

Организационные изменения в российском сельском хозяйстве: возникновение и последствия деятельности “Новых аграрных операторов”

Дмитрий . Рылько, Генеральный директор Института конъюнктуры аграрных рынков (ИКАР), Руководитель Центра Агробизнеса ИМЭМО Москва, Россия

Роберт У. Джолли, Профессор экономики, Государственный Университет Айовы, Эймс, Айова, США

1. Постановка проблемы

В соответствии с официально принятой классификацией организационная структура российского сельского хозяйства представлена тремя секторами («укладами»): сельскохозяйственными предприятиями, прошедшими первичную приватизацию, индивидуальными (семейными) фермами и подсобными хозяйствами населения.¹ По многим причинам, в том числе вследствие неэффективной политики структурных реформ, индивидуальное фермерство не стало значимым укладом в России. На долю приватизированных коллективных хозяйств и находящихся с ними в тесной взаимосвязи и взаимозависимости подсобных хозяйств населения приходится значительная часть валовой сельскохозяйственной продукции – около 50 и 45% соответственно.

В течение последнего десятилетия сельское хозяйство России и стран СНГ серьезно пострадало в ходе процессов декапитализации, сокращения производства и фрагментации. Все основные показатели эффективности и продуктивности аграрного сектора значительно ухудшились. Аграрный сектор заработал незавидную репутацию в кругах частных кредиторов и инвесторов из-за невозврата кредитов и низкой отдачи от инвестиций. Финансирование сельского хозяйства традиционно рассматривается как высоко рискованный вид венчурной финансовой деятельности.

Однако с конца 90-х, казалось, глубоко укоренившийся взгляд на отечественное сельское хозяйство, как на «безнадежно стагнирующее», начал меняться. Российское сельское хозяйство, особенно растениеводство, стабильно растет, начиная с 1999 г. В аграрном секторе происходят глубокие организационные изменения и инновации. **Главной целью и предметом инноваций является сектор коллективных предприятий.** Тысячи гектаров сельскохозяйственных земель в России были взяты у первичных собственников и землепользователей различными новыми, преимущественно несельскохозяйственными операторами. В результате появились исключительно крупные коммерческие структуры – **«агрохолдинги»**. Параллельно начали изменяться и расширять свою сельскохозяйственную деятельность некоторые «традиционные» сельскохозяйственные производители. И внутренние и внешние (по отношению к отрасли – *прим. перевод.*) новые игроки привносят организационные изменения, такие как вертикальная интеграция, подрядное и контрактное сельское хозяйство, аренда земли, совместные инвестиции и другие.

В качестве рабочей гипотезы мы рассматриваем **«новых аграрных операторов» (НАО) как переходный гетерогенный сектор российского сельского хозяйства.** Для целей и удобства

¹ Серова (1999), Узун (2000). Существуют различия и модификации этой основной классификации. Часть коллективных хозяйств (или современных коллективных хозяйств) называется корпоративными предприятиями. Хозяйства классифицируются по официальному юридическому статусу (акционерные общества, производственные кооперативы и др.), по финансовому положению и по уровню валового дохода. Некоторые исследователи объединяют индивидуальные фермы и ЛПХ в единый частный фермерский уклад.

исследования, а также для того, чтобы очертить виртуальные границы “сектора”, мы использовали две его главных особенности:

- Активное участие несельскохозяйственных компаний в процессе принятия решений в сельскохозяйственном производстве, и
- Инвестирование (*value at risk*, или наличие “стоимости под риском”) в сельское хозяйство.

Можно заметить, что определение границ сектора НАО вопрос достаточно дискуссионный. НАО могут быть рассмотрены и как переходный сектор, и как совокупность путей преобразования «традиционных коллективных хозяйств, унаследованных от советской эпохи» во что-то новое. Мы обсудим это ниже в нашем докладе. «Новые аграрные операторы» - это условный термин, который мы используем для идентификации и описания новых игроков в российском «аграрном секторе» и новых процессов, происходящих в российском сельском хозяйстве.

Размер, масштабы распространения и характер происходящих инноваций представляют значимый вызов не только для отечественного, но и для мирового сельского хозяйства. Так как большинство НАО полагаются на массовую наемную рабочую силу, они представляют собой дальнейший отход от классической мировой концепции индивидуального фермерского хозяйства.

2. Теоретические основы и рабочие гипотезы

Теория утверждает, что в основе каждого инновационного изменения лежат сравнительные транзакционные издержки и издержки координации на фоне асимметрии в доступности информации. Не всегда даже отдавая себе отчет, фирма развивает новые способы ведения бизнеса для того, чтобы снизить эти издержки и как-то компенсировать для себя неэффективную организацию или неполноту рынков, на которых она функционирует. Здесь надо отметить некоторые рабочие гипотезы, которые помогут объяснить возникновение НАО. Вот основные из них:

