

**Полушина Ирина Сергеевна,**  
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и организации производства ФГБОУ ВПО «Вятская государственная сельскохозяйственная академия», г. Киров  
[irmap1977@mail.ru](mailto:irmap1977@mail.ru)



### Организация интеграционных процессов в сельском хозяйстве Кировской области

**Аннотация.** Статья содержит результаты анализа вариантов горизонтальной интеграции сельскохозяйственных предприятий и обоснования одного из них для предприятий Слободского района с учетом их уровня развития по рейтинговой оценке, финансового состояния и его стадии.

**Ключевые слова:** интеграция, сельское хозяйство, финансовое состояние, субсидии, Кировская область.

**Раздел:** (04) экономика.

Эффективное управление организацией во многом определяется предупреждением развития кризисных процессов, необходимым элементом чего является своевременная и достоверная диагностика результатов ее деятельности.

Практика свидетельствует, что у российских предприятий, находящихся в кризисном финансовом состоянии, система финансового менеджмента либо отсутствует вовсе и ее «заменяет» бухгалтерский учет, либо развита слабо и действует неэффективно. Можно выделить общие, присущие практически всем предприятиям, находящимся в кризисном финансовом состоянии, проблемы, связанные с неэффективным финансовым управлением:

- отсутствие стратегии в деятельности предприятия и ориентация на краткосрочные результаты в ущерб среднесрочным и долгосрочным;
- низкая квалификация и неопытность менеджеров;
- низкий уровень ответственности руководителей предприятия перед собственниками за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также за финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

Поэтому одной из первоочередных задач при проведении антикризисного управления является постановка на кризисном предприятии эффективной системы финансового менеджмента, представляющего сочетание стратегических и тактических элементов финансового обеспечения, позволяющих управлять денежными потоками и находить оптимальные решения. Одна из самых сложных стратегических задач современного менеджмента — организация работы внутри предприятия и правильное построение внутренней кооперации, мобилизация финансовых ресурсов для развития предприятия и решения текущих проблем управления, умение отказаться от невыгодных проектов и скорректировать курс[1].

В качестве стратегии улучшения финансового состояния можно использовать стратегию горизонтальной интеграции – объединения предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности, что обусловлено следующими причинами:

- горизонтальная интеграция связана с ростом в отрасли;
- эффект масштаба после объединения усиливает преимущества;

- организация может иметь избыток финансовых и трудовых ресурсов, что позволит ей управлять расширившейся компанией;

- объединение является средством устранения товара-заменителя.

Если интеграция не приводит к значительному снижению издержек или получению дополнительного преимущества, то она не оправдана стратегически и финансово.

Стратегии интегрированного роста могут осуществляться различными способами:

- создание новых внутриорганизационных структур;

- образование новых хозяйственных объединений посредством слияний и поглощений;

- создание стратегических альянсов.

Осуществляя стратегический выбор, организации должны учитывать риски, присущие стратегиям интеграционного роста, а именно риски, связанные с концентрацией капитала в одной отрасли, а также с сокращением стратегической гибкости организации.

Кроме того, вертикальная интеграция имеет ряд специфических недостатков:

- ограничивается свобода в выборе поставщиков и удовлетворении запросов потребителей;

- могут возникнуть проблемы, связанные с балансировкой мощностей на различных этапах технологической цепочки;

- увеличивается сложность управления фирмой, повышаются требования к менеджерам, которые должны иметь навыки и деловые способности в различных сферах деятельности.

Таким образом, стратегии интегрированного роста оправданы тогда, когда они усиливают конкурентные преимущества организации за счет сокращения издержек и увеличения дифференциации продукции, когда ожидаемые выгоды от интеграции превосходят ее негативные последствия.

Слободской район расположен в центральной части Кировской области на 35 км восточнее г. Кирова. Занимаемая районом площадь составляет 3,08% от площади Кировской области. Ведущей отраслью экономики района остается сельское и лесное хозяйство, пищевая промышленность. Предметом специализации сельского хозяйства является животноводство, преимущественно молочно-мясного направления.

