

Макс ФРЕЙДИН, Антон ПОДЛИПСКИЙ

Белорусская государственная сельскохозяйственная академия, Горки, Республика Беларусь
e-mail: mark1932@tut.by

УДК 338.436

Обоснование целесообразности и выбор форм интеграции субъектами агробизнеса Республики Беларусь

Представлены результаты исследований, касающихся обоснования целесообразности интеграции в агробизнесе, а также ее форм, предпочтительных для существующих и проектируемых структур. Описана методика оценки эффективности деятельности интеграционных образований и их участников. Разработан алгоритм для обоснования целесообразности создания нового объединения и выбора формы интеграции. Его использование осуществляется в 4 этапа и предполагает формулировку интересов участников для получения представления о возможных эффектах, возникающих при выборе той или иной модели объединения. Сделан вывод о недостаточной обоснованности решений о создании многих интеграционных структур в аграрном бизнесе Республики Беларусь. В связи с этим подчеркнута исключительная важность взвешенного, последовательного подхода к планированию и формированию объединений в условиях соблюдения основных принципов интеграции.

Ключевые слова: целесообразность, интеграция, интеграционная структура, эффективность, агробизнес.

Maks FREYDIN, Anton PODLIPSKIJ

Belarusian State Agricultural Academy, Gorki, Republic of Belarus
e-mail: mark1932@tut.by

Justification of the feasibility and choice of forms of integration by agribusiness subjects of the Republic of Belarus

The article contains the results of studies to substantiate the expediency of integration and its forms in agribusiness in relation to existing and projected structures. In the first case, a methodology for assessing the effectiveness of the structure and its participants is proposed based on. Within the framework of the second approach, an algorithm has been developed to justify the effectiveness, the choice of the form of integration of the projected integration structure. The algorithm includes four stages and is based on the "map of interests" of the integration participants developed by the authors, which gives an understanding of the possible effects that arise when choosing one form or another. The conclusion is made about the insufficient justification in many cases of the creation of integration structures in the agricultural business of the Republic of Belarus. In this regard, the critical importance of a balanced, consistent approach in planning and creating such associations and adherence to the basic principles of integration is emphasized.

Keywords: feasibility, integration, integration structure, efficiency, agribusiness.

Введение

Наличие объединительной тенденции в аграрном бизнесе Республики Беларусь позволяет судить об общей направленности процесса развития сельскохозяйственной отрасли нашей страны. Интеграционные структуры имеют свои преимущества, воплощающиеся в синергетическом (дополнительном) эффекте от совместной деятельности. Иными словами, при прочих равных условиях они должны быть более эффективными по сравнению с субъектами, действующими разобщенно.

В некоторых случаях упомянутые процессы сопровождаются нарушением основных принципов интеграции – таких, как добровольность, а также обоснованность выбора форм, участников, ведущих звеньев и т.д.

Анализ научной литературы позволяет сделать вывод о недостаточной разработанности и актуальности подходов, применяемых для решения задач, стоящих перед сельскохозяйственными

объединениями. В связи с этим представляется необходимой формулировка четких критериев, используемых для обоснования целесообразности интеграции и выбора ее формы в отношении субъектов белорусского агробизнеса.

Материалы и методы

При написании статьи использованы научные труды белорусских ученых, годовые отчеты аграрных предприятий, данные статистической отчетности. Применялись следующие методы: монографический, статистико-экономический и абстрактно-логический.

Основная часть

Проведенные исследования показывают, что результаты деятельности интеграционных структур не позволяют сделать вывод об их исключительном превосходстве над не входящими в объединения предприятиями и производствами. Зачастую невысокая эффективность интеграционных образований обусловлена тем, что многие из них созданы административным путем [1].

Как показывают исследования, оценить эффективность интеграции непросто. Соответственно, не меньшей сложностью отличаются действия, связанные с проектированием интеграционных структур и прогнозированием результатов их деятельности.

Определение степени обоснованности объединения субъектов агробизнеса может осуществляться с использованием 2-х подходов. Первый предполагает оценку эффективности уже действующих агропромышленных формирований, второй подразумевает обоснование целесообразности создания новых объединений различных форм.

