

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ИНТЕГРИРОВАННЫМИ ФОРМИРОВАНИЯМИ В АПК

С. И. Четвертаков

Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I

Поступила в редакцию 17 февраля 2015 г.

Аннотация: рассмотрены механизмы ускорения агропромышленной интеграции в начале XXI в., определены современные проблемы управления агрохолдингами. Намечены концептуальные подходы к управлению интегрированными формированиями, разработаны конкретные мероприятия по совершенствованию управления крупнейших вертикально интегрированных структур свеклосахарного подкомплекса РФ. Предложены проектная организационная структура и структура управления агрохолдинга на примере ГК «Продимекс».

Ключевые слова: интеграционные процессы, агрохолдинг, управление, свеклосахарный подкомплекс, организационная структура, развитие, ассоциация, структура управления.

Abstract: describes the acceleration mechanisms of agroindustrial integration at the beginning of the XXI century, defined contemporary management challenges of agricultural holdings. Outlined the conceptual management approaches for integrated units, developed specific measures to improve the management of the largest vertically integrated structures of the Russian sugar beet subcomplex. Proposed project organization and management structure of agricultural holdings on the example of Prodimex group.

Key words: integration processes, agroholding, management, sugar beet subcomplex, organizational structure, development, association, management structure.

В начале XXI в. в агропромышленном комплексе РФ существенно ускорились интеграционные процессы, что позволило вертикально интегрированным структурам многократно увеличить свою долю в производстве продукции сельского хозяйства, перерабатывающей промышленности и занять ведущие позиции на аграрном рынке России. Вместе с тем их потенциал используется не в полной мере и недостаточно эффективно из-за низкого уровня менеджмента, что делает актуальным решение вопроса совершенствования их управления.

Как показывает практика отечественной и зарубежной экономик, интеграция оказывает положительное влияние на развитие агропромышленного комплекса и его отдельных подкомплексов. Вместе с тем ее необходимость и соответственно интенсивность интеграционных процессов очень существенно менялись на различных этапах развития.

Так, отдельные случаи интеграционных процессов можно было наблюдать в АПК различных стран даже во второй половине XIX в., тем более в XX в. и особенно в конце его. В 70-е гг. прошлого века в СССР получает распространение межхозяйственная кооперация в животноводстве: на откорме крупно-

го рогатого скота, свиней, выращивании нетелей. В производстве овощей, винограда и плодов, овощеконсервной, винной продукции появляются элементы вертикальной интеграции [1–3].

В 1990 г. в СССР уже насчитывалось почти 500 агропромышленных формирований, из которых 212 были агрокомбинатами, 267 – агропромышленными объединениями [4]. Но большой экономической целесообразности их создания не было, поскольку согласовать интересы предприятий одной технологической цепочки можно было не только посредством хозяйственного объединения. Командная экономика позволяла сделать это и административным путем.

Реформирование экономической и политической систем в РФ в 90-е г. XX в., сопровождавшееся отходом от централизованного планирования и переходом от административных методов руководства к экономическим, существенно увеличило целесообразность агропромышленной интеграции. Тем не менее из-за убыточности подавляющего большинства сельскохозяйственных предприятий в переходный период интеграция агропромышленного комплекса в конце XX в. получает очень слабое развитие и больше на основе административных мер руководства Орловской и Белгородской областей и в меньшей мере – некоторых других регионов.

Постепенное восстановление экономической эффективности сельскохозяйственного производства после дефолта 1998 г. существенно ускоряет процессы интеграции в связи с усилением экономических интересов в сферах АПК прежде всего собственников перерабатывающих предприятий. Желание обеспечить себя стабильной, дешевой и качественной сырьевой базой совпадает в это время с возможностью увеличить капитал за счет проникновения в сельскохозяйственную отрасль. Кроме того, создание интегрированных формирований того или иного типа и связанной с этим диверсификации деятельности повышало экономическую и финансовую устойчивость.

Существенному ускорению агропромышленной интеграции в начале XXI в. в России способствовало, как это не парадоксально, и тяжелое финансовое положение аграрной сферы при убыточности подавляющего большинства сельскохозяйственных предприятий (88 % в 1998 г.) и банкротстве части из них. Это давало возможность инвесторам приобрести их имущество по существенно заниженным ценам.

