



Мизанбекова С.К., д.э.н., проф., КазНУ, Алматы,  
Богомолова И.П., д.э.н., проф., Воронежского гос. универ.  
инженерных технологий

## ОБОСНОВАНИЕ ТИПА И ФОРМЫ ИНТЕГРАЦИИ ОТРАСЛЕВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В ВЕРТИКАЛЬНО – ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ХОЛДИНГ

*В статье освещены проблемы функционирования эффективных форм межотраслевой интеграции, как агропромышленные формирования холдинговых структур, объединяющих сельскохозяйственное производство, предприятия, поставляющие для сельского хозяйства ресурсы и перерабатывающие его продукцию, и предприятия по реализации произведенной продукции. Достижение основной задачи агрохолдинговых формирований, может быть достигнуто путем совершенствования взаимоотношений между входящими в их состав предприятиями, учитывающих экономические интересы всех участников интеграции, создания условий для производительного труда работников предприятий.*

*The article highlights the problems of effective forms of cross-sectoral integration, as agro formation of holding companies that combine agricultural production enterprises, supplying resources for agriculture and processing of its products, and for the implementation of enterprise output. Achievement of the main objectives agricultural holdings formations can be achieved by improving the relationship between their member companies, taking into account the economic interests of all participants in the integration and creation of conditions for productive work of employees of enterprises.*

Важнейшей особенностью агропромышленного комплекса является более тесная взаимосвязь между отраслями, входящими в его состав. В современных условиях развитие интеграционных процессов и формирования интегрированных структур имеет определенные особенности, связанные с реформированием агропромышленного комплекса.

Одной из эффективных форм межотраслевой интеграции, как показывает мировая практика и имеющийся отечественный опыт, являются агропромышленные формирования холдинговых структур, объединяющих сельскохозяйственное производство, предприятия, поставляющие для сельского хозяйства ресурсы и перерабатывающие его продукцию, а также предприятия по реализации произведенной продукции.

Достижение основной задачи агрохолдинговых формирований, состоящей в увеличении объемов производства продовольствия и повышении эффективности их

функционирования, может быть достигнуто, прежде всего, путем совершенствования взаимоотношений между входящими в их состав предприятиями, учитывающих экономические интересы всех участников интеграции, создания условий для производительного труда работников предприятий. Агропромышленная интеграция, являющаяся результатом развития производительных сил и углубления общественного разделения труда, позволяет усилить производственные связи и органически соединить сельское хозяйство с другими отраслями, занимающимися его обслуживанием и доведением продукции до потребителя.

Специфика условий агропромышленного комплекса Казахстана, состоящая в формировании крупных сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, сложным финансовым состоянием значительной их части в результате реформ, связанных с рыночными преобразованиями, обусловили значительное рас-



пространение на практике агрохолдинговых формирований. В них происходит формирование тесных производственно-экономических взаимосвязей между предприятиями сельского хозяйства и предприятиями промышленности, обеспечивающих сельское хозяйство ресурсами и перерабатывающих сельскохозяйственную продукцию.

В агропромышленных формированиях холдингового типа за счет инвестирования средств в производство предприятий сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности, остановленного из-за финансовых и других трудностей, могут быть получены высокие результаты, увеличена сумма прибыли. Развитие агрохолдинговых формирований позволяет использовать преимущества крупного специализированного производства, способствует повышению эффективности использования земельных, трудовых, материально-денежных ресурсов, сельскохозяйственной продукции как сырья для перерабатывающих предприятий, защищает участников интеграции от неблагоприятной конъюнктуры на рынках ресурсов и продовольствия, позволяет решить проблемы финансового обеспечения инвестиционных проектов и др.

Агропродовольственный холдинг представляет собой современную интеграционную структуру, осуществляющую деятельность в сфере агропромышленного производства, в состав которой входят сельскохозяйственные, перерабатывающие и торговые предприятия. Управление осуществляется физическим или юридическим лицом, являющимся собственником всего или части уставного капитала входящих в состав холдинга предприятий.

