

КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ РЕНТАБЕЛЬНЫХ ИНТЕГРИРОВАННЫХ АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ СТРУКТУР

С.Н. Бочаров

Ситуацию, сложившуюся в агропромышленном комплексе России на сегодняшний день, можно охарактеризовать как крайне негативную. В частности, за годы реформ материально-техническая база отрасли сократилась по сравнению с 1990 г. более чем вдвое, машинно-тракторный парк на 75 – 80 % изношен, ввод новой техники в 4 раза меньше ее выбытия. Из оборота выведено около 40 млн. га посевных площадей. поголовье крупного рогатого скота сократилось на 40 %, численность свиней – более чем в 2 раза, овец и коз – в 2,7 раза. Доля сельского хозяйства в валовой добавленной стоимости снизилась с 15,4 до 6,3 % [1].

Однако, невзирая на губительные последствия реформ, агропромышленный комплекс остается одной из важнейших составных частей экономики России, которая призвана решать главнейшую задачу – обеспечивать население страны продовольствием. Для ее решения требуется, как минимум, переосмыслить накопленный позитивный и негативный опыт, проанализировать исторические, культурные и природно-климатические предпосылки хозяйствования и наметить перспективные направления эффективного развития, обеспечивающие рентабельность сельскохозяйственного производства. Одному из вопросов – разработке перспективных направлений развития агропромышленного комплекса на основе создания интегрированных агропромышленных структур на примере Алтайского края и посвящена настоящая статья.

Характеристика АПК региона

Алтайский край принадлежит к числу регионов с ярко выраженной сельскохозяйственной специализацией, что определяется наличием большого количества плодородных земель, сенокосов и пастбищ, температурно-климатическими характеристиками в вегетационный период растений. В частности, в «Стратегии социально-экономического развития Алтайского края до 2010 года» [2] указано, что из всей земельной площади в 16,8 млн. га земли сельскохозяйственного назначения занимают 10,5 млн. га (или 62 % от *ПОЛЗУНОВСКИЙ ВЕСТНИК №2 2005*

общей площади земель), а распаханность земель составляет 40,6 % от всей площади. По площади пашни (6,6 млн.га) и по площади, занимаемой зерновыми культурами (3,6 млн.га), край входит в первую пятерку среди регионов РФ. Доля сельского населения составляет 1,3 млн. человек (48 % населения края).

Имеющиеся предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности позволяют перерабатывать в год более 2 млн. тонн зерна, 1,6 млн. тонн молока, около 0,4 млн. тонн семян подсолнечника, 0,3 млн. тонн скота и птицы. Объем поставок продукции в другие регионы составляет 14 % мясопродуктов от общего объема производства, 70 % – сыров, 30 % – масла животного, 70 % – муки, 85 % – крупы, 60 % – макаронных изделий.

Доля края в общем объеме производства сельскохозяйственной продукции России составляет 3,3 – 3,5 %.

Сельское хозяйство в крае представлено многоукладной структурой собственности, включающей в себя 5190 крестьянских (фермерских) хозяйства и 1106 сельскохозяйственных предприятий, из которых: 88 открытых и 112 закрытых акционерных общества, 175 обществ с ограниченной ответственностью, 598 сельскохозяйственных кооперативов.

К основным проблемам АПК края можно отнести:

- отсутствие собственных финансовых ресурсов даже на обеспечение простого воспроизводства (35 – 40 % хозяйств год остаются убыточными);
- недоступность банковского кредитования из-за отсутствия ликвидного залогового капитала;
- моральный и физический износ машинно-тракторного парка (износ тракторов составляет 80 %, зерноуборочных комбайнов – 69 %, кормоуборочных комбайнов – 62 %, сеялок, плугов и культиваторов – 75 %);
- диспаритет цен на промышленную продукцию и сельскохозяйственное сырье обуславливает невозможность своевременного обновления машинно-тракторного парка;
- вследствие сокращения машинно-тракторного парка увеличилась нагрузка на технику в несколько раз выше нормативной,

что отражается в низкой эффективности производства и снижении качества производимой продукции;

- разрушена система материально-технического снабжения и агросервисного обслуживания сельскохозяйственного производства;

- нарушение хозяйственных связей привело к потере традиционных рынков сбыта и деградации инфраструктуры, а появление избыточных посредников усугубляет низкие воспроизводственные возможности сельхозпроизводителей;

- положение пищевой и перерабатывающей промышленности зависит от уровня развития сельскохозяйственного производства. Резкое снижение объемов производства сельскохозяйственного сырья привело к недогрузке производственных мощностей перерабатывающих предприятий;

- общий спад производства, привел к значительному падению уровня жизни населения и снижению уровня занятости, особенно в сельской местности.

