

Совершенствование организационно-экономических механизмов интеграции в аграрной сфере

Improvement of organizational and economic mechanisms of integration in the agricultural sector

doi 10.26310/2071-3010.2021.271.5.007



Х. А. Дибирова,

м. н. с., Федеральный исследовательский центр РАН, Санкт-Петербург
✉ mag-dibirov@yandex.ru

H. A. Dibirova,

m. sc., Federal research center of the Russian academy of sciences, Saint-Petersburg

В последние годы в агропромышленном комплексе СЗФО РФ, как и в других отраслях экономики, усиливаются тенденции развития хозяйственно-го механизма совместной деятельности коммерческих организаций по цепи создания продукта из разных, не связанных между собой отраслей, в целях образования крупных агроформирований и групп хозяйств. Данные хозяйственные формирования и группы хозяйств по-разному объединяют ресурсы и капиталы для достижения своих коммерческих целей путем создания интегрированных формирований различных организационных форм и типов. Такие интегрированные структуры имеют как закрытый, так и открытый характер и представляют собой не столько отдельную организацию, сколько систему взаимодействующих хозяйствующих субъектов для повышения конкурентоспособности участников и достижения конкретных целей. Установлено, что на территории СЗФО РФ в аграрной сфере наибольшее распространение получили интегрированные формирования, основанные на жестких связях путем концентрации капитала у ограниченного круга юридических или физических лиц.

In recent years, in the agro-industrial complex of the Northwestern Federal District of the Russian Federation, as in other sectors of the economy, the tendencies of the development of the economic mechanism towards the joint activity of commercial organizations along the chain of product creation, so from various unrelated industries in order to form large agricultural formations and groups of farms, have been increasing. These economic formations and groups of farms combine resources and capital in different ways to achieve their commercial goals by creating and integrated formations in various organizational forms and types. Such integrated structures are both closed and open in nature, they represent not so much as a separate organization, but as a system of interacting economic entities to increase the competitiveness of participants and achieve specific goals. It is established that in the agro-industrial complex conditions of the Northwestern Federal District of the Russian Federation, integrated formations based on tight ties by concentrating capital in a limited circle of legal entities or individuals have become the most widespread.

Ключевые слова: интеграция, квазиинтеграция, организационно-экономический механизм, цели, агроформирования, хозяйственные связи, сельские территории, автономные организации.

Keywords: integration, quasi-integration, organizational and economic mechanism, goals, agricultural formations, economic relations, rural territories, autonomous organizations.

Введение

В условиях пандемии и дестабилизации цен на продовольственном рынке страны значительно повышается роль региональных хозяйствующих субъектов в устойчивом обеспечении населения продуктами питания. В связи с этим, актуальным становится исследование повышения эффективности организационно-экономического механизма (ОЭМ) интеграции продуктовых формирований в агропромышленном комплексе (АПК) и выявление проблем, тенденций и закономерностей развития процесса интеграции.

Целью данного исследования является изучение организационно-экономических механизмов процесса интеграции хозяйствующих субъектов на сельских территориях, выявление их эффективных форм развития.

Предметом исследования в данной работе является влияние интеграционного процесса в АПК на развитие сельских территорий.

В качестве задач исследования были определены:

- 1) изучение специфики интеграционного процесса в сельском хозяйстве, выявление тенденции его развития;
- 2) сравнительный анализ эффективности различных механизмов интеграции;

- 3) обоснование дальнейшего развития эффективных форм ОЭМ интеграции в регионе.

Материалы и методы. В исследовании были использованы данные Росстата. Методы исследования — группировки, ряды динамики, сравнительный анализ.

Результаты

Развитие организационно-экономических отношений при агропромышленной интеграции исследованы С. А. Окладчик [1]. Модели и различные аспекты организационно-экономического механизма интеграции в сфере АПК СЗФО исследовали А. А. Дибиров, Г. И. Степанова, Х. А. Дибирова, О. В. Погодина [2], Д. Б. Эпштейн, Е. О. Никифорова [3].

