

## РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РАЗВИТИИ РЕГИОНАЛЬНЫХ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

Ф. И. Пилова

Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет им. В. М. Кокова,  
Кабардино-Балкарская республика, Нальчик, Россия

*В статье раскрывается сущность корпоративного управления и корпоративного менеджмента и их роль в развитии интеграционных процессов на уровне региона. Обосновывается необходимость профессионального управления компаниями для достижения эффективности результатов их деятельности. Разработаны и предложены такие модели, как модель организационной структуры субъекта региональной экономики, структурная модель корпоративного управления, модель взаимодействия субъектов интеграционного формирования, модель оперативного менеджмента межотраслевого комплекса. Предложенные в статье лепестковые диаграммы призваны обеспечить эффективную оценку показателей деловой активности и инвестиционной привлекательности субъектов интеграции.*

**Ключевые слова:** корпоративное управление, интеграционные процессы, индикаторы компании, взаимодействующей на интеграционной основе с субъектами отраслевой и межотраслевой структуры региона.

Корпоративное управление, согласно Кодексу корпоративного управления<sup>1</sup>, – «понятие, охватывающее систему взаимоотношений между исполнительными органами акционерного общества, его советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами. Корпоративное управление является инструментом для определения целей общества и средств достижения этих целей, а также обеспечения эффективного контроля за деятельностью общества со стороны акционеров и других заинтересованных сторон. Основными целями корпоративного управления являются создание действенной системы обеспечения сохранности предоставленных акционерами средств и их эффективного использования, снижение рисков, которые инвесторы не могут оценить и не хотят принимать и необходимость управления которыми в долгосрочном периоде со стороны инвесторов неизбежно влечет снижение инвестиционной привлекательности компании и стоимости ее акций».

Грамотное построение системы корпоративных отношений – важнейшее звено в обеспечении эффективности деятельности любой компании. Для интеграционных структур (полиакционерных), имеющих сложные формы (как по горизонтали, так и по вертикали) и правовой статус, понятие «корпоративное управление» целесообразно определять как «совокупность лиц, объединившихся для достижения какой либо цели и образующих самостоятельный субъект права – новое юридическое лицо» [1].

Как известно, управление является более широким понятием по отношению к понятию менеджмента. Такое заключение можно сделать, соотнося корпоративное управление и корпоративный менеджмент.

Реализация корпоративного менеджмента осуществляется исполнительными органами компании, такими как генеральный директор, исполнительный директор, управляющий, финансовый управляющий, коммерческий администратор, старший менеджер (например, по продажам) и др.

Иначе говоря, корпоративный менеджмент осуществляется исключительно менеджерами компании. Исполнительные органы занимаются распределением и контролем выполнения производственных заданий представителями среднего и низшего уровня менеджмента, которые, в свою очередь, осуществляют руководство работниками [2].

С точки зрения решения стратегических вопросов компании, корпоративное управление отвечает за выработку стратегии и принятие управленческих решений, оно нацелено на успешное функционирование компании во внешней среде. А корпоративный менеджмент отвечает за реализацию имеющейся стратегии и исполнение управленческих решений, он делает акцент в сторону оперативного управления, то есть направлен на решение всех текущих вопросов, связанных с деятельностью компании, с организацией функционирования ее системы менеджмента [3].

<sup>1</sup> См. письмо Банка России от 10 апреля 2014 г. № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления».

Если основная цель корпоративного управления – это обеспечение прибыльности компании, то задача корпоративного менеджмента сводится к обеспечению рациональной организации производственного потенциала с целью достижения высокой эффективности производства. Иными словами, менеджмент должен организовать работу компании таким образом, чтобы обеспечить достижение цели корпоративного управления [4].

Корпоративный менеджмент направлен на решение всех текущих вопросов, связанных с деятельностью компании, с организацией функционирования системы менеджмента и выполняет такие функции, как планирование, организация, мотивация, координация и контроль [5].

Таким образом, корпоративный менеджмент предусматривает осуществление в компании функций управления профессиональными управляющими (менеджерами).

Субъект региональной экономики в сфере интеграционных отношений, ориентируясь на действующее законодательство РФ, региона и отрасли, устав компании (организации), учредительный договор, коллективный договор, договор сотрудничества (стратегического партнерства), Кодекс корпоративного управления, решает задачи повышения эффективности своей деятельности за счет синергетического эффекта от сотрудничества, в основе которого лежит разделение труда.

