

# ЭКОНОМИКА АПК

## AGRARIAN-INDUSTRIAL COMPLEX ECONOMY

УДК 338.436.33 (470.620)

ББК 65.32 (2Рос-4Кра)

В 92

**З.А. Водождокова**

*Кандидат экономических наук, доцент кафедры учета и финансирования Адыгейского государственного университета, г. Майкоп. Тел.: (8772)57-43-54, e-mail: zarema\_ask@mail.ru.*

### СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ АГРАРНОГО АУТСОРСИНГА В РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КРУПНЫХ АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ ФОРМИРОВАНИЙ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ

*(Рецензирована)*

**Аннотация.** В статье рассмотрены проблемы крупных форм хозяйствования, целесообразность и возможность применения аутсорсинговой модели организации бизнеса в их решении на примере агроэкономики Краснодарского края; предложена концепция развития аутсорсинговых отношений в АПК Краснодарского края; изучены преимущества данной формы хозяйствования для повышения эффективности функционирования крупных агропромышленных формирований в условиях развития конкуренции в аграрной сфере.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, аграрный аутсорсинг, аутсорсинговая модель хозяйствования, агропромышленный комплекс, региональный кластер, перспективы развития, крупный бизнес АПК.

**Z.A. Vodozhdokova**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Accounting and Finance Department, Adyghe State University, Maikop. Ph.: (8772)57-43-54, e-mail: zarema\_ask@mail.ru.*

### AGRICULTURAL DEVELOPMENT STRATEGY OF OUTSOURCING IN SOLVING PROBLEMS IMPROVE THE EFFICIENCY OF LARGE AGRIBUSINESS FORMATIONS OF THE KRASNODAR TERRITORY

**Abstract.** The paper considers the problems of big forms of management, the desirability and feasibility of outsourcing model of business organization application based on agro-economy of the Krasnodar Territory. The author offers the concept of outsourcing relationships in the agricultural sector of the Krasnodar Territory. The scientific article reveals the advantages of this form of management to improve the efficiency of big agro-industrial groups in conditions of competition in the agricultural sector.

**Keywords:** outsourcing, agricultural outsourcing, outsourcing model of management, agrarian and industrial complex, regional cluster development prospects, big business of agrarian and industrial complex.

Стратегическим направлением развития агропромышленного комплекса Краснодарского края является обеспечение высоких темпов устойчивого экономического

кого роста края в рамках региональной кластерной политики, направленной на формирование глобальных конкурентных преимуществ экономики края.

В РФ аграрная структура различных субъектов значительно отличается. В целом выделяют три типа аграрной структуры регионов, такие, как корпоративный, смешанный и индивидуально-семейный. К корпоративному типу относят регионы с долей сельскохозяйственных организаций в валовой продукции отрасли свыше 50%; к смешанному типу относят регионы, указанная доля которых от 30% до 50%; к индивидуально-семейному типу относят регионы, доля сельскохозяйственных организаций в валовой продукции отрасли которых составляет до 30%.

В Краснодарском крае в настоящее время данный показатель составляет около 60%, т.е. край относится к региону с корпоративной аграрной структурой. В крае сформирована двухполюсная структура аграрного сектора, состоящая, с одной стороны, из крупнейших сельскохозяйственных корпораций, а с другой, — мелких сельхозорганизаций и семейных хозяйств. Различия между ними проявляются в таких сферах, как специализация, охват рынка, мотивация экономической деятельности и др.

В период перестройки экономики российского АПК была сделана ставка на создание интегрированных формирований холдингового типа. Следует отметить, что данный процесс имел следующие недостатки:

- в ряде случаев допускались просчеты в уровне концентрации производства,
- многое организовывалось без должного экономического обоснования интегрируемых бизнес-направлений.

В результате синергический эффект достигался не всегда, следствием чего являлось снижение эффективности производства и возникновение отрицательного эффекта масштаба, что вело к утрате эффективного и оперативного контроля за использованием ресурсов, росту транспортных издержек, технологической необоснованности бизнеса. В интегрированных структурах заметно усложнились условия принятия обоснованных управленческих решений.