В рамках первого подхода по результатам анализа итогов деятельности интеграционной структуры возможно осуществлять корректировку или пересмотр некоторых аспектов взаимоотношений между участниками, а также оценивать целесообразность как дальнейшего нахождения отдельных предприятий в составе объединения, так и включения в него новых. Важной также является возможность выявления «узких мест» изучаемых структур для выработки подходов к устранению наиболее острых проблем, стоящих перед ними, и исключения ошибок при создании подобных формирований в будущем.

Нами разработана методика комплексной оценки эффективности функционирования интеграционных структур в сфере агробизнеса. Ее научная новизна и актуальность заключаются в возможности уже на начальном этапе анализа рассчитать общие коэффициенты, отражающие степень эффективности интеграции, и с учетом их значений сделать вывод о степени ее целесообразности. На следующем этапе анализа можно выбрать необходимый набор показателей для оценки результатов производственно-коммерческой деятельности интеграционной структуры.

Как правило, большинство существующих подходов к оценке эффективности интеграционных формирований основано на обратном порядке действий – от частных показателей к общим (интегральным). Расчет общих коэффициентов основан на сопоставлении рентабельности интеграционной структуры со средней по стране (области, району) либо с рентабельностью этого же субъекта хозяйствования в предыдущие годы.

Действия в рамках комплексной методики осуществляются в 3 этапа, описанные далее.

На первом в отношении изучаемой структуры в целом рассчитываются 2 коэффициента, представляющие собой средние арифметические частных коэффициентов для каждого из исследуемых периодов.

Далее с учетом значений данных коэффициентов принимается решение о целесообразности дальнейших исследований, их направленности, а также степени детальности анализа. Так, если значения обоих коэффициентов меньше единицы, то это однозначно свидетельствует о контрпродуктивности интеграции в рамках исследуемой структуры вследствие нарушения основных экономических принципов, а также о нецелесообразности ее дальнейшего функционирования в существующем формате. Иными словами, необходим кардинальный пересмотр основополагающих аспектов

деятельности интеграционного образования – его формы, списка участников, характера их взаимоотношений и т.д. В данном случае в переходе к последующим этапам нет существенной необходимости. Если же значения обоих коэффициентов больше единицы, то это свидетельствует о результативной деятельности объединения. В данном случае целесообразно перейти ко второму этапу, на котором выявляется возможность получения дополнительного интеграционного эффекта. В остальных случаях необходим более детальный анализ.

На втором этапе определяется эффективность работы каждого из участников формирования. Для этого используется методика, применявшаяся на предыдущей стадии. Однако при расчете частного коэффициента в качестве среднего показателя целесообразно использовать рентабельность определенной интеграционной структуры. Это позволит более предметно сопоставить эффективность субъектов, входящих в ее состав. С учетом значений коэффициентов, рассчитанных на данном этапе, можно сделать предварительный вывод о целесообразности и полезности дальнейшего нахождения в объединении каждого из его участников.

Расчет коэффициентов на первом и втором этапах носит достаточно поверхностный характер и позволяет получить лишь общее представление об эффективности. Более глубокий и полный анализ, обеспечивающий максимальную степень детализации, осуществляется на третьем заключительном этапе. Для этого выполняется расчет интегрального показателя эффективности с использованием данных, относящихся к каждой сфере производственно-коммерческой деятельности объединения (сельскохозяйственной, перерабатывающей, торговой), а также к интеграционному блоку, представляющему собой набор показателей, характеризующих глубину взаимодействия участников формирования.

На основании разработанной методики нами в рамках первого этапа методики проведен экспресс-анализ эффективности крупных интеграционных структур Беларуси, действующих в сфере агробизнеса – агрокомбинатов и холдингов. Полученные результаты представлены на рисунке 1.

На первом этапе комплексной оценки результатов функционирования интеграционных структур было установлено, что по сравнению с агрохолдингами агрокомбинаты имеют более высокую эффективность деятельности. За исследуемый период значение среднего коэффициента К.1 общ.ср. применительно к агрохолдингам составило 0,9, что свидетельствует о меньшей эффективности данных структур. В то же время у агрокомбинатов значение данного коэффициента равнялось 2,6, что доказывало гораздо более высокую эффективность этих формирований в сравнении с агрохолдингами. Значения коэффициента К.2 общ.ср. у агрохолдингов и агрокомбинатов составили соответственно 1 и 0,8, что позволило сделать вывод об относительной стабильности первых, несмотря на их невысокую эффективность, и отрицательной динамике показателей вторых. У большинства агрохолдингов обоснованность функционирования в существующем виде представляется спорной.

