

## ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫХ АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ КОРПОРАЦИЙ

В. В. КРАСНОВА, А. С. ФОМЕНКО

ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет»,  
г. Донецк, Украина, 283001

(Поступила в редакцию 16.06.2021)

*Начиная с 60-х гг. XX века, в научной литературе широкое распространение получил термин вертикальной интеграции. Основные принципы организации вертикально-интегрированного производства такие ученые как Дж. Стиглер, М. Портер, Дж. Дэвидсон и Д. Майхелл, М. Адельман, С. С. Губанов, И. Г. Владимирова, С. В. Бочаров и др. определяют в объединении взаимосвязанных и неразрывных организационно-функциональных процессов в единое производство, предполагающее передачу продукта из одного подразделения в последующие для получения готового продукта.*

*Наибольшее распространение вертикально-интегрированная организация производственного процесса получила в промышленном производстве, однако за последнее десятилетие особую актуальность внедрения интеграционных процессов получил агропромышленный сектор экономики. Главными предпосылками роста числа вертикально интегрированных агропромышленных компаний является создание условий для импортозамещения; повышение конкурентоспособности отечественных продуктов питания; возможность значительной экономии на масштабах производства; обеспечение контролируемых источников сырьевого обеспечения; контроль рынков сбыта конечной продукции.*

*В статье представлены основные особенности организационно-операционной деятельности вертикально интегрированных агропромышленных корпораций, описывающие различные стадии и функции последовательных производственных процессов. Изучение и анализ специфики функционирования вертикально интегрированных агропромышленных корпораций является основным этапом управления стратегией их развития. Необходимость качественного анализа направлений деятельности в рамках единого производства, включающего финансы, маркетинг и логистику основывается на трансформации внешней среды и внутренних условиях функционирования. Именно вертикально интегрированные агропромышленные корпорации являются гарантией продовольственной безопасности и источником создания дополнительных рабочих мест, обеспечивая при этом экономическую стабильность страны.*

**Ключевые слова:** вертикальная интеграция, агрохолдинг, эффект масштаба, синергия, организационно-операционная деятельность.

*Since the 1960s, the term 'vertical integration' has become widespread in the scientific literature. The basic principles of organizing vertically integrated production are defined by such scientists as J. Stigler, M. Porter, J. Davidson and D. Mychell, M. Adelman, S. S. Gubanov, I. G. Vladimirova, S. V. Bocharov and others in the combination of interrelated and inextricable organizational and functional processes into a single production, involving the transfer of a product from one department to subsequent ones to obtain a finished product.*

*A vertically-integrated organization of production process has become mostly widespread in industrial production, however, over the past decade, the agro-industrial sector of the economy has gained particular relevance to the implementation of integration processes. The main prerequisites for the growth of the number of vertically integrated agro-industrial companies are the creation of conditions for import substitution; increasing the competitiveness of domestic food products; the possibility of significant economies of scale of production; provision of controlled sources of raw materials; control over the markets for the end product.*

*The article presents the main features of organizational and operational activities of vertically integrated agro-industrial corporations, describing the various stages and functions of sequential production processes. The study and analysis of specifics of functioning of vertically integrated agro-industrial corporations is the main stage in managing their development strategy. The need for a qualitative analysis of areas of activity within a single production, including finance, marketing and logistics, is based on the transformation of external environment and internal conditions of functioning. It is vertically integrated agro-industrial corporations that guarantee food security and create additional jobs, while ensuring the country's economic stability.*

**Key words:** vertical integration, agricultural holding, economies of scale, synergy, organizational and operational activities.

### Введение

В настоящее время агропромышленный комплекс, помимо сельского хозяйства, включает отрасли по обслуживанию таких направлений как молочное животноводство, выращивание плодово-ягодных культур, птицеводство, пчеловодство и т. д. Переработка, маркетинг и распределение сельскохозяйственных культур и продуктов животноводства является неотъемлемой частью современной производственной цепи агропромышленного комплекса. Основным источником сырья для отраслей промышленности, таких как производство сахара, пищевых и непищевых масел, является сельское хозяйство. Более того, многие другие отрасли, такие как переработка фруктов и овощей, хлебобулочная промышленность, получают сырье напрямую от сельскохозяйственных предприятий.

