

# ОЦЕНКА КОНЦЕПЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕГРАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В АГРАРНЫХ И АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ ФОРМИРОВАНИЯХ

*А.Н. СМИН (фото),  
доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент  
РАСХН, заслуженный экономист РФ, ректор,*

*Н.В. МАЛЬЦЕВ (фото),  
кандидат экономических наук, директор Центра  
стратегического планирования и управления в АПК,*

*А.В. КУРКИН,  
соискатель, Уральская ГСХА*

**Ключевые слова: интеграция, мотивация, управление,  
организационно-экономический механизм.**

Интеграция (лат. integratio – восстановление, восполнение, от integer – целый) – понятие теории систем, означающее состояние связанности отдельных дифференцированных частей в целое, а также процесс, ведущий к такому состоянию. В экономическом смысле интеграция проявляется как в расширении и углублении производственно-технологических связей, совместном использовании ресурсов, объединении капиталов, так и в создании друг другу благопри-

ятных условий осуществления экономической деятельности, снятию взаимных барьеров, что является первичным в её содержании. Управление интеграцией является процессом, под которым мы понимаем выявление объективных экономических преимуществ интеграционного взаимодействия субъектов интеграции, а также создание внешних правовых экономических условий для реализации этих преимуществ в целях повышения экономической эффективно-



620075, г. Екатеринбург,  
ул. Карла Либкнехта, 42;  
тел. 8 (343) 371-33-63

сти и конкурентоспособности производимой продукции.

В общем плане под интегрированной корпоративной структурой понимается группа юридически или хозяйственно самостоятельных предприятий (организаций), ведущих совместную деятельность на осно-

***Integration, motivation,  
management, the  
organizational-economic  
mechanism.***

Таблица 1

Основные составляющие концепции мотивационного управления интеграционными процессами в аграрных и агропромышленных формированиях Среднего Урала

