

УДК 332.12 (571.150)
DOI 10.14258/epb202652

КООПЕРАЦИОННО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СВЯЗИ ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР В АЛТАЙСКОМ КРАЕ: РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО АНАЛИЗА¹

А. Я. Троцкий¹, Л. В. Родионова¹, И. В. Мищенко²

¹Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН (Новосибирск, Россия)

²Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

В настоящей статье изложены результаты анализа масштаба, интенсивности и характера кооперации предприятий производственной сферы Алтайского края, включенных в интегрированные корпоративные структуры в сравнении с неинтегрированными предприятиями. Предложена общая логика исследования, включающая в себя шесть содержательных блоков. Проведен анализ научной литературы, раскрыты сущность и содержание понятия «интегрированные корпоративные структуры».

На основе проведенного при активном участии авторов выборочного социологического исследования порядка одной тысячи предприятий региона обрисован в общих чертах «портрет» интегрированных организаций, показано их экономическое положение и поведение в условиях санкций. Дана многомерная оценка масштабов и интенсивности производственной кооперации интегрированных корпоративных структур, включая ее пространственные аспекты, возможного потенциала развития производственной кооперации в экономике края, выявлены ее движущие силы. Раскрыты ключевые предмет и формы кооперационно-производственных связей интегрированных организаций, выявлены присущие им особенности. Дан анализ деятельности интегрированных корпоративных структур в части формирования кооперационных цепочек в крае.

Охарактеризованы причины, тормозящие развитие кооперационно-производственных связей предприятий, и факторы, способствующие их развитию. Систематизированы меры, которые должны предпринять региональные органы власти края в целях формирования и развития кооперационных отношений в экономике региона.

Ключевые слова: производственная кооперация, интегрированные корпоративные структуры, неинтегрированные организации, масштаб, интенсивность и характер кооперации, Алтайский край.

COOPERATIVE AND INDUSTRIAL RELATIONS OF INTEGRATED CORPORATE STRUCTURES IN THE ALTAI TERRITORY: EMPIRICAL ANALYSIS RESULTS

A. Ya. Trotskovsky¹, L. V. Rodionova¹, I. V. Mishchenko²

¹Institute of Economics and Industrial Engineering SB RAS (Novosibirsk, Russia)

²Altai State University (Barnaul, Russia)

This article presents the results of an analysis of the scale, intensity and nature of cooperation between enterprises in the manufacturing sector of the Altai Territory included in integrated corporate structures in comparison with non-integrated enterprises. The general logic of the study is proposed, which includes meaningful blocks. The analysis of scientific literature is carried out, the essence and content of the concept of “integrated corporate structures” formed on a shared and contractual basis are revealed.

¹ Статья подготовлена по плану НИР ИЭОПП СО РАН, проект «Экономика регионов Сибири в условиях внешних и внутренних вызовов: интеграция и кооперация», № 1025031900021–8.

Based on a sample sociological study of about one thousand manufacturing enterprises in the Altai Territory, conducted with the active participation of the authors, the “portrait” of integrated organizations is outlined, their economic situation and behavior under sanctions are shown. A multidimensional assessment of the scale and intensity of industrial cooperation of integrated corporate structures is given, including its spatial aspects, the possible potential for the development of industrial cooperation in the regional economy, and its driving forces are identified. The key subject and forms of cooperative and industrial relations of integrated organizations are revealed, and their inherent features are revealed. The analysis of the activities of integrated corporate structures in terms of the formation of cooperative chains in the region is given.

The reasons hindering the development of cooperative and industrial relations of enterprises and the factors contributing to their development are characterized. The measures that regional authorities of the region should take in order to form and develop cooperative relations in the region's economy are systematized.

Keywords: industrial cooperation, integrated corporate structures, non-integrated organizations, scale, intensity and nature of cooperation, Altai Territory.

Постановка проблемы и подходы к ее анализу. Настоящая статья продолжает серию авторских публикаций по результатам многолетнего исследования механизмов и движущих сил включенности экономики Алтайского края в пространственную интеграцию [1, 2].

Одним из ключевых механизмов интеграции региона в экономическое пространство страны (наряду с торгово-экономическими и миграционными межрегиональными связями), рассмотренными в исследовании, были кооперационно-производственные связи предприятий ключевых отраслей производственной сферы региона (промышленности, сельского хозяйства, строительства, транспорта) общей численностью порядка 1000 предприятий. Были разработаны теоретико-методологические и организационные основы исследования, обоснована выборка², изложен ряд содержательных результатов, в числе которых основные характеристики попавших в выборку предприятий (организаций) производственной сферы Алтайского края, механизмы формирования и развития кооперационно-производственных связей, возникающие при этом проблемы и т. д. [2, с. 112–124]. Методологией исследования был заложен и впоследствии реализован дифференцированный подход к анализу кооперационно-производственных связей различных предприятий, прежде всего, разномасштабных и разноотраслевых [2, с. 159–215].

Цель исследования, результаты которого получили отражение в настоящей статье, заключалась в оценке масштабов, движущих сил и специ-

фики характера кооперационно-производственных связей интегрированных корпоративных структур, дислоцированных на территории Алтайского края.

В качестве рабочей гипотезы исследования выступает предположение о том, что интегрированные корпоративные структуры характеризуются по сравнению с другими организационно-правовыми формами предприятий более масштабной, интенсивной и разнообразной деятельностью в части формирования и развития производственной кооперации, обусловленной имеющимися в их распоряжении объединенными ресурсами входящих в их состав предприятий.

