

УДК 338.436

UDC 338.436

**СХЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ  
ИНТЕГРАТОРА С ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ**

**PATTERNS OF INTERACTION OF AN  
INTEGRATOR WITH AGRICULTURAL  
PRODUCERS**

Рысьмятов Александр Закирович  
д.э.н., профессор

Rysmyatov Alexander Zakirovich  
Dr.Sci.Econ., professor

Балашова Ирина Владимировна  
соискатель

Balashova Irina Vladimirovna  
competitor

Осенний Виталий Витальевич  
аспирант  
*Кубанский государственный аграрный  
университет, Краснодар, Россия*

Osenniy Vitaliy Vitalyevich  
post-graduate student  
*Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia*

Показано, что отсутствие хозяйств-интеграторов сдерживает дальнейшее развитие кооперации. Систематизированы требования, предъявляемые сетевыми организациями к продукции. Предложена авторская схема взаимодействия хозяйства-интегратора и кооператива. Обоснована необходимость практической реализации интеграционных схем

It has been shown that the lack of farm-integrators hinders the further development of cooperation. Requirements for networks to products are systematized. An author's scheme of interaction of integrator company and cooperative is observed. The necessity of practical implementation of integration schemes is proved

Ключевые слова: СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ  
КООПЕРАЦИЯ, ХОЗЯЙСТВО-ИНТЕГРАТОР,  
ГИБРИДНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ, ТРАНСАКЦИЯ,  
ИНТЕГРАЦИОННАЯ СХЕМА,  
ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ СНАБЖЕНЧЕСКО-  
СБЫТОВОЙ КООПЕРАТИВ

Keywords: AGRICULTURAL CO-OPERATION,  
ECONOMY-INTEGRATOR HYBRID ENTITY  
TRANSACTION, THE INTEGRATION SCHEME,  
THE CONSUMER SUPPLY AND MARKETING  
COOPERATIVE

Кооперация – одна из наиболее старых и давно применяемых традиционных форм гибридных соглашений, позволяющая вошедшим в кооперацию предприятиям использовать специфические рыночные возможности, которые отдельно взятыми фирмами не могут быть реализованы.

Их преимущества обусловлены тем, что они обеспечивают достаточную степень структурной координации, там, где потребность в ней диктуется участием агентов рынка в единой технологической цепи, либо организационной синергетикой. Это способствует уменьшению неопределенности и снижению рисков. В условиях, когда все участники альянса остаются юридически независимыми, власть, по выражению К. Менара, использует концепцию «власти – как убеждения» [1], то есть осознанного и добровольного делегирования прав, связанных с принятием

решений по определенному кругу вопросов в пользу координирующей инстанции.

Гибридные организации видят в таких альянсах способ получения дополнительной ренты при сохранении организационной автономии и определенной степени конкуренции.

Эффективность сельскохозяйственной кооперации, как и любого организационно-экономического процесса, необходимо рассматривать с точки зрения его достоинств и результатов. При этом необходимо видеть (и в этом отличие нашей позиции от позиций других авторов) и те отрицательные стороны и явления, которые возникают при данном способе организации трансакций.

Достоинства гибридного способа организации трансакций, каким является кооперация по сравнению с контрактной или рыночной формой заключается в значительном снижении уровня неопределенности и рисков при достаточном уровне автономности и адаптивности.

Достоинства кооперации по сравнению с интегрированной организацией, имеющей жесткую иерархию и директивное планирование, заключается в сохранении высокого уровня самостоятельности, автономности и адаптивности при резком снижении неопределенности и рисков и симметричности информации.

Вместе с тем недостатками, по сравнению с рыночной контрактной организацией трансакций, являются наличие в системе выраженного уровня неопределенности и наличие, хотя и минимального, риска.

