

УДК 338.436.33:005.35

## ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ АГРОХОЛДИНГОВ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

**Капитанова О.Г.**

*ГОУ ВПО «Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва»,  
Саранск, e-mail: olesyakapitanova@mail.ru*

Проведен анализ особенностей функционирования агрохолдингов на примере межрегионального агрохолдинга «Талина». В основу исследования положен диалектический метод, определяющий изучение экономических явлений и процессов во взаимосвязи и непрерывном развитии. Раскрыта история становления агрохолдинга «Талина», его организационная структура, сферы деятельности и доля на региональном рынке. Показаны положительные аспекты деятельности агрохолдингов. Выявлены ключевые проблемы функционирования интегрированных структур как с позиции самих агрохолдингов, так и с позиции их влияния на развитие региона. В целом, интеграция в сфере агропромышленного комплекса определена в качестве экономически целесообразного процесса. В заключении указывается, что эффективность функционирования агрохолдингов требует комплексного подхода как со стороны бизнеса, так и со стороны органов государственной власти.

**Ключевые слова:** агропромышленный комплекс, агрохолдинг, интеграция

## FEATURES OF AGRICULTURAL HOLDING FUNCTIONING AT THE PRESENT STAGE

**Kapitanova O.G.**

*Mordovia State University named in honor of N.P. OGAREV, Saransk, e-mail: olesyakapitanova@mail.ru*

The analysis of integration processes on the example of agricultural holdings «Talina». With use of dialectical method which determines the study of economic processes in continuous development. The article contains the historical formation of agricultural holdings «Talina», its organizational structure, scope, share in the regional market. Showing the positive aspects of agricultural holdings. Identified key problems in the functioning of the integrated structures from the position of agricultural holdings and their impact on the development of the region. As a result, integration in the agricultural complex has been identified as efficient process. In conclusion note that the efficiency of agricultural holdings requires an integrated approach by businesses and by public authorities.

**Keywords:** agricultural complex, agricultural holding, integration

Агропромышленный комплекс занимает особое место в экономике любой страны. Это обуславливается специфичностью роли, отведенной, прежде всего, такой его отрасли, как сельское хозяйство, в первую очередь – это производство продуктов питания, как основы жизнедеятельности людей, и производство сырья для многих видов непродовольственных потребительских товаров. Таким образом, состояние АПК во многом влияет на социально-экономическую ситуацию в обществе и уровень экономической безопасности страны в целом. Поэтому особое внимание стоит уделять изучению новых тенденций и процессов, возникающих в отрасли.

Экономический кризис девяностых годов, вызванный сломом старой административно-плановой системы управления, породил такую форму интеграции, как агрохолдинговые формирования. Данная форма интеграции не исчерпала своего потенциала и является весьма эффективной в решении определенных проблем, но, учитывая отсутствие полных статистических показателей деятельности этих структур, требуется дальнейший анализ данного вопроса, результаты которого позволят стимулировать положительные и сдерживать отрицатель-

ные стороны развития интеграционных процессов [4, с. 1–6].

Под агрохолдингом будем понимать интегрированное образование, включающее в себя целый комплекс промышленных, финансовых, управленческих звеньев, занимающихся производством, переработкой и реализацией сельскохозяйственной продукции. Работа в рамках агрохолдингов способствует объединению ресурсного и инвестиционного потенциала участников, снижению издержек производства, но в то же время некорректный выбор модели управления и организационной структуры заметно снижает уровень синергизма агропромышленного объединения.

В качестве примера, для изучения особенностей функционирования корпораций в АПК был проведен ситуационный анализ (case study). В качестве объекта исследования была выбран Агрохолдинг «Талина», начинавший свою деятельность как региональный холдинг (Республика Мордовия), а в настоящее время имеющий статус межрегионального, с размещением дочерних предприятий в Марий Эл, Татарстане, Чувашии, Ульяновской, Нижегородской, Саратовской, Оренбургской, Пензенской, Московской, Кировской, Самарской областях,

Санкт-Петербурге, Москве и Забайкальском крае. В основу исследования положен диалектический метод, определяющий изучение экономических явлений и процессов во взаимосвязи и непрерывном развитии. В процессе исследования были использованы как общенаучные, так и специальные методы исследования.