В основу анализа был положен сравнительный подход, при котором различные характеристики кооперационно-производственных связей организаций, входящих в состав интегрированных корпоративных структур (ИКС) сравниваются с характеристиками предприятий (организаций), являющихся самостоятельными компаниями, не входящими в состав никаких объединений (неинтегрированные организации). На их фоне в контексте развития производственной кооперации рассматриваются две группы юридически самостоятельных организаций, входящих в состав ИКС на основе участия в долевой собственности и договора о совместной деятельности (интегрированные организации). Выявление и интерпретация результатов сравнительного исследования уровня развития и характера производственно-кооперационных связей интегрированных организаций будет проводиться согласно разработанному авторами алгоритму³ (рис. 1).

² После окончательного отбора и выбраковки анкет в выборку вошли 977 предприятий производственной сферы Алтайского края. Из них 892 — юридически самостоятельные предприятия, не входящие в состав объединений юридических лиц, 61 — юридически самостоятельные, входящие в состав объединений юридических лиц, основанных на долевой собственности либо на договоре о совместной деятельности и 24 — организации, являющиеся структурным элементом (частью) более крупной организации и не имеющие статуса юридического лица.

³ Более детальную характеристику методологии анализа кооперационно-производственных связей предприятий региона см. в [2, с. 112–116].



Рис. 1. Общая логика сравнительного анализа кооперационно-производственных связей организаций.
Источник: составлено авторами

Первый шаг в общей логике исследования, как следует из рисунка 1, заключается в характеристике попавших в выборку организаций, входящих в состав ИКС. В их числе размер организаций, их месторасположение, отраслевая принадлежность, экспертная оценка уровня конкурентоспособности и др. (блок 1).

Мы посчитали необходимым привести далее краткую характеристику положения организаций в санкционной экономике, поскольку оно в заметной степени предопределяет масштабы и характер их кооперационно-производственных связей (блок 2).

На следующем шаге предлагается дать оценку масштаба и интенсивности кооперации, присущей интегрированным структурам. Согласно методологии исследования, масштаб кооперации оценивается с помощью ряда показателей. Основной из них — доля организаций, вовлеченных в производственную кооперацию, в общей численности обследованных организаций. При этом учитываются организации, осуществляющие как длительные устойчивые, так и эпизодические кооперационные связи. Картина масштаба производственной кооперации будет неполной, если не учитывать степень ее локализации. С этих позиций все кооперационные связи рассматриваемых организаций дифференцируются на внутрирегиональные, межрегиональные и международные. Еще один важный момент, касающийся масштаба кооперации, заключается в оценке потенциала развития кооперационных связей (блок 3).

После оценки уровня развития кооперации с позиции ее масштаба и интенсивности предполагается раскрыть характер производственно-кооперационных взаимодействий. Он опера-

лизуется через демонстрацию различных видов и форм кооперации, обусловленных предметом связи и их формой (блок 4).

Следующей значимой чертой характера кооперации, с нашей точки зрения, является включенность (невключенность) в кооперационные цепочки малых предприятий, а также поиск партнеров по кооперации. Эти моменты также предполагается охватить в анализе. При этом, что немаловажно, будут раскрыты мотивационные составляющие проблемы (блок 5).

Наконец, заключительный этап анализа подразумевает выявление факторов, детерминирующих развитие кооперации, а также систематизацию предложений респондентов, направленных на создание в регионе условий, благоприятствующих развитию кооперации (блок 6).

Однако прежде чем перейти к изложению содержательных результатов исследования, сделаем небольшой экскурс в новейшую историю России с тем, чтобы в наиболее полной мере раскрыть сущность и состав интегрированных корпоративных структур.

Интегрированные корпоративные структуры: сущность и состав. Пик интереса, как научного, так и со стороны государства и общества, к проблеме институциональной интеграции хозяйственных структур пришелся на середину 90-х годов. В это время были разработаны и приняты наиболее значимые для эффективного становления этой формы организации крупного бизнеса нормативные и правовые акты [3, с. 185].

К концу 90-х — началу 2000-х годов заимствованный из практики западных стран термин «корпорация» получил большое распространение и в России, начиная от активного использования этого понятия в бытовом языке, бизнес-сленге

и заканчивая наукой. Однако если в первых двух случаях трактовка этого понятия была достаточно произвольна, то в науке с ее строгим подходом к формированию понятийного аппарата такой «вольный» подход был недопустим. Имевшиеся попытки научного определения термина «корпорация» [4–6] и производных от него понятий («корпоративное управление», «корпоративная культура», «корпоративная стратегия» и др.) натолкнулись, прежде всего, на отсутствие в российском законодательстве определения этого понятия как правовой категории⁴.

Сказанное породило активную дискуссию специалистов в области гражданского и предпринимательского права о правовой форме корпорации, ее сущности и содержании, нашедшей свое отражение в ряде научных статей [7–9]. Не вдаваясь подробно в терминологический дискурс юристов (это не входит в наши задачи), примем за основу следующее утверждение: «Под корпорацией понимается юридическое лицо или объединение юридических лиц, имеющих различный организационно-правовой статус и многообразную степень оперативно-хозяйственной независимости, осуществляющих скоординированные и согласованные организационно-экономические отношения в целях производства продукции или иной хозяйственной деятельности» [10, с. 10–12].

Это определение, данное в свое время сотрудниками ЦЭМИ РАН, может быть использовано нами как отправная точка при формировании перечня основных признаков интегрированных корпораций. Во-первых, по своей сущности интегрированные корпорации представляют собой (наряду с хозяйственными товариществами и обществами) один из ключевых видов организационно-экономической деятельности предприятий; во-вторых, по своему содержанию корпоративные структуры — это объединения юридических лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность; в-третьих, предпринимательская деятельность интегрированных корпораций базируется на долевой собственности (холдинги, холдинг-корпорации) либо на договорных (контрактных) отношениях (хозяйственные ассоциации, хозяйственные союзы, кластеры, консорциумы и т. п.), наконец, в-четвертых, как и для всех корпораций, для корпоративной интеграции характерно сосредоточение функций управления в руках работающих по найму управляющих⁵ [13–15].

