

Мотивация создания холдингов в российском агропродовольственном секторе

Храмова И., Е. Серова. АПЭ, Москва

1. Введение

Интеграционные процессы в российском сельском хозяйстве, когда несельскохозяйственные компании начинают самостоятельно заниматься производством сельскохозяйственной продукции, создавая в своих структурах специализированные сельскохозяйственные, отмечались на всем протяжении перехода к рыночной экономике. Тем не менее, конец 90-х гг. считается своего рода бумом инвестиционной активности в аграрном секторе.

Мотивы, по которым несельскохозяйственные компании стали самостоятельно заниматься сельскохозяйственным производством, мало изучены. Скорее всего, мотивация интеграции в сельском хозяйстве, определяет характер деятельности и сроки инвестиционной активности компаний в отрасли.

В данной статье, которая выполнена по результатам исследования агропродовольственных холдингов, будут рассмотрены только ряд проблем: мотивы, по которым несельскохозяйственные компании стали инвестировать в отрасль и активно заниматься сельскохозяйственным производством, и формы, в которых эти компании организуют сельскохозяйственное производство, (каково отношение компаний к факторам производства - земля, активы, труд), а также, как аграрное подразделение вписывается в структуру агрохолдингов и как осуществляется его управление.

2. Мотивы организации сельскохозяйственного производства несельскохозяйственными компаниями

Один из наиболее важных вопросов, который возникает при анализе деятельности агропродовольственных холдингов, состоит в объяснении мотивов их инвестирования в сельское хозяйство. Для ответа на вопрос предполагалось проверить следующую гипотезу: мотивом к организации собственного производства может быть *вертикальная интеграция* или *диверсификация бизнеса*. В первом случае мы предполагали, что компанию побуждает к организации собственного сельскохозяйственного производства высокая степень несовершенства рынка. Высокие издержки и риски осуществления рыночных операций, технические барьеры на пути движения продукции на рынок, отсутствие государственных гарантий, наконец, оппортунистическое поведение контрагентов, которые особенно характерны для экономики переходного периода, делают организацию собственного производства для компаний менее затратной по сравнению с операциями на свободном рынке. Такая мотивация типичная для компаний, занимающихся переработкой сырья.

Во втором случае организация сельскохозяйственного производства несельскохозяйственными компаниями может быть связана с диверсификацией бизнеса. При такой стратегии возможные потери от вложений в один вид деятельности компенсируются доходами, получаемыми от вложений в другой вид деятельности. При этом, риски снижаются, если компоненты интеграции сильно различаются, то есть речь идет об инвестировании в мало функционально связанные отрасли бизнеса.

Выделение двух мотивов, по которым компании стали инвестировать в сельскохозяйственное производство, мы связали со временем присутствия компаний в отрасли и с характером организации производства. Если причиной организации собственного сельскохозяйственного производства является попытка преодоления несовершенства рынка, то, скорее всего, компания ориентируется на долгосрочное присутствие в отрасли.

Если же инвестирование в аграрный сектор было связано с диверсификацией бизнеса, то, скорее, всего присутствие компании в отрасли будет краткосрочным.

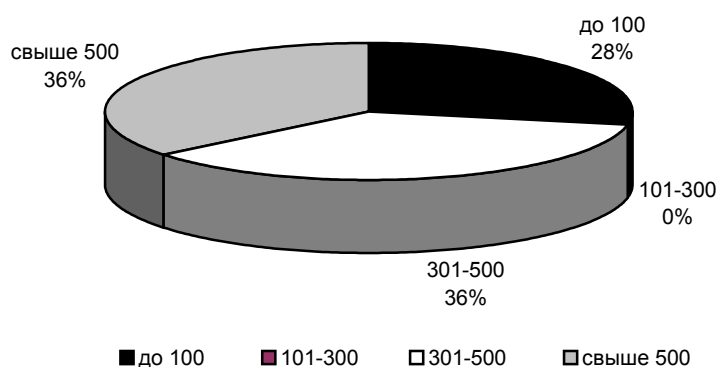
В 2002 г. Центра АПЭ провел обследование деятельности агрохолдингов. Было опрошено 14 агрохолдингов: 12 - работающих в Ростовской области и два в приграничном с Ростовской областью районе Ставропольского края. Данные опроса относились к 2001 г.

