

Тема 8. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АГРОПРОМЫШЛЕННОЙ ИНТЕГРАЦИИ

8.1. Виды и организационно-правовые формы агропромышленной интеграции

Различают горизонтальную и вертикальную интеграцию.

Горизонтальная интеграция проявляется себя в объединении предприятий *внутри отдельных отраслей*. В сельском хозяйстве это форма взаимодействия товаропроизводителей путем обмена продуктами своего труда или совместной организации производства для достижения более высоких результатов производственной деятельности.

Вертикальная интеграция представляет собой развитие *межотраслевых связей*, объединение сельскохозяйственных, промышленных и других предприятий АПК, технологически связанных единым процессом производства сельскохозяйственного сырья, его промышленной переработки и реализацией конечного продукта.

В последние годы развивается новый тип вертикальной интеграции в форме *диверсифицированных структур* (конгломератов), в состав которых включаются предприятия и организации, непосредственно не связанные между собой производственной деятельностью, а взаимодействующие преимущественно на финансовой основе. Возможные стратегии диверсификации деятельности сельскохозяйственных предприятий представлены на рис. 8.1.

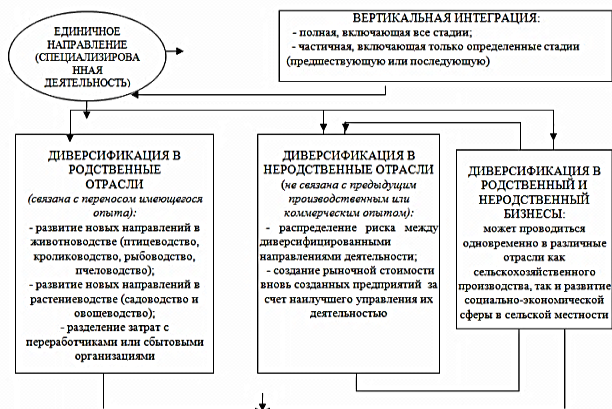


Рис. 8.1. Направления диверсификации в сельском хозяйстве

В теории рыночной экономики сформулированы *три основополагающих мотива развития агропромышленной интеграции*:

1. *Экономия на масштабе производства*. Получается за счет его концентрации, которая позволяет расширить пределы оптимального использования техники и оборудования. В рыночных условиях также проще сбыть крупную партию продукции, получить кредит и страховку под крупнотоварное производство. Это так называемый *эффект масштаба деятельности*.

2. *Экономия на масштабе сферы деятельности*. Механизм реализации этого вида экономии – *диверсификация*, результатом которой является эффект широты ассортимента. В условиях рынка диверсификация производства представляет собой в первую очередь расширение видов деятельности (выпуск нетрадиционной продукции или оказание новых видов услуг), позволяющее хозяйствующему субъекту обеспечить устойчивое финансовое положение и повысить конкурентоспособность.

3. *Экономия на транзакционных издержках*. Согласно теории транзакционные издержки представляют собой барьер для входа на рынки и фактор развития теневой экономики. Они бывают следующих разновидностей: а) издержки, связанные с поиском информации; б) издержки, связанные с ведением переговоров; в) издержки контроля; г) издержки, связанные с нарушением условий контракта. Очевидно, что в условиях развития интеграции они значительно снижаются. Основные факторы и мотивы развития интеграционных процессов представлены на рис. 8.2.

Интеграция является **прямой**, если в рамках интеграционной структуры объединяются производство, переработка и сбыт конечного продукта, и **обратной**, если происходит объединение перерабатывающего предприятия с сельскохозяйственными для более полной загрузки производственных мощностей сырьем.

В агропромышленных объединениях в форме *«частичной интеграции»* их участники сохраняют хозяйственную самостоятельность, объединяя часть своих ресурсов для осуществления совместной деятельности в какой-либо сфере. Создание объединения в форме *«полной интеграции»* предполагает слияние хозяйств участников в единое предприятие с общими производственными ресурсами.

Интеграционная политика всегда направлена на гармонизацию интересов хозяйствующих субъектов с интересами всего народного хозяйства. Поэтому стратегия интеграции включает два уровня:

Первый – макроэкономический уровень, предполагающий разработку нормативно-правовой базы развития интеграционных процессов и согласование развития всех сфер экономики.



Рис. 8.2. Модель развития интеграционных процессов

Второй – микроэкономический уровень, предполагающий установление прямых экономических взаимосвязей, создание интеграционных формирований, осуществление совместных инвестиционных проектов.

Их единство достигается путем функционирования рыночного механизма в сочетании с регулирующей ролью государства.

