



Научная статья  
УДК 38.436.33  
doi: 10.55186/25876740\_2025\_68\_3\_335

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ МЕЖОТРАСЛЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ В УСЛОВИЯХ ВНЕШНИХ ВЫЗОВОВ

А.А. Мокрушин, Т.Г. Гурнович, Д.А. Демченко

Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина,  
Краснодар, Россия

**Аннотация.** Статья посвящена решению актуальной проблемы адаптации системы межотраслевого взаимодействия АПК Краснодарского края к меняющимся условиям макроэкономической среды. Цель исследования — компаративный анализ и обоснование выбора организационных форм межотраслевого взаимодействия предприятий территориального АПК. Раскрыты теоретико-методологические, отраслевые аспекты выбора приоритетных форм межотраслевого взаимодействия предприятий регионального АПК. Выделены характерные особенности, конкурентные преимущества и недостатки, условия реализации соответствующей организационной модели. Доказано, что выбор формы межотраслевого взаимодействия обусловлен, прежде всего, ресурсным потенциалом хозяйствующих субъектов, производственной структурой и уровнем развития институционально-хозяйственной среды территориального АПК. Отмечаются доминирующие позиции агрохолдингов в АПК Краснодарского края, образующих полный производственно-технологический цикл, созданных путем консолидации активов неплатежеспособных сельхозпредприятий. Приоритетный характер холдинговых структур в АПК Краснодарского края обеспечивается конкурентными преимуществами корпоративных механизмов регулирования межотраслевых трансакций, приобретающих интраэкономический характер, а также высоким инвестиционным потенциалом хозяйствующих субъектов. Обоснована необходимость реализации кластерных проектов межотраслевого сотрудничества в АПК Краснодарского края в контексте развития многоукладной аграрной экономики, вовлечение малых форм агробизнеса в квазиинтеграционные процессы. Формирование агрокластеров предусматривает рост эффективности межотраслевого взаимодействия за счет внутренних механизмов регулирования стоимостных параметров трансакций, адаптации участников к волатильности товарно-сырьевых и финансовых рынков, развитие здоровой конкуренции между сельхозпроизводителями, активную диффузию технологических инноваций и совершенствование моделей агробизнеса. Представлены успешные примеры создания агропромышленных объединений в АПК Краснодарского края в 2019-2023 гг., характеризующихся развитыми воспроизводственными, инновационными процессами.

**Ключевые слова:** агропромышленный комплекс, сельское хозяйство, формы взаимодействия, интеграция, агрохолдинги, кластеры, консорциумы, механизмы регулирования

**Благодарности:** исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 24-28-20276 «Обоснование организационно-экономических механизмов межотраслевого взаимодействия хозяйствующих субъектов АПК в условиях внешних вызовов», <https://rscf.ru/project/24-28-20276/>. Исследование выполнено при финансовой поддержке Кубанского научного фонда в рамках проекта № 24-28-20276.

Original article

## ORGANIZATIONAL FORMS OF INTERSECTORAL INTERACTION BETWEEN ENTERPRISES OF AGRICULTURAL INDUSTRY OF KRASNODAR REGION IN THE FACE OF EXTERNAL CHALLENGES

A.A. Mokrushin, T.G. Gurnovich, D.A. Demchenko

Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin, Krasnodar, Russia

**Abstract.** The article is devoted to the solution of the urgent problem of adaptation of the system of inter-industry interaction of the agro-industrial complex of Krasnodar region to the changing conditions of the macroeconomic environment. The purpose of the study is a comparative analysis and justification of the choice of organizational forms of inter-industry interaction of enterprises of the territorial agro-industrial complex. The theoretical and methodological, industry aspects of the choice of priority forms of inter-industry interaction of enterprises of the regional agro-industrial complex are revealed. The characteristic features, competitive advantages and disadvantages, conditions for the implementation of the corresponding organizational model are highlighted. It is proved that the choice of the form of inter-industry interaction is conditioned, first of all, by the resource potential of economic entities, the production structure and the level of development of the institutional and economic environment of the territorial agro-industrial complex. The dominant positions of agroholdings in the agro-industrial complex of Krasnodar region are noted, forming a complete production and technological cycle, created by consolidating the assets of insolvent agricultural enterprises. The priority nature of holding structures in the agro-industrial complex of Krasnodar region is ensured by the competitive advantages of corporate mechanisms for regulating inter-industry transactions that are acquiring an intraeconomic nature, as well as the high investment potential of economic entities. The need to implement cluster projects for inter-industry cooperation in the agro-industrial complex of Krasnodar region in the context of the development of a multi-structured agricultural economy, the involvement of small forms of agribusiness in quasi-integration processes is substantiated. The formation of agroclusters provides for an increase in the efficiency of inter-industry interaction due to internal mechanisms for regulating the cost parameters of transactions, adaptation of participants to the volatility of commodity and financial markets, the development of healthy competition between agricultural producers, active diffusion of technological innovations and improvement of agribusiness models. Successful examples of the creation of agro-industrial associations in the agro-industrial complex of Krasnodar region in 2019-2023, characterized by developed reproduction and innovation processes, are presented.

