

Научная статья

Original article

УДК 338

doi: 10.55186/2413046X_2025_10_8_193

**ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ КООПЕРАТИВНЫХ И
ИНТЕГРАЦИОННЫХ МОДЕЛЕЙ В АГРАРНОМ СЕКТОРЕ
FORMATION OF EFFECTIVE COOPERATIVE AND INTEGRATION
MODELS IN THE AGRICULTURAL SECTOR**



Татарчук Анна Петровна, преподаватель кафедры овощеводства и плодородства имени Н.Ф. Коняева, ФГБОУ ВО Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург, E-mail: brassica@inbox.ru

Гусев Алексей Сергеевич, к.б.н., доцент кафедры землеустройства, ФГБОУ ВО Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург, E-mail: a_anser@mail.ru

Броницкая Софья Александровна, научный сотрудник, ФГБОУ ВО Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург, E-mail: ledysona@mail.ru

Инышева Валерия Андреевна, преподаватель кафедры землеустройства, ФГБОУ ВО Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург, E-mail: inyshevav@mail.ru

Беличев Алексей Анатольевич, к.с.-х.н., доцент кафедры землеустройства, ФГБОУ ВО Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург, E-mail: aabel@list.ru

Tatarchuk Anna Petrovna lecturer at the Department of Vegetable and Fruit Growing named after N.F. Konyaeva, Ural State Agrarian University, Ekaterinburg, E-mail: brassica@inbox.ru

Gusev Alexey Sergeevich, Candidate of Biological Sciences, Associate Professor, Head of the Land Management Department, Ural State Agrarian University, Ekaterinburg, E-mail: a_anser@mail.ru

Bronitskaya Sofia Alexandrovna, lecturer of the Department of Land Management, Ural State Agrarian University, Ekaterinburg, E-mail: ledysona@mail.ru

Inysheva Valeria Andreevna, lecturer of the Department of Land Management, Ural State Agrarian University, Ekaterinburg, E-mail: inyshevav@mail.ru

Belichev Alexey Anatolyevich, Candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor of the Department of Land Management, Ural State Agrarian University, Ekaterinburg, E-mail: aabel@list.ru

Аннотация. Работа посвящена исследованию вопросов формирования эффективных кооперативных и интеграционных моделей в аграрном секторе экономики. Рассматриваются теоретические аспекты кооперации и интеграции, приводятся примеры интеграции крупнейших предприятий АПК России, выявляются факторы, влияющие на успешность реализации данных моделей, изучается международный опыт развития сельского хозяйства. Особое внимание уделяется специфике российских условий, включая особенности правовой базы, организационные формы сельскохозяйственных предприятий и экономические стимулы для объединения усилий производителей сельскохозяйственной продукции. Имеются рекомендации по совершенствованию существующих механизмов взаимодействия между субъектами агропромышленного комплекса, направленные на повышение конкурентоспособности отрасли и обеспечение продовольственной безопасности страны.

Abstract. The work is devoted to the study of the issues of formation of effective cooperative and integration models in the agricultural sector of the economy. The theoretical aspects of cooperation and integration are considered, examples of integration of the largest enterprises of the agro-industrial complex of Russia are

given, factors influencing the success of implementation of these models are identified, international experience of development of agriculture is studied. Particular attention is paid to the specifics of Russian conditions, including features of the legal framework, organizational forms of agricultural enterprises and economic incentives for combining efforts of agricultural producers. There are recommendations for improving the existing mechanisms of interaction between entities of the agro-industrial complex, aimed at increasing the competitiveness of the industry and ensuring food security of the country.

Ключевые слова: сельскохозяйственная кооперация, интеграция, аграрный сектор, экономическая эффективность, конкурентоспособность, инновационное развитие, продовольственная безопасность

Keywords: agricultural cooperation, integration, agricultural sector, economic efficiency, competitiveness, innovative development, food security

Последние события, произошедшие в агропромышленном комплексе нашей страны, такие как введение ограничений на ввоз продуктов питания, активное продвижение политики замещения импорта отечественной продукцией и утверждение масштабной государственной программы поддержки сельского хозяйства на период с 2013 по 2024 год, существенно повлияли на развитие всей отрасли. Традиционные подходы и методы, которыми ранее руководствовались российские компании, стали недостаточно эффективными в новой реальности. Эти изменения потребовали от отечественных предпринимателей переосмысления привычных стратегий и поиска принципиально иных подходов к ведению бизнеса, учитывающих новые условия внешней среды и государственные приоритеты.

Сегодня российские производители сталкиваются с необходимостью адаптации к быстро меняющимся экономическим обстоятельствам, обусловленным влиянием глобальных факторов и мер внутренней политики

государства. Это включает разработку инновационных методов повышения продуктивности, внедрение прогрессивных технологий обработки земли и животноводства, а также создание устойчивых партнерских отношений внутри отраслей и смежных сфер. Таким образом, сложившаяся ситуация диктует необходимость коренного пересмотра традиционных принципов и практик ведения агробизнеса, направляя усилия компаний на достижение устойчивого роста и обеспечение продовольственной безопасности страны.

Корпоративные модели в агробизнесе представляют собой формы организации и ведения хозяйственной деятельности, направленные на повышение экономической эффективности производства сельскохозяйственной продукции посредством объединения различных субъектов аграрного сектора в единые корпоративные структуры [2].

Эти модели включают различные виды интеграции - горизонтальную, вертикальную и смешанные типы объединений. Они обеспечивают взаимодействие между участниками производственного процесса (фермерскими хозяйствами, переработчиками, логистическими предприятиями), позволяют оптимизировать цепочки поставок, снизить издержки и повысить конкурентоспособность конечной продукции на внутреннем и внешнем рынках.

Ключевые признаки корпоративных моделей в агробизнесе:

—Юридическое объединение активов: формирование крупных компаний, холдингов, концернов, в которых различные звенья агропроизводственной цепочки (производство, переработка, сбыт) интегрированы в единую структуру.

—Централизованное управление: наличие управляющей компании или головного офиса, осуществляющего стратегическое и операционное руководство всеми подразделениями.

—Объединение ресурсов: совместное использование финансовых, материальных, технологических и человеческих ресурсов для достижения синергетического эффекта.

—Диверсификация деятельности: расширение спектра деятельности за счёт вертикальной или горизонтальной интеграции — например, объединение растениеводства, животноводства, переработки и логистики в рамках одного корпоративного образования.

—Стандартизация и контроль качества: внедрение единых стандартов производства, контроля качества и маркетинга продукции.

Продукция агропромышленного комплекса представляет собой конечный результат коллективных усилий большого числа участников производственной цепи, каждый из которых последовательно повышает стоимость товара на своем этапе. Бизнес-модель агрокомпаний тесно связана именно с подобной системой ценностей, которую можно представить, как последовательность взаимосвязанных операций, направленных на движение продукта от начальной стадии («ферма») до конечного потребителя («вилка»). Этот процесс охватывает всех игроков рынка, включая поставщиков услуг, обеспечивая последовательное преобразование сырья в готовый товар путем увеличения его стоимости на протяжении всего пути от изготовления до продажи.

Особое значение в данном процессе имеют крупные агрохолдинги, занимающие лидирующие позиции в отрасли и пользующиеся существенной поддержкой государственных программ. Их деятельность формирует основу современного российского агропрома, оказывая значительное влияние на рынок и определяя ключевые тенденции развития.