Нетрудно заметить, что приведенный нами перечень ключевых характеристик интегрированных корпоративных структур тесно коррелирует с имеющим широкое распространение их определением: «под интегрированной корпоративной структурой понимается группа юридически или хозяйственно самостоятельных предприятий (организаций), ведущих совместную деятельность на основе консолидации активов или договорных (контрактных) отношений для достижения общих целей» (цит. по [2, с. 58]). При этом мы не ставили своей целью дать исчерпывающий перечень организационно-хозяйственных форм интегрированных корпоративных структур, рассмотреть их классификации по различным основаниям, возможные организационно-экономические формы. Этим вопросам посвящен целый ряд научных статей [16–18].

Подытоживая краткий синопсис основных понятий исследования, акцентируем внимание читателей на том, что согласно нашим представлениям, интегрированные корпоративные структуры являются значимым и влиятельным элементом корпоративного сектора региональной экономики, о чем свидетельствуют и многочисленные научные публикации [19–21].

С позиции нашего исследования основной интерес представляют холдинги как наиболее представительная группа интегрированных корпоративных структур на основе участия в долевой собственности, а также не получившие должного отражения и теоретического осмысления в отечественной экономической литературе, так называемые «контрактные группы», в основе функционирования которых лежат долгосрочные связи между ее участниками, связанными производственной кооперацией.

Основные результаты анализа. *Общая характеристика организаций.* Предприятия, входящие в состав ИКС, представлены в выборке исследования в незначительной степени: на их долю приходится порядка 6,2% всего ее объема. По своему размеру по сравнению с предприятиями, входящими в группу неинтегрированных организаций, они заметно больше: каждое третье — с численностью работников свыше 250 человек, в то время как в неинтегрированных организациях их менее 10%. Сказанное не исключает наличия в производственных объединениях небольших предприятий с численностью до 100 человек, но их удельный вес в 2 раза меньше (табл. 1).

⁴ Исключением является понятие «государственная корпорация», упоминание которого имело место в Федеральном законе от 12 января 1996 г. № 7 ФЗ «О некоммерческих организациях».

⁵ В научной литературе интегрированные корпоративные структуры зачастую обозначают как корпорации в широком смысле слова в отличие от акционерных обществ — корпораций в узком смысле слова [11, с. 34]. Детально различия между интегрированными корпорациями и акционерными обществами, и товариществами даны в работе Е. В. Орюпина [12, с. 84–86].

Таблица 1

**Распределение организаций, попавших в выборку, по численности работников,
% к общей численности ответивших в группе**

Численность работников, чел.	Вид организации	Неинтегрированные	Интегрированные на основе:	
			участия в долевой собственности	договора о сотрудничестве
1. Более 250		8	32	33
2. От 101 до 250		15	32	20
3. До 100		77	36	47
Итого		100	100	100

Источник: составлено авторами.

Интегрированные организации представлены во всех видах экономической деятельности, однако наибольший их удельный вес (более 50%) приходится на обрабатывающие производства.

Свыше половины обследованных интегрированных корпоративных структур размещены в Алтайском крае. Остальные ИКС имеют межрегиональный характер, при котором головная организация находится в других регионах России, преимущественно в европейской части. При этом в территориально близких регионах Сибирского и Дальневосточного федеральных округов размещено всего порядка 6% головных организаций ИКС. За пределами России головных организаций интегрированных предприятий, дислоцированных в Алтайском крае, нет.

Наконец, интегрированные предприятия по сравнению с неинтегрированными, как следует из опроса, имеют по выпускаемой номенклатуре товаров более сильные конкурентные позиции. На долю интегрированных организаций приходится четвертая часть всех ответов о сильных конкурентных позициях на международном рынке, что более чем в 4 раза превышает их удельный вес в выборке исследования.

Характеристика экономического положения и деятельности интегрированных организаций в условиях санкций. Оценивая ситуацию в Алтайском крае, отметим, что в целом воздействие санкционных ограничений на его экономику ощущалось заметно меньше, чем на экономику России. Такая ситуация была обусловлена отраслевой спецификой регионообразующих предприятий края (высокой долей организаций сельского хозяйства и сельхозпереработки, а также обрабатывающих производств), слабой включенностью организаций в глобальный рынок, наличием целого набора практик выживания, выработанных в период трансформационного кризиса, который в крае протекал с особой остротой. При этом, как и следовало ожидать, интегрированные организации по сравнению с неинтегрированными подверглись

большому санкционному давлению, а их экономические связи — большей постсанкционной трансформации (по оценкам наших респондентов примерно в 1,5 раза).

Результаты исследования продемонстрировали, на первый взгляд, нелогичную картину соотношения глубины и содержания проблем функционирования интегрированных и неинтегрированных организаций производственной сферы Алтайского края в условиях санкций и ожидаемых рисков. Мы можем с полным основанием утверждать, что, по крайней мере, доминирующие проблемы в рассмотренных группах организаций в главных своих чертах совпадают. По мнению экспертов, работающих как в интегрированных, так и неинтегрированных структурах, лидирующие позиции в рейтинге проблем занимают рост цен на оборудование, сырье, материалы и комплектующие (порядка 70–80% опрошенных) и переход поставщиков на стопроцентную предоплату (35–50% опрошенных). Во всех анализируемых группах организаций значительное число респондентов (более 30%) выделили такие проблемы как задержки в платежах за поставленную продукцию и выполненные работы; сложности с покупкой ремкомплектов, оснастки, инструментов; рост стоимости обслуживания кредитов; приостановка поставок сырья, материалов, комплектующих.