**Keywords:** agro-industrial complex, agriculture, forms of interaction, integration, agroholdings, clusters, consortiums, regulatory mechanisms

**Acknowledgments:** the research was carried out at the expense of the grant of the Russian Science Foundation No. 24-28-20276 “Substantiation of organizational and economic mechanisms of inter-sectoral interaction of agricultural entities in the context of external challenges”, <https://rscf.ru/project/24-28-20276/>. The research was carried out with the financial support of the Kuban Science Foundation within the framework of project No. 24-28-20276.

**Введение.** В рыночных условиях конкурентоспособность агропромышленного комплекса во многом обусловлена уровнем эффективности

межотраслевого взаимодействия хозяйствующих субъектов. Санкционная политика западных стран обуславливает необходимость не

только развития собственного производства сырья, материалов, сельхозтехники, инновационной модернизации технико-технологической



базы, но и обеспечения эквивалентности межотраслевого обмена. В условиях внешних вызовов особую актуальность приобретает научное обоснование организационных форм межотраслевого (межфирменного) взаимодействия хозяйствующих субъектов отечественного АПК с учетом его территориально-отраслевых особенностей, факторов волатильности товарно-сырьевых и финансовых рынков. Построение эквивалентных обменно-распределительных отношений между предприятиями АПК региона предусматривает необходимость учета хозяйственных интересов каждого участника — звена производственно-стоимостной цепи, создания условий для сближения интересов, достижения общих целей развития в рамках создаваемых объединений. Для сотрудников необходимо обеспечить заинтересованность в увеличении персонального вклада в развитие предприятия (бизнес-группы), стимулируя рост производительности труда и внедрение технико-технологических, организационных инноваций.

**Материалы и методы исследования.** Исследование выполнено на базе монографического анализа отечественной и зарубежной научной литературы. В рамках настоящих исследований были использованы методы системного анализа, абстрактно-логический, экономический и математической статистики.

**Результаты и обсуждение.** Межотраслевое взаимодействие в АПК представляет собой скоординированную хозяйственную деятельность организаций различных отраслей, сфер. В условиях рыночной экономики межотраслевое взаимодействие вне зависимости от институциональной формы организации осуществляется в сфере обмена и потребления, различаясь соответствующими механизмами обменно-распределительных отношений. Координация межфирменного, межотраслевого взаимодействия осуществляется ценовым механизмом, который ввиду высокого уровня транзакционных издержек не способен обеспечить равновыгодность отношений хозяйственным участникам АПК. Снижение транзакционных издержек в АПК возможно благодаря организации вертикального контроля, включая вертикальную интеграцию и вертикальные ограничения.

Разнообразие форм собственности, хозяйствования, видов межфирменных транзакций создает основу для практического построения организационных (институционально-хозяйственных) форм взаимодействия предприятий территориального АПК. В основе развития межотраслевого сотрудничества предприятий АПК лежат процессы межфирменной адаптации, обмена и координации, представленные в соответствующих имущественных, договорных формах.

Формами межфирменной адаптации выступают межфирменные соглашения, договоры о согласованных действиях. В качестве организационных форм рыночного обмена между предприятиями АПК можно выделить: рыночный контракт купли-продажи, поставки (1), рыночный контракт мены (бартерная схема) (2), рыночный давальческий контракт (толлинговая схема) (3), рыночный товарный кредит (4).

Координация межфирменного взаимодействия предприятий АПК осуществляется посредством разнообразных форм кооперации, корпоративной и договорной интеграции. Формами договорной интеграции (квазиинтеграции), получившими развитие в АПК России, являются: производственный контракт авансирования

(1), производственный контракт совместной деятельности (2), контракт на оказание производственных услуг (3), интеграция на основе создания союзов, ассоциаций, некоммерческих партнерств (4). Формами корпоративной интеграции в отечественном АПК являются: интеграция на основе создания агрохолдингов (1), интеграция на основе слияний и поглощений (2). Создание аграрных финансово-промышленных групп (АФПГ) предусматривает использование как имущественных (корпоративных), так и договорных механизмов координации межфирменного, межотраслевого взаимодействия, консолидации ресурсного потенциала.

В агропромышленном комплексе современной России получили распространение четыре типа формирований:

- формирования, основанные на слиянии экономических субъектов, полностью потерявших свою самостоятельность и объединившихся в единое юридическое лицо (агрокомбинаты);
- формирования, созданные на взаимоотношениях дочерних, зависимых и материнских компаний (холдинговые структуры);
- объединения юридических лиц (ассоциации, союзы), призванные координировать предпринимательскую деятельность, представлять и защищать имущественные интересы участников объединения;
- совместная деятельность коммерческих организаций без образования юридического лица для извлечения прибыли (в рамках простого товарищества, договора о совместной деятельности).