Еще А. В. Чаянов более 100 лет назад отмечал особенности поведения малых форм аграрного предпринимательства на рынке. Он подчеркивал, что «...для укрепления своего положения в этой ожесточенной борьбе крестьянин должен добиваться:

1) чтобы продажа его товара совершалась в такой период года, в который рыночная конъюнктура наиболее благоприятна для продавца, т. е. тогда,

когда предложение ослаблено, спрос обострен и цены высоки.

И обратно, чтобы покупка товаров, нужных крестьянину, совершалась в периоды наибольшего предложения их;

2) чтобы предлагаемый рынку товар был рассортирован сообразно его добротности, упакован и предложен в таком внешнем виде, при котором рынок полностью оплатил бы его качества. От правильной оценки товара со стороны покупателя нередко зависит чуть ли не удвоение трудового дохода производителя;

3) чтобы товар, могущий быть подвергнутым первичной переработке, поступал на рынок в такой степени переработанное, при которой обнаруживался бы на него наибольший спрос и он давал бы наибольшую оплату труда, в него вложенного. Так, например, если рынок предъявляет лучший – спрос на чесаный, а не на трепаный лен, то хозяйство должно предлагать его рынку в чесаном, а не в трепаном виде;

4) чтобы товар предлагался хозяйством по возможности тому рыночному звену, которое стоит ближе к конечному потребителю. При этом, помимо более справедливых условий приемки, можно ожидать и более высоких цен, так как в этом случае крестьянин, минуя посредников, сам получит ту посредническую прибыль, которая установилась равновесием рыночных факторов. Точно так же при покупке товаров хозяин должен стремиться купить их по возможности из первых рук, где он может располагать и более широким выбором и более дешевыми ценами;

5) наконец, чтобы хозяйство в своем производстве было гибко и могло в сорте и качестве изготавливаемых продуктов всегда сообразоваться и отвечать постоянно изменяющимся требованиям рынка.

Таковы весьма сложные и нелегкие задачи, стоящие перед крестьянским двором в деле организации его денежного хозяйства. Мелкое слабосильное экономически крестьянское хозяйство должно проявить исключительную энергию, такт и умение, чтобы разрешить успешно хотя

бы некоторые из поставленных нами задач. Многие же из них вообще неразрешимы для мелкого хозяйства.

Поэтому для крестьянских хозяйств приобретает исключительное значение единственный надежный выход из положения – возможность путем кооперирования многих тысяч хозяйств создавать свои крестьянские специальные, могущественные организации, организующие денежный бюджет крестьянства при помощи создания своих крестьянство обслуживающих и крестьянством управляемых крупнейших торговых аппаратов» [3].

В последние годы на агропродовольственном рынке нашей страны большое развитие получили крупные сети магазинов, реализующих сельскохозяйственную продукцию и продукты ее переработки. Требования сетевых организаций к качеству, однородности, размеру партий и другие требования к реализуемой малыми сельскохозяйственными предприятиями продукции еще более повысились. Эти требования представлены нами на рисунке 1.

Кроме этого, большинство несетевых магазинов предпочитают сотрудничество с крупными оптовыми снабжающими организациями, требования которых к поставщикам товаров во многом аналогичны перечисленным требованиям.