Цель формирования и совершенствования экономического механизма хозяйствования в агропродовольственных холдингах заключается в согласовании на разных уровнях интересов всех участников интегрированной структуры и учете интересов всех внешних по отношению к хол-

дингу агентов, с которыми он и его подразделения имеют отношения.

Решение задач по формированию и совершенствованию экономического механизма хозяйствования в агропродовольственных холдингах должно основываться на следующих основных принципиальных положениях: создание условий для взаимовыгодного сотрудничества всех входящих в их состав предприятий, осуществление высокоэффективных воспроизводственных процессов, использующих достижения научно-технического прогресса, формирование финансовых ресурсов для реализации эффективных инвестиционных проектов; проведение маркетинговых исследований для выгодной реализации произведенной продукции.

Экономические отношения в агрохолдинге – это порядок деятельности входящих в его состав предприятий, который определяет организацию и осуществление производства, обеспечивает эффективность хозяйствования независимо от их организационно-правовой формы.

Механизм экономических отношений включает субъекты, связи между ними и объектами и принципы формирования и функционирования механизма.

Через экономический механизм взаимодействия проявляется суть и значение интеграции предприятий. Механизм взаимодействия направлен на формирование ценовых и стоимостных межотраслевых воспроизводственных пропорций в агропромышленной структуре.

Анализ показывает, что имеется два типа существенно различных холдинговых структур: финансово-управляющие холдинги, в которых головной компанией является организация, специально созданная для управления холдингом, но сама не выполняющая производственных функций; смешанный холдинг, в котором основная компания, выполняя функции управления интегрированным формированием, занимается также производственной или торговой деятельностью.

Создание агропродовольственных холдингов по инициативе сельскохозяйственных предприятий имеет следующие



по отношению к ним преимущества: улучшение производственно-технического и материально-технического обеспечения; приемлемая, учитывающая особенности сельскохозяйственного производства ценовая стратегия и тактика участников интегрированного формирования; снижение влияния посреднических структур на товаропроизводителей; снижение издержек на управление в результате централизации ряда функций в интегрированном предприятии.

В агрохолдинговых компаниях экономические взаимоотношения должны быть построены на основе сочетания личной и коллективной заинтересованности работников и их ответственности за конечные результаты производства.

Реализация экономических интересов зависят от отношений, складывающихся между предприятиями интегрированного формирования, участвующих в едином технологическом процессе. Экономические отношения определяют форму и содержание внутривхолдинговых связей. Они должны обеспечить взаимодействие структурных подразделений в агрохолдинге и обмен между ними продукцией, ресурсами и услугами, позволяющими реализовать взаимные интересы.

Важной проблемой формирования экономических взаимоотношений в агропромышленном формировании агрохолдингового типа являются распределительные отношения между его участниками. В рыночной экономике распределительные отношения включают две стороны: материальную при распределении продукции и стоимостную при распределении дохода от реализации продукции. В распределительных отношениях принимают участие работники, которое выражается в прибыли, наделении их собственностью, позволяющее заинтересовать работников в повышении конечных результатах деятельности предприятия.

Для решения многих существующих проблем необходимо, чтобы формирование и функционирование агрохолдингов было основано на принципах, которые обеспечивают тесные технологические взаимосвязи, включающие: добровольное

и равноправное объединение юридических самостоятельных лиц; использование эффективной организационной структуры и системы управления; выборному органу делегирован ряд производственно-коммерческих функций, что обеспечивает целостность интегрированной системы; система экономических отношений обеспечивает заинтересованность всех участников в конечных результатах деятельности; распределение прибыли в соответствии с вкладом каждого из участников; договорная основа взаимосвязей между партнерами в компании строятся; инициатором, гарантом доходности и распорядителем привлеченных внешних инвестиций является интегрированное предприятие; основные производственные фонды являются собственностью участников интеграции, а оборотные фонды – агрохолдинга.

Формирование и осуществление экономических отношений между участниками агрохолдинга должно быть основано на следующих принципах: адекватности, комплексности, адаптации, компетентности, экономичности.

