

УДК 338.242

UDC 338.242

**К ВОПРОСУ УПРАВЛЕНИЯ
АГРОПРОМЫШЛЕННЫМ ХОЛДИНГОМ**

**THE ISSUE OF GOVERNANCE OF AGRO-
INDUSTRIAL HOLDING**

Макаревич Олег Александрович
канд. экон. наук, доцент

Makarevich Oleg Aleksandrovich
Cand. of Econ. Sciences, assistant professor

В статье рассмотрено понятие интегрированных корпоративных структур, уточнены понятие «корпорация», «холдинг», проведена оценка их развития в Краснодарском крае. Проведен обзор актуальных проблем управления агропромышленным холдингом, обоснован выбор направлений совершенствования управления, являющихся основой для комплексной методики управления корпоративными интегрированными структурами такой формы, на примере агропромышленного холдинга «Южная многоотраслевая корпорация»

In the article we have considered the concept of integrated corporate structures, the term of "corporation", "holding"; we have proposed the evaluation of their development in the Krasnodar region. The review of current management problems in agro-industrial holding was provided as well as the choice of directions of improvement of management, which is the basis for the integrated management techniques for integrated corporate structures of such forms, on the example on "Southern Diversified Corporation" agricultural holding

Ключевые слова: ИНТЕГРАЦИЯ,
АГРОПРОМЫШЛЕННЫЙ ХОЛДИНГ,
КОРПОРАЦИЯ, ОЦЕНКА, РАЗВИТИЕ, АНАЛИЗ,
ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Keywords: INTEGRATION, AGRO-INDUSTRIAL
HOLDING, CORPORATION, ASSESSMENT,
DEVELOPMENT, ANALYSIS, PROBLEM
MANAGEMENT

Динамично идущие в сельском хозяйстве процессы концентрации собственности стимулируют вертикальную и горизонтальную интеграцию производства и финансового управления. Они привели в настоящее время к возникновению и развитию агропромышленных корпораций, холдингов и других интегрированных корпоративных структур.

Интегрированная корпоративная структура (ИКС) представляет собой качественно новое образование, в котором каждый из участников, взаимодействуя друг с другом и максимально используя свой внутренний потенциал, дают качественно новый эффект – эффект синергии, что на практике означает получение совокупного результата, превышающего сумму результатов действующих разрозненно компаний или предприятий. Эффект синергии возникает вследствие координации действий, комбинирования взаимодополняющих ресурсов, уменьшения транзакционных издержек[12].

В мировой экономической практике выделяют следующие типы объединения предприятий в интегрированные корпоративные структуры: горизонтально-интегрированные; вертикально-интегрированные; смешанного типа. По мнению ряда ученых, главным сдвигом в организационной модели корпоративных структур, наблюдаемый в настоящее время – это сдвиг от жесткой вертикальной интеграции к горизонтальной.

К основным организационно-хозяйственным формам ИКС, существующим в мировой практике принято относить крупные компании, имеющие дивизиональную структуру, холдинговые компании, финансово-промышленные группы, концерны, консорциумы, контрактные группы, транснациональные корпорации.

Корпорация (от *Corporatio* – объединение) – юридическое лицо, которое, будучи объединением физических или юридических лиц, при этом независимо от них (то есть самоуправляемо). В широком смысле под корпорацией можно понимать всякое объединение с экономическими целями деятельности. Юридическое отделение корпорации от её участников даёт ей преимущества, недоступные другим формам объединений, например, обществам с ограниченной ответственностью. Конкретный правовой статус и правоспособность корпорации определяется местом её создания [3, 4].

Проведя обзор научной литературы и изучив мнения ученых по данному вопросу (Кашанина Т.В., В.Н. Петухов, Н.Н. Пахомова, И.С. Шиткина, Н.В. Козлова и др.) было уточнено, что корпорация – это термин для обозначения любой интегрированной корпоративной структуры и может использоваться в качестве синонима по отношению к любой организационной форме интеграции.

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.Ф. Хицкова и др. наиболее распространенной и эффективной формой интегрированных корпоративных структур 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 [3]. В зарубежной практике холдинговая компания занимает ведущее положение благодаря обладанию пакетом акций контролируемых ею предприятий, фирм. При этом сама компания может не владеть собственным производственным потенциалом и не заниматься производственной или коммерческой деятельностью. Холдинги имеют огромное значение в экономике западных стран, многолетнюю историю (первые холдинги были созданы еще в начале XX столетия), и в большинстве стран находят четкое законодательное закрепление [1, 2, 3, 4].

Согласно п. 1 ст.105 ГК РФ, п. 2 ст. 6 Закона об акционерных обществах, п.2 ст. 6 Закона 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. Управляющая компания может выполнять не только управленческие, но и производственные функции. Дочерним же признаётся хозяйственное общество, действия которого определяются другим (основным) хозяйственным обществом или товариществом либо в силу преобладающего участия в уставном капитале, либо в соответствии с заключённым 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 экономической содержание, нежели юридический смысл [4].

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 ноября 1992г. № 1392 с изменениями на 29 декабря 2000 года.

Согласно п. 1.1 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.

Временное положение указывает, что холдинговые компании могут создаваться только в форме акционерных обществ открытого типа. Это положение не соответствует современным потребностям экономики и тенденциям развития законодательства, которые позволяют создавать холдинги и в других организационно-правовых формах, как, например, закрытые акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью. Холдингом, в принципе, можно считать и индивидуального предпринимателя, скупившего акции (доли) других компаний и осуществляющего управление и контроль над ними. По

крайней мере в западных странах холдинги могут создаваться в любой из вышеупомянутых форм.

Однако компании не всех организационно-правовых форм могут стать холдингами. Так, например, по мнению Беспяхотного Г.В., Хицкова И.Ф., Югай А.М. и др., холдингом может быть только компания, которая имеет возможность приобрести контролирующее участие в других компаниях и возможность осуществлять предпринимательскую деятельность. Такой компанией может быть только компания, имеющая уставный капитал и финансовые активы. Такими компаниями являются простые товарищества, акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью, кооперативы. Соответственно, компании, не имеющие капитала, не могут стать холдингами (ассоциации, некоммерческие общественные объединения и всевозможные организации, кроме банковских организаций) [1, 2].

В российской практике осуществляется деление холдинговых компаний (холдингов) на следующие группы по различным основаниям:

1. Холдинги по закону. Если одна компания имеет в уставном капитале другой компании заведомо преобладающее участие (50% плюс одна акция или 51% долей участия или более), то это дает ей силу закона решающий голос в управлении делами, вне зависимости от других обстоятельств, как, например, перераспределение акций (долей) между другими акционерами (участниками). Такой холдинг будет считаться созданный по закону.

2. Холдинги по факту. Преобладающее участие очень часто – вопрос не столько закона, сколько факта. В некоторых компаниях с большим количеством акционеров для контроля может оказаться достаточным и 5-10% акций. Иначе говоря, если акционер владеет пакетом акций, который превышает количество акций, имеющих у любого из других акционеров, это позволяет ему влиять на решения компании и таким образом

контролировать ее деятельность. Такие холдинги будут считаться холдингами по факту. Большинство холдингов создаются именно таким образом.

3. Холдинги по контракту являются изобретением немецкого права, которое было заимствовано, хотя и в не такой большей степени, другими странами, в том числе и Россией. В Германии эта идея получила законодательное закрепление. Целый раздел и некоторые статьи этого закона посвящены именно концернам, создаваемым путем заключения контракта о подчинении одной компании другой или о контроле одной компании другой, согласно которому доминирующая компания имеет право давать обязательные к исполнению инструкции (указания) административным органам другой компании, касающиеся управления компанией, что дает ей фактически право контролировать деятельность другой компании. В России эта идея не закреплена в законодательном порядке, что, однако, по мнению А.М. Емельянова, Е.Г. Лысенко, В.И. Назаренко, А.Г. Папцова, не исключает возможности заключения контрактов между компаниями, согласно которому или отдельными положениями которого одна из них приобретает право давать указания другой и таким образом контролировать и управлять ею.

