

УДК 338.431.8

Научная статья



DOI: 10.32634/0869-8155-2024-388-11-164-172

Ю.В. Вертакова<sup>1</sup> ✉Ю.Н. Катков<sup>1</sup>А.А. Романова<sup>2</sup><sup>1</sup>Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия<sup>2</sup>Российский государственный аграрный университет — МСХА им. К.А. Тимирязева, Москва, Россия

✉ vertakova7@ya.ru

Поступила в редакцию: 10.07.2024  
Одобрена после рецензирования: 27.09.2024  
Принята к публикации: 15.10.2024

© Вертакова Ю.В., Катков Ю.Н., Романова А.А.

Research article



DOI: 10.32634/0869-8155-2024-388-11-164-172

Julia V. Vertakova<sup>1</sup> ✉Yuri N. Katkov<sup>1</sup>Anastasia A. Romanova<sup>2</sup><sup>1</sup>Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia<sup>2</sup>Russian State Agrarian University — Timiryazev Agricultural Academy, Moscow, Russia

✉ vertakova7@ya.ru

Received by the editorial office: 10.07.2024  
Accepted in revised: 27.09.2024  
Accepted for publication: 15.10.2024

© Vertakova Yu.V., Katkov Yu.N., Romanova A.A.

## Трансформация межорганизационных отношений в интегрированных формированиях аграрного сектора экономики

### РЕЗЮМЕ

В статье обоснованы методики управления в интегрированных формированиях аграрного сектора экономики, показаны направления происходящих в настоящее время трансформаций. Агробизнес претерпевает существенные изменения ввиду повышения инновационного потенциала, роста наукоемкости аграрного производства, цифровизации и автоматизации процессов. Под влиянием ряда экономических и неэкономических факторов видоизменяются межорганизационные отношения в АПК. Интеграция агробизнеса приводит не только к горизонтальной или вертикальной интеграции сельхозпроизводителей с организациями науки и образования, но и к формированию новых экосистем и платформ.

Изучение различных факторов, под влиянием которых происходит трансформация интеграционных взаимодействий в агропромышленном комплексе, позволила разработать модель межорганизационных отношений, основанную на реализации дихотомического подхода к управлению агробизнесом. Дихотомический подход позволил использовать сложные системные признаки и построить экосистемную организационную структуру. За базу сформированной организационной структуры принята типология стейкхолдеров Митчелла и Вуда на основании классификации Фассина. В исследовании приведена разработанная авторами модель межорганизационных отношений на примере интегрированной структуры АПК ГК «ТРИО». Показано, что дихотомическое деление помогает упорядочить взаимодействие внутри корпоративной сети и с внешней средой. Это деление может быть использовано для оптимизации управленческих процессов, улучшения координации деятельности и повышения эффективности внешних и внутренних коммуникаций.

**Ключевые слова:** межорганизационные взаимодействия, интеграция, агробизнес, аграрный сектор экономики, трансформация

**Для цитирования:** Вертакова Ю.В., Катков Ю.Н., Романова А.А. Трансформация межорганизационных отношений в интегрированных формированиях аграрного сектора экономики. *Аграрная наука*. 2024; 388(11): 164–172.

<https://doi.org/10.32634/0869-8155-2024-388-11-164-172>

## Transformation of interorganizational relations in integrated formations of the agricultural sector of the economy

### ABSTRACT

The article substantiates management methods in integrated formations of the agricultural sector of the economy, shows the directions of the transformations currently taking place.

Agribusiness is undergoing significant changes due to increased innovation potential, increased knowledge intensity of agricultural production, digitalization and automation of processes. Under the influence of a number of economic and non-economic factors, interorganizational relations in the agro-industrial complex are changing. The integration of agribusiness leads not only to horizontal or vertical integration of agricultural producers with scientific and educational organizations, but also to the formation of new ecosystems and platforms.

The study of various factors that influence the transformation of integration interactions in the agro-industrial complex has allowed us to develop a model of interorganizational relations based on the implementation of a dichotomous approach to agribusiness management. The dichotomous approach made it possible to use complex system features and build an ecosystem organizational structure. The typology of Mitchell and Wood stakeholders based on Fassin's classification was adopted as the basis of the formed organizational structure.

The study presents the model of interorganizational relations developed by the authors on the example of the integrated structure of the agroindustrial complex "TRIO". It is shown that dichotomous division helps to streamline interaction within the corporate network and with the external environment. This division can be used to optimize management processes, improve coordination of activities and increase the effectiveness of external and internal communications.

**Key words:** interorganizational interactions, integration, agribusiness, agricultural sector of the economy, transformation, artificial intelligence

**For citation:** Vertakova Yu.V., Katkov Yu.N., Romanova A.A. Transformation of interorganizational relations in integrated formations of the agricultural sector of the economy. *Agrarian science*. 2024; 388(11): 164–172 (in Russian).

<https://doi.org/10.32634/0869-8155-2024-388-11-164-172>

## Введение/Introduction

Адаптация аграрной экономики к геополитическим, санкционным и социально-экономическим изменениям, которые оказывают на российскую экономику мощное трансформирующее воздействие [1–4], вынуждает организации АПК переходить к новым моделям бизнеса. Для организаций агропромышленного комплекса в последние десятилетия характерны интеграционные процессы, при этом в настоящее время они стали протекать еще интенсивнее, стали использоваться новые формы межорганизационных взаимодействий.

В аграрном секторе экономики объединение различных хозяйственных субъектов, таких как кооперативы, крестьянские и фермерские хозяйства и др., в различные интеграционные структуры (холдинги, синдикаты, пулы, альянсы и т. д.) позволяет повысить эффективность использования ресурсов и улучшить качество продукции. Интеграционные структуры создают для решения самых разнообразных задач — от производства и сбыта продукции до повышения эффективности управления и снижения налоговой нагрузки.

Развитие интеграционных процессов в АПК России многие авторы [5–7] подразделяют на ряд этапов: 1920–1930 гг. — активизация кооперативных и коллективных форм производства, переработки и реализации сельскохозяйственной продукции; 1960–1980 гг. — развитие межотраслевой и межхозяйственной специализации; с 1992 г. — аграрная реформа по трансформации сформировавшегося крупнотоварного производства.

