

УДК 338.43

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ АГРАРНЫХ ФОРМИРОВАНИЙ

**Газетдинов М.Х., Семичева О.С., Газетдинов Ш.М.**

*ФГБОУ ВО «Казанский государственный аграрный университет», Казань,*

*e-mail: mirsharip@yandex.ru, ms.o.semicheva@mail.ru, gazetdinov.shamil@yandex.ru*

Рассматриваются организационные факторы развития интегрированных аграрных формирований. Доказывается преимущество крупномасштабного производства в агробизнесе на современном этапе в условиях Республики Татарстан. Детально рассматривается проблема взаимодействия интегрированных аграрных формирований с крестьянскими хозяйствами и субъектами малого и среднего предпринимательства, обоснована необходимость развития кооперационных связей в интересах всех участников, что, в частности, позволит передать некоторые неосновные производства и функции от крупных формирований. Развитие межотраслевых связей через субъекты малого и среднего предпринимательства освободит аграрные формирования от производства непрофильной продукции, повысит эффективность использования материальных и финансовых ресурсов для развития основного производства. Опыт работы аграрных формирований, отличающихся специализацией, свидетельствует о том, что с увеличением количества производственных единиц в организации улучшаются технико-экономические показатели, а оптимальное количество их зависит от направления специализации и территориального размещения. При создании аграрных формирований имеют значение размеры производства и численность работающих, которые зависят от направления специализации конкретного подразделения и наличия внедренных передовых ресурсо- и энергосберегающих технологий. Обоснование рационального размера и состава интегрированных аграрных формирований требует дифференцированного подхода с учетом направления специализации и концентрации производства, особенностей используемых технологий, системы машин на производстве, производимой продукции, условий формирования данного производственно-хозяйственного комплекса. Решение перечисленных проблем должно осуществляться на фоне всестороннего расширения взаимосвязей интегрированных аграрных формирований с отраслевыми и научно-исследовательскими институтами, на фоне приближения разработок науки к производству.

**Ключевые слова:** интегрированное аграрное формирование, специализация, кооперация, конкурентоспособность

## ORGANIZATIONAL FACTORS IN THE DEVELOPMENT OF INTEGRATED AGRICULTURAL FORMATIONS

**Gazetdinov M.Kh., Semicheva O.S., Gazetdinov Sh.M.**

*Kazan State Agrarian University, Kazan, e-mail: mirsharip@yandex.ru, ms.o.semicheva@mail.ru,*

*gazetdinov.shamil@yandex.ru*

The organizational factors for the development of integrated agrarian formations are considered. The advantage of large-scale production in agribusiness at the present stage in the conditions of the Republic of Tatarstan is proved. The problem of interaction of integrated agrarian formations with peasant farms and small and medium-sized businesses is considered in detail, the need to develop cooperative ties in the interests of all participants is justified, which, in particular, will make it possible to transfer some non-core production and functions from large formations. The development of inter-branch relations through small and medium-sized businesses will exempt agrarian formations from the production of non-core products, increase the efficiency of using material and financial resources for the development of primary production. The experience of agrarian formations differing in specialization suggests that with the increase in the number of production units in an organization, technical and economic indicators improve, and their optimum number depends on the direction of specialization and location. When creating agrarian formations, the size of production and the number of employees matter, depending on the direction of specialization of a particular department and the availability of introduced advanced resource and energy saving technologies. The substantiation of the rational size and composition of integrated agrarian formations requires a differentiated approach taking into account the direction of specialization and concentration of production, features of the technologies used, the system of machines in production, products, conditions of formation of this production and economic complex. The solution of these problems should be carried out against the background of a comprehensive expansion of the interrelationships of integrated agrarian formations with industry and research institutes, against the background of the approach of science to production.