Организационно-правовые формы интегрированных структур могут быть разными, зависящими от структуры капитала, особенностей партнерства и его целей.

В соответствии с белорусским законодательством интеграционные формирования могут быть созданы в следующих **организационно-правовых формах**:

1. *Форма коммерческой организации* (ОАО, ЗАО, ОДО, ООО,

ПК, ПТ, КТ, УП).

2. **Форма некоммерческой организации** (ассоциация, союз, потребительский кооператив).

3. **Иные формы интеграции** (холдинг, концерн, государственное объединение, договорная интеграция).

Основными способами осуществления интеграционных процессов при их создании являются (рис. 8.3):

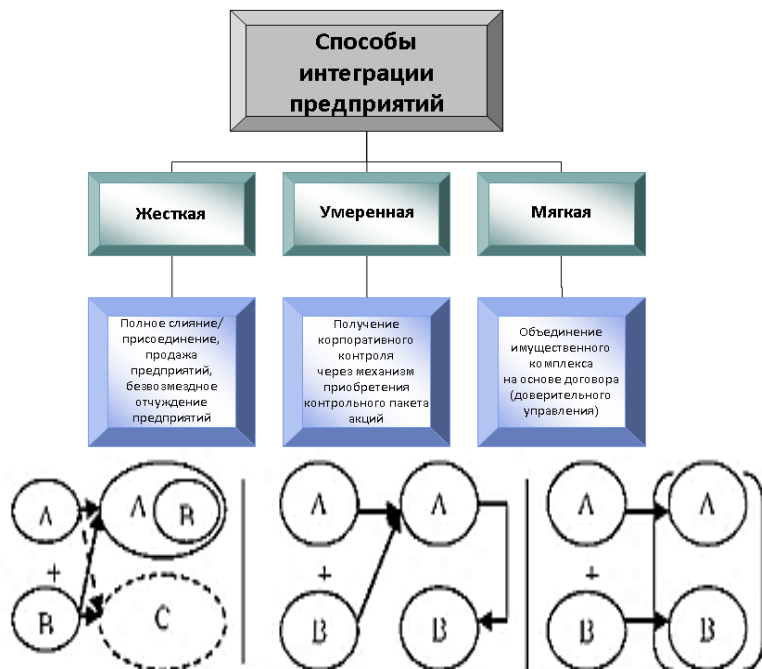


Рис. 8.2. Способы осуществления интеграционных процессов

1) **жесткие**, предполагающие слияние и присоединение юридичес-ких лиц (структуры, созданные в форме коммерческих организаций);

2) **умеренные**, предполагающие приобретение возможностей для корпоративного контроля (холдинги);

3) **мягкие**, не предполагающие серьезных организационно-право-вых изменений для сторон (договорные взаимоотношения).

8.2. Модели и пути создания интегрированных объединений в АПК

Современная классификация интегрированных агропромышленных объединений основана на семи признаках.

1. **По организационному построению** выделяют три типа интеграционных структур: *ассоциированные* – ассоциации, союзы; *кооперативные* – многопрофильные кооперативы, включающие производство и переработку продукции, и *корпоративные* (имущественные) – холдинги, концерны, комбинаты.

2. **По принципам организации производства** интеграционные структуры подразделяются на *территориальные* (комплексные) – объединяющие различные производства и организации, связанные между собой единой территорией, организационными и технологическими взаимосвязями, и *отраслевые* (функциональные) – занимающиеся производством и переработкой одного и однородных продуктов.

3. **По масштабу деятельности** все интеграционные структуры подразделяются на *локальные (местные), районные, региональные (областные), республиканские и межгосударственные*.

4. **По характеру деятельности** они могут быть *коммерческими* (производственные кооперативы, хозяйственные общества и товарищества) и *некоммерческими* (ассоциации, отраслевые союзы, потребительские кооперативы).

5. **По правовому статусу** интеграционные структуры могут быть *юридическими лицами* (ассоциация, агрокомбинат, концерн) и *не быть таковыми* (простые товарищества, холдинги).

6. **По степени объединения** предприятия могут сотрудничать в определенной области на основе объединения части ресурсов либо полностью включаться в формирование (слияние, поглощение).

7. **По производственному направлению** интеграционные структуры могут быть агропромышленными (более 50 % конечной продукции – сельскохозяйственная), промышленно-аграрными (более 50 % продукции – прошедшая переработку) и аграрно-промышленно-финансовыми (включающими в себя финансовые структуры) (рис. 8.4.).