При этом важно учитывать специфику взаимодействия каждого участника производственно-коммерческой цепочки, поскольку успех компании определяется качеством и характером налаженных связей между ними. Агрокомпания должна эффективно выстраивать взаимоотношения как

с поставщиками сырья, так и с партнерами-посредниками и конечными покупателями, формируя таким образом устойчивую систему создания добавочной стоимости на каждом этапе своего жизненного цикла.

Агрохолдинги оказывают комплексное влияние на экономику, которое проявляется как в позитивных, так и в негативных аспектах. С одной стороны, их деятельность способствует значительному росту инвестиций и модернизации аграрного сектора. Крупные холдинги направляют существенные средства на приобретение современной техники, внедрение передовых технологий, обновление инфраструктуры и производственных мощностей, что приводит к повышению производительности труда, сокращению издержек и увеличению объёмов производства сельхозпродукции. Важным преимуществом агрохолдингов является вертикальная интеграция, позволяющая им выстраивать замкнутые производственные цепочки - от выращивания сырья до реализации готовой продукции. Такой подход обеспечивает строгий контроль качества на всех этапах, оптимизирует логистические расходы и гарантирует стабильность поставок, что повышает устойчивость бизнеса к рыночным колебаниям и внешним шокам. Благодаря своим масштабам и финансовым возможностям, агрохолдинги становятся ключевыми экспортёрами российской сельхозпродукции, способствуя притоку валюты в страну и укрепляя её позиции на мировом рынке. Кроме того, создание новых рабочих мест в сельской местности и формирование налоговой базы для региональных бюджетов также являются важными положительными эффектами их деятельности. В ряде регионов приход агрохолдингов способствует общему оживлению экономики и развитию необходимой инфраструктуры.

Однако, наряду с преимуществами, существуют и серьёзные риски. Одним из наиболее острых является вытеснение малых хозяйств с рынка. Крупные агрохолдинги, обладая значительными финансовыми и административными ресурсами, могут создавать неравные конкурентные

условия, что приводит к сокращению числа мелких фермерских предприятий и уменьшению разнообразия форм хозяйствования. Это, в свою очередь, ограничивает развитие фермерства и может снижать конкуренцию на рынке. Существуют и значительные социальные последствия: для агрохолдингов характерна высокая степень механизации и автоматизации, что часто приводит к сокращению числа работников по сравнению с традиционными колхозами и совхозами. Это может вызывать рост безработицы в сельских районах, особенно если холдинги не проявляют достаточного интереса к развитию местной социальной сферы, что может приводить к напряжённости среди местного населения. Ещё одним риском является угроза монополизации: концентрация земель и производственных активов в руках ограниченного числа компаний может привести к монополизации рынка, что позволяет им диктовать цены, сдерживать инновации и снижать стимулы к развитию для других участников рынка [7].

В крупные кооперативы и агрохолдинги в России вливали малые хозяйства в основном в форме контрактной интеграции и франчайзинга. К малым формам хозяйствования относятся крестьянские (фермерские) хозяйства и личные подсобные хозяйства, которые сохранили самостоятельность, но стали производственными или сервисными партнерами крупных предприятий.

Какие малые хозяйства вливались:

—Фермерские хозяйства (КФХ) и личные подсобные хозяйства (ЛПХ), специализирующиеся на овощеводстве, плодоводстве, грибоводстве и других нишевых направлениях.

—Индивидуальные предприниматели и небольшие сельхозпредприятия, которые обеспечивают поставки сырья, услуги или дополнительную переработку продукции.

—Хозяйства, ориентированные на производство органической продукции, где малый бизнес сохраняет конкурентные преимущества.

Как происходила интеграция:

1) Контрактная интеграция - основная форма сотрудничества, основанная на договорных отношениях. В этом случае малые хозяйства сохраняют юридическую самостоятельность, при этом объединяются с агрохолдингами для производства, переработки и реализации продукции. Существуют три вида интеграции:

- Горизонтальная (объединение сельхозпроизводителей одинакового профиля для укрупнения производства).
- Вертикальная (объединение хозяйств на разных стадиях цепочки - производство, переработка, сбыт).
- Смешанная (объединение хозяйств разного профиля с помощью специализации и диверсификации).

2) Франчайзинг - модель, когда крупные сельхозпредприятия (франчайзеры) передают малым формам права на использование бренда, технологий и бизнес-моделей, что способствует росту и успешному развитию мелких хозяйств.

3) Закупки и субподряд - крупные агрохолдинги закупают продукцию, например, овощи, ягоды, молоко у малых хозяйств, обеспечивая их реализацию, переработку и маркетинг, что позволяет малым хозяйствам стабилизировать доходы и расширить рынки сбыта.

4) Государственная поддержка - Минсельхоз России разрабатывает меры, направленные на стимулирование кооперации и интеграции малого агробизнеса с крупными холдингами, включая налоговые льготы, гранты и упрощение доступа к финансированию.

5) Технологический и инфраструктурный обмен - крупные холдинги предоставляют малым хозяйствам доступ к современным технологиям, оборудованию, системам управления качеством и логистике, что помогает повышать конкурентоспособность последних.

б) Решение проблем сбыта и кредитования - кооперация с крупными компаниями позволяет малым хозяйствам преодолеть ограниченный доступ к рынкам сбыта и финансовым ресурсам, часто проблемный фактор для фермеров.

Таким образом, малые хозяйства вливались в крупные кооперативы и агрохолдинги через гибкие договорные формы сотрудничества, сохранение юридической независимости и получение доступа к ресурсам, технологиям и рынкам, что способствует укреплению агропромышленного комплекса и развитию сельских территорий.

Укрупнение агрохолдингов в России оказывает сложное и неоднозначное влияние на развитие малых форм хозяйствования - крестьянских (фермерских) хозяйств (КФХ) и личных подсобных хозяйств (ЛПХ) (таблица 1) [6].

Таблица 1 – Положительные и отрицательные черты укрупнения агрохолдингов

Положительные аспекты	Отрицательные аспекты
В регионах с агрохолдингами сохраняется часть занятости и создаются рабочие места на селе, что поддерживает экономическую активность.	Рост доли крупных хозяйств часто сопровождается сокращением численности работников и фермерских хозяйств, что снижает занятость и экономическую активность на сельских территориях.
Агрохолдинги могут способствовать развитию кооперации с малыми хозяйствами, закупая у них продукцию по контрактам, помогая небольшим производителям развиваться.	Жесткая конкуренция с крупными агрохолдингами создает давление на малые хозяйства, у которых меньше ресурсной базы и доступа к инвестициям, что ведет к их сокращению и закрытию.
За счет контрактной интеграции, франчайзинга и кооперации малые хозяйства получают доступ к рынкам сбыта, технологиям, инфраструктуре и возможностям переработки продукции.	Массовое укрупнение ведет к вытеснению мелких и средних хозяйств с рынка земли и производства, увеличивает социальное напряжение и снижает количество сельского населения.
Малые хозяйства занимают ниши, неэффективные для крупных производителей (овощеводство, плодоводство, экопродукция), что позволяет им сохранять экономическую независимость и целевую специализацию.	Не везде существует развитое сотрудничество или заинтересованность крупных агрохолдингов во взаимодействии с малыми производителями, что ограничивает потенциал совместного развития

Ключевые механизмы, через которые происходит влияние укрупнения агрохолдингов на малый агробизнес [8]:

—Контрактная интеграция и кооперация: крупные предприятия заключают договоры на поставку продукции у мелких хозяйств, обеспечивая им доступ к переработке и рынкам сбыта.

