

## ЭКОНОМИКА

## ECONOMY

Научная статья  
УДК 338.436.33  
doi: 10.55196/2411-3492-2023-3-41-149-157

**Разработка модели корпоративного менеджмента в интеграционных структурах регионального агропромышленного комплекса**

**Фатима Исмаиловна Пилова**

Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет имени В. М. Кокова, проспект Ленина, 1в, Нальчик, Россия, 360030  
faty116.fp@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0005-0518-9468>

*Аннотация.* В статье раскрывается сущность корпоративного менеджмента и его роль в развитии интеграционных процессов в агропромышленном комплексе на уровне региона. Обосновывается необходимость профессионального управления компаниями для достижения эффективности результатов их деятельности. Грамотное построение системы корпоративного менеджмента является одним из важнейших элементов в обеспечении эффективности деятельности интеграционных структур. Корпоративный менеджмент включает в себя систему взаимоотношений и взаимодействий между субъектами интеграции и их учредителями. Также в статье предложены такие модели управления, как модель организационной структуры субъекта региональной экономики, структурная модель корпоративного управления, модель взаимодействия субъектов интеграционного формирования, модель оперативного менеджмента межотраслевого комплекса. Для целей построения корпоративного управления, как на уровне отдельной организации, так и на уровне интеграционных структур, актуальной становится необходимость повышения квалификации управленческого персонала и уровня правовой осведомленности всех сотрудников компании. Совершенствование системы корпоративного менеджмента в компании должно привести к усилению роли института независимых директоров, разработке и принятию кодексов корпоративного управления, пересмотру практики вознаграждения высшего менеджмента и директоров субъектов интеграции в агропромышленном комплексе.

*Ключевые слова:* корпоративный менеджмент, интеграционные процессы, региональная экономика, агропромышленный комплекс, компания

*Для цитирования.* Пилова Ф. И. Разработка модели корпоративного менеджмента в интеграционных структурах регионального агропромышленного комплекса // Известия Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им. В. М. Кокова. 2023. № 3(41). С. 149–157.  
doi: 10.55196/2411-3492-2023-3-41-149-157

Original article

**Development of a corporate management model in the integration structures of the regional agro-industrial complex**

**Fatima I. Pilova**

Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after V.M. Kokov, 1v Lenin Avenue, Nalchik, Russia, 360030  
faty116.fp@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0005-0518-9468>

**Abstract.** The article reveals the essence of corporate management and its role in the development of integration processes in the agro-industrial complex at the regional level. The necessity of professional management of companies to achieve the effectiveness of the results of their activities is substantiated. Competent construction of the corporate management system is one of the most important elements in ensuring the effectiveness of the integration structures. Corporate management includes a system of relationships and interactions between the subjects of integration and their founders. The article also proposes such management models as a model of the organizational structure of a regional economy subject, a structural model of corporate governance, a model of interaction between subjects of integration formation, a model of operational management of an intersectoral complex. For the purposes of building corporate governance, the need to improve the skills of management personnel and the level of legal awareness of all employees of the company becomes relevant both at the level of a separate organization and at the level of integration structures. Improving the corporate management system in the company should lead to strengthening the role of the institution of independent directors, developing and adopting corporate governance codes, revising the practice of remuneration of top management and directors of integration entities in the agro-industrial complex.

**Keywords:** corporate management, integration processes, regional economy, agro-industrial complex, company

**For citation.** Pilova F.I. Development of a corporate management model in the integration structures of the regional agro-industrial complex. *Izvestiya of Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after V.M. Kokov.* 2023;3(41):149–157. (In Russ.). doi: 10.55196/2411-3492-2023-3-41-149-157

**Введение.** Понятие «корпоративный менеджмент» можно определить как систему отношений между акционерами, советом директоров и менеджментом, определяемую Уставом компании, положениями и официальной политикой, а также нормами права. Термин «корпоративное управление» приобрел огромную популярность в последние годы.