В мире ежегодно возрастает количество агропромышленных корпораций полного (закрытого) типа функционирования. Тенденция к переходу от семейных фермерских хозяйств к крупным агрохолдингам свидетельствует о необходимости изучения главных особенностей и принципов работы вертикально интегрированных агропромышленных корпораций (ВИАК), что и определяет цель настоящего исследования.

Современные особенности организационно-операционной деятельности агропромышленного комплекса диктуют новые требования для стратегии развития агропромышленных предприятий. Рост мирового потребления продуктов питания, адаптация к условиям внешней среды, риски продовольственного кризиса и неопределенность на сырьевом рынке, способствовали формированию нового типа сельскохозяйственных предприятий – вертикально-интегрированных агропромышленных корпораций. Вертикальная интеграция первичного производства, переработки, распределения, а также розничной торговли обеспечивает снижение затрат, минимизируя влияние рисков рыночной среды и сложной слаборазвитой инфраструктуры.

Основополагающий принцип формирования ВИАК заключается в расширении сферы влияния и контроля агрохолдингов над несельскохозяйственными предприятиями. Особенности организационно-операционной деятельности агропромышленного комплекса определяют ведущую роль предприятий сельского хозяйства, пищевой и перерабатывающей промышленности в экономической системе государства. Помимо обеспечения продуктами питания и сырьем, вертикально интегрированные агропромышленные предприятия также предоставляют возможности трудоустройства для сельского населения. Предоставление возможности занятости в сфере сельского хозяйства имеет весомое значение в восстановлении инфраструктуры сельской местности и является главным условием улучшения качества жизни и роста благосостояния населения.

### **Основная часть**

Сущность агропромышленной интеграции выражается в совокупности организационно-экономических отношений, возникающих между предприятиями агропромышленного производства и другими субъектами по поводу установления повторяющихся устойчивых взаимодействий в процессах организации производства, труда и управления, обмена результатами производства с целью гармонизации экономических интересов и достижения синергетического эффекта. Интеграция хозяйствующих субъектов является свойством социально-экономической системы, проявляется в укреплении связи между элементами системы, объединения их в одно целое, возникновение структурной и функциональной форм организации производства, которые характеризуются единой системой целей, экономических интересов, связей и функций.

Охват нескольких направлений ВИАК позволяет получить перспективу функционирования в различных областях и сегментах рынка с различными внешними и внутренними экономическими параметрами. Такой эффект следует из условий, когда диверсификация строится на правильно выстроенных денежных потоках различных типов деятельности во времени и пространстве. Способ интеграции по вертикальному принципу является в значительной степени эффективным и необходимым решением для того, чтобы минимизировать риски, которые связаны со сбоями в поставках сырья и материалов, а также рисками увеличения внутренних цен и транзакционных издержек.

В современных условиях функционирования многих компаний актуальным и особо важным является контроль каждого звена производственной цепи, как один из способов усиления потенциала и укрепления конкурентоспособности для занятия ведущего положения как на внутреннем, так и на международном рынках. Во многих случаях, при угасании положительного эффекта масштаба и увеличении финансово-экономического кризиса, выходом из сложившейся ситуации является создание вертикально интегрированной структуры, что дает компании возможности для увеличения действия положительного эффекта масштаба.

Весьма заметно действие эффекта масштаба при изучении функционирования олигополий. Так, в таких крупных отраслях как сельское хозяйство функционируют крупные компании, которые достигают наибольшего экономического эффекта в деятельности нежелезнодорожных компаний, связанных между собой лишь контрактами по поставке сырья. Именно поэтому компания, объединившая в одну технологическую цепочку весь производственный процесс, достигает самых высоких результатов работы за счет экономии на средних суммарных издержках [1].

Формирование вертикальной интеграции играет значительную роль в деятельности современных агропромышленных компаниях. На сегодняшний день крупные компании являются ключевыми институтами в экономике, так как именно они обеспечивают продовольственную безопасность и имеют достаточно средств для развития новейших технологий. В агропромышленном секторе вертикальная интеграция предусматривает контроль одной корпорации над компаниями целого спектра отраслей и научных институтов.

Благодаря вертикально интегрированным операциям вертикально интегрированные агропромышленные компании находятся в непосредственном контакте с конечным продовольственным рынком, что помогает более оперативно получать актуальную информацию о состоянии данного рынка. Это в

свою очередь помогает компании лучше управлять непосредственно производством продуктов питания на основе меняющихся требований рынка.

