



НОВЫЕ ВЫЗОВЫ
НОВЫЕ РЕШЕНИЯ

РОССИЙСКИЙ АГРОБИЗНЕС: ОТ КОЛЛЕКТИВНЫХ ХОЗЯЙСТВ ДО ХОЛДИНГОВ





СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ПОДНИМАЕМ ЦЕЛИНУ: КОЛЛЕКТИВНАЯ РАБОТА В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ	4
ПРИВАТИЗИРОВАТЬ, РЕОРГАНИЗОВАТЬ, ОБЪЕДИНИТЬ	6
ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА – КЛЮЧ К УСПЕШНОМУ РАСШИРЕНИЮ	7
ЧТО ТАКОЕ АГРОХОЛДИНГ И КАК ИМ УПРАВЛЯТЬ	9
СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ	10
ОПЫТ ИНОСТРАННЫХ КОМПАНИЙ	12
УНИКАЛЬНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОГО АГРОБИЗНЕСА СЕГОДНЯ	14
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	16
КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ	16



ВВЕДЕНИЕ

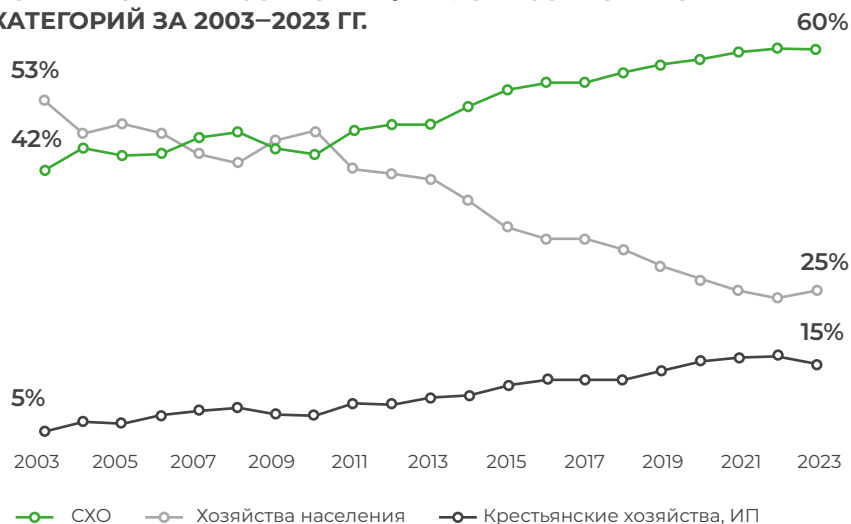
Агрохолдинговые компании появились в России благодаря уникальным историческим и экономическим процессам, происходившим в стране с 1920-х годов по сегодняшний день. Переработав советский опыт организации коллективных хозяйств и преобразовав структуру сельскохозяйственных предприятий в ходе приватизации, агрохолдинги сформировали рентабельные способы ведения бизнеса. За последние 20 лет доля сельскохозяйственных объединений (далее – СХО) в хозяйствах всех категорий выросла на 18%, крестьянских хозяйств – на 10%, а доля хозяйств населения сократилась на 28%, что указывает на постепенный переход к более крупной организации сельскохозяйственных предприятий.

Преобладание доли СХО над остальными видами хозяйств в растениеводстве и животноводстве подтверждает продолжающуюся консолидацию земельного банка.

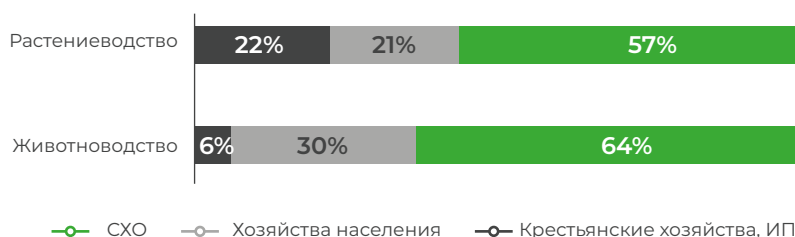
Благодаря постоянной диверсификации производства и государственной поддержке компании-гиганты стали основной бизнес-доминантой в российском АПК и пищевой индустрии, что обеспечивает продовольственную безопасность страны. Это определяет дальнейшую траекторию их развития, которая требует совершенствования уже существующих и разработки новых бизнес-моделей.

В данной публикации мы исследуем этапы развития российского агробизнеса и рассмотрим актуальные тенденции в построении моделей управления, сопровождающиеся установлением технологического суверенитета и импортонезависимости.