Иная ситуация по сравнению с оценкой «проблемного поля» была выявлена при анализе реальных и ожидаемых постсанкционных рисков. Их острота и степень распространенности в интегрированных и неинтегрированных организациях существенно разнятся, за исключением доминирующего для всех выделенных организаций риска роста затрат на производство в связи с удорожанием ресурсов. На эту угрозу указало более 80% опрошенных. Значительную распространенность в оценках респондентов, занятых в интегрированных и неинтегрированных организациях (от 25% и выше), получили риски: сокращение спроса и снижение объемов выпуска продукции

(работ, услуг); непоставка нового оборудования и увеличение сроков поставок продукции; снижение инвестиционной активности и темпов технического перевооружения. Риски неполучения платы за поставленную продукцию, снижения заработной платы и сокращения кадров отметили от 5 до 17% опрошенных. Последние две группы угроз характеризуются наибольшей дифференцирующей силой (по отдельным позициям межгрупповой разрыв достигал четырех раз).

Пытаясь приспособиться к новым условиям, изучаемые организации использовали различные модели поведения. Повышенную активность они

проявляли в поиске новых партнеров⁶ и способов удешевления потребляемых ресурсов (более половины опрошенных). Значительное распространение получили такие адаптационные действия как повышение цен на выпускаемую продукцию (в большей степени в неинтегрированных организациях). За поддержкой в региональные и федеральные органы власти предприятия обращались гораздо реже (11–27%). К пассивным мерам адаптации, в частности, сокращению работников и приостановке обязательных платежей, намерены были прибегнуть менее 4% опрошенных (табл. 2).

Таблица 2

Реакция интегрированных и неинтегрированных организаций на введение экономических санкций, % к общей численности опрошенных в группе

Действия	Организации		Интегрированная на основе:			
	Неинтегрированные		участия в долевой собственности		договора о сотрудничестве	
	% ответов	ранг	% ответов	ранг	% ответов	ранг
Ищем способы удешевления потребляемых ресурсов	53	1	57	2	54	2
Ищем новых партнеров	50	2	68	1	60	1
Вынуждены поднимать цены на продукцию	46	3	32	3	43	3
Обращаемся в региональные и федеральные органы власти	11	4	13	4	27	4
Планируем сокращение работников	4	5	1	6	3	5
Намерены принять решение о приостановке обязательных платежей	3	6	2	5	1	6

Источник: составлено авторами.

Распределение доминирующих постсанкционных проблем, рисков и действий по остроте и степени распространенности в интегрированных организациях во многом совпадает с их распределением во всей выборочной совокупности предприятий [2, с. 137–141].

Руководители интегрированных организаций более оптимистично оценивали будущее своих компаний, примерно половина респондентов надеялись на их сохранение и дальнейшее развитие, тогда как среди руководителей неинтегрированных организаций таковых была только треть. Среди первых заметно меньше и неопределившихся в оценках перспектив своих предприятий. Во всех изучаемых группах компаний руководителей, считающих, что «будущего у их организации нет» — менее 3%.

Ряд российских и зарубежных исследователей утверждают, что со временем негативные эффекты

санкций накапливаются и деформации в экономике усиливаются [22–24]. Однако в различных организациях, расположенных в разных регионах страны, ситуация не столь однозначна. Многие из них, в том числе организации, входящие в состав ИКС, продолжают демонстрировать уникальные адаптивные способности, наращивать объемы выпуска традиционной для них продукции и открывать новые производства. Большинство таких предприятий расположено в индустриальных, научно-технологических центрах страны. Но есть передовые организации и в периферийном Алтайском крае. К примеру, ООО «Сибэнергомаш-БКЗ» (входит в АО «Группа компаний «ЕКС»); АО «Барнаульский ВРЗ» (группа компаний Талтэк); АО «БМК «Меланжист Алтай»» (БТК Групп) и др. Об успешной работе предприятий обрабатывающей промышленности в регионе в условиях санкций свидетельствуют и данные статистики⁷.

⁶ Специфика экономического поведения интегрированных и неинтегрированных организаций по поиску партнеров более подробно будет описана ниже.

⁷ Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Р32 Стат. сб. / Росстат. М., 2024. С. 25–27. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2025: Р32 Стат. сб. / Росстат. М., 2025. С. 26–27.

Таблица 3

**Оценка степени включенности интегрированных и неинтегрированных организаций
в производственную кооперацию, % к общей численности ответивших в группе**

Вид организации Степень включенности в кооперацию	Неинтегри- рованные	Интегрированные на основе:	
		участия в долевой собственности	договора о сотруд- ничестве
1. Организация характеризуется устоявшимися длительными производственными кооперационными связями	6,0	34,0	27,0
2. Вступает в производственные кооперационные связи по мере необходимости	7,0	17,0	20,0
3. Намерение встроиться в производственную кооперационную цепочку имеется	3,0	3,0	13,0
4. Не испытывает необходимости в налаживании и встраивании в производственные кооперационные связи	84,0	46,0	40,0
Итого	100	100	100

Источник: составлено авторами.

По мнению экспертов, сегодня большие барьеры для устойчивого развития их компаний создают не санкции, а кадровый дефицит и не всегда адекватные меры экономической политики, особенно ее финансовой составляющей.

Оценка масштаба и интенсивности кооперационных связей интегрированных организаций⁸. Результаты исследования, изложенные в таблице 3, наглядно подтверждают высказанную нами ранее гипотезу о значительно более активной кооперационной деятельности интегрированных организаций по сравнению с неинтегрированными (табл. 3).