Корпоративный менеджмент – это управление деятельностью компании, осуществляемое профессионально в рыночных условиях, направленное на достижение целей деятельности и получение прибыли за счет рационального использования ресурсов. В узком смысле управление – это влияние человека или группы лиц (руководителей) на других с целью побуждения их к совершению действий, соответствующих достижению поставленных целей, когда руководители берут на себя ответственность за эффективность воздействия [1].

**Цель исследования** – обоснование необходимости использования модели корпоративного менеджмента в интеграционных структурах агропромышленного комплекса региона.

**Результаты исследования.** Корпоративное управление – это особый вид профессиональной деятельности, целью которого являются социально-экономические отноше-

ния, а способом их осуществления – тип корпоративной экономики и соответствующая информационная система. Целью корпоративного управления является установление партнерских отношений между всеми аспектами корпоративного процесса, включая население и частный капитал; организация защиты социально-экономических интересов жителей на всех уровнях общественной организации, в частности местных сообществ и трудовых объединений. Основным принципом корпоративного управления является привлечение граждан к финансированию программ регионального развития, эффективному использованию местных ресурсов и формированию местной социально-экономической инфраструктуры [2].

Грамотное построение системы корпоративных отношений является важнейшим звеном в обеспечении эффективности любой компании в агропромышленном комплексе. Применительно к интеграционным структурам со сложными формами (как по горизонтали, так и по вертикали) и правовым статусом понятие «корпоративное управление» означает «новое юридическое лицо, объединяющееся для достижения цели и образующее самостоятельный субъект права» [3]. Корпоративное управление обеспечивает выполнение управленческих функций про-

фессиональными менеджерами на предприятиях АПК.

Субъект региональной экономики в сфере интеграционных отношений в АПК, ориентируясь на действующее законодательство Российской Федерации, региона и отрасли; действующий устав организации; соглашение об ассоциации; коллективное соглашение; Соглашение о сотрудничестве; Кодекс корпоративного поведения, решает задачи повышения эффективности своей деятельности за счет синергетического эффекта совместной деятельности на основе разделения труда.

Интеграционная привлекательность, представляя собой совокупность конкурентных преимуществ субъекта АПК региональной экономики, обеспечивается его превосходством перед другими субъектами интеграции по следующим факторам:

- рентабельность производства (деловая активность фирмы);
- характер инновационной деятельности (инновационная привлекательность фирмы);
- уровень производительности труда (эффективность производства);
- эффективность стратегического планирования и управления (миссия и имидж фирмы);
- адаптивность фирмы к изменениям (состояние проблем диверсификации и воспроизводственного подхода).

К сфере корпоративного управления можно отнести систему отношений и взаимодействий между субъектами интеграции АПК и их непосредственными собственниками (учредителями). В этом смысле институциональные отношения могут существовать везде, где имеется разделение собственности и контроля.

Участниками корпоративных дел должны быть как непосредственные собственники, так и наемные менеджеры, а также представители государства и инвесторов.

Для целей настоящего исследования мы четко разделяем понятия (особенно содержательно-правовые аспекты): «Кодекс поведения» и «корпоративное управление». В первом случае это рекомендации к поведению, во втором – функции и нормы их выполнения. Разница в лице. Хотя оба важны. Имидж компании выше, когда доверие является нормой поведения и компетенцией.

Сегодня модели корпоративного управления продолжают развиваться как синтез деловой практики, правил и Кодекса поведения. Так, англо-американская модель основана на принятии строгого разграничения собственности и управления (приоритет юридического обеспечения). Вмешательство государства в дела предприятий весьма ограничено. Инвестиционная деятельность для финансовых учреждений запрещена. Инвесторам недостаточно вмешиваться в текущие дела компании.

Европейская модель, наоборот, ограничивает права собственников, ставя интересы государства выше интересов собственников. В таких моделях банки, кредиторы, рабочие сообщества и профсоюзы участвуют в корпоративных делах.