- *Теория неполных и неэффективных рынков.* Эта теория получила новый импульс развития в последние годы, на фоне перехода экономики стран ЦВЕ к рынку. На неполных рынках в условиях переходного периода наблюдаются многочисленные отступления от рыночных механизмов, стимулирующие гипертрофированное развитие вертикальной и горизонтальной интеграции, как инструмента, позволяющего противостоять чрезмерно высоким транзакционным издержкам и рискам. Становится более экономичным и менее рискованным производить внутри компании, а не зависеть от внешних контрагентов. Аналогичные процессы, происходившие в 50-х и 60-х годах в США и Западной Европе, достаточно хорошо известны и изучены. В рамках неразвитых рынков наблюдаются также неравные условия конкуренции. Преимущество, в частности, получают те фирмы, которые обладают лоббирующей силой и могут задействовать административный ресурс. Как правило, крупные НАО обладают такой политической и административной силой.
- *Неразвитая система аграрного банковского кредитования или ее отсутствие.* Это делает внутрифирменные финансовые потоки единственно реальным альтернативным инструментом перевода капитала и инвестирования в сельское хозяйство.
- *Управленческая ловушка.* В ходе приватизации коллективных хозяйств сельскохозяйственные основные земли были поделены на сотни и тысячи маленьких «виртуальных» земельных паев, в то время, как только небольшая часть земельных активов включались в уставный капитал предприятия. Это породило ситуацию со слишком высокими рисками управления сельскохозяйственными предприятиями, осуществлением контроля и инвестиционной деятельности. К тому же, на фоне «дикого рынка» производительность «традиционного» коллективного хозяйства была настолько

низкой, что оно было не в состоянии погашать краткосрочные или среднесрочные долги. Это привело к развитию новых организационных форм, направленных на преодоление фрагментации и низкой производительности активов.

- *Последствия финансового кризиса 1998 года.* Девальвация рубля привела к значительному импортозамещению и возросшей конкурентоспособности отечественного экспорта вкупе с относительным удешевлением основных средств производства и обесцененными долгами сельскохозяйственных предприятий. Новые сельскохозяйственные операторы использовали связанные с этим возможности. Рассматриваемое явление – своеобразный отечественный аналог «сельскохозяйственной бонанзы», имевшей место в США в конце 19-го и в середине 70-х годов 20-го века².
- *Долгосрочные изменения вмененных (альтернативных) издержек капитала.* Можно сказать, что вследствие долгосрочного процесса декапитализации и сокращения производства стоимость аграрных активов к концу 90-х опустилась до своего исторического минимума, с которого возможно только движение вверх. С этой точки зрения, долгосрочные инвестиции в сельское хозяйство явились достаточно конкурентоспособными по сравнению с другими секторами экономики.
- *Воздействие внешней торговли и иностранных инвестиций* (включая иностранные прямые инвестиции) на национальную экономику. Следует отметить, что многие новые сельскохозяйственные операторы тесно связаны с возможностями и спросом со стороны внешней торговли и иностранных инвестиций, включая передачу технологий и управленческого опыта.

Рассмотренные выше гипотезы находятся в причинной и функциональной взаимосвязи. Некоторые из них указывают на «рост возможностей», в то время как другие указывают на ограниченные возможности других «секторов» аграрной экономики. Но, по нашему мнению, ни одна из гипотез, взятая в отдельности, не дает полного объяснения возникновения новых организационных и функциональных форм в аграрном секторе.

3. Исследовательский подход и источники информации

Вопросы, рассматриваемые в исследовании, звучат следующим образом:

1. Как и почему в российском сельском хозяйстве происходят организационные инновации?
2. Каковы масштабы и цели распространения данных изменений?
3. К чему в будущем могут привести эти изменения, в отношении производительности, конкурентоспособности и социального обеспечения?
4. Почему происходит дальнейшее отступление от классической концепции индивидуальной семейной фермы и является ли оно неизбежным?

Для того, чтобы ответить на эти вопросы мы применяем комбинацию эмпирического анализа, обследования (интервью и анкеты) и (микро) ситуационного анализа (*case-study*). Методы исследования *case-study* идеально подходят для ответа на вопросы, «как» и «почему». Этот метод особенно полезен, когда речь идет об абсолютно новых явлениях и быстрых изменениях ситуации, а также когда статистические оценки и данные не существуют или ненадежны. Используемый нами метод исследования на основе ситуационного подхода продолжает модель, разработанную Йином³.

² Drache (1964).

³ Yin (2003a, 2003b). Для примеров ситуационных исследований, относящихся к сельскому хозяйству см., например, Doye et al. (2000), Schertz and Doering (1999), Drache (1964), Westgren and Zering (1998).

Отдельные НАО были выбраны как объект анализа. Мы провели ряд ситуационных исследований (case-study), касающихся НАО, которые различаются своей позицией в товарной цепочке и своей мотивацией к организационным изменениям. Исходные предположения были следующими. Организационные инновации НАО вызваны:

1. Потребностью компании снизить транзакционные издержки и издержки координации или использовать экономию от масштаба,
2. Потребностью компании в снижении издержек, связанных с неадекватной рыночной инфраструктурой, торговым правом, или государственным регулированием,
3. Возможностью компании приобрести производственные активы, которые имеют заниженную цену вследствие несовершенства рынка, асимметрии информации, бедности или отсутствия четко определенных и действующих прав собственности.

Для исследования был разработан стандартный протокол ситуационного анализа. Наконец, мы использовали перекрестный ситуационный анализ для проверки изложенных выше утверждений.

На сегодняшний день мы провели 5 полноценных ситуационных исследований и несколько десятков микро ситуационных исследований, которые затрагивают ограниченное число ключевых вопросов.

Дополнительно к ситуационному анализу был использован метод эмпирического анализа. Различные источники информации, включая российский интернет, газеты, научные журналы, личные контакты, были использованы и собраны вместе для обновления базы данных НАО. В данный момент она содержит основную информацию о более чем 150 НАО.

