

ЭКОНОМИКА АПК

ECONOMY OF AGRARIAN-INDUSTRIAL COMPLEX

УДК 338.436.33: 332.1 (470+571)
ББК 65.32(2Рос)
К 36

С.В. Кесян

Старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета Кубанского государственного аграрного университета, г. Краснодар. Тел.: (861) 221 58 87, e-mail: kesjan-svetlana.v@mail.ru

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ВЕРТИКАЛЬНО- ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР В АПК

(Рецензирована)

Аннотация. Статья посвящена проблеме организационного проектирования вертикально-интегрированных агропромышленных корпораций. Выделены основные конкурентные преимущества и недостатки вертикально-интегрированных корпораций (ВИК), функционирующих в территориальном АПК; раскрыты ключевые принципы и задачи организационно-экономического проектирования ВИК в АПК; особое внимание уделено проблеме реструктуризации хозяйствующих субъектов АПК при вхождении в вертикально-интегрированную бизнес-группу.

Ключевые слова: вертикально интегрированные корпорации, организационное проектирование, экономические отношения, агропромышленный комплекс, конкурентные преимущества, принципы формирования, организационно-экономические задачи.

S.V. Kesyan

Senior Lecturer of Accounting Department, Kuban State Agrarian University, Krasnodar. Ph.: (861) 221 58 87, e-mail: kesjan-svetlana.v@mail.ru

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ASPECTS OF THE DESIGN VERTICALLY INTEGRATED CORPORATE STRUCTURES IN AGRICULTURAL BUSINESS

Abstract. The scientific article deals with the organizational planning of vertically integrated agro-industrial corporations. It reveals the basic competitive advantages and disadvantages of vertically integrated corporations (VIC), operating in the territorial AIC. The author discloses key principles and objectives of the organizational and economic design VIC in agriculture. He pays his particular attention to the issue of restructuring of business entities AIC when entering a vertically integrated business group.

Keywords: vertically integrated corporation, organizational design, economic relations, agriculture, competitive advantages, principles of formation, organizational and economic problems.

Одним из приоритетных направлений развития системы организационно-экономического взаимодействия субъектов АПК мезо-уровня является развитие процессов корпоративной интеграции. Имущественная взаимоза-

висимость участников корпоративных структур обеспечивает значительную консолидацию капитала, а также согласованность совместной деятельности партнеров по интеграции, что способствует существенному сокращению уровня трансакционных издержек, обеспечению стабильности межхозяйственных связей, а также эквивалентности межотраслевых товарообменных отношений, приобретающих в системе корпоративной интеграции интраэкономический характер. Вертикально-интегрированные корпорации (ВИК) способствуют кардинальной трансформации организационно-экономического взаимодействия субъектов АПК мезо-уровня, структурной реорганизации и инновационно-инвестиционной модернизации подкомплекса, формированию вектора устойчивого развития воспроизводственных процессов в АПК регионов. При этом эффективность функционирования интегрированных структур в АПК во многом определяется уровнем обоснованности организационно-экономического проекта по их созданию.

Характерными особенностями интеграционных процессов в настоящее время являются: преобладание вертикальных объединений и укрупнение бизнеса; сохранение значения недружественных поглощений через долговые схемы и банкротство; упорядочение активов и реструктуризация корпоративных структур; мотивация интегрированных компаний на завоевание рынка, повышение эффективности деятельности, укрепление конкурентоспособности, а не выживание и сохранение бизнеса, что было характерно для кризисной ситуации 1990-х гг. [1].

На практике в АПК мезо-уровня получили распространение два варианта интеграционной реорганизации (на основе трансформации собственности), направленные на повышение финансовой устойчивости сельскохозяйственных, перерабатывающих предприятий. Во-первых, создание нового предприятия с сохранением базового хозяйства-должника (процедура выделения), что предполагает учреждение непла-

тежным предприятием нового предприятия (юридического лица), которому передается ликвидное имущество; неликвидные активы, долговые обязательства остаются на балансе старого предприятия. Во-вторых, организация дочерних предприятий на основе холдинговых отношений, что предполагает создание холдинг-компании, владеющей контрольным пакетом акций других хозяйственных организаций с целью контроля и управления их деятельностью [2]. Приобретение собственности интегрируемых предприятий (придание им статуса дочерних компаний) может осуществляться несколькими способами:

- а) путем покупки акций;
- б) путем выкупа пакетов акций за долги бюджету;
- в) путем вложений в уставный капитал;
- г) путем передачи государственной собственности;
- д) посредством долгосрочной аренды.