Современный этап развития характеризуется другими тенденциями [8]. Эти трансформации в большей степени касаются изменений именно моделей бизнеса. Под влиянием ряда экономических и неэкономических факторов видоизменяются межорганизационные отношения в АПК. Интеграция агробизнеса приводит не только к горизонтальной или вертикальной интеграции сельхозпроизводителей с организациями науки и образования, но и к формированию новых экосистем и платформ.

Среди авторов, которые в настоящее время активно развивают теоретические положения и концептуальные подходы к интеграционным формированиям в сельском хозяйстве, можно назвать С.Б. Авдашеву, В.Е. Дементьева [9], М. Кристофера, Д. Баллантина, А. Пайна [10], С.П. Петрова, В.М. Гильмундинова [11], Р.Р. Гумерова [8], Н.С. Пионткевич [12], Н.П. Шилову [13], И.Г. Ушаева [7], О.Г. Черных [14] и др.

*Цели исследования* — обоснование методики управления в интегрированных формированиях аграрного сектора экономики, систематизация происходящих в настоящее время трансформаций межорганизационных взаимодействий.

Рассматриваемая тема имеет широкий спектр значимых аспектов, которые подтверждают ее актуальность для сельскохозяйственной отрасли. Интеграционные структуры в АПК, основанные на построении новых бизнес-моделей межорганизационного взаимодействия в агробизнесе, способствуют не только росту эффективности производства и качества продукции, но и обеспечивают продовольственную безопасность страны.

## Материалы и методы исследования / Materials and methods

В процессе исследования использованы как общенаучные методы (монографический, абстрактно-логический, экономико-математический, метод

сравнения и др.), так и специфические методы анализа интеграционных процессов (организационное проектирование, стейкхолдер-анализ, институциональный анализ, матричные методы моделирования и др.).

При проведении исследования были изучены нормативные акты, стратегические отраслевые документы, научные труды экономистов, посвященные системам управления в интегрированных формированиях аграрного сектора экономики, эффективности управления организациями АПК и отдельным аспектам информационно-аналитического обеспечения и цифровизации управления.

Анализ процессов интеграции и форм их проявления в аграрном секторе экономики потребовал привлечения эмпирических данных относительно современного состояния и тенденций развития организаций этого сектора, которые были собраны в процессе изучения специальной литературы, список которой приведен в перечне библиографических источников, проведения авторами серии глубинных интервью с отраслевыми специалистами — сотрудниками Министерства сельского хозяйства Курской области, руководителями групп профильных предприятий, анализа доступной статистической информации, размещенной на официальном сайте Федеральной службы государственной статистики<sup>1</sup> и ее территориальных органов.

## Результаты и обсуждение / Results and discussion

В настоящее время сельскохозяйственные товаропроизводители всё чаще используют интеграцию для стабилизации доходов.

Специфика интегрированных формирований в аграрном секторе экономики имеет ряд особенностей. Во-первых, для координации деятельности и оптимизации бизнес-процессов при формировании интегрированных формирований в АПК происходят взаимодействие и объединение различных участников: производителей, переработчиков, поставщиков и дистрибьюторов. Объединяясь, у них появляется возможность использовать недостающие ресурсы совместно (это могут быть земельные угодья, пастбища, оборудование, технологии и трудовые ресурсы и др.), что позволяет повысить эффективность сельхозпроизводства. Во-вторых, в интеграционной структуре организации агробизнеса могут снизить издержки на производство и сбыт продукции за счет роста масштаба производства и оптимизации процессов. В-третьих, при формировании интегрированных формирований в АПК происходят обмен знаниями, опытом и передача технологий между участниками, что способствует повышению профессионализма и улучшению качества продукции. И наконец, при формировании интегрированных формирований в АПК растет конкурентоспособность за счет повышения качества, сокращения времени доставки и других преимуществ.

В агробизнесе существуют несколько типов межорганизационных отношений, которые помогают участникам этой отрасли сотрудничать, обмениваться ресурсами и информацией, повышать эффективность производства.

Среди форм интеграции распространение набирают вертикальные интеграции. Примером вертикальной интеграции является агропромышленное предприятие, которое объединяет производственные площадки, небольшие перерабатывающие цеха и процессы

<sup>1</sup> <https://rosstat.gov.ru/>

хранения продукции (чаще всего в форме агрохолдинга). Прямые и обратные (обеспечение сырьевой базой) вертикальные интеграции формируются по принципам кооперации и комбинирования. Первая больше свойственна форме сельскохозяйственных потребительских кооперативов, а вторая объединяет две последовательные стадии в рамках одной фирмы. Жизнеспособнее показывает себя жесткая комбинированная интеграция, что свойственно набирающей обороты концепции цикличной экономики. Кризисные явления в России вызвали актуальность обратных форм интеграции, основанной на преобразовании, присоединении, реорганизации или слиянии.

Не потеряли своей актуальности и горизонтальные интеграции, когда объединяются компании, находящиеся на одной стадии производства.

В АПК распространены кооперативы, стратегические партнерства, франчайзинговые модели бизнеса, субподрядческие отношения и другие типы межорганизационных отношений, которые помогают участникам агробизнеса улучшить производственные процессы, расширить рынки сбыта, снизить издержки и повысить конкурентоспособность.

Формы управления в интегрированных формированиях аграрного сектора экономики делятся, соответственно, на мягкие (ассоциация, союз, некоммерческое партнерство, стратегический альянс) и жесткие (комбинаты, концерны, тресты, холдинги). Классификация интегрированных структур по формам и типам следующая: имущественный тип, договорной тип, унитарный государственный тип с договорными отношениями с параллельной сменой статуса юридического лица, смешанный тип.

Особенностью современного этапа выступает совершенствование механизмов управления организациями АПК, в том числе основанные как на совместной собственности на активы, так и на экономике совместно-го использования.

Сложности интеграции отечественного АПК вызваны тем, что интеграция строится на разрушенных аграрной реформой 1990-х годов производственных и технологических связях. Ряд факторов, сдерживающих развитие интеграционных форм в АПК, являются основными угрозами интеграции агробизнеса.

Теоретические подходы к межорганизационным отношениям позволяют провести их классификацию по следующим признакам: концептуальным основам; формально-сущностным признакам; статусно-ролевым признакам.

На рисунке 1 представлена сравнительная характеристика по целевому признаку основных для АПК России формализованных межорганизационных формирований.