Агрохолдинг «Талина» обеспечивает полный замкнутый технологический цикл «от поля до прилавка» – от выращивания зерна, производства комбикормов и мясного сырья до мясопереработки, получения готовой продукции и поставки ее в розничные сети. Основой Агрохолдинга стал мясокомбинат (в настоящее время ООО «МПК «Атяшевский»), находившийся на тот момент в стадии банкротства, который по предложению региональных властей возглавил будущий основатель группы. К 2000 году

было осуществлено техническое перевооружение МПК. Следующим шагом стало развитие собственной сырьевой базы. Первое приобретение было сделано в 2001 году, когда через процедуру конкурсного управления мясокомбинат приобрел бывший свиноводхоз «50 лет ВЛКСМ». На основе купленного комплекса была создана компания «Мордовский бекон». Так было положено начало созданию производственной и технологической базы для дальнейшего развития. В январе 2003 года было завершено юридическое оформление холдинговой структуры Группы. В настоящее время в Агрохолдинг входят более 20 компаний по выращиванию сельскохозяйственных культур, комбикормовый завод, свиноплощадки, мясоперерабатывающие заводы [1]. Функциональная структура Агрохолдинга представлена на рис. 1.

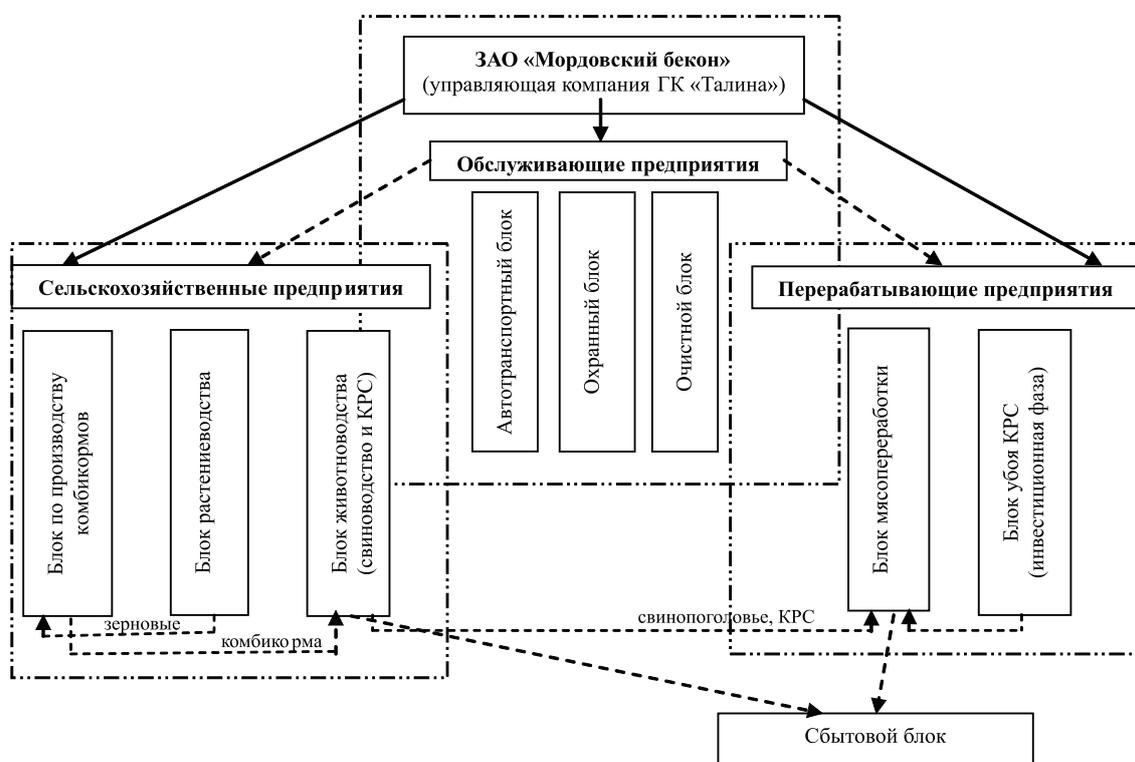


Рис. 1. Функциональная структура Агрохолдинга «Талина»