В работах 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.Ф. Хицкова и др. так же приводится следующее деление холдингов на типы.

1. В зависимости от способа установления контроля головной компании над дочерними фирмами выделяют:

– имущественный холдинг, в котором материнская компания владеет контрольным пакетом акций дочерней;

– договорной холдинг, в котором у головной компании нет контрольного пакета акций дочернего предприятия, а контроль осуществляется на основании заключенного между ними договора.

2. В зависимости от видов работ и функций, которые выполняет головная компания, различают:

– чистый холдинг, в котором головная компания владеет контрольными пакетами акций дочерних предприятий, но сама не ведет никакой производственной деятельности, а выполняет только контрольно-управленческие функции;

– смешанный холдинг, в котором головная компания ведет хозяйственную деятельность, производит продукцию, оказывает услуги, но при этом выполняет и управленческие функции по отношению к дочерним предприятиям.

3. С точки зрения производственной взаимосвязи компаний выделяют:

– интегрированный холдинг, в котором предприятия связаны технологической цепочкой. Данный тип холдингов получил широкое распространение в нефтегазовом комплексе, где под руководством головной компании объединены предприятия по добыче, транспортировке, переработке и сбыту продукции;

– конгломератный холдинг, который объединяет разнородные предприятия, не связанные технологическим процессом. Каждое из дочерних предприятий ведет свой бизнес, ни в коей мере не зависящий от других «дочек».

4. В зависимости от степени взаимного влияния компаний различают:

– классический холдинг, в котором головная компания контролирует дочерние фирмы в силу своего преобладающего участия в их уставном капитале. Дочерние предприятия, как правило, не владеют

акциями головной компании, хотя абсолютно исключить такую возможность нельзя. В ряде случаев они имеют мелкие пакеты акций материнской компании;

– перекрестный холдинг, при котором предприятия владеют контрольными пакетами акций друг друга. Такая форма холдингов характерна для Японии, где банк владеет контрольным пакетом акций предприятия, а оно обладает контрольным пакетом акций банка. Таким образом, происходит сращивание финансового и промышленного капитала, что, с одной стороны, облегчает предприятию доступ к финансовым ресурсам, имеющимся у банка, а с другой стороны, дает банкам возможность полностью контролировать деятельность дочерних фирм, предоставляя им кредиты.

Келлер Т. в своих работах сформулировал преимущества и недостатки холдинговых систем, основанных на выделении следующих факторов: (организационные, финансовые, производственные, кадровые и др.). Характеристика преимуществ и недостатков холдинга как системы, представлена в таблице 1 ¹.

¹Келлер Т. Концепции холдинга. – Обнинск: Изд-во ГЦИПК, 1997. – 104с.

Таблица 1 - Характеристика преимуществ и недостатков холдинга как системы

Группы факторов	Преимущества	Недостатки
Организационные	<ol style="list-style-type: none"> 1. Эффект синергии 2. Адаптивность 3. Возможность стратегического планирования и управления деятельностью всех членов группы 4. Четкое и прозрачное разделение функций учета и управления 5. Большая устойчивость к воздействию внешних факторов 6. Возможность повышения конкурентоспособности группы взаимосвязанных предприятий 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стремление к монополии 2. Эффект синергии может не реализовываться в полной мере. 3. Риск потери контроля управленческого аппарата над холдинговой структурой 4. Риск превалирования краткосрочных интересов над долгосрочными
Финансовые	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая финансовая устойчивость 2. Возможность контроля капиталов и активов, существенно превышающих капитал и активы материнской компании 3. Более свободный доступ на рынки капиталов 4. Снижение финансовых рисков 5. Диверсификация портфеля активов 6. Оптимизация налогообложения 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поддержание нерентабельных предприятий за счет рентабельных. 2. Сложность внешнего контроля за перераспределением средств
Производственные	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использование преимуществ диверсификации бизнеса 2. Формирование производственно-сбытовых цепочек 3. Концентрация производства продукции, которая позволяет получить максимальную отдачу при минимальных затратах. 4. Сокращение транзакционных издержек 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Монополизм
Кадровые	<ol style="list-style-type: none"> 1. Общая кадровая политика. 2. Возможность для обучения, переподготовки, повышения квалификации и ротации кадров 3. Создание эффективных стимулов профессионального роста 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дефицит высококвалифицированных кадров, способных использовать достоинства холдинговых компаний
Другие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Улучшение рекламного имиджа компании. 2. Возможность создания инвестиционноёмкой дочерней компании для проведения НИОКР 3. Развитие внешнеэкономической деятельности 	<ol style="list-style-type: none"> 1. При неудачном НИОКР в холдинге существует вероятность значительных материальных убытков

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 с целью эффективного управления создаваемыми преимуществами в организационной, финансовой, производственной, кадровой и других сферах.

На рисунке 1 приведены результаты оценки распространенности интегрированных корпоративных структур 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 входящей 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 интегрированные корпоративные структуры, 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 приведенного рисунка 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.

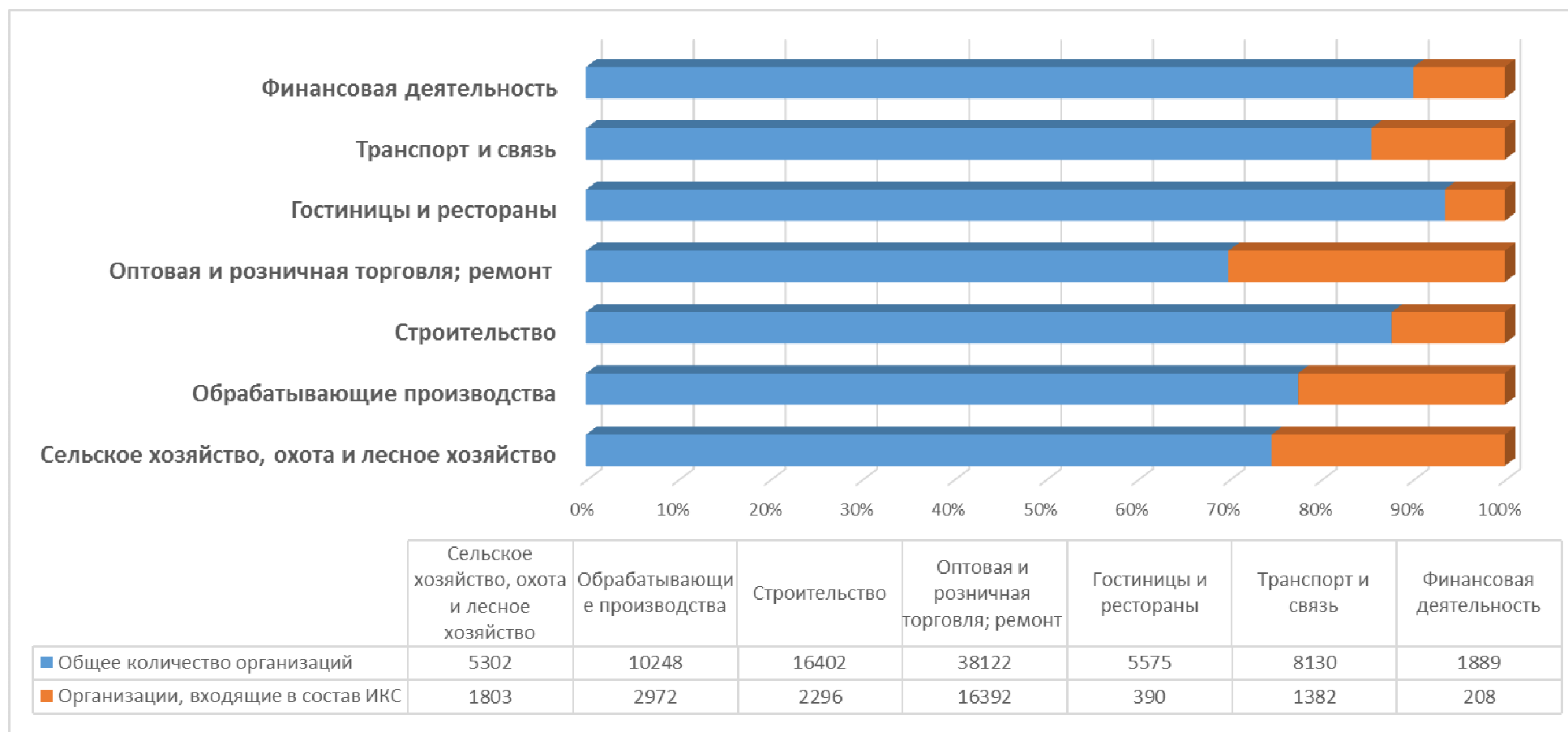


Рисунок 1 – Удельный вес организаций, входящих в состав интегрированных корпоративных структур (ИКС) в некоторых отраслях экономики Краснодарского края²

²Рассчитано автором на основе экспертных оценок

Говоря о развитии интегрированных корпоративных структур, необходимо оценить их вклад в экономику региона. В таблице 2 приведена динамика валового регионального продукта Краснодарского края за 2009-2013гг. с выделением доли, формируемой по экспертным оценкам корпоративными интегрированными структурами.