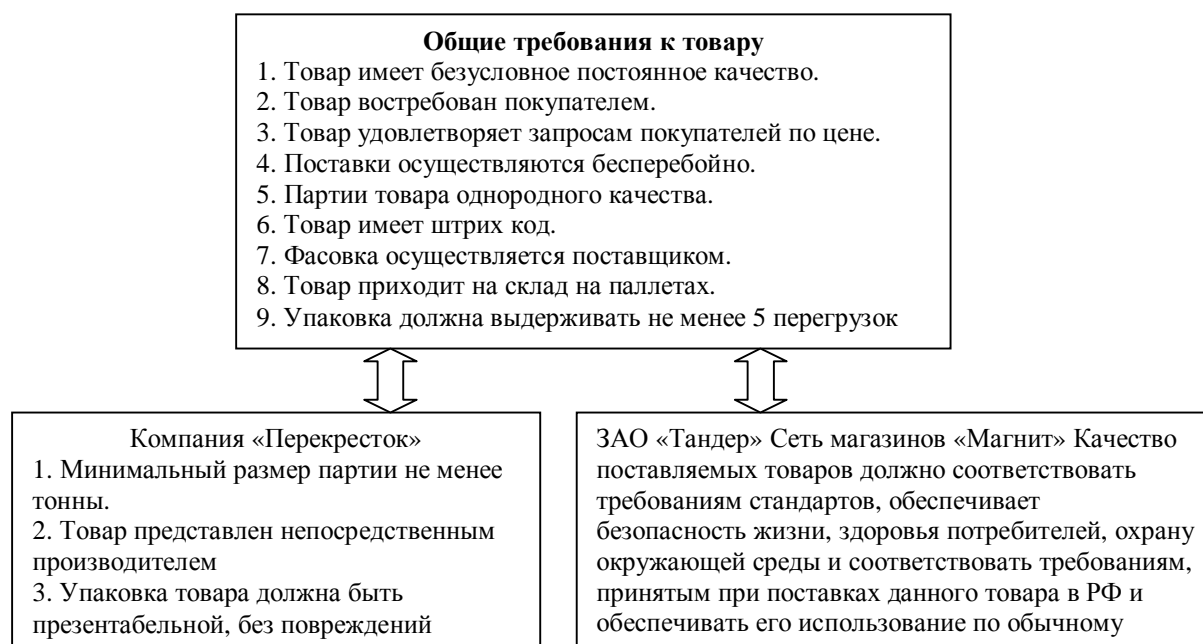


Рис. 1. Требования, предъявляемые к поставщикам, реализующим продукцию через сетевые магазины

По данным исследований проведенных ЗАО «Бизнес Порт» в целях анализа требований, предъявляемых торговыми сетями к поставщикам, на сегодняшний день на торговые сети приходится порядка 40-45% от общего объема розничной торговли и в ближайшие 1,5-2 года прогнозируется рост этой цифры до 55-60%. Это заставляет поставщиков искать ответы на вопросы: какими характеристиками должен обладать поставщик, чтобы попасть на него, какие условия должны быть соблюдены для того, чтобы заключить договор поставки товаров в ту или иную торговую сеть.

Корпоративный подход торговли независимо от названия сетей: «Метро Cash and Carry», «Лента», «Перекресток» или другие, позволяет продавцам вырабатывать общую региональную политику по отношению к производителям сельхозпродукции. Мелкие товаропроизводители сельхозпродукции по-прежнему разобщены, что делает их позицию уязвимой. Затраты на производство конечного продукта сельхозпереработки не позволяют конкурировать с продукцией крупных производителей.

Выход можно найти только в кооперации поставщиков, создания

единого складского пункта по приему товаров региональных сельхозпроизводителей. Мы считаем необходимым, проработать этот вопрос в Республике Адыгея по молочной и мясной продукции, а также по овощам. Создание цеха-склада по доведению продукции овощеводства до кондиций, требуемых продавцами - важное решение для республики.

Анализ требований к товарам показал, что сотрудничество малых сельскохозяйственных предприятий по реализации своей продукции с этими организациями напрямую практически невозможно.

Это еще раз подчеркивает актуальность создания потребительских торгово-закупочных кооперативов, которые, сохраняя юридическую и финансовую самостоятельность предприятий малого бизнеса, вместе с тем, позволяют преодолеть большую часть присущих им недостатков.