В условиях развития конкуренции в аграрной сфере все большую актуальность

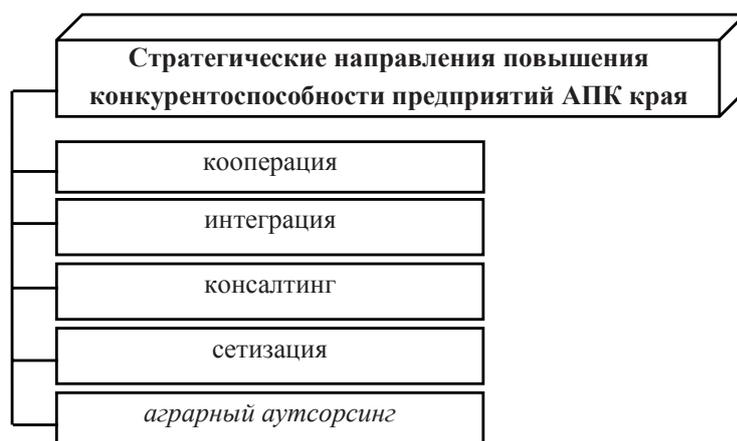
приобретают проблемы повышения эффективности крупных агропромышленных формирований, все отчетливее встает вопрос о необходимости повышения эффективности всех бизнес-направлений. Происходящие в агробизнесе процессы, определяют необходимость приобретения нового опыта хозяйствования сельскохозяйственными производителями в условиях конкурентной среды. Увеличение стоимости сельскохозяйственного производства и рост затрат на производство единицы продукции заставляют сельхозпроизводителей искать новые направления обеспечения конкурентоспособности производимой продукции.

Аграрный аутсорсинг является одним из возможных решений проблем, стоящих перед российскими предприятиями АПК.

*Аграрный аутсорсинг* — это форма хозяйствования в агропромышленном комплексе, связанная с развитием экономических отношений и формированием кластерной формы организации экономики, базирующаяся на длительном сотрудничестве и высоком уровне доверия между участниками, включающая перераспределение ресурсов за счет сосредоточения на главном виде деятельности и передаче вспомогательных, второстепенных функций внешним специалистам (исполнителям), с делегированием контроля и ответственности через контрактную форму отношений с целью повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности предприятий АПК [1].

Российские агротоваропроизводители могут использовать аутсорсинг как инструмент, позволяющий решать одновременно несколько задач и создающий при этом серьезные конкурентные преимущества перед альтернативными стратегиями (рисунок 1).

Оценка стратегических методов повышения конкурентоспособности сельхозпредприятий должна быть основана на сравнении различных приемов, которые применяются или могли бы быть применены для улучшения конкурентного положения организации. При этом, если к внутренним решениям относят повышение эффективности деятельности как структурных подразделений, так и всей организации в целом, то внешние решения предусматривают такие направления,



**Рисунок 1. Возможные стратегические методы повышения конкурентоспособности предприятий АПК**

как аутсорсинг, кооперация, интеграция, сетизация и консалтинг.

Выбор оптимальной стратегии решения проблемы повышения конкурентоспособности для конкретного сельхозпредприятия индивидуален. Но в сравнении с альтернативными стратегиями аутсорсинг обладает определенными преимуществами, такими, как, сохранение полной юридической и хозяйственной самостоятельности организации, использующей аграрный аутсорсинг в своей деятельности, сохранение контроля над делегируемыми процессами через аутсорсинговый контракт.

Целесообразность передачи сторонним организациям разнообразных услуг по обслуживанию производственного процесса в АПК в настоящее время обуславливается целым рядом факторов: технологической сложностью процесса сельскохозяйственного производства; высокой стоимостью перестройки производственных линий; возрастающей конкуренцией на рынке; процессами глобализации экономики; возрастанием требований к качеству продукта.

На основе проведенных исследований влияния кластерной формы организации экономики на процессы взаимодействия между всеми ее участниками, а также рассматриваемой стратегии развития отраслевых кластеров в Краснодарском крае предполагаем, что будет востребована и актуальна аутсорсинговая модель ведения бизнеса в АПК края.

