

## РЕЗЕРВЫ ИНТЕГРАЦИОННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ

**М.Р. МЕДВЕДЕВ,**  
соискатель,  
Уральская ГСХА

**Ключевые слова:** интеграционное взаимодействие, хозяйствующие субъекты, продуктовый подкомплекс, Свердловская область.

Оценка зарубежного и российского опыта интеграционных процессов указывает, что они являются мощным фактором дальнейшего прогресса в развитии производительных сил и совершенствования производственных отношений. Как показывает практика, реализация интеграционных механизмов является одним из основных путей финансового и экономического оздоровления хозяйствующих субъектов, способов восстановления и укрепления ресурсного и технического потенциала основных продуктовых подкомплексов.

В Свердловской области с 1991 по 2008 г. произошло снижение объемов производства всех видов продукции

сельского хозяйства, в том числе молока. Поголовье коров сократилось в 3,2 раза, производство молока – с 745 до 369 тыс. т. Затраты на производство 1 т молока за рассматриваемый период увеличилась в среднем с 3,8 до 9,7 руб., то есть в 2,6 раза, цена реализации с учетом субсидий возросла лишь в 1,9 раза. Привлекательность отрасли молочного животноводства, приносящей ранее постоянный растущий доход, неуклонно падает.

Одной из важных причин создавшегося положения, по нашему мнению, является недостаточное развитие интеграционных процессов в АПК Среднего Урала, выражаемое в слабой связи ин-

620075, г. Екатеринбург,  
ул. Тургенева, 23;  
тел. 8 (343) 252-72-81



дустриального производства с аграрным сектором экономики, в несовершенстве внутриотраслевых механизмов интеграции, в немотивационном характере ценообразования на сельскохозяйственную продукцию и в недостаточной эффективности интегрированной государственной поддержки продуктовым подкомплексам.

В 1990 году в России насчитывалось свыше 300 агропромышленных формирований, становление и развитие которых проходило при мощной государственной поддержке. В 1992-1993 гг. под воздействием ускоренной реорганизации и приватизации предприятий АПК доминирующее влияние на хозяйственные связи оказывали противоположные – дезинтеграционные – процессы.

В настоящее время на Среднем Урале вновь создаются интегрированные формирования, продукция которых может конкурировать по своему качеству и цене ввозимым в регион продуктам питания, доля которых в настоящее время составляет до 50% регионального спроса.

Практика показывает, что более крупное производство на Среднем Урале имеет преимущество над мелким. Группировка 169 сельскохозяйственных организаций Свердловской области по размеру поголовья коров выявила прямую зависимость между поголовьем коров, их продуктивностью, уровнем рентабельности производства и обратную – между поголовьем коров и уровнем себестоимости 1 т молока. В хозяйствах с поголовьем коров свыше 1,4 тыс. голов, что больше, чем в среднем по области, в 2,9 раза, производство молока выше в 3,8 раза, продуктивность коров – в 1,3 раза, расход кормов ниже на 9,5%, себестоимость 1 т молока – на 4,5%, уровень рентабельности молока выше на 3,9%.

Однако с переходом на новые экономические условия хозяйствования интеграционные процессы на Среднем Урале не получили значимого развития. Одним из основных принципов функционирования производства стало получение максимума прибыли в конкретном предприятии. Это коснулось практически всех отраслей производства, в том числе и молочно-продуктового подкомплекса. В результате в Свердловской

Таблица 1

Основные экономические показатели производства молока в средних и крупных сельскохозяйственных организациях различных организационно-правовых форм хозяйствования Свердловской области, 2005-2008 гг.

