

УДК 334.7

*И.Д. КОТЛЯРОВ, кандидат экономических наук, доцент  
Национальный исследовательский университет  
Высшая школа экономики*

## **Вертикально кооперированные агропромышленные организации в сельском хозяйстве стран СНГ**

**Постановка проблемы.** В настоящее время в сельском хозяйстве стран СНГ (в частности, в России и Украине) наряду с традиционными формами интеграции (вертикальная интеграция и сельскохозяйственная кооперация) начинает развиваться новая форма сотрудничества предприятий, основанная на гибридной (компромиссной между рынком и иерархией) модели [12, 13, 15]. Эта форма сотрудничества предполагает долгосрочное партнерство юридически независимых предприятий в рамках выстроенной производственно-сбытовой цепочки. Примером такой кооперации служат выстраиваемые французской сетью гипермаркетов «Ашан» в России аграрные фильеры (цепочки производства продуктов питания полного цикла – от поля до полки гипермаркета, включая необходимую логистическую составляющую). На данный момент фильер включает в себя [3]:

проект постройки мясного цеха (мощность 70 тыс. т, стоимость 2,5 млрд рублей, предполагаемый ввод в строй – ноябрь 2016 г.);

долгосрочное сотрудничество с мелкими хозяйствами Тамбовской и Воронежской областей (поставщики свинины, говядины и баранины). Эти хозяйства прошли аудит производства и для каждого из них составлен индивидуальный бизнес-план. «Ашан» обеспечит генетические исследования и частично компенсирует расходы на корм. Кроме того, «Ашан» контролирует качество

продукции и гарантирует объемы закупок. Этот перечень наглядно показывает тот объем организационной поддержки, которую «Ашан» предоставляет фермерам, и которая, скорее всего, даст им возможность повысить свою эффективность. Легко убедиться в том, что, формально сохраняя юридическую независимость, эти фермеры встраиваются в структуру «Ашана» (происходит квазиинтернализация их деятельности). При этом, что важно, фермеры не вытесняются из хозяйственной деятельности, а, напротив, получают стимул к развитию;

соглашение о намерениях с компанией «Тамбов-Агроинвест» на постройку убойного цеха;

проект строительства склада в Московской области. Этот проект показывает, что фильер предполагает выстраивание не только производственной, но и логистической инфраструктуры.

Таким образом, фильер действительно выстраивается вокруг «Ашана» (служба примером первой стратегии формирования сетевой структуры), причем часть активов находится в собственности торговой сети и управляется ею, а часть – принадлежит внешним партнерам, деятельность которых «Ашан» координирует. Эта модель, снижая затраты торговой сети (как на инвестиции в приобретение активов, так и на управление этими активами), дает возможность получить все необходимые для ее деятельности ресурсы и обеспечить высокий уровень координации деятельности такой производственно-сбытовой цепочки, а также создает важ-

---

© И.Д. Котляров, 2016

ный социально-экономический эффект в виде развития мелких сельхозпредприятий.

Фильерами «Ашана» примеры такой кооперации не исчерпываются. В России можно упомянуть программу «Молочные реки» компании «Вимм-Билль-Данн» [2], призванную обеспечить ее молоком, а в Украине активно развивается сотрудничество компании «Данон» с фермерами [4, 8]. Особый интерес представляет тот факт, что «Данон Украина» развивает социальную инфраструктуру в тех селах, где функционируют ее кооперативы-партнеры, а сама программа сотрудничества с фермерами реализуется в партнерстве с организацией «Добробут Громад» (направленной на социальное развитие) [4]. Однако именно в фильерах «Ашана» реализована модель полной (от поля до полки гипермаркета) производственной цепочки.

Такие аграрные кооперированные структуры мы предлагаем называть вертикально кооперированными агропромышленными объединениями (ВКАПО). Именно мягкая кооперация и координация деятельности при отсутствии единого владельческого контроля отличают их от традиционных для СНГ вертикально интегрированных структур.