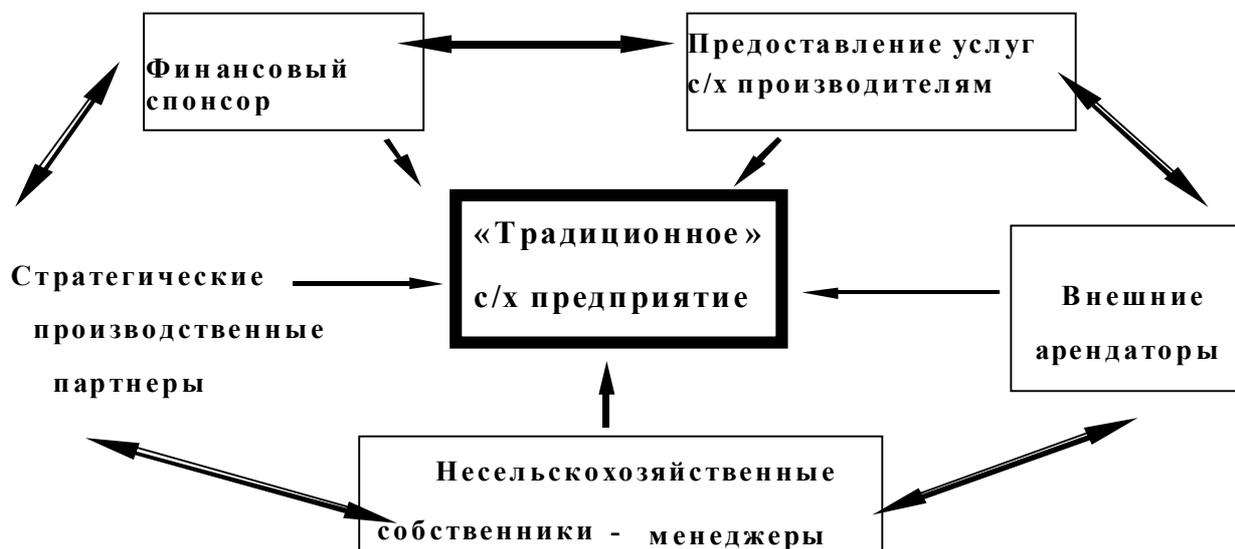
4. Главные результаты исследования

Параграф 4 дает короткие выводы о главных результатах исследования.

.4.1 Типы входа в отрасль и функции

Мы выделяем пять основных типов входа внешнего оператора в российское сельское хозяйство (Рисунок).

- Финансовое спонсорство;
- Заключение договоров о совместной деятельности;
- Предоставление подрядных услуг;
- Аренда сельскохозяйственных земель.
- Приобретение сельскохозяйственного имущества без земли или всего хозяйства



В результате вторжения внешних операторов стали изменяться и модифицироваться характер собственности и формы контроля, так же как и функции традиционных независимых коллективных хозяйств. Спонсируемые хозяйства занимают промежуточное положение между традиционными и новыми производителями. «Спонсорами» выступают, как правило, высоко капитализированные несельскохозяйственные компании. Они не контролируют и не владеют сельскохозяйственными активами напрямую, а также не управляют предприятием на постоянной основе. Спонсоры обычно берут на себя финансовые риски неисполнения контрактов. Главная функция финансовых спонсоров состоит в предоставлении гарантий по кредитам перед поставщиками средств производства, финансовыми кредиторами или в непосредственном инвестировании в сельскохозяйственную деятельность. Спонсируемые хозяйства обычно входят в группу наиболее эффективных сельскохозяйственных предприятий и фермерских хозяйств России. Другой не прямой спонсорской функцией является помощь в переходе от «традиционного» способа ведения хозяйства к более современному функционированию. В рамках *соглашений о совместной производственной деятельности* внешние операторы также не становятся собственниками хозяйств, но они делят риски и принимают участие в производстве и управлении хозяйством. В рамках *внешнего подряда* (известного на Западе как *custom farming*) внешний оператор предоставляет производственные услуги и может брать на себя часть рисков неурожая, неблагоприятных колебаний цен на товар и других событий, происходящих на рынках. При *соглашении об аренде земли*, внешний оператор берет на себя осуществление всей производственной деятельности и все связанные с этим риски, ограничивающиеся размером взятого в аренду участка. Приобретение неземельных активов хозяйства обычно сопровождается взятием земли в аренду у индивидуальных владельцев земельных паев или муниципальных властей, и это превращает компанию в полного сельскохозяйственного производителя. В большинстве случаев в России приобретение неземельных активов хозяйств осуществляется в виде образования на месте старого коллективного хозяйства нового юридического лица. Новое юридическое лицо приобретает наиболее ценные физические активы от старого хозяйства и (постепенно) тем или иным способом решает проблему просроченных долговых обязательств старого хозяйства⁴. Побочным эффектом стало появление огромного числа «пустых», или оболочных (фактически без активов) юридических лиц - сельскохозяйственных предприятий, которые существуют только на бумаге.

.4.2 Размеры и масштабы распространения сектора НАО

На конец мая 2004 г. мы собрали информацию о 150 НАО, функционирующих в 32 из 89

⁴ Подробнее, см., например, Рьлько (2002).