Показатели	Организационно-правовая форма								
	кооперативная и коллективная	ООО	ЗАО	ОАО	государственная и прочие	всего	в т.ч. агрофирмы	из них	
								ООО	ЗАО
Количество организаций	92	102	13	13	29	249	15	12	3
Поголовье коров, гол.	30252	24501	5461	5323	17275	82812	9551	7490	2061
Поголовье коров в одной организации, гол.	329	240	420	409	596	333	637	624	687
Удой на 1 корову, кг	3698	3897	4941	4421	4795	4114	4863	4603	5811
Производство молока, тыс. т	112	95	270	24	83	341	46	35	12
Производство молока в одной организации, т	1216	936	2076	1810	2856	1368	3097	2873	3992
Доля в общем производстве молока, %	32,8	28,0	7,9	6,9	24,3	100,0	13,6	10,1	3,5
Товарность, %	93,5	95,9	95,5	93,9	93,6	94,4	94,1	92,9	97,7
Объем реализации молока и молочной продукции, тыс. т	105	92	26	22	78	322	44	32	12
Доля в общей реализации молока, %	32,5	28,5	8,0	6,9	24,1	100,0	13,6	10,0	3,6
Цена реализации 1 т молока, руб.	8941	9539	10556	9726	10080	9569	11225	12986	14011
Коммерческая себестоимость 1 т молока	7492	9197	9872	9044	8199	8445	10503	10021	11822
Уровень рентабельности, %	46,0	24,3	28,1	28,4	47,0	36,5	26,3	29,6	18,5

**Integration interaction,  
managing subjects, grocery  
subcomplex, sverdlovsk area.**

области в настоящее время функционируют крупные молокоперерабатывающие предприятия, отношения которых с организациями, производящими молоко,

зачастую не носят паритетного характера. Отсутствует прямая заинтересованность перерабатывающих организаций в развитии сельхозтоваропроизво-

дителей, не всегда своевременно производится оплата сырья. По этой причине многие молокопроизводящие организации стремятся создать собственные перерабатывающие мощности и развивать горизонтальную интеграцию производства.

Практика интеграции на Среднем Урале указывает на следующие её основные направления: укрупнение производства за счёт поглощения финансово неблагополучных хозяйств финансово устойчивыми; формирование на базе крупных промышленных предприятий – подсобных цехов; развитие интегрированных предприятий с диверсифицированным производством и собственной торговой сетью; создание агрохолдингов.

Так, присоединение к ОПХ «Пышминское» двух отстающих соседних кооперативов «Новый путь» и «Новая жизнь» способствовало значительному улучшению их работы. Урожайность зерновых в присоединённых кооперативах повысилась с 10,6-12 до 23,2-25,3 ц/га. Соответственно, возрос и валовой сбор зерна. Улучшились показатели в животноводстве, прежде всего за счёт соблюдения технологии кормления и содержания животных. Надой молока на 1 корову возрос с 1500-1987 кг до 3107-3700 кг, валовой надой – от 32,1 до 100%. Уже в первый год после укрупнения уровень рентабельности производства в ОПХ «Пышминское» возрос с 38 до 49%. Однако широкого распространения этот опыт пока не имеет.

В период развития рынка продовольствия получила заметное распространение организация на базе крупных промышленных формирований (Качканарский горно-обогатительный комбинат, «Уралтрансгаз», Уральский электрохимический комбинат, Уральская горно-металлургическая компания и др.) серии молочно-мясо-овощных подсобных организаций. С решением проблемы продовольственного дефицита в области актуальность функционирования подсобных цехов исчерпала себя, к тому же в результате неразвитого экономического механизма и менеджмента такие организации, как правило, оказывались экономически несостоятельными. Так, к моменту принятия решения об отсоединении агрофирмы «Уральская» от Уральского электрохимического комбината годовой убыток от производства и реализации сельскохозяйственной продукции составил 94,6 млн руб. Главная причина финансовых неудач состояла в финансовой неэффективности производства основной продукции организации, вызванной отсутствием жесткого бюджетирования производства, слабым контролем расходования денежно-материальных средств, нерациональной несбалансированной, затратной межотраслевой стратегией ведения производства, не соответствующим отраслевым уровнем оплаты труда и т.д. В результате при продуктивности коров свыше