Наличие устойчивых функций процесса взаимодействия ВИК с региональными экономическими системами (воспроизводственная, защитная, дифференциация, интеграции, субординации по отношению к федеральному центру, обеспечения социальных коммуникаций) предполагает их организационное закрепление, т.е. создание некоторой функциональной структуры, во многом отражающей характер взаимодействия рассматриваемых мезо-систем [3].

Выделим ключевые конкурентные преимущества ВИК в АПК мезо-уровня:

— генерация синергетического эффекта от совместной деятельности участников ВИК; дополнительные возможности спецификации активов, отчуждения неэффективных направлений деятельности путем продажи контрольного пакета акций дочерних структур ВИК;

— снижение уровня коммерческого риска участников ВИК за счет гарантированного снабжения и сбыта в рамках формируемой интраэкономической

среды; повышение финансовой устойчивости структурных звеньев ВИК;

— повышение эффективности использования ресурсов и продукции за счет их рационального распределения между предприятиями ВИК [4];

— инновационная модернизация производственных фондов интегрируемых предприятий; концентрация технико-технологического, административно-управленческого опыта управления интегрированным объединением; повышение управляемости межотраслевых трансакций; повышение возможностей регулирования межотраслевых пропорций обмена и распределения в АПК мезо-уровня [5];

— сокращение налоговых платежей за счет эффективного внутригруппового налогового планирования (оптимизации налогообложения);

— защита производителей от рыночной конкуренции и возможность проникновения на новые рынки; возможности расширения и диверсификации бизнеса.

При этом основными недостатками ВИК в АПК мезо-уровня являются:

— отсутствие нормативно-правовой базы регулирования внутрикорпоративных интеграционных отношений в АПК мезо-уровня;

— отсутствие внутрикорпоративной конкуренции, способствующей росту конкурентоспособности субъектов межхозяйственной интеграции;

— сохранение нерентабельных звеньев производственно-технологической цепи ВИК (в интересах всего интегрированного объединения);

— высокие барьеры проникновения в интраэкономическую среду ВИК на фоне значительных ограничений деятельности корпоративной структуры со стороны антимонопольных органов власти.

Вместе с тем, следует выделить ряд негативных тенденций, сопряженных с указанными интеграционными трансформациями:

— рост расходов на организационные процессы управления интеграционными трансакциями, связанные с усложнением системы менеджмента

при его централизации и появлении серьезных мотивационных проблем в структурных звеньях интегрированной бизнес-группы, выступающих в роли центров затрат;

— продолжающийся процесс сокращения доли прибыли, распределяемой (по ценовым каналам) сельхозпредприятиям-участникам интегрированных бизнес-групп; сохраняющиеся диспропорции в оплате труда по отраслям;

— инсайдерская модель интегрированных корпоративных бизнес-групп, доминирующих в АПК современной России; отсутствие требуемого количества эффективных собственников, заинтересованных в росте сельхозпроизводства и капитализации своего бизнеса;

— значительная межхозяйственная, межотраслевая дифференциация участников вертикальной интеграции в уровне эффективности производства.

Следует также отметить, что процессы корпоратизации интеграционных трансакций на основе контроля над собственностью могут способствовать отчуждению средств труда от аграриев. В частности, при акционировании земельных ресурсов для работников сельхозпредприятий, вошедших в состав ВИК, возникает угроза остаться без сельхозугодий, угроза потери права собственности на земельные ресурсы.

Перспективы развития интеграционных процессов в АПК мезо-уровня, совершенствования системы межхозяйственных интеграционных трансакций предполагает решение двух групп проблем: проблемы создания интегрированных формирований; проблемы управления интегрированными формированиями. В данном контексте принято различать организационно-экономический механизм создания интегрированных формирований и организационно-экономический механизм их функционирования.