субъектах Российской Федерации. Многие развитые сельскохозяйственные регионы (такие как Астраханская, Калининградская, Калужская, Кемеровская, Новосибирская, Тюменская, Вологодская области, Дальневосточный регион и т.д.) не были охвачены обследованием из-за ограниченных размеров самого исследования. Многие регионы, даже если они включены в базу данных, до сих пор находятся в процессе исследования. К тому же, наш список НАО не включает в себя такие «пограничные» форматы НАО как «внешний подряд» (если они не связаны с конкретной сельскохозяйственной единицей), спонсируемые хозяйства и хозяйства, заключившие договоры о совместной деятельности. В нашем исследовании мы сфокусировались на компаниях, которые арендуют землю и приобретают неземельные активы сельскохозяйственных предприятий.

Из 150 обследованных предприятий руководители 115 хозяйств предоставили информацию о подконтрольном размере земли. Другие не смогли или отказались предоставить такую информацию, либо информация о земле была неуместной вследствие того, что товарной специализацией холдинга является животноводство. В 2003 г. у 115 компаний общее число подконтрольных сельскохозяйственных предприятий составило **1026** единиц, а размер сельскохозяйственных угодий составил **6119** тысяч гектаров.

.4.3 Возникновение и период вхождения в аграрный бизнес

Данные об отраслевой и институциональной принадлежности «материнской компании» (основателя сельскохозяйственного проекта) сельскохозяйственного холдинга являются достаточно условными, поскольку происхождение большинства материнских компаний является сложным, в то время как другие являются частью больших холдинговых групп. Основной отраслевой разрез сектора и его становления приведен в Таблица 1.

Таблица 1. Матрица НАО по происхождению и периоду входа, тыс. га и %

	A	T	F	AS	AG	C	U	B	S	Всего
1998 и пред.период	0	0	0	0	0	0	0	71	530	601
1999-2000	585	34	369	47	0	345	0	0	942	2323
2001-2003	727	90	498	166	55	259	217	110	1334	2256
Всего	1312	124	867	213	55	604	217	181	1606	5180
%										
1998 и период до	0	0	0	0	0	0	0	39	33	11
1999-2000	45	27	43	22	0	57	0	0	59	45
2001-2003	55	73	57	78	100	43	100	61	8	44

Примечания: Данные по холдингам, которые предоставили информацию по данному вопросу. Отраслевая принадлежность материнской компании: А – диверсифицированный агробизнес, Т - закупка и продажа сельскохозяйственной продукции, F - пищевая промышленность, AS - поставщик средств производства для сельского хозяйства, AG – сельскохозяйственный производитель, В – банковское дело/финансы, S – государственные и квази-государственные образования, N – неидентифицированные, С – промышленные конгломераты.

Источник: база данных ИКАР

Таблица 1 подтверждает теорию множественной мотивации при формировании НАО. Исследованные компании агробизнеса и других отраслей вошли в сельское хозяйство сразу же после финансового кризиса 1998 года, или в более позднее послекризисное время, в ответ на резко возросший спрос на продовольствие и возросшие возможности экспорта сельскохозяйственной продукции. Исследуемые компании из банковской и финансовой сферы вошли в сельскохозяйственное производство либо до кризиса, либо после преодоления его негативных последствий. Наконец, государственные и квази-государственные организации представляют собой самый разнообразный диапазон мотивов и причин входа в отрасль. Некоторые из них являются полу-приватизированными структурами традиционных советских промышленных монополий (Газпром), некоторые остались государственными на региональном уровне (Башптицепром), некоторые были основаны региональными властями относительно недавно специально для решения проблем финансово неблагополучных сельскохозяйственных предприятий (ГУП Воронежинвест).

4.4 Присутствие в регионе и концентрация

НАО появляются преимущественно в наиболее развитых аграрных регионах, которые характеризуются высоким уровнем региональной государственной поддержки (уровнем субсидий) и близким расположением к рынку конечного потребителя. По данным официальных лиц, курирующих сельское хозяйство Московской области, более половины коллективных хозяйств области уже контролируются «внешними инвесторами». В Татарстане, по сведениям местных официальных лиц, «инвесторы» приобрели приблизительно 700 тысяч гектаров или 15% всех сельскохозяйственных земель. В Орловской области, в соответствии с нашей (неполной) базой данных, НАО контролируют 56% всех сельскохозяйственных угодий. Концентрация холдинговых компаний может быть существенно выше на районном уровне. В Белгородской, Московской, Тамбовской областях и Краснодарском крае имеются районы, где все или почти все коллективные хозяйства контролируются одной холдинговой компанией. Как правило, местный ключевой пункт поставки (элеватор) и/или переработки сельскохозяйственной продукции контролируется той же компанией. Такая концентрация рыночной и административной силы представляет собой вызов для структур, отвечающих за формулирование политики государственного регулирования отечественного сельского хозяйства.

4.5 Отраслевая специализация НАО

Из 150 обследованных компаний, 58 – специализируются на производстве растениеводческой продукции, 48 – являются диверсифицированными сельскохозяйственными операторами и 26 - имеют выраженную животноводческую специализацию (остальные не смогли или отказались предоставить информацию относительно своей специализации). Более 30 обследованных компаний предоставили нам данные о годовой выручке. Они показали достаточно сильную корреляцию между размером земли в обороте и объемом продаж, если компания занимается растениеводством или диверсифицированной сельскохозяйственной деятельностью.