Как следует из таблицы 3, на длительной основе выстраивают свои кооперационные отношения каждое третье интегрированное предприятие на долевой основе и каждое пятое контрактное предприятие. Это существенно больше по сравнению с масштабом кооперации неинтегрированных организаций: если среди интегрированных органи-

заций каждая вторая включена в производственную кооперацию, то в группе неинтегрированных компаний — только каждое пятнадцатое предприятие. При этом нельзя не отметить, что 45% интегрированных организаций не испытывает необходимости в налаживании производственных кооперационных связей (для сравнения: в неинтегрированных организациях — 87%).

Мотивы нежелания выстраивать производственные цепочки обусловлены двумя основными причинами: 1) отсутствует потребность в привлечении специализированных организаций и 2) выпуск несложной продукции, не требующий особых технологий и высокой квалификации. Отметим, что для интегрированных и неинтегрированных организаций обе эти группы причин являются доминирующими, но интенсивность их упоминания представителями неинтегрированных организаций существенно выше.

Таблица 4

**Оценка респондентами включенности организации в различные виды кооперационных связей,
% к общей численности ответивших в группе**

Вид организации Вид кооперационных связей	Неинтегриро- ванные	Интегрированная на основе:	
		участие в долевой собственности	договора о сотрудничестве
Внутрирегиональные	87	74	69
Межрегиональные	41	66	54
Международные	10	16	8

Источник: составлено авторами.

Примечание. Сумма ответов может превышать 100% в силу того, что респонденты могли указывать все существующие кооперационные связи.

⁸ Различия в методологии и методике исследования кооперационных связей не дают, к сожалению, возможности корректного сравнения масштабов кооперации в различных регионах России. Это касается даже исследования омских коллег, работающих с нами по одной научно-исследовательской теме [17, с. 229].

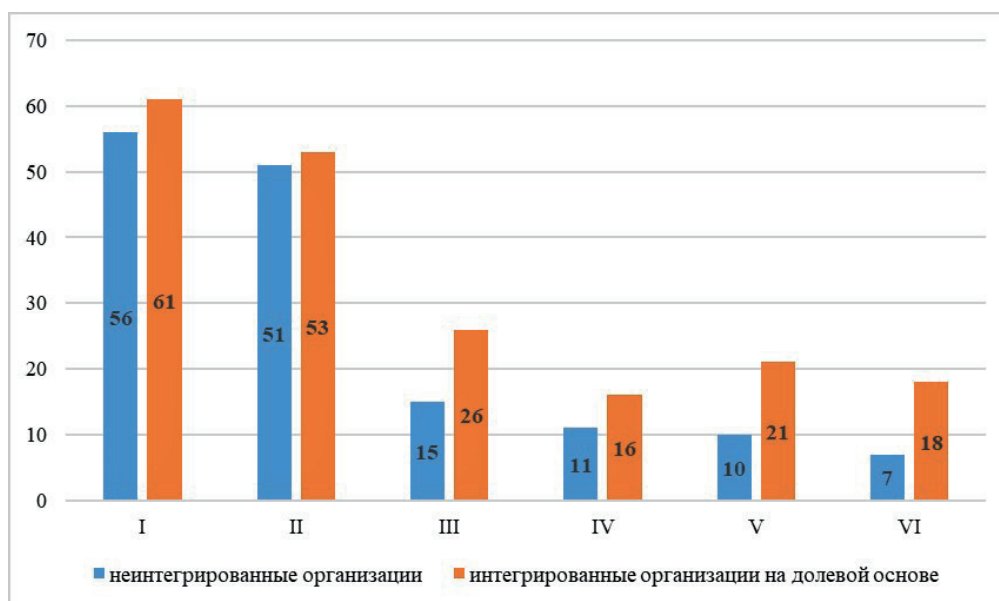
Сравнительно большой масштаб кооперации интегрированных предприятий сочетается с ее высокой интенсивностью. Согласно результатам наших исследований, удельный вес продукции (работ, услуг), произведенных в рамках кооперации в размере свыше 20 и 50% соответственно, в 3 и 4 раза выше на интегрированных предприятиях по сравнению с неинтегрированными предприятиями. Картина различий в кооперационной деятельности интегрированных и неинтегрированных организаций — юридических лиц, как уже отмечалось, будет неполной, если не будут учтены пространственные аспекты кооперации (табл. 4).

Таблица 4 раскрывает пространственные аспекты кооперационных отношений предприятий. Очевидно, что все три рассматриваемых типа организаций выстраивают свои связи по совместному производству продукции с предприятиями Алтайского края. Вместе с тем очевиден примат интегрированных организаций (прежде всего за счет более высокой конкурентоспособности выпускае-

мой продукции) на межрегиональных и международном рынках.

В заключение фрагмента, посвященного оценке масштабов и интенсивности кооперации ИКС, оценим потенциал расширения участия интегрированных предприятий в кооперационных связях. На долю таких предприятий приходится всего 3–4% обследованных организаций. Мотивы предстоящего участия в кооперации интегрированных и неинтегрированных структур в целом схожи. В числе доминирующих мотивов: 1) расширение за счет кооперации номенклатуры выпускаемой продукции; 2) решение проблемы дозагрузки мощностей и снижения простоев оборудования; 3) переход на выпуск более сложной и многокомпонентной продукции, имеющей несколько переделов.

Выявление характера кооперации интегрированных организаций. Предмет кооперационного сотрудничества интегрированных и неинтегрированных структур во многом схож (рис. 2).



Примечание. I — поставки полуфабрикатов и прочих комплектующих; II — поставки оборудования и технологий; III — сервисное обслуживание; IV — подготовка кадров и использование рабочей силы; V — разработка строительных проектов и организация тендеров на сооружение объектов; VI — научно-техническая информация.