В настоящее время сельскохозяйственную деятельность ведут: шесть СПК – Корюгино, Красная Талица, Лекминский, Совьинский, Красное Знамя, Родина; пять ООО – Агрофирма Бобино-М, имени Ленина, Ильинское, «Закаринье», Зверохозяйство «Вятка»; одно ОАО «Слободское откормочное сельскохозяйственное предприятие».

В районе работают два племенных завода — ООО «Зверохозяйство «Вятка» по разведению пушных зверей и СПК «Лекминский» по разведению черно-пестрой породы крупного рогатого скота. А также 4 племрепродуктора: ООО «Агрофирма «Бобино-М», СПК «Красная Талица», СПК «Корюгино», ООО «СХП «Закаринье».

Основные показатели развития сельского хозяйства Слободского района и Кировской области имеют схожие тенденции. Сельское хозяйство района остается отраслью, где пока не удалось преодолеть отрицательные тенденции в результатах. По данным проведенного анализа установлено, что финансово несостоятельными являются три предприятия, явные признаки банкротства, что требует в отношении них принятия соответствующих мер финансового оздоровления.

Для сельскохозяйственных предприятий Слободского района Кировской области стратегия интеграционного роста является наиболее привлекательной, что обусловлено предоставлением субсидий из областного бюджета на стимулирование интеграционных процессов в сельском хозяйстве.

Для определения объектов, которые могут вступить в интеграционные отношения, необходимо определить какие из них относятся к эффективным, а какие к неэффективным по критериям установленным Департаментом сельского хозяйства и продовольствия Кировской области [2].

Таблица 1

**Критерии эффективности деятельности сельскохозяйственных предприятий [3]**

| <i>Предприятие</i>  | <i>Надой молока в расчете на одну корову молочного направления продуктивности, кг</i> | <i>Выручка в расчете на одного работника в год, тыс. руб.</i> | <i>Среднемесячная заработная плата в среднем на одного работника, руб.</i> |
|---|---|---|--|
| Средние по сельскохозяйственным организациям области данные   | 5631  | 599   | 13041  |
| Критерии соответствия для участия в интеграционных процессах: |   |   |  |
| – для эффективной сельхозорганизации                          | более 85%   | –   | –  |
|   | 4786  | –   | –  |
| – для низкоэффективной сельхозорганизации                     | менее 70%   | менее 70%   | менее 70%  |
|   | 3942  | 419   | 9129   |

Применяя установленные критерии для оценки эффективности работы сельскохозяйственных предприятий Слободского района, предприятиям № 2, 3, 6 (табл. 2) можно использовать два варианта интеграции для получения субсидии:

- присоединение к ним низкоэффективной сельскохозяйственной организации;
- их участие в уставном капитале низкоэффективной сельскохозяйственной организации более чем 50%.

Выбор того или иного варианта интеграции сельскохозяйственные организации определяют самостоятельно.

Таблица 2

**Результаты оценки эффективности деятельности сельскохозяйственных предприятий Слободского района Кировской области**

| <i>Предприятие</i> | <i>Надой молока в расчете на одну корову молочного направления продуктивности, кг</i> | <i>Выручка в расчете на одного работника в год, тыс. руб.</i> | <i>Среднемесячная заработная плата в среднем на одного работника, руб.</i> | <i>Категория хозяйства</i> |
|--------------------|---|---|--|----------------------------|
| 2                  | 7279  | 643,54  | 14546  | эффективное                |
| 3                  | 8578  | 600,23  | 18156  | эффективное                |
| 4                  | 2830  | 207,24  | 11610  | низкоэффективное           |
| 5                  | 4416  | 223,75  | 13890,1  | низкоэффективное           |
| 6                  | 7340  | 451,69  | 18653,4  | эффективное                |
| 7                  | 4667  | 339,31  | 15962,3  | низкоэффективное           |