В Таблица 2 представлена информация о деятельности растениеводческих и диверсифицированных сельскохозяйственных компаний в зависимости от размера земли в обороте. НАО значительно различаются по масштабам деятельности. Они могут варьироваться от одной сельскохозяйственной единицы с размером в несколько тысяч гектаров (Успенский элеватор, - Алтай; Краснодарагроальянс, - Краснодар) до очень крупных сельскохозяйственных компаний, включающих множество сельскохозяйственных предприятий, расположенных в нескольких регионах страны (Юг Руси, Разгуляй, и др.)

Таблица 2 Структура сельскохозяйственных угодий НАО по происхождению и размеру контролируемой земли в обороте, тыс. га

	A	T	F	AS	AG	B	C	U	S	Всего:
<i>Тыс. га</i>										
>300	0	0	0	0	0	0	0	0	1344	1344
200-299	200	0	0	0	0	0	180	0	0	380
100-199	692	0	225	100	0	0	0	0	239	1256
50-99	214	72	255	65	85	110	286	80	0	1167
<50	414	191	445	123	142	71	216	346	23	1971
Всего:	1520	263	925	288	227	181	682	426	1606	6119
<i>Число холдингов</i>										
>300	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
200-299	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2
100-199	6	0	2	1	0	0	0	0	2	11
50-99	3	1	4	1	1	1	4	1	0	16
<50	18	9	17	5	7	1	10	15	1	83

Всего:	28	10	23	7	8	2	15	16	6	115
--------	----	----	----	---	---	---	----	----	---	-----

Примечание: см. сноски к Таблице 1.

Источник: База данных НАО ИКАР

На протяжении последних трех лет средний размер НАО почти не изменился. В 2001 г. по данным 115 обследованных компаний среднее число производственных сельскохозяйственных единиц, приходящихся на холдинговую компанию составило 8,9, в то время как средняя площадь земли (взятой в аренду и собственной) составляла 54,8 тыс. га. В 2003 г. эти цифры соответственно составили 8,3 и 53,2. В модальном (самом типичном) выражении, в 2001 г. типичная сельскохозяйственная компания имела 3 производственных единицы и 40 тыс. га общей площади земли. В 2003 г. эти цифры составили 3 и 30 тыс. га соответственно. Более того, крупнейшие компании, как правило, больше не увеличивают площади своих земель, в то время как компании меньших размеров продолжают активно расти. В 2001 г. 11 обследованных крупнейших холдингов, работающих на земле контролировали 2278 тыс. га земель (207 тыс. га в среднем). В 2003 г. эти же компании контролировали 2284 тыс. га, а 3 из них существенно уменьшили размер площади земель в обороте. Напротив, в 2001 г. 36 небольших холдингов (с размером сельскохозяйственных земель 30 тыс. га и меньше) контролировали 523 тыс. га. В 2003 г. те же компании увеличили площади своих угодий до 1059 тыс. га. Это явление может быть объяснено поиском оптимального размера холдинга во избежание управленческих проблем, связанных с трудностями управления очень крупными сельскохозяйственными холдингами. Такой вывод подтверждается нашими ситуационными исследованиями (EFCO, 2003). Также, важно отметить, что крупнейшие холдинги, как правило, не являются частными, а имеют государственное или квази-государственное происхождение.

.4.6 Движущие мотивы и динамика развития сектора НАО

Данные, приведенные в **Таблица 1** и другие материалы исследования показывают, что даже в последние годы (когда иссякли ясно мотивированные посткризисные мотивы входа в отрасль), сектор НАО продолжает расти. Количество новых зарегистрированных входов на рынок превышает ограниченное число случаев ухода с рынка. Возможно, самым важным является то, что даже если компания решает покинуть сельское хозяйство, агропроект переходит к другой несельскохозяйственной компании (ОГО, *Planta*, *ISC* и др.). Другими словами, нет пути назад к «традиционным» коллективным хозяйствам.

.4.7 НАО и вертикальная интеграция

Наши ситуационные исследования показывают, что НАО (в широком смысле) могут или могут не быть связаны с вертикальной интеграцией. Это довольно сильно зависит от происхождения компании и ситуации в отрасли. Государственные и квази-государственные компании, также как и конгломераты и банковские компании, как правило, присутствуют в сельскохозяйственной отрасли не как часть вертикальной продуктовой цепочки. С другой стороны, небольшие региональные агрохолдинги, как правило, тесно организационно связаны с поставкой ресурсов для сельского хозяйства, заготовкой или переработкой. Крупные диверсифицированные межрегиональные компании агробизнеса обычно провозглашают стратегию вертикальной интеграции, однако, реальный уровень интеграции их активов (включая сельскохозяйственные производственные единицы) может быть невысоким. К тому же, учитывая традиционно высокую диверсификацию отечественных сельскохозяйственных предприятий, даже масштабная сельскохозяйственная деятельность может недостаточно отвечать потребностям в сырье материнской компании. Наше исследование компании ЭФКО четко это показывает: компания включает два десятка сельскохозяйственных предприятий общей площадью около 100 тыс. га, но их производство покрывает примерно 7% потребностей компании в сырье (семена подсолнечника). Требуется время и инвестиции на усиление специализации аграрной составляющей вертикально интегрированной компании.