Краткая характеристика компаний выборки:

По результатам опроса 31% компаний были отнесены к разряду мелких, их – годовой оборот составлял до 100 млн. руб.; 38% компаний считались очень крупными – с годовым оборотом свыше 500 млн. руб., у 31% компаний средний – годовой оборот колебался в пределах от 300 до 500 млн. руб. (Рисунок 1).

Число занятых в сельскохозяйственном производстве по выборке в среднем составило 72,5% от общего числа занятых в агрохолдингах.

Рисунок 1. Распределение компаний по объему оборота, млн. руб.



Источник: данные обследования

В выборку попали все компании, относящие себя к категории частных компании или со смешанным участием: 31% компаний оказались частными (с индивидуальным капиталом), столько же было частных с государственным участием, 38% - частные акционерные.

Основная часть опрошенных компаний (77%) стала заниматься сельскохозяйственным производством во второй половине 90-х гг. Это подтверждает наше предположение о том, что именно в этот период времени, и особенно после финансового кризиса 1998 г., создались наиболее благоприятные условия для инвестирования в сельское хозяйство, которыми воспользовались многие несельскохозяйственные компании.

Наконец, с точки зрения производственного потенциала 12 компаний в 2001 г. произвели около 30% общего объема производства пшеницы Ростовской области, 10% подсолнечника; объем земли в обороте этих компаний составил 6,7% от общей совокупной посевной площади области.

В ответе на вопрос о мотивах инвестирования в сельскохозяйственное производство получилась следующая картина

Самый популярный ответ – потребность в сырье для своего производства дали 58% компаний. Из него можно заключить, что основная часть компаний является переработчиками сельхозпродукции, и их решение инвестировать в сельхозпроизводство было вызвано плохой обеспеченностью сырьем.

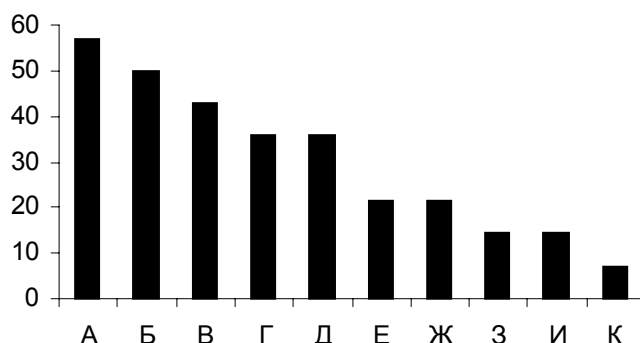
Второй по частотности ответ – 50% от общего числа ответов – рекомендации региональных (местных) властей; говорит о том, что последние продолжают оказывать неформальное давление на производственные решения компаний, работающих в регионе.

Для региональной администрации контроль за деятельность компаний может быть связан с извлечением, как политической, так и экономической ренты. У несельскохозяйственных компаний интерес к сотрудничеству с властями тоже немалый. Это может быть доступ к дотациям, которые они получают организовав сельскохозяйственное производство. Интересы частного бизнеса и администрации пересекаются в других сферах. Частные компании получают преимущества другого рода, такие как, например, послабления в случае введения запретов на вывоз продукции, равно как снижение других видов транзакционных издержек..

В 42% случаев компании указали в качестве мотива организации собственного сельхозпроизводства – необходимость контролировать процесс производства для возврата ранее выданных кредитов. Этот ответ кажется убедительным, поскольку несельскохозяйственные компании на протяжении многих лет, как правило, авансируют сельхозпроизводителей и проблема возврата долгов не является тривиальной: здесь и оппортунистическое поведение сельхозпроизводителей (наличие контракта не гарантирует его исполнение), и низкая эффективность работы отрасли.