Таблица 2 – Динамика объемов ВРП Краснодарского края, млн. руб.

	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
Валовый региональный продукт	803834	861603	1028308	1229738	1438472
Темп роста, % к 2009 г.	100,0	107,2	127,9	153,0	179,0
в т.ч. ИКС ³	225074	249865	308492	393516	489080
Темп роста, % 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

По экспертным оценкам доля объема ВРП Краснодарского края, формируемая корпоративными интегрированными структурами по итогам 2013г. составляет 34%. В разрезе некоторых видов экономической деятельности (таблица 3) удельный вес интегрированных корпоративных структур составляет: сельское хозяйство – более 30%, обрабатывающие производства – 29%, оптовая и розничная торговля – более 40%.

Таблица 3 - Динамика ВРП Краснодарского края в разрезе некоторых видов экономической деятельности, млн. руб.

	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	123657	108911	127569	154581	140970
Цепные темпы роста, %	-	88,1	117,1	121,2	91,2
в т.ч. ИКС ⁴	30914,3	30495,1	38270,7	49465,9	49339,5
Обрабатывающие производства	95694	87636	103208	129096	155355
Цепные темпы роста, %	-	91,6	117,8	125,1	120,3
в т.ч. ИКС ²	40191,5	37683,5	45411,5	60675,1	79231,1
Оптовая и розничная торговля; ремонт	133668	145240	171208	201999	247417
Цепные темпы роста, %	-	108,7	117,9	118,0	122,5
в т.ч. ИКС ²	64160,6	71167,6	87316,1	107059	133605

³Рассчитано автором на основе экспертных оценок

⁴Рассчитано автором на основе экспертных оценок

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

Проблема интеграции в АПК является одной из самых актуальных тем агроэкономических исследований, которая находит отражения в многочисленных монографиях, статьях следующих авторов Алюшева Р.Ш., Васильева С.В., Володиной Т.В., Любушина Н.П., Лещевой В.Б., Дьяковой В.Г., Шароватовой И.В., Шакирова Ф.Ю., Чамова Ю.А., Хабирова Г.А., Фролова В.И. и др., 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, потому, что отсутствует теория построения 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 представляю собой прибыль теневого сектора экономики страны [1, 2, 12].

Среди направлений совершенствования практики управления холдинговыми компаниями можно выделить развитие стратегического

планирования, внедрение бизнес-планирования и бюджетирования в дочерних обществах, а так же разработку единых критериев оценки деятельности подразделений холдинговых компаний.

Проблемы стратегического управления в холдингах и других интеграционных объединениях поднимались такими исследователями как Г.Л. Азоев, И.В. Антонов, В.А. Баринов, В.М. Баутин, Е.П. Голубков, А.В. Гольцов, О.П. Иванова, Л.Н. Петров, Б.Г. Преображенский, З.П. Румянцева, Е.В. Сибирская, Н.В. Сироткина, Д.С. Синк, Ю.И. Трещевский, И.С. Шиткина и др.

Работы вышеупомянутых авторов посвящены разработке методических подходов к выявлению наиболее эффективной для отраслевого холдинга стратегии, и разработка соответствующего ему инструментария управления, как в целом по холдинговому образованию, так и для дочерних компаний. Однако организационно-экономические особенности и вызванные ими проблемы стратегического управления отраслевыми холдингами в настоящее время являются недостаточно изученными.

Рассматривая направления совершенствования системы внутрикорпоративного управления агропромышленными холдингами, невозможно не затронуть одну из важнейших проблем теории и практики корпоративного управления: соотношение централизации и децентрализации процессов принятия решений и их реализации. Механизмом решения этой проблемы, по мнению Волковой В.Н., Лагоши В.А., Денисова А.А., Фатхутдинова Р.А., Фридмана А.М., Абызовой Е.В. и др., является организационная структура, отражающая реализуемые цели и функциональные задачи, процесс делегирования полномочий и др.

Для оценки организационных структур по критерию централизации и децентрализации процессов принятия решений разработана соответствующая методика, представленная в работах Волковой В.Н.,

Денисовым А.А., Абызовой Е.В., Дейнекой А.В. Однако, следует заметить, что указанная методика на завершающем этапе предполагает привлечение экспертов для интерпретации полученных результатов, что привносит субъективность в процесс принятия решений[8].

Тогда как методика оценки организационных структур, предложенная Барановской Т.П., Лойко В.И., Вострокнутовым А.Е. основывается на критериях скорости прохождения информации по организационной структуре и предполагает объективную интерпретацию полученных результатов оценки. Так же следует заметить, что данная методика оценки организационных структур показывает, насколько быстро принимаются и реализуются управленческие решения в системе управления агропромышленным холдингом, существуют ли узкие места, приводящие к длительным ожиданиям решения проблемы [5, 6, 7].

На сегодняшний день существует уже достаточно много методик оценки эффективности организационных структур, в которых за основу взяты различные критерии. Но остается проблемный вопрос выбора методики в зависимости от конкретного случая и объекта исследования.

Говоря об актуальных проблемах систем управления, невозможно не затронуть вопрос разработки адаптивных систем управления, отражающих ее способность быстро и гибко реагировать на любые изменения и вырабатывать адекватные управленческие команды, позволяющие сводить к минимуму действие возмущающих факторов. Адаптивность - основное свойство, обеспечивающее устойчивость деятельности.

Подходы, описанные в работах Е.В. Луценко, М.В. Бородатова, В.С. Горганова, В.С. Смирнова, С.А. Власова, Е.С. Ваулинского, Б.И. Лебедева, П. Лауренс, Дж. Лари, Чурсина А.А. и др. предполагают на основе разработки новой адаптивной концепции управления, обозначающей целостный процесс ориентированного подхода к принятию управленческих решений на основе информационных технологий, который

направлен на кардинальное повышение способности предприятий и холдингов осваивать бизнес на мировых рынках, правильно оценивать конъюнктуру рынков, возможности своего развития, финансовое состояние и эффективное управление деятельностью на всех уровнях производственного процесса [11].

В процессе совершенствования системы управления холдинговыми компаниями крайне важно помнить о необходимости разработки единых критериев оценки деятельности подразделений компании, причем в данном случае речь идет как о структурных подразделениях головной компании, так и о дочерних обществах. Отсутствие единых параметров, на основании которых производится оценка эффективности работы различных подразделений холдингов, приводит к тому, что каждое подразделение оценивает свою деятельность и деятельность подведомственных ему структур по-своему, используя свои критерии, причем эти критерии часто не просто не согласованы, но и прямо противоречат друг другу.

Эффективная и прозрачная система оценки деятельности подразделений является так же сильным инструментом мотивации сотрудников к проявлению их лучших качеств, ведь общеизвестно, что люди работают на максимуме своих возможностей тогда, когда четко знают, что их старание будет замечено и поощрено, причем не обязательно материально. Естественно, отсутствие единых критериев оценки деятельности негативно сказывается на эффективности работы холдингов в целом [12].