К этим проблемам следует добавить традиционно высокие риски сельскохозяйственного производства, связанные с природно-климатическими условиями. Это иллюстрируют недавние события: ранний снег выпавший 27 сентября 2004 года до окончания уборки зерновых привел к колоссальным потерям среди сельхозпроизводителей: часть урожая была вовсе потеряна, а оставшаяся часть зерновых была понижена в классе (а, следовательно, и в цене).

Проблема размера

На наш взгляд, большинство из перечисленных проблем имеет системный характер, и одной из составляющих первопричин не только в крае, но и в целом в России является разрушение крупных сельхозпроизводителей и формирование парадигмы организации сельскохозяйственного производства на основе мелких крестьянских (фермерских) хозяйств. Порочность этой точки зрения объясняется следующими положениями.

Во-первых, исторически развитие сельскохозяйственного производства движется в направлении крупных агрофирм. В частности, это подтверждается мнениями иностранных специалистов. Так, Председатель Совета директоров Аграрного банка штата Айовы Джон Кристалл, в свое время, в беседе с представителем российского посольства в США сказал следующее. «Поднятый в Советском

Союзе шум вокруг семейных ферм меня просто удивляет. Боюсь, что вы потратите миллиарды на субсидирование рожденной в США в XIX веке идеи, которая умерла уже естественной смертью. Кооперативы, акционерные фирмы и очень крупные семейные фермы теперь являются ключевым организующим звеном американского аграрного производства. Именно они кормят население городов... Свыше же половины фермеров постоянно работают по найму в промышленности, а хозяйство дает лишь приработок к основной зарплате» [1].

Во-вторых, мелкие хозяйства требуют принципиально иной социальной и производственной инфраструктуры, которая требует огромных капитальных вложений (по некоторым оценкам от 0,8 до 1,0 трлн. долларов [3]). В условиях неразвитости рынка (отсутствия большого числа поставщиков и потребителей) организация обмена промышленной продукции на сельскохозяйственную сталкивается с непреодолимыми техническими трудностями (ни один монопольный поставщик не заинтересован работать с мелким фермерским хозяйством). Например, в наших условиях экономически оправдано поставлять уголь составами, а не вагонами.

В таких условиях свою эффективность исторически доказал опыт крупномасштабных поставок для крупных хозяйств. Так, в течение десятилетий, начиная со времен коллективизации создавалась специализированное инфраструктурное обеспечение сельского хозяйства (Госплан, Госснаб, Сельхозтехника), которое определяла механизмы обмена сельскохозяйственной продукции на продукцию промышленности.

В-третьих, развитию мелких хозяйств мешает отраслевой диспаритет цен на сельскохозяйственную и промышленную продукцию. Явно или завуалировано цены на сельскохозяйственную продукцию жестко регулируются государством (не только в России, но и практически во всех развитых странах), поскольку они являются сильным социальным дестабилизирующим фактором, способным влиять на национальную безопасность. Цены же на промышленную продукцию складываются, с одной стороны, в условиях монополизма, а с другой стороны не имеют внутренних ограничений. Вследствие такого положения вещей наблюдается парадокс современной России: низкий покупательный спрос на сельскохозяйственную технику (кривая спроса) не влияет на кривую предложения. Цены на новую сельскохозяйственную технику вы-

КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ РЕНТАБЕЛЬНЫХ ИНТЕГРИРОВАННЫХ АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ СТРУКТУР

росли настолько, что ни одна мелкая, и даже средняя агрофирма не в состоянии ее покупать.

В свете вышесказанного необоснованными и половинчатыми с точки зрения развития отечественного сельскохозяйственного производства представляются действия официальной власти России в 90-х годах. О чем свидетельствует нижеследующая информация.

Фермерские хозяйства стали довольно интенсивно образовываться после принятия 27 декабря 1991 г. Указа Президента РФ «О неотложных мерах по осуществлению земельной реформы в РСФСР». На 1 января 1989 г. их было 1 тыс., 1992 г. – 4,4 тыс., 1993 г. – уже 182,9 тыс. За 1992 – 1993 гг. правительство выделило для продажи фермерам 20 тыс. тракторов, 30 тыс. грузовых автомобилей и немало другой техники.