Наименование фактора	Фактически	Мотивационное ожидание	Прогноз
<b>Группа 1. Внешние макроэкономические факторы</b>			
Уровень продовольственной независимости основных отраслей, %	60-80	Постепенное сокращение ввоза-замещения продовольственных товаров	90
Размер федеральной и региональной государственной поддержки развития интеграционных процессов, копеек в 1 руб. выручки	5-7	Не менее 20% общей поддержки инвестиционных проектов интегрированных формирований	30-40
Предоставление права региональным государственным органам совершенствовать правовое регулирование интеграционных процессов	нет	Разработка основ правового регулирования земельных отношений, собственности с учётом региональных особенностей производства	да
<b>Группа 2. Региональные макроэкономические факторы: поддержка конкурентоспособности региональной продукции</b>			
Уровень продовольственной независимости и безопасности основных региональных отраслей, %	25-50	Постепенное сокращение ввоза-замещения региональных продовольственных товаров. Разработка программы продовольственной безопасности региона	свыше 75
Контроль качества импортируемых продуктов питания по группам продукции, производимой в регионе (наличие регламента)	не работает	Реализация регламента – повышение конкурентоспособности региональной продукции	работает
Степень эффективности работы отраслевых союзов – участие в формировании производственных и социальных программ	нет	Законодательное закрепление участия отраслевых союзов в формировании отраслевых программ развития АПК	есть
Соответствие параметров государственных программ реальным потребностям развития аграрного сектора экономики, %	50	Обеспечение темпов роста государственной поддержки развития ключевых отраслей АПК (не менее 70% товарной продукции) не ниже ожидаемых темпов инфляции	100
Государственная поддержка производства и реализации ключевой продукции сельского хозяйства, %	5	Обеспечение расширенного воспроизводства отраслей, производящих ключевую продукцию сельского хозяйства (на основании текущих рыночных отношений)	не менее 30
Выделение сверхнормативного размера государственной поддержки интеграционным формированиям для обеспечения эффекта синергизма, %	0,00	Добавление к обеспечению господдержки в соответствии с региональным законом до 30% стоимости инвестиционных проектов при условии их окупаемости фактическим синергетическим эффектом интеграции	30
Страхование государственных гарантий краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного кредитования, субсидирования	нет	Страхование рисков от невозможности соблюдать государством объявленные гарантии финансирования АПК	да
Предоставление приоритета при субсидировании семенам региональных сортов сельскохозяйственных культур	нет	Поддержка развития пластичного регионального семеноводства	да
Предоставление приоритета при субсидировании приобретению животных региональной породы	нет	Поддержка развития пластичного регионального животноводства	да
Научная поддержка производства (оптимизация зональной специализации и концентрации, технологии, селекция, консалтинг)	нет	Создание и научное сопровождение освоения научно обоснованной системы ведения сельскохозяйственного производства	да
Государственная поддержка развития кооперации в регионе	нет	Государственная поддержка инвестиционных проектов кооперирования в АПК (до 50% стоимости инвестиционных проектов с учётом обоснования окупаемости средств сроком не более 6 лет)	0,50
Степень зависимости доходов от производства продукции основных отраслей от перерабатывающих предприятий (по 10-балльной системе оценки), балл	8	Государственная поддержка перерабатывающих организаций внутри интегрированных формирований в целях обеспечения конкурентоспособности региональной продукции	2
Использование потенциальных региональных инвестиционных возможностей частного бизнеса (по 10-балльной системе оценки), балл	1	Использование механизмов льготного налогообложения и кредитования частного бизнеса, оказывающего поддержку АПК, в том числе интегрированным формированиям	10
<b>Группа 3. Факторы управления интеграционными процессами внутри интегрированных формирований</b>			
Управление затратами производства	нет	Бюджетирование, использование премиальных форм оплаты труда от экономии материально-денежных затрат	да
Использование экономических преимуществ взаимодействия партнёров по интеграции при формировании производственного потенциала (по 10-балльной системе оценки), балл	2	Использование многообразия механизмов взаимодействия партнёров по интеграции при формировании производственного потенциала (премирование за рост и эффективность производственного потенциала)	10
Использование преимуществ углубления специализации производства внутри интегрированных формирований (по 10-балльной системе оценки), балл	1	Оптимизация размещения, специализации и концентрации производства между субъектами интегрированных формирований (премирование за экономию затрат)	10
Использование мотивационных факторов в цепочке производства конечного продукта в интегрированном формировании	нет	Создание единых фондов конечных результатов производства для коллегиального управления процессами расширенного воспроизводства и потребления (оптимальное использование денежных ресурсов)	да

\* На основе данных годовых отчётов сельскохозяйственных организаций Свердловской области и анализа результатов анкетирования, проведённого по методике ВИАПИ.

ве консолидации активов или договорных (контрактных) отношений для достижения общих целей.

Целью создания интегрированной корпоративной системы является достижение в условиях конкурентных отношений экономических преимуществ за счёт повышения производительности труда, диверсификации производства, углубления его концентрации и специализации, перераспределения денежных потоков, снижения накладных расходов на единицу производимой продукции, а в целом – повышения управляемости бизнесом.

Для успешного управления бизнесом в интегрированном формировании первоначально необходимо иметь представление об его интеграционном потенциале. Интеграционный потенциал аграрных и агропромышленных формирований – это совокупность природно-климатических, организационно-экономических, технико-технологических, правовых, инвестиционных и социально-экономических условий производства, создающих субъектам интегрированных формирований основу для достижения в производственных отношениях значимого синергетического эффекта интеграции. В свою очередь, синергетический эффект интеграции – это размер дополнительно накопленной прибыли, полученной в целом интегрированным формированием в результате осуществления комплекса мероприятий по совместному использованию производственных и ресурсных потенциалов субъектов интеграции. При этом необходимые для этого дополнительные затраты, по расчётам, должны окупиться в сроки, соответствующие нормативам окупаемости инвестиционных кредитов на данный момент времени.

В связи с этим под организационно-экономическим механизмом управления процессами интеграции в АПК мы понимаем систему правовых и организационно-экономических мероприятий, позволяющих обеспечивать развитие преимуществ интеграционных процессов, реализацию в поступательной последовательности мотивационных составляющих управления интеграционными процессами, основным звеном которой является государственная поддержка регулирования управления интеграционными процессами в АПК.