Разработка методологии систем сбалансированных показателей (ССП) и вопросы внедрения системы нашли отражение в работах Д. Нортон, Р.Каплана, Марка Г. Брауна, Нивена Пола Р., А.А. Полиди, А. Гершуна, М. Горского, Г. Константинова, Хьюберта К. Рамперсада и ряда других. Вместе с тем необходимо учитывать то обстоятельство, что

внедрение сбалансированной системы показателей в российской экономике началось сравнительно недавно, хотя использование данной системы предполагалось в условиях развитых корпоративных отношений. Поэтому в нашей стране внедрение ССП сталкивается с рядом трудностей, устранение которых будет способствовать эффективному управлению компанией в целом.

Исследованию проблем повышения эффективности предпринимательства на основе внедрения прогрессивных методов управления финансовыми средствами предприятий посвящены научные труды многих отечественных и зарубежных ученых. Так, например, исследование теоретических аспектов, раскрывающих роль оптимизации формирования и использования оборотных средств предприятий, нашли отражение в трудах отечественных ученых А. Баскина, И. Бланка, В. Васильева, О. Ефимова, В. Ковалева, М. Кошкина, М. Крейнина, М. Литвина, Ю. Панибратова, Ю. Панкратова, Б. Пенькова, Л. Подъяблонской, К. Позднякова, Е. Стояновой и др., а также зарубежных экономистов: П. Джайна, Д. Петти, Д. Сигела, М. Хана, Э. Хелферта, Р. Холта, Д. Шима и других ученых и практиков.

Серьезный вклад в изучение проблемы управления финансовыми потоками внесли Л. Абалкин, П. Карпов, Я. Миркин, П. Родионов, Н. Шмелев и др. Наибольший вклад в достаточно новую для России область корпоративного финансового управления внесли отечественные исследователи А. Горбунов, В. Ковалев, Ю. Масленченков, Н. Тренев, Ю. Тропин и другие.

В то же время, в экономической литературе еще недостаточно освещены теоретические основы управления финансовой устойчивостью крупных хозяйствующих субъектов в части методов и организационных форм управления, в частности, выявлению взаимосвязей между управлением активами и обязательствами в интегрированных

агропромышленных структурах и изменением их финансовой устойчивости.

Проблема совершенствования управления финансовой устойчивостью в крупных компаниях типа холдингов еще далека от эффективного решения также и по той причине, что зарубежный опыт финансового менеджмента не в полной мере приемлем для российских условий становления и развития рыночных отношений, вследствие специфики источников и форм финансирования, а также различий в системе учета и отчетности.

Проблемы интеграции производственно-сбытовой деятельности и ее логистической поддержки привлекают большое внимание специалистов. Теоретические и методологические аспекты данной проблематики получили достаточно широкое освещение в научных трудах отечественных и зарубежных ученых-экономистов.

Проблемам управления производственной и сбытовой деятельностью предприятий посвящены работы многих отечественных и зарубежных ученых Ю.П. Анисимова, И. Ансоффа, Г. Дж Болта, В.Я. Горфинкеля, О.Л. Грузинова, А.И. Хорева, Е. Дихтля, П. Дракера, У. Кинга, Г.Б. Клейнера, Ф. Котлера, Г. Шмалена.

Научные разработки в области логистики и построения логистических систем представлены в работах Аникина Б.А., Гаджинского А.М., Гончарова П.П., Дегтяренко В.Н., Ермакова А.Ю., Залмановой М.Е., Матэ Э., Миротина Л.Б., Неруша Ю.М., Новикова О.А., Омельченко И.Н., Плоткина Б.К., Санкова В.Г., Семеновко А.И., Сергеева В.И., Смехова А.А., Соколина В.П., Уварова С.А.

Вместе с тем, многие вопросы в этой области еще только предстоит решить. Это и проблемы логистической поддержки внутрикорпоративных и межфирменных интеграционных отношений субъектов производства и ритейла, и задачи модернизации информационно-аналитического

сопровождения интегрированных бизнес-процессов с обеспечением рациональности производственной программы и методов реализации готовой продукции в условиях кризиса, и вопросы развития логистически-нацеленных организационных структур производственно-сбытовых бизнес-групп и многое другое.

Говоря об интеграции производственной и сбытовой деятельности, невозможно не затронуть проблемы моделирования материальных и финансовых потоков, организованных в зависимости от способа интеграции предприятий в системе агропромышленного холдинга. В работах Лойко В.И., Барановской Т.П., Арушанова И.В., Крохмаль В.В., Голубевой А.М. разработаны потоковые модели оценки эффективности и устойчивости агропромышленных интеграционных структур в зависимости от способа интеграции и организации материальных и финансовых потоков между управляющей компанией и дочерними организациями. Однако, следует отметить, что применение данных моделей в деятельности агропромышленных холдингов требует их адаптации под конкретные предприятия [9, 10, 12].

Таким образом, можно сделать вывод, что 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 интегрированных структур 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 доработки, 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.

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

В качестве объекта исследования для обоснования выбора направлений совершенствования управления, являющихся основой для комплексной методики управления корпоративными интегрированными структурами, 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.

В состав агропромышленного холдинга «ЮМК» входит более 80 организаций. Среди них ЗАО «Мясоперерабатывающий комплекс «Динской», кондитерская фабрика ООО «Любимая Кубань», перерабатывающее предприятие ООО «Кормилица» и др. (рисунок 2). Кроме того, каждое из перечисленных организаций имеет в своей структуре сельско-хозяйственные, обрабатывающие, транспортные, складские и торговые предприятия. В таблице 4 приведены объемы производства продукции холдингом «ЮМК».

Как видно из таблицы 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%), что видно из рисунка 3.

