

## Интегрированные структуры и их роль в стратегическом развитии организации

### *Аннотация:*

Данная статья посвящена проблеме эффективности функционирования сложившихся в современном российском АПК интегрированных структур как одного из направлений стратегического развития организации. Рассмотрены методические подходы к организации обменно-распределительных отношений между участниками интегрированной структуры.

### *Ключевые слова:*

Интегрированные агропромышленные структуры, стратегическое развитие, обменно-распределительные отношения, нормативно-распределительная, ценовая модель.

Одним из направлений преодоления сложившегося за последнее десятилетие в российском АПК межотраслевого и внутриотраслевого диспаритета цен, технологической и экономической несбалансированности развития сельхозтоваропроизводителей, предприятий переработки, сферы обслуживания и торговли является развитие процесса кооперации и агропромышленной интеграции. В условиях рыночной экономики и отсутствия существенной государственной поддержки участники российского АПК объединяются в вертикально интегрированные структуры. Опыт функционирования подобного рода формирований показал достаточную их эффективность в решении проблем недостатка оборотных средств, изношенности основных производственных фондов, высокой кредиторской задолженности многих сельскохозяйственных предприятий, развала хозяйственных связей, а также проблемы влияния неустойчивости рыночной конъюнктуры на хозяйственную деятельность участников АПК.

В целом агропромышленная интеграция может осуществляться путем объединения как юридически самостоятельных лиц, так хозрасчетных производственно-хозяйственных комплексов, выступающих в форме структурных подразделений в рамках одного юридического лица (вертикально интегрированной агропромышленной структуры) и связанных единым технологическим циклом.

Вертикально интегрированная агропромышленная структура представляет собой объединение участников АПК, охватывающее два последовательных этапа (стадии) технологической цепи, в которых либо промежуточная продукция верхней стадии полностью используется как часть или всё количество соответствующего промежуточного ресурса на нижней стадии, либо все количество ресурса, потребляемого нижней стадией представляет собой часть или весь объем промежуточного продукта (выпуска) верхней стадии. Подобного рода структуры могут включать в себя сельскохозяйственные, перерабатывающие, агросервисные, транспортно-заготовительные, сбытовые предприятия и организации (производственно-хозяйственные комплексы), объединенные либо в рамках одного юридического лица,

либо связанные долевым участием в собственности, либо договорными отношениями по взаимной координации совместной производственно-хозяйственной деятельности (с возможным выделением централизованного аппарата управления). ИС может принимать форму ассоциации (союза), некоммерческого партнерства, потребительского кооператива, а также акционерную организационно-правовую форму (в соответствии с Гражданским кодексом, ФЗ РФ «О некоммерческих организациях» и ФЗ РФ «О сельскохозяйственной кооперации»).

Основными мотивами создания ИС является технологическая и транзакционная экономия, а также наличие «несовершенств рынка» (несовершенной конкуренции и «несовершенной/неточной информации»). Кроме того, в качестве отдельного стимула к развитию процесса интеграции выступает стремление фирмы обеспечить себя постоянными поставками ключевого ресурса.

Существенную роль в обеспечении эффективности функционирования ИС играет обоснованность системы обменно-распределительных отношений между ее участниками. Система обменно-распределительных отношений охватывает отношения между участниками ИС по поводу передачи промежуточной продукции на внутрикорпоративном (внутрифирменном) рынке, а также расчетов за нее. Она предусматривает разработку определенных графиков внутрифирменных поставок промежуточной продукции и расчетов за нее, требования к их качественным характеристикам, а также разработку алгоритмов (алгоритмирование) определения сумм подобных расчетов (т.е. величины трансфертных цен, пропорций распределения выручки между участниками ИС).

Характер обменно-распределительных отношений определяется организационно-правовой формой как всей ИС, так и отдельных ее участников, уровнем их экономической и финансовой самостоятельности, организационно-хозяйственным статусом структурных единиц ИС и т.д. Проведенное исследование показывает, что обменно-распределительные отношения в рамках ИС могут строиться как на контрактно-договорной основе, так и на основе хозрасчетных заданий, устанавливаемых

исходя из производственно-финансового плана ИС (т.е. на бездоговорной основе). В первом случае обменно-распределительные отношения в ИС могут регламентироваться договором купли-продажи, определяющим право собственности предприятия-потребителя на принимаемую промежуточную продукцию, а также договорами подряда, агентирования или поручения, которые не предоставляют им подобного права. При этом в качестве основы организации обменно-распределительных отношений в интегрированной агропромышленной структуре выступает коммерческий и хозяйственный расчет. Элементами коммерческого расчета является порядок выполнения заказа ИС на продукцию ее подразделений, разработки и установления внутрифирменных (трансфертных) цен на заказанную продукцию, ее реализации, механизм материально-технического и финансового обеспечения производства заказанной продукции, регламент формирования источников доходов подразделений ИС, механизм распределения и использования их денежных средств, инвестиционная политика и т.д.

Обменно-распределительные отношения могут быть организованы на основе нормативно-распределительной и ценовой модели. Если в рамках нормативно-распределительной модели экономические отношения строятся путем распределения итогового финансового результата (выручки от реализации, прибыли) ИФ пропорционально вкладу участников в совместное производство, то в рамках ценовой модели расчет производится по промежуточному результату (на основе затрат технологического передела) с использованием трансфертных (внутрифирменных) цен.