В современных условиях, когда перед сельским хозяйством стран СНГ стоит задача повышения эффективности (которая в России также дополняется необходимостью организации импортозамещения), выявление организационно-экономической природы ВКАПО и анализ потенциала их применения обладает, по нашему мнению, высокой степенью актуальности. Именно эта научная задача и будет решаться в предлагаемой статье.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Несмотря на развитие ВКАПО, их феномен не получил должного освещения в научной и практической литературе. Как было показано выше, ВКАПО могут рассматриваться как многоуровневая гибридная структура, которая проводит свою деятельность в сфере агропрома. Тем не менее работ, где одновременно присутствовали бы все три аспекта (гибридное взаимодействие, многоуровневая организация деятельности,

отраслевая привязка к агропрому) в сочетании с целью выявить организационно-экономическую природу этих образований, в настоящее время нет.

Хотя существует значительное количество публикаций по гибридным формам сотрудничества в сельском хозяйстве, эти исследования ограничиваются кооперативами [14], тогда как многоуровневое партнерство пока исследовано не было.

Можно также указать на множество работ общего характера по гибридным и сетевым формам кооперации (в том числе и многоуровневым) – от основополагающей статьи О. Уильямсона [15] до обобщающих исследований К. Менара [13] (на русском языке хотелось бы отметить труд Шерешевой М. Ю. [12]; из более свежих публикаций несомненный интерес представляет работа [9]). Тем не менее, в них изучалась природа и принципы функционирования гибридных структур как таковых, без привязки к специфике той или иной отрасли.

Как показывает приведенный выше пример с фильерами «Ашана», механизм их функционирования во многом близок к хорошо известным в промышленности многоуровневым производственным цепочкам, основанным на сетевой кооперации [6, 7, 10, 11], а также подробно изученным в научной и прикладной литературе управляемым каналам дистрибуции, активно используемым для выстраивания систем сбыта. Однако специфика функционирования многоуровневой сетевой кооперации в сельском хозяйстве (в отличие от промышленности и торговли) пока описана не была.

**Цель статьи** – описание организационно-экономической природы ВКАПО путем выявления их отличительных признаков, а также разработка рекомендаций по направлениям их применения в сельском хозяйстве.

**Изложение основных результатов исследования.** *Организационно-экономическая природа вертикально кооперированных агропромышленных организаций.* Стоит отметить, что хотя у ВКАПО, как уже было сказано выше, есть очевидные аналоги в других секторах экономики, в сельском хозяйстве стран СНГ доминирующей формой интегра-

ции является вертикальная владельческая интеграция с достаточно жесткой иерархической структурой. Даже если предприятие позиционирует себя как несколько более мягкую форму интеграции (например, холдинг), на практике зачастую оказывается, что речь идет о жестко интегрированной иерархической структуре (в частности, как справедливо указано в работе [1], под названием холдингов зачастую функционируют квази-холдинги, состоящие из контролируемых филиалов, а не из отдельных предприятий с определенной степенью автономии).

Таким образом, ВКАПО пока представляют собой инновационную форму кооперации в постсоветском сельском хозяйстве. Но при этом они соответствуют модели организации аграрного бизнеса, характерной для западных стран, где ряд функций и задач передается на исполнение профильным операторам, что дает возможность нарастить общую эффективность предприятий-партнеров.

Отличия ВКАПО от кооперативов и вертикально интегрированных структур представлены в таблице.

### Сравнительный анализ вертикально кооперированных агропромышленных организаций, кооперативов и вертикально интегрированных структур

Критерий сравнения	Вертикально интегрированная структура	Кооператив	Вертикально кооперированная агропромышленная организация
Способ организации	Владельческий контроль	Единообразное сочетание иерархических и сетевых методов контроля	Широкий спектр иерархических, рыночных и сетевых методов контроля (сочетание которых индивидуально для каждого участника или групп участников). В составе ВКАПО могут быть собственно вертикально интегрированные структуры, а также кооперативы
Состав	Контролируемые подразделения	Независимые собственники, обобществившие свои активы, контролируемые подразделения, принадлежащие кооперативу в целом	Независимые собственники, сформировавшие единый пул активов для совместного пользования
Инициатива организации	Руководство компании, вокруг которой формируется структура	Стихийная (от одного или нескольких участников будущего кооператива)	Руководство компании, на обслуживание потребностей которой ориентирована структура
Степень обобществления активов	Полная (активы находятся в единой собственности)	Средняя или высокая (в зависимости от вида кооператива)	Низкая или отсутствует (отдельные участники могут создавать совместные активы, однако единая собственность ВКАПО отсутствует)
Механизм расширения	Сделки слияния и поглощения	Включение новых участников путем их добровольного присоединения к кооперативу	Заключение соглашения о сотрудничестве
Инструменты координации	Единая управленческая вертикаль	Единая управленческая вертикаль в сочетании с участием членов в управлении	Долгосрочные контракты; инвестиционная поддержка; консультационная поддержка