**Keywords:** integrated agrarian formation, specialization, cooperation, competitiveness

На современном этапе развитие сельскохозяйственного производства характеризуется неустойчивостью, основными признаками которой являются:

- незавершенность экономических преобразований в аграрном секторе;
- зависимость от импорта высокотехнологической системы машин и оборудования, сельскохозяйственных животных и птиц;

- снижение поголовья животных;
- увеличение заболоченных и закустаренных сельскохозяйственных угодий.

Это усиливает остроту проблемы продовольственной и экономической безопасности, углубляет несовершенство механизма спроса и предложения и ценовой политики.

Выход из сложившейся ситуации видится, на наш взгляд, в принятии в том числе

определенных организационных мер. Одной из таких мер является создание интегрированных формирований в аграрном секторе экономики, что обусловлено объективными требованиями дальнейшего повышения эффективности сельскохозяйственного производства.

Развитие прогрессивных форм организации производства связано с большими резервами, которые можно реализовать путем сокращения звеньев управления на основе перехода сельскохозяйственного производства на качественно новый уровень специализации и концентрации, внедрения всех форм инноваций. Опыт стран с развитым аграрным сектором экономики свидетельствует о том, что стабильный экономический рост невозможен без качественного преобразования научно-производственного потенциала сельскохозяйственных формирований. Это вытекает из условий рыночной конкуренции, которые требуют повышения производительности труда, улучшения качества и экологичности продукции, расширения её ассортимента, сокращения издержек производства и выхода субъектов предпринимательства на новые рынки сбыта.

#### **Материалы и методы исследования**

Производственная деятельность крупных аграрных формирований в Республике Татарстан наглядно доказала конкурентоспособность такой формы организации производства и более высокую ее эффективность по сравнению с другими формами субъектов предпринимательства [1].

Реализация крупных инвестиционных проектов позволила аграрным формированиям, таким как ОАО «ХК «Ак Барс», ЗАО «Агросила Групп», ООО «УК КВ Агро», прочно укрепиться на рынке производителей сельскохозяйственной продукции в Республике Татарстан. Например, удельный вес пашни ООО «УК КВ Агро» составляет 6,6% в общей площади пашни РТ, а выручка – 8,6% в структуре денежной выручки аграрного сектора. Это свидетельствует о больших возможностях крупномасштабного производства как в части экономики, так и в части выпускаемой товарной продукции. Крупные аграрные формирования отличаются высоким уровнем концентрации, специализации и кооперирования производства, располагают широкими возможностями использования современной техники и ресурсосберегающих технологий производства, возможностями маневрирования трудовыми и материальными ресурсами, повышения качества продукции. Одновременно создание крупных аграрных

формирований способствует дальнейшему совершенствованию системы управления АПК, уменьшению количества объектов управления, сокращению звеньев управления и численности управленческих специалистов [2].

Эффективное развитие интегрированных аграрных формирований обусловлено рядом организационных факторов. К ним в первую очередь относятся: отраслевая специализация, структура и состав формирования, оптимальные размеры формирования по численности специалистов и работников и объему производства продукции, правовой статус подразделений формирования, территориальное размещение производственных единиц формирования [3]. Поскольку эти интегрированные формирования созданы по отраслевому принципу, соответственно, большинство организационных мер в области совершенствования управления имеют узкоотраслевую направленность.

К настоящему моменту в некоторых сельских территориях наряду с интегрированными аграрными формированиями существуют и множество крестьянских (фермерских) хозяйств, и другие субъекты малого и среднего предпринимательства, не вошедшие в состав крупных аграрных формирований [4]. Поэтому имеется возможность развития кооперационных и других форм связи между этими субъектами предпринимательства, с одной стороны, и развитие их связи с крупными формированиями, с другой. Это значительно расширило бы базу всех участников кооперации, позволило бы передать некоторые неосновные производства и функции от крупных формирований. Сейчас многие формирования вследствие недостаточно четкого развития кооперационных связей вынуждены отвлекаться на вспомогательные производства, при его низкой эффективности. Развитие межотраслевых связей через субъекты малого и среднего предпринимательства освободило бы аграрные формирования от производства непрофильной продукции, повысило бы эффективность использования материальных и финансовых ресурсов для развития основного производства.