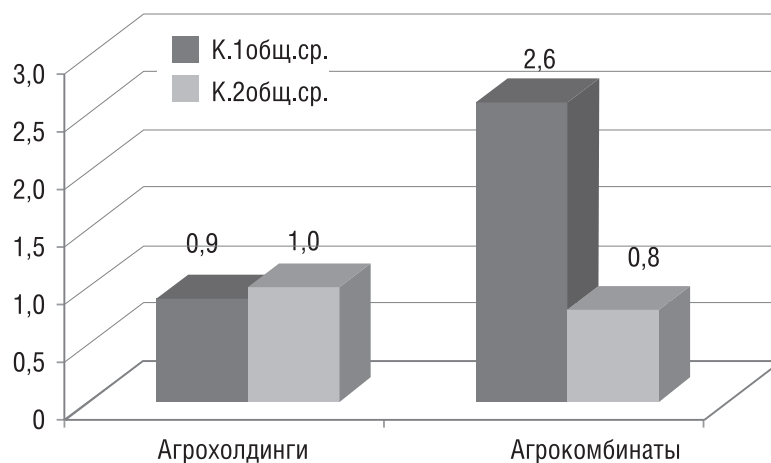


Рис. 1. Средние значения коэффициентов (К.1 общ.ср. – обобщающий коэффициент, отражающий эффективность всей совокупности субъектов определенной формы интеграции относительно средней по стране; К.2 общ.ср. – обобщающий коэффициент, отражающий эффективность всей совокупности субъектов определенной формы интеграции в динамике)



Рис. 2. Основные направления обоснования целесообразности интеграции субъектов аграрного бизнеса

По нашему мнению, при обосновании целесообразности создания в АПК объединенных структур, а также выборе форм их деятельности и интеграции важнейшими являются направления, представленные на рисунке 2.

Что касается первого из них, то мировой опыт красноречиво свидетельствует о важности и постоянном увеличении роли интеграционных процессов в различных сферах экономической деятельности. Наибольшее развитие в Беларуси получили следующие интеграционные структуры: агрокомбинаты и укрупненные организации, созданные путем вынужденной интеграции, а также структуры холдингового типа. Относительно низкая эффективность последних (несмотря на их высокую значимость для аграрной сферы) в значительной степени связана с неполным пониманием руководителями различных уровней преимуществ таких формирований, отсутствием должного обоснования в процессе создания холдингов, их неоптимальным составом и преимущественно горизонтальной направленностью.

Нами установлено, что в соответствии с белорусским законодательством помимо аграрных комбинатов и фирм могут создаваться и иные – ассоциации, концерны, государственные объединения, холдинги, кластеры. Нужно отметить, что перечисленные выше организационные формы могут быть ориентированными как вертикально, так и горизонтально. В этой связи важно понимать причины создания новых формирований.

Основными мотивами компаний при объединении в вертикальную структуру являются сокращение связанных с приобретением необходимых ресурсов транзакционных издержек, повышение инвестиционной привлекательности, возможность аккумуляции добавленной стоимости внутри формирования.

Для участников горизонтальной интеграции к важнейшим мотивам относятся получение стоимостных выгод, в основе которых лежит действие эффектов масштаба производства и размеров, а также увеличение доли рынка. В отдельных случаях горизонтальная интеграция позволяет объединить эффекты масштаба и размеров, сократив тем самым средние издержки на производство продукции.

При проектировании агропромышленных формирований следует исходить из того, что целесообразность и эффективность интеграции обусловлены упорядочением и координацией изначально разнонаправленных интересов участников. Изменением вектора в сторону сонаправленности (или хотя бы ликвидацией конфликта интересов) обеспечивается совокупный эффект от интеграции. Соответственно, чем больше усилий будет приложено в одном направлении, тем большими окажутся синергетический эффект и целесообразность объединения. Возможность устранения конфликтов интересов, неизбежно возникающих между участниками интеграционных процессов, является важным условием стабильности объединений.

