

## Управление развитием предпринимательских структур АПК на основе интенсификации интеграционных процессов

© 2011 Л.А. Чикатуева

доктор экономических наук, профессор

© 2011 О.А.-Г. Этлухов

доктор экономических наук, профессор

Северо-Кавказская государственная гуманитарно-технологическая академия,  
г. Черкесск

© 2011 А.А. Бишенов

доктор экономических наук, профессор

Институт информатики и проблем регионального управления  
Кабардино-Балкарского научного центра Российской академии наук,  
г. Нальчик

E-mail: salima@list.ru

Необходимость обеспечения устойчивого развития региона на основе диверсификации и модернизации экономики актуализирует поиск направлений повышения эффективности АПК. Специфика генезиса и управления развитием АПК отличается комплексностью решаемых задач. Объектом управленческих решений является интенсификация интеграционных процессов на фоне активизации научно-технического потенциала.

*Ключевые слова:* интеграция, агрохолдинг, институциональные преобразования, добавленная стоимость, сегментация, производственный потенциал, научно-производственный комплекс, интенсификация, природно-ресурсный потенциал.

На современном этапе развития экономика большинства сельскохозяйственных товаропроизводителей Кабардино-Балкарской Республики не позволяет им осуществлять расширенное воспроизводство, использовать экономические стимулы, предоставляемые государством. Отстают от требуемых темпов модернизация и техническое обновление отрасли сельского хозяйства, что связано как с низкой доходностью товаропроизводителей, так и с состоянием сельскохозяйственного машиностроения. Это предопределяет необходимость институциональных преобразований, которые в конечном итоге должны способствовать развитию сельских территорий; повышению занятости и уровня жизни сельского населения; росту конкурентоспособности региональной сельскохозяйственной продукции на основе финансовой устойчивости и модернизации сельского хозяйства; ускоренному развитию приоритетных подотраслей сельского хозяйства; сохранению и воспроизводству используемых в сельскохозяйственном производстве земельных и других природных ресурсов.

Интеграция в данном исследовании рассматривается как одно из главных направлений увеличения эффективности АПК в рамках объединения экономических субъектов под единое начало, углубления их взаимодействия, установле-

ния связей между ними. Развитие интеграции может осуществляться по двум направлениям. Первое характеризуется построением отношений на принципах ассоциации (соединения, союза), второе - на принципах агломерации (присоединения, накопления). Объединение на принципах ассоциации предполагает сохранение хозяйственной автономии контрагентов, в основе которой лежит собственность на средства и организацию производства. При этом хозяйствующий субъект не подвергается никакому управляющему воздействию, кроме того, которое им самим предполагается. Объединение на принципах агломерации образуется в результате частичной или полной централизации капиталов субъектов интеграции. В этом случае имеет место так называемая организационная концентрация, осуществляемая в результате слияния или присоединения одной организации к другой.

С институциональной точки зрения объединения субъектов могут принимать следующие формы: ассоциации и союзы, стратегические альянсы, консорциумы, кооперативы (объединения на принципах ассоциации); финансово-промышленные группы, холдинги (объединения на принципах агломерации).

Эффективность институциональных преобразований в АПК обусловлена тем, что они, во-

первых, позволяют сохранить крупное товарное производство, избежать банкротства оказавшихся в сложном финансовом положении сельскохозяйственных организаций, сохранить рабочие места и обеспечить социальную стабильность; во-вторых, вызывают приток капитала, а на его основе - техническое и технологическое перевооружение производства, ликвидацию задолженности по заработной плате, ее повышение, а следовательно, и рост производства; в-третьих, обеспечивают участие сельскохозяйственных товаропроизводителей в крупных транснациональных холдинговых формированиях, что существенно расширяет рынки сбыта.