36% компаний признали, что сельское хозяйство является рентабельным бизнесом. Этот ответ подтверждает вторую гипотезу о мотивах вложений в аграрный сектор. Риски, связанные с сельхозпроизводством остаются высокими, но и возможность получить большую отдачу на инвестиции в конце 90-х гг. увеличилась.

Рисунок 2. Ранжирование причин инвестирования в аграрный сектор, частотность ответа к общему числу респондентов, в %

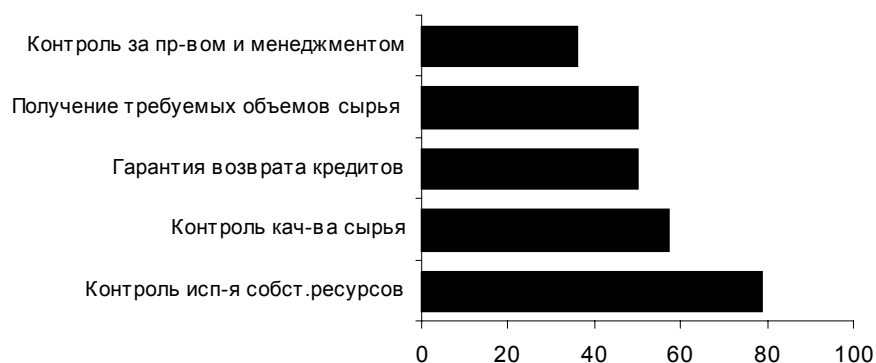


А - Потребность в сырье для своего основного производства; Б - Рекомендация региональных/местных органов власти; В - необходимость контролировать процесс сельскохозяйственного производства для возврата ранее выданных кредитов; Г - Рентабельный бизнес для вложения капитала; Д - Потребность в расширении сбыта своей продукции; Е - Расширение сферы деятельности компании для сокращения финансовых рисков; Ж - Одна из немногих отраслей, в которой не произошло вторичного перераспределения собственности; З - Быстрая окупаемость инвестиций; И - Льготное налогообложение; К - Необходимость продовольственного снабжения сотрудников компании, входящих в группу.

Источник: данные обследования

Второй вопрос анкеты был связан с выяснением того, почему инвестирование в аграрный сектор компании осуществляют в форме организации сельскохозяйственного производства. В ответах (Рисунок 3) ключевым словом оказывается слово «контроль». Компании стремятся контролировать производство, использование ресурсов, возврат выданных кредитов.

Рисунок 3 Причины, по которым компании стали самостоятельно заниматься сельским хозяйством (частотность ответов в % к общему числу респондентов)



Источник: данные обследования

3. Организационная структура агрохолдингов

Вопрос об организационной структуре агрохолдингов в данном исследовании интересовал нас с двух точек зрения. Во-первых, мы предполагали проверить гипотезу о мотивах. Во-вторых, мы пытались понять, как частный бизнес решает вопрос неэффективности управления в сельском хозяйстве.

Напомним, что проверяем гипотезу о мотивах интеграции следующим образом:

а) Если объем продукции, поступающей по каналам внутрифирменных поставок, составляет более 50% и головная компания требует обязательности внутрифирменных поставок, то имеет место случай вертикальной интеграции;

б) Если объем продукции, поступающей по каналам внутрифирменных поставок, составляет 50% и менее, и головная компания требует обязательности централизации части прибыли, тогда как условие обязательности внутрифирменных поставок отсутствует (не обязательно), то имеет место случай диверсификации бизнеса.