Земельный банк Агрохолдинга «Талина» составляет около 90 тыс. га. Земли расположены в Республике Мордовия, Нижегородской, Пензенской, Саратовской и Ульяновской областях. Значительная часть угодий «Талины» находится в Мордовии и составляет 5% от всех сельхозугодий республики [2]. Компания имеет возможность выращивать зерновые культуры, которые впоследствии пополняют ресурсную базу производства комбикормов.

Собственный завод по производству кормов является важным конкурентным преимуществом Компании, позволяющим ей вовремя обеспечивать свои животноводческие комплексы кормами вне зависимости от рыночных тенденций. На сегодняшний день завод ежегодно производит порядка 60 тыс. т комбикормов, необходимых предприятиям «Талины». На нужды этих предприятий используется практически весь объем произведенных комбикормов.

В табл. 1 представлены основные показатели деятельности Агрохолдинга в сравнении с аналогичными республиканскими показателями.

Кроме выращивания зерновых культур и производства комбикормов компа-

ния занимается разведением крупного рогатого скота (КРС), которое не является для Компании приоритетным направлением развития в связи с низкой рентабельностью данного типа животноводства.

Таблица 1

Объем производства сельскохозяйственной продукции в Агрохолдинге «Талина» и РМ (хозяйства всех категорий), тыс. т

Виды продукции	ГК «Талина»	РМ	% ГК «Талина» к РМ								
	2006 г.		2007 г.		2008 г.		2009 г.		2010 г.		
Мясо свинины	10,3	25,9	10,5	27,3	13,3	27,2	15,4	30,3	15,4	32,1	48 %
Мясо КРС	1	24,6	0,9	23,7	1,1	24,1	1,3	22,3	1,2	20,2	6 %
Молоко	7,6	412	8	419	8,6	431	9,5	440	8,7	293	3 %
Пшеница	30	422	27,9	435	37,8	526	46,2	644	22,7	172,2	13 %
Сахарная свекла	77,3	459	57,8	387	54,6	446	43,8	511	35,3	197,3	18 %

Низкие цены на говядину, высокий уровень конкуренции на рынке говядины, а также слаборазвитая инфраструктура российского агропромышленного комплекса не позволяют добиваться положительных финансовых результатов при выращивании КРС. Тем не менее, крупный рогатый скот является стратегическим ресурсом государства в соответствии с национальным проектом «Развитие АПК».

В состав Группы входят 3 мясокомбината, расположенные на территории Мордовии: ООО «МПК «Атяшевский», ЗАО «МПК «Торбеевский», ЗАО «МПК «Саранский», и ООО «МК «Даурский», расположенный в Забайкальском крае (табл. 2). Вся производимая мясная продукция Компании реализуется через собственный торговый дом.

Таблица 2

Объем продаж колбасных изделий мясокомбинатами Агрохолдинга «Талина», т

Наименование продукции	Год					
	2006	2007	2008	2009	2010	2010 г. в % к 2006 г.
Колбасы	22 542	23 623	28 962	22 568	23 055	102 %
Субпродукты, жиры, полуфабрикаты	4 279	4 630	7 024	6 408	6 902	161 %
Мясо	2 290	3 757	2 367	4 285	7 209	315 %

Таким образом, достигнутые результаты деятельности ГК «Талина» свидетельствуют о высокой эффективности функционирования хозяйственных формирований типа агропродовольственных холдингов, наличии значительного потенциала увеличения производства, переработки и доведения до конечного потребителя продуктов питания и укрепления продовольственной безопасности регионов и страны в целом.

В результате анализа структуры Агрохолдинга были выделены 3 блока: «Сервис», «Мясопереработка» и «Сельское хозяйство». В структуре выручки наибольшую долю занимает блок «Мясопереработка» (рис. 2), в состав которого входят мясоперерабатывающие комплексы и торговый дом.

