

Программа создания вертикально-интегрированных агропромышленных компаний для повышения эффективности сельскохозяйственного производства в России

*Проект**

Сельское хозяйство России находится в глубоком кризисе. Оно по-прежнему не в состоянии удовлетворить потребности страны в продовольствии и остается дотационной отраслью. Кроме того, продолжается распад коллективных хозяйств, и наблюдается деградация сельскохозяйственных угодий. В то же время российское сельское хозяйство в ряде регионов при правильной организации работ и современном уровне агротехники может стать прибыльным бизнесом.

В настоящее время все острее ощущается потребность в институциональных преобразованиях аграрного сектора экономики России. Однако сколь-нибудь серьезные и масштабные преобразования нельзя начинать без глубокого анализа сложившейся ситуации, основанного на данных социологических исследований и результатах организационной диагностики, а также учитывающего региональную специфику. Помимо этого, вследствие ограниченной предсказательной силы социологии и социальной психологии, необходима реализация пилотных проектов для отработки методики институциональных преобразований на селе.

В настоящем материале делается попытка построения программы разработки, апробации и совершенствования одной из моделей вывода сельского хозяйства из кризиса с помощью вертикальной интеграции производства сырья и его переработки. Авторы отчетливо сознают, что предлагаемая модель не исключает других подходов к решению проблем российского АПК.

* Проект программы подготовлен по инициативе и под руководством Председателя совета директоров ЗАО Агро-промышленной инвестиционной компании «ЭФКО» В.Н. Кустова при участии профессоров Высшей Школы Экономики Н.И. Берзона, И.В. Липсица и С.Р. Филоновича.

Приводимый ниже анализ базируется на социологическом исследовании, проведенном в различных районах Белгородской области и охватившем более 500 подворий, в которых проживает около 1200 человек.

Постановка проблемы

Опыт многих десятилетий свидетельствует, что необходимы фундаментальные преобразования аграрного сектора экономики России. При этом нужно найти согласованное решение целого ряда взаимосвязанных проблем. Кратко эти проблемы можно описать следующим образом.

Социальный аспект. При разработке любых планов преобразования сельского хозяйства следует учитывать различия в характеристиках социальной среды города и села. В деревне роль социального воздействия среды гораздо выше, что сказывается на системе мотивации, формировании лидеров, реализации различных форм власти. Многие социальные явления здесь объясняются разрывом между качеством жизни на селе и в городе. Речь, прежде всего, идет об оттоке молодежи из сельских районов. Помимо этого, с распадом коллективных хозяйств в деревне возник значительный избыток рабочей силы и усилилась роль личных подсобных хозяйств (ЛПХ). Как показывают исследования на селе, резко понижена мотивация на достижения, что существенно затрудняет целенаправленные преобразования. Ничтожно малый процент населения проявляет интерес к предпринимательской деятельности, еще меньший реально способен ее осуществлять.

Экономический аспект. Обнищание общественного сектора сельскохозяйственного производства очевидно и принимает все более угрожающие размеры. При этом вследствие разрушения существовавших ранее структур нарушаются правила севооборота, не ведется история использования сельхозугодий, происходит деградация почв, что, естественно, сказывается на эффективности земледелия. Одним из важнейших обстоятельств, выявленных исследованием, является теснейшая связь между экономическим процветанием ЛПХ и существованием коллективных хозяйств. Успехи ЛПХ (за последние несколько лет число личного автотранспорта в расчете на 100 человек выросло более чем вдвое) связаны прежде всего с тем, что в них используются ресурсы, расхищаемые из общественного сектора. Это позволяет сделать предположение, что окончательный развал общественного сектора неизбежно приведет к кризису ЛПХ. Остро стоит проблема инвестиций в сельхозпроизводство, нехватки оборотных средств и «ножниц» между ценами на сельхозсырье и промышленную продукцию (горюче-смазочные материалы, техника и пр.).

Организационный аспект. Существенная трудность преобразований на селе связана с почти полным отсутствием там управленческой экспертизы. Отсутствие знаний в области экономики, финансов и менеджмента у работников сельскохозяйственного производства резко снижает вероятность успешной самоорганизации субъектов хозяйственной деятельности в деревне в масштабах, которые позволили бы обеспечить продовольственную безопасность и независимость России. Помимо этого немаловажное значение имеет отсутствие инфраструктуры поддержки сельскохозяйственного производства - от системы кредитования до обслуживания техники и предоставления агрономических услуг.

Программа создания...