Совершенствование концепции управления интеграционными процессами, основанное на усилении мотивационных процессов, должно состоять, на наш взгляд, из развития следующих групп факторов (табл. 1).

Предлагаемая концепция основана на прогнозировании ожидания общего оживления развития сельскохозяйственного производства, вызванного укреплением развития внутрирегионального рынка аграрной

Таблица 2

Оценка эффективности стратегий управления интеграционными процессами в средних и крупных аграрных и агропромышленных формированиях Среднего Урала (на примере молочно-продуктового подкомплекса)

Показатели	Основные модели агроформирований				Всего
	агрохолдинги вертикального типа	агрохолдинги вертикально-горизонтального типа	агрофирмы	индивидуальные организации	
<b>Современное состояние развития интегрированных формирований*</b>					
Количество формирований			15	233	248
Поголовье коров в одном формировании, гол.			637	314	334
Поголовье коров всего, гол.			9555	73162	82717
Средняя продуктивность коров, кг			4863	3937	4044
Объём производства молока, тыс. т			46466	288039	334505
Коммерческая себестоимость молока, руб./т			10500	8122	8452
Полные затраты, тыс. руб.			487893	2339451	2827344
Цена реализации молока без субсидий, руб./т			11230	9312	9578
Выручка без субсидий, тыс. руб.			521813	2682217	3204030
Цена реализации молока с субсидиями, руб./т			13260	11262	11540
Выручка с субсидиями, тыс. руб.			616139	3243893	3860032
Прибыль без субсидий, тыс. руб.			33920,2	342766	376686
Прибыль с субсидиями, тыс. руб.			128246	904442	1032688
Рентабельность без субсидий, %			7	14,7	13,3
Рентабельность с субсидиями, руб./т			26,3	38,7	36,5
<b>Прогноз развития интегрированных формирований в соответствии с существующей концепцией управления интеграционными процессами</b>					
<b>Пассивная интеграционная стратегия, 2010-2015 гг.</b>					
Количество формирований	8		14	226	248
Поголовье коров в одном формировании, гол.	1200		500	300	340
Поголовье коров, всего, гол.	9600		7000	67800	84400
Средняя продуктивность коров, кг	8000		6000	3937	4570
Объём производства молока, тыс. т	76800		42000	266929	385729
Коммерческая себестоимость молока, руб./т	14000		10500	9000	10159
Полные затраты, тыс. руб.	1075200		441000	2402357	3918557
Цена реализации молока без субсидий, руб./т	12000		11230	9312	10056
Выручка без субсидий, тыс. руб.	921600		471660	2485639	3878899
Цена реализации молока с субсидиями, руб./т	15000		13260	11262	12224
Выручка с субсидиями, тыс. руб.	1152000		556920	3006150	4715070
Прибыль без субсидий, тыс. руб.	-153600		30660	83281,7	-39658
Прибыль с субсидиями, тыс. руб.	76800		115920	603792	796512
Рентабельность без субсидий, %	-14,3		7	3,5	-1
Рентабельность с субсидиями, руб./т	7,1		26,3	25,1	20,3
<b>Прогноз развития интегрированных формирований в соответствии с мотивационной концепцией управления интеграционными процессами</b>					
<b>Инновационная стратегия, 2010-2015 гг.</b>					
Количество формирований	8	216	8	16	248
Поголовье коров в одном формировании, гол.	1200	300	600	300	339
Поголовье коров, всего, гол.	9600	64800	4800	4800	84000
Средняя продуктивность коров, кг	8000	6000	6000	3937	6111
Объём производства молока, тыс. т	76800	388800	28800	18897,6	513298
Коммерческая себестоимость молока, руб./т	14000	8000	10500	9000	9075
Полные затраты, тыс. руб.	1075200	3110400	302400	170078	4658078
Цена реализации молока без субсидий, руб./т	12000	11230	11230	9312	11275
Выручка без субсидий, тыс. руб.	921600	4366224	323424	175974	5787222
Цена реализации молока с субсидиями, руб./т	15000	13260	13260	11262	13447
Выручка с субсидиями, тыс. руб.	1152000	5155488	381888	212825	6902201
Прибыль без субсидий, тыс. руб.	-153600	1255824	21024	5896,05	1129144
Прибыль с субсидиями, тыс. руб.	76800	2045088	79488	42746,4	2244122
Рентабельность без субсидий, %	-14,3	40,4	7	3,5	24,2
Рентабельность с субсидиями, руб./т	7,1	65,8	26,3	25,1	48,2