Усложнение форм межфирменного взаимодействия в АПК связано с углублением процессов концентрации, объединения капиталов, горизонтальной и вертикальной интеграции. При выборе организационной формы межотраслевого взаимодействия в АПК необходимо учитывать следующие факторы: уровень доходности бизнеса на разных стадиях технологического процесса; степень производственного и финансового риска участников технологического процесса; вид рынка, на которой работают участники технологического процесса (рынок сельскохозяйственного сырья, продовольственных товаров, розничной торговли); уровень заинтересованности участников технологического процесса в распределении прибыли между хозяйствующими субъектами; численность хозяйствующих субъектов и соответствующий уровень сложности оперативного управления; форма интегрированной структуры (имущественная, договорная).

Проведенный монографический анализ предмета исследования свидетельствует, что выбор формы межотраслевого взаимодействия в АПК обусловлен прежде всего ресурсным потенциалом хозяйствующих субъектов, производственной структурой и уровнем развития институционально-хозяйственной среды территориального АПК.

Перспективы развития межотраслевого взаимодействия в отечественном АПК во многом зависят от их организационно-правового оформления. Необходима полная оценка целесообразности лишения, ограничения юридической и хозяйственной самостоятельности субъектов с позиции максимизации эффективности интегрированного производства. Реструктуризация агропромышленного производства и создание агропромышленных формирований

является комплексной проблемой, решаемой с учетом уровня специализации, степени жесткости интеграционных связей, масштабов производства, организационно-правовой формы и количества участников-учредителей формирования.

Современные условия внешних вызовов усложняют схемы логистических, финансовых потоков, вызывая рост производственных и коммерческих затрат, влияя на стоимостные параметры межотраслевого обмена. К организационным трудностям функционирования интегрированных формирований холдингового типа О.А. Родионова относит неразработанность внутренних нормативно-правовых актов, необоснованность структур управления, отсутствие методических положений по стратегическому планированию целевых программ и механизмов их реализации [15].

Вертикальная и горизонтальная интеграция в отечественном АПК являются ключевыми процессами, трансформирующими межфирменное, межотраслевое взаимодействие хозяйствующих субъектов [1, 2]. Проведенный ретроспективный анализ форм межотраслевого сотрудничества предприятий АПК показал, что значимым историческим событием в решении задач совершенствования форм взаимодействия, структурной модернизации аграрного сектора советской экономики стала Всесоюзная конференция аграрников-марксистов (20-27 декабря 1929 г.), на которой была провозглашена главенствующая роль крупнотоварного производства. К 1930 г. в СССР созданы более 300 агропромышленных объединений, работавших по единому хозяйственному плану. В дальнейшем организационные формы межотраслевых объединений в АПК существенно изменились: либерализация аграрных рынков, изменение роли государства в регулировании межотраслевого обмена трансформировали институционально-хозяйственную, нормативно-правовую среду, усложнили схемы, инструменты взаиморасчетов. Распад СССР и последовавшая за ним аграрная реформа привели к обвальному падению объемов производства, дефициту денежных средств у аграриев, неопределенности перспектив дальнейшего ведения агробизнеса. Многие сельскохозяйственные организации, находясь в сложной экономической обстановке, будучи неплатежеспособными, претерпели организационные изменения для обеспечения бесперебойности логистических процессов поставок сырья, материально-технических ресурсов и сбыта готовой продукции. Возникли агропромышленные формирования, объединившие в себе предприятия разных сфер АПК.

На современном этапе развития отечественного АПК интеграционные процессы приобрели более осмысленный характер, сохранив при этом общую закономерность: слияние сельхозпредприятий, их вынужденное поглощение агрохолдингами по-прежнему происходит по причине неплатежеспособности, высокой кредиторской задолженности, изношенности основных фондов. Подобная реорганизация способствует финансово-экономическому оздоровлению сельхозпроизводителей, но приводит к потере юридической, хозяйственной самостоятельности. Холдинговые компании занимают существенный сегмент на рынке, устраняя мелкие конкурирующие компании [3].

В результате монографического анализа выделены ключевые особенности, преимущества



и недостатки форм объединений, получивших наибольшее распространение в отечественном АПК (табл. 1). С учетом современных особенностей интеграции собственности и контрактной формы взаимоотношений в АПК России назрела объективная необходимость совершенствования межотраслевого взаимодействия, обеспечивающего реализацию народнохозяйственных и частно-коммерческих интересов. Интеграция собственности формирует более широкое поле для межотраслевого взаимодействия, чем контрактная интеграция.

В условиях контрактной интеграции долгосрочное межотраслевое взаимодействие возможно только на взаимовыгодной основе и поэтому нуждается в ряде обеспечивающих факторов, включая методы, позволяющие эффективно оценить вклады сторон и измерить эффективность совместной деятельности.

Отдельные подкомплексы АПК Краснодарского края характеризуются доминированием разных форм интеграционного взаимодействия хозяйствующих субъектов. В частности, проведенный анализ вклада сельхозпредприятий различных типов в валовое производство зерновых культур свидетельствует о преобладании интеграции собственности и уменьшении роли контрактной интеграции в зернопродуктовом подкомплексе АПК Краснодарского края.

Одной из распространенных моделей организации интеграционного взаимодействия в АПК Краснодарского края является холдинговая модель, предполагающая образование жестко структурированных интегрированных формирований, охватывающих различные звенья одной или нескольких продуктовых цепочек путем полного контроля над деятельностью экономически, организационно и технологически взаимосвязанных хозяйствующих субъектов [12].