Следует иметь в виду тот факт, что не всегда агропромышленное формирование автоматически становится эффективным участником рыночных отношений и не в каждом агропромышленном формировании используются преимущества интеграции. Поэтому возникает необходимость проведения объективного анализа результативности институциональных преобразований, основанного на использовании общепринятых статистических критериев.

За анализируемый период (2004-2008) в Кабардино-Балкарии число убыточных сельскохозяйственных предприятий уменьшилось на 91 (см. таблицу). Уменьшение числа убыточных предприятий можно охарактеризовать как оздоровление рыночной среды путем освобождения ее от недееспособных и убыточных предприятий, а также как развитие интеграционных про-

цессов в АПК региона. Сокращение убыточных предприятий позитивно отразилось на рентабельности всей хозяйственной деятельности, значение которой достигло 1,9 % без учета субсидий.

Очевидно, что крупное производство имеет значительное преимущество перед мелким, проявляющееся в более высокой экономической эффективности, оно более рентабельно. Процесс экономии в связи с увеличением масштабов производства выражается в росте производительности труда и снижении издержек на единицу производимой продукции. В свою очередь, крупные предприятия могут сосредоточить свои усилия на выпуске продукции массового спроса. Создание интегрированных формирований, как показывает практика ряда регионов<sup>1</sup>, способствует консолидации собственности разрозненных производителей, умножает потенциальные возможности наличных ресурсов, повышает ответственность и эффективность действий каждого звена системы.

Развитие интеграционных процессов в АПК, с одной стороны, преследует цель концентрации собственности за счет поглощения слабых предприятий более сильными, а с другой - оптимизации управления за счет разделения хозяйственных формирований на отдельные части. Однако при существующей противоречивости все формы реорганизации в конечном итоге направлены на поиск нового, более эффективного субъекта собственности с целью развития агропромышленного производства.

**Результаты деятельности сельскохозяйственных предприятий Кабардино-Балкарской Республики\***

Показатели	2004	2005	2006	2007	2008	Отнош. 2008 г. к 2004 г., %	Откл. 2008 г. от 2004 г., (+), (-)
1. Число с.-х. организаций	148	153	114	86	52	35,1	-96,0
2. Сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток) деятельности крупных и средних с.-х. организаций, млн. руб.	-195,6	-176,1	-83,5	-81,9	7,0	x	188,6
3. Удельный вес убыточных с.-х. организаций, % от общего числа с.-х. организаций	60,2	64,5	53,4	36,9	19,0	31,5	-41,2
4. Число убыточных организаций	103	109	62	31	12	11,6	-91,0
5. Сумма убытка, млн. руб.	259,2	240,3	136,0	126,5	69,0	26,6	-190,2
6. Рентабельность проданных товаров, продукции (работ, услуг) в сельском хозяйстве, %	-7,3	-4,0	-1,2	-1,9	5,4	x	-1,9
7. Рентабельность активов с.-х. организаций, %	-5,5	-5,7	-3,2	-3,5	0,3	x	-5,2
8. Рентабельность без учета субсидий, %	-10,1	-4,2	-1,2	-1,6	12,0	x	+1,9
9. Рентабельность с учетом субсидий, %	-7,2	-1,0	2,8	0,6	17,3	x	+10,1

\* Таблица рассчитана на основе данных: Кабардино-Балкарская Республика: кратк. стат. сб. Нальчик, 2009. С. 192.

Проведенный анализ показывает, что для достижения наилучшего результата от ведения бизнеса в АПК необходимо внедрять смешанный тип интеграции. Для этого требуется укрупнять основной бизнес, включая в него новые предприятия и создавая полную производственную цепочку: *заготовка сырья - переработка - сбыт*. В качестве ведущих (головных) интегрируемых предприятий целесообразно выбирать более крупные (производственные, перерабатывающие или торговые) предприятия, так как они в большей степени подготовлены к этому процессу и в перспективе смогут обеспечить за счет расширения сектора переработки и реализации расширенное воспроизводство всего объединения.