СТРУКТУРА ПРОДУКЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА ПО КАТЕГОРИЯМ ХОЗЯЙСТВ РФ В % ОТ ХОЗЯЙСТВ ВСЕХ КАТЕГОРИЙ ЗА 2003–2023 ГГ.



СТРУКТУРА РАСТЕНИЕВОДСТВА И ЖИВОТНОВОДСТВА ПО КАТЕГОРИЯМ ХОЗЯЙСТВ ЗА 2023 Г., %



Модель управления – система взаимосвязанных управленческих инструментов, используемых компанией для обеспечения деятельности, а также для достижения тактических и стратегических целей.

Агрохолдинг – группа предприятий, занятых в агропромышленном комплексе, связанных с производством, переработкой, хранением и реализацией сельскохозяйственной продукции, контрольный пакет акций и / или долей которых принадлежит головной компании¹.

¹ Ефимова Л. А. Правовые основы и перспективы развития агрохолдингов в России (<https://cyberleninka.ru/article/n/pravovye-osnovy-i-perspektivy-razvitiya-agroholdingov-v-rossii>).

ПОДНИМАЕМ ЦЕЛИНУ: КОЛЛЕКТИВНАЯ РАБОТА В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

Прообразами современных агрохолдинговых компаний можно считать колхозы, как яркое проявление коллективизации, проводимой в соответствии с кооперативным планом В. И. Ленина. Материально-техническая база первых колхозов создавалась за счет средств индивидуальных крестьянских хозяйств, которые объединялись с целью ведения совместного сельскохозяйственного производства, дальнейшего укрупнения и механизации рабочих процессов. Итогом коллективизации, проведенной в 20–30-е годы, стало преобразование 25 млн крестьянских в 240 тыс. коллективных хозяйств².

Государство инициировало консолидацию колхозов в 1950-е в связи с медленным ростом производства в мелких хозяйствах и нежеланием колхозов увеличивать посевные площади. В результате административного укрупнения и искусственного превращения колхозов в государственные «советские хозяйства» их количество к 1960 году сократилось до 44,5 тыс.

В 1986 году число колхозов в РСФСР составило 12,1 тыс., что на 11,7% меньше в сравнении с 1970 годом. Таким образом, к 1990-м оптимальная площадь сельскохозяйственных угодий колхозов и совхозов стала 5873 га и 15 276 га соответственно³.

В годовых отчетах, составляемых НКЗ СССР⁴, можно было найти зарождающуюся систему оценки деятельности предприятия посредством ключевых показателей эффективности (КПЭ)⁵. В них входили демографические данные, кадровый состав, натуральные производственные и финансовые показатели, денежные доходы колхозов и самих работников.

Колхозы управлялись вертикально, через выборные органы. Высший орган – собрание уполномоченных. Правление колхоза во главе с председателем занималось повседневным руководством производственной деятельностью, а ревизионная комиссия – контролем за деятельностью правления и должностных лиц⁶.

ТИПОВАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КОЛХОЗА⁷



² Сагайдак А. Э., Сагайдак А. А. Экономический механизм консолидации сельскохозяйственных земель на региональном уровне // Знание. 2019. №6–1. С. 19–20.

³ Хисамутдинова Р. Р. Ошибки и просчеты, допущенные при укрупнении колхозов Урала в 1950–1952 гг. (<https://cyberleninka.ru/article/n/oshibki-i-proschety-dopuschennyye-pri-ukrupnenii-kolhozov-urala-v-1950-1952-gg>).

⁴ Мошков Ю. А. Экономические аспекты становления колхозной системы: информационный потенциал годовых отчетов колхозов 1930-х годов // Экономическая история. Обзорение. М.: МГУ, 2006. С. 113–123.

⁵ Сводные таблицы групповых итогов динамических обследований колхозов по республикам и в целом по СССР за 1933–34 гг. Т. 2 (<https://istmat.org/node/40051>).

⁶ Колхозы // Большая советская энциклопедия (<https://www.booksite.ru/fulltext/1/001/008/063/068.htm>).

⁷ Организационная структура управления (<https://studfile.net/preview/5150790/page:3/>).



Централизованное планирование, подкрепленное хозяйственной инициативой со стороны отдельных предприятий, создавало возможность для планового руководства сельским хозяйством. Тем не менее колхозы оставались подконтрольными государству и не могли самостоятельно принимать решения по расширению собственной территории.