В Краснодарском крае по объему производства наибольшая доля (более 60%) приходится на сельскохозяйственные предприятия, часть из которых входит в холдинги. Крестьянские (фермерские) хозяйства региона также занимают значительную долю в производстве сельскохозяйственной продукции (свыше 20%). В этой связи приоритетной задачей развития АПК региона является обеспечение эффективного взаимодействия хозяйствующих субъектов разных организационно-правовых форм, размеров, отраслевой принадлежности. Не умаляя значимости процессов консолидации собственности, корпоратизации межотраслевого взаимодействия в холдинговых структурах, отметим значимость мелких крестьянских (фермерских) хозяйств в обеспечении конкурентоспособности АПК Краснодарского края, развитии сельских территорий [6].

В современных условиях большая часть вертикально-интегрированных агропромышленных формирований характеризуется межрегиональным характером. В хозяйственном пространстве Краснодарского края функционируют структурные подразделения многих вертикально-интегрированных формирований, включая Группу компаний «Прогресс Агро», АО фирма «Агрокомплекс» им. Н.И. Ткачева, Группу агропредприятий «Ресурс», ОАО «Южная многоотраслевая корпорация» (ЮМК), Группу агропредприятий «ЭФКО». Данные формирования представляют собой многопрофильные группы сельскохозяйственных, производственных, торговых-сбытовых компаний, предназначенных для совместной хозяйственной деятельности,

уменьшения возможного риска при осуществлении капиталоемких направлений деятельности за счет концентрации капитала, централизации функций обеспечения ресурсами, сбыта продукции, освоения новых рынков, реализации единой стратегии развития структурных подразделений. Динамика изменения ключевых финансово-экономических показателей развития интегрированных структур АПК Краснодарского края представлена на рисунке.

Централизация капитала и ресурсов предоставляет холдинговым формированиям в АПК широкие возможности по перераспределению финансовых средств, активизации процессов привлечения инвестиционных и кредитных ресурсов для финансирования перспективных проектов, значимых для региона и государства.

Снижение предпринимательских рисков происходит путем централизации управления производственной, коммерческой деятельностью, формирования собственной сырьевой

базы. Повышается гибкость финансового и налогового планирования, способствуя равномерному распределению затрат между подразделениями агрохолдинга и совершенствованию долгосрочной стратегии развития группы компаний. Реализация внутрикорпоративной финансовой политики агрохолдинга должна быть направлена на оптимизацию уровня доходности дочерних компаний, на эффективное управление затратами и реинвестирование прибыли в приоритетные направления развития холдинга, на демотивацию руководства дочерних компаний к дисфункциональному поведению. В частности, материнская (центральная) компания агрохолдинга разрабатывает для подразделений формы лицевого счета, содержащих план-заказ, трансфертные цены на промежуточную продукцию, квоты на кредитные и финансовые ресурсы, лимиты на материальные ресурсы, а также организует внутригрупповой клиринг и факторинг [4].

Таблица 1. Характерные особенности, конкурентные преимущества и недостатки институционально-хозяйственных форм объединений в АПК  
Table 1. Characteristic features, competitive advantages and disadvantages of institutional and economic forms of associations in the agro-industrial complex

Форма объединения	Преимущества	Недостатки
Агрохолдинг	Консолидация корпоративного капитала, рост ресурсного потенциала участников; централизация управленческих функций, реализация единой производственной, финансовой и коммерческой политики; снижение предпринимательских рисков	Отсутствие внутренней конкуренции; иерархическая сложность и документарный бюрократизм; рост транзакционных издержек; отсутствие налогового единства
Агрокомбинат (агрофирма)	Оперативность управления интраэкономическими (товарно-материальными, финансовыми) потоками; наличие единой структуры управления интраэкономическими потоками; высокая мобильность акционерной формы собственности и концентрация значительного акционерного капитала; легкость вступления и выхода из числа акционеров	Потеря юридической, хозяйственной самостоятельности участников; ограниченная ответственность, неоднородность акционеров
Агрокластер	Сохранение юридической самостоятельности резидентов; дополнительная господдержка предприятий-резидентов кластера; совместный доступ к факторам производства, информации, диффузия инноваций; обмен компетенциями сотрудников предприятий; участие научно-образовательных, консалтинговых организаций	Территориальный характер объединения; сложности координации действий резидентов; избыточная специализация предприятий-резидентов кластера; заимствование технологий между резидентами
Квазиинтеграционные (договорные) формы	Высокий уровень хозяйственной самостоятельности предприятий; гибкость системы управления межотраслевым взаимодействием	Высокий риск дисфункционального поведения, нарушения платежной дисциплины участников интеграции