В рамках данного исследования следует отметить, что каждый хозяйствующий субъект может и является в большинстве случаев участником двух и более интеграционных объединений. Поэтому при

Таблица 1. Таксономия межорганизационных отношений для АПК России

Table 1. Taxonomy of interorganizational relations for the agro-industrial complex of Russia

№	Признак	Типы межорганизационных отношений
1	По концептуальным основам	1. Институциональный подход 2. Ресурсный подход 3. Сетевой подход 4. Транзакционно-стоимостный подход 5. Эволюционный подход (поведенческий, контингентный, экологический) 6. Контрактный подход
2	По вовлеченности сторон	1. Встречное активное взаимодействие 2. Встречное пассивное взаимодействие 3. Односторонние отношения
3	По формально-сущностному	1. Отношения в концепции цепочки создания конечного продукта 2. Сетевые взаимодействия организаций 3. Другие организационно-правовые формы в соответствии с законодательством РФ
4	По степени доминирования участников	1. Субординированные 2. Равноправные
5	По направлению иерархии	1. Вертикальные 2. Горизонтальные
6	По степени взаимодействия	1. Независимые 2. Скоординированные 3. Сотрудничество (без объединения ресурсов) 4. Коллаборация 5. Интеграция
7	В зависимости от формы диджитализации или цифровизации	1. Цифровые экосистемы 2. Сервисные экосистемы 3. Краудсорсинг 4. Краудфандинг и другие

Источник: Составлено авторами

**Рис. 1.** Сравнение по целевому признаку основных для АПК России формализованных межорганизационных формирований

**Fig. 1.** Comparison of the main formalized interorganizational formations for the agroindustrial complex of Russia by target feature

Источник: Составлено авторами на основе обзора литературы по исследуемой теме

#### Слияния и поглощения (M&A)

реорганизации бизнеса, его укрупнение, присоединение друг к другу юридических лиц. Могут иметь разные масштабы и формы. Цели могут варьироваться, основная — снижение конкуренции

#### Кооперация

Кооперативные отношения позволяют группе фермеров или других хозяйственных субъектов АПК объединить усилия для совместной закупки ресурсов, переработки продукции или продвижения на рынок. Основная цель — снижение затрат.

#### Франчайзинг

Франчайзинговая модель позволяет предпринимателям (франчайзи) использовать бренд, технологии и опыт компании-франчайзера для ведения бизнеса. Основная цель — снижение затрат.

#### Основные межорганизационные формирования в АПК

#### Картель. Синдикат. Концерн. Трест

Монополистические цели — получение максимально возможного дохода посредством контроля над ценой или объемом.

#### ФПГ. Альянсы

Создаются в целях объединения ресурсов ее участников для повышения конкурентоспособности и эффективности производства

#### Холдинг

Цель — совместное управление и координация деятельности группы компаний, а также в повышении эффективности каждой из них.

#### Консорциумы

Цель — объединение усилий для реализации конкретного проекта.

формировании модели межорганизационных отношений нужно использовать как минимум дихотомическое деление участников взаимодействия [15].

Дихотомический подход к управлению агробизнесом предполагает разделение управленческих решений на две противоположные стратегии или направления, которые могут быть противопоставлены друг другу [16]. Этот подход основан на идее о том, что в управлении агробизнесом существуют два противоположных подхода, которые могут быть использованы для достижения целей компании. Например, происходит разделение управленческих усилий на улучшение производственных процессов и качество продукции (производственный подход) и на разработку маркетинговых стратегий, продвижение продукции и удовлетворение потребностей клиентов (маркетинговый подход).

Другой пример дихотомического подхода к управлению агробизнесом — это разделение управленческих решений на те, которые ориентированы на текущие операционные задачи и проблемы (краткосрочное планирование), и на те, которые направлены на долгосрочное развитие компании, стратегическое планирование и инновации (долгосрочное планирование), или ориентация на централизованное или децентрализованное управление.

Предлагаемый авторами подход к управлению организациями АПК может быть полезным инструментом для анализа и понимания различных аспектов менеджмента компаний. Однако использование деления на две части при формировании модели межорганизационных отношений, когда элементы системы более связаны внутри, чем между собой, может привести к упрощению и искажению реальности, поскольку многие явления в природе и обществе не всегда поддаются такому строгому бинарному разделению и могут обладать более сложными характеристиками, которые не укладываются в две категории. В связи с этим в современном бизнесе часто используется комбинированный подход, который сочетает в себе элементы различных стратегий и направлений для достижения оптимальных результатов.

Трансформации интеграционных взаимодействий в агропромышленном комплексе (АПК) происходят под воздействием различных факторов, которые могут включать в себя изменения в экономической, политической, социокультурной и технологической сферах. Некоторые из основных причин и факторов, влияющих на трансформации интеграционных взаимодействий в АПК, включают:

1. *Ужесточение конкуренции.* Усиление конкуренции на рынке ввиду высокودинамичной среды хозяйствования организаций АПК может заставить компании объединяться для совместного использования ресурсов, расширения рынков сбыта и увеличения своей доли на рынке.

2. *Изменения в потребительском спросе.* Потребители становятся более требовательными и осознанными, что требует от участников АПК предоставлять продукцию высокого качества, экологически чистую и безопасную. Это может стимулировать интеграцию для обеспечения соответствия этим требованиям.

3. *Усложнение хозяйственных процессов в организациях АПК и рост наукоемкости.* Такие факторы, как необходимость роста компетенции сотрудников, колебания цен на сырье, изменения валютных курсов, инфляция, могут создавать нестабильность на рынке и

стимулировать компании к поиску новых форм интеграции для снижения рисков.

4. *Технологические инновации.* Активная цифровизация и автоматизация агроиндустрии с применением технологий искусственного интеллекта и машинного обучения, внедрение новых технологий могут стимулировать интеграцию для оптимизации производственных процессов и улучшения управления.

5. *Изменения законодательства.* Изменения в законодательстве, например в области торговли, финансов, экологии, могут повлиять на стратегии компаний в АПК и стимулировать интеграцию для соблюдения новых норм и требований.

6. *Структурная трансформация.* Структура производства в аграрном секторе меняется как ответ на внешне-экономические вызовы перед национальной безопасностью страны, необходимость реализации стратегии импортозамещения.