Одной из эффективных форм взаимодействия между производителями и переработчиками сельскохозяйственной продукции могут стать долгосрочные договоры. При такой форме интеграции все участники остаются самостоятельными юридическими лицами. Сотрудничество основывается на долгосрочном интересе всех участников к взаимодействию. Наиболее эффективно работают те интегрированные формы, в которых структурные звенья технологического процесса относятся к единой форме собственности. В связи с этим при формировании организационно-хозяйственной структуры целесообразно провести мероприятия по преобразованию сельскохо-

зяйственных организаций в акционерные общества или общества с ограниченной ответственностью, что облегчит и ускорит процесс концентрации акций у предприятия-инвестора.

Таким образом, создание интегрированных формирований делает региональную экономику более управляемой, концентрирует ресурсы на приоритетных направлениях и эффективно осуществляет взаимодействие государства с агропромышленным сектором, так как основными задачами агропромышленных формирований являются: повышение производительности труда; эффективность производственного процесса; наращивание объемов сельскохозяйственной продукции.

Особое внимание следует обратить на систему управления затратами в агрохолдинге, в основе которых находится план производства и классификация затрат. При этом необходимо учитывать наличие производственных ресурсов, их доступность и стоимость, прогнозы цен на производимую продукцию и возможный объем реализации. Управление затратами должно ориентироваться на производственную структуру предприятия, увязывая деятельность каждого подразделения со складывающейся рыночной конъюнктурой. Повышение рентабельности в целом АПК республики может быть достигнуто путем активизации деятельности агрохолдинга на основе создания добавленной стоимости (рис. 1).

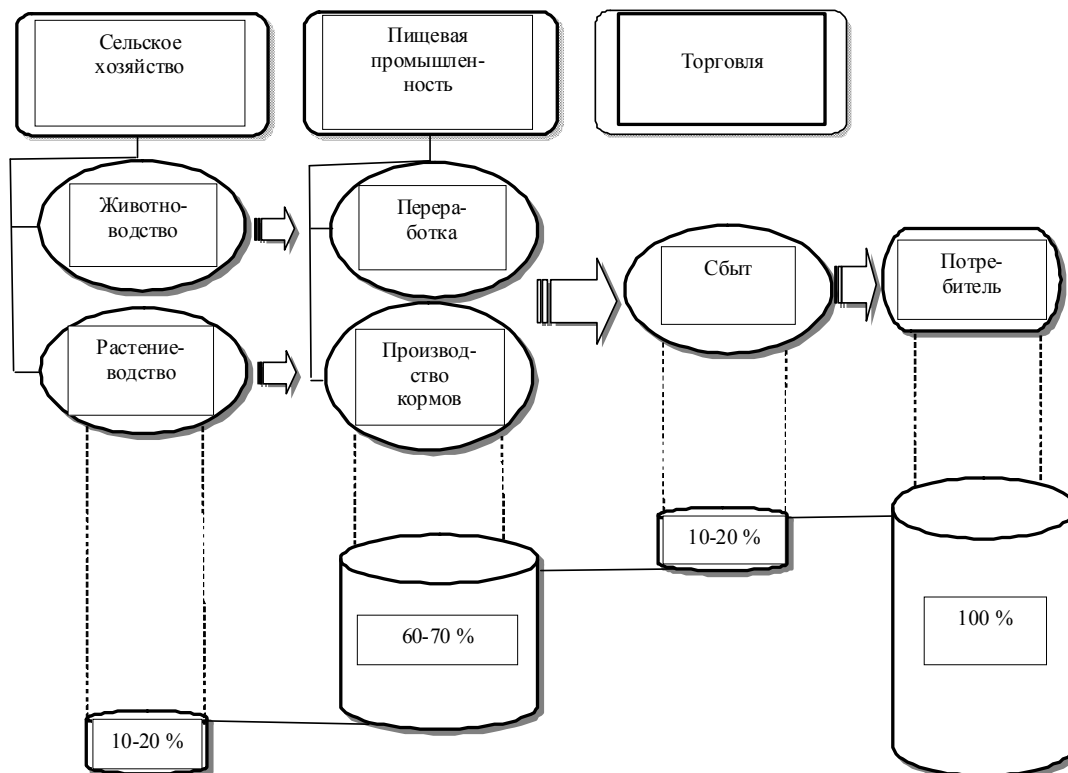


Рис. 1. Создание добавленной стоимости в производстве и реализации продукции АПК по элементам отраслевой цепочки, % от конечной стоимости продукции