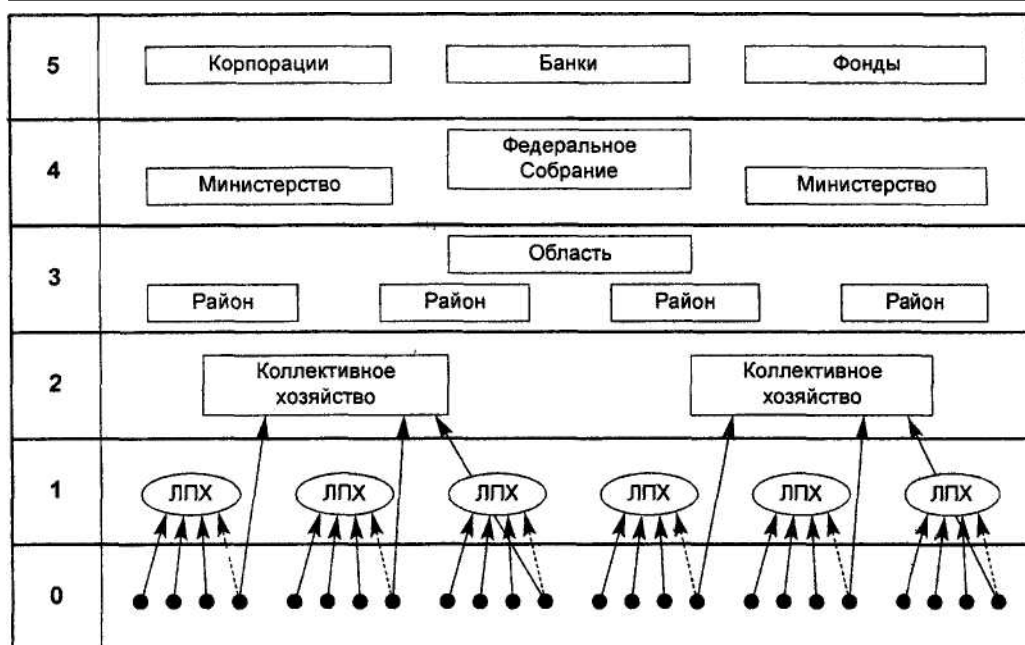


Рисунок 1. Уровни среды аграрного сектора экономики

Анализ возможных вариантов институциональных преобразований в аграрном секторе

Для упрощения анализа возможных схем институциональных преобразований в аграрном секторе экономики воспользуемся схемой, представленной на рис. 1. Здесь показаны 6 уровней среды, влияющих или способных влиять на сельскохозяйственное производство. В настоящее время важнейшую роль играют уровни 1 и 2, которые, как уже говорилось выше, тесно взаимосвязаны. Уровень 3 способен оказать управляющее воздействие на уровни 1 и 2, но, во-первых, это воздействие ограничено, а во-вторых, оно существенно зависит от решений, принимаемых на уровне 4 (законодательство, бюджет и т. д.). Уровень 5 может взаимодействовать с уровнями 1 и 2, но на строго определенных условиях (которые также зависят от решений уровня 4 и действий институтов уровня 3).

Главные вопросы, на которые необходимо ответить при обосновании конкретных моделей институциональных преобразований на селе, сводятся к следующему.

1. Какова мотивация людей к участию в этих преобразованиях?
2. Кто и как может стать проводником изменений (т.е. их движущей силой) на селе?
3. Как обеспечить грамотный менеджмент в сельхозпредприятиях любой формы, который создал бы условия их долгосрочного функционирования с постепенно возрастающей эффективностью?
4. Какой должна быть роль государства с учетом ограниченных возможностей госбюджета?

5. Каковы источники финансирования институциональных преобразований?

Основное предположение последующего анализа состоит в том, что на селе основной формой деятельности индивидуумов на сегодняшний день является работа в ЛПХ. Основанием этого предположения служит анализ структуры доходов крестьян и тот факт, что в большинстве хозяйств люди не получают зарплату уже на протяжении ряда лет.

Это предположение порождает несколько вариантов моделей преобразований:

- постепенное превращение ЛПХ в хозяйства фермерского типа;
- самостоятельная кооперация работников - построение различного рода производственных товариществ;
- создание коллективных хозяйств с участием промышленных предприятий, занятых переработкой сырья, производимого этими хозяйствами, при сохранении ЛПХ и организации регулируемого взаимодействия между коллективными хозяйствами и ЛПХ.