Направления совершенствования экономического механизма хозяйствования в агрохолдингах включают три уровня: совершенствование взаимоотношений агрохолдингового формирования с внешними агентами, включающими государственные органы, поставщиков ресурсов и услуг для функционирования холдинга, конкурентов на рынках реализации произведенной продукции; развитие экономических взаимосвязей между предприятиями агрохолдинга, позволяющих повысить эффективность функционирования каждого из них в отдельности и добиться синергетического эффекта по агрохолдинговому формированию в целом; повышение эффективности внутривхозяйственных отношений на предприятиях агрохолдинга за счет использования хозрасчетных принципов, развития материальной и моральной заинтересованности работников подразделений предприятий для повышения производительности труда и качества производимой продукции.

Для обоснования практического вы-



бора типа интеграции предлагается использовать метод оценок сравниваемых критериальных показателей и на основании его результатов осуществить выбор типа и формы интеграции, применительно к объекту исследования. ЗАО «Воронежская хлебная компания» в настоящий момент объединяет 11 современных предприятий переработки зерна, производства хлебобулочных изделий и комбикормов, находящихся на территории г.Воронежа и Воронежской области, осуществляющих свою деятельность в виде отдельных юридических лиц и находящихся под акционерным контролем главного собрания акционеров. Основные причины выбора стратегии интеграции предприятий Воронежской хлебной компании в вертикально интегрированный холдинг представлены на рисунке 1.

По нашему мнению, ЗАО «Воронежская хлебная компания» в целях оптимизации структуры управления и использования максимальных возможностей роста экономических показателей преследует цели:

1. Полноценное использование инвестиционного потенциала создаваемого холдинга.
2. Построение эффективной и отвечающей требованиям акционеров системы управления бизнес-процессами.
3. Оптимизация общехозяйственных и общепроизводственных затрат.
4. Оптимизация логистической составляющей.
5. Возможность налогового и финансового планирования за счет использования разнообразных внутрикорпоративных схем с вовлечением дочерних обществ базисной компании. Диверсификация капиталов и возможность их перераспределения в рамках групп предприятий, входящих в холдинговую компанию, должно повысить их общую эффективность и снизить общий риск, так как возможные, понесенные каким-либо из дочерних предприятий убытки могут быть компенсированы прибылью других.
6. Создание прогрессивной коммерческой службы холдинга



Рисунок 1 - Причины выбора стратегии интеграции предприятий Воронежской хлебной компании в вертикально интегрированный холдинг

Для достижения поставленных целей, по нашему мнению, целесообразно применить схему реорганизации предприятий в форме их присоединения к базисному

предприятию. Выбор стратегии интеграции будет определен, при помощи метода оценок сравниваемых критериальных показателей, что позволит обосновать типо-



логию и форму интеграции предприятий.

Форма построения интегрированной структуры по типу вертикально-интегрированного холдинга представляет собой в стадиях практической реализации производственное и организационное объединение предприятий, связанных общим участием в производстве, продаже, потреблении единого конечного продукта: поставщиков сырья, продавцов конечного продукта.

Вертикально интегрированной в рассматриваемом случае является структура, в которой построение организации деятельности подчинено четко структурированным связям, включая не только управленческую регламентацию, но и определенные схемы внешних и внутренних товарных потоков, взаимосвязанные стадии производства продукции, логистические каналы и единую систему управления реализацией. Вертикальная интеграция в случае рекомендации к применению на предприятиях Воронежской хлебной компании предполагает объединение в рамках одной головной компа-

нии производство исходных компонентов технологического цикла, их переработку, распределение, продажу конечного продукта и другие мероприятия. Типовая структура распределения связей в интегрированных по виду структур была дана на рисунке 2.

На практике можно классифицировать организацию интегрированных корпоративных структур по следующим признакам:

1. По типу вертикальной интеграции .- прямая вертикальная интеграция с точки зрения направления технологического потока «вперед» или «вверх», при которой сырьевые отрасли интегрируются в перерабатывающие отрасли и маркетинг (или - шире - интеграция более низкой стадии технологического передела с более высокой); обратная вертикальная интеграция с точки зрения направления технологического потока «назад» или «вниз» ,при которой перерабатывающие отрасли интегрируются в сырьевые (или - шире - интеграция более высокой стадии технологического передела с более низкой).