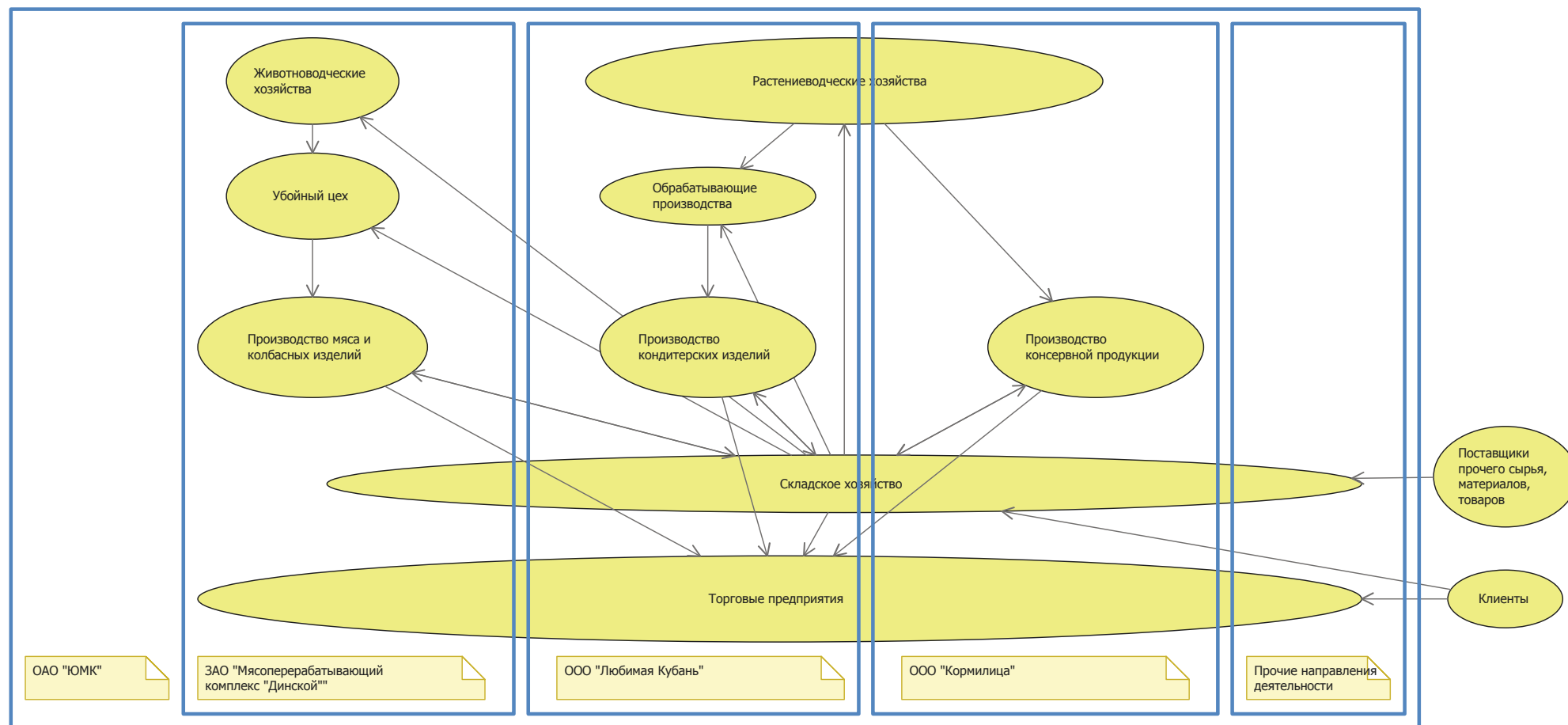


Рисунок 2 – Агропромышленный холдинг «ЮМК» как система

Таблица 4 – Динамика объемов производства продукции агропромышленным холдингом «ЮМК», млн. руб.

Наименование предприятий/ Вид продукции	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
ОАО «ЮМК» в том числе:	5911,6	6201,5	7204,2	9799,7	11637,5	14751,6	16900,7	18118,5	19308,7	20743,2
Цепные темпы роста, %	100,0	104,9	116,2	136,0	118,8	126,8	114,6	107,2	106,6	107,4
ЗАО «Мясоперерабатывающий комплекс «Динской» в том числе:	1526,0	1673,0	2027,2	2882,9	3586,0	4130,4	4816,7	5254,4	5792,6	6845,3
Цепные темпы роста, %	100,0	109,6	121,2	142,2	124,4	115,2	116,6	109,1	110,2	118,2
Колбасные изделия	1512,3	1658,5	2010,5	2848,8	3518,3	3982,9	4647,7	5073,2	5599,5	6430,4
Мясные полуфабрикаты	13,7	14,4	16,8	34,2	67,7	147,5	169,0	181,2	193,1	414,9
ООО «Любимая Кубань» в том числе:	618,7	649,0	837,7	1253,5	1623,8	1917,7	2281,6	2482,2	2722,5	3090,7
Цепные темпы роста, %	100,0	104,9	129,1	149,6	129,5	118,1	119,0	108,8	109,7	113,5
Сахаристые кондитерские изделия	420,7	441,3	569,6	852,3	1104,2	1304,0	1551,5	1687,9	1851,3	2101,7
Мучные кондитерские изделия	198,0	207,7	268,1	401,1	519,6	613,7	730,1	794,3	871,2	989,0
ООО «Кормилица» в том числе:	687,4	793,2	921,5	1481,4	2300,4	3835,4	4461,8	4892,0	5483,7	6264,4
Цепные темпы роста, %	100,0	115,4	116,2	160,8	155,3	166,7	116,3	109,6	112,1	114,2
Консервы овощных культур	247,5	285,6	331,7	533,3	828,2	1380,7	1606,2	1761,1	1974,1	2255,2
Консервы бобовых культур	233,7	269,7	313,3	503,7	782,1	1304,0	1517,0	1663,3	1864,5	2129,9
Фруктово-ягодные, грибные консервы	206,2	238,0	276,4	444,4	690,1	1150,6	1338,5	1467,6	1645,1	1879,3
Продукция прочих организаций	4041,9	4095,8	4590,6	5777,3	6021,7	4868,0	5340,6	5489,9	5309,9	4542,8
Цепные темпы роста, %	100,0	101,3	112,1	125,8	104,2	80,8	109,7	102,8	96,7	85,6

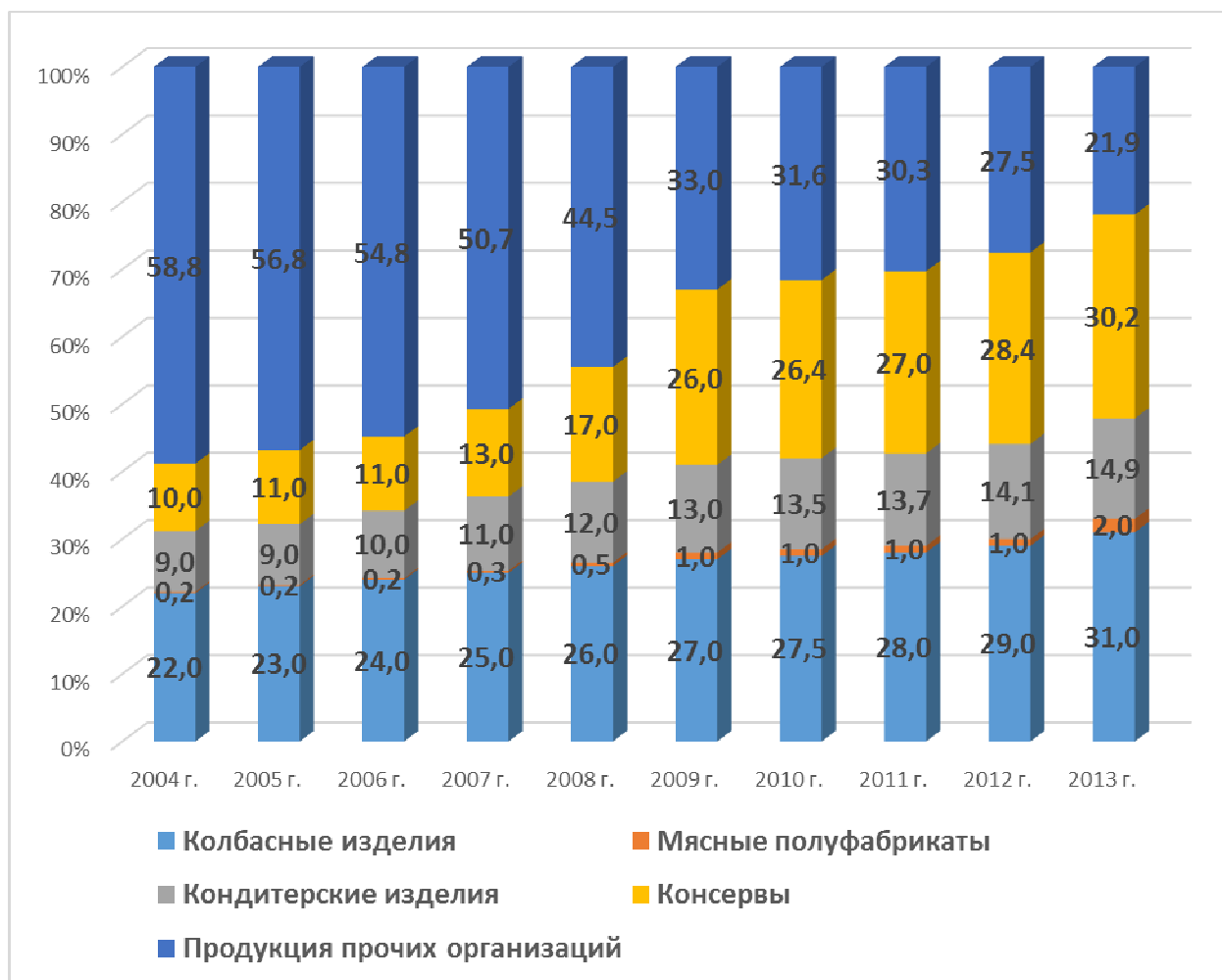


Рисунок 3 – Динамика структуры объемов производства продукции ОАО «ЮМК» за 2004-2013 гг., %

ОАО «ЮМК» является крупной социально-экономической системой. В исследуемой корпорации работают свыше 10 тыс. человек. Анализ динамики и движения трудовых ресурсов представлен в таблице 5. Градация работников осуществляется по следующим категориям: ТОР-менеджмент, административно-управленческий персонал, рабочие основного и вспомогательного производства, служащие.