Самого высокого уровня вертикальная интеграция достигла в отечественном птицеводстве, где 5 ведущих вертикально интегрированных компаний (Северная, Планета, Агрохолдинг, АПК Михайловский, Золотой Петушок) контролируют 24 птицефабрики и обеспечивают 35,1% отечественного выпуска бройлеров (ИКАР, 2003). Другие выявленные холдинговые компании контролируют еще 13,1% выпуска. В других отраслях реальный уровень интеграции гораздо ниже, хотя присутствие ведущих компаний агробизнеса в сельском хозяйстве достаточно высоко. Например, в зерновой отрасли 6 из 10 ведущих экспортеров (Агрико, Астон, Разгуляй, Росхлебопродукт, Юг Руси, Югтранзитсервис) занимаются производством зерна. В производстве сахарной свеклы все 10 ведущих компаний (которые контролируют свыше 80% всего выпуска сахара) занимаются непосредственно производством сахарной свеклы. Хотя и в зерновом и в сахарном секторе доля интегрированных компаний в общем производстве остается достаточно скромной.

4.8 Влияние на рынки факторов производства, продовольственные рынки и внутреннюю организацию

Мы попытались обобщить обширный материал, полученный в ходе ситуационного анализа, в Таблица 3.

Таблица 3. Итоги исследования: несовершенство рынка и организационные изменения в сельском хозяйстве

	Традиционная или преобладающая практика	Новый организационный ответ
<i>Затраты</i>		
Поставки топлива	1. Местные заправочные станции и посредники заключают официальные и «теневые» долгосрочные и краткосрочные бартерные соглашения с местными сельскохозяйственными предприятиями. 2. Местные органы власти используют бюджетные долговые схемы между поставщиками топлива и сельскохозяйственными предприятиями и распределяют топливо между сельскохозяйственными предприятиями в ответ на поставки сельскохозяйственной продукции в региональные продовольственные фонды.	Не произошло существенных изменений в этой схеме: топливо покупается через районные топливные станции. Тем не менее, переход на оплату счетов через банк позволяет улучшить условия торговли и гарантируют качество топлива, исключая фальсификации.
Поставки семян	Семена растений, (подсолнечник, кукуруза, сахарная свекла) приобретаются через различных посредников. Преимущественно дешевые сортовые семена.	Переход к централизованным мегасделкам. Семена приобретаются у лицензированных дилеров международных компаний, торгующих семенами или напрямую у глобальной компании - производителя. Открываются собственные семеноводческие центры. Массовый переход к использованию гибридных семян.
Поставки кормов	Примитивное внутривладельческое производство комбикормов и/или покупка стандартизированных концентратов у независимых комбикормовых заводов.	Комбикормовые заводы включаются в состав вертикально интегрированной компании. Хозяйства заказывают определенные рационы кормов (смеси), руководствуясь текущей ситуацией на рынке и возрастающими потребностями скота. Холдинговая компания размещает мега-заказы у глобальных поставщиков высоко протеинового корма и премиксов.
Поставки удобрений	1. Покупаются хозяйствами за наличные у местных дистрибьютеров. 2. Контракты заключаются посредством долгосрочных бартерных соглашений через местные органы власти и поставляется местным хозяйствам, на условиях натуроплаты и на невыгодных условиях для покупателей.	Централизованные мегасделки между агрохолдингами и крупнейшими поставщиками. Частичная предоплата совмещается со схемами товарного кредита.

Защита растений	1. То же, что и с удобрениями. 2. Однако региональные бюджетные схемы в меньшей степени используются по сравнению с поставкой удобрений, так как средства защиты растений считаются не столь значимым ресурсом.	1. Те же схемы, что и с удобрениями. 2. Агрохолдинги проводят тендеры среди местных дистрибьюторов крупных химических компаний, для обеспечения химикатами Имеет место значительное сокращение посреднической маржи.
Поставки сельскохозяйственной техники и оборудования	Крупные коллективные хозяйства имеют собственную сельскохозяйственную технику, а также предоставляют/пользуются услугами соседних хозяйств (когда есть возможность). Между хозяйствами имеют место существенные различия в уровне обеспеченности с.х. техникой: от избыточных производственных мощностей до полного отсутствия ключевых компонентов интегральной технологической цепочки.	Профессиональные компании по предоставлению производственных услуг работают на местном, региональном и межрегиональном уровне. Рынок услуг подряда формируется на все более и более конкурентных началах.
Кредит	Отсутствие у хозяйств положительной кредитной истории и практики кредитования, от организации бизнес-планирования до повышения прозрачности бизнеса резко ограничивает возможности кредитования. Слабый потенциал залогового обеспечения вызывает постоянный недостаток оборотных средств и воспроизводит ситуацию, в которой хозяйство оказывается в жесткой зависимости от небанковского сектора, а именно, местных властей или посредников.	Централизация процесса долгового финансирования а агрохолдингах на уровне управления всем холдингом. Стандартизация и формализация бизнес планирования. Компании объединяют и комбинируют всю залоговую массу, включая сельскохозяйственные и несельскохозяйственные активы. К финансированию сельского хозяйства привлекаются корпоративные кредиты. Более того, залоги сельскохозяйственной продукции используются для получения банковского кредита и для финансирования несельскохозяйственной деятельности холдинга.
Рабочая сила	(Относительный) избыток постоянной низко квалифицированной рабочей силы и низкая дисциплина труда на фоне нехватки квалифицированных работников.	Новые операторы понемногу сокращают излишки сельскохозяйственной рабочей силы. Высококвалифицированные временные команды управленцев и инженеров
Земля	“Материнское хозяйство” берет землю в аренду у владельцев виртуальных земельных паев. Соглашения об аренде часто не формализованы. Часто не делается никаких платежей из-за отсутствия или низкой эффективности деятельности хозяйства.	Долгосрочная аренда отдельных участков земли регистрируется в местном регистрационном органе. Ставки арендной платы предлагаются менеджментом отдельного хозяйства и одобряются управляющим органом холдинга. Арендная плата регулярно выплачивается. Имеют место попытки включения и оценки долгосрочных соглашений об аренде земли в качестве вторичного залогового обеспечения банковских ссуд. Постепенная скупка земли у владельцев земельных долей.
<i>Различные услуги</i>		