Одним из способов повышения рентабельности производства может быть увеличение объемов сельскохозяйственного производства на интенсивной основе за счет комплексной модернизации всех процессов, при этом важное значение для развития высокоэффективных производств в АПК имеет привлечение инвестиций. Наиболее привлекательны для инвестиций хозяйства, расположенные на плодородных почвах, благоприятных для возделывания зерновых культур, находящихся вблизи транспортных магистралей, с хорошо развитой производственной инфраструктурой, финансовая стратегия которых предусматривает увеличение привлеченных ресурсов в структуре финансовых ресурсов.

Конкурентные преимущества агрохолдинга по производству и переработке зерна могут проявиться при полной загрузке сырьем предприятий, наличии собственных элеваторных емкостей, позволяющих создавать большие запасы зерна, приобретенного в период заготовки, и при высоком качестве продукции. Кроме того, все участники агрохолдинга должны проводить активную маркетинговую деятельность, осуществлять диверсификацию производств, повышать производительность труда, внедрять ресурсосберегающие технологии, ориентировать производство на инновации с высокими инвестиционными возможностями. Создание агрохолдингов на территории Кабардино-Балкарии в комплексе социально-экономических задач должно решать задачи обеспечения занятости населения в высокодоходных производствах (рис. 2).

В рамках проводимого исследования следует также отметить условия формирования управляющей компании, которая должна быть укомплектована высококвалифицированными кадрами, имеющими опыт управленческой деятельности. На управляющую компанию возлагается ответственность по координации деятельности всех субъектов агрохолдинга, среди которых следует выделить четыре основных сектора: производителей сельскохозяйственной продукции, предприятия переработки сырья, предприятия торговли и научно-производственный комплекс.

Необходимость активизации интеграционных процессов предопределила осуществление рейтинговой оценки перспективных направлений развития АПК республики, которая показывает, что ряд видов производств являются наиболее инвестиционно-привлекательными, в том числе: мясо-молочное производство, овощи, фрукты, спирт, безалкогольные напитки, минеральная вода.

Интеграционные процессы в АПК республики должны сопровождаться объединением субъектов между собой единством цели, достижение которой регламентируется специализацией предприятий в видах их деятельности. Участники агрохолдинга должны принимать обязательства по объединению их активов, устанавливая срок действия соглашения, а также оговаривая условия вхождения и выхода из него. Кроме того, они должны передать часть своих функций управляющей компании, которая осуществляет управление агрохолдингом. Для успешной деятель-