Иными словами, интеграционная привлекательность, как совокупность конкурентных преимуществ субъекта региональной экономики, обеспечивается его превосходством перед другими субъектами интеграции по следующим компонентам:

- рентабельность производства (деловая активность компании);
- характер инновационной деятельности (инновационный потенциал компании);
- инвестиционная привлекательность компании;
- уровень производительности труда (эффективность производства);
- эффективность стратегического планирования и управления (миссия, имидж и качество менеджмента компании);
- адаптивность компании к изменениям (состояние проблем диверсификации и воспроизводственного подхода).

С учетом всего вышесказанного, к сфере корпоративного управления будем относить систему взаимоотношений и взаимодействия между субъектами интеграции и их непосредственными владельцами (учредителями). В таком понимании корпоративные отношения могут присутствовать везде, где есть разделение собственности и управления.

Участниками корпоративных отношений необходимо считать как непосредственных собственни-

ков и наемных менеджеров, так и представителей государства и инвесторов [6].

В рамках целей настоящего исследования автор четко разделяет понятия (особенно их содержательно-юридический аспект) «кодекс поведения» и «корпоративное управление». В первом случае – это набор правил поведения, этикетные нормы, во втором – функции и нормы их реализации. И то и другое – важно. Формируется более благоприятный имидж компании, повышается доверие, когда в практике ее корпоративных отношений присутствуют и нормы поведения, и соответствующий уровень компетентности.

Модели корпоративного управления как синтез деловой практики, правового обустройства и норм корпоративной этики (кодекса поведения) не прекращают совершенствоваться и в настоящее время. Так, англо-американская модель базируется на принятии жесткого разграничения собственности и управления (приоритет правового обеспечения) [7]. Вмешательство государства в дела компаний весьма ограничено. Финансовым институтам запрещена инвестиционная деятельность. А инвесторы далеко не всегда обладают достаточными возможностями для вмешательства в текущие дела компании.

Европейская модель, напротив, ограничивает в правах собственников, ставя государственные интересы выше интересов собственников. В таких моделях в корпоративные отношения вовлекаются банки, другие кредиторы, трудовые коллективы, профсоюзы.

В России корпоративное управление распространяется на следующие типы организаций (компаний).

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

Второй тип – это организации, в числе учредителей которых присутствует государство с контрольным пакетом акций.

Третий тип – это акционерные общества, акции которых принадлежат различным частным (физическим и юридическим) лицам, а не трудовому коллективу.

Четвертый тип представлен интегрированными структурами.

Сложность корпоративного управления и обеспечение эффективности системы корпоративного менеджмента, кроме разнообразия организаций, обусловлена еще и следующими аспектами:

1) неоднородная структура трудового коллектива организации, где наряду с учредителями (работающими в организации и неработающими в ней, т.е. сторонними акционерами) имеется и наемный персонал (трудовые отношения первых регулируются положениями Устава и Учредительного договора, а трудовые отношения с представителями наемного персонала – Трудовым кодексом РФ и нормами Коллективного договора);

2) наличие непубличных акционерных обществ<sup>2</sup> (НАО или АО);

3) неотработанность как в теоретическом, так и в практическом плане механизма объективной оценки влияния участников трудовой деятельности и сотрудничества на конечные результаты работы организации;

4) низкая квалификация управленческого персонала и неосведомленность рядовых акционеров и наемных работников в своих правах и возможностях;

5) наличие серьезных противоречий в правах и обязанностях общего собрания, совета директоров, правления организации и наемного персонала.

Для целей построения системы корпоративного управления, как на уровне отдельной организации, так и на уровне интеграционных структур, актуальной становится необходимость повышения квалификации управленческого персонала, а также необходимость повышения уровня правовой осведомленности всего персонала организации. Сейчас наблюдается развитие этого процесса, выраженное в попытках принимать на должности управленческого аппарата профессиональных менеджеров, привлекать к проектированию систем управления профессиональных консультантов по менеджменту. Такая тенденция широко распространена уже на протяжении не менее 50 лет в зарубежной управленческой практике.

Россия практикует включение в состав Совета директоров «независимых» профессиональных директоров, задачами которого являются:

- формирование имиджа организации;
- защита прав рядовых акционеров, ограниченных в участии в управлении компанией;
- введение в свой состав представителей инвестора.