Рис. 2. Предмет кооперационно-производственных связей организаций, % к числу опрошенных в соответствующей группе. Источник: составлено авторами

Заметные различия в кооперационно-производственных связях интегрированных и неинтегрированных организаций имеют место в части сервисного обслуживания (разработки программного обеспечения, оказания маркетинговых услуг, разработки строительных проектов и организации тендеров на сооружение объектов и, в особенности, предоставления научно-технической информации, включая опытно-конструкторские и про-

ектные работы). В этом нашел свое проявление более высокий уровень технико-технологического развития ИКС.

Общее представление об основных формах кооперации дает таблица 5. Наиболее распространены три известные формы: субконтрактинг, аутсорсинг и лизинг. При этом две последние формы в большей мере присущи ИКС.

Таблица 5

Характеристика конкретных форм кооперации в интегрированных и неинтегрированных организациях, % к общей численности ответивших в группе

Формы кооперации \ Вид организации	Неинтегрированные	Интегрированные на основе:	
		участие в долевой собственности	договора о сотрудничестве
1. Организация производства, базирующаяся на разделении труда между заказчиком и поставщиком (субконтрактинг)	41	47	54
2. Использование в производственном процессе возможностей и ресурсов сторонних организаций (аутсорсинг)	27	42	62
3. Осуществление деятельности под товарным знаком франчайзера, и использованием его репутации и имиджа (франчайзинг)	2	8	-
4. Передача основных средств в аренду с последующим выкупом (лизинг)	9	16	-
5. Предоставление рабочей силы на определенное время (аутсафтинг)	2	8	8
6. Совместная подготовка кадров	4	8	15

Источник: составлено авторами.

Примечание. В таблице не указаны прочие формы кооперации, составляющие незначительную долю в их структуре.

Анализ деятельности интегрированных предприятий по поиску партнеров. Отметим сразу, что подавляющее большинство организаций, представленных в выборке, нашли партнеров по совместному производству самостоятельно. При этом значительных различий между рассматриваемыми типами организаций не выявлено, за исключением того момента, что интегрированные организации в большей мере по сравнению с неинтегрированными нашли партнеров за пределами края. В числе основных причин, побудивших искать партнеров за пределами Алтайского края, отсутствие в регионе подходящих контрагентов для совместного изготовления продукции, а также и то, что партнеры из другого региона лучше знакомы с рынками сбыта, особенностями реализации продукции и деловым климатом в их регионе.

Что же касается партнеров — малых организаций, то здесь наблюдается заметно большая активность интегрированных предприятий по сравнению с неинтегрированными. По примерным оценкам, в каждой третьей интегрированной организации в кооперационной цепочке имеются малые предприятия (для сравнения: в неинтегрированных организациях — в каждой десятой). В числе основных причин отсутствия малых предприятий в технологической цепочке упоминаются две: 1) нет производственной необходимости; 2) нет малых предприятий, отвечающих требованиям технологического процесса.

Анализ факторов-детерминант и систематизация предложений респондентов по улучшению кооперационного климата в регионе. Существен-

ных различий в ответах респондентов, работающих в интегрированных и неинтегрированных организациях, здесь не выявлено. С учетом сказанного выделим и проранжируем ключевые причины, тормозящие развитие производственной кооперации в Алтайском крае: дефицит кадров и недостаточный уровень квалификации работников предприятий-партнеров (отметили свыше половины всех опрошенных); ограниченные финансовые ресурсы (около 50%); невысокая конкурентоспособность выпускаемой продукции и используемых технологий (порядка 40% всех опрошенных); повышенные риски, связанные с кооперацией (около 30%); наконец, отсутствие региональной базы данных о кооперационных возможностях организаций (25%).

Напротив, вопрос об условиях дальнейшего развития кооперационных связей в Алтайском крае породил в целом заметно разные ответы со стороны интегрированных и неинтегрированных организаций (табл. 6).

В завершение анализа раскроем ключевые меры, которые, по мнению опрошенных, должно предпринять правительство Алтайского края для поддержки и развития внутрирегиональной и межрегиональной кооперации:

- разработать территориальную и/или отраслевые программы развития кооперации в крае по примеру ряда регионов;
- включить мероприятия по производственной кооперации в программы социально-экономического развития территорий и отраслевые программы развития;

Таблица 6

**Ключевые условия развития кооперационно-производственных связей в Алтайском крае,
% ко всем ответившим в группе**

Условия развития кооперации	Организации	
	интегрированные	неинтегрированные
Необходимость ускорения процессов импортозамещения в условиях усиливающихся санкционных ограничений	55	53
Размещение в регионе крупных производств, в том числе локализация отечественных и зарубежных компаний, имеющих потенциал взаимодействия со средними и малыми предприятиями	55	39
Реализация в регионе крупных проектов, ориентированных на производство новой продукции и имеющих инновационный характер, предполагающих вовлеченность в производственный процесс широкого круга партнеров	38	35
Формирование технологически связанных систем, локальных комплексов, взаимосвязанных производств	34	19
Выпуск организациями региона сложной продукции, предполагающий множество переделов и участие различных партнеров	30	13

Источник: составлено авторами.

- сформировать каталог региональных организаций с информацией о выпускаемой продукции и потребностях в товарах, работах, услугах;
- активизировать работу по заключению соглашений о сотрудничестве с крупными российскими монополиями;
- инициировать межотраслевые (картельные) соглашения о сотрудничестве между организациями, связанными между собой по технологической цепочке и др.

Краткие выводы.

1. Организации Алтайского края, входящие в состав интегрированных корпоративных структур, характеризуются рядом специфических черт, в числе которых больший по сравнению с неинтегрированными организациями размер, более высокий уровень технико-технологического развития и конкурентоспособности.