С целью эффективного привлечения финансовых ресурсов, учитывая географическое расположение сельхозпредприятий Слободского района стратегию интеграции наиболее целесообразно использовать предприятию № 3 (самый высокий уровень раз-

вития в районе по рейтинговой оценке; находится на стадии торможения и имеет кризисное финансовое состояние; является эффективным по критериям для интеграции) и предприятию № 4 (самый низкий уровень развития; находится на стадии торможения и имеет кризисное финансовое состояние; является низкоэффективным).

Таким образом, с целью изменения стадии финансового развития предприятия № 3 и № 4 предлагаем один из двух вариантов интеграции: 1 вариант – путем присоединения низкоэффективной сельскохозяйственной организации (предприятие № 4) к эффективной (предприятие № 3); 2 вариант – путем участия эффективной сельскохозяйственной организации (предприятие № 3) более 50% в уставном капитале низкоэффективной (предприятие № 4).

В качестве привлеченных финансовых ресурсов, при интеграции рассматриваем в первую очередь, субсидии, предоставляемые государством в соответствии с Постановлением Правительства Кировской области [4].

Таблица 3

**Возможные объемы получения государственных субсидий предприятиями № 3 и № 4 при первом варианте интеграции**

| <i>Показатели</i>   | <i>2014 г.</i> | <i>2015 г.</i> | <i>2016 г.</i> | <i>Итого</i> |
|---|----------------|----------------|----------------|--------------|
| Прирост объемов реализации молока, всего, тонн              | 664            | 1320           | 1916           | 3900         |
| предприятие № 4   | 150            | 296            | 300            | 746          |
| предприятие № 3   | 514            | 1024           | 1616           | 3154         |
| Субсидия за 1 т прироста объема реализованного молока, руб. | 11103,2        |                |                | х            |
| Субсидия за полученный прирост, тыс. руб.                   | 7370           | 14 658         | 21274          | 43 302       |
| Поголовье коров, гол.                                       | 428            | 438            | 448            | х            |
| Субсидия на 1 голову, руб.                                  | 7938,5         |                |                | х            |
| Субсидия при сохранении и увеличении поголовья              | 3398           | х              | х              | 3398         |
| Всего субсидий, тыс. руб.                                   | 10 768         | 14 658         | 21 274         | 46 700       |

Поскольку объем полученных субсидий будет зависеть от прироста объемов производства молока в течение трех лет с момента интеграции, то с целью определения потенциально возможных размеров увеличения поголовья коров и их продуктивности использовали прогнозирование на основе трендового анализа (табл. 3).

С учетом прогнозных значений производственной деятельности при интеграции по первому варианту предприятие № 3 сможет за три года получить субсидию в размере 46 700 тыс. руб.

При втором варианте интеграции (участии предприятия № 4 более 50% в уставном капитале предприятия № 3) возможный объем получения субсидий предприятием № 3 составит 22 781 тыс. руб. (табл. 4), что в 2 раза меньше по сравнению с субсидированием по первому варианту интеграции.

Кроме возможности получения субсидий за прирост реализованного молока предприятиями будет получена дополнительная выручка, а, следовательно, и прибыль. При первом варианте интеграции объединенное предприятие с помощью полученных субсидий сможет довести результат хозяйственной деятельности до положительного и это приведет к перемещению предприятия по матрице развития в квадрант эпизодического дефицита.

Значение результата хозяйственной деятельности небольшое, поэтому приравнивается к нулю (табл. 5). Речь идет о десинхронизации сроков потребления и по-

ступления ликвидных средств: предприятие продолжает увеличивать задолженность, не снижая прежних темпов роста инвестиций (за счет денежных поступлений; за счет увеличения капитала в ущерб дивидендам).