Следует отметить, что значимость анализа интересов правительственных организаций обусловлена как их влиянием на условия функционирования крупного агробизнеса Республики Бела-

речь (в том числе и на результаты идущих в отечественном АПК интеграционных процессов), так и социальной значимостью предприятий аграрного сектора, контролируемых государственными органами.

Ключевым моментом при исследовании возможных эффектов от интеграции является определение закономерностей их возникновения в соответствии с характером и формой объединения тех или иных структур. На основе анализа интересов различных потенциальных участников нами выделены 4 уровня таких эффектов. Относимые к 1-му уровню возникают при ограниченном взаимодействии субъектов, к 4-му – при максимальной степени интеграции последних. Эффекты низших уровней не исчезают с углублением интеграции, а проявляются вместе с имеющими более высокий порядок. Соответствующие данные представлены в таблице 1.

Т а б л и ц а 1. Характеристики уровней интеграционных эффектов

Уровни	Условия возникновения и характеристики
1	Эффект обусловлен заинтересованностью переработчика в своевременном снабжении производителя сельскохозяйственной продукции необходимыми материалами (топливом, семенами, химикатами и т.д.) для обеспечения собственного производства стабильно и бесперебойно поставляемым качественным сырьем. Проявляется в виде авансирования переработчиком закупки необходимого количества материалов для нужд сельского хозяйства с последующим возвратом долга сырьем (молочным, мясным или иным). Достаточно распространен в Беларуси. Описанное взаимодействие может осуществляться даже при отсутствии формально созданной интеграционной структуры (на уровне полностью автономных субъектов)
2	Эффект 2-го уровня возникает в условиях более глубокой интеграции. Выражается в ослаблении заинтересованности субъекта в росте цены на произведенную продукцию, развитии собственной торговой сети, поиске новых рынков сбыта в связи с возникающими возможностями реализации товаров через партнерские структуры. Характерен преимущественно для объединений, созданных путем вертикальной интеграции. Важным условием его проявления является наличие механизма справедливого распределения доходов от совместной деятельности
3	Проявляется при достаточно глубокой степени интеграции участников. Выражается в усилении заинтересованности в росте цен, увеличении объемов сбыта, а также в готовности последующих звеньев интеграционных структур способствовать модернизации предыдущих. Обеспечивает увеличение инвестиционной активности внутри формирования. Может возникать при вертикальной направленности интеграции. Реализуется преимущественно в холдингах, кластерах и еще более тесно связанных формированиях
4	Имеет вид прямой заинтересованности каждого участника в лучших конечных показателях остальных, что подразумевает функционирование интегрированной структуры как единого хозяйствующего субъекта. В наибольшей степени проявляется при самой глубокой степени взаимодействия. Нехарактерен для холдингов, поскольку их участники имеют достаточно высокую степень самостоятельности и, следовательно, ориентированы на улучшение собственных конечных результатов. Может наблюдаться в агрокомбинатах, агрофирмах, а также при полном слиянии субъектов хозяйствования в одну организацию

Изучение мирового и отечественного опыта, белорусской и зарубежной законодательной базы, а также анализ интересов участников позволили нам разработать механизм, представленный на рисунке 3.

Рассмотрим этапы его применения более подробно.

Этап 1

Он является подготовительным. На данном этапе происходит (с обоснованием) первоначальный выбор возможных участников, в том числе ведущего, а также, в соответствии с организационно-правовой формой и иными аспектами, дается характеристика каждого из них. Первичный выбор перечня возможных форм и направлений взаимодействия осуществляется преимущественно с учетом правовых аспектов функционирования возможных участников. Так, если в их список целесообразно включить фермерское хозяйство или индивидуального предпринимателя, то такая форма интеграции, как холдинг во внимание не принимается. На подготовительном этапе создаются предпосылки для реализации основных принципов интеграции.