Таблица 1. Формы внутри холдингового управления, по результатам выборки,

	1*	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Централизация прибыли (от 75 до 100%)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+
Централизованный сбыт сельхозпродукции	+	■	■	+	+	+	■	■	+	+	+	+	+	+
Установление единых цен на продукцию	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Установление объемов поставок внутри группы	+		+	+				+		+	+	+	+	+
Обязательные поставки внутри группы	+	+	+	+		+		+	+	+	+	+	+	+
Регулирование приобретения ресурсов	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+		
Назначение руководителя СП управляющей компанией	+	+	+	+			+	+					+	+

* цифрами обозначены компании выборки.

** - в к общему числу ответов

Источник: данные опроса

Проверка гипотезы показала, что для двух компаний (под номером 5 и 7 в Таблица 1) по формальным признакам, заложенным нами в гипотезу, мотивом организации сельхозпроизводства стала диверсификация бизнеса. Для этих компаний выполнялось требование обязательной централизации прибыли; в тоже время не устанавливались объемы поставок сельхозпродукции внутри холдинга, более того отсутствовало само требование сбыта продукции внутри холдинга. В пользу гипотезы говорит и тот факт, что одна из компаний начала заниматься сельхозпроизводством в 2000 г., то есть на волне инвестиционной активности в сельском хозяйстве. Вторая компания была создана в 1992 г. При этом основным мотивом организации сельхозпроизводства для нее стала рекомендация администрации области, а также необходимость управления государственным пакетом акций в сельхозпредприятии. Скорее всего, речь идет о частном случае диверсификации бизнеса с целью снижения высоких издержек ведения бизнеса в регионе.

Для всех остальных компаний основным мотивом организации сельхозпроизводства, как мы полагаем, была вертикальная интеграция.

Таким образом, данные исследования подтвердили верность предположения о двух разных, по сути, мотивах организации сельскохозяйственного производства. Если организация сельскохозяйственного производства для несельскохозяйственной компании представляет собой вертикальную интеграцию, то постепенное преодоление проблем, связанных с несовершенством рынка (*market imperfections*) не вызовет оттока инвестиций в среднесрочном периоде: просто мотивация к вертикальному интегрированию может перейти из плоскости несовершенства рынков в плоскость спецификации активов (*assets specification*), например. Всегда найдутся компании (в первую очередь, перерабатывающие предприятия, пищевые компании), заинтересованные в получении продукции (сырья) с определенными по качеству свойствами. Иными словами, вертикально интегрированная с сельским хозяйством компания, скорее всего, заинтересована в долгосрочном присутствии в этом секторе.

Если же организация сельскохозяйственного производства для несельскохозяйственной компании представляет собой диверсификацию бизнеса, то изменение внешних условий, например, снижение привлекательности сельского хозяйства как отрасли для инвестирования вызовет отток капиталов из отрасли. В первую очередь, из сельского хозяйства будут уходить капиталы, вложенные в чисто спекулятивных целях.

В развитие этого положения можно сказать, что в последние два года начался отток инвестиций из аграрного сектора. Многие компании, которые на волне высокой инвестиционной активности, вызванной финансовым кризисом, начинали напрямую заниматься сельхозпроизводством, постепенно выходят из аграрного бизнеса. Речь идет, в первую очередь о бизнесе, связанном с организацией производства на земле; промышленное производство (птицефабрики, свинокомплексы), продолжает оставаться прибыльным.

Отсутствуют количественные оценки этих процессов. Можно только привести примеры отдельных компаний. Например, компания *ОГО*, крупный зерновой трейдер. В 1999 г. начала напрямую заниматься сельским хозяйством на земле: арендовала 8 000 га пашни земли и организовала собственное зерновое производство. В 2000 г. – 12000-15000 га; в планах компании было увеличение зернового клина до 30 тыс. га. В 2003 г. *ОГО* уже перестала заниматься обработкой земли.