Таблица 4

**Возможные объемы получения государственных субсидий предприятиями № 3 и № 4 при втором варианте интеграции**

| Показатели  | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | Итого  |
|---|---------|---------|---------|--------|
| Субсидии на приобретение основных средств и племенного молодняка, тыс. руб.                             | 70      | х       | х       | 70     |
| Прирост объемов реализации молока, всего, тонн  | 664     | 1320    | 1916    | 3900   |
| предприятие № 4   | 150     | 296     | 300     | 746    |
| предприятие № 3   | 514     | 1024    | 1616    | 3154   |
| Субсидия за 1 т прироста объема реализованного молока, руб.   | 6939,5  |         |         | х      |
| Субсидия за полученный прирост, тыс. руб.   | 4578    | 9160    | 13296   | 27034  |
| предприятие № 4   | 1011    | 2054    | 2082    | 5147   |
| предприятие № 3   | 3567    | 7106    | 11 214  | 21 887 |
| Количество голов племенного молодняка, вносимого в уставный капитал (при живой массе 1 головы в 300 кг) | 10      | х       | х       | 10     |
| Субсидия за 1 тону живой массы племенного молодняка, вносимого в уставный капитал, руб.                 | 89437,6 |         |         | х      |
| Субсидия на производство племенного молодняка, тыс.руб.предприятие № 3                                  | 894     | х       | х       | 894    |
| Всего субсидий, тыс. руб.   | 5472    | 9160    | 13 296  | 27 928 |
| предприятие № 4   | 1011    | 2054    | 2082    | 5147   |
| предприятие № 3   | 4461    | 7106    | 11 214  | 22 781 |

Если экономическая рентабельность растет быстрее оборота, то происходит перемещение в квадрат 2 или в квадрат 1. В противном случае предприятие рискует угодить в квадрат 8, а затем и в квадрат 9.

Таблица 5

**Матрица определения стадии финансового развития предприятий № 3 и № 4 Слободского района Кировской области при первом варианте интеграции**

| Стадия финансового развития | Торможение   | Стабилизация  | Рост                                   |
|-----------------------------|--|---|--|
|                             | РФД<<0   | РФД=0   | РФД>>0                                 |
| РХД>>0                      | 1-отказ от привлеченных средств<br>РФГД=0                                  | 4-недостаток оборотных средств<br>РФГД>0                | 6- дефицит ликвидных средств<br>РФГД<0 |
| РХД=0                       | Предприятие № 3<br>Предприятие № 4<br>7 – эпизодический дефицит<br>РФГД <0 | 2- стойкое равновесие<br>РФГД =0                        | 5 -излишек ликвидных средств<br>РФГД>0 |
| РХД<<0                      | Предприятие № 3<br>Предприятие № 4<br>9- кризисное состояние<br>РФГД<<0    | 8- ярко выраженный излишек ликвидных средств<br>РФГД>>0 | 3-нестойкое равновесие<br>РФГД=0       |

При втором варианте интеграции (когда происходит участие эффективной сельхозорганизации (предприятие № 3) более 50% в уставном капитале низкоэф-



фективной (предприятие № 4)) в матрице определения стадии финансового развития не происходит перемещения, т. е. предприятия остаются в квадранте кризисного финансового состояния, не получают достаточных средств для интенсификации деятельности.

Следовательно, первый вариант интеграции позволит сельскохозяйственным предприятиям № 3 и № 4 переместиться в квадрат эпизодического дефицита, а при втором варианте интеграции оба предприятия остаются на стадии торможения и в кризисном состоянии.

Сравнительный анализ двух вариантов интеграции показал, что наиболее выгодным с позиции финансового оздоровления по Постановлению департамента сельского хозяйства Кировской области и повышения финансирования двух объединяемых организаций (предприятия № 3 и № 4) Слободского района Кировской области является присоединение низкоэффективной сельскохозяйственной организации к эффективной.