Автор А. В. Новиков считает: «наиболее предпочтительным, с точки зрения большинства исследователей, является определение сущности организационно-экономического механизма через понятия «Система» и «Совокупность» [4]. Роль интегрированных формирований повышения эффективности в АПК Ленинградской области исследовал А. А. Дибиров [5].

Научные основы и организационно-экономический механизм эффективного функционирования кооперативно-интеграционных объединений в АПК

Беларуси отражены в научных работах Е. В. Гусакова [6]. Организационно-экономический механизм организации, как сложной социально-экономической системы рассмотрен А. В. Рябченко [7].

Наибольшие сложности процесса интеграции в аграрной сфере по цепи поставок продовольствия представляют существенные отличия ценностей и менталитета, организационной культуры работников и управленцев сельскохозяйственных организаций от работников других сфер оказания услуг, переработки и торговли. Это затрудняет согласование интересов, является основной причиной низкого доверия между участниками интеграционного процесса и пока еще существенным препятствием для формирования эффективных мягких форм интеграции на основе долгосрочных договоров, партнерства, взаимно перекрестного долевого участия в капиталах, сетевой формы взаимодействия.

При проведении типизации была использована совокупность характеристик, в том числе глубина проникновения корпоративных связей, форма их проявления и используемые принципы реализации этих связей. Представляется целесообразным выделить три типа механизма взаимоотношений, характерных для интегрированных объединений в АПК.

Первый тип — это отношения, которые можно назвать «мягкие» (партнерские) — квазиинтеграция. Для этой формы отношений характерно невмешательство партнеров в производственную и финансовую деятельность друг друга. Отношения ограничиваются лишь обстоятельствами, определенными в договоре, которые, как правило, определяют условия конкретных снабженческих или торгово-закупочных сделок. Этот тип отношений предполагает, что участники объединения

организуют совместную деятельность без включения механизмов консолидации капиталов.

Второй тип отношений можно охарактеризовать, как доверительные на основе совместного использования капитала. Используя эту форму взаимоотношений участники ведут совместную деятельность на основе механизмов создания юридического лица с равными правами и долями участия вновь созданной организации для решения некоммерческих и коммерческих интересов интеграции. Это некоммерческие структуры (ассоциация и союзы), коммерческие структуры - хозяйственные общества с равными долями участия в уставном капитале в форме (АО, ЗАО, ООО). Данный тип отношений формируется при условии, что партнеры по интеграции частично (в относительно незначительной степени) объединили активы с целью участия в органах управления группой, с ограничением права одного лица иметь не более определенного числа голосов.

Третий тип — это отношения «жесткие», тип связей которых по сути своей являются контрольными (блокирующими). Они характерны для интегрированных формирований, где участники объединили свои капиталы под эгидой материнской (холдинговой) компании в объеме контрольного пакета. Управление производственной деятельностью сосредотачивается в одном центре, а партнерам лишь доводятся задания и параметры договоров на выполнение работ и услуг.

На практике в аграрной экономике СЗФО РФ по цепи производства продовольствия в основном развивается жесткая форма интеграции, которая базируется на основе концентрации капитала у ограниченного круга лиц «инсайдеров» или головной компании. Для формирования данной формы интеграции не-

