

УДК 005.52

Е. С. Потоккина

ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет», г. Самара,
email: potokina1@mail.ru

АНАЛИЗ ВОЗДЕЙСТВИЯ ИНТЕГРАЦИИ И ДИВЕРСИФИКАЦИИ НА ДОХОДЫ АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ ХОЛДИНГОВ

Ключевые слова: доходы, холдинги, инновационные технологии, диверсификация, агропромышленный комплекс.

В статье рассмотрены вопросы влияния интеграции и диверсификации на изменение масштаба доходов в агропромышленных холдингах. По результатам кластерного анализа установлена их институциональная структура. Проведен анализ доходов по виду производственной деятельности 50-ти крупнейших российских бизнес – групп, с выделением их в отдельные блоки. Выявлены доходы и потенциальные риски каждого блока холдингов, проведен анализ существующих инструментов управления доходами. Доказано, что лидерские позиции из года в год занимают производители блока молочных продуктов, растительных масел и высоко диверсифицированные бизнес – группы. Представленные в статье аргументы свидетельствуют о том, что большие объемы инвестиций в инновационные активы способствовали распространению передовых технологий, высокой организации производства, глубокой переработки продукции, что привело к увеличению темпов экономического роста альянсов. Контроль качества и биобезопасности продукции, противостояние санкционному давлению, реализация собственными силами конечной продукции с высокой добавленной стоимостью, выход на экспорт – мотивируют к углублению вертикальной интеграции холдинга по технологической цепочке. Обнаружено, что объем доходов предприятий, специализирующихся на продукции последнего передела, в силу внешних факторов ограничен, что приведет к потере их конкурентоспособности по сравнению с конгломератами. В статье определены приоритетные направления интеграции, предложен комплекс инструментов управления доходами в агропромышленном комплексе России.

E. S. Potokina

Samara State Technical University, Samara, email: potokina1@mail.ru

ANALYSIS OF THE IMPACT OF INTEGRATION AND DIVERSIFICATION ON THE INCOME OF AGRO-INDUSTRIAL HOLDINGS

Keywords: income, holding companies, innovative technologies, diversification, agro-industrial complex.

The article considers the issues of the relationship between integration and diversification with changes in the scale of income in agro-industrial holdings. According to the results of the cluster analysis, their institutional structure is established. Using the approach of vertical integration and diversification, the analysis of income by type of production activity of the 50 largest Russian business groups was carried out, with their allocation into separate blocks. The income and potential risks of each block of holdings are identified; the analysis of existing income management tools is carried out. It is proved that the leading positions are occupied from year to year by producers of dairy products, vegetable oils and highly diversified business groups. The arguments presented in the article indicate that large amounts of investment in innovative assets contributed to the spread of advanced technologies, high production organization, deep processing of products, which led to an increase in the economic growth rates of alliances. Quality control and biosafety of products, resistance to sanctions pressure, self-sale of final products with high added value, access to export-motivate to deepen the vertical integration of the holding along the technological chain. It is found that the volume of income of enterprises specializing in products of the latest processing is limited due to external factors, which will lead to a loss of their competitiveness in comparison with conglomerates. The article identifies priority areas of integration, offers a set of income management tools in the agro-industrial complex of Russia.

Предметом данного исследования являются доходы функционирующих в России агропромышленных холдингов.

Хозяйствующие субъекты, с целью повышения эффективности и дальнейшего развития, должны планировать

свою деятельность. Не смотря на достаточное количество исследований, анализирующих выручку крупнейших агрохолдингов России, семейство высокодоходных холдингов слабо анализируется, в связи с большой информационной закрытостью данной отрасли.

Присутствует недостаток информации, индексирующей, где и как создается добавленная стоимость, которая распределяется по цепочке создания стоимости. Основная задача состоит в том, чтобы сосредоточиться на бизнес-процессах с высокими доходами.

Управляющие и собственники агрохолдингов должны знать о доходах и доходности бизнеса по сферам деятельности, по каждой дочерней компании и принимать на этой основе управленческие решения [1].

В отечественной научной литературе вопросы определения доходоориентированных интеграционных групп в агропромышленном комплексе разработаны далеко не всесторонне и отсутствует комплексное исследование. Кластерный анализ актуален для понимания мотивации интеграционных процессов и источников доходов.

Автором были поставлены задачи: в ходе кластерного анализа структурировать крупнейшие холдинги таким образом, чтобы каждый принадлежал только одному блоку (группе) производственной деятельности; проанализировать эластичность показателя дохода по блокам; определить направления трансформации интеграционных групп; выявить наиболее устойчивые альянсы; определить управленческие инструменты, значимые для успешных продаж, доказавшие свою эффективность в агропромышленном комплексе.

Сельскохозяйственные холдинги генерируют доходы за счет развития эффективного землепользования, селекционной работы, повышения цифровизации и внедрения новых технологий в животноводстве и растениеводстве. Конгломератные холдинги с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды, дальнейшего развития диверсифицируют доходы при содействии инновационных инвестиций в современные производственные комплексы.

Организационная структура холдингов может претерпевать изменения одновременно по пути вертикальной интеграции и диверсификации.