Анализ подходов к организационному построению интеграционных процессов в АПК мезо-уровня позволил выявить ключевые принципы

формирования эффективной вертикально-интегрированной корпоративной структуры:

- равно выгодности межхозяйственного интеграционного сотрудничества в рамках ВИК и связанный с ним принцип эквивалентности межотраслевого обмена и распределения;

- пропорциональности в воспроизводственном процессе ВИК (сбалансированности развития структурных звеньев): предполагает оптимизацию производственных мощностей участников интеграции в рамках формируемой производственно-стоимостной цепи; реализация данного принципа структурной организации интеграционных трансакций направлена на обеспечение структурной сбалансированности отраслей АПК мезо-уровня;

- обеспечения оптимального структурного состава участников интеграционных процессов: предполагает ликвидацию нерентабельных структурных звеньев, излишних посреднических (трансакционных) участников производственно-стоимостной цепи в АПК мезо-уровня; принцип соблюдения оптимальности размеров интегрированной бизнес-группы, направленный на получение эффекта масштаба и недопущения чрезмерного роста трансакционных издержек вследствие усложнения структуры управления ВИК, дублирования управленческих функций и др.;

- обеспечения производственно-технологической целостности и территориальной комплексности; соблюдение данного принципа предполагает поэтапное формирование в рамках ВИК полной производственно-технологической цепи, а также локализацию ее структурных звеньев на территории одного региона;

- наличия в структуре объединения интегрирующего «ведущего звена», роль которого выполняет финансово устойчивое предприятие, характеризующееся высоким производственным, финансовым либо инновационным потенциалом;

- непрерывности производственного процесса в рамках вертикально-интегрированного объединения (в це-

лях поэтапного, пропорционального развития структурных звеньев);

- эволюционности структурного развития интеграционных трансакций (от простым к более сложным, многоуровневым); иерархичности построения системы организационно-экономических отношений в вертикально-интегрированных бизнес-группах;

- принцип адаптивности и организационной рефлексивности системы управления ВИК к экзогенным факторам (предполагает поиск новых организационных, структурно-функциональных форм, подходов к организации управления интеграционными трансакциями);

- принцип однонаправленности общегрупповых (внутрикорпоративных) и частных интересов субъектов интеграционного процесса в АПК мезо-уровня; ориентированность на максимизацию интегрального результата ВИК;

- рациональное сочетание саморегулирования с системой государственной поддержки интеграционных процессов. В целях генерации мультипликативного эффекта в АПК мезо-уровня необходима государственная поддержка интеграционных процессов (как в процессе становления ВИК, так и в процессе их функционирования); стартовая поддержка для ВИК может осуществляться как в форме финансово-кредитных «преференций» (снижение налоговых ставок, реструктуризация задолженности перед бюджетом, упрощение регистрационных процедур), так и в форме непосредственного участия в капитале ВИК, развитие инфраструктурной компоненты интегрированного комплекса на основе реализации проектов государственно-частного партнерства; при этом необходимо, чтобы региональные органы государственной власти несли функциональную нагрузку в пределах своей компетенции.

Создание вертикально-интегрированной корпоративной структуры в АПК предполагает решение комплекса организационно-экономических задач:

— выявление экономически перспективных технологических связей между предприятиями; проведение обоснования целей и задач совместной межотраслевой деятельности, ее направлений и масштабов;

— анализ внешней среды функционирования создаваемой структуры (отрасли, региона); определение состава предприятий-участников интеграции;

— определение величины ресурсного (финансового, агроклиматического, производственно-технологического) потенциала участников интеграционного процесса на предмет их взаимного соответствия;

— разработка конкретной схемы объединения хозяйствующих субъектов в интегрированную структуру, выбор модели интегрированной структуры, а также ее организационно-правовой формы;

— определение величины уставного капитала (общего имущества интегрированной структуры) и процедуры его формирования, а также долей участников в нем;

— обоснование размера капитала, посевных площадей и угодий, производственные программы сельскохозяйственных предприятий и других участников интегрированного формирования; разработка технико-экономического обоснования создания интегрированного формирования, определение величины экономического (синергетического) эффекта (определение экономической целесообразности интеграции на основе выявления преимуществ совместного функционирования);