На протяжении всего исследуемого периода наблюдается положительная динамика роста численности персонала ОАО «ЮМК», что связано с расширением сети сбыта продукции, ассортимента и видов деятельности.

Таблица 5 - Анализ динамики и движения трудовых ресурсов, чел.

	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	Отклонение 2013г. к 2004 г.	
											Абсол.	Относит.
Среднесписочная численность работников	3214	3997	4697	5435	6332	8144	8921	9127	9842	10121	6907	314,9
Численность работников ТОР-менеджмента	24	33	37	45	47	54	62	67	75	86	62	358,3
Численность административно-управленческого персонала	479	595	699	809	943	1214	1329	1359	1465	1505	1027	314,6
Численность рабочих основного производства	1499	1863	2190	2533	2954	3802	4164	4258	4590	4716	3217	314,6
Численность рабочих вспомогательного производства	670	832	979	1132	1320	1699	1860	1903	2051	2107	1437	314,6
Численность служащих	542	674	792	916	1068	1375	1506	1540	1660	1706	1164	314,6

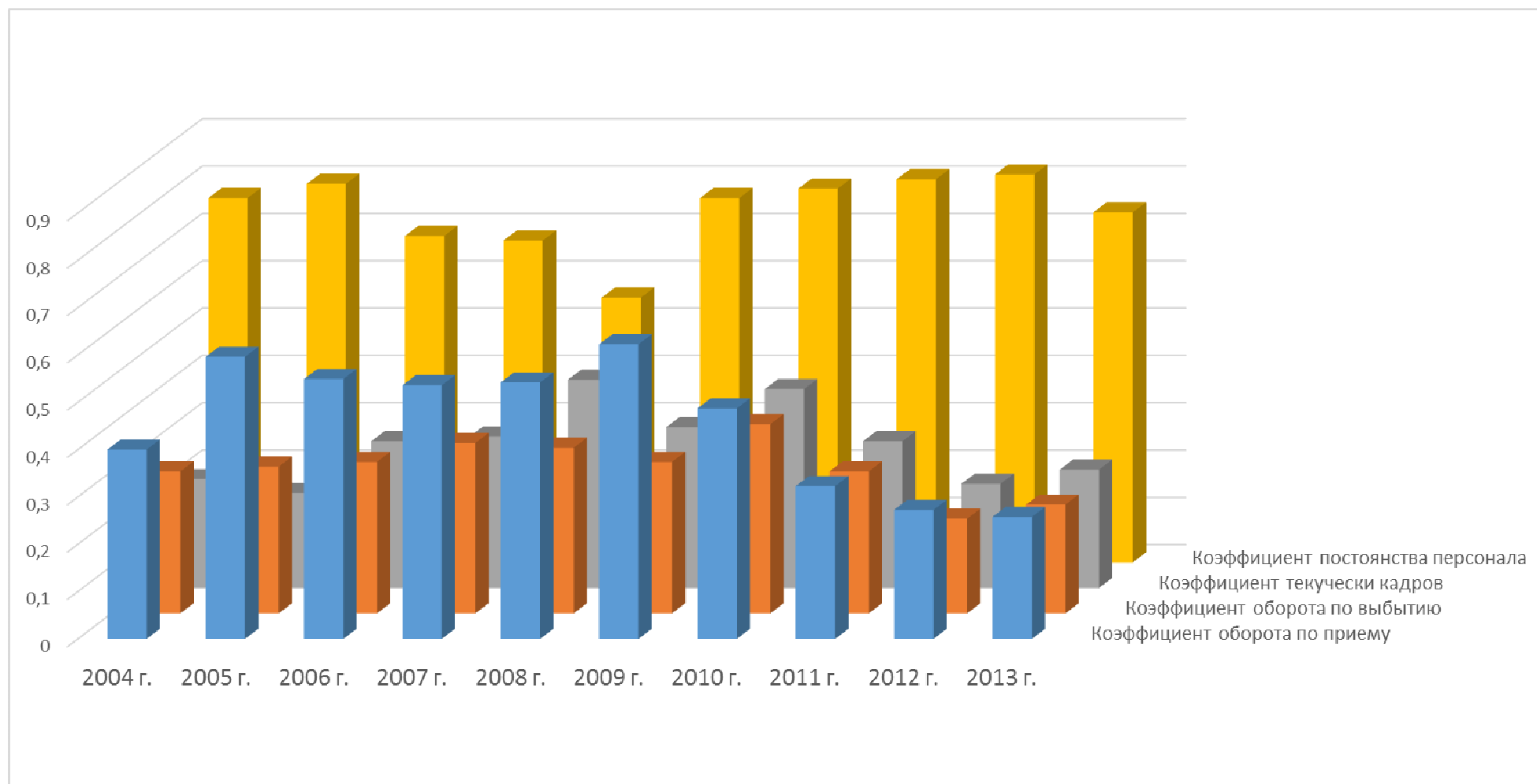


Рисунок 4 – Динамика движения трудовых ресурсов за 2004-2013 гг.

Анализ движения трудовых ресурсов (рисунок 4) показывает наличие текучести кадров на уровне примерно 30%, тогда как значение коэффициента постоянства персонала находится в пределах 70%. Следует заметить, что динамика показателей текучести кадров, постоянства персонала нестабильна и подвержена увеличению или уменьшению в пределах 10%, что на наш взгляд говорит о несовершенной системе управления.

В таблице 6 представлена динамика основных финансовых показателей деятельности агропромышленного холдинга ОАО «ЮМК» в целом и в разрезе дочерних организаций.

За исследуемый период практически все показатели финансовой деятельности ОАО «ЮМК» имеют положительную динамику. Однако, при положительной динамике показателей темпы их роста – нестабильны. Тогда как видно из рисунка 5, рентабельность продаж агропромышленного холдинга имеет тенденцию к снижению.

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. Как видно из таблицы 6 показатели себестоимость и коммерческие расходы имеют тенденцию к увеличению.

С учетом всего вышесказанного, можно сделать вывод, что для исследуемого агропромышленного холдинга, по нашему мнению, наиболее актуальными являются следующие направления совершенствования управления:

Таблица 6 – Динамика основных финансовых показателей деятельности агропромышленного холдинга ОАО «ЮМК»

Наименование показателей / Наименование организаций	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
Выручка ОАО "ЮМК", в том числе:	6874,0	7211,0	8377,0	11395,0	13532,0	17153,0	19652,0	21068,0	22452,0	24120,0
Цепные темпы роста, %	100,0	104,9	116,2	136,0	118,8	126,8	114,6	107,2	106,6	107,4
ЗАО МПК "Динской"	1526,0	1673,0	2027,2	2882,9	3586,0	4 802,8	5 600,8	6 109,7	6 735,6	7 959,6
ООО "Любимая Кубань"	618,7	649,0	837,7	1253,5	1623,8	2 229,9	2 653,0	2 886,3	3 165,7	3 593,9
ООО "Кормилица"	687,4	793,2	921,5	1481,4	2300,4	4 459,8	5 188,1	5 688,4	6 376,4	7 284,2
Прочие организации	4041,9	4095,8	4590,6	5777,3	6021,7	5 660,5	6 210,0	6 383,6	6 174,3	5 282,3
Себестоимость ОАО "ЮМК", в том числе:	5018,0	5408,3	6199,0	8432,3	10419,6	13036,3	15132,0	16643,7	17961,6	19537,2
Цепные темпы роста, %	100,0	107,8	114,6	136,0	123,6	125,1	116,1	110,0	107,9	108,8
ЗАО МПК "Динской"	1114,0	1254,7	1500,2	2133,4	2761,2	3 650,2	4 312,6	4 826,7	5 388,5	6 447,3
ООО "Любимая Кубань"	451,6	486,7	619,9	927,6	1250,4	1694,7	2042,8	2280,2	2532,6	2911,0
ООО "Кормилица"	501,8	594,9	681,9	1096,2	1771,3	3389,4	3994,9	4493,8	5101,1	5900,2
Прочие организации	2950,6	3071,9	3397,0	4275,2	4636,7	4302,0	4781,7	5043,0	4939,4	4278,6
Валовая прибыль ОАО "ЮМК", в том числе:	1 856,0	1 802,8	2 178,0	2 962,7	3 112,4	4 116,7	4 520,0	4 424,3	4 490,4	4 582,8
Цепные темпы роста, %	100,0	97,1	120,8	136,0	105,1	132,3	109,8	97,9	101,5	102,1
ЗАО МПК "Динской"	412,0	418,2	527,1	749,6	824,8	1 152,7	1 288,2	1 283,0	1 347,1	1 512,3
ООО "Любимая Кубань"	167,0	162,2	217,8	325,9	373,5	535,2	610,2	606,1	633,1	682,8
ООО "Кормилица"	185,6	198,3	239,6	385,2	529,1	1 070,3	1 193,3	1 194,6	1 275,3	1 384,0
Прочие организации	1 091,3	1 024,0	1 193,6	1 502,1	1 385,0	1 358,5	1 428,3	1 340,6	1 234,9	1 003,6
Коммерческие расходы ОАО "ЮМК", в том числе:	956,2	937,5	1136,8	1548,5	1648,8	2188,0	2391,8	2349,1	2383,6	2432,5
Цепные темпы роста, %	100,0	98,0	121,3	136,2	106,5	132,7	109,3	98,2	101,5	102,1
ЗАО МПК "Динской"	201,9	213,3	268,8	389,8	445,4	622,4	682,7	680,0	700,5	786,4
ООО "Любимая Кубань"	86,9	84,4	113,3	166,2	194,2	278,3	317,3	309,1	329,2	361,9
ООО "Кормилица"	89,1	97,2	122,2	196,4	275,1	567,3	620,5	609,2	637,6	692,0
Прочие организации	578,4	542,7	632,6	796,1	734,1	720,0	771,3	750,7	716,2	592,1