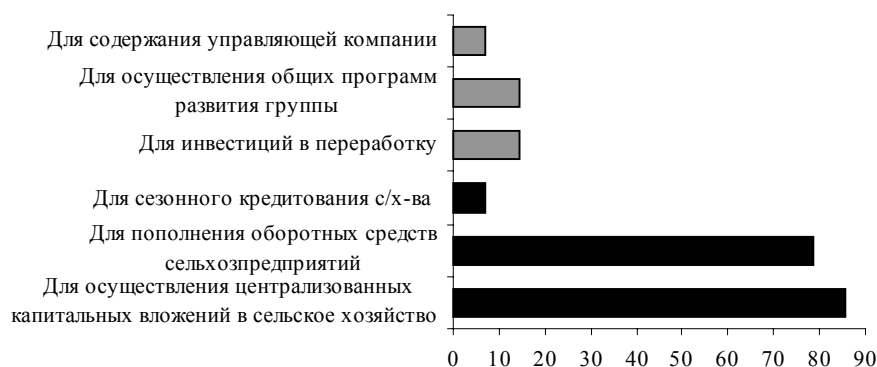
Компания *Эфко* один из крупнейших операторов на рынке растительного масла, в управлении которой находились 26 сельхозпредприятий, также отказалась от обработки земли. Компания *Юниделл* продала сельскохозяйственные активы, *Стойлинская Нива* перестала инвестировать в сельскохозяйственное производство; Компания *Агрохолдинг* также прекратила производство зерна.

4. Управление за деятельностью сельскохозяйственного подразделения

Проведенное обследование показало довольно жесткий внутри холдинговый контроль за аграрным подразделением (Таблица 1) Контроль управляющей компании холдинга распространялся на многие ключевые позиции сельскохозяйственного бизнеса: сбыт продукции, закупку ресурсов, установление объема закупок и цен; в ряде случаев управляющая компания назначала руководителя сельхозпредприятия. Например, 85% компаний указали, что назначение менеджера для аграрного департамента осуществляет головная компания холдинга. В 36% случаев вопрос о найме работников для сельхозпроизводства и установлении им уровня зарплаты (то есть круг вопросов, относящихся непосредственно к оперативному управлению) решался управляющей компанией или советом директоров компании.

Во многих случаях головная компания изымала из сельскохозяйственного подразделения 100% прибыли. При этом, в подавляющем большинстве случаев централизованно аккумулированная прибыль затем вновь возвращалась в аграрный сектор: в виде централизованных инвестиций - 86% ответов, для пополнения оборотных средств сельхозпредприятий – 79% ответов, для сезонного кредитования сельского хозяйства (3% ответов).

Рисунок 4. Структура использования в агрохолдинге выведенной из сельского хозяйства прибыли, в % к общему числу респондентов



Источник: данные опроса

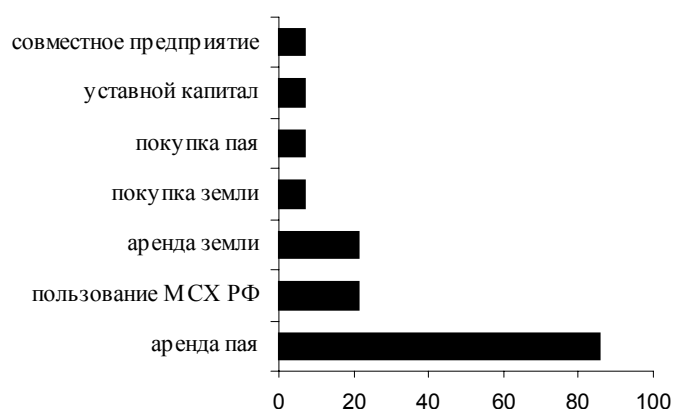
Только в 17% случаев часть полученной от сельхозпроизводства прибыли, в соответствии со стратегическими и тактическими задачами холдинга, не возвращалась в сельское хозяйство, а направлялась на содержание управляющей компании, осуществления общих программ развития группы, инвестирования в переработку произведенной сельхозпродукции.