—Франчайзинг: малые хозяйства приобретают у агрохолдингов права использовать бренды, технологии и маркетинговые схемы, что помогает им развивать бизнес при поддержке крупных партнеров.

—Конкурентное давление: агрохолдинги имеют более широкий доступ к финансированию, технике, субсидиям и инфраструктуре, что создает неравные условия для малых хозяйств и способствует их сокращению.

—Государственное регулирование: отсутствие или недостаточность механизмов, защищающих и поддерживающих малый агробизнес, усугубляет тенденцию укрупнения и закрытия мелких форм хозяйствования.

Укрупнение агрохолдингов способствует концентрации ресурсов и повышению эффективности производства, однако приводит к снижению количества малых хозяйств и занятости в сельских территориях. Вместе с тем, при развитии эффективных форм кооперации, контрактной интеграции и поддержки малые хозяйства могут найти свою нишу, сохранить экономическую активность и интегрироваться в общую аграрную цепочку, что особенно важно в условиях импортоориентированного развития и санкций. Для сбалансированного развития агросектора необходимы целенаправленные меры и механизмы государственной поддержки, стимулирующие сотрудничество между крупным и малым агробизнесом.

Ниже приведена таблица 2, иллюстрирующая вытеснение малых хозяйств крупными агрохолдингами в России с указанием некоторых конкретных компаний и динамики сокращения фермерских хозяйств [3].

Таблица 2 – Вытеснение малых хозяйств

Агрохолдинг / Категория	Посевные площади (млн га)	Доля на рынке (%)	Сокращение числа фермерских хозяйств (2023–2024)
Мираторг	1,38	7,5	—
Агрокомплекс имени Н.И. Ткачёва	1,23	6,7	—
Продимекс	0,9	4,9	—
Русагро	0,82	4,5	—
Малые и средние фермерские хозяйства	—	20–25 (примерно)	Более 400 фермерских хозяйств закрыто в 2024 году

Крупные агрохолдинги, такие как «Мираторг», «Русагро», «Продимекс» и «Агрокомплекс имени Н.И. Ткачёва», активно расширяют свои земельные банки и укрепляют позиции на рынке, используя доступ к дешевому финансированию, современным технологиям и полному циклу производства и сбыта.

Малые и средние фермерские хозяйства испытывают серьёзное давление из-за высокой конкуренции, ограниченного доступа к кредитам и субсидиям, а также из-за невозможности обеспечить полный производственный цикл и каналы сбыта, что приводит к их массовому закрытию - более 400 фермерских хозяйств прекратили деятельность в 2024 году [2].

К успешным примерам агроинтеграции в России относятся крупные агрохолдинги, которые реализовали вертикальные и горизонтальные интеграционные модели, консолидировали обширные земельные банки и внедрили полный производственный цикл – от выращивания сырья до переработки и сбыта готовой продукции. Наиболее заметные участники рынка:

—АПХ «Мираторг» – крупнейший владелец сельхозземель в России (1,38 млн га), интегрировал направления растениеводства, мясного

животноводства, переработки и логистики. Благодаря комплексному подходу обеспечивает полный контроль над производственно-логистической цепочкой.

—Агрокомплекс им. Н.И. Ткачева – второй по размеру земельного банка (1,23 млн га), включает молочное и мясное скотоводство, растениеводство, переработку и собственную торговую сеть.

—Группа компаний «Русагро» – заметный лидер по выручке (277,3 млрд руб. в 2023 году), агрохолдинг с вертикально интегрированной структурой (сахарное, масложировое, мясное и сельскохозяйственное направления), активно инвестирует в технологии и модернизацию.

—Группа компаний «Продимекс» и ГК «Русагро» - крупные сахарные и зерновые интеграции, контролируют полный цикл производства — от производства сырья до выпуска конечного продукта и экспорта.

—ГАП «Ресурс» – построила одну из крупнейших вертикально интегрированных систем по производству мяса птицы и комбикормов, занимает 4 место как по площади земель, так и по объему выручки.

—Агрохолдинг «Степь» – показывает быстрый рост (+27% выручки в 2023 году), развивает портфель производителей зерна и масличных, собственные элеваторы, экспортное направление и проекты по переработке [2].

Эти примеры отражают современные тренды агроинтеграции в России: укрупнение хозяйств, расширение земельного банка, развитие технологических цепочек и комплексная диверсификация бизнеса, что способствует росту эффективности и конкурентоспособности отечественного АПК.

Агрохолдинг «Мираторг» расширял свою площадь земельного банка за счет нескольких ключевых факторов:

—Приобретение уже действующих сельхозпредприятий и земельных активов. В частности, в 2019 году «Мираторг» купил крупные хозяйства в Ставропольском крае (ООО «Изобильное» - 7 тыс. га) и Брянской области

(«Брянск-Агро» - 5 тыс. га), специализировавшиеся на выращивании зерновых и картофеля.

—Ввод в сельхозоборот ранее заброшенных и неиспользуемых земель. Холдинг систематически осваивает и окультуривает земли, которые ранее не обрабатывались, увеличивая тем самым площади выращивания кормовых культур, зерновых и многолетних трав. Например, в 2019 году площадь окультуренных земель была увеличена на 8%, до 481 тыс. га с перераспределением посевных площадей по Брянской, Орловской, Калужской, Тульской и Смоленской областям.

—Развитие собственного селекционно-семеноводческого направления. «Мираторг» инвестировал значительные средства (около 1 млрд рублей) в производство качественного семенного материала, что позволило значительно расширить посевные площади семян зерновых, зернобобовых культур, подсолнечника и многолетних трав в 6–7 раз, до 19,4 тыс. га в рамках стратегии импортозамещения.

—Инвестиции в современные агротехнологии и инфраструктуру, включая селекционно-семеноводческие центры. К примеру, в Курской области компания планирует запуск нового центра по производству гибридов кукурузы и подсолнечника.

—Стратегическая концентрация на кормовой базе для собственных мясных производств. Расширение земель используется для увеличения производства кормов, что обеспечивает самодостаточность и экологическую чистоту кормов для животноводческих дивизионов холдинга.

Таким образом, расширение агрохолдинга по площади достигалось через комбинированную стратегию: покупку активов, освоение заброшенных земель, развитие собственной селекции и семеноводства, а также значительные инвестиции в технику, инфраструктуру и исследования под нужды собственной производственной цепочки [10]. Это позволило

«Мираторгу» эффективно увеличить земельный банк и производственные мощности (таблица 3).

Таблица 3 – Увеличение площади агрохолдинга «Мираторг»

Год	Площадь, тыс. га	Способы расширения	Комментарии и детали
2014	Увеличение площади земель в Курской области на 48% до 78 тыс. га	Приобретение активов и расширение в Курской области	Инвестиции в производство свинины, вертикальная интеграция
2015 (план)	129 тыс. га в Курской и Белгородской областях	Закупка хозяйств, расширение за счет конверсии заброшенных земель	Цель — создание кормовой базы под новое производство свинины
2018	446 тыс. га (окультуренные угодья)	Ввод в оборот заброшенных, зараставших земель в Брянской, Калужской, Орловской, Тульской и Смоленской областях	В рамках масштабного проекта возрождения земель под пастбища и пашни
2019	481 тыс. га (окультуренные сельхозугодья)	Продолжение освоения заброшенных земель, увеличение пашен и пастбищ	Рост поголовья КРС мясной породы абердин-ангус
2023–2024	Увеличение площади сева семян с 2,9 тыс. га до 19,4 тыс. га	Развитие собственных селекционно-семеноводческих центров, освоение семенного материала	Инвестиции в селекцию и семеноводство в Орловской и Курской областях

Ключевые факторы роста площади холдинга «Мираторг»:

—Приобретение и консолидация земельных активов в Курской, Белгородской, Калужской и других областях.