Причем из вновь образованных крестьянских (фермерских) хозяйств в Краснодарском крае 54 % имели площадь менее 5 га, в Карелии, Ставропольском, Приморском и Хабаровских краях, в Белгородской, Липецкой, Ленинградской, Владимирской, Нижегородской и Иркутских областях таких хозяйств было от 30 до 40 % [4. С. 91].

Затем темпы замедлились. Если в 1992 г. на одно распавшееся хозяйство приходилось 26 вновь созданных, в 1993 г. – 6, то в 1994 г. распалось больше, чем возникло. Две трети их прекратили существование. В 1999 г. из 270 тыс. фермерских хозяйств нормально работали 70 тыс., 150 тыс. едва сводили концы с концами, остальные существовали лишь на бумаге.

Достаток обрели в основном фермеры первой волны, их хозяйства превратились в крупные производства, подминающие под себя соседние совхозы и товарищества [5].

На сегодняшний момент в Алтайском крае на одно крестьянское (фермерское) хозяйство приходится в среднем по 218,4 га. Однако такой размер, не позволяет эффективно использовать технику и трудовые ресурсы и в одиночку осуществлять рентабельное хозяйствование. Возможные доводы о том, что западные фермы и при схожей величине способны эффективно развиваться, основаны на досужих домыслах и не учитывают информацию о реальном состоянии вещей.

Например, в Канаде при посевных площадях в 140 га с 1 га фермер получает продукции в среднем на 227,5 долл., прибыль за год составляет 4,5 тыс. долл. – это ниже прожиточного минимума. С 1 га укрупненной

фермы, где применяются прогрессивные технологии, можно получить продукции на сумму до 407,5 долл., доход фермера составляет 111 тыс. долл. – это позволяет ему безбедно существовать и расширять производство [4. с. 79].

Поэтому в Канаде подавляющее большинство составляют крупные частные сельскохозяйственные предприятия, вытесняющие мелкие семейные фермы (ежегодно разоряется до 600 таких ферм, невзирая на систему мер государственной поддержки). Усиливаются процессы интеграции фермерских хозяйств, создания кооперативов.

Высшей формой объединения фермеров в Канаде являются кооперативы. Вступив в тот или иной кооператив, а зачастую и в несколько, фермер намного облегчает себе жизнь и работу – кооперативы берут на себя заботы по снабжению фермеров машинами, химикатами, семенами, они занимаются хранением, переработкой, транспортировкой и сбытом продукции, выполняют работы по внесению удобрений и пестицидов, обслуживанием быта фермеров и т.д. Многие работы кооперативы выполняют лучше и дешевле специализированных частных фирм. Например, кооперативы по снабжению сельхозмашинами и их ремонту стали серьезными конкурентами дилерской сети машиностроительных фирм. Наиболее крупные кооперативы Канады, такие как, например, «Пшеничные пулы» обладают миллиардными капиталами и владеют железными дорогами, элеваторами, перерабатывающими заводами, мощными автоматизированными центрами хранения продукции. Членство в таком кооперативе позволяет фермеру даже с небольшими возможностями довести свою сельскохозяйственную продукцию до товарного состояния по современным технологиям. В результате фермер получает прибыль не только с производства, но и с хранения и переработки продукции, тем более, что до 70 % ее основной стоимости образуется именно в процессе переработки.

Специалисты убеждены, что укрупнение ферм является прогрессивным фактором, позволяющим использовать более совершенные технологии, мощные широкозахватные машины, поднять производительность труда при одновременном снижении себестоимости.

Процесс укрупнения имеет свои особенности в различных типах хозяйств. На зернопроизводящих фермах растут удельные эксплуатационные затраты, связанные с ростом

фондооснащенности, использование производительной и более дорогой техники, с большими затратами на повышение плодородия почвы. Применение прогрессивных технологий является предпосылкой увеличения урожайности, что дает возможность фермеру получать большие прибыли [4].

Схожие выводы позволяет сделать и статистика результатов деятельности фермерских хозяйств в США (см. табл. 1) [1]. Из таблицы явно видно, что рост размера хозяйства способствует резкому повышению выхода продукции с 1 га обрабатываемых земель.

Наиболее перспективными считаются те, у которых по 1500 га земли, на них заняты от 3–4 до 15–20 среднегодовых работников, включая наемных. Кроме того, американские фермеры опираются на мощную материально-техническую, финансовую и организационную базу несельскохозяйственных предприятий, которые сдают им в аренду средства производства, предоставляют различные услуги, занимаются глубокой переработкой сельскохозяйственного сырья и реализацией продовольствия.

Таблица 1

Характеристика деятельности фермерских хозяйств США в 1999 г.