Перерабатывающие холдинги используют возможности собственного научного потенциала, предпочтения

покупателей могут стать источником идей для создания новых продуктовых брендов.

При этом практика исключает идеальный вариант разделения групп взаимосвязанных организаций по типам, любая классификация холдинговых структур является условной [2].

Цель исследования – определить экономические результаты интеграции и диверсификации, а также выявить инструменты, позволяющие в современных условиях получать положительный эффект от объединения.

Материал и методы исследования

Основные положения авторского подхода к исследованию:

- выявить различные модели интеграционных групп. Группировочным признаком является конечная продукция агропромышленного холдинга, учитывалось наличие и состав ресурсной базы (земля, производственные мощности, рыночная инфраструктура и др.);

- выделить блоковую структуру агропромышленных холдингов;

- проанализировать процессы вертикальной интеграции, оценить глубину интеграции внутри каждого блока, определить, насколько эффективно построена интеграция с позиций цепочки добавленной стоимости;

- выявить потенциал диверсификации групп;

- определить эффективность замещения поставщиков кормов собственным кормопроизводством, замещения зарубежных поставщиков репродукционного материала из-за санкционного давления; обсудить риски потери доходов с позиций биобезопасности продукции;

- рассмотреть резервы доходов за счет интеграции с транспортно-логистическими компаниями и выхода на рынки экспорта.

- рассмотреть потенциал маркетинговых и научных исследований в качестве фактора гибкости производства и настройки под вкусы потребителей.

Данные, характеризующие доходы, предоставлены аналитическим центром Эксперт, публикуемые ежегодно в открытом общественном поле в формате «50 крупнейших компаний АПК России» [3].

Результаты исследования и их обсуждение

Интеграционные стратегии в агропромышленном комплексе

Исследование функционирования агропромышленных альянсов в разрезе кластеров показывает, что к наиболее распространенным интеграционным группам относятся:

- 1) группы сельскохозяйственных предприятий в растениеводстве и животноводстве;
- 2) глубоко интегрированные и диверсифицированные группы с полными циклами производства и переработки;
- 3) группы предприятий по переработке сельскохозяйственного сырья.

Представим основные группы подробнее.

1) Сельскохозяйственное производство продукции земледелия и животноводства.

Ядро холдингов, относящихся к этой группе, представлено сельскохозяйственными предприятиями, владеющими большими посевными площадями и поголовьем животных. Интеграция способствует росту объемов реализации, захвату доли рынка, выходу на новые географические рынки. Объединяемые компании могут существенно повлиять друг на друга в рамках холдинга, вызывая синергетический эффект в доходах [4].

Отсутствие в организационной структуре звена переработки с одной стороны, снижает возможность для получения добавленной стоимости, с другой стороны, имеется спрос на определенные высоко маржинальные культуры, такие как зерно, по которым в отдельные годы маржа даже выше, чем у перерабатывающих производств. Драйвером развития зернового рынка является экспорт, специалистами отмечается консолидация зернового экспорта, увеличение доли присутствия международных торговых компаний. В связи с развитием интернет – торговли, хранением и подработкой урожая на элеваторах до периода высоких цен, диверсификацией структуры севооборота в пользу культур, пользующихся большим спросом как на внутреннем, так и на мировом рынках, у предприятий этой группы имеется возможность перемещения по цепочке создания стоимости.

Анализ доходов сельскохозяйственных холдингов блока 1) представлен в таблице 1.

По показателям, представленным в таблице 1, из пяти холдингов, два холдинга в 2019 году потеряли свои позиции в списке крупнейших, по сравнению с 2017 годом. Оставшиеся холдинги укрепили позиции.

Точное земледелие, постоянный мониторинг состояния полей, высококачественные сорта семян, оперативные меры борьбы с вредителями и болезнями гарантируют большую стабильность и предсказуемость, создают условия для роста объемов дохода. Мониторинг объемов, сроков и качества выполнения сельхозработ может проводиться на основе оценки информации из управленческих отчетов после каждого технологического этапа [5].

2) Вертикально-интегрированные и диверсифицированные холдинги с полным циклом производства и переработки сельскохозяйственной продукции.

Вертикальная интеграция как организационное объединение предприятий смежных технологических операций является одной из сложных форм слияний, приводящих к снижению уровня конкуренции, повышению эффективности производства, усилению конкурентной позиции компании, получению синергетических эффектов.

Хозяйствующие субъекты, принимая стратегию роста доходов за счет глубокой вертикальной интеграции, стремятся контролировать и управлять:

- технологичностью и инновационностью производственных процессов;
- себестоимостью конечной продукции холдинга;
- качеством на всех этапах производства;
- биобезопасностью продукции;
- адаптируемостью продуктовой линейки под колебания спроса на рынке.

Стратегия интенсивного развития в регионах присутствия реализуется на основе инвестиций в новые современные и технологичные производственные комплексы (бывшие сельхозпредприятия не представляли собой высокоперспективные объекты) [6]. Масштабные программы модернизации производства с многомиллионными инвестициями являются для многих сельскохозяйственных предприятий барьером для входа в отрасль. На начальном этапе, привлекались ресурсы за счет поддержки государства и банков, а затем строились объекты за счет собственных средств [7].