—Ввод в сельхозоборот заброшенных и зараставших земель с последующим окультуриванием (очистка, посев многолетних и однолетних трав, создание пастбищ).

—Инвестиции в селекционно-семеноводческие центры для производства качественного семенного материала и расширения площади посевов высокой продуктивности.

—Вертикально интегрированный подход, обеспечивающий кормовую базу для животноводства (свиней и КРС) за счет роста производства кормовых культур.

—Государственные и собственные инвестиции в инфраструктуру хозяйств и технологическое развитие.

Эти меры позволили увеличить земельный банк холдинга с десятков тысяч гектаров до почти полумиллиона гектаров окультуренных угодий к 2019 году, а также значительно расширить площади посева семенного материала к 2024 году.

Малые хозяйства, которые влились в агрохолдинг «Мираторг», в основном представляют собой фермерские хозяйства, с которыми холдинг работает по системе агроконтрактов. «Мираторг» заключает с ними договоры на производство сельхозкультур, которые компания сама не выращивает — например, моркови или других овощей. Малые предприятия сохраняют юридическую самостоятельность и обеспечивают гибкое выращивание продукции, зачастую ручную и на небольших участках. При этом агрохолдинг авансирует производство и определяет график отгрузок, что формирует для фермеров стабильный рынок сбыта и финансовую поддержку.

Кроме того, в ряде регионов «Мираторг» приобретал или арендовал земли, которые ранее могли находиться в пользовании малых фермерских хозяйств, что иногда сопровождалось конфликтами и спорными ситуациями. Таким образом, часть малых хозяйств либо вошла в структуру холдинга через агроконтракты и кооперацию, либо была вынуждена уступить земли под расширение агрохолдинга.

Основные механизмы интеграции малых хозяйств в структуру «Мираторга» [10]:

—Агроконтракты с фермерами на выращивание определённой продукции, не охваченной собственным производством холдинга.

—Закупка продукции у фермеров для переработки и реализации.

—Инвестиции в небольшие фермы и сервисное сотрудничество.

—В ряде случаев — приобретение и аренда земель, ранее используемых малыми хозяйствами, с последующим вовлечением в производственные цепочки «Мираторга».

Таким образом, интеграция малых хозяйств в «Мираторг» происходит через договорное сотрудничество, предоставление рынков сбыта и технической поддержки, а иногда и посредством приобретения земель и активов мелких производителей.

Рассмотрим агрокомплекс имени Н.И. Ткачева. Расширение площади агрокомплекса имени Н.И. Ткачева с 2014 года происходило в первую очередь через активное приобретение земельных активов и освоение заброшенных земель. В 2014 году холдинг совершил крупные сделки по поглощению хозяйств площадью около 70 тыс. га у компаний «Вимм-Билль-Данн» и ГК «Север Кубани». В последующие годы агрокомплекс системно приобретал активы обанкротившихся и проблемных сельхозпредприятий, зачастую значительно дешевле рыночной стоимости. Особенно значимым стал период с 2019 по 2024 год, когда агрохолдинг увеличил свой земельный банк почти на полмиллиона гектаров, по данным рейтинга BEFL, став одним из лидеров по приросту площадей среди российских агрохолдингов [5,12].

Ключевой сделкой стало приобретение около 200 тыс. га земель у агрохолдинга «Юг Руси» в Ростовской, Волгоградской областях и Краснодарском крае. Кроме того, в 2023 году было куплено ООО «Мирагро» с 7,5 тыс. га. Эта стратегия расширения за счет покупок крупномасштабных земельных активов позволила холдингу к 2024 году достичь более 1,1 млн га обрабатываемых земель.

Помимо приобретений, агрокомплекс активно занимался восстановлением и окультуриванием ранее заброшенных и неиспользуемых земель, увеличивая площадь пахотных земель и сенокосов. Значительное внимание уделялось развитию интенсивных садов, в частности яблоневых, с

площадью новых посадок, превышающей 100 га в 2022 году и планами расширения до 600 га.

Инвестиции в обновление и расширение машинно-тракторного парка и модернизацию инфраструктуры также способствовали эффективной обработке больших земельных массивов. Ежегодные вложения составляли миллиарды рублей: например, в 2024 году инвестиции достигали порядка 9 млрд рублей.

Не менее важен был и фактор государственной поддержки: агрокомплекс стал одним из крупнейших получателей субсидий по возмещению процентов по инвестиционным кредитам, что обеспечило доступность финансовых ресурсов для масштабных сделок и развития производства (таблица 4) [4].

Таблица 4 – Увеличение площади агрокомплекса имени Н.И. Ткачева

Год/Период	Рост площади, тыс. га	Основные способы и причины расширения	Комментарии
2014	+70 тыс. га	Приобретение хозяйств у «Вимм-Билль-Данна» (~30 тыс. га) и у ГК «Север Кубани» (~40 тыс. га)	Крупные сделки по покупке земельных активов
2015–2018	+150 тыс. га	Активное приобретение сельхозактивов, в том числе обанкротившихся компаний, с поддержкой государственных субсидий	Значительное расширение земельного банка в период губернаторства и работы в Минсельхозе
2019–2024	+477 тыс. га	Покупка земельных активов агрохолдинга «Юг Руси» (~200 тыс. га), а также других хозяйств в Краснодарском крае, Волгоградской и Ростовской областях	Лидер по приросту земельного банка на российском рынке
2022–2024	Расширение интенсивных садов до 600 га	Освоение новых площадей под интенсивные сады (яблони, персики) и рост овощеводства	Диверсификация и повышение продуктивности земель
2023	Общий земельный банк - около 1,1 млн га	Консолидация земель и расширение посевных площадей	Второе место по земельному банку в России

Год/Период	Рост площади, тыс. га	Основные способы и причины расширения	Комментарии
2024–2025 (планы)	Инвестиции на 6–9 млрд рублей для развития площадей и инфраструктуры	Обновление техники, модернизация переработки и инфраструктуры	Инвестиционный фундамент расширения и повышения эффективности

Ключевые механизмы расширения:

- Приобретение и консолидация земель крупных сельскохозяйственных предприятий, включая сделку с «Юг Руси» - около 200 тыс. га сельхозугодий.
- Освоение заброшенных и неиспользуемых земель с последующим окультуриванием и вводом в оборот.
- Развитие интенсивных технологий садоводства с закладкой промышленных садов на новых площадях.
- Государственная поддержка в виде субсидий по инвестиционным кредитам и льготного финансирования.
- Инвестиции в обновление техники и инфраструктуры, что обеспечивает качественную обработку расширяющихся земельных массивов.
- Вертикальная интеграция - развитие животноводства, растениеводства, переработки и логистики, стимулирующая рост земельного банка.

Таким образом, с начала 2010-х годов агрокомплекс имени Н. И. Ткачева увеличил земельный банк с примерно 80 тыс. га до более 1,1 млн га за счет стратегических покупок, расширения интенсивных садов и посевных площадей, а также благодаря серьезным инвестициям и господдержке.