\* По материалам годовых отчётов организаций Министерства сельского хозяйства и продовольствия Свердловской области за 2006-2008 гг.

продукции, усиления поддержки собственного товаропроизводителя и, по нашему мнению, может обеспечить первоначальные условия для конкурентоспособности региональной продукции, ввозимой в регион.

Практика показывает, что наиболее конкурентоспособными в настоящее время являются организации с поголовьем скота не более 500 голов и продуктивностью коров 3800-4000 кг. Именно при этих параметрах достигается наименьшая себестоимость молока (7000-8000 руб./т), позволяющая осуществлять воспроизводство производственного потенциала отрасли. Таких организаций на Среднем Урале подавляющее большинство. Выравнивание экономических условий хозяйствования позволит возродить партнёрские взаимоотношения и вступить в кооперативные связи по созданию кооперативной сети перерабатывающих организаций.

На наш взгляд, в ближайшей перспективе должны получить развитие интегрированные формирования вертикально-горизонтального типа. Примерная структура такого холдинга: объединение 20-30 сельхозорганизаций с 3-5 молочными заводами, созданными на кооперативной основе в основном с различной специализацией переработки и фирменной торговлей (или – на первых этапах развития объединения – с единой торговой маркой) (табл. 2).

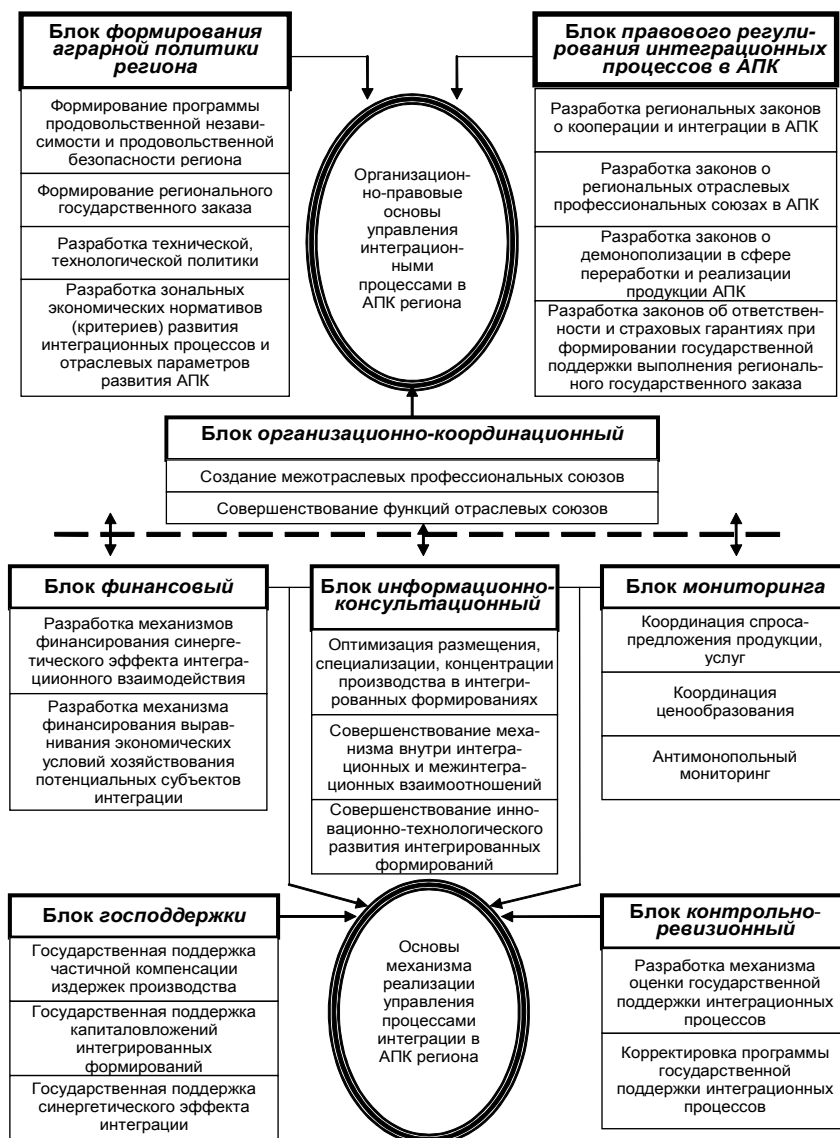
Основными характеристиками сельскохозяйственных организаций, входящих в такие холдинги, по нашему мнению, должны стать: размер поголовья коров, как правило, не более 400 гол.; продуктивность коров до 6000 кг, достижение которой не требует дорогих высокоэнергетических кормов; содержание скота в модернизированных коровниках отечественного производства с балансовой стоимостью не выше 30-50 млн руб. с качественным микроклиматом; высокоэффективная кормовая база при сборе кормовых единиц не менее 20-25 ц/га. Это позволит обеспечить себестоимость молока не более 8000 руб./т. С учётом существующего уровня субсидирования молочной продукции рентабельность молока в таких организациях составит не менее 65%, что создаст основу расширенного воспроизводства производственного потенциала как растениеводства, так и животноводства ещё на стадии производства сырья для молочных заводов.