Таким образом, трансформация интеграционных взаимодействий в агропромышленном комплексе обусловлена различными факторами (авторы не ставят целью систематизировать все факторы, стимулирующие интеграционные взаимодействия в АПК), которые заставляют компании приспосабливаться к изменяющимся условиям и стремиться к улучшению своей конкурентоспособности и эффективности.

Авторами разработана модель межорганизационных отношений на примере интегрированной структуры АПК ГК «ТРИО». Организации в рамках исследования заменены на условные обозначения с целью демонстрации концептуальных аспектов типовой формы организационной структуры. Дихотомический подход позволил использовать сложные системные признаки и построить организационную структуру сложной формы. За базу сформированной организационной структуры принята типология стейкхолдеров Митчелла и Вуда [17] на основании классификации Фассина [18]. Теория стейкхолдеров Фримана [19, 20] не уделяет должного внимания идентификации и отбора, группировки стейкхолдеров как объектов ответственности, поэтому авторами были интегрированы две классификации и на примере Группы компаний X разработана модель организационной структуры.

На рисунке 2 представлены ключевые бизнес-процессы организаций АПК, совместное и скоординированное выполнение которых может стать основой для формирования интегрированных структур. Эти процессы могут принимать межорганизационный характер и являться драйверами интеграции.

Приведенные на рисунке 2 бизнес-процессы при их совместном выполнении становятся фактором привлечения партнеров для генерации синергетической конкурентоспособности межорганизационного сотрудничества. Для комплементации компетенций и ресурсов необходимо привлекать потенциальных членов сотрудничества в зависимости от типов членства.

Рассмотрим авторскую классификацию и графическую интерпретацию типов межорганизационных отношений для группы компаний (табл. 2), где 1, 2, 3, 4, 5 — условные обозначения субъектов межорганизационных отношений.

Дихотомическая организационная структура предполагает разделение субъектов межорганизационных отношений на две группы в зависимости от определенных признаков. Если рассматривать такое деление в контексте межорганизационных отношений в АПК на примере интегрированной структуры группы



**Рис. 2.** Бизнес-процессы, в которых возможна комплементария ресурсов и компетенций членов межорганизационных отношений в АПК

**Fig. 2.** Business processes in which complementarity of resources and competencies of members of interorganizational relations in the agro-industrial complex is possible

Источник: Составлено авторами



**Таблица 2. Обозначения графических изображений преобладающих типов межорганизационных отношений группы компаний**

**Table 2. Designations of graphic images of the prevailing types of interorganizational relations of the Group of Companies**

№	Признак	Наименование формы	Графическое обозначение
1	По степени взаимодействия	Независимые	
2		Скоординированные	
3		Сотрудничество	
4		Коллаборация	
5		Интеграция	

Источник: Составлено авторами

компаний, то можно предположить разделение на внутренних и внешних участников.

Под внутренними субъектами могут пониматься различные структурные подразделения, обособленные подразделения и филиалы самой группы компаний, которые взаимодействуют друг с другом в рамках единой корпоративной структуры холдингового типа. В группе компаний X авторами выделены следующие сегменты деятельности:

- производственный (фермы, заводы, обрабатывающие предприятия);
- транспортно-логистический (логистические центры и транспортно-распределительные хабы);
- торгово-реализационный (отделы сбыта, маркетинга и продаж);
- НИОКР и сегмент качества продукции (исследовательские и разработочные центры);
- снабженческо-заготовительный;
- управленческий (управленческие и финансовые департаменты).

Внешние субъекты — это сторонние организации, которые взаимодействуют с группой компаний X, но не входят в ее формальную организационную структуру. К таким контрагентам относятся: поставщики сырья и материалов; дистрибьюторы и торговые партнеры; клиенты и потребители; государственные регулирующие органы; научные и образовательные учреждения; сервисные и консультационные агентства.

В контексте интегрированной структуры, такой как ГК «ТРИО», дихотомическое деление помогает упорядочить взаимодействие внутри корпоративной сети и с внешней средой. Это деление может быть использовано для оптимизации управленческих процессов, улучшения координации деятельности и повышения эффективности внешних и внутренних коммуникаций.

Важно отметить, что в реальной бизнес-практике границы между «внутренними» и «внешними» субъектами могут быть не столь четко выражены, существует множество перекрестных и многоуровневых связей, что делает межорганизационные отношения более сложными, чем простое дихотомическое деление.

Эффективные межорганизационные отношения в АПК могут привести к повышению эффективности, снижению издержек, улучшению доступа к рынкам и технологиям, к устойчивому развитию всех участников цепочки создания стоимости.

Механизм системы управления интегрированными структурами в АПК необходимо начинать с разработки дихотомической организационной структуры организаций потенциальных партнеров и оценки ключевых элементов, запускающих бизнес-процессы. В системе управления

интегрированными формированиями следует оценивать следующие параметры:

1. Активаторы производительности.
2. Провокаторы рыночной среды.
3. Вызывающие факторы климатических условий.
4. Нормативно-правовые факторы.
5. Технологические пусковые механизмы.
6. Сигналы из системы мониторинга аномалий.
7. Финансовые индикаторы.
8. Кадровые стимулы.
9. Стандарты качества.
10. Инициативы от потребителей (запускающий элемент, обратная связь).

Алгоритм партнерства и сотрудничества в агропромышленном комплексе включает в себя систематический подход к созданию и развитию взаимовыгодных отношений между различными участниками рынка, такими как фермеры, поставщики, перерабатывающие предприятия, дистрибьюторы, розничные продавцы и потребители.

Место и роль вышеописанных элементов в системе управления интегрированными формированиями представлены на рисунке 3. Оценка эффективности межорганизационного сотрудничества основывается на системе сбалансированных показателей с заданными индикаторными значениями по каждому из них. Оценка взаимодействия субъектов межорганизационных отношений сводится к интегральному показателю синергии, который рассчитывается как отношение суммы освоения новых видов сегментов АПК, уровня освоения новых сегментов, скорости освоения деятельности к числу субъектов межорганизационных отношений.