Сформированная в 2002 г. в России «Ассоциация независимых директоров» (АНД)<sup>3</sup> предлагает заинтересованным организациям кандидатуры независимых директоров, обучающие программы и курсы для топ-менеджеров. Однако не следует упускать из виду, что «независимый» директор, живущий практически за счет директорского вознаграждения, вряд ли в действительности таковым является.

Если подытожить отечественный и зарубежный опыт совершенствования системы корпоративного управления, то в качестве основных направлений можно рекомендовать:

- усиление роли института независимых директоров;
- разработку и принятие организациями (компаниями) кодексов корпоративного управления;

– пересмотр практики вознаграждения высшего менеджмента и директоров субъектов интеграции; идея проста – вознаграждение поставить в зависимость от конечных результатов деятельности компании и интеграционного формирования, в котором компания участвует.

Профессиональный менеджмент как интеграция производственного, финансового, кадрового и информационного менеджмента должен стать главным инструментом руководителей Министров (ведомств), компаний и организаций, гарантом успешности в интеграционной деятельности, включая корпоративные формы стратегического партнерства (создание межотраслевых ассоциаций, консорциумов и т.п.).

По результатам исследования автором разработана и представлена ниже схема – модель взаимовостребованного стратегического партнерства компании, в основе которого лежит интеграционное взаимодействие партнеров (субъектов региональной экономики), заинтересованных в развитии компании и региона. На рисунке 1 представлена модель организационной структуры компании, как субъекта региональной экономики.

В предлагаемой структуре важная и ответственная роль отводится консультантам по менеджменту. Это могут быть как штатные специально подготовленные специалисты, так и консультанты ассоциации, что является, по мнению автора, предпочтительным вариантом. Задачей консультанта, совместно с руководителем компании, возглавляющим ее исполнительный орган, руководителем отраслевого Министерства (департамента) регионального правительства и других его представителей, является обеспечение эффективного функционирования производственного, финансового, социального и инновационного менеджмента, через которые, как видно из схемы, только и возможна реализация в рамках интеграционных процессов целей как первого, корпоративного (воспроизводственного), так и второго – регионального (отраслевого и межотраслевого), уровней.

Только такой подход к содержательной сущности интеграционных процессов, когда обеспечивается воспроизводственный аспект с перспективой решения социально-экономических проблем отраслей и региона в целом, при четко выраженных и преемственных по уровням целях и при адаптированных к мировым тенденциям организационных структурах,

<sup>2</sup> Согласно пунктам 1-2 статьи 7 Федерального закона от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ (ред. от 07.10.2022, с изм. от 19.12.2022) «Об акционерных обществах», общество может быть публичным или непубличным, что отражается в его уставе и фирменном наименовании. Публичное общество (ПАО) вправе проводить размещение акций и эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в его акции, посредством открытой подписки. Акции непубличного общества (АО) и эмиссионные ценные бумаги, конвертируемые в его акции, не могут размещаться посредством открытой подписки или иным образом предлагаться для приобретения неограниченному кругу лиц. Другие особенности деятельности АО см. в вышеуказанном Федеральном законе.

<sup>3</sup> «Ассоциация профессиональных директоров» (ранее – «Ассоциация независимых директоров» (АНД)) – крупнейшая российская директорская организация. Миссия Ассоциации – создание профессионального сообщества директоров и топ-менеджеров, использующих лучшую практику корпоративного управления для устойчивого развития бизнеса и общества. URL: <https://nand.ru/> (дата обращения: 04.04.2023).



Источник: разработано автором.

Рис. 1. Модель организационной структуры субъекта региональной экономики

— служит гарантией эффективности реализации экономического потенциала региона и его отраслей [8]. В этих условиях достаточно закрепить по уровням интеграции оценочные показатели результатов деятельности субъектов интеграционного образования в регионе, в состав которого могли бы войти ассоциации (практика показывает, что их участники (профессиональные менеджеры) осуществляют взаимовостребованное, оценочное и ответственное сотрудничество с компаниями, выполняющими якорные функции в региональных интеграционных образованиях), а также разработать необходимую квалиметрическую оценочную систему.

Указанный подход предполагает реализацию управления по результатам. Такое управление ориентировано на конечные цели по периодам функционирования интеграционного формирования. Поскольку интеграция — это взаимодействие нескольких субъектов, то весьма важно оценивать влияние каждого из них на конечные результаты [9].