Корпоративное управление в России охватывает следующие виды бизнеса.

Первый тип – это организации, акции которых принадлежат трудовому коллективу.

Второй тип – это государственные предприятия с контрольным пакетом акций среди учредителей.

Третий тип – акционерные общества, акции которых не принадлежат рабочему коллективу.

Четвертый тип – интегрированные конструкции.

В процессе развития агропромышленной интеграции получают развитие многоотраслевые интеграционные структуры, которые могут формироваться из продуктовых агропромышленных организаций и объединений. Основными формами таких образований являются концерны, ассоциации, холдинги, аграрные финансово-промышленные и хозяйственные группы.

Помимо разнообразия организаций, сложность отладки эффективной системы корпоративного управления исходит из следующих факторов:

- состав трудового коллектива организации АПК, в который входят соисполнители, а также учредители (работающие в организации и не работающие в ней, т. е. сторонние акционеры). Трудовые отношения первых регулируются положениями Устава, а трудовые отношения наемного персонала в основном регулируются нормами Коллективного договора;

- наличие закрытых акционерных обществ;
- объективная оценка влияния участников на трудовую деятельность и неразвитость механизма взаимодействия на конечные результаты работы организации, как в теоретическом, так и в практическом плане;
- низкая квалификация управленческого персонала и игнорирование прав и возможностей простых акционеров и работников;
- наличие серьезных противоречий в правах и обязанностях Общего собрания, Совета директоров, Правления организации и наемного персонала.

Для построения системы корпоративного управления, как на уровне отдельной организации, так и на уровне интеграционных структур АПК становится важной необходимостью развития навыков управленческого персонала и уровня правосознания всего персонала организации. В настоящее время наблюдается совершенствование этого процесса, выражающееся в попытках привлече-

ния на должности в управленческий аппарат профессиональных управленцев, привлечения профессиональных консультантов по вопросам управления к проектированию систем управления. Эта схема широко используется в зарубежной управленческой практике не менее 50 лет.

Профессиональный менеджмент, как интеграция производственного, финансового, кадрового и информационного, должен стать главным инструментом руководителей Министерств и предприятий, гарантом успешности в интеграционной деятельности, включая корпоративные формы сотрудничества в АПК (создание межотраслевых ассоциаций, консорциумов и т. п.).

По результатам исследования автором разработана и представлена ниже схема-модель взаимовостребованного сотрудничества с организационными и оценочными компонентами (рис. 1).