	Объем реализации продукции, тыс. долл.			
	менее 100	100–250	свыше 250*	Всего
Число ферм, тыс.	1842	199	146	2187
Доля в общем числе, %	84,2	9,1	6,7	100
Валовое производство, млрд долл.	26,1	31	118,9	176
В среднем на ферму, долл.	14184	156668	814878	80481
Доля в общем объеме, %	14,8	17,6	67,5	100
Земли в собственности, млн га	117	42,5	48,2	207,7
Доля в общей площади, %	56,3	20,5	23,2	100
В среднем на ферму, га	64	214	330	95
Всего земель в использовании, млн га	165,1	82,2	104,8	352,5
Доля, %	46,8	23,4	29,8	100
В среднем на ферму, га	89	413	720	161
Валовое производство на 1 га используемых земель, долл.	158,1	377,1	1134,5	499,3
Доля собственной земли, %	70,9	51,7	46	58,9

*В эту группу входят крупные и сверхкрупные семейные фермы, кооперативы и несемейные корпорации, а также фермы, управляемые наемными менеджерами.

Крупные хозяйства преобладают и в аграрном секторе Италии. Мелкие товаропроизводители не выдерживают конкуренции с крупными частными предпринимателями. Фермерские хозяйства (особенно на юге, в горной местности) сохраняются лишь благодаря государственной поддержке [4. С. 79].

Беспристрастный анализ сложившейся ситуации и зарубежного опыта обязывает делать объективные выводы в отношении стратегии развития сельскохозяйственной отрасли России. Совершенно очевидно, что необходимо создавать крупные агрофирмы. Что значит создавать? После реформ 90-х годов сельское хозяйство стало многоукладным, с преимущественно частной формой собственности. Следовательно, административные силовые методы неприемлемы, концентрация сельхозпроизводителей может осуществляться только на основе добровольного объедине-

ния, либо на основе рыночных механизмов слияний, т.е. на основе интеграции.

Преимущества интеграции

Под интеграцией, по мнению Г. Б. Клейнера, понимается «установление таких отношений между компаниями, при которых их интересы и цели из разнонаправленных становятся однонаправленными» [6. С. 76].

Теория и практика современного корпоративного менеджмента выделяет много мотивов для объяснения причин слияний и поглощений предприятий. Большинство из них так или иначе сводятся к получению дополнительного эффекта (в виде экономии ресурсов, либо получения дополнительного дохода) от интеграции двух или более предприятий по сравнению с самостоятельной деятельностью. Такой эффект получил в специ-

КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ РЕНТАБЕЛЬНЫХ ИНТЕГРИРОВАННЫХ АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ СТРУКТУР

альной литературе название «синергического эффекта», и он может проявляться в виде эффекта масштаба, кооперации НИОКР, получения более выгодных условий кредитования, сокращения сумм налоговых отчислений и т.д. Однако, существует и другой мотив объединения – сведение к минимуму риска поглощения со стороны более крупных и агрессивных конкурентов, например, иностранных фирм.

Так или иначе, интеграция выявляет у участников объединения новые интеграционные свойства и закономерности, не присущие им без взаимодействия. Однако проблема проектирования интеграционных объединений участников с заданными свойствами не относится к разряду простых и, вероятнее всего, в теоретическом плане никогда не будет окончательно решена. Это тот случай, когда практика опережает теорию.

Существует ряд подходов к проектированию производственных систем, но их использование само по себе не гарантирует успешного результата. В их основе лежит генетический метод (строится на анализе исходной организованности производственной системы и переноса её на новые этапы организации производственных систем) и метод проб и ошибок.

И тот, и другой методы имеют свои недостатки и ограничения. Эволюционный метод требует значительного ресурса времени, которого в условиях динамичной внешней среды обычно нет. А метод проб и ошибок может применяться только в тех случаях, когда издержки, вызванные ошибками, будут меньше тех выгод, которые достигаются благодаря «удачной» находке. Современные сверхсложные организационные системы, уже не могут ориентироваться исключительно на метод проб и ошибок, несмотря на то, что в настоящее время имеются много формализованных способов поиска решений [7]. Таким образом, в числе первоочередных задач теории организации является углубление знаний в области изучения закономерностей функционирования интегрированных организационных систем.

С точки зрения теории систем, основное внимание при проектировании и формализации интегрированной структуры необходимо уделять конфигурации организационных элементов и взаимоотношениям между ними и средой (проявляющихся в связях, пропорциях, взаимодействиях, функциях и т.д.), т.к. именно посредством их проявляются свойства организационных элементов.