Рис. 3. Механизм для обоснования целесообразности создания нового агропромышленного формирования и выбора его формы

Этап 2

Происходит обоснование целесообразности интеграции (вхождения в новую структуру каждого из предполагаемых участников). Для этого вначале оценивается взаимная значимость субъектов относительно друг друга до и после объединения. При этом, исходя из принципа пропорциональности, важно сопоставить мощности перерабатывающих предприятий, предполагаемую долю рынка, объемы производства сырья. Так, нецелесообразно включение в состав участников большого количества производителей сырья, совокупный объем производства которых значительно превышает мощности по переработке. Оптимальная численность поставщиков сырья определяется с помощью формулы:

$$\sum Q_i - (\sum Q_k \max + \Delta Q_k) \leq Q_i \min, \quad (1)$$

где $\sum Q_i$ – объем сельскохозяйственного сырья, производимый всеми потенциальными участниками формирования; $\sum Q_k \max$ – максимальный объем сырья, который фактически может быть пере-

работан участниками новой структуры; ΔQk – планируемый прирост мощностей по переработке на ближайшую перспективу; $Q_i \min$ – наименьший объем производства сырья на предприятии из числа участников.

В свою очередь, мощности по переработке должны соответствовать доле рынка производимой продукции. Сопоставление предлагается проводить с использованием уравнения:

$$\sum Qk \max + \Delta Qk \approx D.p., \quad (2)$$

где $D.p.$ – оцениваемая доля рынка в ценовом или натуральном выражении.

При анализе финансовой устойчивости нужно ориентироваться на правило, в соответствии с которым суммарное отклонение каждого из 3-х основных коэффициентов платежеспособности от нормативного не должно быть меньше нуля. Соответствующая формула имеет следующий вид:

$$\sum (K.ni - K.nб.) \geq 0, \quad (3)$$

где $K.ni$ – коэффициент платежеспособности ($K.1, K.2$) для конкретного участника; $K.nб.$ – норматив коэффициентов.

Для расчета $K.3$ (коэффициента обеспеченности обязательств активами) используется формула:

$$\sum (K.nб. - K.ni) \geq 0. \quad (4)$$

При неоптимальном значении $K.3$ начальный потенциал объединения крайне низок, а целесообразность интеграции представляется сомнительной. Нежелательны также и большие диспропорции в финансовом состоянии субъектов. Они снижают мотивированность преуспевающих звеньев и препятствуют возникновению синергетического эффекта.

Оценка инвестиционного потенциала в первую очередь подразумевает анализ кредиторской и дебиторской задолженности субъектов, а также выявление потенциальных инвесторов, наличие которых способствует реализации интеграционной стратегии.

Исключительно важными являются заинтересованность, а также четкое понимание менеджментом необходимости и целесообразности интеграции потенциальных предприятий-участников. Выполнение этих условий позволяет реализовать принцип добровольности, которой, по нашему мнению, правильнее определить как принцип экономической целесообразности.

Несоответствие хотя бы одного из положений данного этапа общим принципам интеграции ставит под сомнение ее целесообразность и предполагает пересмотр списка возможных участников объединения или же принятие решения об отказе от его создания.

Этап 3

При получении на 2-м этапе положительных результатов происходит окончательный выбор формы интеграции. Для этого выполняется анализ возможных эффектов от взаимодействия участников и рассматриваются перспективы их максимально эффективной деятельности в рамках конкретной формы. При оценке возможных эффектов важно проработать детальный алгоритм их возникновения. Так, например, эффекты 1-го и 2-го уровней подразумевают наличие между участниками объединения договоренностей о порядке, размерах и формах оплаты, объемах поставок сырья, а также разработку проектов договоров и т.д. Возникновение эффектов 3-го и 4-го уровней обеспечивают обсуждение и разработка системы распределения доходов, создание и расширение товаропроводящей сети (в том числе фирменных магазинов), использование единого брэнда, общей системы оценки качества и т.д.

Далее (с учетом проанализированных возможностей, инвестиционного потенциала и состояния рынка) вырабатывается стратегия развития объединения и составляется бизнес-план.

Этап 4

Исключительно важным аспектом деятельности созданного формирования является управление интеграционными процессами. В этой связи заключительный этап предполагает разработку

системы показателей, которые дают возможность контролировать (измерять) и своевременно корректировать основные процессы, связанные с функционированием объединения.