Основными мотивами применения и развития аграрного аутсорсинга в крае являются:

— появление более совершенных технических комплексов и различных технологических разработок в аграрной сфере и их положительная динамика за последние годы;

— повышение качества производимой продукции, предоставляемых услуг, выполняемых работ, стабилизация или уменьшение уровня затрат;

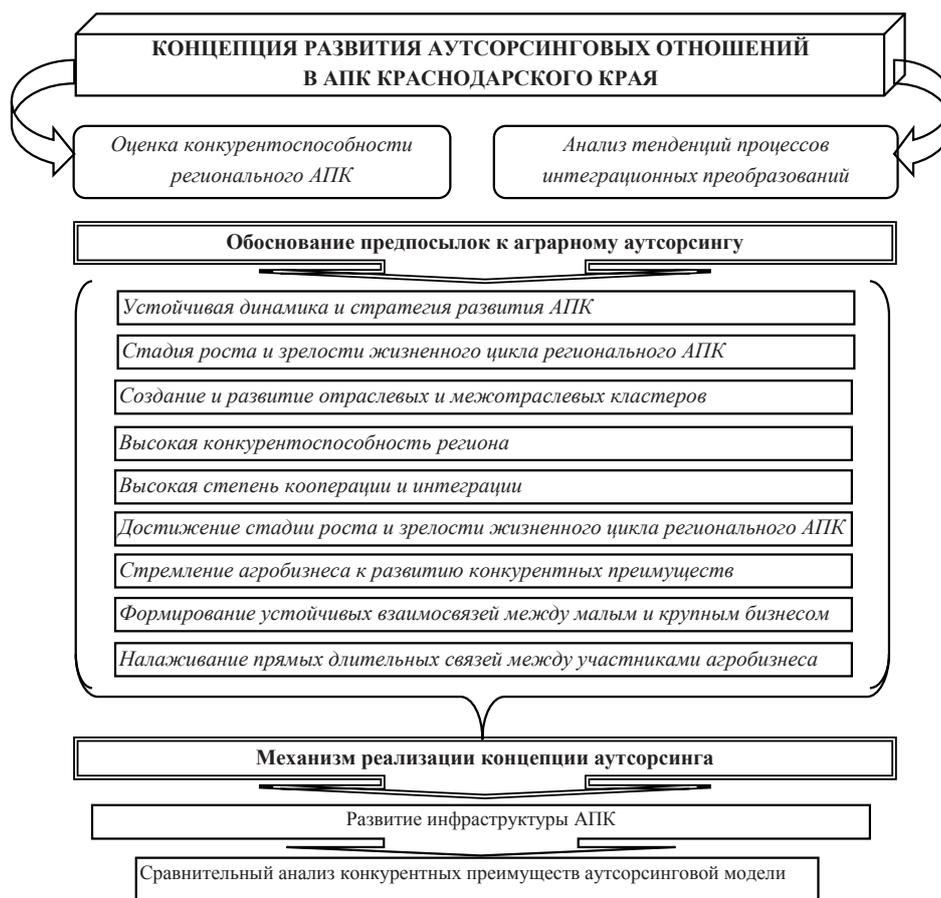
— широкий выбор методов управления, систем программного обеспечения, находящийся в распоряжении руководителей аграрных предприятий, а также различных консультантов, располагающих собственными методиками, способствующими повышению конкурентоспособности организации;

— наличие периодичности различных выполняемых работ в аграрной сфере, таких, как ремонтные работы сельскохозяйственной техники и животноводческих комплексов, техническое обслуживание зданий и др.;

— наличие операций, требующих специального оборудования, например, агрохимическое обслуживание и др.;

— возможность на условиях аграрного аутсорсинга привлечения дополнительной техники, персонала и др. в напряженные периоды сельскохозяйственных работ.

Концепция развития аутсорсинговых отношений в АПК Краснодарского края основана на структурно-динамическом анализе результатов аграрных преобразований в крае за последние годы и современного состояния агропромышленного комплекса региона. В результате оценки конкурентоспособности регионального АПК и



**Рисунок 2. Концепция развития аутсорсинговых отношений в АПК Краснодарского края**

анализе тенденций происходящих интеграционных преобразований нами обоснованы теоретические предпосылки возможности применения данной формы хозяйствования в агропромышленном комплексе Краснодарского края (рисунок 2).