2. Последствия введения санкций в большей степени сказались на экономическом положении производственных интегрированных структур (по сравнению с неинтегрированными хозяйственными структурами), что послужило одной из ключевых детерминант активного развития их кооперационно-производственных связей.

3. Масштабы и интенсивность кооперации интегрированных организаций существенно выше по сравнению с неинтегрированными. В пространственные кооперационные цепочки включена каждая вторая интегрированная и только каждая пятнадцатая неинтегрированная организация.

4. Потенциал развития кооперации предприятий производственной сферы региона невысок: намерены включиться в кооперацию порядка 3% обследованных организаций и каждая вторая интегрированная организация не испытывает необходимости в расширении кооперационных связей.

5. Доминирующим предметом кооперационно-производственных связей обследованных предприятий являются поставки полуфабрикатов и прочих комплектующих, а также оборудования и технологий. Интегрированные организации по сравнению с неинтегрированными активнее взаимодействуют в сферах обучения и использования рабочей силы, сервисного обслуживания, проектной и научно-технологической деятельности.

6. Наибольшее распространение среди обследованных организаций получили такие формы кооперационно-производственных связей как субконтрактинг, аутсорсинг и лизинг. Другие формы интеграции, как, к примеру, франчайзинг и аутстаффинг, используются в заметно меньшей мере. При этом наблюдается более высокая интенсивность использования всех без исключения кооперационных форм интегрированными организациями по сравнению с неинтегрированными.

7. Отличительной чертой выстраивания кооперационных цепочек интегрированными организациями является поиск партнеров за пределами края. Отчасти это объясняется месторасположением головных организаций, отсутствием в крае подходящих партнеров по субконтрактингу и большими возможностями контрагентов по сбыту продукции.

8. Интегрированные организации гораздо чаще по сравнению с неинтегрированными включают в свои кооперационные цепочки малые предприятия (соответственно, в каждой третьей и в каждой десятой организации). Основными причинами невключения малых предприятий в кооперацию является отсутствие производственной необходимости и их низкий уровень технико-технологического развития.

9. Для дальнейшего развития кооперационных связей в регионе руководители и специалисты интегрированных и неинтегрированных организа-

ций считают необходимым: размещение в регионе крупных предприятий с большим кооперационным потенциалом; реализацию крупных проектов по производству инновационной продукции

и ускоренное развитие процессов импортозамещения; выпуск сложной продукции и формирование локальных комплексов взаимосвязанных производств.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Механизмы и результаты включенности экономики Алтайского края в пространственную интеграцию: в 2-х т. Т. 1 / под ред. А. Я. Троцкого. Новосибирск, 2025. 450 с.
2. Механизмы и результаты включенности экономики Алтайского края в пространственную интеграцию: в 2-х т. Т. 2 / под ред. А. Я. Троцкого. Новосибирск, 2025. 294 с.
3. Омарова З. К. Корпоративная интеграция промышленных предприятий как фактор социальной стабильности в регионе // Вопросы структуризации экономики. 2008. № 2. С. 185–187.
4. Вальтер А. О понятии «Корпорация» // Austrian Journal of Humanities and Social Sciences. 2015. № 9–10. С. 47–49.
5. Грицай Н. В. Понятие и сущность корпорации // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Право. 2015. № 1–2 (17). С. 20–23.
6. Тиболт И. В. К вопросу о корпорации // ИВД. 2014. № 1. С. 1–17.
7. Голикова Ю. А. Корпорации России: состояние и перспективы развития // Российское предпринимательство. 2011. № 5–1. С. 46–51.
8. Житов С. А. К понятию корпорации // Сибирский юридический вестник. 2007. № 2. С. 59–62.
9. Лазарев В. В., Потапов В. А. Правовая основа деятельности корпораций в Российской Федерации // Внешнеторговое право. 2006. № 1. С. 47–53.
10. Проблемы формирования национальной модели корпоративного управления в России // Стратегическое планирование и развитие предприятий. Секция 3. Материалы восьмого Всероссийского симпозиума. Москва, 10–11 апреля 2007 г. М., 2007. С. 10–12.
11. Винслав Ю., Дементьев В., Мелентьев А., Якутин Ю. Развитие интегрированных корпоративных структур в России // Российский экономический журнал. 1998. № 11–12. С. 27–41.
12. Орюпин Е. В. Сущность корпорации // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2005. № 2. С. 83–89.
13. Алексеева Ю. В. Проблемы интегрированных корпоративных структур в Российской Федерации // ГИАБ. 2011. № 33. С. 57–66.
14. Голышев И. Д., Карян Ю. С. Организационные структуры интегрированных корпоративных объединений // Теория и практика современной науки. 2016. № 11 (17). С. 203–207.
15. Шмакова Н. Н. Интегрированные корпоративные структуры в экономике Российской Федерации // Научные исследования XXI века. 2020. № 4 (6). С. 79–97.
16. Баушев С. В., Бабкин А. В., Волокитина И. Н., Галеев Э. Е. Формирование интегрированных корпоративных структур в оборонно-промышленном комплексе России в условиях глобальных вызовов // *π-Economy*. 2025. Т. 18. № 2. С. 134–149.
17. Миллер М. А. Вертикально интегрированные структуры в формировании кооперационных связей в промышленности Омской области // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2024. Т. 18. № 4. С. 226–234.
18. Русинова Д. Д. Системная типизация корпоративных объединений по признакам отношений собственности и сетевой топологии // Russian Economic Bulletin. 2022. Т. 5. № 3. С. 189–192.
19. Керашев А. А., Мокрушин А. А. Потенциал корпоративной интеграции в развитии межотраслевого взаимодействия в АПК России // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2015. № 2 (160). С. 170–178.
20. Наймушин В. Г. О роли интегрированных корпоративных структур в развитии экономики России // Пространство экономики. 2006. № 3. С. 90–93.
21. Никитенко В. К. Задачи, стоящие перед социализирующимися интегрированными корпоративными структурами в России // Вестник науки и образования. 2018. № 5 (41). С. 71–73.
22. Кнобель А. Ю., Багдасарян К. М., Лощенкова А. Н., Прока К. А. Санкции: всерьез и надолго. М., 2019. С. 152–162.
23. Смородинская Н. В., Катуков Д. Д. Российский санкционный кризис: концептуальные аспекты // ЭКО. 2023. № 12 (594). С. 8–29.
24. Chowdhry S., Hinz J., Kamin K., Wanner J. Brothers in arms: The value of coalitions in sanctions regimes. Kiel Working Papers. 2022. № 2234. URL: https://julianhinz.com/research/sanctions_coalitions/sanctions_coalitions.pdf/ (дата обращения: 05.03.2026).