Как известно, в системе корпоративного управления контроль занимает не менее важное место, чем планирование, использование системы оценочных показателей, квалиметрической системы.

Цели контроля можно сформулировать следующим образом:

- констатация и оценка достигнутых результатов в системе корпоративного менеджмента;
- констатация и оценка влияния на результаты деятельности субъектов интеграции;
- оценка эффективности интеграционного взаимодействия субъектов интеграции;
- формирование обратной связи в системе корпоративного управления.

Чтобы результаты были объективно оценены, конечные цели должны быть четко определены и измеряемы. В контексте данного исследования, модель взаимодействия субъектов региональной интеграции и их служб выглядит следующим образом (рис. 2).



Источник: разработано автором.

Рис. 2. Модель взаимодействия субъектов интеграционного формирования

Как видно из приведенной схемы, в качестве основных ключевых групп показателей, характеризующих результат интеграционного взаимодействия, выбраны следующие:

- класс компании (оценка конкурентоспособности компании);
- деловая активность (оценка результата и динамики воспроизводственных процессов);
- инвестиционная привлекательность и конкурентные преимущества (оценка тендероспособности компании и в целом интеграционного формирования);
- эффективность производства и менеджмента (оценка интеграционной привлекательности субъектов экономики региона).

Представленная модель взаимодействия позволяет при четком определении целей и задач, а также установлении плановых заданий по контролируемым показателям компании обеспечить качество корпоративного менеджмента и эффективность функционирования механизма интеграционного взаимодействия компании с субъектами отраслевой и межотраслевой структуры региона и с представителями межотраслевых и региональных ассоциаций, заинтересованными в развитии компании. С учетом аргументации целесообразности интеграционного взаимодействия компании со стратегическими партнерами – субъектами отраслевой и межотраслевой структуры региона, на рисунке 3 представлена лепестковая диаграмма ее индикаторов.

Успех в интеграционных процессах достигается тогда, когда взаимодействие должным образом организовано, оценивается и управляется. Эта задача не может быть решена без учета принципов менеджмента, обеспечивающих осуществление контроля оценочных показателей деятельности компании и оценки влияния субъектов отраслевой и межотраслевой структуры региона, взаимодействующих с компанией на интеграционной основе.

По мнению В. Н. Немцова, развитие интеграционных процессов при их оптимизации способствует улучшению организационно-экономических отношений компаний с их стратегическими партнерами, росту конкурентоспособности компаний, принятию обоснованных интеграционных решений и развитию экономики в целом [10].

На приведенной ниже лепестковой диаграмме (рис. 4) представлены две основные группы оцениваемых показателей: показатели деловой активности и показатели инвестиционной привлекательности субъектов интеграционного взаимодействия. Эти показатели могут устанавливаться и контролироваться как по отдельным самостоятельным субъектам, так и по корпоративным формированиям. Аргумент в пользу актуальности выбранных показателей – их влияние на воспроизводственные аспекты в интеграционных процессах.





Источник: разработано автором.

Рис. 3. Лепестковая диаграмма индикаторов компании, взаимодействующей на интеграционной основе с субъектами отраслевой и межотраслевой структуры региона



Источник: разработано автором.

Рис. 4. Лепестковая диаграмма оценки деловой активности и инвестиционной привлекательности субъектов интеграционного взаимодействия

На диаграмме по внешнему контуру размещаются нормативные требования к конкретному показателю, согласованные с представителями субъектов интеграции. По внутреннему контуру размещаются фактические результаты, достигнутые на конкретный период функционирования интеграционного формирования. Разница между плановым уровнем показателя и его фактическим значением составляет резерв повышения эффективности интеграционного взаимодействия (на схеме пунктирные линии).

Отношение же фактического результата к плановому уровню по показателю демонстрирует коэффициент (или процент) эффективности интеграционного взаимодействия и конкретно оценивает результат работы службы или подразделения субъектов интеграции, за которыми закреплен тот или иной показатель.

Использование диаграммы наглядно показывает общую картину эффективности взаимодействия субъектов интеграции: чем большее количество показателей располагается близко к нормативному контуру и чем они ближе к нему, тем интеграционное взаимодействие результативнее. Кроме того, наглядно видно, какие показатели отстают и требуют большего внимания.