Край имеет достаточно устойчивую динамику развития и разработанную стратегию обеспечения высоких темпов устойчивого экономического роста на основе реализации государственной структурно-институциональной политики, направленной на формирование глобальных конкурентных преимуществ.

Стратегия края, предполагающая создание и развитие отраслевых кластеров, способствует формированию кластерной формы организации экономики и активному развитию аутсорсинговых отношений. Региональное объединение сельхозтоваропроизводителей является существенным организационным фактором повышения эффективности и конкурентоспособности региона в целом.

Жизненный цикл регионального АПК края находится на стадии роста и зрелости, что формирует конкурентную среду для применения стратегии аграрного аутсорсинга.

Развитие кооперации и интеграции способствуют развитости интеграционных связей сельскохозяйственного производства и переработки и приводит к повышению эффективности аграрного сектора. Формирование доверительных и тесных экономических связей между участниками агробизнеса способствуют прямым длительным связям, развитию аутсорсинговых отношений в целом и между крупным и малым агробизнесом — в частности.

Недостаточная эффективность деятельности товаропроизводителей, являющаяся одной из ключевых проблем развития АПК края, способствует стремлению агробизнеса к развитию конкурентных преимуществ и является предпосылкой к востребованности аутсорсинга.

Реализация концепции развития аутсорсинговых отношений в крае предполагает дальнейшее развитие инфраструктуры АПК и, в частности, создание аутсорсингового регионального центра, способствующего возможности усиления экономических связей и налаживанию тесного сотрудничества крупного и мелкого аграрного сектора.

Установление и развитие различных форм взаимовыгодного сотрудничества в сфере бизнеса — это отражение объективной необходимости тесных хозяйственных связей, которые максимизируют долгосрочную выгоду партнеров. Особый интерес представляет сотрудничество малых и крупных агропредприятий на основе аграрного аутсорсинга. Например, крупные фирмы-интеграторы могут формировать сети специализированных производственных комплексов, передавая часть производственных функций малым, поставляя последним различные ресурсы и услуги, закупая у них произведенную продукцию.

Предполагаем, что по мере развития экономики ценность вертикальной интеграции для компаний АПК будет уменьшаться, а аутсорсинговых операций возрастать, т.к. при широком предложении активов на рынке компании могут идти по стратегии долгосрочного сотрудничества.

На рынке в современных условиях имеют возможность эффективно действовать многофункциональные интегрированные системы. Одной из форм аутсорсинга может стать превращение отдельных сельхозпредприятий в компании. В этой связи заслуживает внимания теоретическое обоснование сетевых форм межфирменной кооперации. Предпочтение отдается всевозможным контрактным формам по сравнению с интеграцией на основе единой собственности. Под межфирменными сетями понимают способ регулирования взаимозависимости между фирмами, отличающийся как от внутрифирменного, так и рыночного регулирования [2].

Появление межфирменных сетей связано с необходимостью поиска путей повышения эффективности деятельности компаний. Положительный эффект от сетевой организации заключен в снижении издержек производства и управле-

ния. Рынок способствует формированию новых методов хозяйствования и новых систем взаимоотношений бизнес-субъектов. Связи наиболее сильны на рынках с высокой концентрацией производства и в отраслях, где конкурентоспособность может быть достигнута только в результате масштабных инвестиций.

Аграрный аутсорсинг выступает как организатор взаимодействия между крупным и малым агробизнесом, аккумулируя информацию о потребностях крупных предприятий и выбирая наиболее подходящего поставщика услуг.