Они получали землю в бессрочное и бесплатное пользование и не имели права сдавать ее в аренду. Так, в ноябре 1971 года во владении коллективных хозяйств было 337,8 млн га земли⁸. Это составило 32% от общей

земельной площади в пользовании сельскохозяйственных предприятий и хозяйств, тогда как остальная часть относилась к совхозам, приусадебным участкам и земле общественного пользования.

В сочетании с усилением государственной поддержки сельского хозяйства и ростом оплаты труда укрупнение колхозов позволило более эффективно использовать сельскохозяйственную технику, другие материально-технические и трудовые ресурсы.

В 1991 году доля сельского хозяйства в ВВП России составляла

12,3%, после чего наблюдалось резкое падение в связи с переходом от плановой экономики к рыночной и кризисом, вызванным распадом СССР. В 2000-х доля продолжила сокращаться, что может быть обусловлено низким уровнем развития других отраслей, в особенности обрабатывающего производства. С 2014 года, несмотря на введение продовольственного эмбарго и государственную поддержку, доля сельского хозяйства оставалась в пределах 3,8–4,7%, а к 2023 году снизилась до 3,7%, отражая изменение структуры экономики и влияние санкций.

ДОЛЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА В ВВП РОССИИ 1991–2023 ГГ., %



⁸ Сельское хозяйство СССР: статистический сборник (https://istmat.org/files/uploads/10401/narhoz_sssr_1922-72_sh.pdf).

ПРИВАТИЗИРОВАТЬ, РЕОРГАНИЗОВАТЬ, ОБЪЕДИНИТЬ



Приватизация государственной собственности связана с переходом от коллективной экономики к рыночной вследствие распада СССР.

В ходе земельной реформы 1990 года бывшие колхозы и совхозы реорганизовали так, что большая часть производственной деятельности переместилась в хозяйства населения, а из предприятий — в мелкое производство. Реорганизация коллективных хозяйств подразумевала передачу земли и неземельных средств производства в собственность трудовых коллективов сельскохозяйственных предприятий, раздел этих фондов на индивидуальные паи, перерегистрацию хозяйств в одну из организационно-правовых форм, разрешенных соответствующим законодательством того периода⁹.

Сложность состояла в отсутствии подготовительного этапа реформирования: не было правовой, организационной и экономической базы для постепенного

перехода к рыночной экономике. Поэтому модель консолидации земель через создание кооперативов фермерских хозяйств не прижилась, тогда как стратегия покупки и аренды земельных долей у частных лиц дала свои плоды в виде появления первых частных компаний, а в дальнейшем – формирования агропромышленных холдингов.

Таким образом, предпосылками создания агрохолдингов в России стали особенности проведения аграрной реформы и явление приватизации. В стране сохранились представления о преимуществах крупного производства в сельском хозяйстве, тогда как земля оказалась в руках сельского населения с ограниченными возможностями к инвестированию и низкой экономической активностью.

Учитывая специфику приватизации, крупные финансово-промышленные группы сфокусировали внимание и свою деятельность на более маржинальных и крупных активах. Между тем компании в регионах использовали местные ресурсы и финансовые вливания из региональных

бюджетов, создавая своих игроков в сфере АПК.

Первые постреформенные предприятия были узкоспециализированными, что повышало их эффективность, создавая в то же время трудности по координации отдельных стадий производства той или иной продукции.

В рамках агрохолдингов СХО приращивали землю путем привлечения земельных долей или их покупки и выделяли участки в собственность организаций. Новые участники отрасли сначала скупали крупные птицефабрики и свинопункты вместе с имеющимися мощностями, а в процессе модернизации приобретали или строили комбикормовые заводы.

На следующем этапе они формировали сети собственной оптовой / розничной торговли и обслуживающих производств. Со временем, благодаря переключению компаний на переработку продукции и включению ее в состав подразделений СХО, прибыль агробизнеса возросла за счет отсутствия необходимости платить налог.

ДИНАМИКА ИЗМЕНЕНИЯ ПЛОЩАДЕЙ СХО В 2012–2022 ГГ., МЛН ГА



⁹ Шлушните С. Г. Реорганизация колхозов и совхозов как один из элементов современной аграрной реформы 20 века (<https://cyberleninka.ru/article/n/reorganizatsiya-kolhozov-i-sovhozov-kak-odin-iz-elementov-sovremennoy-agrarnoy-reformy-20-veka>).