Принятие в 2001–2002 г. Земельного кодекса РФ, закрепляющего частную собственность на землю и широкую возможность покупки, продажи земли также стимулировало процесс агропромышленной интеграции в свеклосахарном подкомплексе [5]. Компании и отдельные частные лица, которые ранее приобрели сахарные заводы, пользуясь очень низкими ценами на землю (примерно в 4–6 раз ниже кадастровой оценки), начали в массовом порядке скупать ее в ближайшей к перерабатывающим предприятиям зоне и создавать так называемые «земельные банки». Таким образом, компании, имеющие сахарные заводы и занимающие существенные доли на рынке сахара, начинают высокими темпами обзаводиться сельскохозяйственными угодьями и, прежде всего, пашней.

Большей частью интеграция идет в виде агрохолдингов, поскольку такая форма организации агробизнеса позволяет обойти ограничение, принятое во многих регионах, – один собственник не может иметь более 10 % сельскохозяйственных угодий района и дает ряд других преимуществ [5].

В свеклосахарном подкомплексе агрохолдинги создаются, прежде всего, на базе крупнейших компаний «Продимекс», «Доминант», «Русагро», «Разгуляй», «Сюкден», «АСБ», «Иволга-центр» и др. Это вертикально интегрированные структуры, которые объединяют под единым руководством

выращивание сахарной свеклы, ее переработку, реализацию сахара, иногда и производство свеклосемян. С учетом определений других авторов мы понимаем под агрохолдингом совокупность юридически самостоятельных сельскохозяйственных, перерабатывающих и обслуживающих организаций, контрольным пакетом которых владеет один собственник, получивший право управлять деятельностью всей группы компаний и объединивший предприятия в вертикально интегрированное формирование.

Совершенствование управления интегрированными формированиями свеклосахарного подкомплекса имеет большое значение, поскольку в производстве сахара доля только крупнейших интегрированных формирований в России составляет более 67 %, а к 2020 г. – 75–81 % как в производстве сахарной свеклы, так и сахара. Актуальность данного направления исследования определяется и низким уровнем менеджмента свеклосахарного подкомплекса.

Полномочия органов государственной власти в условиях рыночной экономики ограничены косвенными методами управления. Сфера влияния частных предприятий (а их подавляющее большинство) определяется размерами собственного капитала.

В ведущей форме вертикально интегрированных формирований – крупных агрохолдингах – управлением занимается головная компания, но такое управление имеет ряд слабых сторон, да и направлено оно на получение, как правило, односторонних преимуществ на основе использования местного монополизма, начиная с наиболее крупных компаний «Продимекс», «Доминант», «Русагро», «Разгуляй», «Сюкден», «АСБ», «Иволга-центр» и других более мелких. В условиях высокого уровня монополизации комплекса и особенно его перерабатывающих предприятий механизм рыночного регулирования становится все менее эффективным.

Непосредственное управление агрохолдингами является несовершенным не только из-за эгоистических интересов, но и их размеров. Зона расположения предприятий агрохолдинга часто приближается или даже превышает 2–3 тыс. км. Так, предприятия ГК «Продимекс» расположены в Воронежской, Белгородской и Пензенской областях, Краснодарском и Ставропольском краях, Республике Башкортостан, т.е. от Уральских гор до Северного Кавказа. Естественно, собственники и головная компания оказываются на значительном расстоя-

нии от объектов управления, что снижает знания местных условий, понимание конкретных производственных ситуаций, которые в аграрной сфере носят региональный характер, существенно зависят от природных факторов и быстро меняются. Это уменьшает адекватность, точность и оперативность принимаемых решений, снижает скорость доведения их до исполнителей, ухудшает качество контроля за исполнением. Большое количество звеньев управления повышает степень искажения информации, поступающей по прямой и обратной связям.

Основные концептуальные подходы к управлению интегрированными формированиями должны исходить из значения данного подкомплекса, особенностей его строения и функционирования, стратегических целей и задач, направлений и специфики развития на данном этапе.

В отношении исследуемой нами части агропромышленного комплекса надо основываться на том, что свеклосахарный подкомплекс: 1) имеет большое значение для экономики и продовольственной безопасности страны; 2) в нем высока зависимость от природных и конкретных погодных условий; 3) его функционирование имеет ярко выраженный сезонный характер (с апреля по октябрь – выращивание сахарной свеклы, с сентября по январь – ее переработка); 4) в качестве основного сырья использует сахарную свеклу, которая из других полевых культур выделяется большой фондоемкостью при производстве и плохой сохранностью после уборки; 5) на мировом рынке имеется конкурирующий с сахарной свеклой такой значительный сырьевой ресурс, как сахарный тростник.