Производство Агрохолдинга диверсифицировано по видам деятельности и регионам:

– в холдинге выделен региональный субхолдинг «Мордовский бекон», специализирующийся на производстве свинины;

– в настоящее время закончена инвестиционная фаза проекта в Ульяновской области (проект по реконструкции свиноводческого комплекса мощностью 3700 свиноматок);

– в Забайкальском крае с 2010 года реализуется проект по созданию современного комплекса по убою крупного рогатого скота для повышения доли промышленной первичной переработки скота в Забайкальском крае и частичного замещения мясоперера-

батывающей отраслю РФ импортного мясорырья отечественным.

Анализируя деятельность Агрохолдинга, можно заметить, что данные интеграционные образования несут в себе как положительные, так и отрицательные моменты для развития сельского хозяйства.

Положительные аспекты деятельности связаны с притоком в сектор долгосрочных

инвестиций, позволяющих реализовывать дорогие технологичные проекты, поскольку мелкие сельхозпроизводители имеют меньше возможностей для привлечения инвестиций в аграрный сектор. Так, Группой компаний «Талина» реализуются инвестиционные проекты на сумму свыше 3,5 млрд рублей, за счёт собственных средств проинвестировано около 25% стоимости проектов.

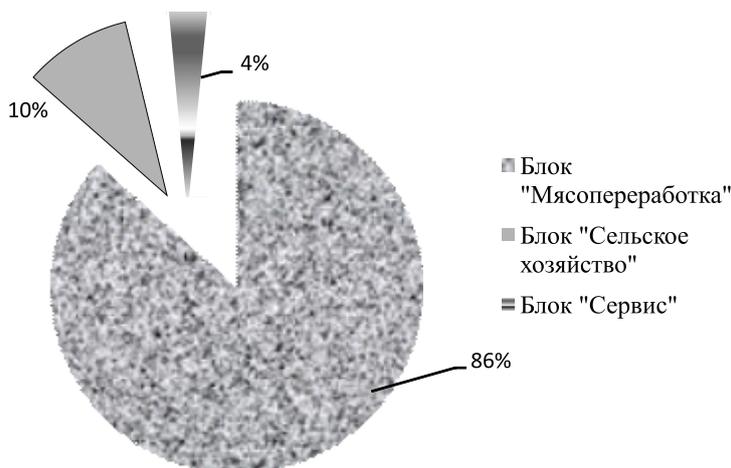


Рис. 2. Структура выручки ГК «Талина» по отраслям за 2010 г.

Следует отметить и улучшение уровня управления производством на сельскохозяйственных предприятиях, входящих в состав агрохолдингов, заключающееся во внедрении новых управленческих тех-

нологий, привлечении квалифицированных кадров.

Наряду с сильными сторонами деятельности Агрохолдинга «Талина», следует также выделить и слабые стороны (табл. 3).

Таблица 3

Слабые стороны деятельности Агрохолдинга «Талина» и возможности их преодоления

Слабые стороны	Возможности преодоления
Ограниченность собственных средств для реализации инвестиционных проектов, высокая доля заемных средств	Поддержание оптимальной структуры кредитного портфеля позволят Агрохолдингу сохранить свое устойчивое финансовое положение и платежеспособность
Недостаточная известность торговой марки «Атяшево» среди потребителей Москвы и Санкт-Петербурга	Проведение активной маркетинговой политики, позиционирование торговой марки как лидера качества
Малая роль государства в поддержании проектов развития мясоперерабатывающей промышленности	Агрохолдинг является участником Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008 – 2012 годы
Ограниченность сроков хранения продукции мясопереработки	Совершенствование организации деятельности структур маркетинга и логистики

Функционирование агрохолдингов связано с возникновением определенного ряда проблем как с позиции самого холдинга, так и с позиции регионального развития.