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА – КЛЮЧ К УСПЕШНОМУ РАСШИРЕНИЮ

С 2000-х холдинговые компании активно развивались благодаря диверсификации. Одни предприятия намеренно расширяли производство, руководствуясь целью улучшения эффективности производства и роста выгоды. Другие стремились увеличить свое присутствие в сегменте и при покупке земельного банка с уже имеющимися мощностями подключали их к своей экосистеме.

В разработке стратегии диверсификации большое внимание уделяется выбору актуальных направлений деятельности и развитию рынка. При этом учитываются внутренние возможности предприятия и потребительские предпочтения. В стратегию диверсификации могут входить следующие

виды программ: повышение эффективности использования земельного потенциала, поддержка производства потребительской и промежуточной сельскохозяйственной продукции, разработка эффективной системы сбыта продукции, развитие рыночной интеграции и кооперации сельскохозяйственных и перерабатывающих торговых предприятий и т. д.¹⁰

Можно выделить несколько сценариев становления и диверсификации современных российских агрохолдингов. К первой категории относятся компании, которые занимались скупкой предприятий и земель под них в середине 1990-х, постепенно расширяя специализацию производства. Так, один из самых круп-

ных на данный момент агрохолдингов был образован путем слияния комбикормового завода и комплекса по откорму КРС. В 1990-х годах активами холдинга стали маслозавод, птицефабрика и несколько зерновых предприятий. В 2000-х компания расширила производство и начала выращивать фрукты и ягоды.

Во второй половине 2010-х наблюдался рост земельного банка за счет покупки рисовых активов другого агрохолдинга, а также диверсификация производства через приобретение новых птицефабрик и сыродельного завода. Помимо этого, сейчас компания также занимается сахарным производством и экспортирует продукт за рубеж.



¹⁰ Баталова А. В., Пшеницова А. И., Губанов Р. А. Формирование стратегии диверсификации производства на примере сельскохозяйственных предприятий (https://www.vavilovsar.ru/files/pages/49064/1655959745_сборник%20аграрная%20наука%20и%20образование.pdf, с. 25–29).

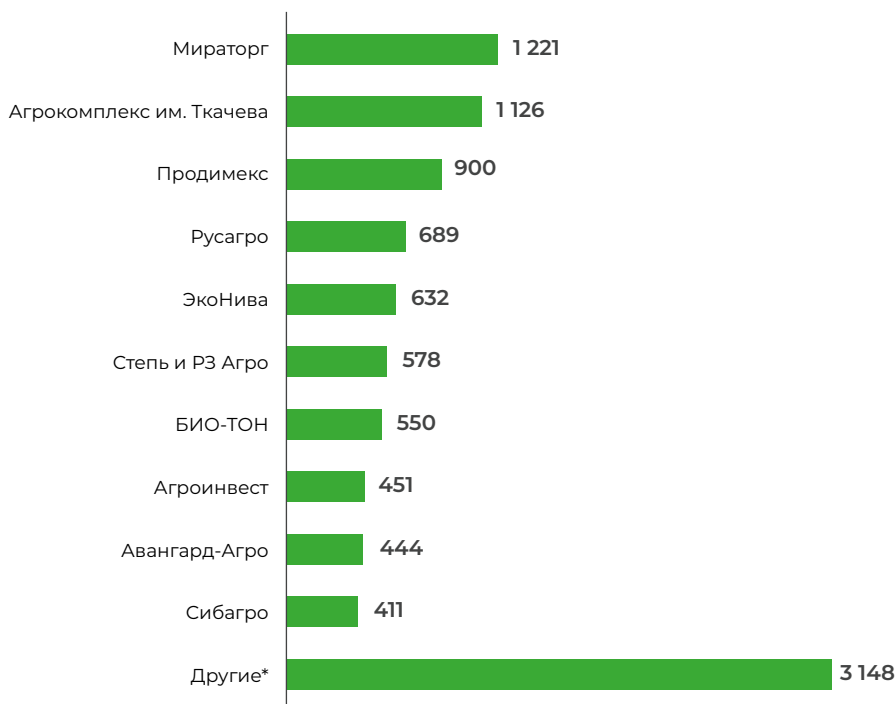
По подобной схеме расширялся еще один крупный агрохолдинг, унаследовавший мясоперерабатывающее предприятие, на котором затем была проведена модернизация мощностей. В 1990-х компания выкупила акции другого мясокомбината и постепенно расширяла производство, добавив в свои активы птицеводческое направление. Сейчас агрохолдинг не только занимает устойчивую позицию на отечественном рынке, но и экспортирует продукцию в такие страны, как КНР, ОАЭ, Египет и другие.