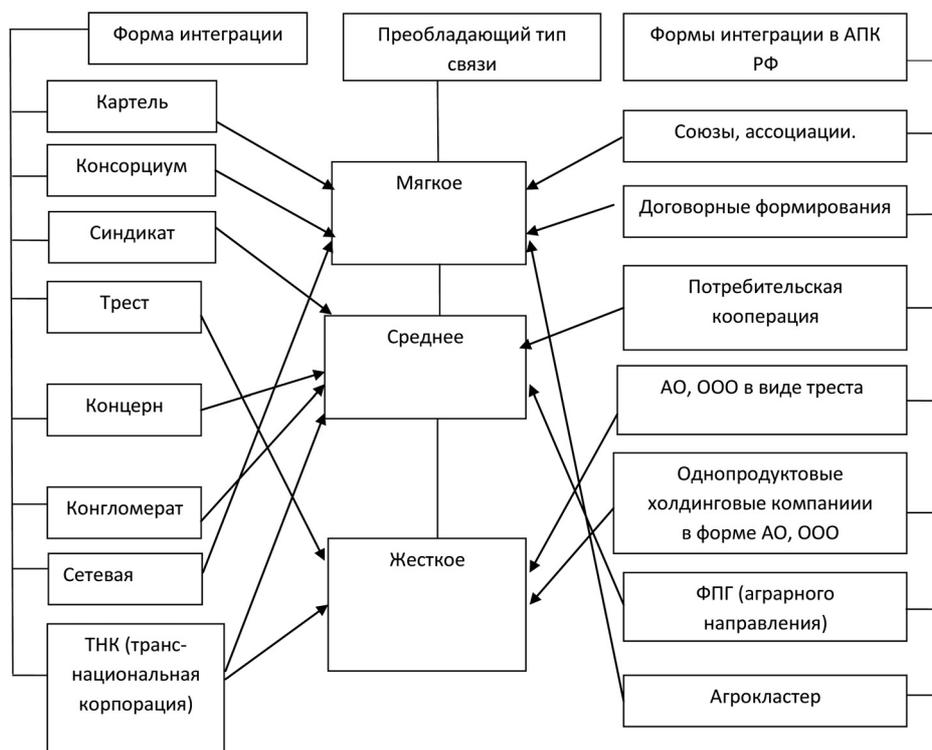


Рис. 1. Сравнительная характеристика типов связи в интеграционных структурах различных форм организации в аграрной экономике РФ и стран развитой рыночной экономики

обходимо генерировать в большом объеме финансовые ресурсы, которые в большинстве случаев изымаются из операционного процесса деятельности по цепи поставок продукции, снижая инвестиционный потенциал собственников-инвесторов и интегрированного формирования в целом.

Анализ организационно-экономического механизма функционирования интегрированных формирований АПК выявил, что взаимовыгодное партнерское деловое сотрудничество предполагает равные, длительные, устойчивые, стабильные связи и отношения множество самостоятельных хозяйствующих субъектов. Множество хозяйствующих субъектов, объединенных в рамках интеграции в одном агроформировании, на основе договоров «мягких» связей позволяет получить системный синергетический эффект при условии сохранения автономности и свободы предпринимательства участников. Однако на практике мягкая форма интеграции в АПК не получила широкого распространения, в связи с неустойчивым состоянием аграрной экономики, слабым уровнем защиты права собственности, систематическими нарушениями в хозяйственной деятельности договорных обязательств, отсутствием доверия между предпринимателями.

Преимуществом механизма концентрации капитала является полный контроль со стороны собственников над менеджментом, возможность реализации стратегии инвестора-собственника. Недостатком данного механизма для развития сельских территорий является отчуждение местного населения от собственности на земельные ресурсы и имущественного комплекса сельскохозяйственных организаций, уменьшение налоговой базы в связи с регистрацией юридического адреса управляющей компании и собственников не на сельской территории, низкая заработная плата работников, сокращение доли местного населения, занятого на производстве, низкая социальная ответственность крупного агробизнеса, отток финансовых средств и государственных субсидий из отрасли сельского хозяйства в головную компанию, а также в сферу переработки, торговли и оказания услуг.

Формирование агропромышленной интеграции в системе аграрных отношений невозможно без эффективного процесса преобразований сельского хозяйства

и развития рыночных институтов, адекватных сложившимся условиям, способствующих экономическому росту отрасли путем совершенствования:

- рыночных институтов (конкуренции, предпринимательства, координации цен);
- институтов государственного регулирования (льготного налогообложения в сельском хозяйстве, привлечения инвестиций, страхование рисков, стимулирование спроса на продовольствие, субсидирование сельского хозяйства);
- организационно-экономического механизма хозяйствующих субъектов на селе (ЛПХ, К(Ф)Х, ИП, ЮЛ);
- институтов защиты и реализации прав собственности.