Таблица 1

Анализ доходов сельскохозяйственных холдингов по производству продукции земледелия и животноводства

№ п/п	Интеграционные группы	Доход, млн. руб.		Изменения (+,-)	
		2017	2019	Абсолютное	В %
1	ГК «Агро-Белогорье»	66443,4	78650	12206,6	18,37
2	«ЭкоНива-АПКХолдинг	15196,5	24557	9360,5	61,6
3	Холдинг «Авангард Агро»	12719,0	20684	7965,0	62,6
4	АО «Агрообъединение Кубань»	10949,0	-	-	-
5	ГК «Агротерра»	10150,7	-	-	-
В среднем по группе		23 091,72	41297,00	18205, 28	

Составлено автором по данным АЦ Эксперт [3].

Таблица 2

Анализ доходов блока агрохолдингов с полным циклом производства и переработки, вертикально-интегрированные и диверсифицированные

№	Интеграционные группы	Доход, млн. руб.		Изменения (+,-)	
		2017	2019	Абсолютное	в %
1	ООО «АХ Мираторг	125544,6	119150,00	-6394,60	-5,09
2	ПАО Группа Черкизово	90465,00	120109,00	29644,00	32,8
3	ГК Русагро	79057,90	138172,00	59114,10	74,8
4	ГК Агропромкомплектация	48924,40	58947,00	10022,60	20,5
5	АО «Фирма»Агрокомплекс им.Н.И.Ткачева.	46679,80	53200,00	6520,20	14,0
6	Великолукский агропромышленный холдинг	44740,80	57600,00	12859,20	28,74
7	Агрохолдинг «БЭЗРК-Белгранкорм»	43861,20	50200,00	6338,80	14,45
8	ООО «Продимпекс»	42813,10	45120,00	2306,90	5,4
9	ЗАО Белая птица (агрохолдинг «Белая птица»)	42707,20	-	-	-
10	Агропромышленная группа «Продо»	36400,00	38000,00	1600,00	4,4
11	АО Агросила	33900,00	33130,00	-770	-2,27
12	Группа агропредприятий ГАП «Ресурс»	32479,70	61232,00	28752,30	88,52
13	ГК Талина	28930,40	24814,00	-4116,40	-14,22
14	Агропромышленный холдинг КоПитания	28077,20	31433,00	3355,80	11,95
15	ГК Дамате	24590,50	23600,00	-990,50	-4,02
16	Группа «Сфера»	20858,00	21646,00	788	3,8
продолжение табл. 2					

окончание табл. 2					
№	Интеграционные группы	Доход, млн. руб.		Изменения (+,-)	
		2017	2019	Абсолютное	в %
17	Сибирская аграрная группа	18794,00	24715,00	5921,00	31,5
18	Холдинговая компания «Ак-Барс»	18297,80	-	-	-
19	ООО «Агрофирма Ари-ант»	15467,90	-	-	-
20	ГК АПК ДОН	13307,90	15989,00	2681,10	20,14
21	Агрохолдинг Звенигов-ский	13018,00	-	-	-
В среднем по группе		40 424,00	53944,50	13520,50	

Составлено автором по данным АЦ Эксперт [3]

Инновационные технологии защищают доходы, которые холдинги получают от высокого качества и биобезопасности производимой продукции.

Как логический результат необходимости снижения производственных издержек, контроля качества на всех этапах, снижения риска недопоставок сырья, наблюдается трансформация узкой специализации в сторону непрофильных компетенций и активов.

Экономия от эффекта масштаба недостаточна для создания устойчивой добавленной стоимости. Вертикальная интеграция на практике реализуется как бизнес-модель «от поля до прилавка».

Анализируя доходы по блоку 2) (табл. 2), нам представляется крайне важным подчеркнуть аспект того, как однородные виды деятельности интернализованы вертикальной интеграцией, производитель и получатель внешнего эффекта находятся в руках одного собственника, в противоположность распределению этих производств отдельно по разным фирмам.

Агрохолдинги обладают ресурсами и компетенциями для производства продукции птицеводства и свиноводства, переработки продукции, оптовой и розничной торговли, логистики и дистрибуции. Следует отметить, что в число данного блока вошли холдинги с самыми большими посевными площадями: «Мираторг», «Агрокомплекс» им.Н.Ткачева, «Русагро».

В обеспечении экономической устойчивости управляющие компании развивают переработку вниз по цепочке в направлении устойчивости поставок сырья, и в верх по цепочке в направлении звеньев с высокой добавленной стоимостью [8].

Анализ практики организации современных агрохолдингов позволил выделить следующие дивизионы:

Дивизион производства свинины. Интегрированные в холдинг автоматизированные свинокомплексы в экологически чистых регионах. Высококвалифицированные специалисты и грамотный подход в организации производственного процесса на основе последних научных достижений обеспечивают показатели эффективности на уровне лидеров мирового рынка.