Рассмотрим последовательно возможности реализации этих трех вариантов.

Превращение ЛПХ в хозяйства фермерского типа

Товарный потенциал ЛПХ невысок в силу его низкой технической оснащенности и отсутствия источников инвестиций для приобретения техники и агрохимических средств. Поэтому на основе развития ЛПХ или даже его более совершенной формы - фермерства - в ближайшей перспективе в России будет мало заметно реальное повышение продуктивности сельского хозяйства до уровня, позволяющего обеспечить продовольственную безопасность страны и существенно увеличить возможности экспорта сельхозпродукции и продуктов ее переработки. Более того, без проведения мер по реформированию сельскохозяйственного комплекса страны производительность ЛПХ в ближайшие годы будет падать в силу оттока из села молодежи и сокращения возможности ресурсного обеспечения ЛПХ за счет расхищения ресурсов (прежде всего, кормов) быстро разваливающихся коллективных хозяйств,

Социологическое исследование показывает, что большинство населения (до 70 %) не приемлет идеи фермерства. Это можно отнести как за счет нежелания брать ответственность и риски на себя, так и привычкой к различным формам коллективной производственной деятельности. Практически все респонденты указывали, что ЛПХ существуют, по крайней мере частично, за счет расхищения ресурсов коллективного хозяйства, а, значит, отделение от него грозит подорвать экономическую основу ЛПХ. Поэтому ответ на вопрос о мотивации к созданию фермерских хозяйств нельзя считать очевидным.

Тем не менее, государство теоретически может способствовать формированию фермерства. В частности, можно предусмотреть:

- льготное кредитование (в денежной или товарной форме);
- льготное налогообложение;
- гарантированную скупку части произведенной продукции по фиксированным ценам.

В качестве единственного серьезного мотивационного фактора для создания фермерского хозяйства может рассматриваться реализация собственности на землю и работа «на себя». Однако при этом надо учесть, что для претворения в жизнь данной схемы необходимо формирование десятков тысяч лидеров малого бизнеса, которые могли бы сыграть роль проводников изменений на селе. Механизм

Программа создания...

выявления этих лидеров неясен, особенно с учетом результатов социологического исследования.

Возникает также проблема подготовки фермеров в области общего и финансового менеджмента, без чего нормальное функционирование фермерских хозяйств невозможно. Неясной при этом остается и реакция сельской среды на деятельность фермеров.

Следует иметь в виду, что при выборе этой формы преобразований речь идет о кредитовании десятков (если не сотен) тысяч хозяйств, что требует весьма значительных организационных усилий и связано с серьезными рисками невозврата кредитов. Очевидно, что кредитором фермерских хозяйств вследствие высокого уровня рисков может стать лишь государство. Коммерческие банки и негосударственные промышленные предприятия скорее всего предпочтут иметь дело не с отдельными фермерами, а с коллективными хозяйствами.

Важно также подчеркнуть, что на сегодняшний день ЛПХ обеспечивают производство не более чем 20% продовольствия. Это обстоятельство заостряет вопрос: когда потенциальные фермерские хозяйства смогут стать основными производителями сельхозпродукции, и как перейти к этому положению, избежав продовольственного кризиса в стране?

Таким образом, распространение фермерства как основной формы институциональных преобразований на селе связано с рядом труднейших проблем, реального разрешения которых не просматривается.

Самостоятельная кооперация работников

Эта форма преобразования менее кардинальна, чем переход к фермерству, и в этом ее несомненное достоинство. Мотивация к кооперации связана с очевидными преимуществами совместного использования техники, взаимопомощи, разделения труда и компетенций. Однако с психологической точки зрения фактором риска является и справедливое распределение заработанного.

В то же время, опыт работы в колхозах породил определенные негативные установки в отношении к различным формам кооперации, связанные, прежде всего, с недоверием крестьянства к неизбежно образующемуся при этом «начальству». В целом здесь серьезно встает проблема источников власти руководителей кооперативных объединений. Из пяти традиционно рассматриваемых типов власти:

- власть, основанная на принуждении,
- власть, основанная на вознаграждении,
- позиционная власть,
- экспертная власть,
- референтная власть -

в формированиях нового типа основную роль должны играть экспертная и референтная формы власти, однако не очень ясно, как они могут возникнуть в условиях дефицита управленческих и профессиональных компетенций, существующих в настоящее время.