Важно по каждой группе показателей определить преследуемые цели, решаемые задачи, исполнителей, инструментарий, а также ожидаемые результаты. Все перечисленное должно быть сопряжено по уровням интеграционного взаимодействия и соответствовать разработанной модели востребованного интеграционного формирования в регионе.

Первичный (прединтеграционный) анализ экономического потенциала субъектов интеграции позволяет оценить их интеграционную привлекательность и сформировать плановые задания по показателям, подлежащим управленческому контролю.

Организационно-экономические механизмы позволяют не только добиться качества корпоративного менеджмента компании – центрального звена межотраслевого комплекса, но, что может быть самое главное, оперативно корректировать цели и задачи всех субъектов интеграции – от обеспечения воспроизводственных процессов до общих целей повышения эффективности оперативного менеджмента межотраслевого комплекса, структура которого отражена на рисунке 5.

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



Источник: разработано автором.

Рис. 5. Иллюстрация функционирования модели оперативного менеджмента межотраслевого комплекса

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

- инвестиционную привлекательность субъекта интеграции;
- технико-эксплуатационную готовность к интеграции;
- состояние и качество менеджмента.

С целью успешного решения задачи комплексной оценки субъекта интеграции, эффективности взаимодействия участников интеграции автором настоящей статьи предложен метод, основанный на использовании лепестковой диаграммы. В основе метода – вычисление на диаграмме площади, ограниченной реально достигнутыми значениями показателей, и получение коэффициентов эффективности, равных ее отношению к площади, соответствующей нормативным значениям (рис. 3).

Нормативные значения показателей располагаются по внешнему контуру диаграммы, представляющему правильную окружность. Фактические значения показателей расположены по внутренним радиусам окружности, идущим к каждому показателю из центра круга. На внешнем контуре может располагаться любое количество показателей (радиус круга не имеет значения). Площадь круга рассчитывается по известной формуле:  $S = \pi R^2$ . Назовем площадь круга плановой площадью интеграционных показателей, а площадь, ограниченную на векторной диаграмме реальными значениями показателей, – фактически освоенной площадью интеграционных показателей. Определим фактически освоенную площадь интеграционных показателей. Делим радиусы лепестковой диаграммы на 11 «уровней результатов» (от 0 до 10). Уровень показателя в отметке «0» – это уровень, когда значение показателя ниже или равно критическому. Уровень «10» означает, что значение показателя равно плановому или нормативному значению. На каждом радиусе, соответствующем какому-либо показателю, получается десять интервалов. Укажем фактически достигнутые значения показателей на соответствующих уровнях по радиусам.

Посчитаем среднюю «цену» интервала – среднее значение площади, соответствующей одному интервалу. Для этого нужно «плановую площадь» (площадь круга) поделить на общее число интервалов, равное произведению количества показателей на десять (число интервалов на радиусе).

Теперь складываем все реально достигнутые значения показателей и эту сумму умножаем на среднюю «цену» интервала. В результате мы получим фактически освоенную площадь интегра-

ции. Если разделить фактически освоенную площадь на плановую площадь, мы получим коэффициент (или процент, если умножить на 100 %) эффективности взаимодействия субъектов интеграции или, если оценка производится по отдельным группам показателей, – эффективность результата интеграции по оценочным направлениям.

#### Литература

1. Долгих Е. Л. Роль корпоративного управления в развитии экономических подсистем // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2011. № 2-1. С. 89–94.
2. Плотников А. В., Кузнецов П. А., Черданцев В. П. Корпоративное управление и корпоративный менеджмент: в чем различие? / В сборнике: Языковая толерантность как фактор эффективности языковой политики // Материалы Международной научно-практической конференции (Пермь, 13 ноября 2015 г.). – Пермь: Издательство: Прикамский социальный институт, 2015. С. 508–511.
3. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2023. – 512 с.
4. Рогозин А. Р. Проблемы корпоративного менеджмента в России / В сборнике: Проблемы и перспективы экономики и управления // Материалы III Международной научной конференции (Санкт-Петербург, декабрь 2014 г.). – СПб: Заневская площадь, 2014. С. 205–208.
5. Шихвердиев А. П. Корпоративное управление. – Сыктывкар: Изд-во СГУ им. Питирима Сорокина, 2015. – 241 с.
6. Азашиков Г. Х. Корпоративный менеджмент в региональной экономике // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2010. № 3. С. 70–75.
7. Асаул А. Н., Павлов В. И., Бескиер Ф. И., Мышко О. А. Менеджмент корпорации и корпоративное управление. – СПб.: Гуманистика, 2006. – 328 с.
8. Пилова Ф. И. Принципы формирования моделей управления в интеграционных структурах // Известия Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им. В.М. Кокова. 2015. № 4 (10). С. 80–85.
9. Мишагина М. В., Касаикина К. М. Влияние интеграционных процессов на развитие региональной экономики // Проблемы современной науки и образования. 2014. № 8 (26). С. 55–58.
10. Немцев В. Н. Теоретические аспекты формирования систем управления интеграционными процессами в современной экономике // Корпоративная экономика. 2018. № 1 (13). С. 4–15.