Дивизион производства птицы. Высокотехнологичное производство полного цикла: от кормов до мясопереработки, интегрированы в этот дивизион птицеводческие площадки родительского стада и ремонтного молодняка, бройлерных птицеферм, мясоперерабатывающий завод. Инновационные технологии обеспечивают контроль качества на всех этапах, оптимальные условия для выращивания здорового поголовья с автоматическим контролем температуры и влажности, системой подачи корма и воды.

Дивизион производства говядины получает доход от производства высококачественной говядины мирового уровня.

ня. Интегрированные активы – фермы высокопродуктивного крупного рогатого скота мясной породы. Вхождение в группу дает им современные технологии и инновационный подход. Новая производственная система, основанная на принципах бережливого производства, позволяет добиваться существенного снижения себестоимости производства 1 килограмма продукции.

Дивизион производства комбикорма. Предприятия по производству рассыпных и гранулированных энергосыщенных кормов для разных возрастных групп животных. На комбикормовых заводах автоматизированное производство с современной системой контроля качества, сертифицированное по международным стандартам ISO.

Дивизион растениеводства – это сельхозпредприятия, выращивающие культуры, которые являются сырьем для производства продукции. Наличие земельного клина и посевов зерновых приводит к устранению барьеров для развития собственной кормовой базы.

Дивизион мясопереработки. Переработка начинается от разделки туш до выпуска охлажденных полуфабрикатов в потребительской упаковке и колбасных изделий. Инвесторы, располагающие финансами, углубляют цепочку – инвестируют в заводы по производству кулинарных полуфабрикатов и готовых блюд.

Дивизион торговли. В этот дивизион интегрированы фирменные магазины в различных регионах страны, работающие с продуктовыми супермаркетами, гипермаркетами. Собственные электронные платформы для реализации мясной продукции обеспечивают максимальную прозрачность и повышают экономическую эффективность процесса продаж.

Дивизион логистики и дистрибутива. Обеспечивает гарантию поставок и сокращает цепочки посредников. Интегрированные активы – склады глубокой заморозки и охлажденных продуктов, распределительные центры, парк магистральных тягачей и специализированных прицепов-рефрижераторов, оснащенных мощными холодильными установками.

Наряду с процессами вертикальной интеграции в стратегии агропромышленных холдингов отмечается диверси-

фикация, основанная, в первую очередь, на инвестициях, компетенциях производства и человеческих ресурсов, информационных технологиях.

Следуя стратегии конгломератной диверсификация группа компаний «Русагро», ранее фокусирующаяся на доходах от сахарного и сельскохозяйственного направления, развивает масло-жировой бизнес, мясопереработку и сегодня выходит на новых покупателей – это потребители молока. Отмечается интеграция и новое создание активов в высокоприбыльных отраслях. Расширяется ассортимент экспорта в Китай – соя, шрот и жом, маргарин. Признается одной из прибыльных и быстрорастущих компаний мира в потребительском сегменте в СНГ.

В диверсифицированном агрохолдинге «Агрокомплекс» им. Н.И.Ткачева развито рисоводство, мясное и молочное скотоводство, растениеводство, свиноводство и птицеводство, перерабатывающая промышленность и торговля, розничная сеть включает более 650 магазинов.

Высококласные команды менеджеров способны охватить все участки деятельности таких холдингов, информационная асимметрия становится менее влияющей на принятие решений.

Искусство генерировать доходы посредством целенаправленной деятельности должно дополняться талантом управления доходами.

3) Агрохолдинги по переработке сельскохозяйственного сырья и пищевой промышленности.

В третий блок автором относились «несельскохозяйственные холдинги по глубокой переработке сельскохозяйственной продукции». Процесс в холдингах этого блока начинается с закупки сырья.

Интегрируют активы переработчиков сельскохозяйственного сырья, глобальной торговли. Необходимость раскрутки бренда становится значительным барьером для входа в сегмент розничной торговли. В цепочке добавленной стоимости продукции, ориентированной на потребителя в целях получения дополнительной маржи переработчики увеличивают глубину переработки.

Автором выделены подгруппы:

- а) производство растительных масел, жиров, маргарина;
- б) производство мясных изделий, глубокая переработка мяса;
- в) производство молочных продуктов;
- г) производство муки, крупы, макаронных изделий.

В подгруппе «За» (табл. 3) интегрированы жиркомбинаты, маслоэкстракционные заводы и новые производства по дальнейшей переработке и логистике. Компании специализируются на поставках продуктов переработки масличных культур, а также зерна кукурузы – масла, масличный шрот, патоки, сиропы и крахмалы и др.

Введение санкций понизило стимулы производителей к экспорту продукции на внешние рынки, и способствовало сдаче семян подсолнечника на переработку в местах производства [9].

Крупнейший агрохолдинг «Содружество» производит и поставляет на глобальный рынок масло соевое, масло рапсовое, шрот, зерно. Управление доходами этого блока происходит как за счет пользующейся стабильным спросом продукции, так и за счет менеджмента, обеспечивающего глобально ориентированным компаниям реакцию бизнеса на изменяющиеся рыночные условия.