Создание вертикально-интегрированных агропромышленных компаний стало следствием изменений структуры и организации производства в агропромышленном комплексе, провоцирующем необходимость поиска новых форм методов и моделей ведения финансово-хозяйственной деятельности в отрасли. В связи с этим вертикально-интегрированные агропромышленные компании имеют как общие тенденции развития, так и некоторые особенности функционирования с определенной спецификой. Большинство крупных агропромышленных компаний ведут разнообразную политику по увеличению доли своего присутствия на международном рынке и применяют различные стратегические решения, которые могут отличаться, при этом основные процессы вертикальной интеграции затрагивают в первую очередь направления от НИОКР (в виде научно исследовательских разработок и лабораторного анализа) до переработки полученной продукции и маркетинга.

Следует отметить, что агропромышленная отрасль и сельскохозяйственные компании, функционирующие на основе вертикальной интеграции, обладают определенной спецификой. К специфическим чертам ВИАК можно отнести следующее [2]:

1. Формой взаимодействия агропромышленных компаний выступает «мягкий холдинг», предусматривающий, что дочерние структуры независимы друг от друга. Данная черта может проявляться в составлении и разработке различных стратегических подходов к развитию производственной деятельности, маркетинговой составляющей и других операционно-организационных процессов [3, 4]. При такой стратегической политике каждый функциональный уровень имеет уникальные возможности оптимизации результатов своей деятельности, так как помимо одной приоритетной цели также существует необходимость определения подцелей на каждом таком уровне.

2. Наличие большого количества факторов, оказывающих воздействие на формирование цены на конечный продукт. Данное условие оказывает стимулирующее воздействие на компании и позволяет максимизировать экспорт сырья, однако существуют некоторые обстоятельства, которые не позволяют в полной мере реализовать данную возможность.

3. Высокая доля участия государственных структур в функциональной деятельности и управлении вертикально-интегрированными агропромышленными компаниями, что обусловлено наличием государственных пакетов акций и участия государственных структур в управлении, а также по причине их внутренней природы. Вместе с тем в последние годы наметилась устойчивая тенденция к расширению участия в акционерном капитале частных отечественных и зарубежных инвесторов, что непосредственно влияет на ослабление воздействия государства.

4. Большая степень включения в структуру агропромышленных компаний предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности [1].

Важнейшая особенность современных интегрированных агропромышленных формирований заключается в том, что в их функционировании кроме сельскохозяйственных, перерабатывающих, торговых и обслуживающих отраслей АПК участвуют структуры, технологически не связанные с агропромышленным производством. Через прямое и опосредованное участие в деятельности объединений происходит слияние аграрного капитала с капиталом финансовых и индустриально-промышленных отраслей [5]. Более детально специфика функционирования ВИАК представлена на рисунке.

Вместе с тем деятельность ВИАК характеризуется рядом специфических аспектов функционирования на двух уровнях – внешнем и внутреннем. Каждый уровень включает в свой состав набор особенностей производственной и управленческой деятельности агропромышленных компаний.

Для внешнего уровня свойственны экономико-политические условия и факторы, от которых зависит степень наращивания вертикали бизнеса, необходимая в качестве гарантии конкурентоспособности хозяйствующих субъектов.

Процессы глобализации и интеграции на мировом рынке сельскохозяйственной продукции во многом обуславливают глобальные стратегии ВИАК, вводят изменения и преобразования в их структуру и обеспечивают приоритетные направления развития. От начала формирования вертикально интегрированных агропромышленных компаний произошло усложнение и реорганизация глобальных, инвестиционных и инновационных стратегий ВИАК.