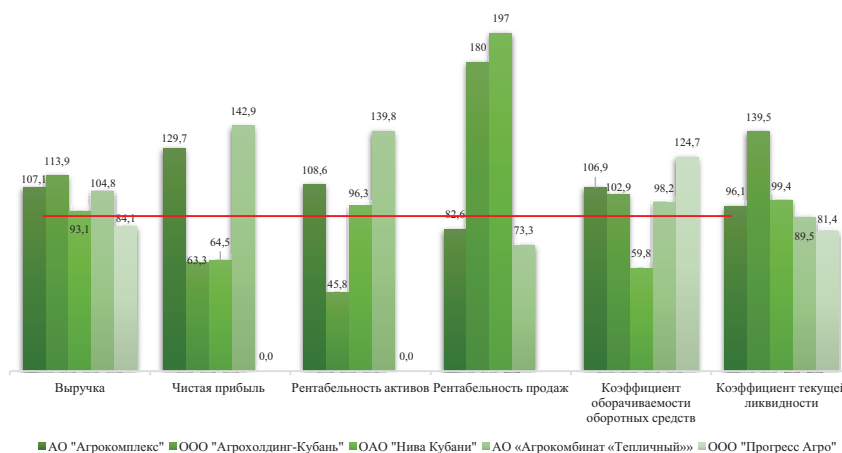


Рисунок. Темпы роста финансово-экономических показателей субъектов интеграции АПК Краснодарского края (2023 г.), %  
Figure. Growth rates of financial and economic indicators of the subjects of integration of the agro-industrial complex of the Krasnodar region (2023), %







Один из ключевых недостатков агрохолдингов — отсутствие внутренней конкуренции, здорового соперничества между дочерними, внучатыми компаниями, что происходит ввиду их разной специализации. Крупным объединениям присущи высокий уровень документарного бюрократизма, разветвленная управленческая структура, что обуславливает высокие административно-управленческие расходы. Общекорпоративные решения принимаются на основе организации сложного документооборота, множественных согласований вопросов между департаментами материнской компании, дочерних и внучатых компаний, что влечет за собой рост транзакционных издержек.

Различия дочерних компаний в размерах и уровне специализации, принадлежность к разным отраслям АПК создает сложности финансового, налогового планирования: компании платят разные налоги, возникают сложности в налоговом, бухгалтерском, управленческом учете. Поэтому в интегрированных формированиях нередко проводятся внутренние аудиты по выявлению ошибок, ведется усиленный контроль за функциональными службами структурных подразделений [5].

Одним из инструментов организации межотраслевого взаимодействия предприятий территориального АПК является агропромышленный кластер, отличительными признаками которого выступает территориальная концентрация резидентов, сохранение их юридической самостоятельности [7, 8]. Последствия кластеризации хозяйственных процессов в территориальном АПК отражены в таблице 2.

Производительность труда повышается за счет совместного доступа участников кластера к факторам производства и информации, а также сопряженности видов деятельности. Возможность деления расходов между участниками кластера возникает благодаря объединению входящих и исходящих логистических потоков, стандартизации строительства зданий и объектов инфраструктуры, общего пользования различными услугами, необходимыми для ведения производственной деятельности. Обмен знаниями и опытом позволяет участникам усилить конкурентные преимущества кластерного объединения и занять лидирующие позиции на рынке [9, 14]. Кроме того, повышение скорости передачи информации между резидентами агрокластера позволяет оперативно принимать грамотные управленческие решения и определять планы дальнейшего развития бизнеса.

В настоящее время в рамках формирования целенаправленной политики по обеспечению структурных сдвигов в экономике Правительство РФ активно поддерживает создание кластеров. В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 23.12.2022 г. № 207 предусмотрено возмещение из федерального бюджета

до 50% расходов предприятий-резидентов промышленных кластеров на приобретение стартовых партий комплектующих, приобретаемых ими у смежных предприятий в рамках кластера. Резидент кластера может получить субсидий до 180 млн руб., что свидетельствует о весомой государственной поддержке кластерных структур.

Отрицательной стороной кластера является избыточная специализация предприятий, вызывающая их зависимость от объединения и потерю собственных конкурентных преимуществ. Также отмечается внутреннее заимствование технологий предприятиями-резидентами, что отрицательно влияет на рост инновационной активности и может в дальнейшем выступать причиной застоя в развитии предприятий. Данные обстоятельства противоречат экономической сущности кластера, нацеленной на инновационное развитие региона и активное сотрудничество с научно-образовательными центрами.

Сложность в координации, обеспечении согласованности действий резидентов кластера возрастает по мере расширения их численности. Решение данной проблемы предусматривает необходимость использования научно обоснованной методологии построения кластера, оптимизации его производственной структуры.

Создание кластеров на базе взаимодействия крупных предприятий производственной и обслуживающей сфер АПК, крестьянских (фермерских) хозяйств является перспективным направлением развития АПК Краснодарского края. На сегодняшний день в регионе функционирует промышленный кластер «Кубань», объединяющий промышленные предприятия, образовательные организации и организации технологической инфраструктуры.

Одной из организационных форм взаимодействия предприятий АПК являются консорциумы, представляющие собой временные объединения независимых предприятий в целях координации их предпринимательской деятельности [10, 13]. В консорциум могут входить крупные, средние и малые организации (научно-исследовательские центры, банки, государственные структуры, сельскохозяйственные, промышленные предприятия). Данное объединение создается для разработки и внедрения инноваций в хозяйственной деятельности, где каждый участник несет свои финансовые обязательства и ответственность за технологические риски.