Интеграция возможна по 6 сегментам деятельности, которые обусловили минимальное положительное значение показателя 6, а максимальное — 1. Показатели

меньше 0,6 свидетельствуют о низком (или отсутствии) потенциале развития сотрудничества, а в результатах деятельности отсутствуют синергетические способности партнеров. Шкала, обозначенная выше, является базовой и может претерпевать изменения, быть уточнена для различных отраслей и рынков. На базе индикатора формируются стратегические цели развития межорганизационных отношений и принимаются оптимальные варианты стратегий устойчивого развития агроформирований.

Для оценки синергетического эффекта партнеров необходимо учитывать дихотомическое деление членов сотрудничества, отдельно оценивать внешних и внутренних субъектов межорганизационных отношений.

Рассмотрим дихотомическую организационную структуру на примере ГК «ТРОЯ», которая является агропромышленным интегрированным холдингом с разделением членов межорганизационных отношений на внутренних и внешних (рис. 4). Цифрами обозначены участники межорганизационных отношений (в табл. 3 представлен фрагмент оценки членов межорганизационных отношений ГК «ТРОЯ»). Бинарное деление членов имеет существенное значение для оценки синергетического вклада партнеров в общую эффективность межорганизационных отношений.

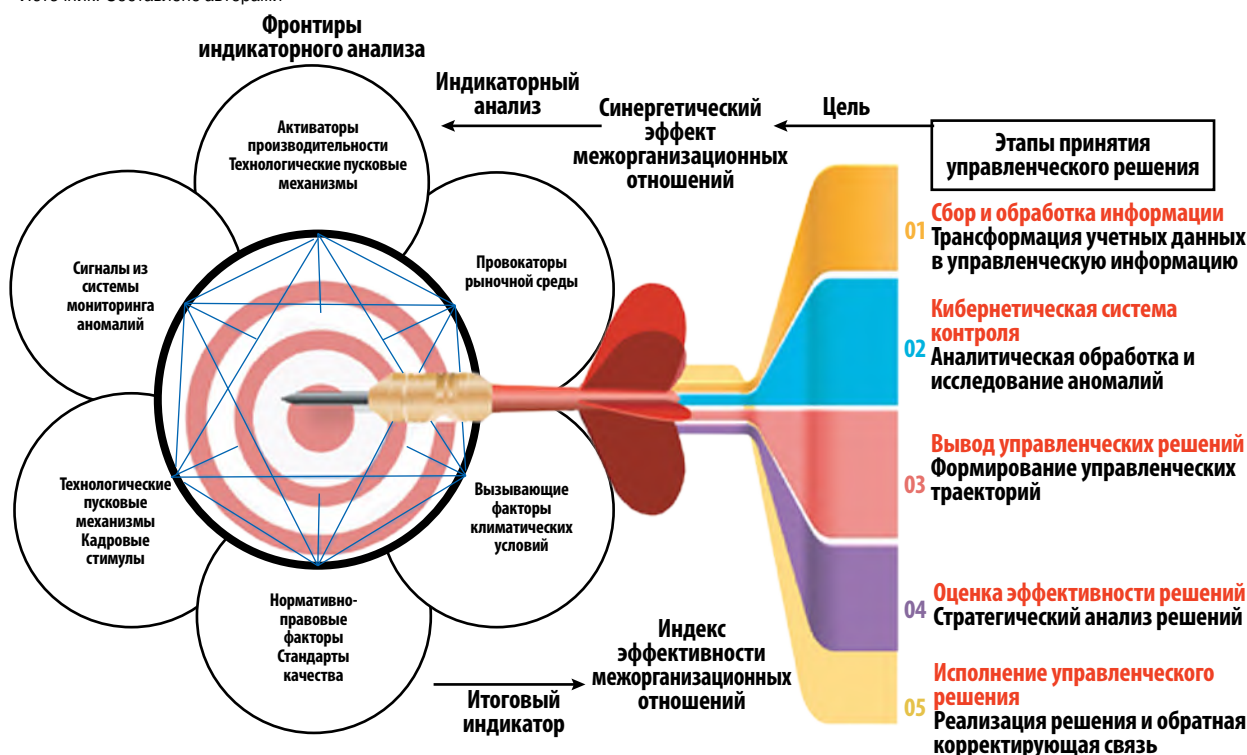
Важным фактором является динамизм участников межорганизационных отношений. Оценить динамизм возможно, разработав индивидуальную шкалу и классификацию организаций по степени их динамизма, что представляет собой значение для внутренних участников 1, для внешних — 0,7.

Классификация участников межорганизационных отношений проводилась исходя из анализа внутренних документов базовой организации, в том числе по расчетам с стейкхолдерами, стейкиперами и стейквотчерами

**Рис. 3.** Роль и место индикаторов в алгоритме создания эффективного управленческого решения в интегрированных структурах на примере интегрированной структуры

**Fig. 3.** The role and place of indicators in the algorithm for creating an effective management solution in integrated structures using the example of the integrated structure

Источник: Составлено авторами



**Рис. 4.** Дихотомическая организационная структура субъектов межорганизационных отношений в АПК на примере интегрированной структуры ГК «ТРОЯ» (пояснение в табл 3)

**Fig. 4.** The dichotomous organizational structure of subjects of interorganizational relations in the agro-industrial complex on the example of the integrated structure of the “TROU” Group of Companies (explanation in table 3)