Источник: Сформировано автором.

При этом ВКАПО не следует смешивать с контрактным производством, при котором происходят только гарантированные закупки, но сами эти закупки не всегда являются долгосрочными, а клиент не координирует деятельность поставщика и не оказывает ему долгосрочную инвестиционную и консультационную поддержку.

Преимущества ВКАПО:

возможность формирования вертикально связанной производственной цепочки без значительных инвестиций в формирование соответствующих активов или их приобретение у текущих владельцев;

снижение трансакционных издержек (за счет отказа от громоздкой управленческой структуры) [5];

возможность возникновения внешней (обусловленной кооперацией) экономии на масштабе производства (что, в частности, дает возможность создавать вспомогательные активы для повышения эффективности хозяйственной деятельности). Примером такой ситуации служит создание объединившимися в кооператив фермерами склада для хранения произведенной ими сельскохозяйственной продукции. Каждый фермер в одиночку построить для себя такой склад не сумел бы из-за чрезмерно больших затрат, что ведет к засилию перекупщиков (поскольку фермер вынужден быстро продавать урожай) и снижает эффективность малого сельскохозяйственного производства. Однако инвестиции в создание склада становятся оправданными при условии, что он будет обслуживать значительное число фермеров (в этом и заключается внешний эффект экономии на масштабе производства; мы называем его внешним, потому что он возникает не в рамках одного предприятия, а благодаря сотрудничеству нескольких независимых предприятий). Этот внешний эффект экономии на масштабе производства занимает своего рода промежуточное положение между выявленными А. Маршаллом внутренней и внешней экономиями (по содержанию он примыкает к внутренней экономии, поскольку извлекается за счет ведения хозяйственной деятельности в рамках крупной структуры, а по способу получения – к внешней экономии, по-

скольку его источником является внешняя кооперация). Можно утверждать, что этот внешний эффект экономии на масштабе является типичным сетевым эффектом;

гарантия длительного сотрудничества на основе долгосрочных контрактов снижает риски участников вертикально кооперированной структуры (можно предложить термин «вертикально кооперированная агропромышленная организация» – ВКАПО) и даёт возможность им инвестировать в свое развитие (в том числе и в создание специфических активов, необходимых для эффективного функционирования как отдельных элементов ВКАПО, так и всей кооперированной структуры в целом);

сохранение у владельцев кооперированных активов собственной мотивации (что повышает эффективность их деятельности);

сохранение независимых сельхозпредприятий (в т. ч. и мелких), что важно для поддержания социальной стабильности и обеспечения высокого качества жизни на селе. Фактически они дают возможность предприятиям, сохраняя свою независимость, получать выгоды от пребывания в составе крупной структуры (в том числе возможность противостоять давлению вертикально интегрированных компаний);

в ВКАПО может участвовать государство (например, по модели государственно-частного партнерства), что дает возможность привлекать государственные ресурсы для реализации важных проектов.

Таким образом, ВКАПО обеспечивают кооперацию между собственниками разных видов активов и различными источниками ресурсов при сохранении их юридической самостоятельности. ВКАПО может служить действенным инструментом повышения эффективности хозяйственной деятельности в ситуации, когда классическая вертикальная интеграция невозможна или нежелательна, а функционирование в качестве полностью самостоятельных предприятий экономически нецелесообразно. ВКАПО может существовать как в чистом виде (т. е. состоять только из независимых кооперированных предприятий), так и быть дополнением к

классической вертикально интегрированной структуре, расширяя ее потенциал.