С позиции холдинга:

– увеличение непроизводительных расходов, которые несет каждое предприятие, входящее в Холдинг, направленных на обе-

спечение стабильности бизнеса и минимизацию рисков, в том числе: высокие амортизационные расходы, отнесенные на себестоимость, из-за высокой стоимости новой импортной техники и новой инфраструктуры; расходы на охрану; расходы на систему контроля; расходы управления (услуги управляющих компаний);

– необходимость содержать в структуре холдинга элементы с низкой или отрицательной рентабельностью;

– проблема управляемости холдинга, связанная с его масштабами.

С позиции регионального развития:

– проблема монополизации местных и региональных рынков. Как видно из табл. 1, Агрохолдинг «Талина» по итогам 2010 года занимает около половины всего рынка республики по производству свинины;

– деятельность агрохолдингов связывают также с как решением, так и с возникновением социальной проблемы на селе. Агрохолдинги за счет собственных средств финансируют строительство дорог, подготовку кадров. В то же время с проблемой холдингов связана и проблема возникновения избыточной рабочей силы на селе. Это связано с тем, что часть компаний привозит с собой и новые кадры, поскольку зачастую имеющаяся в сельской местности рабочая сила не соответствует ни по уровню организации труда, ни по необходимому уровню квалификации;

– проблемы, возникающие вследствие выхода крупных интегрированных образований из отрасли. Инвесторы из других отраслей экономики в случае изменения конъюнктуры рынка могут покинуть АПК, не создав соответствующей материально-технической и финансовой базы на сельскохозяйственных предприятиях, что чревато банкротством последних [3, с. 30–32].

Итак, анализируя деятельность агрохолдингов, можно сделать следующие выводы.

Интеграция в сфере АПК является экономически целесообразным процессом, позволяющим снизить транзакционные издержки, обеспечить стабильное снабжение ресурсами и сбыт произведенной продукции. Однако в вертикально структурированных корпорациях фактор снижения транзакционных издержек нивелируется необходимостью содержать в структуре вертикальной интеграции элементы с низкой или отрицательной рентабельностью.

Реализация преимуществ интеграции возможна в корпорациях только при рациональном формировании их организационно-производственной структуры, учитывающей как технологические особенности производства продукции, так и внешние ус-

ловия деятельности сельскохозяйственных организаций.

Формирование и функционирование деятельности агропродовольственных корпораций требует особого внимания со стороны государства, которое должно заключаться, прежде всего: в изучении данного процесса и его последствий; в определении позиции государства относительно данного процесса и разработке надлежащей политики стимулирования, в т.ч. за счет финансовых механизмов, деятельности корпораций АПК.

### Список литературы

1. Бирюков В. Я всегда чувствовал себя предпринимателем: интервью // АгроИнвестор №11 – декабрь 2008. – Режим доступа: <http://www.agro-investor.ru/issue/64/1804/> (дата обращения: 05.09.11).
2. ГК «Талина» заняла десятое место в рейтинге лучших агрохолдингов России // Ежедневное аграрное обозрение. – Режим доступа: <http://agroobzor.ru/news/a-12558.html> (дата обращения: 05.09.11).
3. Серова Е., Храмова И. Вертикальная интеграция в продовольственном комплексе России. – М.: Институт экономики переходного периода, 2002. – 36 с.
4. Информация об инвестиционных проектах ГК «Талина» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.talinagroup.ru/rus/investoram/projects/> (дата обращения: 05.09.11).
5. Лубков А.Н. Интеграция и дезинтеграция в агропромышленном секторе экономики // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2009. – №6. – С. 1–6.
6. О Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008–2012 годы [Электронный ресурс]. – Постановление Правительства РФ от 14 июля 2007 г. №446. – Доступ из справ.-правовой системы «Гарант Эксперт».
7. Ульяновская область: «Симбирский бекон» укомплектован животными [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://meatinfo.ru/news/read?id=262069> (дата обращения: 25.10.11).

### Рецензенты:

Зинчук Г.М., д.э.н., зав. кафедрой государственного и муниципального управления Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова, г. Москва;

Полушкина Т.М., д.э.н., профессор кафедры экономики кооперации и предпринимательства АНОВПО Центросоюза РФ «Российский университет кооперации» Саранский кооперативный институт (филиал), г. Саранск.

Работа поступила в редакцию 30.11.2011.