Управленческая структура	Традиционная управленческая структура советского типа с двумя экстремальными сценариями: либо автократичный управляющий хозяйства (редкие случаи, эти компании, как правило, сами стремятся стать агрохолдингами) или слабый управляющий, сильно зависящий от многочисленного трудового коллектива или местных органов власти.	На фоне многих положительных аспектов централизации, НАО склонны создавать высоко иерархическую, нисходящую, доходящую до четырех уровней, управленческую структуру: расположенные в Москве органы управления – отраслевая/региональная управленческая компания – региональный сельскохозяйственный холдинг – сельскохозяйственное предприятие. Нередки достаточно беспорядочные «организационные метания» от «вертикально интегрированной отрасли» к «региональному кластеру» и обратно. Во многих случаях происходит частое замещение руководителей сельскохозяйственных предприятий и высших аграрных управленцев, что ведет к отсутствию преемственности и дискретному характеру управления. Высокий риск подрыва обоснованного и своевременного процесса принятия решений в сельскохозяйственных предприятиях. Наем извне узких сельскохозяйственных специалистов для решения конкретных управленческих и технических проблем. В целом пока не найдено решение одной из ключевых проблем – оптимального распределения прав и ответственности по иерархической вертикали и того, что принято называть «чувством хозяина».
Управление налогами	Задолженности по уплате налогов. Неспособность получить компенсацию за уплату налога на добавленную стоимость. Переплата налогов у части (ограниченное число) дисциплинированных предприятий, уплачивающих налоги. В регионах, в которых введен единый сельскохозяйственный налог, предприятия попадают в сезонную «налоговую западню».	Развертывание сложных легитимных программ оптимизации налоговых схем. Профессиональные команды собственных бухгалтеров и юристов, которые разрешают проблемы налогообложения в рамках всего холдинга.
Страхование урожая	Практически не доступно для коллективных хозяйств.	Попытки заключения сложных сделок по страхованию урожая на уровне управления холдингом. Сталкиваются с большими трудностями из-за неадекватности нынешней государственной программы поддержки страхования урожая.
<i>Маркетинг, управление производственными рисками</i>		
Реализация сельскохозяйственной продукции	Преобладание продаж за наличные. Сокращает мотивацию к труду и подрывает платежеспособность предприятия.	Разработка стратегий, нейтрализующих рыночную конкуренцию. 1. предприятие становится частью вертикальной структуры компании. 2. Деятельность на основе масштабных офтейкинговых соглашений о продаже с переработчиками и экспортерами. Известные покупатели, на которых можно положиться, а также предсказуемый прозрачный денежный поток положительно влияет на все аспекты сельскохозяйственной деятельности.
Правовая защита	Сельскохозяйственное предприятие практически безоружно перед многочисленными регулирующими органами и несельскохозяйственными контрагентами по бизнесу.	Армия юристов и других служб холдинга компании защищает портфель компании, включая сельскохозяйственные активы предприятия.

Источник: выводы авторов, основанные на ситуационных исследованиях

5. Некоторые выводы и рекомендации

1. Очевидно, что традиционная отечественная доктрина о трехсекторной модели аграрной отрасли больше не является адекватной. Все аспекты отечественной сельскохозяйственной политики – от официальной статистики по сельскому хозяйству до государственной поддержки товаропроизводителей - должны быть пересмотрены вследствие появления новых действующих форматов. Официальное определение «сельскохозяйственных производителей» должно быть адаптировано к действительности. Например, высоко капитализированный, предоставляющий полный комплекс услуг, оператор может не считаться производителем (и не иметь доступа к программам поддержки сельского

хозяйства), в то время как практически лишенное активов предприятие до сих пор может получать многочисленные субсидии и льготы.

2. Судьба «независимого» коллективного хозяйства. По всей видимости, независимое коллективное хозяйство, в том виде, как оно сложилось после первичной приватизации, постепенно исчезает с аграрного ландшафта страны. Можно коротко упомянуть только три его главных проблемы: а) отсутствие адекватной собственности и контроля со стороны множества номинальных низкоквалифицированных и немотивированных «собственников-работников»; б) отсутствие возможности получения адекватного банковского финансирования из-за отсутствия эффективного менеджмента (причины указаны в пункте а.); в) Отсутствие юридической и организационной защиты, из-за чего предприятие подвергается очень высоким рискам в современной административной и экономической среде. Правильность этого предварительного вывода еще предстоит оценить. Но уже в настоящее время лицам, ответственным за разработку дальнейших направлений аграрной политики следовало бы иметь в виду этот сценарий развития.

3. Судьба индивидуальных фермерских хозяйств. Несмотря на видимую несостоятельность в настоящее время, мы склонны к оптимистичному прогнозу относительно будущего сектора фермерских хозяйств в России. Уже появляются первые признаки децентрализации управления в рамках крупных холдингов, направленные на разукрупнение и повышение ответственности и свободы действий небольших производственных единиц. А некоторые холдинги включают семейные фермы в свою деятельность. Опять-таки напрашивается аналогия с американскими «аграрными бонанзами» столетней давности, которые прошли путь от основанных на наемном труде гигантских аграрных корпораций до крупных, капитализированных, но семейных ферм.