Источник: Составлено авторами

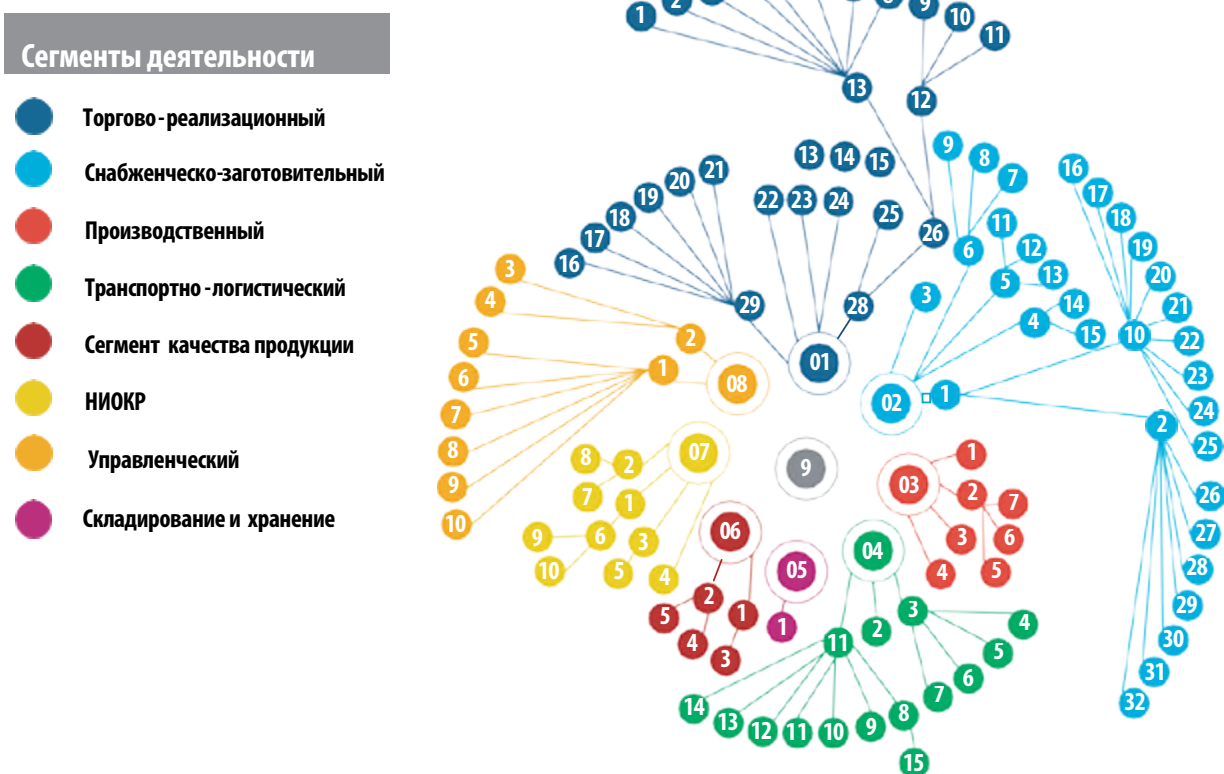


Таблица 3. Фрагмент оценки членов межорганизационных отношений группы компаний «ТРОЯ» (к рис. 4)

Table 3. A fragment of the evaluation of the members of the interorganizational relations of the “TROU” Group of companies (to Fig.4)

Сегмент	Торгово-реализационный	Снабженческо-заготовительный	Производственный	Транспортно-логистический	Сегмент качества продукции	НИОКР	Управленческий	Складирование и хранение
Контрагенты с высоким уровнем динамизма ( $K_d = 0,5-0,7$ )								
Высокое влияние на МОС	16 ООО «НПК»	7 ООО «ПАРТНЕР»	7 ООО «Первая перерабатывающая компания»	4 ООО «ПЭК1»	5 ООО «Патент групп»	5 ООО «Проектная группа»	3 Органы государственной и исполнительной власти	...
	17 ООО «Тербуны-агро»	8 ООО «Сельхозпоставкагрупп»	6 ООО «Лейс»	5 ООО «КСЭ»	4 ООО «Эксперт»	6 ООО «Селекция ФАРМ»	4 ООО «НИОКР»	...
	18 ООО «Интел Брокер»	9 ООО «АТМ-снаб»	5 АО «Зерновая компания»	6 ООО «ДЛ»	3 ООО «Сельхозбюро»	7 ООО «КВС»	5 ООО «Техконсультант»	...
	19 ООО «Ирис»	11 ООО «КГС»	...	7 ООО «ИБ»	...	8 ООО «Схлаб»	6 ООО «Картофельный союз»	...
	20 ООО «Лайс»	12 ООО «КВС»	...	8 ООО «ИЛГ»	...	...	7 ООО «Агроконсультант»	...
	21 ООО «КУ»	13 ООО «Елецкий»	...	9 ООО «ГрузОК»	...	...	8 ООО «Первый бит»	...
	22 ООО «Тандем»	14 ООО ТМ	...	10 ИП Импанов	...	...	9 ООО «КОНСАЛТ»	...
	23 ООО «АГРООМ»	15 ООО «Русагроном»	...	11 ИП Салапанов	...	...	10 ООО «АЙТИ ГРУПП»	...
	24 ООО «ЛТЗ»	10 ООО «АФ Тербуны»	...	12 ИП Карманова	...	...	...	...
	25 ООО «МТС»	2 ООО «КАНДИ»	...	13 ИП Саввина	...	...	...	...
	26 АО «АГРОРУС»	...	...	14 ИП Севаров	...	...	...	...
Контрагенты со средним уровнем динамизма ( $K_d = 0,3-0,5$ )								
Высокое влияние на МОС	12 ООО «Картофельное объединение»	16–25 Прочие компании — поставщики сырья и посадочного материала для растениеводства	...	15 Прочие транспортные компании	...	9 Сторонние контрагенты по реализации НИР	...	...
	13 ООО «СХснаб»	26–32 Прочие компании — поставщики сырья и посадочного материала для животноводства	...	...	...	10 Сторонние контрагенты по реализации ОКР	...	...

Контрагенты с низким уровнем динамизма ( $K_d = 0, 1-0,3$ )								
Низкое влияние на МОС	1 000 «ТК СНАБ»	...	...	...	...	...	...	...
	2 000 «АГРОСНАБ»	...	...	...	...	...	...	...
	3 000 «АГРОИНВЕСТ»	...	...	...	...	...	...	...
	4 000 «СК МАГИК»	...	...	...	...	...	...	...
	5 000 «ТРК АГРО»	...	...	...	...	...	...	...
	6 000 «МТГ»	...	...	...	...	...	...	...
	7 000 «Снабфирм»	...	...	...	...	...	...	...
	8 000 «ТАНДЕМ1»	...	...	...	...	...	...	...
	9 000 «Виразж»	...	...	...	...	...	...	...
	10 000 «ППК»	...	...	...	...	...	...	...
	11 АО «СНАБАГРОПУЛ»	...	...	...	...	...	...	...
Контрагенты с незначительным уровнем динамизма ( $K_d = 0,01-0,1$ )								
Контрагенты независимые ( $K_d = 0,01-0,1$ )								
Нет влияния	13 000 «Рассада»	...	...	...	...	...	...	...
	14 000 «Овощ» открытый	...	...	...	...	...	...	...
	15 000 «Фармед»	...	...	...	...	...	...	...
Внутренние партнеры ( $K_d = 1$ )								
Прямое сильное влияние	29 000 «Сахарный Елецкий завод»	5-4 ООО «АвторемонтТРИ» и ООО «ЗапчастиВерсаль»	1-2 ЖК «Анечка» и ЖК «Лиза»	1-2 ООО «ТП» и ООО «АТП»	1 Лаборатория продукции растениеводства	1-2 ГК ТРИО НИР	1 ГК ТРИО	1 000 «Складская сеть»
	28 000 «Хлебозавод»	1-3 Школа селекции и семеноводства	3-4 Растениеводческий комплекс	3 000 «Логист центр»	2 Лаборатория животноводства	3-4 ГК ТРИО ОКР	2 000 «АГРО-ФИРМА ТРИО»	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...