Чистая прибыль ОАО "ЮМК", в том числе:	899,7	865,2	1 041,2	1 414,2	1 463,6	1 928,7	2 128,1	2 075,2	2 106,8	2 150,3
Цепные темпы роста, %	100,0	96,2	120,3	135,8	103,5	131,8	110,3	97,5	101,5	102,1
ЗАО МПК "Динской"	210,1	204,9	258,3	359,8	379,4	530,2	605,4	603,0	646,6	725,9
ООО "Любимая Кубань"	80,2	77,9	104,5	159,7	179,3	256,9	292,9	297,0	303,9	320,9
ООО "Кормилица"	96,5	101,1	117,4	188,7	254,0	503,1	572,8	585,3	637,6	692,0
Прочие организации	512,9	481,3	561,0	706,0	651,0	638,5	657,0	589,8	518,6	411,5

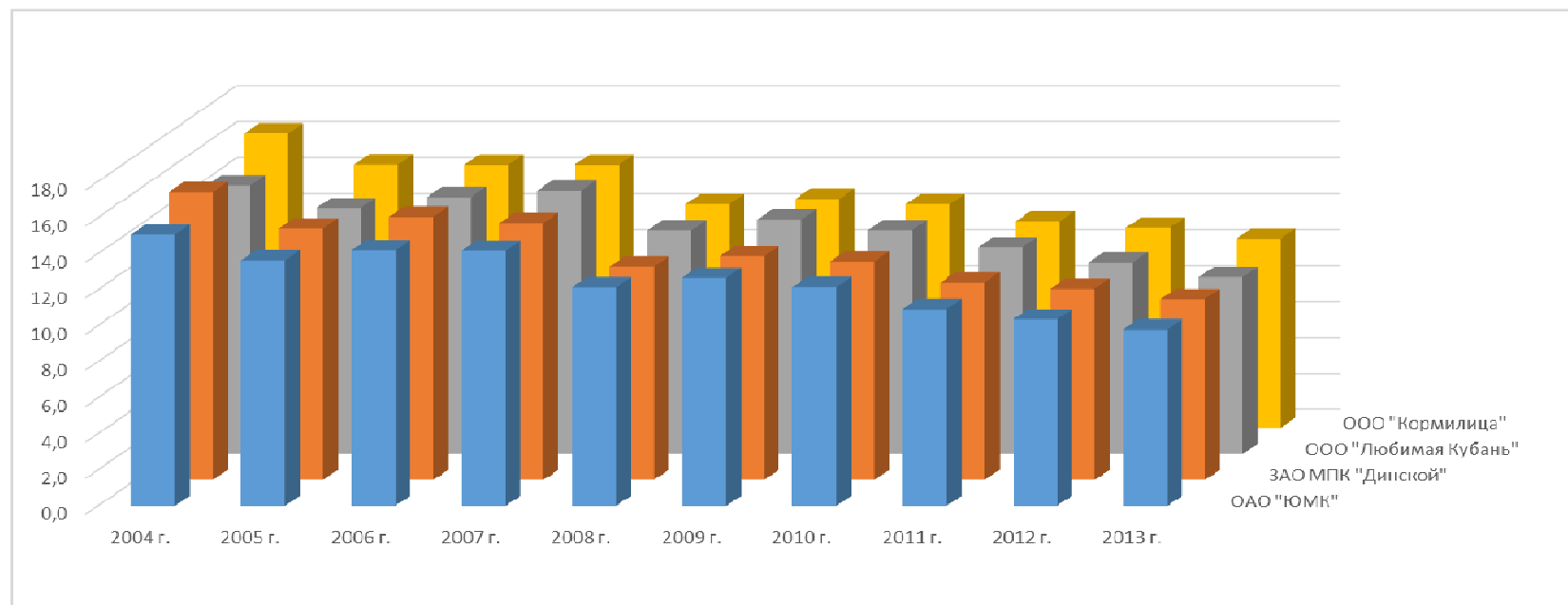


Рисунок 5 – Динамика рентабельности продаж агропромышленного холдинга ОАО «ЮМК» за 2004-2014гг., %

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 [5, 6, 7].

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 [11].

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 [9, 10, 12].

Литература

1. Алюшев Р.Ш. Организационно-экономические условия создания и функционирования объединений холдинговой формы в АПК [Электронный ресурс]: диссертация... кандидата экономических наук: 08.00.05. – Москва: РГБ, 2007.

2. Соловьева Н.В. Организационно-экономический механизм и имитационные модели формирования холдинговой структуры АПК [Электронный ресурс]: диссертация... кандидата экономических наук: 08.00.05. – Москва: РГБ, 2007.

3. Лозовский Л. Универсальный бизнес словарь / Л. Лозовский, Б. Райзберг, А. Ратновский. – М.: Библиотека словарей «Инфра-М», 2013.

4. Шиткина И.С. Объединения предпринимателей: ассоциации, холдинги, финансово-промышленные группы, простое товарищество: Науч.-практ. пособие. М., 2001.

5. Барановская Т.П. Совершенствование и оценка организационной структуры многоотраслевой корпорации с помощью инструментальных средств /Т.П. Барановская, А.Е. Вострокнутов, О.А. Макаревич // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ) [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2011. – №10(074). С. 710 – 718. – Шифр Информрегистра: 0421100012\0441, IDA [article ID]: 0741110063. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2011/10/pdf/63.pdf>, 0,562 у.п.л., импакт-фактор РИНЦ=0,346

6. Барановская Т.П. Дерево целей и функций системы управления многоотраслевой корпорацией и его когнитивный анализ / Т.П. Барановская, А.Е. Вострокнутов, О.А. Макаревич // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ) [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2011. – №08(072). С. 536 – 550. – Шифр Информрегистра: 0421100012\0323, IDA [article ID]: 0721108046. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2011/08/pdf/46.pdf>, 0,938 у.п.л., импакт-фактор РИНЦ=0,346

7. Барановская Т.П. Модели совершенствования и оценки организационных структур / Т.П. Барановская, А.Е. Вострокнутов // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ) [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2008. – №02(036). С. 235 – 250. – Шифр Информрегистра: 0420800012\0018, IDA [article ID]: 0360802015. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2008/02/pdf/15.pdf>, 1 у.п.л., импакт-фактор РИНЦ=0,346