Активно функционирующие различные формы и типы сельскохозяйственных товаропроизводителей в сельской местности являются необходимым условием для формирования интеграционного процесса. По основным элементам ОЭ механизма хозяйствующие субъекты существенно отличаются друг от друга. В частности, речь идет об отличиях по целям, сути и содержанию хозяйственной деятельности. Наиболее существенным является отличие между товарными хозяйствами и потребительскими ЛПХ населения. Лишь 10% владельцев ЛПХ по данным сельскохозяйственной переписи 2016 г. являются поставщиками товарной продукции на рынок. С насыщением рынка продовольствием в стране усиливается конкуренция между сельскохозяйственными товаропроизводителями, возникают трудности реализации продукции, переработки, хранения, логистики особенно для малых форм хозяйств.

Основными системообразующими свойствами интегрированного формирования (ИФ), как сложной крупной организации, созданной путем объединения ресурсов, капитала ряда юридических лиц и предпринимателей, являются цель, иерархия, управление, синергия.

Уставная целевая функция ИФ — это получение дохода ее участниками на вложенный материальный и нематериальный капитал. Интегрированное формирование как организация является сложной системой. Понятие «интегрированное формирование» несколько шире понятия «система», так как в него входят как

Таблица 1
Основные подсистемы и механизмы достижения цели интегрированного формирования, коммерческой организации

Подсистемы	Механизмы	Ресурсы	Результат
Ценностная (ментальная)	Формирование общих ценностей	Ценности, менталитет работников	Социальный капитал
Культурная	Формирование культуры организации, фирменный стиль	Ритуалы, традиции, этика взаимоотношений	Интеллектуальный капитал
Институциональная	Нормы, правила, корпоративный кодекс	Стандарты, регламенты, инструкции	Институциональный капитал
Когнитивная	Формирование новых знаний	Новшества, секреты производства	Инновационный капитал
Технологическая	Совершенствование, модернизации технологии	Патенты, изобретения	Технологический капитал
Адаптационная	Заемствование новшеств, замена технологии	Руководители и специалисты	Адаптационный капитал
Историческая	Накопление и передача опыта, навыков	Трудовой коллектив	Репутационный капитал

Источник: составлено авторами по данным [8]

подсистема множество самостоятельных организаций, которое представляет собой не только состояние порядка в статике, но и процессы по упорядочению деятельности в динамике.

Процессы функционирования ИФ представляют собой реализацию организационных механизмов: образование, объединение и ликвидация различных подразделений, объединение товарных и финансовых, информационных потоков участников в одной системе, передача некоторых функций участниками к головной компании, получение синергического эффекта от совместной деятельности участников, осуществление подбора и отбора инноваций, обеспечивающих прогрессивное развитие ИФ.

Заслуживает внимание подход Г. Б. Клейнера, который выделяет семь подсистем организации по выполняемым им функциям и соответствующие организационно-экономические механизмы. В табл. 1 нами добавлены по каждой подсистеме используемые ими ресурсы и как желаемый результат генерируемые виды капитала (табл. 1).

Множество перечисленных подсистем может быть проранжировано по независимым признакам:

по степени важности, специфичности (индивидуальности) для каждого предприятия (ИФ) и по степени управляемости. Во всех случаях возможности упорядочения (классификации) признаков соответствуют обратному порядку их нумерации при перечислении выше [8].

Периодически необходимо проведение анализа соответствия цели и критерия ОЭМ интеграции развития села с интересами участников разных форм хозяйств. Для этого должен быть разработан механизм корректировки и адаптации цели развития изменившимся условиям внешней среды.