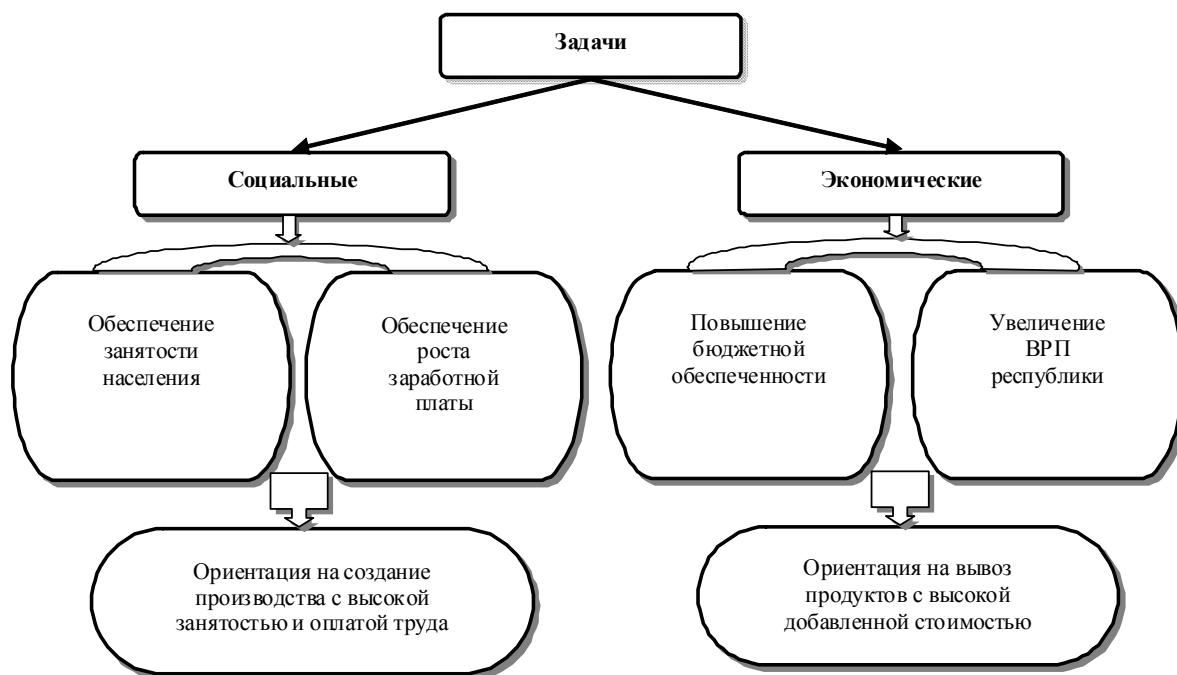


Рис. 2. Задачи развития агрохолдингов в Кабардино-Балкарской Республике

ности управляющая компания получает часть прибыли участников холдинга, размер которой будет зависеть от эффективности ее деятельности. Управляющая компания также должна отвечать за инвестиционную и инновационную привлекательность агрохолдинга, осуществлять проведение маркетинга, правовое обеспечение деятельности компании, выполнять информационно-аналитические исследования, аудит и др.

Таким образом, в контексте проводимого исследования следует предложить ряд мер, направленных на повышение производственного потенциала АПК в рамках усиления интеграционных процессов:

- разрабатывать интегрированные программы инновационной направленности;
- осуществлять финансирование научных проектов, разрабатывающих высокорентабельные, малозатратные, безотходные технологии;
- разрабатывать новые технологии, в основе которых получение высокотехнологичного продукта;
- осуществлять финансирование патентования инновационных технологий;
- использовать в производственном процессе современное оборудование с целью внедрения прогрессивных технологий и повышения уровня производительности труда;

- проводить систематическое обучение кадров, заниматься организацией повышения квалификации кадров;

- осуществлять разработку и внедрение специализированных программ обучения для различных категорий работников АПК.

Для реализации сформулированных мер необходимо создавать интегрированные научно-производственные комплексы, решающие следующие задачи:

- исследование и реализация геоэкономического, а также природно-ресурсного потенциала;
- мониторинг определяющих параметров геоэкономического и природно-ресурсного потенциалов, возможности их расширения;
- разработка и внедрение современных способов диагностики и развития природно-ресурсного потенциала;
- использование средозащитных технологий для переработки сельскохозяйственного сырья;
- разработка и внедрение новых технологий для получения высококачественных конкурентоспособных продуктов с целью выхода на внешние рынки.

---

<sup>1</sup> *Илюшин А.* Развитие интеграционных процессов в АПК: проблемы и пути решения // *Международный сельскохозяйственный журнал.* 2009. □ 2. С. 22-23.

*Поступила в редакцию 05.11.2011 г.*