— проектирование организационно-производственной структуры интегрированного формирования; подготовка договоров и положений об органах управления, порядке деятельности и взаимодействия участников интеграции (разработка системы нормативных документов интегрированного формирования (нормативной базы интегрированного формирования));

— проектирование интраэкономической структуры управления интегрированной бизнес-группой в АПК мезо-уровня; оптимизация степени

централизации функций управления субъектами интеграции (в рамках финансово-расчетного центра управляющей компании ВИК);

— разработка программ совместной деятельности участников ВИК; разработка механизма распределительных отношений, системы учета и отчетности; формирование механизма регулирования финансовых потоков группы (формирование эффективных экономических механизмов взаимодействия участников интегрированной структуры);

— разработка системы внутрикорпоративных документов, регламентирующих систему интраэкономических отношений (положений о внутрифирменной о ценовой политике, и внутрихозяйственном коммерческом расчете, о внутрипроизводственном хозрасчете, о кредитовании структурных подразделений, об оплате труда и т.п.), а также внутрикорпоративной системы договоров, заключаемых между предприятиями-участниками ВИК [6].

Одним из ключевых вопросов организационного проектирования интегрированного формирования выступает обоснование схемы реструктуризации. Корпоративная интеграция предполагает приобретение контроля над собственностью интегрируемых организаций несколькими способами:

а) путем приобретения контрольного пакета акций (долей) путем покупки акций (долей);

б) реорганизацией в форме присоединения к дочернему предприятию интегратора;

в) взаимным обменом акциями с дочерними предприятиями интегратора;

г) приобретением контрольного пакета акций (долей) путем вклада ресурсов в увеличение уставного капитала;

д) созданием нового предприятия при участии интегратора и интегрируемого предприятия [7].

Анализ процессов реформирования сельхозпредприятий в России показал, что оно проводится на основе их реорганизации (присоединение, преобразование, разделение и др.) с привлечением инвестиций и закреплением их через имущественную форму интеграции.

Основными направлениями инвестиций являются авансирование текущих затрат под сельскохозяйственное производство, вложения в уставный капитал при учреждении вновь интегрированной структуры или в основные средства уже действующего предприятия. При этом в качестве инвесторов в сельскохозяйственное производство могут выступать:

- сельскохозяйственные предприятия (горизонтальная интеграция) (присоединение «слабых» хозяйств к экономически «сильному»);

- перерабатывающие и пищевые предприятия (вертикальная интеграция);

- компании, производящие средства производства, удобрения и средства защиты (вертикальная интеграция и диверсификация производства);

- компании из топливно-энергетической сферы (вертикальная диверсификация); мотивы для организации интегрированных корпоративных структур для этого типа инвесторов, следующие: низкие барьеры вхождения на сельскохозяйственный рынок и сравнительно слабая конкуренция; диверсификация сферы основной деятельности и снижение рисков; участие в формировании российского рынка сельскохозяйственных земель; привлекательность дешевой рабочей силы в сельском хозяйстве.

Эффективность функционирования вертикально-интегрированных корпоративных структур в АПК во многом определяется уровнем обоснованности механизма интраэкономических отношений, включающего в себя следующие компоненты [8, 9]:

- экономические нормы и нормативы (отчислений в централизованные фонды, рентабельности, оплаты труда, амортизационных отчислений, себестоимости, дивидендов и прочих выплат);

- правила взаимодействия (установления условий и заключения договоров; установления и регулирования трансфертных цен; взаиморасчетов и распределения выручки от реализации конечной продукции; установле-

ния и регулирования первичных норм и нормативов; формирования и распределения средств централизованных фондов).

Система внутрикорпоративных взаиморасчетов является одним из ключевых звеньев механизма интраэкономического взаимодействия предприятий — участников агрохолдинговой структуры. При этом система интраэкономического взаимодействия хозяйствующих субъектов агрохолдинга во многом определяется используемой в нем моделью внутрикорпоративных (внутригрупповых) взаиморасчетов.