Источник: Составлено авторами

(на рис. 4 они обозначены цифрами). В периметр сотрудничества вошли организации, которые имеют не менее 5% от общего оборота по конкретному виду договоров от общего оборота центра партнерства по анализу оборотно-сальдовой ведомости.

Взаимодействие позволяет компаниям повысить конкурентоспособность за счет синергетического эффекта. Положительные эффекты между предприятиями могут возникать как объективное следствие пространственной концентрации производства или быть результатом активного взаимовыгодного сотрудничества.

### Выводы/Conclusions

Изучение различных факторов, под влиянием которых происходит трансформация интеграционных

взаимодействий в агропромышленном комплексе, позволило разработать модель межорганизационных отношений, основанную на реализации дихотомического подхода к управлению агробизнесом. Дихотомический подход позволил использовать сложные системные признаки и построить экосистемную организационную структуру. За базу сформированной организационной структуры принята типология стейкхолдеров Митчелла и Вуда на основании классификации Фассина.

По мнению авторов, управление интегрированными структурами в АПК необходимо начинать с разработки дихотомической организационной структуры организаций потенциальных партнеров и оценки ключевых элементов, запускающих бизнес-процессы.

Все авторы несут ответственность за работу и представленные данные. Все авторы внесли равный вклад в работу. Авторы в равной степени принимали участие в написании рукописи и несут равную ответственность за плагиат. Авторы объявили об отсутствии конфликта интересов.

All authors bear responsibility for the work and presented data. All authors made an equal contribution to the work. The authors were equally involved in writing the manuscript and bear the equal responsibility for plagiarism. The authors declare no conflict of interest.

### ФИНАНСИРОВАНИЕ

Исследование выполнено в рамках реализации гранта РНФ по президентской программе исследовательских проектов, реализуемых ведущими учеными, в том числе молодыми учеными, № 23-78-01247.

### FUNDING

The research was carried out as part of the implementation of the RGNF grant under the Presidential Program of Research projects implemented by leading scientists, including young scientists, No. 23-78-01247.

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Плотников В.А. Перспективы экономического развития в условиях постнормальности. *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2022; (6): 15–21. <https://elibrary.ru/rwcnrh>
2. Шамин А.Е., Фролова О.А., Вертакова Ю.В., Каспаров И.В., Яшкова Н.В. Проблемы развития сельского хозяйства и пути их решения. *Вестник НГИЭИ*. 2023; (10): 109–125. <https://elibrary.ru/aucmo>
3. Алтухов А.И. Проблемы социально-экономического развития отечественного АПК требуют активного решения. *Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий*. 2021; (6): 2–12. <https://doi.org/10.31442/0235-2494-2021-0-6-2-12>
4. Хорошева Е.С., Денисова Н.В. Бизнес-процессы в АПК: сущность, виды и особенности в современных экономических условиях. *Научный журнал*. 2018; (11): 14–19. <https://elibrary.ru/yqwtvp>

### REFERENCES

1. Plotnikov V.A. Prospects for economic development under postnormal conditions. *Izvestiia Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. 2022; (6): 15–21 (in Russian). <https://elibrary.ru/rwcnrh>
2. Shamin A.E., Frolova O.A., Vertakova Yu.V., Kasparov I.V., Yashkova N.V. Problems of agricultural development in the region and ways to solve them. *Bulletin NGIEI*. 2023; (10): 109–125 (in Russian). <https://elibrary.ru/aucmo>
3. Altukhov A.I. Problems of socio-economic development of the domestic agro-industrial complex require an active solution. *Economy of agricultural and processing enterprises*. 2021; (6): 2–12 (in Russian). <https://doi.org/10.31442/0235-2494-2021-0-6-2-12>
4. Khorosheva E.S., Denisova N.V. Business processes in agriculture: essence, types and features in modern economic conditions. *Science magazine*. 2018; (11): 14–19 (in Russian). <https://elibrary.ru/yqwtvp>



5. Кириленко А. Интеграционные процессы в сельском хозяйстве (на примере Иркутской области). *Экономист*. 2003; (3): 86–88. <https://elibrary.ru/rzwhaw>
6. Головина С.Г., Ручкин А.В. Роль кооперативов в устойчивом развитии сельских территорий. *Аграрная наука*. 2023; (6): 131–138. <https://doi.org/10.32634/0869-8155-2023-371-6-131-138>
7. Ушачев И.Г. Стратегические подходы к развитию АПК России в контексте межгосударственной интеграции. *АПК: экономика, управление*. 2015; (1): 3–16. <https://elibrary.ru/tduclj>
8. Гумеров Р. Сельскохозяйственная кооперация и агропромышленная интеграция в пореформенной России. *Российский экономический журнал*. 1998; (4): 66–76. <https://elibrary.ru/vuugvb>
9. Авдасева С., Дементьев В. Акционерные и неимущественные механизмы интеграции в российских бизнес-группах. *Российский экономический журнал*. 2000; (1): 13–27. <https://elibrary.ru/ojbmcw>
10. Christopher M., Payne A., Ballantyne D. Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together. Oxford; Boston: *Butterworth-Heinemann*. 1991; viii, 204. ISBN: 0-7506-0978-8
11. Петров С.П., Гильмундинов В.М. Интеграция цепочек поставок как форма вертикального взаимодействия в теории фирмы. *Вопросы экономики*. 2022; (3): 147–160. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2022-3-147-160>
12. Пионткевич Н.С. Развитие финансового менеджмента организаций в контексте интеграции факторов эндогенной и экзогенной среды. *Научные труды Вольного экономического общества России*. 2024; 245(1): 223–234. <https://elibrary.ru/fwnenp>
13. Шилова Н.П. Этапы развития и принципы организации интегрированных формирований в АПК России. *Организатор производства*. 2010; (4): 22–25. <https://elibrary.ru/oyqwux>
14. Черных О.Г. Оценка эффективности интеграции цифровых платформ в малых и средних организациях. *Менеджер*. 2023; (3): 84–93. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10065840>
15. Благирев М.М. Дихотомическое деление и дихотомический анализ в исследовании разнородных объектов. *Образовательные ресурсы и технологии*. 2022; (1): 83–90. <https://doi.org/10.21777/2500-2112-2022-1-83-90>
16. Хоружий Л.И., Катков Ю.Н., Романова А.А. Матричный анализ в системе управления межорганизационным сотрудничеством организаций АПК. *Бухучет в сельском хозяйстве*. 2019; (11): 67–77. <https://elibrary.ru/pcywwf>
17. Fassin Yu. The Reasons Behind Non-Ethical Behaviour in Business and Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*. 2005; 60(3): 265–279. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-0134-3>
18. Freeman R.E., McVea J. A Stakeholder Approach to Strategic Management. Working Paper No. 01-02. *Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia*. 2001. <http://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
19. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: *Cambridge University Press*. 2010; 292. ISBN: 9780521151740
20. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*. 1997; 22(4): 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>