Исходя из вышеперечисленных требований сетевых и оптовых торговых организаций к качеству товаров и партий, мы считаем, что в современных условиях, характеризующихся переходом от чистой конкуренции к конкурентному взаимодействию в функции снабженческого кооператива наряду с заключающимися в приеме товара, его экспертизе и оценке, сортировке, обработке и упаковке, формировании торговых партий, хранении, транспортировке и предложении товара покупателям, необходимо включать также и интеграционные функции, присущие фирмам-интеграторам, такие как снабжение членов кооператива поголовьем и семенами, что позволит обеспечить единое качество всех партий закупаемой продукции и формировать однородные крупные партии, а также предоставление членам кооператива услуг по техническому, ветеринарному, агрохимическому, зоотехническому и другим видам обслуживания.

К таким функциям, на наш взгляд, также должно относиться снабжение членов кооператива поголовьем, кормами, семенами, ГСМ, лекарствами и т.д. Одной из важнейших функций в настоящее время

является предоставление консультационных услуг, а также осуществление контроля за ходом выполнения технологических процессов (рис. 2).

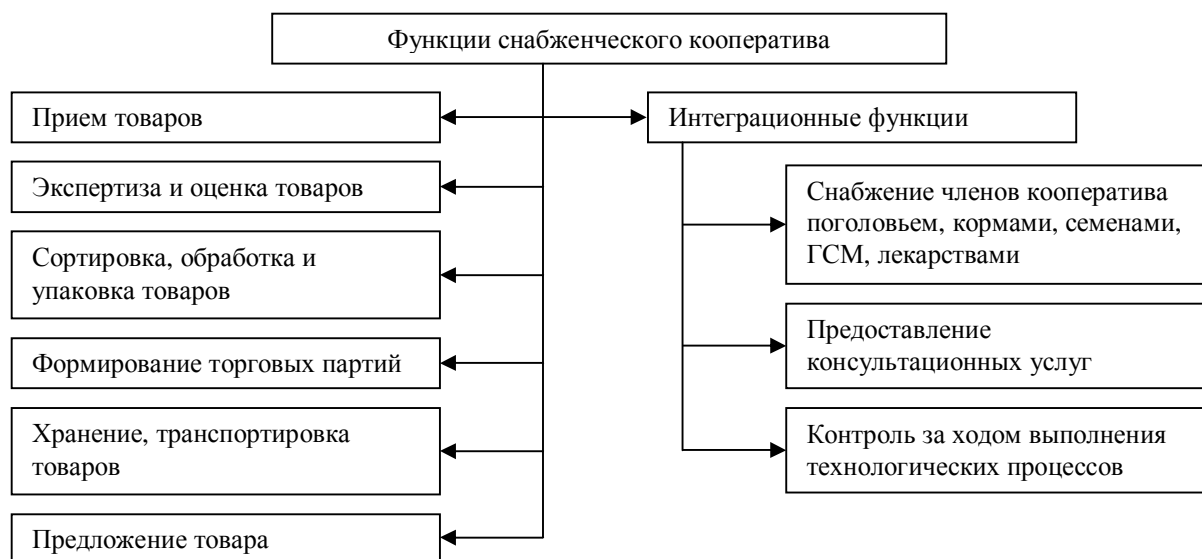


Рис. 2. Функции снабженческо-сбытового кооператива

Одной из задач сельскохозяйственного потребительского снабженческо-сбытового кооператива (СПССК) является эффективное продвижение товарной продукции на рынки от товаропроизводителей к конечным потребителям. Применительно к конкретным условиям сельского хозяйства Республики Адыгея, из всех возможных вариантов механизма функционирования, мы считаем наиболее рациональным СПССК, организованный на базе хозяйства-интегратора.

Сотрудники научно-исследовательской лаборатории экономического моделирования ФГОУ ВПО «Саратовский государственный аграрный университет им. Н.И. Вавилова» А. В. Голубев, И. П. Глебов и другие в рекомендациях по эффективному ведению сельскохозяйственного производства в условиях кризиса предлагают механизм функционирования сельскохозяйственного потребительского снабженческо-сбытового кооператива, организованного на базе хозяйства-интегратора, заключается в том, что взаимодействие формируется на принципах горизонтальной кооперации между аграрным предприятием (интегратором), кооперативом, владельцами ЛПХ и главами КФХ [2].