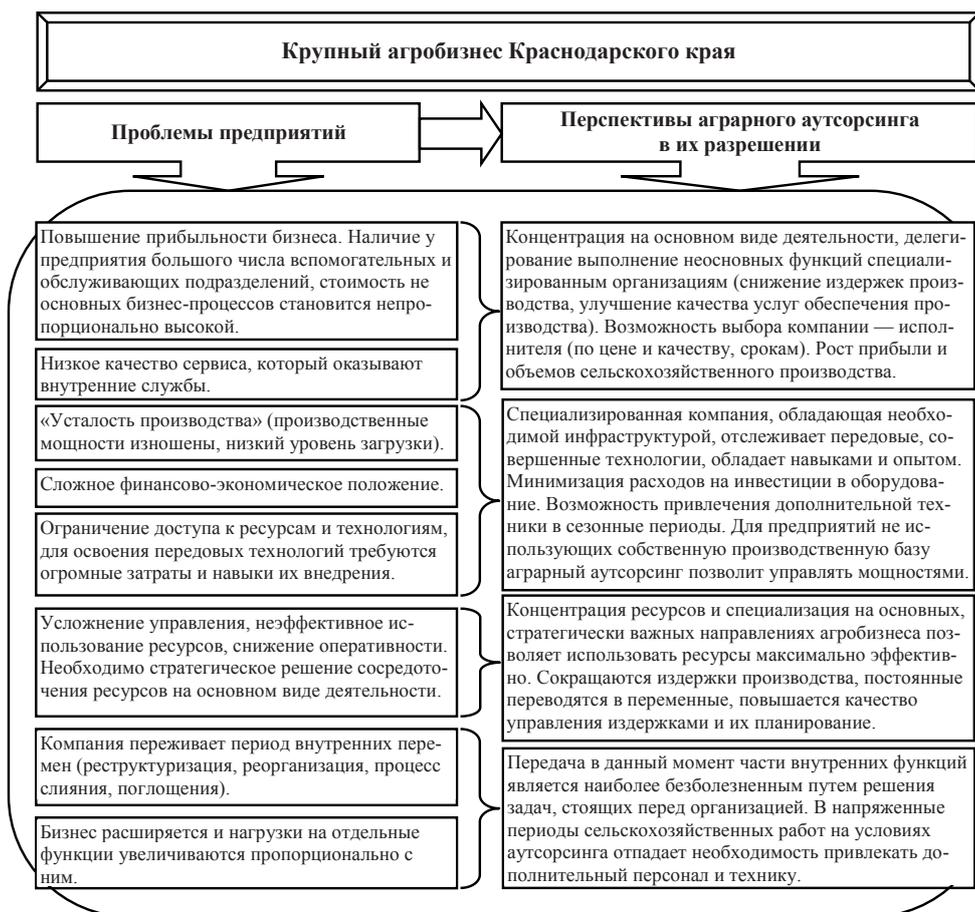
Малый и крупный бизнес в АПК должны стремиться к сокращению затрат, оставаясь более отзывчивыми к потребностям потребителя.

Для крупных компаний АПК аутсорсинг — это возможный метод снижения издержек и упрощения организационной структуры, т.е. крупный бизнес при использовании аутсорсинга стремится сосредоточить ресурсы на своей основной деятельности, оптимизировать собственную структуру и улучшить управление затратами (рисунок 3).

В крупных холдинговых объединениях важная задача состоит в регулярной ревизии организационно-управленческой структуры, поиске такой степени централизации управления, которая позволила бы полностью реализовать положительный эффект масштаба, а при необходимости — своевременно отделить «непрофильные» активы.

Аутсорсинговая модель организации бизнеса позволяет сосредоточить ресурсы, поднять уровень специализации, а не заниматься организацией вспомогательных и обслуживающих производств, бизнес-процессов или отдельных функций. Особенно выгодно применять аутсорсинг при разовых или эпизодических работах. Переход к аутсорсингу может иметь промежуточные стадии, когда функции, общие для всех подразделений холдинга (бухгалтерия, службы персонала, безопасности, маркетинга и др.), концентрируются в отдельном подразделении или под началом одного юридического лица в рамках того же холдинга.

Аграрный аутсорсинг пока еще недостаточно распространен в практике функционирования крупных агропромышлен-



**Рисунок 3. Перспективы развития аутсорсинговой модели бизнеса в решении проблем крупных предприятий АПК**

ных формирований Краснодарского края, но это не снижает его перспективности в плане повышения их конкурентоспособности. На его развитие влияют следующие факторы: снижение оперативности; увеличении затрат сельскохозяйственного производства; усложнение управления крупными организациями АПК; отсутствие гибкости, надежных поставщиков и другие.