Развитие квазиинтеграции хозяйствующих субъектов в сельской местности с активным участием администрации местного самоуправления для его формирования позволяет с минимальными капиталовложениями привлечь в хозяйственный оборот локальные ресурсы, позволяющие участникам оставаться автономными и независимыми по основной деятельности. Данное условие является привлекательным для предпринимателей и хозяйствующих субъектов. ОЭМ квазиинтеграции может быть построена на основе (рис. 2):

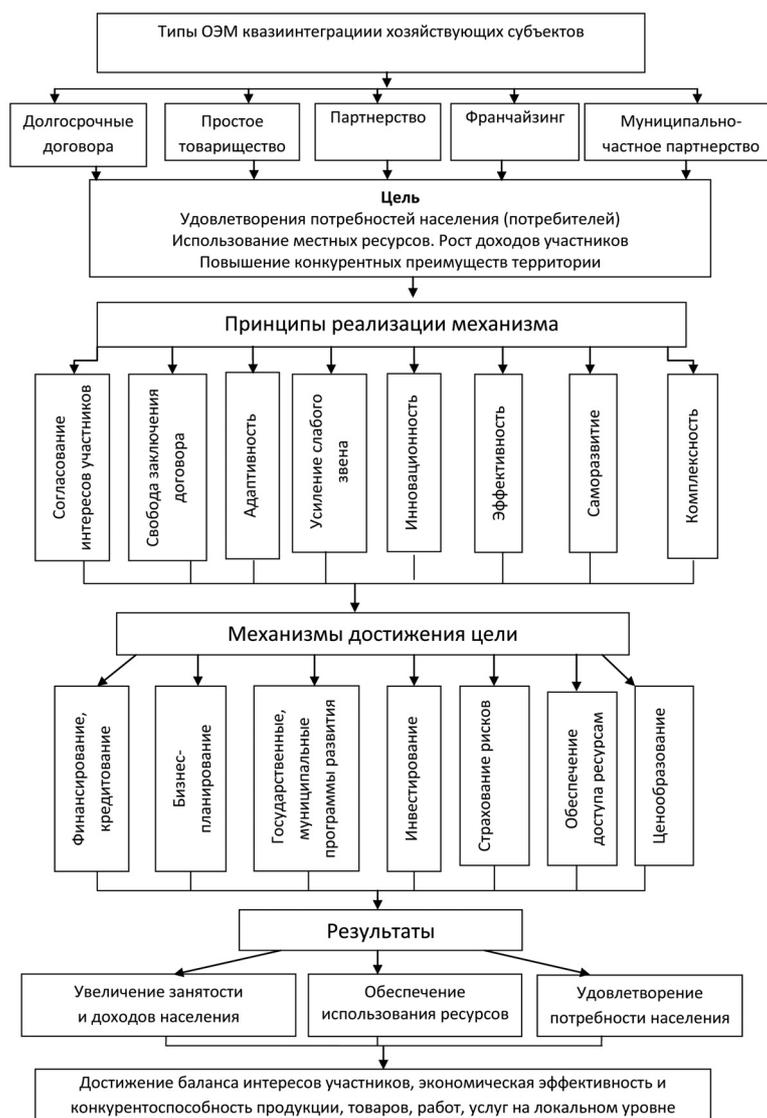


Рис. 2. Основные элементы ОЭМ квазиинтеграции хозяйствующих субъектов

- партнерства;
- долгосрочных контрактов;
- совместной деятельности «простое товарищество», при такой форме участники объединяют необходимые ресурсы для достижения общего результата, оставаясь при этом независимыми в решении других вопросов;
- франчайзинга — франчайзер является собственником нематериальных активов (торговой марки, технологии производства, выполнения работ, оказания услуг), контролирует цены, качество продукции, стандарты производства, уровень сервиса, при этом минимизирую финансовые и управленческие ресурсы;
- муниципально-частного партнерства в решении социально-экономических проблем функционирования территории, привлечения в хозяйственный оборот незадействованных ресурсов, находящихся в собственности государства и муниципальных образований.

Таковыми в условиях СЗФО РФ являются земельные ресурсы, леса, нерудные материалы, водные ресурсы, объекты транспортной, производственной, коммунальной инфраструктуры и сферы услуг. Диверсификация деятельности сельскохозяйственных организаций в сферу услуг, туризма, охоты, оказание социально-культурных услуг на сельских территориях позволит активизировать хозяйственную деятельность и создавать рабочие места, снизит сезонность занятости в отрасли. Для стимулирования диверсификации необходимо разрешить сельскохозяйственным организациям применить льготную систему налогообложения, используемую по основной сельскохозяйственной деятельности. Обеспечить доступ сельскохозяйственным организациям и местным предпринимателям в упрощенном порядке к местным ресурсам, стимулировать

развития квазиинтеграции хозяйствующих субъектов в сельской экономике.