Отрицательными чертами консорциумов является разрозненность участников при обосновании совместных целей и задач. Проявление разногласий может наблюдаться и в процессе распределения полученной прибыли для дальнейшего финансирования проектов. К тому же консорциум является временным

объединением предприятий, что дает право его участникам на свободный выход из объединения. С другой стороны, у консорциума нет ограничений по числу участников.

Преимуществом консорциума в сравнении с кластером является межрегиональный характер связей его участников. В Краснодарском крае создан Национальный селекционно-семеноводческий консорциум, включающий в себя ВНИИМК, группы компаний «Био-Тон», «ЭФКО», «РусИД», подразделения которых локализованы в разных регионах РФ. Данное объединение имеет важнейшее значение для АПК страны и преследует следующие цели:

- разработка новейших отечественных гибридов сельскохозяйственных культур, отвечающих современным требованиям российского рынка;
- наращивание производства отечественных сортов сельхозкультур и гибридов до объемов, необходимых для обеспечения продовольственной безопасности страны в части селекции и семеноводства;
- популяризация и внедрение существующих отечественных разработок в области селекции в производственную деятельность сельхозпредприятий.

**Заключение.** Эволюция форм взаимодействия между предприятиями АПК обусловлена постоянно меняющейся ситуацией в экономике, реализуемой экономической политикой на мезо-, макро-, мегауровнях. В структуре производства сельхозпродукции Краснодарского края основную долю составляют предприятия, входящие в холдинговые объединения. Конкурентные позиции агрохолдингов обусловлены значительной концентрацией капитала, централизацией управленческих функций, формированием полной производственно-стоимостной цепи, устранением излишних посреднических звеньев. В современных условиях приоритетной государственной задачей является не только наращивание объемов производства продукции АПК за счет стимулирования крупных аграрно-промышленных корпораций, господдержки крестьянских (фермерских) хозяйств и развития инфраструктуры сельских территорий, но создание интегрированных формирований.

Ключевыми направлениями формирования интеграционных связей в АПК Краснодарского края являются: создание перерабатывающих производств сельхозпроизводителями (1); совместная организация сельхозпроизводителями и перерабатывающими предприятиями объединения для совместной переработки и реализации продукции (2); создание межрайонных объединений регионального уровня (3); создание интегрированных объединений предприятиями различных отраслей АПК региона (4). Интеграционные процессы в АПК Краснодарского края получили развитие в основном в форме агрохолдингов и агрокомбинатов.

В условиях многоукладной аграрной экономики Краснодарского края приоритеты трансформации межотраслевого взаимодействия имеют разную оценку ученых-аграрников. В свою очередь полагаем, что развитие АПК Краснодарского края должно быть связано с дальнейшим развитием крупнотоварного производства вертикального типа в форме СХПК, агрокомбинатов, агрохолдингов на основе принципов хозрасчета и оптимальности размеров объединения, формирования полного производственно-технологического цикла.

Таблица 2. Последствия кластеризации хозяйственных процессов в АПК  
Table 2. Consequences of clustering of business processes in the agro-industrial complex

Эффекты	
Положительные	Отрицательные
Повышение производительности труда	Избыточная специализация предприятий-резидентов кластера
Возможность деления расходов	Заимствование технологий между резидентами
Обмен квалификацией сотрудников	Застой в развитии предприятий
Дополнительная государственная поддержка резидентов кластера	Сложности координации действий резидентов кластера



Эффективность создания агропромышленных формирований во многом обусловлена уровнем сопряжения хозяйственных интересов предприятий-участников, обоснованности состава участников, производственной структуры, а также механизмов консолидации собственности, распределения прибыли. В научном обосновании нуждаются проблема спецификации интеграционных механизмов формирования и функционирования объединений, проблема выделения перспективных производственно-стоимостных цепочек. Повышение эффективности предприятий-участников объединений предусматривает необходимость развития внутренней (внутригрупповой) конкуренции, инновационной модернизации производства.