Многие предприятия начинали деятельность с импорта, в дальнейшем развивая производство в России. Например, некоторые ныне крупные агрохолдинги в 1990-х импортировали и продавали сахар крупнейших мировых трейдеров. Толчок в развитии эти компании получили в начале 2000-х благодаря покупке сахарных заводов, расширению посевных площадей под свеклу и формированию мощностей, способствующих развитию полного цикла производства. Данные компании занимаются развитием масложирового бизнес-направления, однако одна из них в конце 2000-х также вышла на производство мяса.

Еще один крупнейший вертикально интегрированный агрохолдинг России, основанный в 1990-х, в начале своей деятельности занимался импортом говядины и свинины. В частности, к концу первого десятилетия своей работы агрохолдинг заключил эксклюзивный контракт с крупной бразильской компанией. Совместно с ней в 2000-х было открыто предприятие по производству полуфабрикатов, над которым вскоре был получен полный контроль. Со второй половины 2010-х агрохолдинг активно скупает земли в западной части РФ, где позже открывает мясоперерабатывающие предприятия, а также начинает развивать направление розничной торговли.



КРУПНЕЙШИЕ АГРОХОЛДИНГИ ПО РАЗМЕРАМ ЗЕМЕЛЬНОГО БАНКА, ТЫС. ГА



* Василина, Черкизово, Ресурс, КДВ Агрохолдинг, Агросила, Доминант, Националь, Агротерра, Sucden, Август

ЧТО ТАКОЕ АГРОХОЛДИНГ И КАК ИМ УПРАВЛЯТЬ

На сегодняшний день под агрохолдингом мы понимаем **интегрированный бизнес, состоящий из нескольких взаимосвязанных предприятий, которые занимаются производством, переработкой и реализацией сельскохозяйственной продукции**¹¹. Такая система помогает объединить ресурсный и инвестиционный потенциал участников, снизив при этом издержки производства. Однако выбор модели управления и организационной структуры имеет непосредственное влияние на уровень эффективности агропромышленного объединения.

Тип агрохолдинга определяется функцией управляющей компании. **Финансовый холдинг** можно

охарактеризовать максимальной степенью делегирования полномочий бизнес-направлениям и бизнес-единицам, которые отчитываются перед управляющей компанией об эффективности расходования финансов, однако сохраняют самостоятельность в выборе и реализации стратегии и операционной деятельности.

Операционный холдинг, в свою очередь, функционирует за счет управляющей компании, которая направляет и контролирует даже операционную деятельность. Следовательно, платежные операции бизнес-единиц находятся в едином казначействе холдинга¹².

Вертикальная интеграция вверх, характерная для начала формиро-

вания первых агрохолдингов в России, сопровождалась рядом проблем, связанных с построением моделей управления: штаб-квартиры агрохолдингов находились в отдалении от самих сельхозпредприятий, в процессе формирования иерархической структуры управления ощущалась нехватка качественного менеджмента, из-за сезонности деятельности АПК возникали проблемы с финансированием, а также у агропромышленных предприятий не было достаточных средств для инвестирования¹³. Поэтому первые агрохолдинги, как правило, имели централизованную систему управления, не позволяющую масштабно делегировать полномочия.



¹¹ Капитанова О. Г. Особенности функционирования агрохолдингов на современном этапе // Фундаментальные исследования. 2011. №12. С. 794–798.

¹² Эпштейн Д. Б. Причины и особенности развития российских агрохолдингов, плюсы и минусы для сельхозпредприятий (<https://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-i-osobennosti-razvitiya-rossiyskih-agroholdingov-plyusy-i-minusy-dlya-selhozpredpriyatij>).

¹³ Носонов А. М. Агрохолдинги как форма организационно-управленческих инноваций в агропромышленном комплексе (<https://cyberleninka.ru/article/n/agroholdingi-kak-forma-organizatsionno-upravlencheskih-innovatsiy-v-agropromyshlennom-komplekse>).

СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

Модель управления определяется бизнес-моделью. Среди современных российских агропромышленных холдингов на данный момент можно выделить **четыре типовых варианта бизнес-модели**.