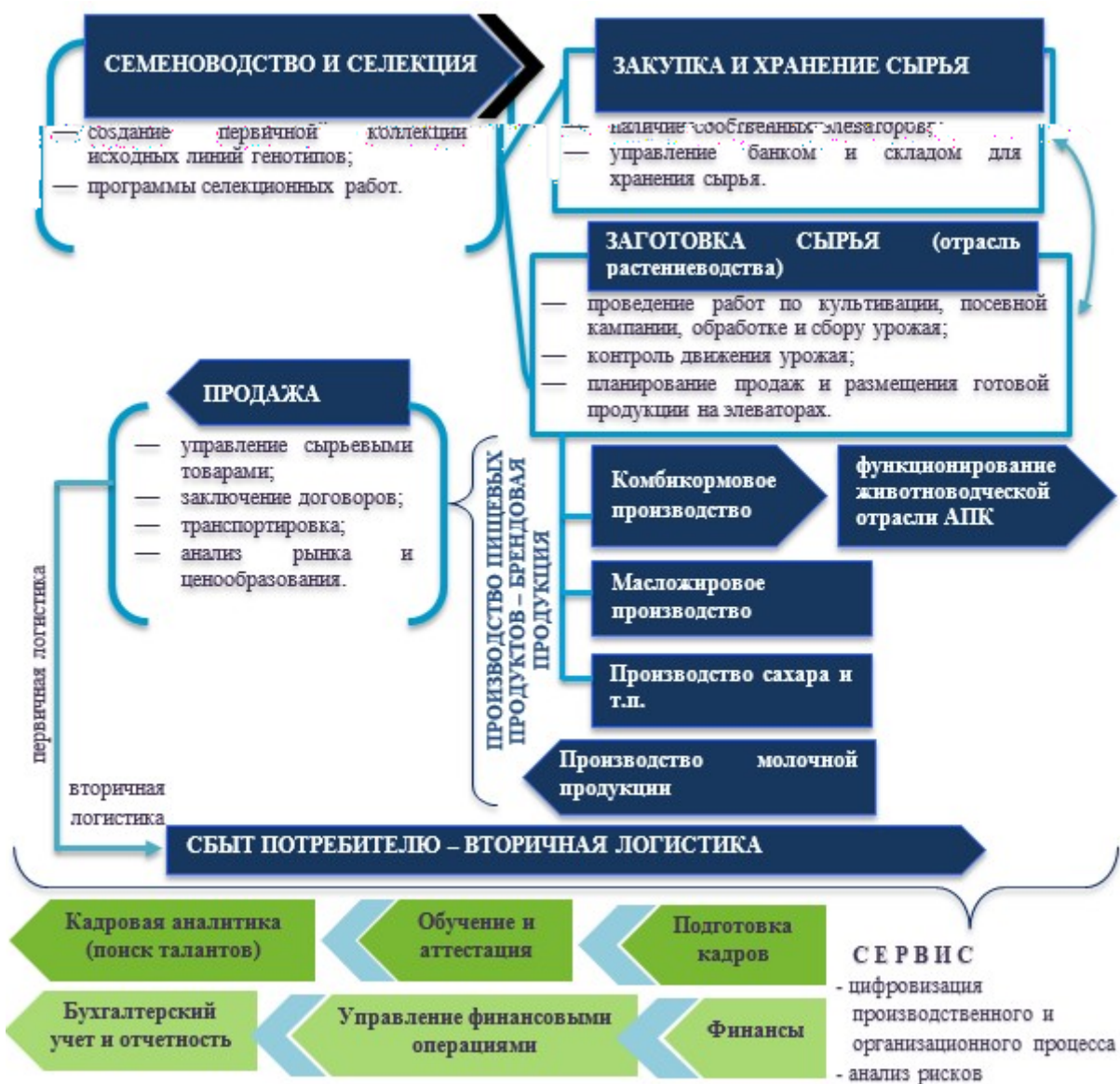


Рис. Особенности построения организационно-операционной деятельности ВИАК

В стратегической политике у многих ВИАК приоритетное место занимает диверсификация собственной деятельности на основе мирового лидерства в производстве высококачественных продуктов питания. Такие направления деятельности прежде всего нацелены на совершенствование организационных структур компаний и внедрения в них подразделений по реализации новых видов продукции на новых рынках. В итоге при формировании собственных стратегий крупнейшие компании позиционируют себя как продовольственные, а не только сельскохозяйственные, что означает портфельное расширение деятельности ВИАК, которое впоследствии оказывает влияние и на внутренние аспекты функционирования.

Что касается политических внешних аспектов функционирования ВИАК, то они заключаются в активном государственном участии при формировании продовольственной самообеспеченности и экспортном потенциале. Государство в лице органов власти федерального и регионального уровней осуществляет не только правовую и регулируемую политику, но и стратегическую, цель которой заключается в обеспечении интересов государства на основе определения стратегических ориентиров и направлений развития крупнейших ВИАК.