Исходя из особенностей свеклосахарного подкомплекса, его современного состояния, мы определили следующие концептуальные подходы к управлению развитием интегрированных формирований и свеклосахарного подкомплекса в целом:

1) существенное повышение уровня управления;

2) обеспечение оптимально-пропорционального развития всех элементов подкомплекса и дивизионов агропромышленных формирований;

3) повышение уровня демократичности и оперативности управления;

4) защиту монополизированного сектора подкомплекса;

5) установление взаимовыгодных экономических отношений между всеми частями подкомплекса и подсистемами агропромышленных формирований;

6) достижение высоких темпов устойчивого инновационного развития подкомплекса;

7) сочетание совершенствования централизованного управления с укреплением регионального менеджмента подкомплекса и управления внутри отдельных агропромышленных формирований.

На их основе мы предлагаем системно вести совершенствование управления, т.е. на всех иерархических уровнях одновременно. Прежде всего на уровне России в целом путем расширения полномочий «Союза сахаропроизводителей России». Но основное улучшение управления, по нашему мнению, должно осуществляться на уровне регионов. Это связано с тем, что в отдельно взятой области (крае, республике, регионе) примерно одинаковые условия для всех производителей сахарной свеклы, сахара и его реализации. Но самое главное в том, что предприятия, представляющие данные части подкомплекса в регионах, имеют непосредственные, реальные отношения между собой, т.е. являются элементами функционирующей производственной системы.

Для совершенствования управления свеклосахарным подкомплексом России мы предлагаем создать ассоциации свеклосахарной отрасли на региональном уровне, т.е. по одной на область, край, автономную республику. Данные региональные ассоциации обязаны вести свою деятельность, руководствуясь ст. 12 Гражданского кодекса РФ (далее – ГК РФ). Собрание представителей основных звеньев производственной цепи в рамках ассоциации станет площадкой для всесторонних переговорных процессов между участниками.

Нами также предлагается объединить свеклопроизводителей в региональные кооперативы, работа которых должна основываться на ст. 107–112 ГК РФ. В отличие от такой правовой формы, как ассоциация (союз), работа производственного кооператива связана с коммерческой деятельностью. Заключение договоров на поставку сахарной свеклы для перерабатывающих заводов возможно от лица кооператива на приемлемых для его членов условиях. В дальнейшем для обеспечения выполнения договорных обязательств площади посевов сахарной свеклы распределяются между участниками кооператива.

Для реализации данного проекта необходимо под руководством областного (краевого) департамента аграрной политики провести учредительное собрание сельскохозяйственных предприятий, занятых выращиванием сахарной свеклы, руководителей и собственников сахарных заводов, предста-

вителей оптовой торговли сахаром, на котором создать «Ассоциацию сахарников» той или иной области, края или республики, утвердить устав и избрать его правление.

Основными задачами Ассоциации нами определены:

- представление и защита прав, законных интересов организаций – членов Ассоциации;
- координация деятельности членов Ассоциации;
- разрешение споров и конфликтов, возникающих между членами Ассоциации;
- оказание юридической помощи, защита правовых и экономических интересов членов Ассоциации;
- общая направленность деятельности на развитие свеклосахарного подкомплекса АПК региона.

В рамках Ассоциации необходимо в соответствии с предложенными методическими подходами определять систему закупочных цен на сахарную свеклу, а также цену производителя сахара и потребительскую цену, устанавливать прогрессивную систему экономических взаимоотношений, заключать коллективные и двухсторонние договоры.

Правлениям региональных «Ассоциаций сахарников» необходимо осуществлять контроль за соблюдением принятых договоренностей, применять поощрения и штрафные санкции по результатам соблюдения договоренностей.

Эффективность проекта будет определяться изменением размеров посевных площадей сахарной свеклы, удельным весом удовлетворенных потребностей в сахаре за счет собственного производства, ростом прибыли от производства и продажи сахарной свеклы и сахара, снижением темпов роста потребительских цен на сахар, увеличением уровня материального благосостояния сельских жителей и темпов развития сельских территорий.