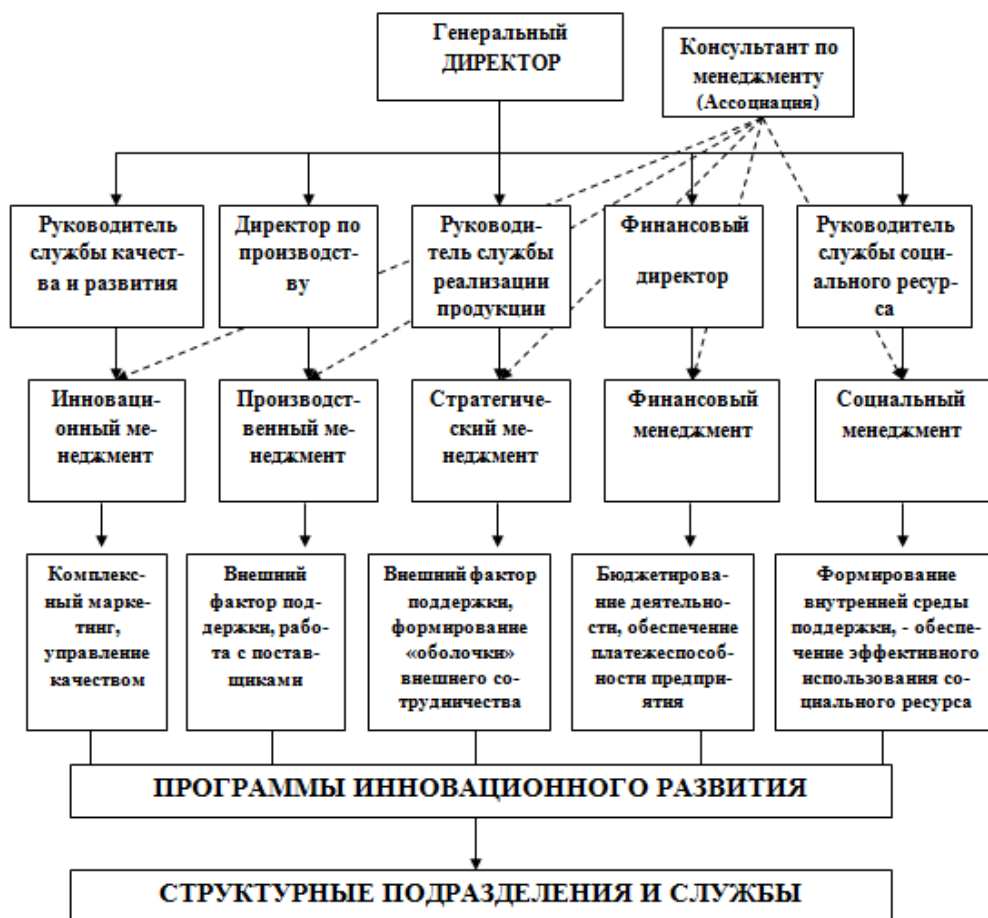


Рисунок 1. Модель организационной структуры субъекта АПК региональной экономики  
 Figure 1. Model of the organizational structure of the subject of the agro-industrial complex of the regional economy

Ситуация, сложившаяся на рынке товаров и услуг в настоящее время (интеграция, глобализация, конкуренция), свидетельствует, что ни структурно, ни технологически, ни с уровнем профессиональной подготовки кадров многие предприятия страны не готовы к решению вышеобозначенных целей. Нужна также модернизация организационной структуры предприятия АПК, его менеджмента. На рисунке 1 предложена концептуальная модель организационной структуры субъекта АПК региональной экономики, сопряженная со структурой ассоциации.

В предлагаемой структуре важное и ответственное место отводится роли консультантов по менеджменту. Это могут быть как штатные специально подготовленные специалисты, так и консультанты ассоциации, что является предпочтительным вариантом. Задачей консультанта, совместно с руководителями предприятия и отраслей, является отладка и обеспечение эффективного функционирования производственного, финансового, социального и стратегически инновационного менеджментов, через которые, как видно из схемы, только и возможна реализация в интеграционных процессах целей как первого воспроизводственного, так и второго межотраслевого уровней.

Только такой подход к содержательной сущности интеграционных процессов в АПК, когда обеспечивается воспроизводственный аспект с перспективой решения социально-экономических проблем отраслей и региона в целом, при четко выраженных и преемственных по уровням целям и при адаптированных к мировым тенденциям организационных структурах, служит гарантией эффективности реализации экономического потенциала региона и его отраслей [4]. В этих условиях достаточно закрепить по уровням интеграции оценочные показатели результатов деятельности субъектов ассоциации, отработать квалиметрическую систему, и участники ассоциаций могут рассчитывать на взаимовостребованное, оценочное и ответственное сотрудничество.

Управление по результатам – это оценка результата деятельности от одной ситуации к другой. Оно ориентировано на конечные цели по периодам функционирования интеграционного формирования. Поскольку интеграция – взаимодействие нескольких субъектов, то очень важно оценивать и влияние каждого из них на конечные результаты [5]. Мы рассматриваем корпоративное управление как состоящее из факторов, приведенных на рисунке 2.



Рисунок 2. Структурная модель корпоративного управления  
 Figure 2. Structural model of corporate governance

В системе корпоративного управления контроль занимает такое же важное место, что и планирование, система оценочных показателей, квалиметрическая система [6].