Авторы утверждают, что это позволит существенно повысить доходность продукции, производимой в ЛПХ, КФХ и других хозяйствах. При этом владельцы ЛПХ получают от хозяйства – интегратора скот в аренду, корма, ветпрепараты, ГСМ и консультации по технологии производства продукции, а кооператив, в свою очередь, осуществляет закупку сельскохозяйственной продукции и ее продажу на перерабатывающее предприятие. Мы согласны с авторами в том, что защитить интересы сельхозтоваропроизводителей, обеспечив им приемлемые цены реализации, можно рядом мер, среди которых расширение сети закупочно-снабженческих кооперативов.

Вместе с тем, в предлагаемую схему взаимодействия хозяйства-интегратора и кооператива, на наш взгляд, необходимо внести некоторые дополнения и уточнения (рис. 3). Суть функционирования подобного формирования состоит в следующем. Хозяйство-интегратор заключает договоры с владельцами крестьянских (фермерских) и личных подсобных хозяйств на содержание и выращивание крупного рогатого скота и свиней.

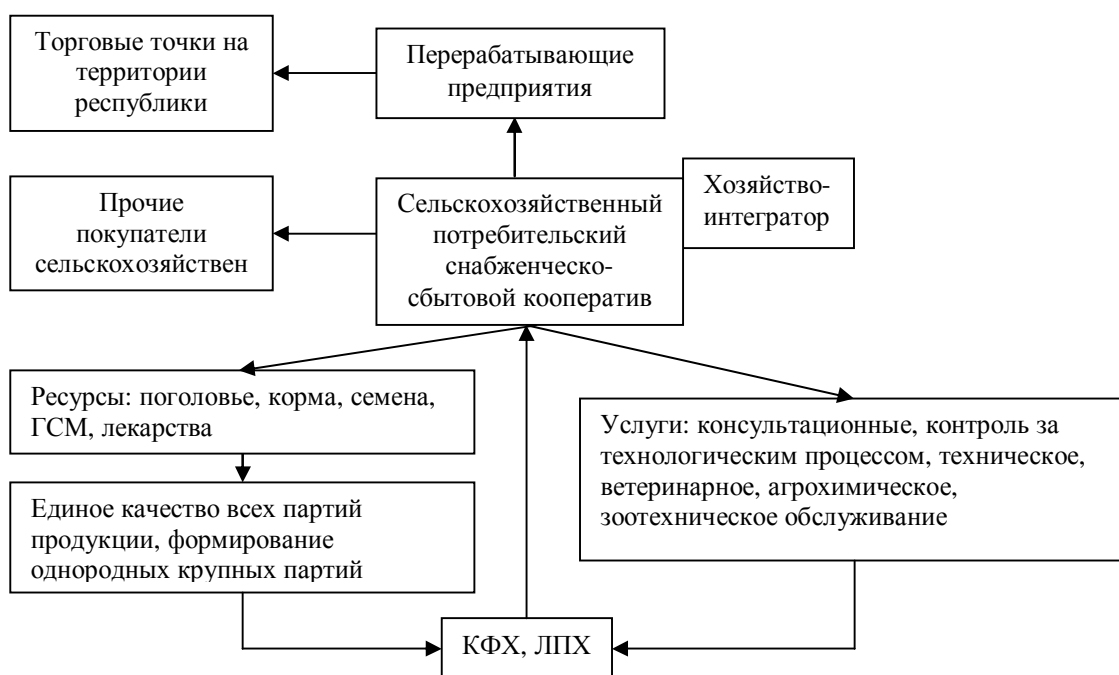


Рис. 3. Механизм функционирования сельскохозяйственного



потребительского снабженческо-сбытового кооператива, организованного  
на базе хозяйства-интегратора

В то же время созданный владельцами ЛПХ, КФХ и сельхозпредприятием снабженческо-сбытовой потребительский кооператив в этой схеме берет на себя сбытовые функции путем организации эффективной системы сбора молока и мяса у членов кооператива и доставки продукции на перерабатывающее предприятие.