Государство может внести свой вклад в подготовку кадров и оказать вновь создаваемым коллективным хозяйствам финансовую поддержку по схеме, сходной с той, которая описывалась в разделе, посвященном фермерству. При этом, однако, не ясен механизм устранения (или хотя бы снижения) рисков, связанных с невозвратом кредитов - наиболее характерной чертой функционирования коллективных хозяйств в наши дни.

Создание коллективных хозяйств с участием промышленных предприятий (обратная вертикальная интеграция)

Сохранение и улучшение производственного потенциала сельского хозяйства России возможно только при изменении в этой отрасли отношений собственности и системы менеджмента, так как только на этой основе возможно привлечение в отрасль инвестиций и исправление в ней положения дел.

Анализ показывает, что наиболее перспективным путем выхода из кризиса является вариант создания вертикально-интегрированных агробизнесов в форме холдингов, где осуществляется обратная интеграция, которая идет от успешных фирм пищевой промышленности к агрохозяйствам, обеспечивающим их сырьем («ЭФКО», «Вимм-Билль-Дан» и др.).

Развитие этой формы, даже при наличии у компании-инициатора достаточных денежных средств для первоначальных инвестиций в агрохозяйства, может осложниться факторами социально-психологического характера, то есть нехваткой крестьян, готовых приложить усилия для того, чтобы стать реальными совладельцами капитала агрохозяйств и далее вести их дела самостоятельно. В этом случае даже формальное создание акционерных обществ на базе нынешних хозяйств (преемников прежних колхозов и совхозов) не даст быстрого изменения социальной психологии крестьян. И потребуются длительный период времени (возможно, не менее поколения), прежде чем из крестьянства выделится достаточное число людей, способных быть эффективными менеджерами и собственниками.

Поэтому начинать реформирование системы взаимоотношений в агропромышленном комплексе необходимо с создания концернов, которые изначально строятся в расчете на долгосрочное административное управление агрохозяйствами, все активы которых принадлежат концерну.

При этом переход к более децентрализованной модели холдинга и самовыкупу собственности работниками (известная американская модель коллективно-акционерной собственности, ИСОП) и менеджерами (модель управленческого выкупа) не исключается, но осуществляется только тогда, когда социологические исследования подтверждают возникновение интереса к этому среди достаточно большого числа работников концерна.

Реализация данного варианта реформирования может оказать большое положительное влияние на социально-политическую ситуацию в российской деревне в силу следующих факторов:

- в рамках концерна можно будет обеспечить стабилизацию доходов крестьян как посредством заработной платы, так и с помощью доходов от ЛПХ при организованной продаже кормов для работников за счет их централизованного производства в масштабе концерна;
- в рамках концерна можно будет обеспечить квалифицированный менеджмент и постепенное воспитание новых грамотных менеджеров низового и среднего уровней с использованием собственного Центра повышения квалификации, создаваемого концерном;
- в рамках концерна можно будет обеспечить более эффективное использование ресурсов и снижение рисков, порождаемых нестабильностью урожайности в отечественном сельскохозяйственном производстве.

Создание вертикально-интегрированных агробизнесов в форме сначала концернов, а затем, возможно, холдингов принесет существенное изменение ситуа-

Программа создания...

ции в сельском хозяйстве России, так как возникнут реальные группы (кластеры) развития, в рамках которых крестьяне окажутся под началом квалифицированных менеджеров, станут регулярно получать зарплату и у них возникнет уверенность в своем будущем.

Успешность такого рода реформ будет определяться числом холдингов в масштабах страны. Соответственно, увеличение этого числа может рассматриваться как задача государственной аграрной политики, решение которой потребует создания определенных инструментов стимулирования вертикальной интеграции в АПК.

Результаты анализа возможных форм институциональных преобразований в аграрном секторе суммированы в табл. 1.

Ключевые элементы Программы создания вертикально-интегрированных агропромышленных компаний

Создание методической базы формирования агропромышленных концернов

Для широкого распространения вертикальной интеграции в агропромышленном комплексе в масштабах страны, прежде всего, необходимо создание соответствующей методической базы, что предусматривает:

- разработку методики социологического исследования, результаты которого необходимы для учета местных условий при формировании концерна, в том числе определения правильной системы мотивационных факторов для вхождения крестьян во вновь создаваемые акционерные общества;
- подготовку типовой PR-кампании для формирования правильного восприятия вновь создаваемых вертикально-интегрированных структур как крестьянами, так и региональными политическими и бизнес-элитами;
- формирование механизмов государственной поддержки формирующихся концернов;
- разработку механизма преобразования существующих сельхозпредприятий в акционерные общества с контрольным пакетом акций у управляющей компании;
- создание типовой организационной структуры хозяйств и управляющей компании;
- подготовку типовых бизнес-планов развития хозяйств;
- отработку взаимодействия концернов с финансовыми институтами;
- проработку системы поддержки ЛПХ работников холдинга;
- разработку концепции, структуры и плана деятельности учебного центра концерна, в котором должны готовиться как управленческие кадры, так и специалисты (агрономы, технический персонал и др.) и механизаторы.