Однако, как показывает практика, в ряде случаев юридическая самостоятельность производственных единиц препятствует развитию кооперационных связей с интегрированными формированиями, затрудняет централизацию основных производств, внедрение научных и передовых технологий, то есть сдерживает дальнейшее развитие аграрных формирований. В таких условиях аграрному формированию приходится

принимать дополнительные управленческие решения [5].

Следующим важным фактором, который необходимо учитывать при создании интегрированных аграрных формирований, является оптимизация их составов. Поскольку изначально создание аграрных формирований осуществлялось в рамках конкретных муниципальных районов и на базе неэффективных сельскохозяйственных предприятий, естественно, что возможности создания оптимальных по размеру и составу формирований из субъектов различных форм хозяйствования, входящих в состав конкретного интегрированного аграрного формирования, существенно отличались для различных направлений специализации в Республике Татарстан. Наряду с крупными аграрными формированиями, такими как ОАО «ХК «Ак Барс», ЗАО «Агросила Групп», ОАО «Вамин» и другими, существует много небольших по размеру организаций. Например, в АПК Республики Татарстан имеются аграрные формирования, созданные на базе двух-трех сельскохозяйственных организаций, не имеющие в составе перерабатывающих предприятий. Очевидно, что создание подобных аграрных формирований не отвечает в полной мере требованиям повышения концентрации производства в рыночных условиях, не обеспечивает должного сокращения объектов управления основного звена.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Опыт работы аграрных формирований, отличающихся специализацией, свидетельствует о том, что с увеличением количества производственных единиц в организации улучшаются технико-экономические показатели, а оптимальное количество их зависит от направления специализации и территориального размещения [6]. Фактор территориального размещения субъектов аграрного формирования в определенной степени влияет на успешность его функционирования. В настоящее время в Республике Татарстан можно встретить аграрные формирования, производственные подразделения которых находятся на значительном расстоянии от основного перерабатывающего предприятия. Это создает организационные трудности в работе аграрного формирования: снижает эффект кооперации, оперативность управления, увеличивает транспортные издержки. В Республике Татарстан имеется отрицательный опыт функционирования крупного аграрного формирования – ОАО «Вамин», включавшего 28 крупных филиалов, которые находились во всех природно-экономи-

ческих зонах республики при удаленности свыше 300 км от головного предприятия, при этом каждый из них объединял до восьми сельскохозяйственных подразделений. Территориальная разобщенность ОАО «Вамин» привела к снижению оперативности выполнения производственных процессов из-за ограниченных возможностей централизации функции управления. Эти и другие факторы привели к тому, что резко возросли затраты на содержание аппарата управления, увеличились расходы на транспортировку, что в конечном счете отразилось на себестоимости производимой продукции. В результате ОАО «Вамин» обанкротилось.

Очевидно, важное значение при создании аграрных формирований имеют размеры производства продукции и численность работающих, которые зависят от направления специализации конкретного подразделения и наличия внедренных передовых ресурсов и энергосберегающих технологий [7].

Подтверждением вышесказанного является анализ деятельности различных по размерам и формам организаций следующих аграрных формирований: ОАО «ХК «Ак Барс», ЗАО «Агросила Групп» – вертикально интегрированные; ООО «Татагро», ООО «Союз Агро», ЗАО «Кулон Агро» – средние. ОАО «ХК «Ак Барс» и ЗАО «Агросила Групп» входят в число крупнейших производителей и переработчиков сельскохозяйственной продукции Республики Татарстан. Так, ОАО «ХК «Ак Барс» занимает 372 тыс. га сельскохозяйственных угодий, в его состав входят 17 агрофирм, 4 элеватора, 2 хлебо-булочных комбината, сахарный завод, 3 птицефабрики, мясокомбинат и молокоперерабатывающие заводы. ЗАО «Агросила Групп» занимает 324 тыс. га сельскохозяйственных угодий, в его составе 25 сельскохозяйственных организаций, расположенных в Нижнекамской пригородной и Юго-Восточной природно-экономических зонах. Численность работающих – 12 тыс. ЗАО «Агросила Групп» включает предприятия по выращиванию, приему, хранению и обработке зерновых и технических культур, производству продукции животноводства и птицеводства, производству сахара, а также по реализации готовой продукции.