Сложность взаимосвязанного механизма функционирования и построения организационной структуры в целом обуславливает появление большого количества специфических аспектов ведения деятельности ВИАК на внутреннем уровне. На внутреннем уровне вертикально интегрированные агропромышленные компании подвержены отраслевым особенностям построения эффективной вертикали бизнеса вместе с общеэкономическими рисками, которые следуют из содержания и сущности

формы вертикальной интеграции. Функционирование вертикально интегрированных агропромышленных компаний характеризуется также трудностью в обеспечении конкурентоспособности отдельных звеньев вертикальной цепи, необходимостью выработки целостной политики модернизации и инноватизации промышленного комплекса, мониторингом проблем деятельности каждого субъекта, входящего в состав структуры, на производственном уровне. Основные внутренние особенности функционирования ВИАК затрагивают следующие направления, которые действуют в рамках единой организационной структуры:

1. Разработка инновационных производственных решений и поиск направлений трансформации технологической среды от начальной стадии растениеводства до переработки сырья. Инновации и современные технологии в отраслях сельского хозяйства имеют ведущее значение в управлении стратегией развития и служат не только способом увеличения эффективности деятельности компаний, но и обеспечивают стратегию развития в будущем.

2. Управление материальным потенциалом, обеспечивающим непрерывное снабжение отдельных субъектов структуры компании необходимыми ресурсами.

3. Управление производством на основе планирования и контроля производственных процессов на всех уровнях вертикальной цепи.

4. Совершенствование коммуникации внутри компании, которая обеспечивает построение эффективной системы связи между всеми субъектами ВИАК для эффективного взаимодействия.

5. Управление человеческими ресурсами путем централизации управления и выработки единых принципов кадрового менеджмента.

6. Построение общей корпоративной культуры.

7. Управление маркетингом посредством разработки единых подходов к взаимодействию с потребителями и выявлению изменений в спросе на продукцию агропромышленного комплекса.

8. Управление логистикой в направлении построения последовательных логистических процессов, а также с учетом особенностей географического расположения земель сельскохозяйственного назначения и предприятий АПК.

9. Управление финансами, рисками и общей стратегией развития вертикально интегрированной промышленной структуры [6, 7].

#### **Заключение**

Таким образом, на основе выявленной специфики организации производства и особенностей функционирования агропромышленных компаний в рамках целой отрасли, исследование позволяет сделать вывод о том, что вертикальная интеграция в сфере сельского хозяйства, пищевой и перерабатывающей промышленности является наиболее эффективной и оптимальной формой ведения деятельности. При этом сложность, которая характеризуется масштабом производства, эксплуатацией крупных сельскохозяйственных и промышленных предприятий, высокой долей природно-климатических факторов и управлением множеством сопутствующих сервисов в логистическом, маркетинговом и финансово-экономическом направлениях, требует разработки специализированного подхода к развитию каждого объекта ВИАК. Такое развитие предполагает поиск гибких путей снижения издержек, применение инноваций и готовность к риску со стороны внутренней и внешней среды функционирования ВИАК. Так, центральное место в управлении крупными компаниями должно занимать формирование механизма управления стратегией развития во всех вертикально-интегрированных звеньях.

#### *ЛИТЕРАТУРА*

1. Балашенко, В. А., Пшихачева, Ж. С., Шардан, С. К. Вертикальная интеграция в агропродовольственной системе: методологический аспект // *Пространство экономики*. №8 (2–3), 2010. – С. 19–25

2. Аюшеева А. О. Формирование вертикально-интегрированных структур в Республике Бурятия // *Статистика и экономика*, № 4, 2011. – С. 19–23.

3. Кабаненко, М. Н., Угримова, С. Н., Андреева, Н. А. Состояние и перспективы развития агрохолдингов в Российской Федерации // *Экономические отношения*. – 2019. – Том 9. – № 3. – С. 1963–1974.

4. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

5. Ефременко, Д. А. Вертикальная интеграция в агропромышленном комплексе: зарубежный опыт и российская практика / Д. А. Ефременко; под ред. Касаткиной Е. А.; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. – М.: МАКС пресс, 2003. – 133 с.

6. Пинкевич, И. К. Повышение конкурентоспособности вертикально-интегрированной компании агропромышленного комплекса / И. К. Пинкевич. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2009. – 231 с.

7. Рябенко, П. В. Проблемы взаимодействия дочерних предприятий в вертикально-интегрированной структуре // *Вестник Российского государственного университета им. Г. В. Плеханова*, №3. – 2012. – С. 39–43.