На Кубани в рамках реализации приоритетного национального проекта «Развитие АПК» положено начало созданию сети оптовых продовольственных рынков по закупке у населения и реализации оптовым покупателям продукции, произведенной на личных подворьях сельских жителей. «Изумрудный город» первый на Кубани такого рода рынок, являющийся промежуточным звеном между производителями растениеводческой продукции и потребителями этой продукции.

Овощи, корнеплоды, зелень, ягоды, фрукты – все это сначала попадает в лабораторию. Здесь специалисты определяют качество и безопасность продукции. Тщательно вымытые, рассортированные по величине и упакованные в сетку, пленку и прочий экологически чистый материал овощи и плоды всех видов, включая зелень готовы для отправки потребителям. Такая оптовая фирма является промежуточным звеном между производителями и торговыми сетями.

Основная цель снабженческо-сбытовых потребительских кооперативов в агропромышленном производстве состоит в создании на основе формирования больших партий товара более выгодных условий по сбыту товарной продукции и снабжению средствами производства членов кооператива. В процессе своей деятельности кооперативы успешно конкурируют с посредниками, которые существенно снижают цены на покупаемую продукцию и завышают на оказываемые услуги.

Кроме того, кооперативы дают возможность экономить на транспортных издержках, поскольку в результате специализации на определенном виде деятельности составляются рациональные схемы и маршруты сбора продукции и максимально полно используются транспортные средства. К тому же, они способствуют развитию перерабатывающих предприятий, поскольку позволяют более эффективно контролировать качество сырья, организовывать его поступление на переработку крупными партиями, рационально загружать мощности комбинатов.

Рассмотрим принципы реализации интеграционных схем на примере организации сбора молока, произведенного в личных подсобных и крестьянских (фермерских) хозяйствах. Для оценки рынка молочной продукции необходимо проанализировать следующие основные социально-экономические показатели развития региона: численность сельских и городских жителей в населенных пунктах и показатели сезонной миграции населения, объемы производства и потребления продукции, уровень сложившихся цен на молоко и их динамику, каналы реализации продукции, поголовье коров в личных подсобных хозяйствах граждан.

Интеграционную схему организации сбора молока целесообразно внедрять в том случае, когда это выгодно как интегратору, так и владельцу личного подсобного или крестьянского (фермерского) хозяйства, то есть когда:

- цены на молоко не ниже цен продажи его в данном населенном пункте, или не ниже цен продажи в других населенных пунктах (за минусом затрат на реализацию молока);
- расчеты за продукцию производятся одновременно с закупкой молока;
- применяются простые и доступные методы определения качества молока;
- быстро производится сбор молока;

- организуются пункты сбора молока в непосредственной близости от хозяйств, что позволит их владельцам подносить молоко к приемному пункту.

В результате анализа рынка молочной продукции в Республике Адыгея нами рассмотрены следующие варианты интеграционных схем сбора молока.

1. Молочный завод принимает в состав работников предприятия сборщиков молока, разрабатывает маршрут движения молоковоза.
2. Молочный завод организует стационарные пункты сбора молока.
3. Сельскохозяйственный потребительский снабженческо-сбытовой кооператив занимается сбором молока у КФХ, ЛПХ и реализует его по отработанным каналам.

Мы считаем, что третий вариант интеграционной схемы наиболее оптимален, так как не требует больших дополнительных финансовых вложений, как, например, организация стационарных пунктов. Кроме того, СПССК может закупать молоко по более высоким ценам, чем молокозавод.