5. Приобретение земли и активов

Несельскохозяйственные компании, начиная сельскохозяйственную деятельность, приобретают в пользование землю и активы. В ходе обследования мы пытались выяснить способы приобретения земли и активов компаниями, способы организации производства, что также помогает понять намерения компаний в отношении присутствия в отрасли.

Из общего числа способов приобретения земли только 10% случаев приходилось на ее покупку в виде пая или участка; при этом, земля покупалась либо непосредственно у владельца пая, либо у муниципалитета. В подавляющем же большинстве случаев земля бралась в аренду – 68% ответов; при этом, наиболее предпочтительным способом аренды, оказалась аренда паев у их владельцев.

Рисунок 5. Способы приобретения земли для сельхозпроизводства, частотность ответов, в % к общему числу респондентов

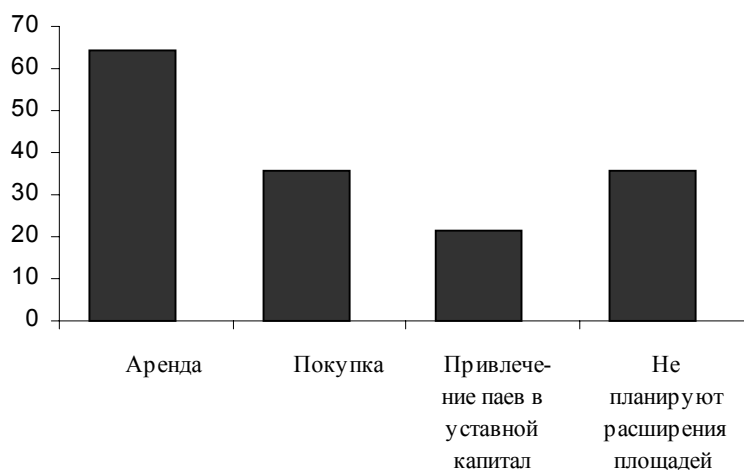


Источник: данные обследования

Аренда земли в последние годы осуществляется в достаточно цивилизованной форме. Данные опроса 2001 г. показали, что во всех случаях приобретение земли в пользование сопровождалось оформлением письменного контракта. Контракт заключался со всеми арендодателями, не зависимо от их юридической формы, как сельхозпредприятиями, муниципалитетом, так и индивидуальными владельцами паев. Предпочтение отдавалось средним срокам контрактов: 84% компаний арендовали землю на срок от 4-10 лет и 16% - свыше 10 лет. Средние сроки аренды позволяют арендаторам планировать производство, осуществить соответствующие инвестиции и получить отдачу на вложенный капитал. Средние сроки аренды также свидетельствует о долгосрочных производственных намерениях компаний. Эти ответы совпадают с ответами о намерении (64% ответов) в будущем расширить площадь земли в обработке.

Компании, планирующие увеличить землю в обработке, предполагают сделать это различными способами: за счет аренды, покупки, привлечения земельных паев в уставной капитал. При этом, аренда остается самым предпочтительным способом расширения земли в пользовании - 100% компаний выборки выбрали этот способ в качестве основного; в то же время они не исключали возможность расширения земли в обработке и за счет ее покупки и за счет внесения в качестве пая в уставной капитал.

Рисунок 6. Предполагаемый способ расширения земли в обработке (частотность ответов), в % к общему числу респондентов