Реализация пилотного проекта создания агропромышленного концерна

Следующим важнейшим элементом Программы является реализация пилотного проекта создания агропромышленного концерна для отработки деталей типовой методологии. Предприятием, формирующим основу концерна в пилотном проек-

В.Н. Кустов, Н.И. Берзон, И.В. Липсиц, С.Р. Филонович

те, могло бы стать ОАО «ЭФКО», имеющее большой опыт сотрудничества с сельхозпредприятиями по производству сырья для промышленной переработки.

При проведении пилотного проекта должен осуществляться мониторинг деятельности концерна, что позволит оперативно корректировать соответствующие методики.

Распространение опыта создания вертикально-интегрированных агропромышленных компаний

Заключительным этапом реализации Программы является распространение разработанной методики для широкого внедрения практики создания вертикально-интегрированных компаний в агропромышленном комплексе России. Предполагается проведение следующих мероприятий:

- издание методических материалов, разработанных в рамках Программы;
- проведение Всероссийской (международной) научно-практической конференции по проблемам развития вертикальной интеграции в российском АПК;
- проведение учебных семинаров по распространению опыта построения вертикально-интегрированных компаний.

Участники программы

В Программе предполагается участие ряда заинтересованных сторон. К их числу относятся:

- Министерство экономического развития и торговли РФ: проработка системы государственной поддержки вертикальной интеграции субъектов агропромышленного комплекса;
- Министерство сельского хозяйства РФ: проработка системы включения вертикально-интегрированных компаний агропромышленного комплекса в систему функционирования сельского хозяйства страны;
- администрация Белгородской области: участие в проведении пилотного проекта и отработка системы взаимодействия местных администраций с формирующимися концернами;
- заинтересованные банки: финансирование программы и разработка системы финансового взаимодействия с вновь формирующимися концернами;
- Государственный университет - Высшая школа экономики (ГУ-ВШЭ): методическое обеспечение проекта;
- Национальный фонд подготовки финансовых и управленческих кадров (НФПК): участие в создании учебного центра и отработке методических принципов его деятельности.

Для реализации Программы возможно привлечение заинтересованных зарубежных организаций.

Финансирование Программы

Финансирование Программы осуществляется за счет средств заинтересованных банков, ОАО «ЭФКО», НФПК.

Таблица 1. *Факторы, определяющие выбор формы организации сельскохозяйственного производства*

| Форма организации | Экономические факторы | | | Социальные факторы | | | Организационные факторы | | |
|-------------------------|--|---|---|--|---|---|---|---|---|
| | Источники финансового и материального обеспечения | Мотивация | Обеспечение продовольственной самостоятельности | Сопротивление среды | Обеспечение ЛПХ | Выделение проводников изменений | Необходимая инфраструктура | Источник экспертизы | Организация обучения |
| Фермерство | Государство | | ? (или в отдаленной перспективе) | Высокое | Преобразование ЛПХ в фермерское хозяйство при отсутствии гарантированной поддержки со стороны | ? | ? | ? | Массовое |
| Кооперативы | Государство или банки | Взаимопомощь, совместное использование ресурсов | В долгосрочной перспективе | Среднее (возможность расширения общественных ресурсов) | Возможно, сопряжено с конфликтом интересов | Спонтанное | Отчасти в наличии, но требующая существенных преобразований | ? | Необходима организация с помощью государства |
| Вертикальная интеграция | Производственные компании, банки при поддержке государства | Гарантия заработной платы, повышение качества трудовой жизни, перспектива наращивания собственности | В среднесрочной перспективе | Низкое (подавляется за счет материального обеспечения ЛПХ) | Целенаправленное, за счет ресурсов интегрированного предприятия | Целенаправленное и профессионально контролируемое | Создается с использованием экспертизы промышленного предприятия | Экспертиза привлекается и становится доступной за счет промышленных предприятий | Организуется на базе и за счет промышленных предприятий |

Примечание: Фоном выделены проблемные области, характерные для каждой из форм организации сельскохозяйственного производства