Малые хозяйства, вливавшиеся в структуру агрокомплекса имени Н. И. Ткачева, в основном представляли собой отдельные сельскохозяйственные предприятия и фермерские хозяйства, которые входили в состав ранее приобретённых компаний или становились партнёрами холдинга в рамках кооперации.

В частности, агрокомплекс получил контроль над сельхозпредприятиями, которые были ранее в собственности агрохолдинга «Юг Руси», – около 8 хозяйств общей площадью около 200 тыс. га, расположенных в Краснодарском крае, Ростовской и Волгоградской областях. Эти предприятия до перехода под управление «Агрокомплекса» принадлежали частным собственникам и занимались растениеводством и животноводством.

Кроме того, в состав агрокомплекса вошли отдельные крупные сельхозпредприятия Выселковского района Краснодарского края, такие как ЗАО «Нива» и ЗАО «Рассвет», которые ранее были независимыми, но при этом довольно прибыльными малыми и средними формами хозяйствования.

Также есть данные, что часть мелких и средних сельхозпроизводителей постепенно кооперируется с холдингом или переходит под его контроль через покупку активов, создание контрактных отношений и договоров агроконтрактации. Это позволяет фермерским хозяйствам сохранять свою юридическую самостоятельность, но интегрироваться в производственные и сбытовые цепочки агрокомплекса, получая доступ к рынкам сбыта, технологиям и логистике.

Таким образом, малые хозяйства вливались в агрокомплекс имени Н.И. Ткачева главным образом через приобретение компаний-правопреемников, контрактное сотрудничество и кооперацию, что позволяло холдингу расширять земельный банк и усиливать интегрированное производство в аграрном секторе.

Рассмотрим последний пример расширения агрохолдинга. Расширение площади группы компаний «Продимекс» происходило за счёт комплексного подхода, включающего активное приобретение земельных участков, развитие инфраструктуры и модернизацию производственных мощностей [11].

—Приобретение земельных активов: В течение последних лет «Продимекс» значительно расширил земельный банк до 900 тыс. га за счет покупки

дополнительных пашен в ключевых аграрных регионах России, таких как Воронежская, Белгородская, Курская, Липецкая, Тамбовская и Пензенская области, а также Краснодарский и Ставропольский края. Например, в 2018 году группа увеличила площадки почти на 10 тыс. га в Аннинском и Панинском районах Воронежской области. Также в 2018–2019 гг. было обнародовано намерение приобрести около 5 тыс. га у компании «Экспортхлебагроцентрплюс».

—Инвестиции в модернизацию и инфраструктуру: Было реализовано множество проектов по строительству и обновлению хранения и переработки сельхозпродукции. Например, модернизация Тулиновского элеватора позволила значительно увеличить вместимость и автоматизировать процессы приемки, сушки и отгрузки зерновых.

—Развитие собственных семеноводческих направлений: Группа компаний активно инвестирует в производство и использование высококачественных семян сахарной свеклы и других агрокультур, что способствует повышению урожайности и эффективному использованию земельных ресурсов.

—Переоснащение и обновление парка сельхозтехники: Поддержание современного технического уровня позволяет проводить все агротехнические работы в оптимальные сроки и качественно обрабатывать расширяющиеся посевные площади.

—Оптимизация земельного банка и управление: Использование геоинформационных систем (ГИС) и инновационных подходов к управлению помогает быстро реагировать на возникающие проблемы антропогенного характера и повышать точность решений, что обеспечивает эффективное использование земельных ресурсов.

В итоге расширение площади агрохолдинга «Продимекс» стало возможным за счет стратегических приобретений земель, масштабных инвестиций в инфраструктуру и технологии, а также за счет совершенствования управленческих и производственных процессов, что

укрепило позиции компании как одного из крупнейших аграрных игроков России (таблица 5) [11].

Таблица 5 – Увеличение площади группа компаний «Продимекс»

Год/Период	Площадь, тыс. га	Способы увеличения площади	Комментарии и детали
К 2009 году	~170 тыс. га	Начальный масштаб земельного банка через приобретения и аренду	Компания уже контролировала земельный банк порядка 170 тыс. га к концу 2009 года
2014	~170 тыс. га	Удержание и оптимизация существующих активов	Земельный банк сохранен на уровне около 170 тыс. га
2015–2017	Прирост площадей незначительный	Инвестиции в модернизацию инфраструктуры и техники	В этот период фокус был больше на инфраструктуре и семеноводстве
2018	Увеличение на 10 тыс. га	Приобретение земель в Воронежской области (например, в Аннинском, Панинском районах)	Расширение посевных площадей, модернизация элеваторов
2018–2019	Планируемое расширение на 5 тыс. га	Намерения приобретения земель у «Экспортхлебагроцентрплюс»	Расширение активов в регионах ключевого присутствия
2020–2024	Земельный банк свыше 900 тыс. га	Масштабные приобретения земель в 8 регионах: Воронежская, Белгородская, Курская, Липецкая, Тамбовская, Пензенская области, Краснодарский и Ставропольский край	Активное расширение земель и инвестирование в переработку
2024	Поддержание около 900 тыс. га	Оптимизация земельного банка, развитие семеноводства и цифровизация управления	Дальнейшая концентрация на эффективности и модернизации

Ключевые механизмы роста площади «Продимекс»:

—Приобретение крупных земельных активов в нескольких аграрных регионах России.

—Инвестиции в инфраструктуру - модернизация элеваторов, семеноводческих производств, фасовочных линий.

—Использование современных технологий управления и цифровизации для повышения эффективности использования земельных ресурсов.

—Развитие вертикальной интеграции, что мотивирует расширение земель под выращивание зерновых, сахарной свеклы и масличных культур.

Таким образом, рост земельного банка «Продимекс» с 2014 года происходил постепенно через приобретение земель и модернизацию инфраструктуры, с ключевым рывком к 2020–2024 годам, когда общая площадь превысила 900 тыс. га.

Малые хозяйства вливались в группу компаний «Продимекс» преимущественно через постепенную интеграцию ранее независимых фермерских и средних сельхозпредприятий, приобретаемых холдингом вместе с земельными активами или включаемых в кооперативные цепочки в рамках договоров агроконтрактации.

Основные особенности интеграции малых хозяйств в структуру «Продимекс» таковы:

—Приобретение и объединение сельхозпредприятий, ранее являвшихся отдельными малыми и средними хозяйствами, с постепенной перестройкой их производственных и управленческих процессов в соответствии с корпоративными стандартами холдинга. Переходный период обычно занимает 1–2 сезона, в течение которых малые хозяйства адаптируются к новым технологиям и управлению при сохранении трудовых коллективов.

—Кооперационные отношения с местными фермерами и подрядчиками, в рамках, которых они обеспечивают часть продукции (сахарная свекла, зерновые) для переработки и реализации через сеть «Продимекса». Это позволяет мелким и средним аграриям сохранить юридическую самостоятельность и получить гарантированный рынок сбыта и поддержку по агротехнологиям.

—Реструктуризация животноводческих направлений с участием малых хозяйств, включая передачу животноводческих ферм бывшим работникам и фермерам на льготных условиях, а также помощь в кормовом обеспечении и централизованном сборе продукции. Такие меры направлены на поддержку мелких производителей в условиях оптимизации крупных комплексов.