В результате осуществления аграрного аутсорсинга крупные формы хозяйствования в АПК края могут получить следующие преимущества: сокращение затрат на непрофильные процессы, минимизация расходов на инвестиции, концентрация на основном виде деятельности, повышение стабильности через концентрацию на собственных конкурентных преимуществах, что позволит высвободить ресурсы, связанные с неосновной деятельностью. Также осуществление аграрного аутсорсинга будет способствовать улучшению управляемости,

более гибкому использованию трудовых ресурсов, возможности гибко реагировать на изменения рынка, повышению эффективности основных производственных функций и более быстрому развитию основного бизнеса. С точки зрения взаимовыгодного сотрудничества, аграрный аутсорсинг способствует получению выгод от постоянных связей с поставщиками и позволяет разделить риски.

Немаловажным фактором также с учетом происходящих изменений в отрасли является применение передовых технологий, более совершенных технических разработок, снижение издержек производства, перевод постоянных издержек в переменные, а также повышение качества сельскохозяйственной продукции и др.

Специализированным компаниям могут передаваться различные функции: организация грузовых перевозок, сложный ремонт техники, строительные работы, подбор кадров, обслуживание компьютерных систем, маркетинг, различные

аграрные услуги и др. Но наличие конкурентной среды в данной сфере является решающим фактором для передачи того или иного вида деятельности на аутсорсинг, в противном случае аутсорсер, заключив контракт на обслуживание, начнет необоснованно поднимать цены, а качество выполнения работ может даже ухудшиться.

По нашему мнению, в перспективе получит развитие и станет актуальным усиление тенденций совместной деятельности кооперативов и крупных корпораций, как правило, на основе контрактов. Такая форма аутсорсинговых отношений наиболее актуальна в свете происходящих в АПК процессов.

В целом можно констатировать, что в российской агроэкономике сложились предпосылки формирования системы субконтрактации и отдельных форм аграрного аутсорсинга. Основными условиями устойчивого развития аграрного производства в Краснодарском крае являются:

- повышение конкурентоспособности предприятий агропромышленной сферы на микро- и мезоуровнях;
- развитие договорной и субконтрактной системы между предприятиями сфер производства, переработки и реализации продукции;

— тесное сотрудничество крупного и мелкого аграрного сектора, развитие аутсорсинговых отношений;

— поддержка развития малого предпринимательства и развитие рыночной инфраструктуры АПК;

— кооперация, интеграция, создание агропромышленных отраслевых кластеров, производственных объединений и агропромышленных ассоциаций, саморегулируемых организаций сельхозтоваропроизводителей и т.д.;

— совершенствование ценового механизма на локальном уровне;

— демонополизация системы заготовок и переработки сельскохозяйственной продукции;

— государственное регулирование функционирования аграрного рынка.

Улучшение делового климата и деловой атмосферы в крае будет в дальнейшем способствовать развитию данной модели хозяйствования, так как именно на региональном уровне наиболее востребовано применение аграрного аутсорсинга. Те же преимущества, которые приносит аграрный аутсорсинг при тщательном поиске партнеров и заключении эффективных контрактов, позволяют предположить его рост в российской агроэкономике.

#### Примечания:

1. Джаримова З.А. Совершенствование организационно-экономического механизма управления региональным АПК на основе реализации концепции аутсорсинга: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Майкоп, 2008.
2. Третьяк О., Румянцева М. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена // Российский журнал менеджмента. 2003. № 2. С. 25-50
3. О Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2020 год: Закон Краснодарского края от 29.04.08 г. № 1465-КЗ [в ред. от 28.11.2014] // СПС КонсультантПлюс. М., 2015. Загл. с экрана.

#### References:

1. Dzhharimova Z.A. Improvement of organizational and economic mechanism of management of regional agrarian and industrial complex on the basis of the concept of outsourcing: Author's summary of dissertation for Candidate of Economics degree. Maikop, 2008. P. 14
2. Tretyak O., Rumyantseva M. Network forms of interfirm cooperation: approaches to the explanation of the phenomenon // Russian management journal. 2003. №2. Pp. 25-50
3. On the Strategy of social and economic development of Krasnodar region up to 2020: Law of the Krasnodar territory of 29.04.08 №1465-KZ [in an edition 28.11.2014] // HLS ConsultantPlus. M., 2015. Title from the screen.