4. В относительно короткий период НАО стали наиболее мощным сектором в отечественном сельском хозяйстве. Тем не менее, ответственные государственные чиновники игнорируют или недостаточно учитывают мнение управляющих НАО по ключевым направлениям регулирования отечественного сельского хозяйства. Классическим примером является ситуация в сахарной и мясной отраслях. С одной стороны, НАО должны выработать формы и методы консолидированного отстаивания интересов отрасли и цивилизованного лоббирования, в то время как власти должны развивать адекватные механизмы учета мощного голоса отрасли. Одним из выходов из сложившейся ситуации является принятие законов, касающихся отраслевых ассоциаций.

5. Для осуществления необходимых инвестиций в основной и оборотный капитал сельского хозяйства, НАО вынуждены отдавать в залог и рисковать своими несельскохозяйственными активами (как минимум на обозримое будущее, имея в виду уровень недостаточной капитализации отечественного сельского хозяйства). Во-первых, это расфокусирует и отвлекает ресурсы компании от ключевых отраслевых проектов. Во-вторых, на фоне высоких сельскохозяйственных рисков, компания сталкивается со значительной угрозой потери всего бизнеса. Правительство должно разработать надлежащий пакет законопроектов, которые помогли бы уменьшить риски новых сельскохозяйственных инвесторов. Краткий список предлагаемых мер следующий:

- Радикальная модификация устаревших законов о залоговом праве (законопроекты по складским свидетельствам и системе облегченного внесудебного обращения взыскания имущества должников, создание бюро сельского кредитования и центров хранения залоговых данных, переход от государственных закупочных интервенций к современным залоговым операциям). Эти и подобные меры в разы увеличат товарную залоговую массу в сельской местности и снизят риски инвестирования против сельского залога.
- Модификация существующей государственной программы страхования урожая для того, чтобы сделать ее разумнее и доступнее для широкого круга сельскохозяйственных

инвесторов (создание альтернативных субсидированных страховых пакетов, переключение со всеобъемлющих (all-inclusive) на специфичные, «районированные» пакеты покрытия рисков, переход от исторически низких до основанных на инвестициях страховых выплат, удовлетворительное решение проблем перестрахования и др.). Эти изменения позволят снизить предурожайные инвестиционные риски и создадут условия секьюритизации будущего урожая.

6. Аренда земли и права собственности на землю. С организационно-законодательной точки зрения этот вопрос остается не до конца отрегулированным, что увеличивает неопределенность и риски долгосрочного инвестирования в отрасль. Например, до подписания соглашения об аренде земли, новые инвесторы сами должны заботиться о регистрации прав собственности бесчисленных частных владельцев виртуальных земельных долей. Другими словами, они расплачиваются за плохую работу органов власти. Общая стоимость регистрации земельного участка может превышать стоимость самой земли. Более логично, если бы подобные расходы несло государство, а не частный бизнес.

Мы являемся свидетелями только начала организационных изменений отечественного сельского хозяйства. Необходимы дальнейшие серьезные исследования данных явлений.

6. Библиография

- ААКРЕ, D. (1999). Custom farming rates on North Dakota farms, NDSU, January.
- DOYE, Damona, Robert Jolly, Rob Hornbaker, Tim Cross, Robert P. King, William Lazarus, Anthony Yeboah. (2000). Case Studies of Farmer's Use of Information Systems. Review of Agricultural Economics 22(2): 566-585.
- DRACHE, Hiram M. (1964). The Day of the Bonanza; A History of Bonanza Farming in the Red River Valley of the North. North Dakota Institute for Regional Studies.
- HOPPE R., Johnson J., Perry J., Banker D. (2000). A new farm typology for a diverse ag sector. ERS USDA.
- RYLKO, D. (1999). Operators Farming in Russia. IMEMO working paper, Moscow.
- RYLKO, D. (2000). «Operators farming»: a new sector in the Russian agriculture. The Russian economic barometer Vol. IX, N2, pp.11-19.
- RYLKO, D. (2002). New operators in Russian agriculture. Russian Politics and Law, 40 (2).
- RYLKO, D. (2002). New agricultural operators, input markets and vertical sector coordination. In: Factor markets in Russia's agri-food sector: framework for further analysis. IET, Moscow.
- SEROVA, E. (1999). The impact of privatization and farm restructuring in Russian agriculture. IET, Moscow.
- SEROVA, E., ed. (2000). Agroprodovolstvenniy rynek Rossii. IET, Moscow.
- SEROVA, E., Khramova I. (2000). Emerging Supply Chain Management in Russia's Agro-Food Markets, Discussion Paper n. 14, Bonn.
- UZUN V. (2000). Agrarnaya structura Rossii: tipy, rol, razmery i effektivnost khozyaistv. In: Perekhodnaya agrarnaya ekonomika: problemy, reshenia, modely. VIAPI, Russia.
- WESTGREN, Randall and Kelly Zering. (1998). Case Study Research Methods for Firm and Market Research. Agribusiness 14 (5).
- YASTREBOVA, O., Oijen R. (1999). Agricultural Debts: Problems and Solutions. TACIS, Belgium.
- YIN, Robert K. (2003a). A Case Study Research: Design and Methods. Third Edition. Sage Publications.
- YIN, Robert K. (2003b). Application of Case Study Research. Second Edition. Sage Publication