Цели контроля можно сформулировать следующим образом:

- Констатация и оценка достигнутых результатов.

- Констатация и оценка влияния на результат субъектов интеграции.
- Оценка эффективности взаимодействия.
- Формирование обратной связи в системе корпоративного менеджмента.

Чтобы результаты были объективно оценены, конечные цели должны быть четко определены и измеряемы. По результатам нашего исследования модель взаимодействия субъектов региональной агропромышленной интеграции и их служб выглядит следующим образом (рис. 3).

Как видно из приведенной схемы, в качестве основных ключевых групп показателей,

характеризующих результат интеграционного взаимодействия, нами выбраны следующие:

- класс предприятия, оценка его конкурентоспособности;
- деловая активность как результат и динамика воспроизводственных процессов;
- привлекательность и конкурентные преимущества как система показателей, характеризующая тендероспособность фирмы и интеграционного формирования;
- эффективность производства и менеджмента как система показателей, характеризующая интеграционную привлекательность субъектов экономики региона.



Рисунок 3. Модель взаимодействия субъектов интеграционного агропромышленного формирования  
 Figure 3. Model of interaction of subjects of integration agro-industrial formation

Представленная модель взаимодействия позволяет при четком определении целей и задач, а также установлении плановых заданий по контролируемым показателям грамотно организовать систему корпоративного менеджмента на предприятиях агропромышленного комплекса.

Успех в интеграционных процессах АПК достигается тогда, когда взаимодействие хорошо организовано, оценивается и управля-

ется. Эта задача не может быть решена без отработанного менеджмента, обеспечивающего контроль оценочных показателей, оценку роли и влияние субъектов интеграции на ее конечные результаты в рамках локальных и общих целей и задач [7, 8].

Модель построения системы корпоративного менеджмента агропромышленного межотраслевого комплекса представлена на рисунке 4.



**Рисунок 4.** Модель корпоративного менеджмента агропромышленного межотраслевого комплекса  
**Figure 4.** Model of corporate management of the agro-industrial complex

Первым шагом к оценке готовности к интеграции должна стать четко определенная миссия субъекта в экономике отрасли или региона: ради чего, с какими целями и задачами функционирует данный субъект, какие притязания к результатам деятельности. Следующий шаг – это установление воспроизводственных резервов, целей и задач интеграции, какие ожидаются результаты, чем обусловлены конкурентные преимущества. Далее с целью обеспечения взаимных интересов, необходима четкая определенность в целях и задачах интеграционного агропромышленного формирования в целом и его руководства. И только после этого разрабатывается программа сотрудничества в интеграции и согласовывается система менеджмента и оценки результатов интеграционных процессов АПК.

Предложенная автором модель может быть использована для оценки эффективности взаимодействия и по отдельным группам показателей, оценивающих:

- инвестиционную привлекательность субъекта агропромышленной интеграции;
- технико-эксплуатационную готовность к интеграции;

- состояние и эффективность корпоративного менеджмента.

**Выводы.** Таким образом, подытожив все вышесказанное, можно обосновать, что корпоративный менеджмент есть система деятельности по регулированию отношений между участниками интеграционных агропромышленных структур – инвесторами, Советом директоров, менеджерами, остальными сотрудниками – компания в условиях распыления прав собственности среди множества акционеров. Корпоративное управление на агропромышленных предприятиях предполагает разделение прав собственности и контроля, что принципиально отличает его от других типов управления.

Корпоративный менеджмент призван обеспечить эффективную деятельность профессиональных менеджеров и работу агропромышленной компании в интересах собственников и инвесторов, вложивших в компанию свои средства, и не обладающих необходимой квалификацией или возможностью управлять, соблюдать обязательства компании по отношению к правам заинтересованных лиц, увеличение стоимости капитала, достижение максимизации прибыли.