Рассмотрим более подробно пример действия организационно-экономического механизма в молокопродуктовом подкомлексе Ленинградской области, где можно выделить интегрированные формирования (объединения) сельскохозяйственных предприятий молочной специализации трех форм:

- 1) вертикального (собственником является молочный завод-интегратор);
- 2) горизонтального (связанного) типа (объединение по горизонтальной связи, где собственник крупное сельскохозяйственное предприятие);
- 3) несвязанного типа (мажоритарным акционером или учредителем является юридическое лицо из другой отрасли).

К вертикальным интегрированным формированиям относятся 16% крупных и средних сельскохозяйственных организаций молочной специализации, которые принадлежат молочным заводам: ООО «Пискаревский молочный завод» (11 хозяйств), «Галлактика» (2 хозяйства) и одно молочное хозяйство в Лужском районе (мажоритарный акционер АО «Лактис», Новгородская область). Стоит отметить, что в последние годы взаимосвязь между интегрированными формированиями вертикального и связанного типа усиливается, часть молочных хозяйств, имеющих исторически обусловленные долгосрочные взаимосвязи с региональными молочными заводами, являются держателями миноритарного пакета акций молочного завода.

В среднем, у хозяйств молочной специализации, являющихся частью ИФ связанного типа, в 2016 г. выручка от реализации была на 52 и 8,4 % больше, чем у ИФ несвязанного и вертикального типа, а рентабельность деятельности практически сопоставима

Таблица 2

Сравнительные показатели эффективности деятельности сельскохозяйственных организаций молочной специализации Ленинградской области, входящих в интегрированные формирования различного типа в 2016 и 2020 гг.

Показатель	ИФ вертикального типа		ИФ горизонтального типа		ИФ несвязанного типа		В среднем по области	
	2016 г.	2020 г.	2016 г.	2020 г.	2016г.	2020 г.	2016 г.	2020 г.
Количество хозяйств, ед.	14	14	9	9	18	18	53	45
Выручка от реализации, тыс. руб.	241445	272598	261782	360172	171277	237246	141143	183387
Прибыль, убыток от реализации, тыс.руб.	10810	-8037	16653	36891	11502	15018	2905	7403
Рентабельность (убыточность) продаж, %	5,04	-2,95	6,36	10,24	6,72	6,33	2,1	4,0
Поступление основных средств, тыс. руб.	220222	370410	388406	442486	186533	251399	46730	74873
Получено кредитов и займов, тыс.руб.*	40550	14891	119958	175859	42153	38504	27136	26373
Расходы на оплату труда, тыс. руб.*	55328	47698	63983	79802	43202	44802	43152	35026
Чистые активы, тыс. руб.	283446	476212	212068	311587	327854	467431	209707	329070
Сальдо денежных потоков, тыс. руб.*	-283	2388	1321	2630	4438	2986	1743	-1088
Выплата дивидендов, тыс. руб.*	0	0	0	0	2947	19789	3496	3797
Количество хозяйств, выплатившие дивиденды, ед.*	0	0	0	0	2	4	4	4

Примечание: * — данные представлены за 2017 г.

(на 0,32 п.п. ниже чем у ИФ несвязанного типа) или на 1,32 п.п. выше (см. табл. 2). В 2020 г. тенденция усиления позиций ИФ связанного типа нарастала и разрыв в показателях рентабельности продаж между ИФ несвязанного и связанного типа был уже в пользу последних. Также необходимо отметить, что наблюдается резкое ухудшение рентабельности продаж по сельскохозяйственным организациям молочной специализации, где интегратором является молочный завод. В среднем в расчете на одно хозяйство в 2020 г. получен убыток — данная ситуация связана с неустойчивым финансовым положением трех из 14 хозяйств, где в последние три года результаты продаж продукции отрицательные и в целом снижение объема прибыли от продаж по всей данной совокупности хозяйств за последний год в 2 раза. При этом наиболее активно инвестиции в основные средства привлекают ИФ связанного и вертикального типа. При почти одинаковом размере чистых активов в 2020 г. ИФ, где интегратором является молочный завод, привлекают инвестиции на 47% больше, чем в среднем одно хозяйство в холдингах несвязанного типа, и разрыв по данному показателю существенно увеличился с 18% в 2016 г.