Маркетинговые службы планируют доходы не только от покупателей на российском рынке, но и проявляют активность на рынках Северной Европы и Скандинавии, Прибалтики. Экспортная деятельность компаний обеспечивает стабильность, благодаря высокому спросу на растительные масла [9]. Диверсификация бизнес-процессов в сторону логистики открывает доступ к рынкам и оказывает благоприятное воздействие в продвижении на внутренний и внешний рынки продукции холдинга. Оценена целесообразность увеличения инфраструктуры путем приобретения логистических активов и опыта управления ими, за счет альтернативных способов – владения портовой инфраструктурой, управления железнодорожной инфраструктурой. Диверсификация приводит к гибкости источников, вовлекая в поток доходы от логистических услуг, таможенных услуг, **экспедирования**, хранения и дистрибуции, фрахта и агентирования судов и др.

Меняющиеся рыночные требования оказывают огромное давление на компании, привыкшие к стабильным и предсказуемым рынкам, некоторые холдинги нашли способ адаптироваться к новой конкуренции, сосредоточившись на своих ключевых компетенциях. Холдинг «НМЖК» производит продукты из категории майонезы, жиры, кетчупы, томатные пасты, соусы, спред. Развивает линейку продуктов: натуральные майонезы без крахмала, искусственных ароматизаторов и консервантов, «лёгкие» майонезы с пониженным содержанием жира и калорий, маргарины для пищевой промышленности с содержанием транс-жиров менее 1%. НМЖК занимает бескомпромиссную позицию в вопросах качества и безопасности продукции, процессов производства и используемого сырья. В числе факторов, которые влияют на продажи и востребованность продуктов – высокий уровень занятости населения и увеличение спроса на продукты полностью готовые к употреблению. В направлении «разнообразие продуктов, широкий ассортимент вкусов» созданы бренды соусов «Сырный», «Карбонара», «Болоньезе» и др.

Постоянно меняющиеся предпочтения потребителей оказывают значительное влияние на рынок пищевых добавок и ингредиентов. Инвестиции в индустрию пищевых ингредиентов для кондитерских, консервных, хлебопекарных, пивоваренных компаний развивают передовые технологии, стимулируют развитие пищевой промышленности. Доходы этого сегмента образуются под влиянием повышенного спроса. Перспектива за выпуском ингредиентов и добавок, полезных для здоровья, лечебно-профилактического питания, низкокалорийной продукции.

В «3б» подгруппу включены мясокомбинаты (табл. 4) - в этой подгруппе **важную роль играют компетенции в области переработки, в маркетинге и продажах.**

Выявлено, что в процессе управления доходами возникает целый ряд проблем, связанных с падением спроса на дорогие копченые колбасы, ветчины, деликатесы.

Таблица 3

Анализ доходов подгруппы холдингов по производству растительных масел, жиров, маргарина

№	Интеграционные подгруппы	Доход, млн. руб.		Изменения (+,-)	
		2017	2019	Абсолютное	в %
1	ГК Содружество	111224,30	202000,00	90775,70	81,60
2	ГК Эфко	108700,00	122000,00	13300,00	12,23
3	ООО Каргилл, ООО Провими	87914,90	81248,00	-6666,90	-7,58
4	Холдинг Солнечные продукты	40703,20	-	-	-
5	ГК «Янта»	18967,70	17401,00	-1566,70	-8,25
6	АО НМЖК	22825,00	35306,00	12484,00	54,70
7	ГК «Юг Руси»	21747,80	29983,00	8235,20	37,86
8	ГК Благо	13900,00	23398,00	9498,00	68,33
9	АО «Астон»	42966,30	66784,00	23817,70	55,43
В среднем по группе		52 105,47	72265,00	20159,53	-

Составлено автором по данным АЦ Эксперт [3]

Таблица 4

Анализ доходов подгруппы холдингов по производству мясных изделий, глубокой переработки мяса

№	Интеграционные подгруппы	Доход, млн. руб.		Изменения (+,-)	
		2017	2019	Абсолютное	в %
1	Агрохолдинг «Космос групп»	40703,2	49700	8996,8	22,10
2	Останкинский мясоперерабатывающий комбинат	39336,6	41761	2424,4	6,16
3	АВК Эксима «Микояновский мясокомбинат»	22906,6	20759	-2147,6	-9,37
4	ГК «Здоровая ферма»	21780,7	14990	-6790,7	-31,17
5	Холдинг «Русское зерно»	13647,7	-	-	-
5	АО Птицефабрика «Северная»	17772	20664	2892	16,27
6	ООО Птицефабрика «Акашевская»	13187,8	20274	7083,2	53,71
7	Холдинг «Российские мясопродукты»	14317,1	-	-	-
В среднем по группе		22 956,46	28024,7	5068,24	-

Составлено автором по данным АЦ Эксперт [3]

Оперативные методы управления определяются необходимостью компенсации выпадающих доходов путем развития продаж охлажденного и замороженного мяса, вареных колбас и сосисок. Останкинский мясокомбинат имеет торговые дома во многих круп-

ных городах России, предлагает на рынке сосиски и колбасы под зонтичными брендами «Сливочные», «СОСИСКА. РУ», «Папа Может». Специалисты мясного рынка отмечают увеличение себестоимости из-за дополнительных затрат на соответствие требованиям

технических регламентов по экологии предприятий, роста цен на электроэнергию, воду, на импортное оборудование и упаковку. Удорожание логистики вызвано частотой завоза в магазины продукции меньшими партиями и в меньшей фасовке.