Сельское хозяйство получит возможность самостоятельного устойчивого развития не путем регулярной финансовой помощи со стороны государства, а совершенствования отношений на основе установления равновыгодных условий и повышения экономической заинтересованности всех участников рынка.

За счет паритетных ценовых отношений все участники производственной цепи при средних условиях производства смогут получать прибыль,

близкую к нормативной. Налаживание прямых экономических связей членов данной Ассоциации позволит избежать длинной цепочки посредников, которые паразитируют на несовершенстве процесса обмена в агропромышленном комплексе.

Проектируемая организационная структура свеклосахарного подкомплекса России должна включать все предлагаемые нами звенья. Прежде всего, это Союз сахаропроизводителей России, права которого должны быть существенно расширены. Далее идут ассоциации сахарников 27–29 субъектов РФ, занимающихся производством и переработкой сахарной свеклы. Вертикально интегрированные крупные агрохолдинги свеклосахарного направления, как правило, имеют предприятия на территории нескольких областей и краев: «Русагро» – в двух областях, «Доминант» – в двух краях и трех областях, «Разгуляй» – в двух республиках, одном крае и трех областях. Их предприятия будут входить в региональные ассоциации по месту их нахождения. Кооперативы свеклопроизводителей, как правило, должны создаваться из сельскохозяйственных производителей 1–3 районов. Сахарные заводы, организации оптовой торговли должны включаться в региональные ассоциации по месту их расположения.

В соответствии с рассмотренной организационной структурой нами предложена и проектная структура управления. Наивысшую управленческую ступень здесь занимает председатель Союза сахаропроизводителей России. На более низкой ступени находятся председатели ассоциаций сахарников регионов (областей, краев, автономных республик), которые будут передавать решения своей организации генеральным директорам (управляющим компаниям) агрохолдингов, председателям кооперативов свеклопроизводителей. Последние, в свою очередь, имеют прямую и обратную связь с руководителями сахарных заводов, организаций оптовой торговли, руководителями сельскохозяйственных предприятий, занимающихся выращиванием сахарной свеклы.

Организационная структура агрохолдингов должна включать не только головную организацию, но и филиалы при значительных расстояниях (в тысячи километров) между регионами расположения предприятий. В филиалы входят аграрный, сахарный и обслуживающий дивизионы, которые, в свою очередь, включают профильные предприятия.

Организационной структуре должна соответствовать и структура управления. Генеральному директору головной компании подчинены директора филиалов, а тем в свою очередь – руководители местных дивизионов. Например, аграрный дивизион ГК «Продимекс» в областях Центрального Черноземья возглавляет директор ООО «Центрально-Черноземная агропромышленная компания», которому подчинены руководители сельскохозяйственных предприятий по производству сахарной свеклы, ее семян и другой продукции (рисунок). В подчинении генерального директора сахарного дивизиона ООО «АПК-Консалт» находятся директора сахарных заводов. Руководитель обслуживающего дивизиона координирует работу руководителей подчиненных ему транспортных, лизинговых, финансовых организаций, заготовительных, сбытовых и других служб.

Дивизионная структура дает следующие преимущества:

- позволяет высшему руководству компании сосредоточиться на решении стратегических вопросов на основе уменьшения объема оперативной работы;
- относительная самостоятельность подразделений позволяет раскрыться управленческому потенциалу руководителей среднего звена;

– децентрализация решений повышает скорость их принятия и адекватность ситуации.

В то же время здесь необходимо предпринимать усилия по уменьшению противоречий между дивизионами, координировать их работу, снижать бюрократизм.

В заключение можно сделать вывод, что управление развитием и функционированием интегрированных формирований лучше осуществлять в соответствии с разработанными концептуальными подходами. Совершенствование управления свеклосахарного подкомплекса необходимо вести системно, т.е. на всех иерархических уровнях одновременно и прежде всего на уровне России путем расширения полномочий «Союза сахаропроизводителей России», а на региональных уровнях путем создания ассоциаций свеклосахарной отрасли. В рамках ассоциации необходимо рассчитывать систему цен на сахарную свеклу, а также оптовую и розничную цены сахара, определять гармоничные экономические взаимоотношения, заключать коллективные и двухсторонние договоры.

Для этого предложено изменить организационную структуру и структуру управления агрохолдингов и всего свеклосахарного подкомплекса АПК РФ на более эффективные.