—В рамках оптимизации холдинг избегает жестких сокращений персонала и выстраивает плавный процесс интеграции с акцентом на повышение эффективности и сохранение социальных гарантий для сотрудников малых хозяйств, что способствует стабильности и снижению социальных рисков в регионах присутствия.

Таким образом, малые хозяйства входят в структуру «Продимекса» через сочетание поглощений вместе с земельными активами, агроконтрактов и кооперации, а также через программы реструктуризации и поддержки мелких производителей животноводческой продукции. Это способствует росту земельного банка и объёмов производства при сохранении социальных функций и устойчивости аграрных территорий.

Основные причины вытеснения: замкнутость производственных цепочек агрохолдингов, дискриминация мелких производителей на рынке, более высокая себестоимость фермерского производства, отсутствие доступа к льготному финансированию и инфраструктуре.

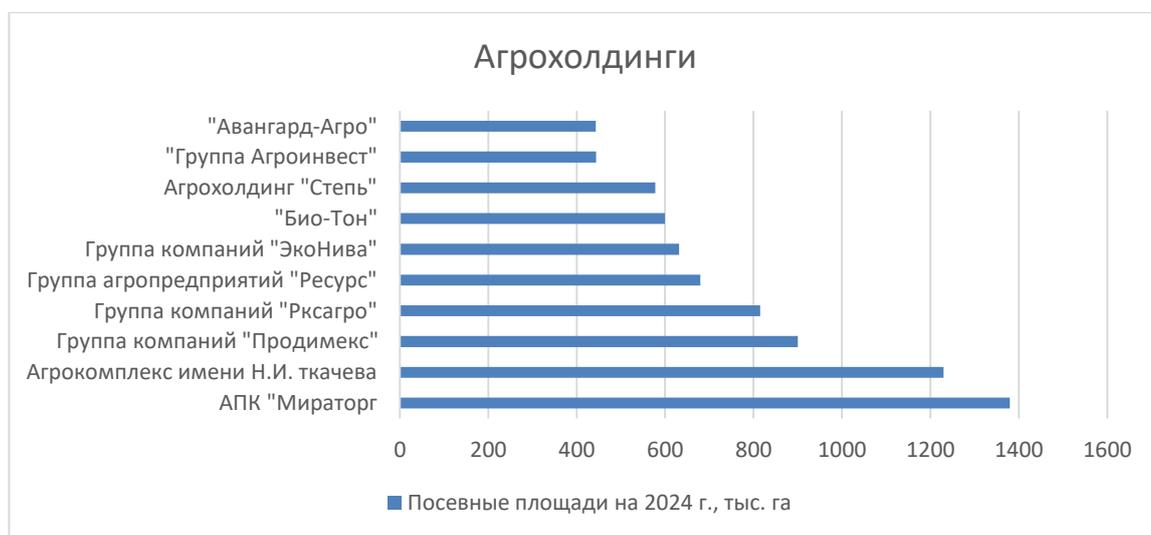


Рисунок 1 – Посевные площади крупнейших агрохолдингов России

Эта гистограмма наглядно демонстрирует концентрацию земельных ресурсов в руках крупнейших агрохолдингов России, что отражает тенденцию к укрупнению и консолидации земельных активов в аграрном секторе.

Ниже представлена сравнительная таблица вариантов организации крупномасштабного агропромышленного производства с конкретными примерами агрохолдингов России и США (одной из ведущих аграрных стран мира) по состоянию на 2024–2025 годы.

Российский и зарубежный опыт интеграционных моделей в агросекторе демонстрирует разнообразие подходов к объединению ресурсов и управлению сельскохозяйственным производством, направленных на повышение эффективности и конкурентоспособности.

Российский опыт представлен крупными агрохолдингами с масштабной вертикальной интеграцией и значительным земельным банком. По данным рейтинга BEFL 2025 года, совокупный земельный банк 75 крупнейших агрохолдингов России достиг 19 млн гектаров. Лидерами являются АПХ «Мираторг» (1,38 млн га), «Агрокомплекс имени Н. И. Ткачева» (1,23 млн га), группа компаний «Продимекс» (900 тыс. га), «Русагро» (815 тыс. га) и «ГАП Ресурс» (680 тыс. га). Эти компании реализуют вертикальную интеграцию, охватывая полный цикл от производства сырья до переработки и сбыта продукции, что позволяет им снижать издержки и контролировать качество. Например, «Мираторг» активно развивает мясное производство и расширяет земельный банк, а «Русагро» специализируется на масложировом бизнесе и свиноводстве. Агрохолдинг «Степь» известен внедрением цифровых технологий и рекордными урожаями.

Зарубежный опыт, например в США и странах Европы, характеризуется широким применением горизонтальной и вертикальной интеграции, а также развитием кластерных моделей и кооперативов. В США крупные агрокомпании, такие как Archer Daniels Midland (ADM), Cargill и Tyson

Foods, строят интегрированные цепочки поставок, объединяя производство, переработку и логистику. Они активно внедряют инновации, точное земледелие и биотехнологии, а также используют кооперативные структуры для объединения мелких и средних фермеров. В Европе популярны кластерные модели, где предприятия, научные организации и органы власти взаимодействуют для совместного развития технологий и рынков.

В сравнении с российскими агрохолдингами, зарубежные модели часто имеют более развитую систему кооперации мелких и средних производителей, что способствует диверсификации и устойчивости агросектора. При этом и там, и там вертикальная интеграция остаётся ключевым инструментом повышения эффективности (таблица 6).

Таблица 6 – Сравнительная характеристика вариантов организации крупномасштабного агропромышленного производства России и США

Критерий	Россия (агрохолдинги)	США (агропредприятия)
Крупнейшие агрохолдинги / компании	АПХ «Мираторг» (1,38 млн га), «Агрокомплекс» им. Н. И. Ткачёва (1,23 млн га), «Продимекс» (900 тыс. га), «Русагро» (815 тыс. га)	Archer Daniels Midland (ADM), Cargill, Tyson Foods, JBS USA
Общий земельный банк крупнейших игроков	Около 19 млн га (топ-75 компаний)	Более 50 млн акров (около 20 млн га) у крупнейших корпораций
Структура производства	Вертикально интегрированные агрохолдинги с фокусом на зерновые, масличные, мясное и молочное производство	Многоотраслевая агрокомплексы: зерновые, мясо, молоко, биотехнологии
Инвестиции и технологии	Активное внедрение цифровизации, импортозамещение, модернизация техники	Лидерство в инновациях, автоматизация, биотехнологии, точное земледелие
Государственная поддержка	Субсидии, налоговые льготы, программы развития АПК	Субсидии, страхование урожая, программы поддержки фермеров
Особенности управления	Централизованное управление, вертикальная интеграция, агроагрегаторы	Корпоративное управление с высокой диверсификацией, кооперативы

Критерий	Россия (агрохолдинги)	США (агропредприятия)
Основные риски и вызовы	Зависимость от импортных технологий, рост себестоимости, социальное напряжение	Торговые войны, климатические изменения, регулирование
Экспортная специализация	Пшеница, подсолнечник, соя, мясо	Кукуруза, соя, мясо, молочная продукция
Тенденции развития	Рост земельных банков, укрупнение, развитие агроагрегаторов	Усиление цифровизации, экологические стандарты, устойчивое производство

В России крупнейшие агрохолдинги, такие как АПХ «Мираторг», «Агрокомплекс» им. Н.И. Ткачёва и «Продимекс», контролируют значительные земельные ресурсы (от 900 тыс. до 1,38 млн га), активно расширяя земельный банк и внедряя современные технологии в условиях импортозамещения. В США ведущие компании — Archer Daniels Midland (ADM), Cargill, Tyson Foods — обладают более диверсифицированным портфелем и более масштабными земельными активами, при этом уделяя большое внимание инновациям и устойчивому развитию.