- ▶ **Первый вариант** представляет собой вертикально интегрированного производителя, который использует свои АПК как источник сырья для производства готовой продукции. Такие компании предпочитают называть себя не агрохолдингами, а продуктовыми компаниями, хотя подавляющую часть их активов составляют как раз сельскохозяйственные активы.
- ▶ **Второй вариант** развивает автономность бизнес-направлений холдинга, фокусируясь при этом на внутренней диверсификации активов. Все бизнес-направления находятся в минимальной зависимости друг от друга, и каждое из них имеет свой контур управления.
- ▶ **Третий вариант** бизнес-модели схож с первым. Однако если в первом варианте компании двигаются максимально ближе к полке и потребителю на B2C, то в данной модели компании двигаются в сторону большей сырьевой и ресурсной автономности, развивая продукты и услуги на B2B-рынке: например, строительство собственного завода запчастей или создание семенного подразделения.
- ▶ **Последняя модель** подразумевает собой экстенсивное развитие в моносегменте: например, увеличение земельного банка или поголовья скота.

Каждый из представленных вариантов организации бизнес-модели имеет уникальные особенности и требует применения отличных друг от друга подходов к управлению. Рассмотрим все четыре типа и выделим наиболее подходящие модели организации управляющей компании / корпоративного центра (далее – УК) и ее активов (бизнес-направлений / дочерних предприятий) для каждого из них.

1. Как уже было упомянуто, крупные вертикально интегрированные производители продуктов питания, ориентированные на производство конечной продукции для B2C-сегмента, рассматривают собственные АПК преимущественно как поставщика сырья. Внегрупповые продажи продукции в подобных случаях сведены к минимуму, поскольку ключевая задача – минимизировать стоимость конечного продукта для B2C-потребителей. Такие компании, как правило, обладают хорошо развитой продуктовой линейкой и устойчивым портфелем брендов, что неизбежно влечет за собой необходимость развития функции маркетинга.

Для такого типа агрохолдинга наиболее характерной моделью взаимодействия УК и ее активов считается вариант **«Стратегический архитектор»**, который обеспечивает должную гибкость и скорость принятия решений. При такой модели УК осуществляет стратегическое и финансовое руководство активами, а также координирует работу наиболее важных бизнес-направлений, сохраняя высокую степень операционной автономности активов, контролируя их деятельность на уровне бизнес-планов и единых политик.

2. Второй тип агрохолдингов, в отличие от вертикально интегрированных, характеризуется развитием независимых бизнес-направлений. Подобные компании сфокусированы на участии в нескольких сегментах агробизнеса, при этом каждое бизнес-направление функционирует как автономная единица. Ключевое преимущество данного типа – возможность оперативно продавать и / или приобретать новые активы, что позволяет адаптироваться к изменениям на рынке. Данная бизнес-модель характеризуется высокими управленческими затратами, так как каждое бизнес-направление требует самостоятельного управления и контроля.

При организации работы между УК и независимыми бизнес-направлениями оптимальной моделью взаимодействия считается **«Финансовый контролер»**. УК в таком случае приобретает и продает активы на основании портфельного подхода к инвестированию, а также устанавливает и контролирует достижение финансовых целей и показателей бизнес-направлений, предоставляя им полную операционную автономность.

3. Третий тип бизнес-модели схож с первым, однако основной задачей таких компаний является достижение конкурентных преимуществ по цене и объему продукции за счет максимизации связей внутри производственной инфраструктуры. Подобные агрохолдинги часто вкладываются в собственные R&D-центры для разработки селекционных видов семян и / или запчастей оборудования, которые сначала используются для внутреннего развития бизнеса, а затем превращаются в полноценный B2B-продукт.



Синергия между активами холдинга обеспечивает высокий уровень независимости от внешних поставщиков, однако требует тщательной координации всех этапов производственного цикла для стабильной работы и минимизации рисков при сквозном процессе работы.

Оптимальной моделью взаимодействия между УК и ее активами для такого типа агрохолдинга может послужить **«Операционный контролер»**, при котором УК осуществляет стратегическое, финансовое и операционное руководство бизнес-единицами, обеспечивая между ними постоянный взаимообмен лучшими

практиками и в то же время ограничивая их операционную автономность. В холдингах данного типа поддерживается единый уровень операционных стандартов и регламентов.

4. Наконец, последний тип агрохолдингов, ориентированных на экстенсивное развитие, фокусируется на активном расширении земельного банка или другой базы и достижении эффекта масштаба в сегменте присутствия без существенных инвестиций в разработку новой продукции или новые бизнес-направления. Основным активом таких компаний является крупный земельный банк, который

позволяет минимизировать капитальные и операционные затраты, однако рентабельность такой бизнес-модели остается относительно низкой.