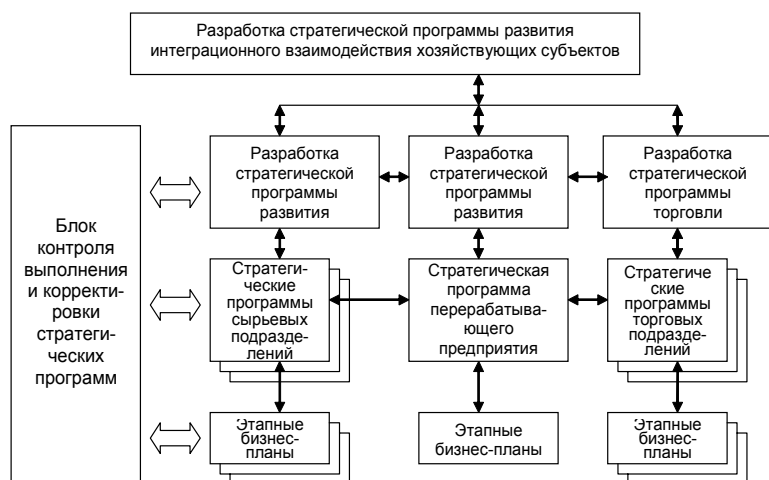


Рисунок. Схема стратегического планирования инновационного развития интегрированного формирования

Таблица 2

Прогнозирование экономического эффекта интеграционного взаимодействия хозяйствующих субъектов (в ценах 2008 г.)

Основные индикаторы интеграции	Производство					
	ООО АФ «МедьПромАгро»		ООО АФ «Байрамгул»		ООО АФ «Патруши»	
	до интеграции	прогноз 2017 г.	до интеграции	прогноз 2017 г.	до интеграции	прогноз 2017 г.
	Увеличение объемов и снижение себестоимости производства зерна для поставок в ООО АФ «Патруши», повышение эффективности производства		Увеличение объемов и снижение себестоимости производства молока для поставок на Верхнепышминский молочный завод, повышение эффективности производства		Снижение себестоимости концентратов, а также молока, поставляемого на Верхнепышминский молочный завод, повышение эффективности производства	
Дополнительный объем капиталовложений, млн руб.,	100-120		1000-1200		350-700	
Урожайность зерновых в среднем, ц/га (амбар)	12	19	13	24	24	32
Реализация зерна, т	12354	19560	4175	7707	-	-
Удой на 1 фуражную корову, кг	2160	3000	2300	7000	6000	8000
Реализация молока, т	858	1187	1840	16800*	8857	19249**
Себестоимость зерна, руб./кг	4,99	3,50	4,14	3,00	-	-
Себестоимость молока, руб./кг	14,64	9,00	12,56	8,00	15,60	11,00
Объемы поставок зерна в ООО АФ «Патруши», т	-	10000	-	-	-	-
Объем поставок молока на Верхнепышминский молочный завод	-	-	-	10000	8857	19249
Экономия затрат, тыс. руб.	-	12592	-	72244	-	47803
Эффект интеграции, тыс. руб.	132639					
Переработка (Верхнепышминский молочный завод)						
Цена единицы сырья, руб./л	-	-	12320	9240	12320	8740
Снижение стоимости сырья, %	-	-	-	25	-	29
Объемы поставок сырья, т	-	-	-	10000	-	19249
Снижение общих затрат в переработке продукции, тыс. руб.	-	-	-	30800	-	68911
Эффект интеграции, тыс. руб.	99711					
Торговля (фирменная торговая сеть)						
	до интеграции			прогноз 2017 г.		
Стоимость товара, тыс. руб.	17945			12920		
Снижение стоимости товара, %	-			28		
Снижение общих затрат в торговле, тыс. руб.	-			4897		
Эффект интеграции, тыс. руб.	-			4897		
<b>Общий эффект интеграционного взаимодействия, тыс. руб.</b>	<b>237247</b>					

\* (\*\*) – дойное стадо увеличивается с 800 до 2400 голов (с 1100 до 1800 голов).

## Экономика

7400 кг себестоимость 1 кг молока в агрофирме в 2008 г. составила 19 руб., что более чем в 2 раза выше средних показателей по региону и в 1,5 раза выше, чем в хозяйствах с удоем более 8000 кг от одной коровы, где уровень кормления и содержания скота требует значительно больших затрат. Нерентабельными оказались и все остальные отрасли производства организации (картофельводство, овощеводство).