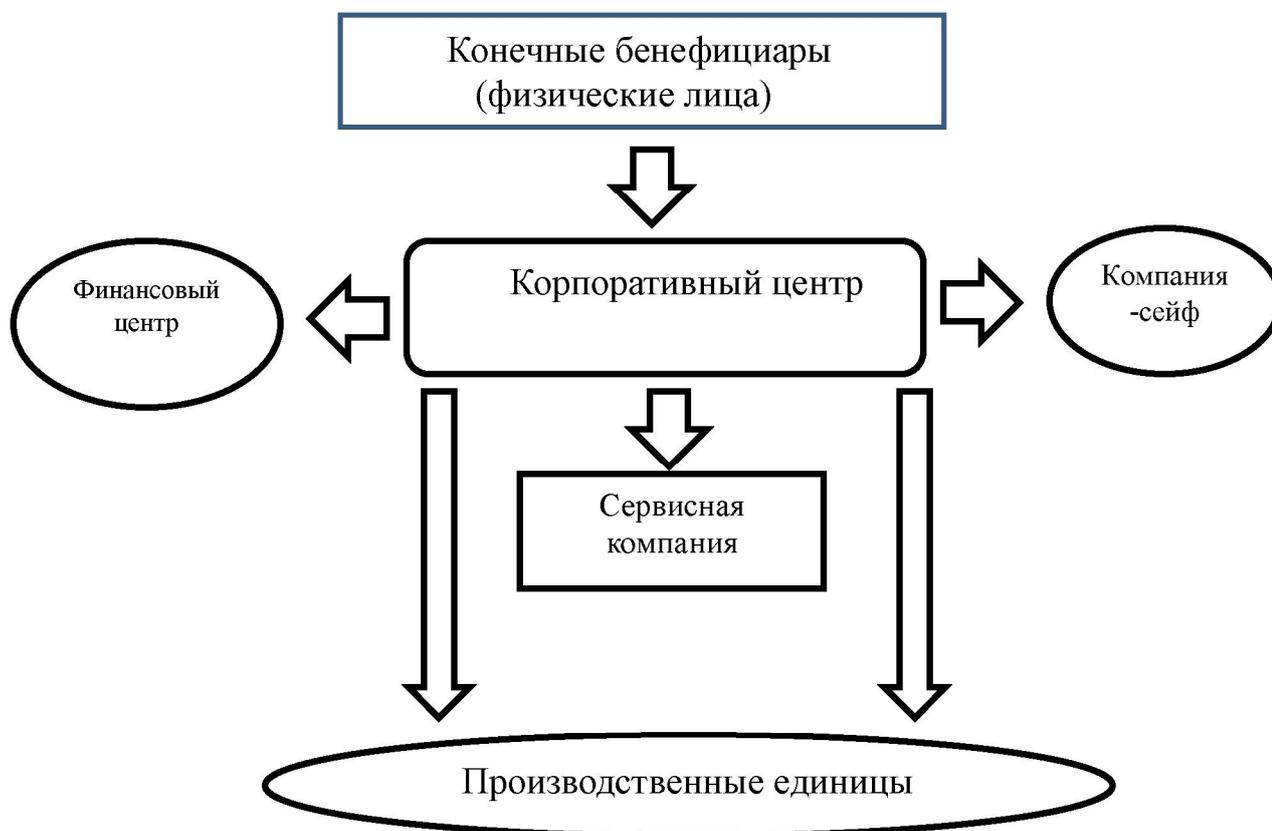


Рисунок 2- Типовая структура распределения связей в интегрированных структурах.

2. По форме интеграции и по степени концентрации.

- полная интеграция, характеризующаяся жесткостью связей между поставщиками, производителями и продавцами по всей технологической цепочке от ее начала и до конца с регламентацией всех технологических процессов;
- неполная (частичная) интеграция, когда часть продукции производится собственными силами, а часть закупается на открытом рынке и когда отсутствуют жесткие взаимосвязи по реализации продукции и ценообразованию.