В работе Межова И.С. рассмотрены разные подходы к выделению организационных элементов интеграционного объединения, включающие системный подход, информационный подход, подход, основанный на отношениях [8]. Не вдаваясь в подробности по каждому из подходов, отметим своим вниманием подход, основанный на отношениях. В соответствии с ним к организационным элементам не могут относиться вещественные, энергетические и информационные ресурсы и их совокупности, технологические операции, экономические категории и т.д. Относятся к ним: формы разделения труда (специализация, концентрация), коммуникации (вещественные, энергетические, информационные), управленческие функции (такие как планирование, учет) и т.п. [7]. С этой точки зрения организационные элементы являются, как бы абстрактными, но вместе с тем, материальными носителями организации.

Не фиксируя окончательного перечня организационных элементов, отметим, что представленное множество организационных элементов при их одновременной реализации обеспечивает организованность интегрированной производственной системы. И в то же время, ни один отдельно взятый элемент не создает организованности интегрированной производственной системы. Сознвая значимость всех перечисленных элементов, тем не менее, мы отдаем себе отчет, что их невозможно проиллюстрировать в рамках статьи должным образом. Мы вынуждены ограничиться рассмотрением только двух, на наш взгляд, наиболее важных – специализации и концентрации.

С.Е. Хачатуров утверждает, что из представленных элементов специализация выступает как первичный акт интеграции: исходные элементы сначала «сортируются» по степени близости и соответствия, а затем объединяются в определенную структуру. Подразделения этой структуры наделяются определенными функциями и задачами. Очевидно, что уровень специализации, который характеризуется производимым продуктом, размерами, мощностью, особенностями коммуникаций, а также профессиональным составом и т.д., определяет структуру вещественных энергетических и информационных ресурсов. Здесь можно даже говорить о «жесткой» связи между уровнем специализации интегрированной системы и структурой ресурсов. Специализация определяет выбор технологической культуры производства – оборудования, оснастки, зданий и сооружений в соответст-

вии с особенностями выпускаемой продукции. Состав, размеры и природа вещественных, энергетических и информационных ресурсов в конечном итоге и определяет также структуру вещественных, энергетических и информационных коммуникаций.

Концентрация также, в свою очередь обладает организующей силой, благодаря целенаправленному сосредоточению только таких производственных ресурсов, на свойствах и элементах которых могут установиться необходимые отношения и свойства участников интегрированного образования. Именно посредством концентрации формируется «критическая масса» ресурсов, способная решать производственные задачи и выполнять заданные функции [7].

В чем выражается специализация при формировании интегрированного объединения сельхозпроизводителей? Прежде в подборе участников, обеспечивающем наиболее эффективное разделение труда. К которым, в частности, могут относиться:

1. участники, специализирующиеся на агрономии и выращивании продуктов растениеводства;
2. участники, специализирующиеся на животноводстве;
3. участники, отвечающие за обеспечение технологического процесса машинами, тракторами и оборудованием, а также за их своевременный и качественный ремонт;
4. участники, специализирующиеся на переработке сельскохозяйственного сырья, произведенного в рамках интегрированного объединения;
5. участники, отвечающие за сбыт продукции, произведенной в рамках интегрированного объединения.

Концентрация, в свою очередь, при формировании интегрированного объединения сельхозпроизводителей находит отражение, как минимум, в следующем:

-объединение капиталов сельхозпроизводителей позволит сконцентрировать инвестиционные ресурсы, необходимые для приобретения новой техники и сельскохозяйственного оборудования, а также для развития направлений сельхозпереработки;

-в условиях непредсказуемой динамики цен на отдельные виды продукции (когда в один год пользуется повышенным спросом пшеница, а в другой – гречка или подсолнечник) специализация может обернуться убытками для участника, который не «угадал» конъюнктуру рынка. Совместное ведение деятельности позволит компенсировать

убытки одного направления за счет прибыли от других видов деятельности;

-совместные закупки ГСМ, семян, химикатов и т.д. позволят получать более выгодные цены за счет оптовых скидок со стороны поставщиков ресурсов;

-объединение капиталов и увеличение размера потока денежных средств за счет вытеснения из цепочек реализации многочисленных посредников позволит осуществлять более эффективный финансовый менеджмент и привлекать финансовые ресурсы для многомесячного производственного цикла на более выгодных условиях.

Таким образом, специализация и концентрация как имманентно присущие интеграции организационные элементы способствуют одновременному достижению двух противоречивых задач сельхозпроизводителей: сокращению затрат на производство и переработку сельскохозяйственной продукции и повышению уровня рентабельности производства.