### Список литературы

1. Долгих Е. Л. Роль корпоративного управления в развитии экономических подсистем // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2011. № 2-1. С. 89–94.
2. Азашиков Г. Х. Корпоративный менеджмент в региональной экономике // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2010. № 3. С. 70–75.
3. Асаул А. Н., Павлов В. И., Бескиерь Ф. И., Мышко О. А. Менеджмент корпорации и корпоративное управление. Санкт-Петербург: Гуманистика. 2006. 328 с.
4. Пилова Ф. И. Принципы формирования моделей управления в интеграционных структурах // Известия Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им. В. М. Кокова. 2015. № 4. С. 80–85.
5. Мишагина М. В., Касаикина К. М. Влияние интеграционных процессов на развитие региональной экономики // Проблемы современной науки и образования. 2014. № 8(26). С. 22–27.
6. Немцев В. Н. Теоретические аспекты формирования систем управления интеграционными процессами в современной экономике // Корпоративная экономика. 2018. № 1(13). С. 4–15.
7. Кудаева В. З., Казова З. М. Особенности современного инновационного развития и формирование региональной инновационной системы // Социально-экономические системы в условиях глобальных трансформаций: проблемы и перспективы развития: сборник научных трудов по материалам II Международной научно-практической конференции. Нальчик, 2022. С. 175–178.
8. Шокумова Р. Е., Маржохов З. С. Развитие методологического инструментария комплексной оценки инновационного потенциала интегрированных агропромышленных формирований // Финансовый бизнес. 2020. № 7(210). С. 239–245.

### References

1. Dolgikh E.L. Corporate governance role in development of economic subsystems. *IzvestiyaTulGU. Economic and legal sciences*. 2011;2(1):89–94. (In Russ.)
2. Azashikov G.Kh. Corporate management in regional economy // *Bulletin of Peoples' Friendship University of Russia. Series: Sociology*. 2010;(3):70–75.
3. Asaul A.N., Pavlov V.I., Beskier F.I., Myshko O.A. Corporation management and corporate governance [Menedzhment korporatsii i korporativnoye upravleniye]. Saint Petersburg: Gumanistika.. 2006. 328 p. (In Russ.)
4. Pilova F.I. Principles of formation of management models in integration structures. *Izvestiya of Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after V.M. Kokov*. 2015;4(10): 80–85. (In Russ.)
5. Mishagina M.V., Kasaikina K.M. Influence of integration processes on the development of the regional economy. *Problems of modern science and education*. 2014;8(26):22–27. (In Russ.)
6. Nemtsev V.N. Theoretical aspects of integration processes management systems is in the modern economy. *Corporative economics*. 2018;1(13):4–15. (In Russ.)
7. Kudaeva V.Z., Kazova Z.M. Features of modern innovative development and the formation of regional innovation system. *Sotsial'no-ekonomicheskiye sistemy v usloviyakh global'nykh transformatsiy: problemy i perspektivy razvitiya: sbornik nauchnykh trudov po materialam II Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Socio-economic systems in the context of global transformations: problems and development prospects: a collection of scientific papers based on the materials of the II International Scientific and Practical Conference]. Nalchik, 2022. Pp. 175–178. (In Russ.)
8. Shokumova R.E., Marzhokhov Z.S. Development of methodological tools for integrated assessment of innovative potential of integrated agricultural formations. *Financial business*. 2020;7(210):239–245. (In Russ.)

### Сведения об авторе

**Пилова Фатима Исмаиловна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет имени В. М. Кокова», SPIN-код: 2549-2734, Author ID: 842704



**Information about the author**

**Fatima I. Pilova** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after V.M. Kokov, SPIN-code: 2549-2734, Author ID: 842704

---

*Статья поступила в редакцию 26.04.2023;  
одобрена после рецензирования 05.06.2023;  
принята к публикации 14.06.2023.*

*The article was submitted 26.04.2023;  
approved after reviewing 05.06.2023;  
accepted for publication 14.06.2023.*