Выбранная нами стратегия вертикальной интеграции предприятий Воронежской хлебной

компании преследует цель определения оптимального пути развития, учитывающего территориальное деление компании по районам расположения и основывающегося на объективной возможности оптимизации процессов. Предполагается, что Компания будет осуществлять прямую вертикальную интеграцию полного типа, создавая новое базисное предприятие в существующих звеньях технологической цепочки и включая в интеграцию предприятия всей группы компаний. Варианты формирования стратегии интеграции можно представить на блок схеме (Рисунок 3)



Рисунок 3-Варианты будущей стратегии вертикальной интеграции предприятий Воронежской хлебной компании.



С целью достижения возможности оптимизации рисков возникающих при осуществлении процесса выбранного типа интеграции, необходимо учитывать основные возможные особенности сценариев вертикальной интеграции и предусматривать следующие корректирующие механизмы:

1. Объединение производственных сырьевых операций технологической цепочки внутри одного предприятия холдинга, как правило, снижает стимулы к самостоятельной коммерческой деятельности отдельных структур, снижает эффективность технологического цикла, что, в конечном счете, приводит к росту издержек на единицу продукции. Поэтому может оказаться, что издержки самостоятельного производства для холдинга окажутся выше, чем стоимость сырья произведенного на сторонних рынках. Для нейтрализации негативного воздействия нами определена стратегия ограниченной конкуренции, при которой предприятию, являющемуся поставщиком сырья технологического цикла необходимо выдерживать конкуренцию с ценами рынка аналогичного сырья. При этом результаты внутренних потоков не принимаются для расчета мотивационной составляющей.

2. Вертикальная интеграция неизбежно увеличивает капиталовложения в отраслевую структуру, исключая направления финансовых ресурсов в другие, возможно, более доходные сферы. Для обеспечения конкурентных позиций компания вынуждена значительную долю инвестиционных ресурсов направлять на поддержание своих интегрированных производств.

3. Вертикальная интеграция приводит к проблемам, связанным с необходимостью балансировки производственных мощностей на каждом этапе технологической цепочки, что снижает загрузку мощностей. Для достижения одновременного роста сразу на нескольких этапах производственного цикла мы предлагаем применять планирование технологических значений на выходе. Если увеличивается мощность на одном его этапе, то для обеспечения сбалансированной работы в целом планируется определенный временной интервал.

Этот же прием предполагается предпринимать и при переходе к выпуску новых видов продукции.

4. Вертикально интегрированная холдинговая компания подвержена риску воздействия со стороны крупных сбытовых монополий, которые зачастую создают барьеры функционирования на рынке всех предприятий структуры при недостижении договоренности по коммерческим условиям. В этом случае предлагается применять меры жесткого экономического и правового регулирования условий сотрудничества с сетевыми контрагентами. Также рекомендуется не профилировать производство на выпуск монопродукта и изделий с низкой рентабельностью, не позволяющих сдвигать границы цены, и достигать соглашений о реализации продуктов с низкой рентабельностью в пропорции с высокорентабельными.

Таким образом, разработанный методологический подход к обоснованию типа и формы интеграции отраслевых предприятий позволяет выбрать наиболее перспективную из них и снизить риски предпринимательской деятельности.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Молдашев А.Б. Ценовая ситуация на зерновом рынке Казахстана с учетом мировых тенденций- Алматы: НИИ экономики АПК и развития сельских территорий, АО «КазАгроИнновация» - 2012 - 481 с.
2. Мизанбекова С.К. Экономика и организация сельскохозяйственного производства: Учебное пособие - Алматы: Издательство «Агроуниверситет»- 160 с.
3. Богомолова, И. П. Научно-методические подходы к управлению ресурсосбережением на предприятиях сахарной промышленности : монография / И. П. Богомолова, Н. Г. Кульнева, А. М. Мантулин. – Воронеж : ЦНТИ. – 2012. – 150 с.
4. Богомолова, И. П. Управление инновационным потенциалом предприятий сахарной промышленности России: научно-методические подходы: Монография / И. П. Богомолова, Н. Г. Кульнева, А. М. Ман-