Рассматривая систему управления проектируемой интегрированной корпоративной структуры, выделим ее основные функциональные компоненты:

- формирование и регулирование финансовой структуры ВИК, регламентация процесса внутрикорпоративного бюджетирования, организация бюджетного контроля; разработка и регулирование системы трансфертного ценообразования;

- организация системы внутрикорпоративного взаимокредитования структурных единиц ВИК; регулирование регламента формирования плана-заказа на промежуточную продукцию ВИК;

- организация единой внутрикорпоративной информационной системы;

- разработка, внедрение и обслуживание единой корпоративной информационной системы, прикладных программных продуктов, документооборота; разработка и регулирование внутрикорпоративной нормативной и договорной системы;

- организация внутрикорпоративной инвестиционной, товарной политики; внутрикорпоративное налоговое планирование.

Перспективы развития агропромышленных ВИК во многом определяются уровнем эффективности реализации указанных функциональных направлений, поэтому на стадии организационного проектирования ВИК необходимо научное обоснование экономического механизма регулирования интраэкономических отношений.

Примечания:

1. Лещева М.Г., Трухачев В.И. Развитие интеграционных процессов в аграрной сфере экономики. Ставрополь: АГРУС, 2008.
2. Баутин В.М. Концептуальные основы формирования инновационной экономики в агропромышленном комплексе России: монография. М.: Изд-во РГАУ, 2012.
3. Мокрушин А.А. Способ структурной организации взаимодействия вертикально интегрированных корпораций с региональными экономическими системами Южного федерального округа // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. 2011. №5(43).
4. Ушачев И.Г. Экономический рост и конкурентоспособность сельского хозяйства России // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2009. №3.
5. Югай А.М., Петров В.А., Тушканов М.П. Положения по формированию и организационно-экономическому механизму функционирования финансово-промышленной группы (ФПГ) в аграрной сфере (концепция, методика, положения, договора, учредительные документы, организационный технико-экономический проект). М.: ГУП Агропрогресс, 1998.
6. Оглоблин Е.С. Модель эффективного ведения сельского хозяйства региона // АПК: экономика, управление. 1995. №8.
7. Мокрушин А.А. Стратегические аспекты взаимодействия вертикально интегрированных корпораций с региональной экономической системой // Вестник Адыгейского государственного университета. Сер. Экономика. 2011. Вып. 2(74).
8. Захарова Е.Н., Керашев А.А. Ключевые компетенции как ведущий фактор обеспечения конкурентоспособности АПК региона // Вестник Адыгейского государственного университета. Сер. Экономика. 2012. Вып. 1.
9. Керашев А.А., Мокрушин А.А. Стратегическое управление взаимодействием вертикально интегрированных корпораций и региональных экономических систем Юга России // Вестник Адыгейского государственного университета. Сер. Экономика. 2011. Вып. 3(83).

References:

1. Lesheva M.G., Trukhachev V.I. Development of integration processes in the agrarian sector of the economy. Stavropol: AGRUS 2008.
2. Bautin V.M. Conceptual bases of forming an innovative economics in the agro-industrial complex of Russia: monograph. M.: RGAU Publishing House, 2012.
3. Mokrushin A.A. The mode of structural organization and elements of interaction between vertically integrated corporations and regional economic systems of the Southern Federal District // Izvestiya of the Kabardin-Balkar Scientific Center of RAS. 2011. №5 (43).
4. Ushachev I.G. Economic growth and competitiveness of agriculture of Russia // Economics of agricultural and processing enterprises. 2009. №3.
5. Yugay A.M., Petrov V.A., Tushkanov M.P. The provisions on the formation economic mechanism of the financial and industrial groups (FIGs) in the agricultural sector (concepts, techniques, regulations, contracts, founding documents, organizational techno-economic project) M.: SUE Agroprogress, 1998.
6. Ogloblin E.S. Model of effective agricultural region // APC: Economics, Management. 1995. №8.
7. Mokrushin A.A. Strategic aspects of the interaction of vertically integrated corporations with regional economic system // The Bulletin of the Adyghe State University. Series «Economics». 2011. Issue 2 (74).
8. Zakharova E.N., Kerashev A.A. Key competencies as a leading factor in the competitiveness of the region agriculture // The Bulletin of the Adyghe State University. Series «Economics». 2009. Issue 1.
9. Kerashev A.A., Mokrushin A.A. Strategic management of the interaction of vertically integrated corporations and regional economic systems of South Russia // The Bulletin of the Adyghe State University. Series «Economics». 2011. Issue 3 (83).