Инновационная стратегия, сформированная на мотивационной концепции управления интеграционными процессами, позволит уже по окончании 2015 г. увеличить производство молока в 1,5 раза в сравнении с фактическим производством и в 1,3 раза в сравнении с существующей концепцией управления интеграцион-

ными процессами; кроме того, рентабельность молока в целом по отрасли возрастёт до 48,2%; хозяйствам будет получено дополнительно 1,2 млрд руб. прибыли, которые позволят создать резерв для повы-

шения конкурентоспособности региональной продукции.

Механизмы достижения концептуальных мер, определённых в настоящей концепции, должны устанавливаться в соответствующих норма-



тивных и правовых акта и обеспечиваться необходимыми финансовыми ресурсами федерального бюджета и бюджетов субъектов Российской Федерации.

Реализация мотивационной концепции управления интеграционными процессами в АПК региона станет возможным только при сбалансированном организационно-экономическом механизме (ОЭМУИП) (рис.). Предлагаемый нами ОЭМУИП состоит из двух основных систем: организационно-правовые основы управления интеграционными процессами и основы механизма реализации управления процессами интеграции в АПК региона.

Общее содержание механизма может иметь следующую структуру:

- цели и задачи управления интеграционными процессами в аграрных и агропромышленных формированиях;
- основные виды интеграционных формирований в аграрных и агропромышленных формированиях;
- основные приоритетные направления государственной поддержки аграрного производства;
- процедуры и расчет объемов государственной поддержки интеграционного развития в аграрных и агропромышленных формированиях;
- оценка эффективности и анализ использования бюджетных средств на развитие интеграционных процессов;
- контроль использования бюджетных ассигнований, выделяемых на поддержку сельского хозяйства в интегрированных формированиях;
- правовое регулирование интеграционных процессов.

#### Литература

1. Сёмин А. Н. Инновационные и стратегические направления развития АПК: вопросы теории и практики. Екатеринбург : Изд-во Урал.ГСХА, 2006. 960 с.
2. Методы экономических исследований в агропромышленном производстве / под ред. акад. РАСХН В. Р. Боева. М. : Россельхозакадемия, 1999. 260 с.
3. Мазлоев В. З., Сёмин А. Н., Боровских Н. В. Конкурентные стратегии аграрных организаций. М. : Колос, 2009. 466 с.