Интегрированные хозяйства несвязанного типа имеют лучшие параметры по годовому салдо чистых денежных потоков. Однако, только лишь не более двух–четырех хозяйств от общего количества ИФ всех типов выплачивают дивиденды в размере 6–40% от чистой прибыли за год, при этом список участников в динамике нестабилен.

Прирост чистых активов в 2020 г. относительно 2016 г. в текущих ценах составил 142% в среднем на одно хозяйство в ИФ несвязанного типа, в то время как средства, направляемые на дивиденды небольшие, что указывает на ущемление интересов миноритарных акционеров. При этом необходимо отметить, что остальные ИФ горизонтального и вертикального типа не выплачивают дивиденды и не занимаются дивидендной политикой. Это обуславливает одну из проблем организационно-экономического механизма ИФ в молокопродуктовом подкомплексе Ленинградской области, в результате чего сельскохозяйственные предприятия неэффективно распоряжаются остатком нераспределенной прибыли, не вкладывают его в развитие сельских территорий и новых технологий, проводят консервативную дивидендную политику: могут не выплачивать акционерам, не обладающим контрольным пакетом акций дивиденды достаточно длительный срок.

Таким образом, инвестиционный и мотивационный элемент организационно-экономического механизма самих предприятий молочной специализации имеет только односторонний вектор развития, с единичными случаями реинвестирования части чистой прибыли в малые инновационные компании, занимающиеся развитием биотехнологий в сфере животноводства и кормопроизводства. В результате крупные и часть средних СХО для поддержания высокоинтенсивных

технологий вынуждены постоянно импортировать их из-за рубежа. Чем крупнее сельскохозяйственное предприятие молочной специализации, тем больше иностранных контрагентов — поставщиков в его портфеле контактов.

Выводы

Изучение сущности организационно-экономического механизма интеграции хозяйствующих субъектов на селе позволяет выделить его отличительные особенности. Данный механизм формируется на уровнях: межрегиональном, региональном, районном, на территории сельского поселения и, в том числе, в сфере организации малых форм хозяйствования.

При слабо развитых институтах защиты частной собственности, корпоративного управления и предпринимательства создание эффективных организационно-экономических механизмов интеграции в хозяйствующих субъектах на селе и в базовой отрасли сельского хозяйства является проблематичным.

Основной причиной слабого развития интеграции на основе мягкой формы взаимодействия является недостаточная предпринимательская активность сельского населения, низкое доверие между менеджментом по цепи создания продовольствия, нестабильная институциональная среда, наличие существенных противоречий между формальными и неформальными правилами, недостаточное функционирование механизмов саморазвития и государственного регулирования развития сельских территорий.

Для преодоления кризисных явлений на сельских территориях необходимо решить ряд институциональных проблем:

- стимулировать мягкую квазиинтеграцию хозяйствующих субъектов на сельской территории по созданию коротких цепей поставок, оказанию рекреационных услуг для городских жителей;
- ликвидировать правовые и экономические барьеры доступа жителей села к местным ресурсам (земельным, водным, лесным) и существенно повысить эффективность их использования;
- способствовать целенаправленному формированию институтов саморазвития в сельской местности и прежде всего местного самоуправления;
- обеспечить достаточное научное, консультационное, кадровое обеспечение развития сельских территорий.

В программах развития села (сельских территорий) субъектов региона необходимо определить приоритетные направления поддержки: привлечение инвестиций на освоение инновационных технологий АПК; стимулирование организации коротких продовольственных цепей; стимулирование эффективного использования сельскими общинами местных природных ресурсов; установление объема квотирования субсидируемых государством инвестиционных ресурсов для развития сельской местности каждого субъекта региона.