#### Список источников

1. Шереузева М.А., Плешакова М.Е. Интеграция предприятий АПК в современных условиях хозяйствования // Доклады ТСХА, Москва, 03-05 декабря 2019 г. Вып. 292. Ч. III. М.: Российский государственный аграрный университет — МСХА им. К.А. Тимирязева, 2020. С. 641-644.
2. Якушкин Н.М., Шарипов С.А. Роль интеграции в стимулировании инновационного развития АПК // АПК: экономика, управление. 2015. № 12. С. 34-39.
3. Клеменко М.В., Яковлева Д.П. Современные тенденции развития агрохолдинга (на материалах агрохолдинга «Гудвилл», Алтайский край) // Вестник молодежной науки Алтайского государственного аграрного университета. 2021. № 2. С. 123-126.
4. Мокрушин А.А., Кесян С.В. Корпоративное управление интеграционными трансакциями в АПК региона: функциональные особенности, критерии эффективности // Новые технологии. 2013. № 4. С. 61-67.
5. Подрезов А.А. Эффективность функционирования агрохолдингов // Экономика сельского хозяйства России. 2021. № 11. С. 60-64. doi: 10.32651/2111-60
6. Трубилин А.И., Тюпаков К.Э., Адаменко А.А. Вызовы и современные ответы на проблемы устойчивого развития сельских территорий // Труды Кубанского государственного аграрного университета. 2022. № 100. С. 7-14.
7. Сучкова Н.Р. Механизм формирования организационно-управленческих связей в организациях АПК в условиях системной интеграции // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2022. № 6 (88). С. 98-105. doi: 10.33938/226-98
8. Петрова Е.А., Томашевская Ю.Н. Агропромышленные кластеры как способ инновационного развития отрасли и экономики // Экономика сельского хозяйства России. 2024. № 1. С. 2-9. doi: 10.32651/241-2
9. Хоружий Л.И., Катков Ю.Н., Романова А.А., Джикия М.К. Интеграционный потенциал межорганизационного взаимодействия организаций агропромышленного комплекса // Экономика сельского хозяйства России. 2022. № 9. С. 106-111. doi: 10.32651/229-106
10. Медведева Л.Н. Стратегический консорциум: «зеленые» и «умные» города — будущее России // Россия: Тенденции и перспективы развития: Ежегодник, Москва, 20-21 декабря 2018 г. / отв. Ред. В.И. Герасимов. Вып. 14. Ч. 1. М.: Институт научной информации по общественным наукам РАН, 2019. С. 847-853.
11. Мокрушин А.А. Перспективы развития межрегиональной агропромышленной интеграции в условиях глобализации Южно-российской экономики // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2008. Т. 4. № 12 (33). С. 70-75.
12. Макаревич Л.О., Улезько А.В., Реймер В.В. Оценка интеграционных процессов в агропродовольственном комплексе Краснодарского края // АПК: экономика, управление. 2020. № 4. С. 33-42.
13. Nikitin, A.V., Smykov, RA. (2018). Cluster approach to organizing vertically integrated structures of the regional agro-industrial complex. *The Journal of Social Sciences Research*, no. 53, pp. 380-384. doi: 10.32861/jssr.spi3.380.384
14. Carbone, A. (2017). Food supply chains: coordination governance and other shaping forces. *Agricultural and Food Economics*, vol. 5, no. 1, pp. 1-23. doi: 10.1186/s40100-017-0071-3
15. Родионова О.А. Агропромышленная интеграция: тенденции, механизмы реализации. М.: ВНИИОПТУСХ, 2002. 206 с.