Эффективность этих вертикально интегрированных аграрных формирований можно оценить, сравнивая результаты их производственно-экономической деятельности с результатами средних аграрных формирований, чей удельный вес сельскохозяйственных угодий колеблется в пределах от 1,2 до 1,6% общей сельскохозяйственной площади Республики Татарстан, они приведены в таблице.

Сравнительная характеристика производственно-экономических показателей деятельности отдельных аграрных формирований Республики Татарстан за 2018 г.

Аграрные формирования	Удельный вес к РТ, %		Денежная выручка на 1 га пашни, тыс. руб.	Рентабельность (убыточность), %
	Денежная выручка	Пашня		
Вертикально интегрированные: ОАО «ХК «Ак Барс»	16,1	9,8	49,6	8,2
ЗАО «Агросила Групп»	6,7	6,6	30,7	8,3
Средние: ООО «Татагро»	0,3	1,2	7,2	4,4
ООО «Союз Агро»	0,7	1,6	12,9	-16,6
ЗАО «Кулон Агро»	0,6	1,3	13,0	0,9
По Республике Татарстан	х	х	30,4	9,4

Данные таблицы свидетельствуют о явных преимуществах эффективности сельскохозяйственного производства в вертикально интегрированных формированиях по сравнению со средними формированиями. Денежная выручка последних в расчете на 1 га пашни ниже республиканского уровня более чем на 50% и более чем в 2–3 раза по сравнению с вертикально интегрированными формированиями. Следовательно, интеграцию, особенно с вертикальной направленностью, следует рассматривать как фактор, минимизирующий трансакционные издержки. Средние аграрные формирования, как и другие субъекты малого и среднего предпринимательства в аграрном бизнесе, эти явные организационные недостатки могут компенсировать только за счет развития кооперационных взаимосвязей.

В настоящее время наблюдается замедление процесса формирования интегрированных объединений. Это в значительной мере связано с тем, что организационные резервы укрупнения предприятий и создания агрохолдингов в рамках отдельных регионов и приодно-экономических зон оказались в основном исчерпанными. Так, например, в Республике Татарстан молокоперерабатывающие заводы объединены в рамках агрохолдингов «Просто молоко» и «Красный Восток», сахарные заводы находятся в составе агрохолдинга «Агросила Групп», мясо- и зерноперерабатывающие комбинаты в основном входят в состав нескольких крупных формирований. В условиях республики можно создать не более двух десятков эффективных вертикально-интегрированных формирований. Целый ряд крупных хозяйств не могут быть включены в эти формирования, потому что по своим производственно-хозяйственным связям они тяготеют к простым самостоятельным предприятиям.

Опыт создания интегрированных формирований свидетельствует о том, что отраслевой подход позволил успешно начать реорганизацию сельскохозяйственного производства, в результате удалось создать целый ряд высокоэффективных формирований, при этом большая часть субъектов аграрного бизнеса осталась за рамками этой реорганизации.

Анализ процесса создания интегрированных аграрных формирований за прошедшие двадцать лет позволяет сделать вывод о том, что при формировании агрохолдингов нельзя руководствоваться только отраслевыми интересами. Необходимо сочетание отраслевых, межотраслевых и территориальных критериев.