*Направления применения ВКАПО.* Возможными направлениями применения модели ВКАПО могут быть:

продуктовое обеспечение для несельскохозяйственных предприятий – как это имеет место в рассмотренном выше примере с фильером «Ашана». «Ашан», будучи предприятием розничной торговли, заинтересован в наличии устойчивых поставок продуктов питания, однако сельское хозяйство является для него непрофильной сферой деятельности, требующей как значительных инвестиций, так и специфических компетенций. В этих условиях выстраивание ВКАПО (фильера) служит удачным компромиссом между потребностью сети гипермаркетов в устойчивых связях с сельхозпроизводителями и нежеланием непосредственно участвовать в сельскохозяйственном производстве;

выполнение обеспечивающих функций для вертикально интегрированных агропромышленных компаний. Речь идет о том, что вокруг такого интегрированного предприятия выстраивается (на основе вертикальной кооперации) вспомогательная структура, которая выполняет вспомогательные функции в интересах этой структуры. Примерами такого сотрудничества может быть рассмотренная выше кооперация «Вимм-Билль-Данн» с фермерами в рамках программы «Молочные реки», или партнерство «Данон-Украина» с фермерами по поставкам молока и клубники. В этом случае ВКАПО дополняет классическую вертикальную интеграцию (в тех сферах, где от вертикально интегрированной структуры либо требуются специфические компетенции и/или активы,

либо отсутствует возможность получения экономии на масштабе производства);

объединение региональных сельскохозяйственных агропромышленных предприятий в целях противодействия крупным национальным компаниям. В этом случае возникает возможность объединения ресурсов без утраты самостоятельности.

**Выводы.** Вертикально кооперированные агропромышленные организации представляют собой специфическую гибридную форму партнерства независимых предприятий агропромышленного комплекса (и, в случае необходимости, смежных и сопутствующих отраслей). Они дают возможность выстроить производственно-сбытовую цепочку без использования классической вертикальной или горизонтальной интеграции.

Кроме того, создают возможность, во-первых, формирования таких цепочек для непрофильных предприятий (как в рассмотренном выше примере с фильерами «Ашана»), во-вторых, повышения эффективности традиционных аграрных вертикальных интегрированных структур (вокруг которых – и в дополнение к которым – выстраивается ВКАПО).

Это означает, что ВКАПО, вероятно, будут выполнять вспомогательные функции в сельском хозяйстве. Основную роль в развитии сельскохозяйственного производства в СНГ будут, скорее всего, играть традиционные вертикально интегрированные предприятия (что подтверждает, в частности, пример успешного роста компании «Мираторг»). Тем не менее, у ВКАПО существует, как мы полагаем, своя ниша, заполнение которой в современных экономических условиях представляется чрезвычайно важным.

### Список использованных источников

1. Андрійчук В.Г. Квазіхолдинги: створення і правомірність існування / В.Г. Андрійчук // Економіка АПК. – 2015. – № 11. – С. 113-117.
2. Артюхова М. Молочные реки «Вимм-Билль-Данна» – сырье для заводов и живые деньги для сельчан / М. Артюхова. – Доступно онлайн по адресу: <http://bashinform.ru/podrob/170461/>. Проверено 15.12.2010.
3. Ашан построит в Тамбовской области производство полного цикла // РИА Новости, 02.09.2015. Доступно по адресу: <http://ria.ru/economy/20150902/1224307262.html>. Проверено 19.06.2016.
4. Данон и Добробут Громад создают кооперативы по выращиванию клубники // Офиц. сайт «Данон Украина». Доступно онлайн по адресу: <http://danone.ua/ru/media-center/press-center-news/id/danon-i-dobrobut-gromad-stvorjuj-013/>. Проверено 27.10.2015.
5. Кирьянов И.В. Количественная оценка транзакционных издержек организации. Общий методический подход / И.В. Кирьянов // Вестник НГУЭУ. – 2015. – № 1. – С. 78-101.