Наблюдается трансформация в сторону диверсификации, так например, в структуре холдинга «Космос групп» – крупнейшего мясопереработчика, в настоящее время состоят субхолдинг свиноводство и переработка мяса, субхолдинг птицеводство (мясо птицы, яйцо «Вараксино»), субхолдинг по переработке молока («Село зеленое»), имеют активы по рыбопереработке.

В «Зв» подгруппу холдингов, представленных в таблице 5, вошли глобальные производители молочных продуктов, которым удастся адаптировать свою конечную продукцию к дифференцирующимся рынкам.

Драйвером устойчиво развивающегося бизнеса является маркетинг – исследование предпочтений потребителей относительно вкусовых качеств продукции, фасовки, упаковки. В мире растущей наукоемкости производства появляется все больше пространства для уникальных возможностей. Ключевые компетенции описывают ряд способностей, которые удовлетворяют трем основным условиям – они уникальны для фирмы, их трудно скопировать и они имеют ценность на рынке.

Фирмы тратят значительные ресурсы на создание сильных брендов, и эти инвестиции основаны на предпосылке, что корпоративные бренды помогут им достичь конкурентного преимущества на рынке [10].

Международная продовольственная компания «Данон» содержит сеть исследовательских центров в десятках стран, тем самым демонстрируя, что инновации выступают ключевым фактором постоянной адаптации к потребностям людей, подстраиваются под растущую урбанизацию жизни, разные возрастные периоды, время суток приятия пищи и т.п.

В стратегическом плане, французской компанией обозначен переход к растительным продуктам и напиткам на основе орехов и сои, что предоставит

широкий выбор потребителям – флекситариям, стремящимся разнообразить свои источники белка, а также людям с диетическими ограничениями.

Развитие глобализации способствует росту качества и конкуренции отечественной продукции на мировых рынках [11].

В России в группу компаний «Данон» интегрированы молочные заводы и молкомбинаты в разных регионах. Доходы они связывают с успешностью брендов: Активия, Actimel, Тема и др. [12].

Компания **Вимм-Билль-Данн** вкладывает инвестиции в проекты по разработке брендов, в категории молочных продуктов создан бренд «Чудо», в категории детского питания бренд «Агуша». После этого начинается выпуск новых продуктов под брендом, впоследствии линейка продукции расширяется – соки, пюре, каши, молочные смеси, вода.

Участием в социальных проектах холдинг решает проблемы детского питания на бесплатных молочных кухнях.

Таким образом, можно сделать вывод, что холдинги, входящие в данную подгруппу, активизируют технологические и логистические усилия для захвата доли рынка, появления синергетического «эффекта разлива» научных исследований и «эффекта масштаба».

В подгруппу «Зг», включены агрохолдинги, специализирующиеся на производстве муки, крупы, макаронных изделиях. По показателям, представленным в таблице 6, холдинг «Объединение Союзпищепром» в 2019 году не удержался в составе сильнейших, у холдинга АО «Макфа» доход снизился на 1,3% по отношению к уровню 2017 года.

Региональные компании получают выручку от продаж муки своим хлебозаводам, пекарням и ресторанам, кондитерским фабрикам. Получив технологическую карту от покупателя, готовы создать для него индивидуальный продукт.

Диверсифицируют выручку из приготовлением хлебобулочных изделий, многозерновых хлопьев, каш, готовых гарниров, готовых завтраков, комбикормов, слоёного теста. Выпускают растительные напитки, овсяной кисель, молоко гречневое.

Таблица 5

Анализ доходов подгруппы холдингов по производству молочных продуктов

№	Интеграционные подгруппы	Доход, млн. руб.		Изменения (+,-)	
		2017	2019	Абсолютное	в %
1	АО Данон	106565,1	109478	2912,9	2,73
2	2АО ВБД	95534,2	100298	4763,8	4,98
3	АО Молвест	17139,2	21154	4014,8	23,42
4	ГК Ренна	20308,1	20668	359,9	1,77
	В среднем по группе	59886,65	62899,5	3012,85	

Составлено автором по данным АЦ Эксперт [3]

Таблица 6

Анализ доходов подгруппы агрохолдингов по производству муки, крупы макаронных изделий

№	Интеграционная под-группа	Доход, млн. руб.		Изменения (+,-)	
		2017	2019	абсолютное	в %
1	Объединение Союз-пищепром	14987,2	-	-	-
2	АО Макфа	18095,8	17861	-234,8	-1,3
3	Аладушкин групп	17803,8	18772	968,2	5,44
	В среднем по группе	16 962,27	18316,5	1354,23	-

Составлено автором по данным АЦ Эксперт [3]

Доходы крупнейшего в России и Восточной Европе мукомольного комплекса АО «Макфа» способны охарактеризовать развитие процессов экспорта, что в свою очередь зависит от качества продукции. Система мотивации менеджмента направлена на создание стоимости через развитие глобально конкурентоспособного продуктового предложения. Они работают на импортном оборудовании, развивают качественную логистику, транспорт. Инвестируют в проекты современных фасовочных мощностей, складов для готовой продукции, линий микронизации круп, расширяют парк муковозов и большегрузов, сеть консигнационных складов.