Определение круга участников является основополагающим фактором внедрения интеграционной схемы сбора молока. На начальном этапе в ней участвует ограниченное число хозяйств. Лишь приблизительно определяются объемы излишков молока, производимого в хозяйствах населенных пунктов, претендующих на участие в реализации схемы; маршруты движения специального транспорта. Эта работа проводится в рамках подготовки технико-экономического обоснования интеграционной схемы. На предварительном этапе ее реализации составляется план необходимых мероприятий, намечаются сроки их выполнения и ответственные исполнители. КФХ и ЛПХ, принимающие участие в реализации данной интеграционной схемы, должны обсудить вопросы организации сбора молока, уровень цен на продукцию, соответствие

параметров продукции требованиям к ее качеству, а также определить место и время сбора молока.

Кроме того, необходимо разработать условия, обеспечивающие контроль качества молока, а также порядок расчетов за принятую продукцию. На их основе подготовить правила приема (сдачи) молока. Причем молоко должно было сдаваться в чистой таре, закрытой крышкой. Объем молока измеряет ответственный за его приемку сборщик, он же проверяет температуру и органолептические свойства, сортирует. Для проведения анализа разовые пробы молока отбираются индивидуально при его приемке, и данные о результатах анализов заносятся в приемную книгу. По окончании месяца сдачнику выдается на руки ведомость, содержащая сведения о количестве сданного молока и отметки о его качестве.

Маршрут движения транспорта должен быть составлен так, чтобы обеспечить максимальный объем сбора молока при наименьшем пробеге транспорта. При транспортировке должно быть сохранено высокое качества молока (с момента сбора до реализации). Транспортная схема организации сбора молока должна содержать расчет себестоимости 1 т-км пробега транспорта по выбранному маршруту.

При выборе схемы организации сбора и реализации молока анализируется вероятность рисков. Рассматриваются базовый вариант (наиболее приемлемый с точки зрения эксперта) и еще 2—3 варианта схемы. Оцениваются возможные риски. Например, могут снизиться цены реализации продукции, увеличиться дополнительные издержки, связанные со сбором молока, может быть уменьшен объем собираемого молока и др.

Внедрение подобных схем снимает необходимость транспортировки молока населением в пункты реализации, снижая тем самым издержки продажи продукции; позволяет высвободить рабочее время населения и использовать его для расширения собственного подворья; дает

возможность увеличить доходы сельских жителей за счет появления новых каналов сбыта продукции. Интегратор при реализации подобных схем получает дополнительный источник дохода и создает рабочие места, например, для сборщика молока, специалиста по определению качества молока, водителя.

Таким образом, экономические связи хозяйств-интеграторов, кооперативов, перерабатывающих предприятий, построенные на контрактной основе и глубокой специализации того или иного производства, приносят ощутимую выгоду. Результативность поведения владельцев индивидуальных и коллективных хозяйств характеризуется более рациональным использованием земли, труда и капитала, что способствует снижению затрат субъектов предпринимательства, хозяйствующих в растениеводстве. В свою очередь, хозяйства, специализирующиеся на производстве продукции животноводства и птицеводства, выигрывают не только на переработке сырья, но и на условиях производства, поскольку освобождаются от несвойственных им работ по поводу производства кормов. В сопоставлении с ними, хозяйства, занимающиеся производством и сбытом зерновых и технических культур, сокращают затраты, связанные с введением в земледелие органических удобрений.

### **Литература:**

1. Menar C. The Economics of Hybrid Organisations / Journal of Institutionale and Theoretical Economics, 2003.

2. Мероприятия по эффективному ведению сельскохозяйственного производства в условиях кризиса: рекомендации / Под общ ред. А. В. Голубева; ФГОУ ВПО «Саратовский ГАУ». 2-е изд. Саратов, 2009. 124 с.

3. Чаянов А. В. Основные идеи и формы организации сельскохозяйственной кооперации. М.: Наука, 1991. 456 с.