Величина этого вклада для каждого участника ИФ определяется одним из методов: нормативно-затратным, нормативно-ценовым, нормативно-ресурсным. В первом случае критериями распределения итогового финансового результата условиях могут быть в отдельности нормативные материальные затраты, нормативные затраты труда в человеко-часах, нормативная трудоемкость продукции, величина расходов на амортизацию основных средств производства (нормативная величина амортизационного фонда), комбинирование отдельных из них либо нормативная себестоимость. Использование нормативно-ценового метода предполагает включение в расчеты величины нормативной прибыли. Нормативно-ресурсный метод предусматривает определение ресурсоемкости производства сельскохозяйственного сырья и продуктов его переработки, для чего суммируются в денежной оценке все виды производственных ресурсов, занятых в сельскохозяйственном производстве и переработке, и определяется доля каждого участника. Кроме того, на практике распределение полученного результата ИФ производится также пропорционально вкладу участника в уставный фонд ИФ. Выбор того или иного показателя в качестве критерия распределения во многом определяется составом участников агропромышленного формирования, уровня их специализации, финансово-экономического положения, производственного и экономического потенциала и т.д. Применяемый вариант взаиморасчетов между звеньями агропромышленного формирования во многом зависит от

конкретной экономической ситуации и может совершенствоваться в динамике.

При применении ценовой модели система взаиморасчетов между участниками ИФ основывается на договорах купли-продажи с использованием трансфертных (внутрифирменных) цен (т.е. экономические отношения опосредуются ценовым механизмом). Внутрифирменная ценовая политика ИФ включает в себя правила установления трансфертных цен, перечень условий, при которых они могут изменяться, а также порядок и сроки их соответствующей корректировки. При этом трансфертная (внутрифирменная) цена в целом выполняет плановую, учетно-оценочную, контрольную, стимулирующую (мотивационную), перераспределительную функцию.

Кроме того, возможно применение двухэтапной модели расчетов, предполагающей, что по договоренности сторон – интегрирующихся хозяйств – оплата стоимости передаваемой промежуточной продукции (стоимости внутрифирменного оборота) может осуществляться в два этапа.

Первый этап представляет собой прием-передачу промежуточной продукции ИС от одного участника последующему в технологической цепочке с ее частичной оплатой (например, по нормативной себестоимости по всей цепи движения промежуточной продукции). Отсутствие методик определения научно обоснованного уровня рентабельности производства (переработки) основных видов сельскохозяйственной продукции предопределяет целесообразность взаиморасчета на первом этапе исключительно по нормативной (планово-нормативной) себестоимости производства промежуточного продукта, обеспечивающей эквивалентное возмещение производственных затрат.

В данном случае, во-первых, повышается взаимная зависимость сельскохозяйственных, перерабатывающих, агросервисных и торговых участников всей технологической цепочки от результатов хозяйствования агропромышленного формирования в целом. Во-вторых, применение данного варианта расчетов означает инвестирование отдельным участником, производящим некоторый вид промежуточной продукции в оборотные средства участника следующего за ним по технологической (производственно-сбытовой) цепи цепочки, принимающего ее и использующего в качестве исходного сырья (полуфабрикатов) для производства уже своей продукции.

Второй этап предполагает подведение финансовых итогов отчетного периода после реализации на рынке конечной продукции ИС; при этом организуется дораспределение финансового результата (выручки от реализации) ИС между его участниками пропорционально их индивидуальному вкладу в совместную деятельность.

Поскольку в настоящее время по многим хозяйствам АПК, вступающим в ИС и представляющим из себя не только разные, но и одинаковые стадии производственно-технологической цепи, имеются существенные различия в фондооснащенности и трудоемкости, то валовую прибыль, включаемую в состав выручки, распределяемой отдельным предприятиям ИС, целесообразно начислять пропорционально показателям нормативной нормативного

фонда заработной платы основного рабочего персонала, а также нормативного амортизационного фонда.

Таким образом, интеграция представляет собой одно из наиболее актуальных направлений стратегического развития предприятий агропромышленного комплекса. При этом рациональная организация обменно-распределительных отношений в рамках ИС является необходимым условием обеспечения эффективности их функционирования.

#### **Примечания:**

1. Злобин, Е.Ф. Агропромышленная интеграция в условиях рыночной экономики: региональный аспект / Е.Ф. Злобин. – М.: Агрипресс, 2003. – 363 с.

2. Милосердов, В.В. Система ведения агропромышленного производства Орловской области: (Организационно-экономические механизмы) / В.В. Милосердов, А.С. Миндрин, Е.Ф. Злобин. – М.: Агропрогресс, 2001. – 228 с.
3. Родионова, О.А. Экономические отношения в системе агропромышленной интеграции: Дис. ... д-ра экон. наук / О.А. Родионова – М., 2000. – 294 с.
4. Старченко, В.М. Коллективные формы хозяйствования в системе многоукладной экономики АПК (теория и практика организационно-экономических отношений) / В.М. Старченко. – М.: ГУП «Агропрогресс», 2003. – 272 с.