Анализ доходов по блокам агропромышленных комплексов

Проведем бенчмаркинг внутри блоков на основе показателя дохода эффективно функционирующих холдингов. Результаты покажут вариационный размах, возможности роста доходов. Сопоставление деятельности блоков с позиции цепочки создания стоимости

указывает на наличие существенной разницы в доходах, что создает инвестиционные ограничения для модернизации предприятий. Ранжирование холдингов по доходам показано ниже.

Самый высокий показатель доходов в 2017 году наблюдался в блоке агрохолдингов с полным циклом производства и переработки, вертикально-интегрированных и диверсифицированных. У холдинга «Мираторг» – 125544,6 млн. руб., минимальный доход в этой группе 13018,0 млн. руб. Вариационный размах составляет 112526,6 млн. руб. и свидетельствует о неравномерности развития системы и несхожести условий протекания процессов в данном блоке.

Лидером в блоке переработчиков масличных культур является ГК «Содружество», с показателем дохода 111224,3 млн. руб., минимальный доход в блоке 13900,0 млн. руб., вариационный размах – 97324,3 млн.руб. По данным аналитики, опубликованным в 2019 году (за 2018 год), ГК «Содружество» вышло на первое место среди агрохолдингов с показателем дохода 202000,0 млн.руб.

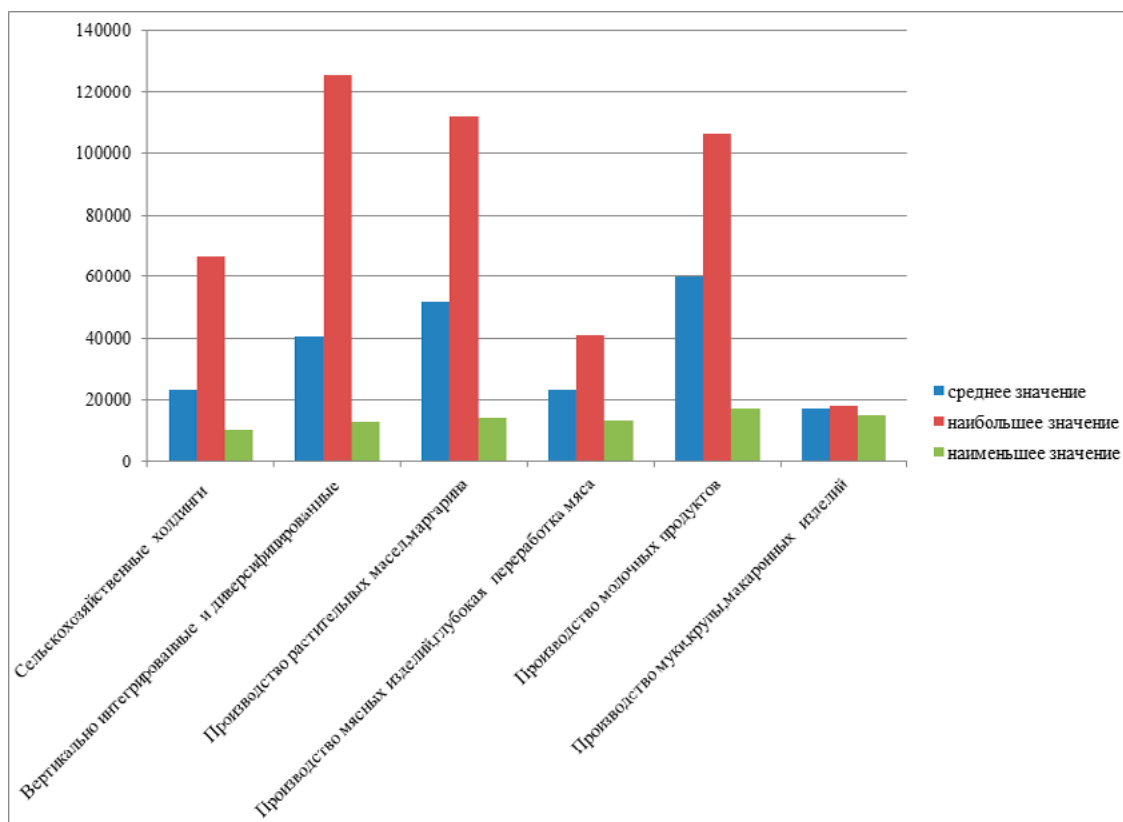


Рис 1. Сравнительный анализ доходов агропромышленных холдингов за 2017 год (в млн. руб.).

Лидирующие показатели в блоке производителей молочных продуктов отмечены у ГК «Данон»—106565,1млн. руб., минимальный доход в подгруппе 17139,2 млн. руб., вариационный размах— 89425,9 млн. руб.