#### Сведения об авторе

**Пилова Фатима Исмаиловна** – канд. экон. наук, доцент кафедры экономики ФГБОУ ВО «Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет им. В.М. Кокова», Кабардино-Балкарская республика, Нальчик, Россия.

E-mail: faty116.fp@gmail.com



## THE ROLE OF CORPORATE MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF REGIONAL INTEGRATION PROCESSES

F. Pilova

Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after V.M. Kokov,  
Nalchik, Russia

The article reveals the essence of corporate governance and corporate management and their role in the development of integration processes at the regional level. The necessity of professional management of companies to achieve the effectiveness of the results of their activities is substantiated. Models such as the model of the organizational structure of the subject of the regional economy, the structural model of corporate governance, the model of interaction between the subjects of integration formation, the model of operational management of the intersectoral complex have been developed and proposed. The radar diagrams proposed in the article are designed to provide an effective assessment of business activity indicators and investment attractiveness of integration subjects.

**Key words:** corporate governance, integration processes, indicators of a company interacting on an integration basis with the subjects of the sectoral and intersectoral structure of the region.

### References

1. Dolgikh E. L. The role of corporate governance in the development of economic subsystems, *Izvestiya TulGU. Ekonomicheskie i yuridicheskie nauki*, 2011, No. 2-1, pp. 89–94.
2. Plotnikov A. V., Kuznetsov P. A., Cherdantsev V. P. Corporate governance and corporate management: what is the difference? *Yazykovaya tolerantnost' kak faktor effektivnosti yazykovoi politiki* [Language tolerance as a factor of the effectiveness of language policy], Materials of the International Scientific and Practical Conference, Perm, November 13, 2015, Perm: Izdatel'stvo: Prikamskii sotsial'nyi institute, 2015, pp. 508–511.
3. Raizberg B. A., Lozovskii L. Sh., Starodubtseva E. B. *Sovremennyyi ekonomicheskii slovar'* [Modern Economic Dictionary], Moscow: NITs INFRA-M, 2023, 512 p.
4. Rogozin A. R. Problems of Corporate Management in Russia, *Problemy i perspektivy ekonomiki i upravleniya* [Problems and Prospects of Economics and Management], Materials of the III International Scientific Conference, St. Petersburg, December 2023, 2014, St. Petersburg: Zanevskaya ploshchad', 2014, C. 205–208.
5. Shikhverdiev A. P. *Korporativnoe upravlenie* [Corporate Governance], Syktyvkar: Izd-vo SGU im. Pitirima Sorokina, 2015, 241 p.
6. Azashikov G. Kh. Corporate management in the regional economy, *Vestnik RUDN. Seriya: Sotsiologiya*, 2010, No. 3. pp. 70–75.
7. Asaul A. N., Pavlov V. I., Beskier' F. I., Myshko O. A. *Menedzhment korporatsii i korporativnoe upravlenie* [Corporate management and corporate governance], St. Petersburg: Gumanistika, 2006, 328 p.
8. Pilova F. I. Principles of formation of management models in integration structures, *Izvestiya Kabardino-Balkarskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta im. V.M. Kokova*, 2015, No. 4 (10), pp. 80–85.
9. Mishagina M. V., Kasaikina K. M. The impact of integration processes on the development of the regional economy, *Problemy sovremennoi nauki i obrazovaniya*, 2014, No. 8 (26), pp. 55–58.
10. Nemtsev V. N. Theoretical aspects of the formation of integration process management systems in the modern economy, *Korporativnaya ekonomika*, 2018, No. 1 (13), pp. 4–15.

### About the author

**Fatima I. Pilova** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics of the Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after V.M. Kokov, Nalchik, Russia.  
E-mail: faty116.fp@gmail.com