Список использованных источников

1. С. А. Окладчик. Развитие организационно-экономических отношений при агропромышленной интеграции//Актуальные проблемы экономики и права. 2016. Т. 10. № 3. С. 28-38.
2. А. А. Дибиров, Г. И. Степанова, Х. А. Дибирова, О. В. Погодина. Организационно-экономический механизм формирования продуктовых кластеров в сфере агропромышленного комплекса. С.-Пб. –Пушкин: Северо-Западный научно-исследовательский институт экономики и организации сельского хозяйства РАСХН, 2013. 56 с.
3. Д. Б. Эпштейн, Е. О. Никифорова. Тезисы об организационно-экономическом механизме отношений сельского хозяйства в условиях глобализации//Интеграция аграрных рынков в условиях глобализации экономики при вступлении России в ВТО. Тезисы научно-практической конференции с международным участием, состоявшейся 23-24 мая 2005 г. Великий Новгород, 2005. С. 202-209.
4. А. В. Новиков. Современный взгляд на организационно-экономический механизм управления российским предприятием. http://economics.ihbt.ifmo.ru/ru/article/521/article_521.
5. А. А. Дибиров, В. Г. Кайшев. Роль интегрированных формирователей в эффективности АПК (на повышении Ленинградской области)//Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2017. № 10. С. 49-54.
6. Е. В. Гусаков. Научные основы и организационно-экономический механизм эффективного функционирования кооперативно-интеграционных объединений в АПК. Минск: РУП «Издательский дом «Беларуская навука», 2015
7. А. В. Рябченко. Организационно-экономический механизм социально-экономической системы//Экономика управления. 2014. № 3 (101). С. 18-24.
8. Г. Б. Клейнер. Системно-интеграционная теория предприятия//Montenegrin Journal of Economics. 2005. December. Vol. 1. № 2. http://mnje.com/sites/mnje.com/files/mje_br_2_kleyner.pdf.
9. Сводные годовые отчеты отрасли сельского хозяйства Ленинградской области за 2006-2020 гг.

References

1. S. A. Okladchik. Development of organizational and economic relations in agro-industrial integration//Actual problems of economics and law. 2016. Vol. 10. № 3. P. 28-38.
2. A. A. Dibirov, G. I. Stepanova, H. A. Dibirova, O. V. Pogodina. Organizational and economic mechanism of formation of product clusters in the field of agro-industrial complex. SPb.–Pushkin, 2013. 56 p.
3. D. B. Epstein, E. O. Nikiforova. Theses on the organizational and economic mechanism of agricultural relations in the context of globalization//Integration of agricultural markets in the context of economic globalization with Russia's accession to the WTO. Abstracts of the scientific and practical conference with international participation, held on May 23-24, 2005 Veliky Novgorod, 2005. P. 202-209.
4. A. V. Novikov. Modern view on the organizational and economic mechanism of management of a Russian enterprise. http://economics.ihbt.ifmo.ru/ru/article/521/article_521.htm.
5. A. A. Dibirov, V. G. Kaishev. The role of integrated formers in the efficiency of the agro-industrial complex (on the increase of the Leningrad region)//Economics of agricultural and processing enterprises. 2017. № 10. P. 49-54.
6. E. V. Gusakov. Scientific foundations and organizational and economic mechanism of effective functioning of cooperative-integration associations in the agro-industrial complex. Minsk: RUE «Publishing house «Belarusskaya Navuka», 2015.
7. A. V. Ryabchenko. Organizational and economic mechanism of the socio-economic system//Economics management. 2014. № 3 (101). P. 18-24.
8. G. B. Kleiner. System integration theory of the enterprise//Montenegrin Journal of Economics. 2005. December. Vol. 1. № 2. http://mnje.com/sites/mnje.com/files/mje_br_2_kleyner.pdf.
9. Summary annual reports of the Leningrad Region agriculture industry for 2006-2020.