Лидером блока сельскохозяйственно-го производства является ГК «Агро-Белогорье». 20 свинокомплексов холдинга расположены в районах Белгородской области, среднемесячная численность поголовья более 1 млн. 200 тысяч голов. Годовой доход холдинга 66443,4 млн. руб., минимальный доход в подгруппе 10150,7 млн. руб., вариационный размах 56292,7 млн. руб.

Останкинский мясокомбинат – лучший в подгруппе мясопереработчиков с доходом 39336,6 млн.руб., минимальный доход в подгруппе «Зб» 13187,8 млн. руб., вариационный размах 26148,8 млн. руб.

У лидера производителей муки АО «Макфа» показатель дохода 18095,8 млн. руб. минимальный доход в подгруппе «Зг» 14987,2 млн.руб., вариационный размах 3108,6 млн.руб.

В работе проведен анализ среднего дохода в группе (рис.1). По нашим оценкам, холдинги по производству молочных продуктов, отличаются более высоким значением среднего дохода по группе (примем его за 100%), средний доход в блоке производства растительных масел 87% от группы лидера, а у вертикально интегрированных и диверсифицированных 67,5% по отношению к лидеру – эти три блока нами выделены как высокодоходные. У мясопереработчиков, в сельскохозяйственных холдингах и у мукомолов, соответственно, 38,6% и 28,3 % от лидерской группы.

Выводы

Кластеризация холдингов на основе интеграции и диверсификации позволила сформировать блоки для последующего определения эффективности инструментов повышения доходов. В блоках отмечается трансформация крупных бизнес групп в сторону углубления интеграции влево и вправо для снижения сквозной себестоимости продукции, финансового обеспечения намеченных пла-

нов за счет включения в состав предприятий конечного звена цепочки с высокой добавленной стоимостью.

Еще одним инструментом увеличения доходов является изменение интеграционных стратегий. На стержне синергетической политики очевиден современный тренд на политику конгломератной диверсификация, базирующуюся на технологичности бизнес-процессов, информационном обеспечении принятия решений, высококвалифицированной команды менеджеров, научившихся управлять интеграционными ресурсами для преодоления барьера входа на рынки.

Инвестиции в проекты исследования изменений вкусов потребителей рассматриваются в качестве основного

инструмента повышения дохода для насыщенных рынков розничного сегмента с постоянно изменяющимися предпочтениями покупателей.

Сейчас предъявляются очень высокие требования к биобезопасности, так как имеют место негативные результаты контроля поступающей продукции на рынок. Инструментом доходов в рассматриваемой ситуации являются современные безопасные технологии, подтверждение качества соответствующими сертификатами.

Необходимо отметить, что холдинги довольно успешно применяют экспансию на рынки, захват новых рынков способствует росту доходов за счет объемов и цен мирового рынка.

Библиографический список

1. Потокина Е.С. Совершенствование приемов управленческого учета в зерновых холдингах // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 6. (часть 2). С. 300-305. DOI 10.17513/vaael.1197
2. Макарова В. А., Никитин Д. С. Организация финансового управления холдинговых структур: учеб. пособие / СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ, 2013. 200с.
3. 50 крупнейших компаний АПК России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.acexpert.ru/analytics/ratings/50-krupneyshih-kompaniy-apk-rossii---2019.html> (дата обращения 16.02.2021)
4. Потокина Е.С. Управленческий учет синергетических доходов и расходов в зерновых холдингах // Вестник Самарского экономического университета. 2020. № 10 (192). С.82-89.
5. Потокина Е.С. Управленческий учет транзакционных издержек в зерновом холдинге // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 65 (часть 1). С. 146-151. DOI 10.17513/vaael.
6. Костяев А. И., Юрченко Т. В. Диверсификация экономики сельских территорий с учетом их конкурентных возможностей // Экономические науки 2015. №3(30). С. 136-144.
7. Gagarinskaya G. P., Gagarinskii A. V. Potokina E. S. Obuschenko T. N. State support as incentive for developing enterprises and increasing competitiveness. Lecture Notes in Networks and Systems. 2020. P.201-211.
8. Маняева В.А., Пискунов В.А., Соцкова С.И., Дурцева А.Г. Развитие методики анализа финансовых рисков коммерческой организации // Экономика и предпринимательство. 2019. № 5. С.1197-1203.
9. Бородин К.Г., Фролова Е.Ю. Развитие российского экспорта подсолнечного масла // Российский внешнеэкономический вестник. 2019. С. 48-64.
10. Wang H., Sengupta S. Stakeholder relationships, brand equity, firm performance: A resource-based perspective. Journal of Business Research. 2016. № 69(12). P. 5561-5568.
11. Бажуткина Л.П. Диверсификация промышленных предприятий региона в условиях глобализации // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2012. №12(98). С.12-15.
12. Инновации и исследования. [Электронный ресурс] URL: <https://www.danone.ru/uznai-bolshe/missija-i-my/o-kompanii/innovacii-i-issledovaniya/> (дата обращения 01.03.2021)