Имевший место в Свердловской области опыт создания агрохолдингов также не нашёл развития. Так, слияние капитала банка «Золото-Платина-Банк» и трех организаций Каменского района Свердловской области («Каменское», «Россия», «Маминское») было настроено на получение быстрого эффекта от административного воздействия на производственные процессы, но не была построена долгосрочная стратегическая программа восстановления производственно-ресурсного потенциала агроорганизаций, замены неэффективных технологий. В результате не удалось добиться желаемого эффекта – конкурентоспособности выпускаемой продукции.

В настоящее время под статусом агрофирм на Среднем Урале функционирует 15 организаций, или около 5% всех средних и крупных хозяйств (табл. 1). Это крупные организации с поголовьем коров, превышающим среднеобластную показатель в 1,9 раза. Продуктивность коров здесь также выше на 15-20%, чем в других организациях. Однако по экономическим показателям агрофирмы пока существенно не пре-

восходят, а в ряде случаев – и отстают от средних данных по региону.

Одним из главных направлений повышения эффективности функционирования агрофирм, по нашему мнению, должно стать совершенствование механизмов стратегического планирования производства, взаимодействия партнеров по вертикальной интеграции государственной поддержки интеграционных процессов.

Экономический механизм стратегического инновационного планирования развития интеграционного формирования представлен на рисунке.

Для разработки этапных бизнес-планов развития звеньев интеграционного формирования нами использована широко апробированная на Среднем Урале методика имитационного моделирования экономических процессов в агропромышленном комплексе (А.Н. Сёмин, Н.В. Мальцев, 2003-2009 гг.). Используя эту методику, а также данные системного анализа производства в трёх ресурсообразующих организациях интегрированного формирования ООО «УГМК-Агро», в 2006-2007 гг. нами разработаны предложения по инновационному развитию их основных отраслей – зерновой и молочной.

Предложения стали основой комплексного инвестиционного финансирования организаций основного звена интегрированного формирования со стороны крупнейших горнодобывающих предприятий Урала: Уральской горно-металлургической компании, Учалинского и Гайского горно-обогатительных комбинатов. В инвестиционную программу были

включены средства муниципальных формирований, коммерческих банков и собственные средства организаций. В результате рационального перераспределения производственных и финансовых ресурсов, определённых стратегическими программами развития сельского хозяйства, интенсификации зернового хозяйства (совершенствование технологических процессов) и животноводства (введение в эксплуатацию первой очереди комплекса на 1800 голов по беспривязной технологии содержания в ООО «Агрофирма «Патруши» и введение в эксплуатацию аналогичного комплекса на 2400 коров в ООО «Агрофирма «Байрамгул» за первые 2 года реализации проекта продуктивность дойного стада в хозяйствах формирования возросла в 1,2-1,5 раза. По нашим расчетам, полное освоение средств, направляемых на интенсификацию кормопроизводства и инновационное содержание крупного рогатого скота может обеспечить снижение себестоимости молока в организациях-поставщиках на 30-36%, сырья для переработки на Верхнепышминском молочном заводе – на 25-29%, себестоимости товаров в торговле – на 28%. Общий эффект от интеграционного взаимодействия составит не менее 230 млн руб. (табл. 2).

Снижение совокупных затрат во всех звеньях интеграционного формирования станет существенным резервом развития производства и повышения конкурентоспособности конечной продукции интегрированного формирования.

## Литература

1. Научно-практические рекомендации по стратегическому планированию в сельскохозяйственных организациях / под общ. ред. проф. А. Н. Сёмина. Екатеринбург : Изд-во Урал.ГСХА, 2006. 156 с.
2. Программа развития кормопроизводства в Свердловской области на 2010-2015 гг. «Кормопроизводство-2015» / под общ. ред. министра сельского хозяйства и продовольствия Свердловской области С. М. Чемезова. Екатеринбург : Изд-во Урал.ГСХА, 2005. 140 с.
3. Рекомендации по внедрению энергосберегающих технологий в растениеводстве и животноводстве (опыт передовых хозяйств Свердловской области). Екатеринбург : Изд-во Урал.ГСХА, 2005. 16 с.