Поэтому неслучайно в числе основных направлений «Стратегии социально-экономического развития Алтайского края до 2010 г.» зафиксировано «дальнейшее стимулирование и создание вертикально интегрированных аграрных компаний по технологической цепи (производство сырья – переработка – реализация), что должно обеспечить проведение согласованной политики в сфере производства, ценообразования и инвестиций, согласно предложений, намерений и дальнейшей разработке программы интеграции сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий» [2].

Концепция вертикально интегрированной агрофирмы

Анализ сложившихся условий для развития сельскохозяйственного производства представляется крайне неблагоприятным. Действия органов власти и правительства России, провоцирующих снижение закупочных цен на сельскохозяйственное сырье, грядущее вступление России в ВТО, отсутствие продуманной стратегии развития отечественного сельскохозяйственного производства и пр. позволяют сделать вывод, что в ближайшей перспективе объем ресурсов в сельском хозяйстве будет крайне ограниченным.

В условиях ограниченных финансовых ресурсов, наверное, единственной альтернативой обеспечения простого (а в перспективе – и расширенного) воспроизводства сельско-

ПОЛЗУНОВСКИЙ ВЕСТНИК №2 2005

КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ РЕНТАБЕЛЬНЫХ ИНТЕГРИРОВАННЫХ АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ СТРУКТУР

го хозяйства является стратегия поляризованного развития, предложенная в «Стратегии социально-экономического развития Алтайского края до 2010 года» [2]. Суть ее сводится к тому, что имеющиеся ограниченные инвестиционные ресурсы концентрируются и направляются на формирование «точек роста», в качестве которых рассматриваются машинно-тракторные станции (МТС), лизинговые компании, семеноводческие хозяйства и т.д., а также предприятия перерабатывающей промышленности, замыкающие цикл сельскохозяйственного производства.

Представленные выше положения, позволяют сделать выводы, что среди возможных альтернатив наиболее эффективными окажутся те инвестиционные проекты, которые будут направлены на поддержку интегрированных вертикально интегрированных структур сельхозпроизводителей.

Кратко представим свою точку зрения на формирование подобных агрофирм.

Вертикально интегрированная агрофирма должна включать в себя подразделения, обеспечивающие полный технологический цикл выращивания сельскохозяйственного сырья и его дальнейшей переработки. Как уже упоминалось выше, в их число входят:

- 1) предприятия-производители продукции растениеводства, животноводства,
- 2) предприятия-интеграторы, вокруг которых объединяются производители и которые обеспечивают системный эффект интеграции. К ним относятся машинно-тракторная станция (МТС) и предприятие сельхозпереработки.

Модель подобной структуры представлена на рис. 1.