Холдингам подобного типа рекомендуется использовать модель взаимодействия **«Оператор»**, которая предполагает принятие большинства операционных решений в отношении активов на уровне УК. В такой модели исключена возможность автономности бизнес-направлений, а контроль осуществляется посредством регулярного мониторинга операционной деятельности и участия в процессах.

ОПЫТ ИНОСТРАННЫХ КОМПАНИЙ

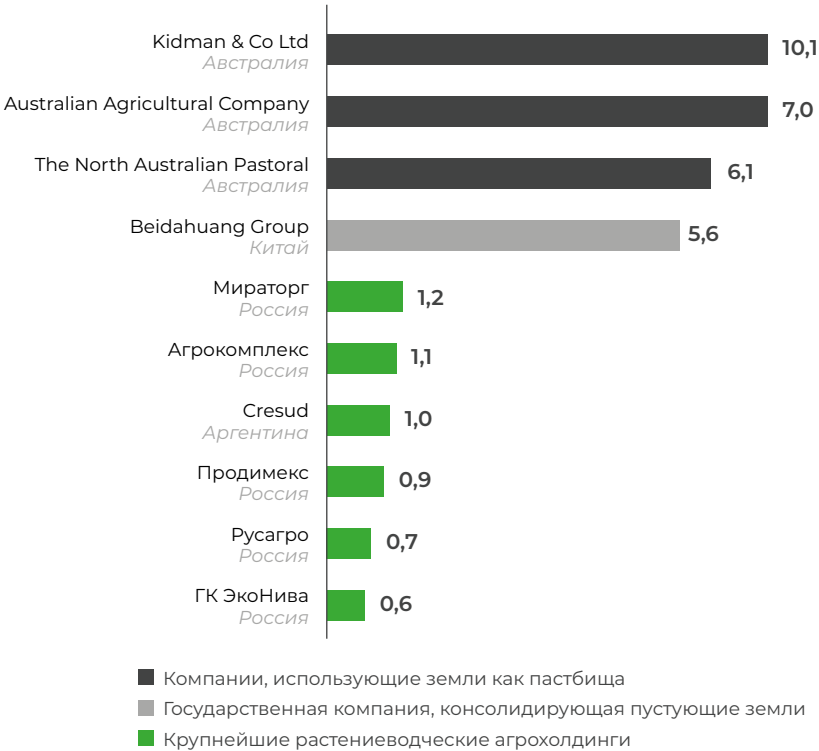
Крупные агропромышленные объединения существуют и за рубежом, но что позволяет нам говорить об уникальности пути развития российского агробизнеса?

Рассмотрев структуру крупнейших мировых компаний в отрасли сельского хозяйства, во-первых, стоит сказать, что немногие из них соответствуют организационной форме агрохолдингов. Во-вторых, Россия – одна из стран, где у сельскохозяйственных компаний велика доля собственности земли.

В Европе, за счет небольшого количества доступного земельного банка, доминируют продовольственные структуры, объединяющиеся снизу – через организацию кооперативов для повышения доходов отдельных фермеров.

В Австралии ранчо с крупнейшей земельной территорией используют под кочевые пастбища, а активы принадлежат членам семьи владельцев.

КРУПНЕЙШИЕ МИРОВЫЕ И РОССИЙСКИЕ АГРОХОЛДИНГИ ПО РАЗМЕРАМ ЗЕМЕЛЬНОГО БАНКА, МЛН ГА



Kidman & Co Ltd – одна из старейших и крупнейших частных компаний в этой стране, владеющая земельным банком около 10,1 млн га, используемым для пастбищ. Земельные участки Kidman & Co Ltd находятся в различных штатах, включая Квинсленд и Южную Австралию, что помогает поддерживать кочевой образ жизни скота, характерный для австралийских ранчо.

Australian Agricultural Company является одной из старейших публичных компаний Австралии и занимает второе место по величине земельного банка с площадью 7,0 млн га.

The North Australian Pastoral владеет около 6,1 млн га пастбищ на севере страны и является одной из крупнейших компаний в регионе.

Обе последние компании также сосредоточены на производстве говядины и следуют традиционной австралийской модели, где пастбища часто остаются в частной собственности и передаются по наследству.