Показатели, отражающие различные стороны деятельности интеграционных формирований, доводятся до соответствующих руководителей, подразделений, сотрудников. По нашему мнению, одним из наиболее удачных подходов к комплексной оценке деятельности с целью управления ею является модель Д. Нортон и Р. Каплана, получившая название BSC (Balanced Scorecard – сбалансированная система показателей). Она представляет собой инструмент стратегического менеджмента, позволяющий довести до персонала основные цели компании и контролировать их достижение через KPI (Key Performance Indicator – ключевые показатели эффективности). Соответствующая система включает в себя 4 блока – финансовый, клиентский, бизнес-процессный и кадровый, для каждого из которых определяются стратегически цели и ключевые показатели. Нами предложена сбалансированная система показателей для интеграционного агропромышленного формирования (см. табл. 2).

Т а б л и ц а 2. Сбалансированная система показателей для агропромышленной интеграционной структуры

Блоки	Стратегические цели	Стратегические задачи	Ключевые показатели	Ответственные лица
Финансовый (финансовая устойчивость, экономическая эффективность)	Обеспечение финансовой устойчивости и экономической эффективности участников	Поддержание платежеспособности участников	Коэффициент платежеспособности	Руководители, заместители, начальники финансовых служб
		Рост экономической эффективности	Рентабельность продукции, продаж, инвестиций	
Клиентский	Завоевание новых рынков сбыта, в том числе зарубежных	Рост объемов продаж	Выручка, доля рынка	Руководители, начальники отделов маркетинга и сбыта
		Расширение ассортимента	Коэффициенты широты и обновляемости ассортимента	
Бизнес-процессы (производственно-коммерческая деятельность, интеграционный эффект)	Производство имеющего заданные параметры сырья, реализация конечным потребителям качественной продукции	Повышение эффективности сельхозпроизводства	Урожайность основных культур, продуктивность животных	Руководители, заместители по производству, специалисты, сбытовые службы
		Повышение эффективности переработки	Загруженность производственных мощностей	
		Повышение эффективности сбытовой деятельности	Доля фирменной торговли в объеме реализованной продукции, %	
	Слаженная, взаимовыгодная работа субъектов	Проявление синергетического эффекта	Доли собственного сырья и внутренних расчетов, прирост амортизационных отчислений	Собственник, управляющий орган, управляющая компания
Кадровый	Высокая культура производства, понимание сущности интеграционных процессов	Обучение, повышение квалификации и материальное стимулирование персонала	Процент работников с высшим образованием	Финансовые и кадровые службы
			Удельный вес заработной платы в общих расходах	
			Производительность труда	
			Уровень заработной платы	

Применение разработанной нами сбалансированной системы показателей позволит своевременно выявлять имеющиеся в различных областях проблемы, оперативно реагировать и устранять их. Это значительно повысит качество управления интеграционными процессами. Перечень ключевых показателей не является окончательным. При необходимости он может уточняться, детализироваться, закрепляться за конкретными специалистами, службами, подразделениями.

Выводы

Анализ основных форм интеграционных структур, функционирующих в сфере аграрного бизнеса Республики Беларусь, позволил сделать вывод о более высокой эффективности вертикально интегрированных формирований (агрокомбинатов) по сравнению с агрохолдингами. По нашему мнению, данный факт во многом определен несоответствием предпосылок создания ряда агрохолдингов основным экономическим принципам, которое характерно для большинства горизонтально интегрированных структур.

Рассмотрение и анализ основных мотивов участников новых формирований, понимание существующих между ними противоречий и поиск точек соприкосновения являются исключительно важными условиями нахождения баланса интересов объединяемых предприятий. Выявление 4-х уровней интеграционных эффектов позволило спрогнозировать их возможное возникновение в зависимости от формы, направленности и характера объединительных процессов. Использование прогнозных данных будет способствовать принятию взвешенных решений при выборе набора характеристик проектируемых интеграционных структур.

С использованием описанных выше подходов нами разработан трехуровневый механизм, применение которого будет способствовать созданию новых формирований на основе ключевых принципов интеграции, а также результативному осуществлению контроля и корректировки интеграционных процессов, в основе которых лежит сбалансированная система показателей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Подлипский, А. Роль и место холдинговых структур в АПК Беларуси / А. Подлипский // Аграрная экономика. – 2020. – № 8. – С. 36–42.

Поступила в редакцию 08.12. 2020