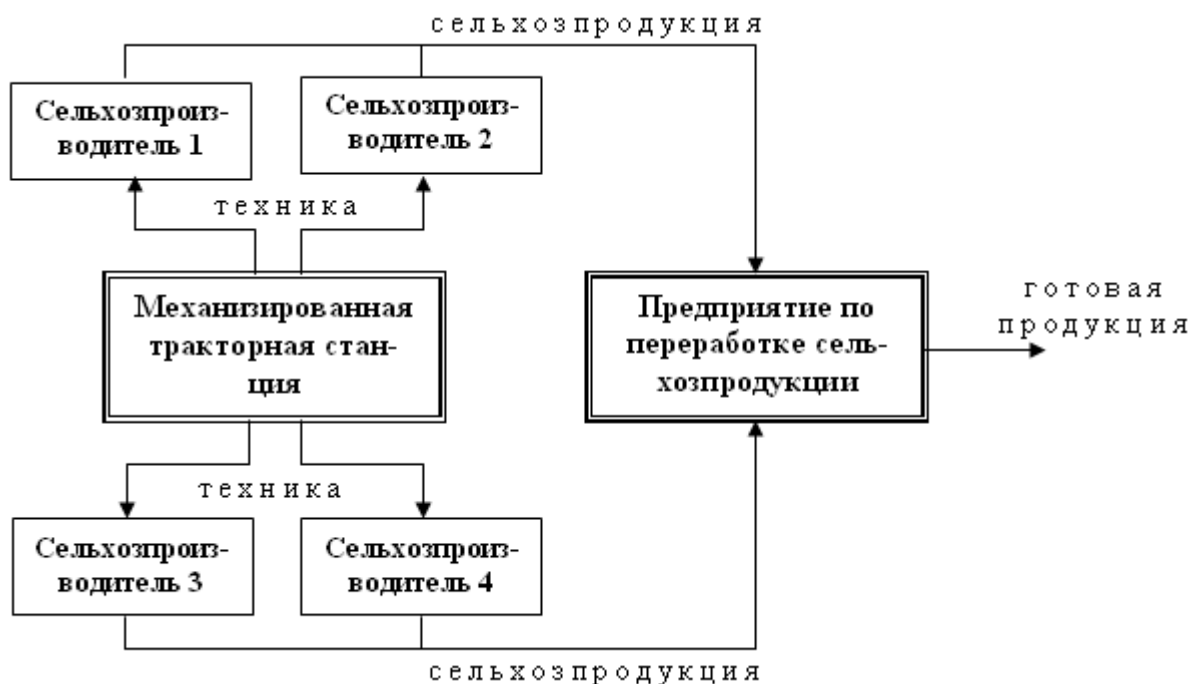


Рис. 1. Организационная модель интегрированной агропромышленной фирмы

Одни подразделения включаются в интегрированную структуру посредством объединения (слияния), а другие подразделения образуются в результате реализации инвестиционных проектов (в частности, предприятия сельхозпереработки).

Вариантов объединения (слияния) может быть несколько, и все они хорошо известны:

-объединение двух или нескольких компаний, которое предполагает, что одна из участниц сделки принимает на свой баланс

все активы и все обязательства другой компании;

-объединение двух или нескольких компаний, которое предполагает, что создается новое юридическое лицо, которое принимает на свой баланс все активы и все обязательства объединяемых компаний;

-покупка акций компании либо с оплатой в денежной форме, либо в обмен на акции или иные ценные бумаги поглощающей компании;

-покупка некоторых или всех активов компании.

В процессе объединения необходимо решить множество проблем: правильно выбрать организационную форму сделки; обеспечить четкое соответствие сделки антимонопольному законодательству; в кратчайшие сроки построить управленческую структуру; в случае слияния быстро и мирно решить вопрос «кто главный»; максимально быстро задействовать не только высший, но и средний управленческий персонал. Они требуют создания специальных механизмов решения. Однако, в рамках статьи нам бы не хотелось останавливаться на этих вопросах, а ограничиться описанием особенностей взаимодействия участников вертикально интегрированной агрофирмы в ходе осуществления своей деятельности.

Во-первых, предлагаемая МТС должна обеспечивать сельхозпроизводителей машинами, тракторами и оборудованием не в полном объеме, необходимым для реализации всего технологического процесса, а только в части, необходимой для того, чтобы содействовать выполнению работ в сроки, обусловленные погодными и природно-климатическими условиями. Прежде всего, это касается дорогостоящей уборочной техники, которая требует квалифицированного обслуживания и ремонта.

У разных участников доля самостоятельно выполненных работ и доля работ, выполненных с помощью МТС, будет варьироваться в зависимости от размера площадей, выбранной схемы севооборота, специализации на отдельные виды культур и других факторов.

Во-вторых, для равномерного использования техники МТС среди участников-сельхозпроизводителей необходимо применять сбалансированный севооборот, состоящий из разных культур с разными сроками обработки.

Как следствие, основным принципом подбора участников интегрированного объединения должна стать географическая близость (исключением являются предприятия переработки), чтобы транспортировка техники и рабочей силы от хозяйства к хозяйству не представляла собой дорогостоящую проблему.

В третьих, основным вектором развития вертикально-интегрированной агрофирмы должно стать создание законченного технологического цикла производства продуктов питания. А для этого необходимо создавать

собственные производства по переработке сельскохозяйственного сырья через реализацию совместных инвестиционных проектов по созданию мельниц, пекарен, колбасных производств и т.д.

В-четвертых, сбыт продукции, произведенной в рамках вертикально-интегрированной агрофирмы, также должен быть централизованным и осуществляться через специальные подразделения.

Очевидно, что создание концепции вертикально-интегрированной агрофирмы требует проведения большой научно-исследовательской работы, согласованных действий и решений многих людей и поддержки со стороны органов власти всех уровней. К числу основных задач, которые предстоит решить, относятся:

1. Обоснование размера капитала, посевных площадей и угодий, производственной программы сельхозпроизводителей-участников интеграции.
2. Обоснование активной части основных производственных фондов сельхозпроизводителей по объему и структуре.
3. Обоснование объема и структуры активной части основных производственных фондов МТС.
4. Обоснование параметров предприятий сельхозпереработки: оптимизация соотношения переработки зерна и животноводческой продукции.
5. Разработка интегрированной системной технологии, обусловленной особенностями производства зерна, технических культур и продукции животноводства в рамках интегрированной системы. Такая технология предполагает системный севооборот, использование техники как собственной, так и общей, порядок взаимодействия с предприятиями переработки и реализации.
6. Реализация инвестиционных проектов по развитию производств.
7. Внедрение инновационных технологий.
8. Построение корпоративной системы управления (холдинг).
9. Формирование эффективных экономических механизмов взаимодействия участников интегрированного объединения (включая внутрифирменное ценообразование).
10. Формирование организационной структуры управления.
11. Формирование источников финансирования производства и воспроизводства основных фондов.

КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ РЕНТАБЕЛЬНЫХ ИНТЕГРИРОВАННЫХ АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ СТРУКТУР

Их надлежащее решение позволит в целом по краю повысить культуру использования земли, усовершенствовать структуру посевных площадей, расширять мелиорацию земель, увеличивать объемы внесения удобрений, уменьшить влияние погодных условий на количественные и качественные показатели аграрного сектора, повысить урожайность сельскохозяйственных культур и продуктивность животных, увеличить эффективность и обеспечить рентабельное ведение отрасли.

Все вышеизложенное позволяет сделать следующие выводы:

1. Современное сельское хозяйство в России в результате реформирования находится в плачевном состоянии. Одной из основных причин деградации нам видится разрушение крупных сельхозпроизводителей и формирование парадигмы организации сельскохозяйственного производства на основе мелких крестьянских (фермерских) хозяйств.

2. Мировой и отечественный опыт свидетельствуют, что наиболее рентабельными и конкурентоспособными являются крупные сельскохозяйственные производства.

3. Беспристрастный анализ сложившейся ситуации позволяет сделать вывод, что необходимо создавать крупные агрофирмы, т.к. административные силовые методы неприемлемы, то концентрацию сельхозпроизводителей можно осуществлять только на основе добровольного объединения, либо на основе рыночных механизмов слияний, т.е. на основе интеграции.

4. Специализация и концентрация как имманентно присущие интеграции организационные элементы способствуют одновременному достижению двух противоречивых задач участников вертикально-интегрированной агрофирмы: сокращению затрат на производство и переработку сельскохозяйственной продукции и повышению уровня рентабельности производства.

5. Вертикально интегрированная агрофирма должна включать в себя подразделения, обеспечивающие полный технологический цикл выращивания сельскохозяйственного сырья и его дальнейшей переработки, и включать в себя предприятия-производители продукции растениеводства, животноводства, а также предприятия-интеграторы, вокруг которых объединяются производители и которые обеспечивают системный эффект интеграции. К ним относятся машинно-тракторная

станция (МТС) и предприятия сельхозпереработки.

6. Реализация предложенной концепции организации вертикально-интегрированной агрофирмы позволит в Алтайском крае и других регионах повысить культуру использования земли, усовершенствовать структуру посевных площадей, расширять мелиорацию земель, увеличивать объемы внесения удобрений, уменьшить влияние погодных условий на количественные и качественные показатели аграрного сектора, повысить урожайность сельскохозяйственных культур и продуктивность животных, увеличить эффективность и обеспечить рентабельное ведение отрасли.

Литература

1. Милосердов В. Крупное агропроизводство – локомотив развития сельской экономики // АПК – экономика, управление. – 2005. – № 2. – С. 3–10.
2. Стратегия социально-экономического развития Алтайского края до 2010 г. (опыт перспективного территориального планирования) / Под ред. В.И. Псарева, Е.И. Роговского. – Барнаул: Изд-во АлтГУ, 2004. – 212 с.
3. Коробейников М. Эволюционный и революционный пути развития российского села: опыт и перспективы / Сайт сетевого издания «Наследие» // URL: http://www.nasledie.ru/fin/6_2/6_2_9/puti.htm
4. Радугин Н.П. Аграрная экономика: проблемы обновления. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 240 с.
5. Аграрная реформа. Реформирование земельных отношений Причины отставания российского АПК / Сайт сетевого издания «Наследие» // URL: http://www.nasledie.ru/fin/6_2/6_2_9/34.htm
6. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов; под общ. ред. С.А.Панова.- М.:ОАО Изд-во «Экономика», 1997. – 288 с.
7. Хачатуров С.Е. Организация производственных систем (Теоретическое основание организационной науки). Тула. Изд-во Шар, 1996. 202 с.
8. Межов И.С. Организационное проектирование интегрированных производственных систем: Монография. Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2002. – 231 с.