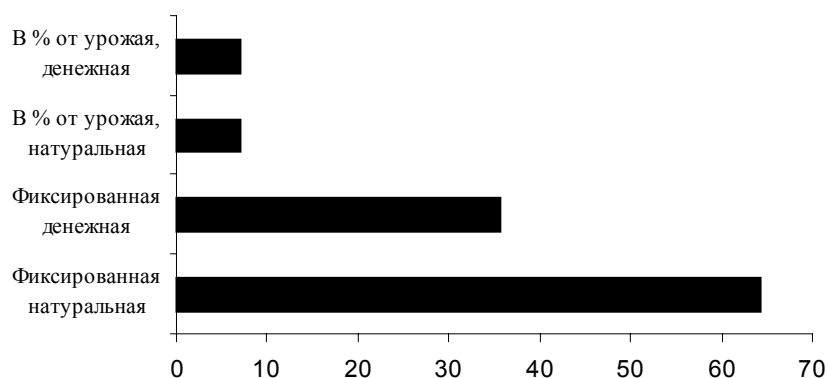
Источник: данные опроса

Фиксированная форма арендной платы (будь то денежная или натуральная) оказалась наиболее распространенной – 88% ответов, и в тоже время издольная аренда оказалась менее распространенной, к ней прибегали только в 12% случаев.

С другой стороны, в преобладающем большинстве случаев арендная плата, даже, если она устанавливалась как фиксированная, выплачивалась натурой. Эта специфика объясняется, во-первых, тем, что в сельском хозяйстве достаточно долго на протяжении 90-х гг. преобладали натуральные формы оплаты. Арендодатели, каковыми являются в основном индивидуальные владельцы паев, психологически «отвыкли» от живых денег; для многих, особенно для пенсионеров, оказание услуг является наиболее привлекательной формой оплаты за пай. Во-вторых, конечно, высокие риски в сельском хозяйстве также делают предпочтительной натуральную форму оплаты. Денежная форма оплаты при среднесрочном контракте аренды кажется достаточно рискованной, поскольку контракты вряд ли включают пункт о соответствующей индексации от обесценения рубля. Во всех случаях, когда арендодателями были владельцы паев, формой арендной платы выступала фиксированная натуральная. Денежная форма оплаты имела место только при аренде у муниципалитета или у сельхозпредприятия.

Средний размер ставки арендной платы по данным хозяйствам составлял 3560 руб.¹ за пай (или 296-300 руб. за 1 га или примерно около 10 долл. за 1 га). Отмечались существенные колебания по отдельным компаниям, от 960 руб. за пай в год до максимально высокой – 6190 руб. за пай. При этом, размер арендной платы слабо положительно коррелирован с размером земли, которую компании брали в аренду (коэф. корр. =+ 0,1463), это говорит о том, что компании не ставили размер арендной платы в зависимость от потребности в земле, а ориентировались на сложившиеся в районе ставки.

Рисунок 7. Формы оплаты за аренду земли, в % к общему числу респондентов



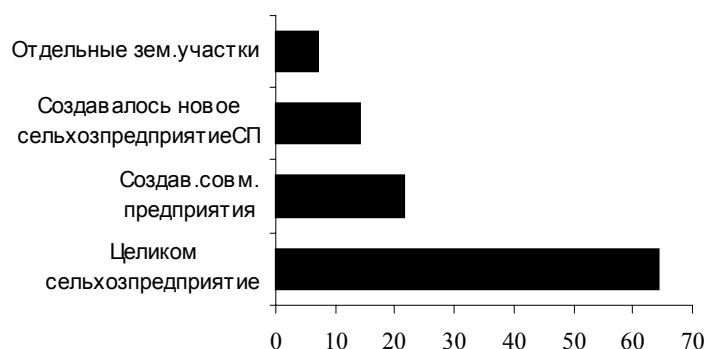
Источник: данные обследования

Давая оценку действующим контрактам земельной аренды, 62% компаний признавали их устойчивыми. Устойчивость контракта аренды мы связывали с невозможностью в одностороннем порядке расторгнуть контракт или нарушить другие его условия. Несмотря на достаточно высокий процент положительных ответов, все же высока доля компаний - 38%, которые считали контракты неустойчивыми. Последнее отражает сохраняющиеся достаточно высокие риски неисполнения контрактов в сельском хозяйстве, то есть наличие письменного контракта аренды не гарантирует от не исполнения контракта.

¹ Пересчет размера арендной платы из натуральной в денежную сделан по действовавшим на тот момент в регионе ценам на продукцию.