Таким образом, стратегическая важность сельскохозяйственного производства обуславливает необходимость государственной поддержки предприятий аграрной отрасли, включающая финансовые, организационные, правовые меры. Наиболее эффективным было бы сочетание государственного регулирования и саморегулирования, что позволило бы управлять процессом финансового оздоровления и восстанавливать платежеспособность сельскохозяйственных предприятий. В связи с этим необходимо оптимизировать меры государственной поддержки сельскохозяйственных организаций и методы их финансового оздоровления.

### Ссылки на источники

1. Полушина И. С., Алцыбеева И. Г. Финансовая стратегия как основа управления социально-экономическим развитием сельскохозяйственных предприятий: монография. – Киров: ФГБОУ ВПО Вятская ГСХА, 2013. – 163 с.
2. О средних по сельскохозяйственным организациям области данных, необходимых в 2013 году для подтверждения соответствия лиц, желающих обратиться за субсидиями из областного бюджета на стимулирование интеграционных процессов в сельском хозяйстве, требованиям, предъявляемым к сельскохозяйственным организациям, а также для расчета сумм субсидий: [Распоряжение департамента сельского хозяйства и продовольствия Кировской области от 01.04.2014 № 16] // Официальный информационный сайт департамента сельского хозяйства и продовольствия Кировской области. – 2014. – 09 апреля. – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс». – Загл. с экрана.
3. Там же.
4. О предоставлении субсидий из областного бюджета на стимулирование интеграционных процессов в сельском хозяйстве: [Постановление Правительства Кировской области от 03.05.2011 № 102/160] // Кировская правда. – 2011. – 12 мая. – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс». – Загл. с экрана.

---

**Irina Polushina,**

PhD, Associate Professor of Business Administration, Vyatka State Agricultural Academy, Kirov  
[irmap1977@mail.ru](mailto:irmap1977@mail.ru)

### Organization of an integration process in agriculture Kirov region

**Abstract.** This paper presents the results of the analysis of options for horizontal integration of agricultural enterprises and study of one of them for companies Sloboda district, taking into account their level of development on the rating, financial condition and its stages.

**Key words:** integration, agriculture, financial condition, subsidies, Kirov region.

### References

1. Polushina, I. S. & Altsybeeva, I. G. (2013) *Financial strategy as a basis for management of socio-economic development of the agricultural enterprises: Monograph*, VPO Vyatka State Agricultural Academy, Kirov, 163 p. (in Russian).
2. (2014) "Averages over the field of agricultural organizations the data required in 2013 to confirm the compliance of persons wishing to apply for grants from the regional budget for the promotion of integra-

tion processes in agriculture, the requirements of the agricultural organizations, as well as for the calculation of subsidies: [the Department of agriculture and Food of the Kirov region from 01.04.2014 №16]”, *Official information site of the Department of Agriculture and Food of the Kirov region*, 09 of April. Mode of access [Consultant Plus]. Caps. c screen (in Russian).

3. Ibid.
4. (2011) “On subsidies from the regional budget for the promotion of integration processes in agriculture: [Decree of the Government of the Kirov region from 03.05.2011 № 102 / 160]”, *Kirov true*, 12 May. Mode of access [Consultant Plus]. Caps. c screen (in Russian).

**Рекомендовано к публикации:**

Горевым П. М., кандидатом педагогических наук,  
 главным редактором журнала «Концепт»



[www.e-koncept.ru](http://www.e-koncept.ru)

|   |            |  |            |
|---|------------|--|------------|
| Поступила в редакцию<br><i>Received</i>                 | 16.02.2015 | Получена положительная рецензия<br><i>Received a positive review</i> | 18.02.2015 |
| Принята к публикации<br><i>Accepted for publication</i> | 18.02.2015 | Опубликована<br><i>Published</i>                                     | 03.04.2015 |

© Концепт, научно-методический электронный журнал, 2015

© Полушина И. С., 2015