Рис. 8.4. Классификация интегрированных агропромышленных объединений

Как свидетельствует практика, создание нового формирования всегда порождает проблему контроля над ним. Различные варианты решения этой проблемы лежат в основе выбора его внутренней организационной структуры. **Организационная структура** агропромышленного интеграционного формирования представляет собой совокупность предприятий-участников и их иерархическое положение в объединении.

Наиболее распространенными являются четыре ее типа: *унитарная, холдинговая, мультидивизиональная и смешанная*. Первая характеризуется максимальной концентрацией властных отношений. Все основные решения учредители принимают сами, сами же осуществляют контроль. Холдинговая структура может состоять из акционерных обществ разных видов деятельности, за

которыми корпоративный центр осуществляет детализированный контроль. При этом, являясь частью родительской компании, каждое акционерное общество работает самостоятельно. Структурные подразделения – дочерние компании – могут быть в полном или частичном владении родительской компании. Мультидивизиональная является синтезом унитарной и холдинговой. Здесь сохраняется принцип централизованного принятия стратегических решений, однако оперативный контроль и управление децентрализованы. Смешанная структура складывается в том случае, если учредители используют разные схемы контроля по отношению к различным подразделениям создаваемого объединения.

Согласно *теории транзакционных издержек* (которые представляют собой барьер для входа на рынки и фактор развития теневой экономики), выбор формы организационной структуры должен быть связан с их минимизацией, позволяющей получать экономическую прибыль. Так, например, для учреждаемой перерабатывающими предприятиями организации в силу больших объемов сделок с целью формирования сырьевой базы первостепенное значение имеют издержки мониторинга. Высокий рейтинг имеют издержки заключения контракта. Ниже оценивается значение издержек поиска информации и ведения переговоров. В этом случае наиболее предпочтительной является холдинговая структура объединения.

В государственных программных документах указано, что в целях дальнейшего развития кооперации и интеграции в АПК Беларуси следует создавать горизонтальные и вертикальные многоотраслевые и узкоспециализированные кооперативно-интеграционные структуры, которые могут быть различных видов, размеров и типов.

Основные модели создания интеграционных структур в наших условиях следующие:

- 1) образование продуктовых интегрированных формирований;
- 2) создание многоотраслевых агропромышленных объединений;
- 3) развитие интеграционных процессов в рамках одного хозяйствующего субъекта;
- 4) договорная интеграция.

Отраслевые агропромышленные объединения формируются **по продуктовому принципу**, что уменьшает их зависимость от влияния внешних факторов, обеспечивает возможности применения новых технологий, улучшает организацию отраслевого

управления. Могут создаваться в форме хозяйственных обществ и товариществ, потребительских кооперативов, унитарных предприятий.

Территориальные интегрированные формирования представляют собой преимущественно многоотраслевые объединения, которые могут состоять как из отдельных предприятий, так и включать целые продуктовые структуры.

Такие объединения являются по сути ***продовольственными конгломератами***, представляющими собой одну из форм стратегического альянса в виде группы географически соседствующих, взаимосвязанных предприятий и организаций, действующих в определенной сфере и взаимодополняющих друг друга. Их отличает активная инновационная деятельность наряду с устойчивыми кооперативными отношениями. Основными организационными формами являются агропромышленные комбинаты и концерны (представляющие собой объединение компаний нескольких отраслей, осуществляющих совместную деятельность на основе централизации научно-технических, производственных, финансовых, инвестиционных и прочих функций).

Интеграция в рамках одного предприятия получила в Республике Беларусь развитие путем создания агрофирм (агроторговых фирм). Здесь осуществляется производство сырья, его переработка и реализация готовой однородной продукции на базе одного предприятия. Его подразделения функционируют между собой на принципах внутрихозяйственного расчета. В современных условиях эта форма интеграции существенно активизировалась и развивается путем создания корпоративных холдинговых структур на основе слияния и поглощения предприятий.

Договорная интеграция получает все большее развитие в качестве одной из форм взаимосвязи сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности. Все взаимоотношения между предприятиями строятся на договорной основе (заключаются договор о совместной деятельности и (или) договор управления). Основные преимущества: простота организации, отсутствие необходимости создания и финансирования дополнительных органов управления, сохранение самостоятельности и юридического статуса каждого участника. Недостатки проявляются в том, что слабо развиваются технологические связи предприятий, нет четко сформированных сырьевых зон.

Каждая из перечисленных моделей должна применяться с учетом конкретных условий. Специализированные сельскохозяйственные предприятия наиболее целесообразно объединять с перерабатывающей промышленностью по продуктовой модели, многоотраслевые хозяйства могут кооперироваться с перерабатывающими на основе контрактной модели, крупные высокорентабельные – создавать свои перерабатывающие цеха (интеграция в рамках одного предприятия).