Приобретение целого хозяйства в собственность предполагает, что помимо земли компании для организации сельскохозяйственного производства покупают и его неземельные активы. Результаты опроса дают представление о предпочтениях компаний, организующих самостоятельное производство в сельском хозяйстве. Как видно из (Рисунок 8), наиболее предпочтительной формой организации сельхозпроизводства для опрашиваемой группы компаний было приобретение уже существующего сельхозпредприятия целиком, как целой производственной единицы. Помимо земли несельскохозяйственными компаниями приобретались активы сельхозпредприятий: постройки, сельхозтехнику, оборудование. Сельскохозяйственная деятельность на «голой земле», только с получением земли в пользование мало практикуется.

Рисунок 8. Способ приобретения земли и активов для организации сельхозпроизводства, в % к общему числу респондентов



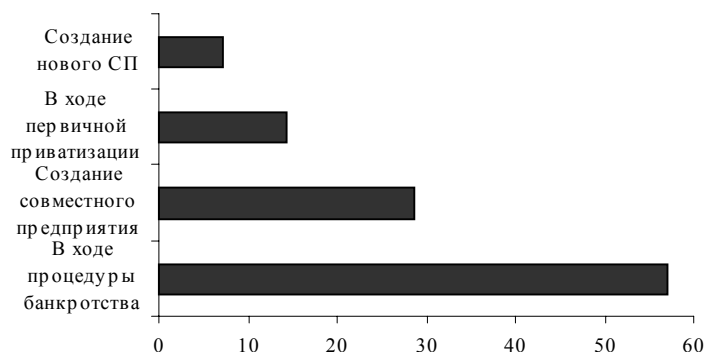
Источник: данные опроса

Обследование дает представление о наиболее типичных способах приобретения сельхозпредприятий. Самым популярным способом приобретения активов сельхозпредприятий оказалась их покупка в ходе процедуры банкротств (Рисунок 9). Этот пример как раз подтверждает, что приобретения хозяйства целиком входит в сферу интересов инвестора, поскольку издержки приобретения хозяйства по частям, скорее всего, оказываются значительно выше. Наименее распространенным способом оказалась покупка сельхозпредприятия в ходе первичной приватизации.

Вторым по популярности способом организации производства оказалось создание совместных предприятий. Это, на наш взгляд, объясняется также относительной дешевизной этой процедуры. Совместное предприятие создавалось на основании подписания договора о добровольном вступлении в компанию с соответствующей передачей пая в уставный капитал.

В остальных случаях приобретение сельскохозяйственного бизнеса осуществлялось через создание нового сельхозпредприятия. На вторичном рынке или у другого частного собственника сельхозпредприятия не приобретались, подобная практика, широко использовавшаяся применительно к несельскохозяйственным предприятиям, в сельском хозяйстве не получила развития, что не исключает ее распространение в будущем.

Рисунок 9. Процедура покупки сельхозпредприятия, в % к общему числу респондентов



Источник: данные опроса

6. Заключение

Деятельность несельскохозяйственных компаний (агрохолдингов) в российском сельском хозяйстве стала заметным явлением конца 90-х гг. Получив большой импульс для развития после финансового кризиса 1998 г., сделавшего сельскохозяйственное производство рентабельным.

Проверка гипотезы о мотивах организации сельскохозяйственного производства несельскохозяйственными компаниями подтвердила верность обоих случаев: для одних компаний – это вертикальная интеграция, и, соответственно, достаточно длительное присутствие в бизнесе; для других - диверсификация бизнеса и соответственно вероятность оттока в среднесрочной перспективе инвестиций из аграрного сектора. Снижение в последние годы отдачи от инвестиций в аграрный сектор, приводит к тому, что многие несельскохозяйственные компании начинают отказываться от аграрного бизнеса, в первую очередь, связанного с организацией производства на земле. В отрасли остаются компании, нацеленные на долгосрочное присутствие в аграрном секторе