6. Ключков В.В. Анализ взаимодействия поставщиков и заказчиков продукции высоких технологий в сетевых структурах / В.В. Ключков, Е.Ю. Байбакова // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – № 43. – С. 26-39.
7. Ключков В.В. Повышение эффективности управления производственным потенциалом предприятий в составе интегрированных структур / В.В. Ключков, Н.В. Чернер // Проблемы управления. – 2016. – № 1. – С. 49-57.
8. Молочные кооперативы и семейные фермы // Официальный сайт «Данон Украина». Доступно онлайн по адресу: <http://danone.ua/ru/production/proekt-razvitiie-molochnyh-kooperativov/>. Проверено 27.10.2015.
9. Пахомов В.И. Управление сетевыми предприятиями (на примере франчайзинговых сетей) / В.И. Пахомов, В.А. Плотников, Д.Ю. Усов. – СПб.: ООО «Р-КОПИ», 2014. – 176 с.
10. Устюжанина Е.В. Формы интеграции бизнеса: взгляд с позиции институциональной теории / Е.В. Устюжанина // Вестник Российского экон. ун-та им. Г. В. Плеханова. – 2015. – № 2. – С. 34-45.
11. Устюжанина Е.В. Организационное строение крупных корпораций как фактор стимулирования (сдерживания) их инновационного развития / Е.В. Устюжанина, С.Г. Евсюков, А.Г. Петров // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2013. – № 32. – С. 10-32.
12. Шерешева М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний / М.Ю. Шерешева. – М.: Изд. дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики, 2010. – 340 с.
13. Ménard C. The Economics of Hybrid Organizations / C. Ménard // Journal of Institutional and Theoretical Economics. – 2004. – V. 160. – P. 345-376.
14. Ménard C. Cooperatives: Hierarchies or Hybrids // Vertical Markets and Cooperative Hierarchies / C. Ménard // Ed. by Kostas Karantininis, Jerker Nilsson. B.: Springer, 2007. – P. 1-18.
15. Williamson Oliver E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives / Oliver E. Williamson // Administrative Science Quarterly. – 1991. – V. 36. – No. 2. – P. 269-296.

Статья получена редакцией 02.07.2016 г.

\* \* \*

## Новини АПК

### Запровадження в Україні обігу сільськогосподарських земель має здійснюватися поетапно

Україна зробила свій вибір щодо ринку сільськогосподарських земель ще у 1990 році, коли було проголошено приватну власність на землю. З того часу в Інституті аграрної економіки були розроблені засади паювання та приватизації земель, їх оцінки, механізмів використання та обігу тощо, зазначив директор Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки», академік НААН Юрій Лупенко, виступаючи на засіданні Відділення аграрної економіки і продовольства НААН, яке відбулося 23 вересня 2016 року.

За результатами досліджень науковців Інституту аграрної економіки, як поінформував доповідач, запровадження обігу сільськогосподарських земель має здійснюватися поетапно.

На першому етапі право придбати землі мають отримати жителі сіл та громадяни України, які бажають самостійно працювати на своїй ділянці.

На другому етапі це мають бути невеликі фермерські та особисті селянські господарства.

І лише потім до цього процесу приєднуються сільськогосподарські підприємства.

Мають бути встановлені жорсткі обмеження щодо максимальних розмірів земельної ділянки для одного покупця, запроваджені механізми пільгового кредитування громадян-покупців сільськогосподарських земель, підтримки ліквідності земельних ділянок, зокрема через механізми випуску земельних облігацій та підтримки їх стабільного курсу тощо, зауважив академік.

Для цього, зокрема, потрібно в найкоротші терміни прийняти низку законодавчих актів:

- «Про обіг земель сільськогосподарського призначення»;
- «Про державну інвентаризацію земель»;
- «Про державний земельний (іпотечний) банк»;
- «Про іпотеку землі»;
- «Про зонування земель»;
- «Про економічне стимулювання раціонального використання земель сільськогосподарського призначення».

Також необхідно вести широку роз'яснювальну роботу щодо переваг ринкового обігу земельних ділянок для селян, в першу чергу щодо іпотечного кредитування, розвитку малого сільськогосподарського підприємництва, підсумував Юрій Лупенко.

Національний науковий центр  
«Інститут аграрної економіки»