REFERENCES

1. Mechanisms and results of the inclusion of the economy of the Altai Territory in spatial integration: in 2 volumes, vol. 1 / edited by A. Ya. Trotskovsky. Novosibirsk, 2025. 450 p.
2. Mechanisms and results of the inclusion of the economy of the Altai Territory in spatial integration: in 2 volumes, vol. 2 / edited by A. Ya. Trotskovsky. Novosibirsk, 2025. 294 p.
3. Omarova Z.K. Corporate integration of industrial enterprises as a factor of social stability in the region. *Issues of economic structuring*. 2008. No. 2. Pp. 185–187.
4. Walter A. On the concept of “Corporation”. *Austrian Journal of Humanities and Social Sciences*. 2015. No. 9–10. Pp. 47–49.
5. Gritsai N.V. The concept and essence of the corporation. *Bulletin of the Samara Humanitarian Academy. Series: Law*. 2015. No. 1–2 (17). Pp. 20–23.
6. Tibault I. V. On the issue of the corporation. *IVD*. 2014. No. 1. Pp. 1–17.
7. Golikova Yu. A. Corporations of Russia: state and prospects of development. *Russian entrepreneurship*. 2011. No. 5–1. Pp. 46–51.
8. Zhitov S. A. Towards the concept of a corporation. *Siberian Law Bulletin*. 2007. No. 2. Pp. 59–62.
9. Lazarev V. V., Potapov V. A. The legal basis of corporations in the Russian Federation. *Foreign trade law*. 2006. No. 1. Pp. 47–53.
10. Problems of forming a national corporate governance model in Russia. Strategic planning and enterprise development. Section 3. Proceedings of the eighth All-Russian Symposium. Moscow, April 10–11, 2007. Moscow, 2007. Pp. 10–12.
11. Vinislav Yu., Dementyev V., Melentyev A., Yakutin Y. Development of integrated corporate structures in Russia. *Russian Economic Journal*. 1998. No. 11–12. Pp. 27–41.
12. Oryupin E. V. The essence of the corporation. *Bulletin of the VSU. Series: Economics and Management*. 2005. No. 2. Pp. 83–89.
13. Alekseeva Yu. V. Problems of integrated corporate structures in the Russian Federation. *GIAB*. 2011. No. S3. Pp. 57–66.
14. Golyshev I. D., Karyan Yu. S. Organizational structures of integrated corporate associations. Theory and practice of modern science. 2016. No. 11 (17). Pp. 203–207.
15. Shmakova N. N. Integrated corporate structures in the economy of the Russian Federation. *Scientific research of the XXI century*. 2020. No. 4 (6). Pp. 79–97.
16. Baushev S. V., Babkin A. V., Volokitina I. N., Galeev E. E. Formation of integrated corporate structures in the Russian military-industrial complex in the context of global challenges. *π-Economy*. 2025. Vol. 18. No. 2. Pp. 134–149.
17. Miller M. A. Vertically integrated structures in the formation of cooperative relations in the industry of the Omsk region. *Science of man: humanitarian research*. 2024. Vol. 18. No. 4. Pp. 226–234.
18. Rusinova D. D. System typification of corporate associations based on ownership relations and network topology. *Russian Economic Bulletin*. 2022. Vol. 5. No. 3. Pp. 189–192.
19. Kerashev A. A., Mokrushin A. A. The potential of corporate integration in the development of intersectoral cooperation in the Russian agro-industrial complex. *Bulletin of the Adygea State University. Series 5: Economics*. 2015. No. 2 (160). Pp. 170–178.
20. Naimushin V. G. On the role of integrated corporate structures in the development of the Russian economy. *Space of Economics*. 2006. No. 3. Pp. 90–93.
21. Nikitenko V. K. The tasks facing the socializing integrated corporate structures in Russia. *Bulletin of Science and Education*. 2018. No. 5 (41). Pp. 71–73.
22. Knobel A. Yu., Bagdasaryan K. M., Loshchenkova A. N., Proka K. A. Sanctions: seriously and for a long time. Moscow, 2019. Pp. 152–162.
23. Smorodinskaya N. V., Katukov D. D. The Russian sanctions crisis: conceptual aspects. *ECO*. 2023. No. 12 (594). Pp. 8–29.
24. Chowdhry S., Hinz J., Kamin K., Wanner J. Brothers in arms: The value of coalitions in sanctions regimes. *Kiel Working Papers*. 2022. No. 2234. URL: https://julianhinz.com/research/sanctions_coalitions/sanctions_coalitions.pdf/ (date of access: 05.03.2026).

Поступила в редакцию: 10.03.2026.

Принята к печати: 14.07.2026.