8. Абызова Е.В. Методика формирования организационной структуры системы управления Краснодарским краевым союзом потребительских обществ и ее когнитивное моделирование / Е.В. Абызова // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ) [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2005. – №04(012). С. 75 – 97. – IDA [article ID]: 0120504007. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2005/04/pdf/07.pdf>, 1,438 у.п.л., импакт-фактор РИНЦ=0,346

9. Поточная схема интегрированной производственной системы по переработке зерна пшеницы / Т.П. Барановская, В.И. Лойко, О.А. Макаревич, С.Н. Богославский // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ) [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2012. – №08(082). С. 1098 – 1111. – IDA [article ID]: 0821208075. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2012/08/pdf/75.pdf>, 0,875 у.п.л., импакт-фактор РИНЦ=0,346

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 (Научный журнал КубГАУ) [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2010. – №06(060). С. 641 – 659. – Шифр Информрегистра: 0421000012\0138, IDA [article ID]: 0601006041. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2010/06/pdf/41.pdf>, 1,188 у.п.л., импакт-фактор РИНЦ=0,346

11. Автоматизированный системно-когнитивный анализ и его применение для управления социально-экономическими системами в АПК / Е.В. Луценко, В.И. Лойко, О.А. Макаревич, Л.О. Макаревич // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ) [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2012. – №04(078). С. 654 – 698. – IDA [article ID]: 0781204055. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2012/04/pdf/55.pdf>, 2,812 у.п.л., импакт-фактор РИНЦ=0,346

12. Макаревич О.А. Модели оценки экономической эффективности и системного (синергического) эффекта технологически интегрированной производственной системы / О.А. Макаревич // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ) [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2012. – №01(075). С. 937 – 957. – Шифр Информрегистра: 0421200012\0052, IDA [article ID]: 0751201072. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2012/01/pdf/72.pdf>, 1,312 у.п.л., импакт-фактор РИНЦ=0,346

References

1. Aljushev R.Sh. Organizacionno-jekonomicheskie uslovija sozdaniya i funkcionirovaniya ob#edinenij holdingovoj formy v APK [Jelektronnyj resurs]: dissertacija... kandidata jekonomicheskikh nauk: 08.00.05. – Moskva: RGB, 2007.
2. Solov'eva N.V. Organizacionno-jekonomicheskij mehanizm i imitacionnye modeli formirovaniya holdingovoj struktury APK [Jelektronnyj resurs]: dissertacija... kandidata jekonomicheskikh nauk: 08.00.05. – Moskva: RGB, 2007.
3. Lozovskij L. Universal'nyj biznes slovar' / L. Lozovskij, B. Rajzberg, A. Ratnovskij. – M.: Biblioteka slovarej «Infra-M», 2013.
4. Shitkina I.S. Ob#edinenija predprinimatelej: associacii, holdingi, finansovo-promyshlennye grupy, prostoe tovarishhestvo: Nauch.-prakt. posobie. M., 2001.
5. Baranovskaja T.P. Sovershenstvovanie i ocenka organizacionnoj struktury mnogootraslevoj korporacii s pomoshh'ju instrumental'nyh sredstv /T.P. Baranovskaja, A.E. Vostroknutov, O.A. Makarevich // Politematicheskij setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta (Nauchnyj zhurnal KubGAU) [Jelektronnyj resurs]. – Krasnodar: KubGAU, 2011. – №10(074). S. 710 – 718. – Shifr Informregistra: 0421100012\0441, IDA [article ID]: 0741110063. – Rezhim dostupa: <http://ej.kubagro.ru/2011/10/pdf/63.pdf>, 0,562 u.p.l., impakt-faktor RINC=0,346
6. Baranovskaja T.P. Derevo celej i funkcij sistemy upravlenija mnogootraslevoj korporacii i ego kognitivnyj analiz / T.P. Baranovskaja, A.E. Vostroknutov, O.A. Makarevich // Politematicheskij setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta (Nauchnyj zhurnal KubGAU) [Jelektronnyj resurs]. – Krasnodar: KubGAU, 2011. – №08(072). S. 536 – 550. – Shifr Informregistra: 0421100012\0323, IDA [article ID]: 0721108046. – Rezhim dostupa: <http://ej.kubagro.ru/2011/08/pdf/46.pdf>, 0,938 u.p.l., impakt-faktor RINC=0,346
7. Baranovskaja T.P. Modeli sovershenstvovaniya i ocenki organizacionnyh struktur / T.P. Baranovskaja, A.E. Vostroknutov // Politematicheskij setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta (Nauchnyj zhurnal KubGAU) [Jelektronnyj resurs]. – Krasnodar: KubGAU, 2008. – №02(036). S. 235 – 250. – Shifr Informregistra: 0420800012\0018, IDA [article ID]: 0360802015. – Rezhim dostupa: <http://ej.kubagro.ru/2008/02/pdf/15.pdf>, 1 u.p.l., impakt-faktor RINC=0,346
8. Abyzova E.V. Metodika formirovaniya organizacionnoj struktury sistemy upravlenija Krasnodarskim kraevym sojuzom potrebitel'skih obshhestv i ee kognitivnoe modelirovanie / E.V. Abyzova // Politematicheskij setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta (Nauchnyj zhurnal KubGAU) [Jelektronnyj resurs]. – Krasnodar: KubGAU, 2005. – №04(012). S. 75 – 97. – IDA [article ID]: 0120504007. – Rezhim dostupa: <http://ej.kubagro.ru/2005/04/pdf/07.pdf>, 1,438 u.p.l., impakt-faktor RINC=0,346
9. Potokovaja shema integrirovannoj proizvodstvennoj sistemy po pererabotke zerna pshenicy / T.P. Baranovskaja, V.I. Lojko, O.A. Makarevich, S.N. Bogoslavskij // Politematicheskij setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta (Nauchnyj zhurnal KubGAU) [Jelektronnyj resurs]. – Krasnodar: KubGAU, 2012. – №08(082). S. 1098 – 1111. – IDA [article ID]: 0821208075. – Rezhim dostupa: <http://ej.kubagro.ru/2012/08/pdf/75.pdf>, 0,875 u.p.l., impakt-faktor RINC=0,346
10. Lojko V.I. Upravlenie jekonomicheskij jeffektivnost'ju tehnologicheskij integrirovannyh zernopererabatyvajushhih proizvodstvennyh sistem / V.I. Lojko, S.N. Bogoslavskij, O.A. Makarevich // Politematicheskij setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta (Nauchnyj zhurnal KubGAU) [Jelektronnyj resurs]. – Krasnodar: KubGAU, 2010. – №06(060). S. 641 – 659. – Shifr

Informregistra: 0421000012\0138, IDA [article ID]: 0601006041. – Rezhim dostupa: <http://ej.kubagro.ru/2010/06/pdf/41.pdf>, 1,188 u.p.l., impakt-faktor RINC=0,346

11. Avtomatizirovannyj sistemno-kognitivnyj analiz i ego primenenie dlja upravlenija social'no-jekonomicheskimi sistemami v APK / E.V. Lucenko, V.I. Lojko, O.A. Makarevich, L.O. Makarevich // Politematicheskij setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta (Nauchnyj zhurnal KubGAU) [Jelektronnyj resurs]. – Krasnodar: KubGAU, 2012. – №04(078). S. 654 – 698. – IDA [article ID]: 0781204055. – Rezhim dostupa: <http://ej.kubagro.ru/2012/04/pdf/55.pdf>, 2,812 u.p.l., impakt-faktor RINC=0,346

12. Makarevich O.A. Modeli ocenki jekonomicheskoy jeffektivnosti i sistemnogo (sinergicheskogo) jeffekta tehnologicheski integrirovannoj proizvodstvennoj sistemy / O.A. Makarevich // Politematicheskij setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta (Nauchnyj zhurnal KubGAU) [Jelektronnyj resurs]. – Krasnodar: KubGAU, 2012. – №01(075). S. 937 – 957. – Shifr Informregistra: 0421200012\0052, IDA [article ID]: 0751201072. – Rezhim dostupa: <http://ej.kubagro.ru/2012/01/pdf/72.pdf>, 1,312 u.p.l., impakt-faktor RINC=0,346