#### References

1. Shereuzheva, M.A., Pleshakova, M.E. (2020). Integratsiya predpriyatiy APK v sovremennykh usloviyakh khozyaistvovaniya [Integration of agro-industrial complex enterprises in modern economic conditions]. *Doklady TSKHA, Moskva, 03-05 dekabrya 2019 g.* [Reports of the Timiryazev Agricultural Academy, Moscow, December 3-5, 2019], issue 292, part III. Moscow, Russian State Agrarian University — Timiryazev Agricultural Academy, pp. 641-644.
2. Yakushkin, N.M., Sharipov, S.A. (2015). Rol' integratsii v stimulirovaniy innovatsionnogo razvitiya APK [The role of integration in stimulating innovative development of the agro-industrial complex]. *APK: ekonomika, upravlenie* [AIC: economy, management], no. 12, pp. 34-39.
3. Klemenko, M.V., Yakovleva, D.P. (2021). Sovremennye tendentsii razvitiya agrokholdinga (na materialakh agrokholdinga «Gudvill», Altaiskii kraj) [Modern trends in the development of an agricultural holding (based on the materials of the Goodwill agricultural holding, Altai Krai)]. *Vestnik molodezhnoi nauki Altaiskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* [Bulletin of youth science of the Altai State Agrarian University], no. 2, pp. 123-126.
4. Mokrushin, A.A., Kesyana, S.V. (2013). Korporativnoe upravlenie integratsionnymi transaktsiyami v APK regiona: funktsionalnye osobennosti, kriterii effektivnosti [Corporate management of integration transactions in the regional agro-industrial complex: functional features, performance criteria]. *Novye tekhnologii* [New technologies], no. 4, pp. 61-67.
5. Podrezov, A.A. (2021). Effektivnost' funktsionirovaniya agrokholdingov [Efficiency of functioning of agricultural holdings]. *Ehkonomika sel'skogo khozyaistva Rossii* [Economics of agriculture of Russia], no. 11, pp. 60-64. doi: 10.32651/2111-60
6. Trubilin, A.I., Tyupakov, K.Eh., Adamenko, A.A. (2022). Vyzovy i sovremennye otvety na problemy ustoychivogo razvitiya sel'skikh territorii [Challenges and modern responses to the problems of sustainable development of rural areas]. *Trudy Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* [Proceedings of the Kuban State Agrarian University], no. 100, pp. 7-14.
7. Suchkova, N.R. (2022). Mekhanizm formirovaniya organizatsionno-upravlencheskikh svyazey v organizatsiyakh APK v usloviyakh sistemnoy integratsii [The mechanism of formation of organizational and managerial ties in agro-industrial complex organizations in the context of system integration]. *Ehkonomika, trud, upravlenie v sel'skom khozyaistve* [Economy, labor, management in agriculture], no. 6 (88), pp. 98-105. doi: 10.33938/226-98
8. Petrova, E.A., Tomashevskaya, Yu.N. (2024). Agropromyshlennyye klasteryy kak sposob innovatsionnogo razvitiya otrasli i ehkonomiki [Agro-industrial clusters as a way of innovative development of the industry and the economy]. *Ehkonomika sel'skogo khozyaistva Rossii* [Economics of agriculture of Russia], no. 1, pp. 2-9. doi: 10.32651/241-2
9. Khoruzhii, L.I., Katkov, Yu.N., Romanova, A.A., Dzhikeya, M.K. (2022). Integratsionnyi potentsial mezhhorganizatsionnogo vzaimodeystviya organizatsii agropromyshlennogo kompleksa [Integration potential of interorganizational interaction of organizations in the agro-industrial complex]. *Ehkonomika sel'skogo khozyaistva Rossii* [Economics of agriculture of Russia], no. 9, pp. 106-111. doi: 10.32651/229-106
10. Medvedeva, L.N. (2019). Strategicheskii konsortsiy: «zelenyye» i «umnyye» goroda — budushchee Rossii [Strategic consortium: "green" and "smart" cities — the future of Russia]. *Rossiya: Tendentsii i perspektivy razvitiya: Ezhegodnik, Moskva, 20-21 dekabrya 2018 g.* [Russia: Development trends and prospects: Yearbook, Moscow, December 20-21, 2018], issue 14, part 1. Moscow, Institute of Scientific Information on Social Sciences of the Russian Academy of Sciences, pp. 847-853.
11. Mokrushin, A.A. (2008). Perspektivy razvitiya mezhhregional'noi agropromyshlennoy integratsii v usloviyakh globalizatsii Yuzhno-rossiiskoi ehkonomiki [Prospects for the development of interregional agro-industrial integration in the context of globalization of the South-Russian economy]. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost'* [National interests: priorities and security], vol. 4, no. 12 (33), pp. 70-75.
12. Makarevich, L.O., Ulez'ko, A.V., Reimer, V.V. (2020). Otsenka integratsionnykh protsessov v agroprodovol'stvennom komplekse Krasnodarskogo kraia [Assessment of integration processes in the agro-food complex of the Krasnodar Territory]. *APK: ekonomika, upravlenie* [AIC: economy, management], no. 4, pp. 33-42.
13. Nikitin, A.V., Smykov, RA. (2018). Cluster approach to organizing vertically integrated structures of the regional agro-industrial complex. *The Journal of Social Sciences Research*, no. 53, pp. 380-384. doi: 10.32861/jssr.spi3.380.384
14. Carbone, A. (2017). Food supply chains: coordination governance and other shaping forces. *Agricultural and Food Economics*, vol. 5, no. 1, pp. 1-23. doi: 10.1186/s40100-017-0071-3
15. Rodionova, O.A. (2002). *Agropromyshlennaya integratsiya: tendentsii, mekhanizmy realizatsii* [Agro-industrial integration: trends, implementation mechanisms]. Moscow, All-Russian Research Institute for Organization of Production, Labor and Management in Agriculture, 206 p.

#### Информация об авторах:

- Мокрушин Александр Александрович**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры организации производства и инновационной деятельности, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4798-0782>, Scopus ID: 56818776000, SPIN-код: 9077-4891, [mokrushin\\_alex@inbox.ru](mailto:mokrushin_alex@inbox.ru)
- Гурнович Татьяна Генриховна**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры организации производства и инновационной деятельности, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5591-2486>, Scopus ID: 57188724027, Researcher ID: A-9851-2016, SPIN-код: 9753-0502, [gurnovich@inbox.ru](mailto:gurnovich@inbox.ru)
- Демченко Дмитрий Алексеевич**, аспирант кафедры организации производства и инновационной деятельности, ORCID: <http://orcid.org/0009-0009-1574-1104>, Researcher ID: KYP-4312-2024, SPIN-код: 9196-1457, [demchenko\\_dimochka@list.ru](mailto:demchenko_dimochka@list.ru)

#### Information about the authors:

- Alexander A. Mokrushin**, doctor of economic sciences, professor, professor of the department of organization of production and innovation activity, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4798-0782>, Scopus ID: 56818776000, SPIN-code: 9077-4891, [mokrushin\\_alex@inbox.ru](mailto:mokrushin_alex@inbox.ru)
- Tatyana G. Gurnovich**, doctor of economic sciences, professor, professor of the department of organization of production and innovation activity, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5591-2486>, Scopus ID: 57188724027, Researcher ID: A-9851-2016, SPIN-code: 9753-0502, [gurnovich@inbox.ru](mailto:gurnovich@inbox.ru)
- Dmitry A. Demchenko**, graduate student of the department of organization of production and innovation activity, ORCID: <http://orcid.org/0009-0009-1574-1104>, Researcher ID: KYP-4312-2024, SPIN-code: 9196-1457, [demchenko\\_dimochka@list.ru](mailto:demchenko_dimochka@list.ru)