В состав интегрированных формирований необходимо включать наряду с перерабатывающими предприятиями также и различные комбинаты по производству продукции, оказанию услуг из других отраслей экономики. Для этого необходимы соответствующие полномочия. Ими обладают органы сельских территорий. Именно поэтому целесообразно управлять процессом создания интегрированных формирований совместно с сельскими муниципальными органами. Они должны способствовать превращению разрозненных предприятий, вошедших в состав интегрированных формирований, в единый производственно-хозяйственный комплекс. При этом решаются задачи определения экономически целесообразной концентрации производства, углубления специализации, проведения реконструкции и технического оснащения, ускорения научно-технического прогресса и перехода к цифровой экономике.

Организационные формы крупных субъектов предпринимательства определяются, кроме всего прочего, целесообразностью их вертикальной и горизонтальной интеграции с учетом возможностей централизации

и концентрации технико-технологического потенциала.

При обосновании рационального размера и состава интегрированных аграрных формирований целесообразен дифференцированный подход с учетом направления специализации и концентрации производства, особенностей используемых технологий, системы машин на производстве, производимой продукции, условий формирования данного производственно-хозяйственного комплекса.

Успешное функционирование аграрного формирования как единого производственно-хозяйственного комплекса обеспечивается путем рационального развития всех производственных подразделений, четкой специализации отдельных субъектов производственной структуры на выполнении определенных функций, оптимального соотношения между развитием основного, вспомогательного и обслуживающего производств, при наличии в составе аграрного формирования центра по изучению передовых технологий и внедрения достижений науки. Опыт промышленных предприятий свидетельствует, что наличие научно-технического центра в составе организации позволяет добиться более высокой производительности труда, высокого технического уровня выпускаемой продукции по сравнению с организациями, обладающими незначительным научно-техническим потенциалом. Если в каждом интегрированном аграрном формировании нецелесообразно создавать подобные масштабные научно-технические центры, то имеет смысл всесторонне расширять их взаимосвязи с отраслевыми и научно-исследовательскими институтами, приближая разработки науки к производству.

### Выводы

Создание интегрированных аграрных формирований создает предпосылки уско-

ренного развития и повышения эффективности производства. Однако исследования практического опыта свидетельствуют, что преимущества интегрированных аграрных формирований не реализуются автоматически, поэтому возникает необходимость управления процессом их создания и развития. Планомерное совершенствование производственной и организационной структуры интегрированных аграрных формирований, отдельных его подразделений позволит полнее реализовать преимущества этой формы хозяйственной деятельности, достигнуть конкурентных преимуществ на рынке.

### Список литературы

1. Газетдинов М.Х., Хайруллина С.Ф. Теоретические основы и принципы развития систем кормопроизводства в условиях интеграции сельскохозяйственных предприятий // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2013. Т. 8. № 3 (29). С. 10–14.
2. Файзрахманов Д.И., Матяшин Ю.И., Зиганшин Б.Г., Сафин Р.И. Алгоритм проектирования производства сельскохозяйственной продукции // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2008. Т. 3. № 2 (8). С. 157–162.
3. Акмаров П.Б., Князева О.П., Суетина Н.А. Организационно-экономические факторы эффективного использования земельных ресурсов // Вестник Дагестанского государственного технического университета. 2015. № 2 (37). С. 112–118.
4. Газетдинов М.Х., Гильфанов Р.М., Газетдинов Ш.М., Семичева О.С. Моделирование производственной структуры предприятий малого и среднего предпринимательства в аграрном секторе экономики // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2017. Т. 12. № 2 (44). С. 98–102.
5. Акимова Ю.А., Коваленко Е.Г. Межрегиональная интеграция корпоративных структур в аграрной сфере // Фундаментальные исследования. 2015. № 12–3. С. 545–549.
6. Евграфов О.В., Царегородцев Е.И., Захаров А.И., Евграфов С.О., Белов В.В. Региональные аспекты управления земельными ресурсами // Известия Международной академии аграрного образования. 2017. № 34. С. 76–81.
7. Якимова О.Ю., Нуянзина М.М. Основные подходы к определению продовольственной безопасности // Вестник НИИ гуманитарных наук при Правительстве Республики Мордовия. 2016. № 3 (39). С. 146–152.