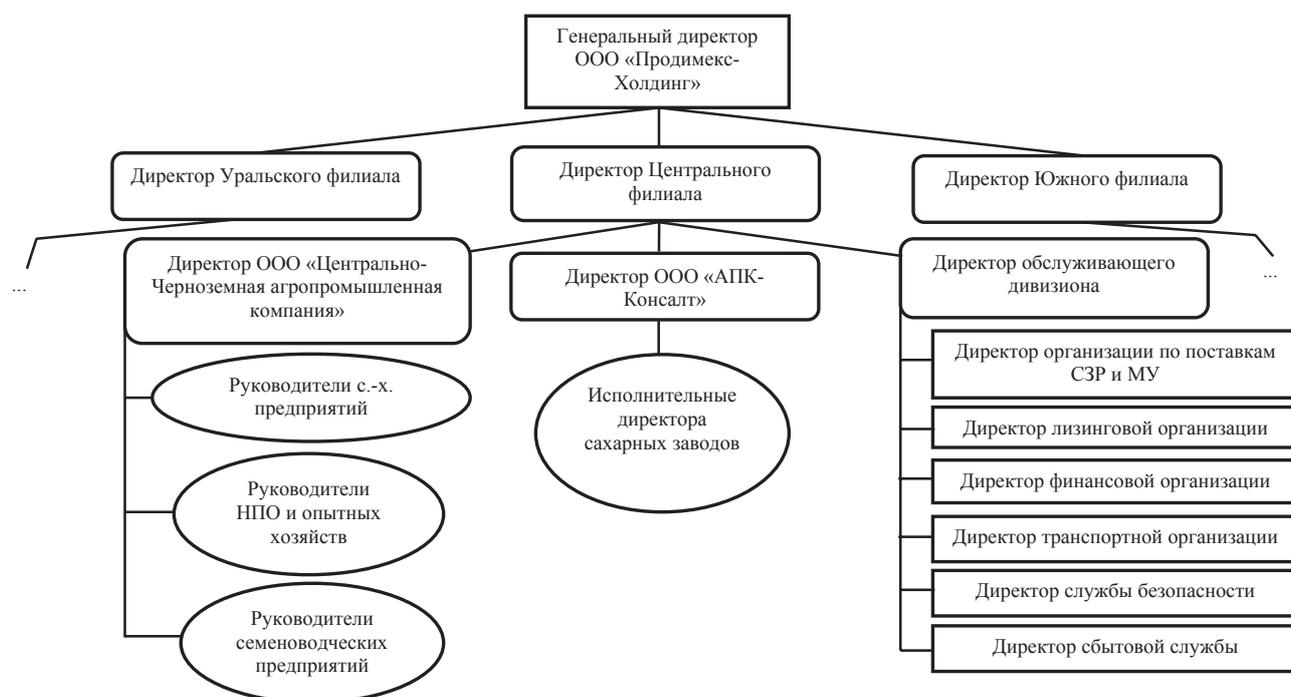


Рисунок. Проектная структура управления ГК «Продимекс»

ЛИТЕРАТУРА

1. Емельянов А. Взаимодействие форм хозяйств в аграрной экономике / А. Емельянов // Вопросы экономики. – 2003. – № 11. – С. 120–132.

2. Ефременко А. Кооперация в системе агробизнеса / А. Ефременко // АПК: экономика, управление. – 2003. – № 11. – С. 51–55.

3. Шутьков А. А. Проблемы совершенствования механизма развития процессов интеграции перерабатывающих и сельскохозяйственных предприятий /

А. А. Шутьков, С. А. Шутьков // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2012. – № 5. – С. 8–11.

4. Минаков И. А. Кооперация и агропромышленная интеграция в АПК / И. А. Минаков. – М. : КолосС, 2007. – 264 с.

5. Узун В. Я. Агрохолдинги России и их роль в производстве зерна / В. Я. Узун, Н. И. Шагайда, В. А. Сарайкин // Исследования по политике перехода сельского хозяйства. – 2012. – № 2. – С. 1–14.

Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I

Четвертаков С. И., аспирант

E-mail: 926559@list.ru

Тел.: 8 (473) 253-91-73

Voronezh State Agrarian University named after Emperor Peter I

Chetvertakov S. I., Post-graduate Student

E-mail: 926559@list.ru

Tel.: 8 (473) 253-91-73