Обе страны демонстрируют тенденцию к укрупнению и интеграции агропредприятий, однако Россия сталкивается с рядом вызовов, связанных с технологической зависимостью и социальной адаптацией, тогда как США - с экологическими требованиями и международной торговлей.

Примеры успешных корпоративных моделей в агросекторе России характеризуются крупными агрохолдингами, которые демонстрируют значительный рост земельных активов, выручки и внедрение современных технологий.

По данным рейтинга BEFL на 2024 год, совокупный земельный банк 75 крупнейших агрохолдингов России достиг 19 млн гектаров, увеличившись на 0,5 млн га за год. Лидером по посевным площадям остаётся АПХ «Мираторг» с 1,38 млн га, на втором месте — «Агрокомплекс имени Н. И. Ткачева» (1,23 млн га), третье место занимает группа компаний «Продимекс»

(900 тыс. га). Далее следуют «Русагро» (815 тыс. га), «ГАП Ресурс» (680 тыс. га), «ЭкоНива» (632 тыс. га), «БИО-ТОН» (600 тыс. га), «Агрохолдинг Степь» (578 тыс. га), «Группа Агроинвест» (444 тыс. га) и «Авангард-Агро» (443 тыс. га).

По финансовым показателям, по итогам 2023 года суммарная выручка топ-10 агрохолдингов России достигла 1,6 трлн рублей, увеличившись на 16,2% по сравнению с предыдущим годом. Лидером по выручке стала группа «Русагро» - 277,3 млрд руб. (+15%), на втором месте — «Мираторг» с 256,8 млрд руб. (+24%), третье - группа «Черкизово» с 226,7 млрд руб. (+23%). Быстрее всех росла выручка агрохолдинга «Степь» - +27%, до 106,1 млрд руб. Среди других крупных игроков - «ГАП Ресурс» (197 млрд руб.), «Агропромкомплектация» (161 млрд руб.), «Агро-Белогорье» (108 млрд руб.) и «Дамате» (85,4 млрд руб.) [1].

Эти агрохолдинги успешно реализуют вертикальную интеграцию, охватывая полный цикл - от производства сырья до переработки и сбыта продукции. Они активно инвестируют в цифровизацию, инновационные агротехнологии и расширяют экспортные возможности. Например, «Мираторг» специализируется на мясном производстве и активно расширяет земельный банк, «Русагро» фокусируется на масложировом бизнесе и свиноводстве, а «Степь» известна внедрением цифровых технологий и рекордными урожаями.

Таким образом, корпоративные модели таких компаний характеризуются масштабностью, вертикальной интеграцией, высокой инвестиционной активностью и технологическим развитием, что обеспечивает им лидирующие позиции на рынке и устойчивый рост (таблица 7).

Таблица 7 – Краткая таблица ключевых показателей топ-5 агрохолдингов России.

Компания	Земельный банк (тыс. га)	Выручка 2023 (млрд руб.)	Рост выручки (%)	Основные направления
АПХ «Мираторг»	1380	256,8	+24	Мясное производство, зерновые
«Агрокомплекс им. Н. И. Ткачева»	1230	84,5	+7	Растениеводство, животноводство
ГК «Продимекс»	900	—	—	Зерновое и масличное производство
ГК «Русагро»	815	277,3	+15	Масложировой бизнес, свиноводство
ГАП «Ресурс»	680	197	+15	Многоотраслевое производство

Вышеуказанные данные иллюстрируют успешные корпоративные модели, которые обеспечивают устойчивое развитие агросектора России за счёт масштабов, интеграции и инноваций.

Тенденции развития кооперативных и интеграционных моделей в аграрном секторе России в 2025 году связаны с активным внедрением цифровых технологий, расширением государственной поддержки и усилением роли малых и средних сельхозпроизводителей. С 1 марта 2025 года в России действует закон об агроагрегаторах — новых формах интеграции, которые создают цифровые платформы для взаимодействия между мелкими фермерами, кооперативами и рынком, обеспечивая удобный сбыт продукции и оптимизацию логистики. Эти агрегаторы получают государственную поддержку, включая налоговые льготы и субсидии, что стимулирует развитие инфраструктуры и повышение конкурентоспособности малых хозяйств.

Государственные программы, такие как «Агростартап», «Агромотиватор» и поддержка семейных животноводческих ферм, направлены на развитие

кооперативных форм хозяйствования и создание новых рабочих мест в сельской местности. Важным трендом является активное создание сельскохозяйственных потребительских кооперативов, которые объединяют фермеров для совместных закупок, переработки и сбыта продукции, что позволяет снижать издержки и повышать эффективность [13].

В регионах, например, в Липецкой области, развивается комплексная модель поддержки кооперации, включающая субсидии, налоговые льготы и создание агропромышленных кластеров (таблица 8).

Таблица 8 – Основные тенденции развития кооперативных и интеграционных моделей

Тенденции	Описание и особенности	Конкретные примеры и инициативы	Эффекты и результаты
Внедрение цифровых платформ и агроагрегаторов	Создание цифровых платформ для объединения мелких фермеров, упрощение сбыта и логистики	Закон об агроагрегаторах (с 1 марта 2025 года); платформы типа «Агротек» в Липецкой области	Повышение доступности рынков, снижение издержек, рост объёмов продаж
Государственная поддержка кооперативов	Субсидии, налоговые льготы, программы развития семейных ферм и кооперативов	Программы «Агростартап», «Агромотиватор», поддержка семейных животноводческих ферм	Рост числа кооперативов, создание новых рабочих мест в сельской местности
Развитие сельскохозяйственных потребительских кооперативов	Объединение фермеров для совместных закупок, переработки и сбыта продукции	Кооперативы в Липецкой, Курской и других областях, агропромышленные кластеры	Снижение себестоимости, повышение конкурентоспособности малых хозяйств
Интеграция с крупными агрохолдингами и инфраструктурными проектами	Партнёрство мелких производителей с крупными компаниями для доступа к технологиям и рынкам	Совместные проекты с АПХ «Мираторг», ГК «Русагро», создание логистических центров	Улучшение доступа к современным технологиям, расширение рынков сбыта

Тенденции	Описание и особенности	Конкретные примеры и инициативы	Эффекты и результаты
Экологичные и устойчивые методы производства	Внедрение органического земледелия, биопестицидов, водосберегающих технологий	Программы поддержки органического сельского хозяйства, проекты по устойчивому развитию	Снижение негативного воздействия на окружающую среду, рост спроса на экологичную продукцию
Повышение финансовой доступности и кредитования	Развитие льготного кредитования, микрофинансирования и страхования для кооперативов и фермеров	Государственные программы кредитования, страхование урожая, поддержка агроагрегаторов	Увеличение инвестиционной активности, снижение финансовых рисков
Образование и повышение квалификации	Обучающие программы для фермеров и кооперативов по современным технологиям и управлению	Курсы и тренинги от Минсельхоза, региональных аграрных вузов и консалтинговых компаний	Повышение компетенций, улучшение управленческих и производственных показателей

Таблица отражает комплексный подход к развитию кооперативных и интеграционных моделей, который включает цифровизацию, государственную поддержку, экологизацию и повышение финансовой устойчивости. Внедрение этих тенденций способствует укреплению позиций малых и средних сельхозпроизводителей, повышению их конкурентоспособности и устойчивому развитию аграрного сектора России.