## ОБ АВТОРАХ

**Юлия Владимировна Вертакова<sup>1</sup>**  
доктор экономических наук, профессор  
vertakova7@ya.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-1685-2625>

**Юрий Николаевич Катков<sup>1</sup>**  
кандидат экономических наук, доцент  
kun95@yandex.ru  
<https://orcid.org/0000-0001-5258-1343>

**Анастасия Алексеевна Романова<sup>2</sup>**  
кандидат экономических наук  
romanovargaymsha@mail.ru  
<https://orcid.org/0000-0001-8405-0715>

<sup>1</sup>Российский государственный гуманитарный университет, Миусская площадь, 6, Москва, 125047, Россия

<sup>2</sup>Российский государственный аграрный университет — МСХА им. К.А. Тимирязева, ул. Тимирязевская, 49, Москва, 127434, Россия

5. Kirilenko A. Integration processes in agriculture (on the example of the Irkutsk region). *Economist*. 2003; (3): 86–88 (in Russian). <https://elibrary.ru/rzwhaw>

6. Golovina S.G., Ruchkin A.V. The role of cooperatives in the sustainable development of rural areas. *Agrarian science*. 2023; (6): 131–138 (in Russian). <https://doi.org/10.32634/0869-8155-2023-371-6-131-138>

7. Ushachev I.G. Strategic approaches to the development of the agro-industrial complex of Russia in the context of interstate integration. *AIC: economy, management*. 2015; (1): 3–16 (in Russian). <https://elibrary.ru/tduclj>

8. Gumerov R. Agricultural cooperation and agro-industrial integration in post-reform Russia. *Russian Economic Journal*. 1998; (4): 66–76 (in Russian). <https://elibrary.ru/vuugvb>

9. Avdasheva S., Dementyev V. Joint-stock and non-property integration mechanisms in Russian business groups. *Russian Economic Journal*. 2000; (1): 13–27 (in Russian). <https://elibrary.ru/ojbmcw>

10. Christopher M., Payne A., Ballantyne D. Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together. Oxford; Boston: *Butterworth-Heinemann*. 1991; viii, 204. ISBN: 0-7506-0978-8

11. Petrov S.P., Gilmundinov V.M. Supply chain integration as a form of vertical interaction in the theory of the firm. *Voprosy Ekonomiki*. 2022; (3): 147–160 (in Russian). <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2022-3-147-160>

12. Piontkovich N.S. Development of financial management of organizations in the context of factor integration endogenous and exogenous environment. *Scientific works of the Free Economic Society of Russia*. 2024; 245(1): 223–234 (in Russian). <https://elibrary.ru/fwnenp>

13. Shilova N.P. The stages of integration development and principles of organization of integrated formations in agrarian and industrial complex of Russia. *Production manager*. 2010; (4): 22–25 (in Russian). <https://elibrary.ru/oyqwux>

14. Chernykh O.G. Evaluation of the efficiency integration of digital platforms in small and medium organizations. *Manager*. 2023; (3): 84–93 (in Russian). <https://doi.org/10.5281/zenodo.10065840>

15. Blagirev M.M. Dichotomous division and dichotomous analysis in the study of heterogeneous objects. *Educational resources and technologies*. 2022; (1): 83–90 (in Russian). <https://doi.org/10.21777/2500-2112-2022-1-83-90>

16. Khoruzhy L.I., Katkov Yu.N., Romanova A.A. Matrix analysis in the system of management of inter-organizational cooperation of AIC organizations. *Accounting in agriculture*. 2019; (11): 67–77 (in Russian). <https://elibrary.ru/pcywwf>

17. Fassin Yu. The Reasons Behind Non-Ethical Behaviour in Business and Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*. 2005; 60(3): 265–279. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-0134-3>

18. Freeman R.E., McVea J. A Stakeholder Approach to Strategic Management. Working Paper No. 01-02. *Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia*. 2001. <http://doi.org/10.2139/ssrn.263511>

19. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: *Cambridge University Press*. 2010; 292. ISBN: 9780521151740

20. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*. 1997; 22(4): 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>

## ABOUT THE AUTHORS

**Yulia Vladimirovna Vertakova<sup>1</sup>**  
Doctor of Economics, Professor  
vertakova7@ya.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-1685-2625>

**Yuri Nikolaevich Katkov<sup>1</sup>**  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
kun95@yandex.ru  
<https://orcid.org/0000-0001-5258-1343>

**Anastasia Alekseevna Romanova<sup>2</sup>**  
Candidate of Economic Sciences  
romanovargaymsha@mail.ru  
<https://orcid.org/0000-0001-8405-0715>

<sup>1</sup>Russian State University for the Humanities, 6 Miusskaya Square, Moscow, 125047, Russia

<sup>2</sup>Russian State Agrarian University — Timiryazev Agricultural Academy, 49 Timiryazevskaya Str., Moscow, 127434, Russia