Кроме того, наблюдается рост инвестиций в новые и модернизированные предприятия АПК, которые часто реализуются в партнерстве с кооперативами и агроагрегаторами, что способствует развитию инфраструктуры и технологическому обновлению отрасли. При этом кооперативные модели помогают компенсировать институциональные и рыночные ограничения, с которыми сталкиваются фермеры, особенно в условиях нестабильности рынка и ограниченного доступа к ресурсам [9].

В целом, тенденции развития кооперативных и интеграционных моделей характеризуются:

- Активным внедрением цифровых платформ и технологий управления цепочками поставок.
- Расширением государственной поддержки малых хозяйств и кооперативов.
- Формированием агроагрегаторов как новых форм интеграции.
- Ростом кооперативного движения и созданием кластеров.
- Повышением эффективности и конкурентоспособности мелких и средних производителей.

Эти процессы способствуют устойчивому развитию сельского хозяйства, повышению продовольственной безопасности и улучшению социально-экономической ситуации в сельских регионах России.

Список источников

1. Авакян С.А. Инновационная компонента региональной маркетинговой информационной системы агрорынка // Финансовые исследования. 2024. № 4 (73). С. 136-145.
2. Алтухов А.И. Продовольственная безопасность России в условиях глобальных вызовов / А.И. Алтухов. Монография. - Москва: Сам Полиграфист, 2024. - 575 с.
3. Анфиногентова А.А., Андрющенко С.А., Великий П.П. и др. Устойчивое развитие агропродовольственного комплекса России: проблемы и перспективы // Саратов, 2024.
4. Демин А.А., Медников А.А., Иванова И.Г. Корпоративное партнерство как путь создания эффективных агрохолдингов (на примере АО фирма "Агрокомплекс" имени Н.И. Ткачева) // В сборнике: Управление развитием сельских территорий. Материалы Международной научно-практической конференции (памяти заслуженного деятеля науки РСФСР, доктора экономических наук, профессора Ерошкина Виктора Васильевича). Краснодар, 2024. С. 273-280.

5. Журавлев П.В., Халиков М.А. Крупные российские агропромышленные холдинги: современное состояние и перспективы развития // Путеводитель предпринимателя. 2018. № 37. С. 83-104. Зюкин Д.А., Беляев С.А. Анализ экспортного потока зерна из России в условиях санкций // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2023. Т. 12. № 2 (43). С. 37-40.
6. Калафатов Э.А. Негативное влияние агрохолдингов на социально-экономическое развитие сельских территорий России // Московский экономический журнал. 2022. Т. 7. № 2.
7. Каравдин А.А. Развитие сельского хозяйства российской федерации в контексте интеграции ЕАЭС // Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Российский университет дружбы народов. Москва, 2022.
8. Лясников Н.В., Лясникова Ю.В., Яхьяев М.А., Романова Ю.А. Факторы инновационного развития фермерских хозяйств в целях повышения эффективности АПК // Продовольственная политика и безопасность. 2024. Т. 11. № 3. С. 591-606.
9. Мельников А.Б., Вилкова Е.В., Киноян М.М. Зарубежный опыт инновационно-инвестиционной политики в развитии национального АПК // Вестник Академии знаний. 2024. № 1 (60). С. 243-248.
10. Пашков В.П. Крупные и мелкие землевладения в сельском хозяйстве - их преимущества и недостатки // Островские чтения. 2016. № 1. С. 151-161.
11. Петрова Е.Г. Анализ эффективности использования основных производственных фондов (на примере ООО "УК Продимекс - Сахар") // Научные труды Московского гуманитарного университета. 2020. № 3. С. 7.
12. Потокина Е.С. Анализ воздействия интеграции и диверсификации на доходы агропромышленных холдингов // Управленческий учет. 2021. № 7-3. С. 722-733.
13. Ershov B.A., Bobrovnikova M.A. Development of the agro-industrial complex of Russia at the present stage // Agrarian History. 2024. № 18. С. 3-10.

References

1. Avakyan S.A. Innovative Component of the Regional Marketing Information System of the Agro-Market // *Financial Research*. 2024. No. 4 (73). Pp. 136-145.
2. Altukhov A.I. Food Security of Russia in the Face of Global Challenges / A.I. Altukhov. Monograph. - Moscow: Sam Poligrafist, 2024. - 575 p.
3. Anfigenetova A.A., Andryushchenko S.A., Velikiy P.P., et al. Sustainable Development of Russia's Agro-Food Complex: Challenges and Prospects // *Saratov*, 2024.
4. Demin A.A., Mednikov A.A., Ivanova I.G. Corporate Partnership as a Way to Create Efficient Agro-Holdings (Based on the Example of N.I. Tkachev Agrocomplex JSC) // In the Collection: Management of Rural Development. Materials of the International Scientific and Practical Conference (in memory of Viktor Vasilyevich Eroshkin, Honored Scientist of the RSFSR, Doctor of Economics, Professor). Krasnodar, 2024. Pp. 273-280.
5. Zhuravlev P.V., Khalikov M.A. Large Russian Agro-Industrial Holdings: Current State and Development Prospects // *Entrepreneur's Guide*. 2018. No. 37. Pp. 83-104.
6. Zyukin D.A., Belyaev S.A. Analysis of the Grain Export Flow from Russia under Sanctions // *Azimuth of Scientific Research: Economics and Management*. 2023. Vol. 12. No. 2 (43). Pp. 37-40.
7. Kalafatov E.A. Negative impact of agro-holdings on the socio-economic development of rural areas in Russia // *Moscow Economic Journal*. 2022. Vol. 7. No. 2.
8. Karavdin A.A. Development of agriculture in the Russian Federation in the context of EAEU integration // Dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences / Russian University of Friendship of Peoples. Moscow, 2022.
9. Lyasnikov N.V., Lyasnikova Yu.V., Yakhyaev M.A., Romanova Yu.A. Factors of Innovative Development of Farm Enterprises in Order to Increase the Efficiency of the Agro-Industrial Complex // *Food Policy and Security*. 2024. Vol. 11. No. 3. Pp. 591-606.

9. Melnikov A.B., Vilkova E.V., Kinoyan M.M. Foreign experience of innovation and investment policy in the development of the national agro-industrial complex // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2024. No. 1 (60). Pp. 243-248.
10. Pashkov V.P. Large and small landholdings in agriculture - their advantages and disadvantages // Ostrovsky Readings. 2016. No. 1. Pp. 151-161.
11. Petrova E.G. Analysis of the Efficiency of Using Fixed Assets (on the Example of LLC "UK Prodimex - Sugar") // Scientific Works of the Moscow University for the Humanities. 2020. No. 3. P. 7.
12. Potokina E.S. Analysis of the Impact of Integration and Diversification on the Income of Agro-Industrial Holdings // Management Accounting. 2021. No. 7-3. Pp. 722-733.
13. Ershov B.A., Bobrovnikova M.A. Development of the agro-industrial complex of Russia at the present stage // Agrarian History. 2024. No. 18. Pp. 3-10.

© Татарчук А.П., Гусев А.С., Броницкая С.А., Инышева В.А., Беличев А.А.,
2025. Московский экономический журнал, 2025, № 8.