Агропромышленные компании США и Китая по структуре больше напоминают агрохолдинги. Beidahuang Group – одна из крупнейших государственных сельскохозяйственных компаний Китая, управляющая земельными ресурсами площадью около 5,6 млн га. Компания сосредоточена на производстве риса, кукурузы, сои и пшеницы, а также занимается переработкой и дистрибьюцией продуктов питания. Beidahuang Group активно поддерживается китайским правительством, которое стремится к достижению продовольственной безопасности.



Компания China Modern Dairy Holding Ltd, крупнейший производитель молочных продуктов, имеет 26 ферм в семи провинциях, однако использует в производстве силос и корма от жителей окрестных деревень.

Похожим образом функционирует и китайская компания YuanShengTai Dairy Farm Limited, напрямую и косвенно владея активами 13 компаний (ООО), семь из которых занимаются производством молока. Правительство Китая ставит перед бизнесом задачу максимального увеличения молочного производства и, как следствие, приветствует слияние компаний и формирование холдингов¹⁴.

В США крупной холдинговой компанией выступает Alico Inc. – производитель натурального сока. Она владеет 41,7 тыс. га земли с цитрусовыми садами и ранчо. Дочерняя компания Alico Citrus

занимается производством цитрусовых на земле компании и управлением цитрусовыми садами на семейных фермах, принадлежащих третьим лицам.

Другая компания, Tyson Foods Inc., занимающаяся поставкой куриного мяса, имеет гибридную структуру. Помимо своих мощностей, она заключает контракты на сроки от 3 до 15 лет с фермерами, которые выступают в качестве подрядчиков с разной степенью интеграции в бизнес-процессы.

В компании-гиганте JBS S.A. также применяется гибридная организация агробизнеса: помимо собственных ферм и производственной контрактации, предприятие совершает закупки у независимых поставщиков КРС, предварительно предоставляя собственным специалистам для проверки продукции на соответствие принятым стандартам качества.

¹⁴ Узун В. Я., Шагайда Н. И., Гатаулина Е. А., Шишкина Е. А. Холдингизация агробизнеса России. 1-е изд. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2022. 344 с.

УНИКАЛЬНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОГО АГРОБИЗНЕСА СЕГОДНЯ

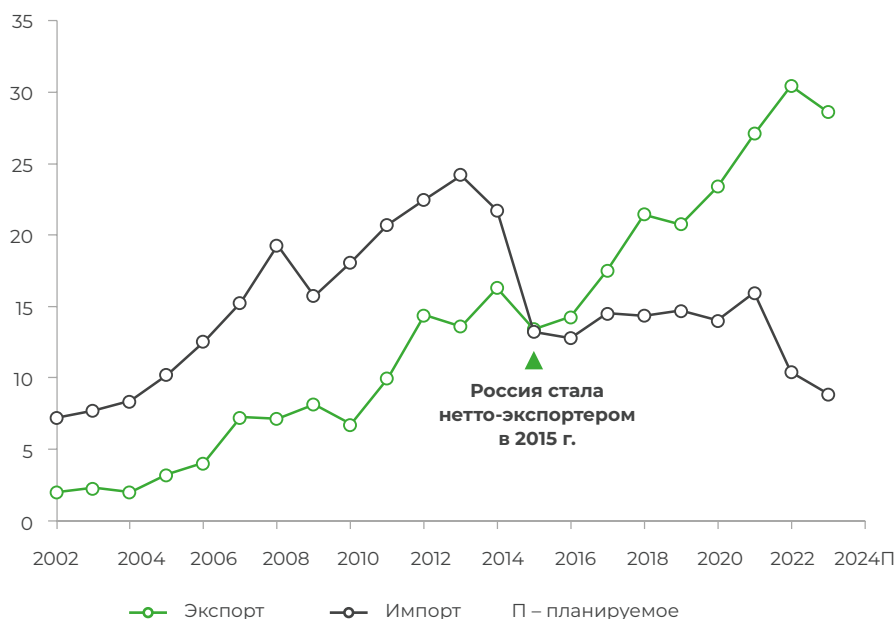
У агробизнеса в России свой путь развития, исходящий из исторических и социальных особенностей развития страны. Отечественные агрохолдинги перешли от импорта продукции из-за рубежа к полному обеспечению страны необходимыми продуктами питания.

В 2023 году 59% импортируемых товаров составляли продукты пищевой и перерабатывающей промышленности (сигареты, пиво, шоколад и пр.). При этом наиболее востребованной в плане экспорта оказалась продукция зерновой, масложировой отраслей и рыбной промышленности (по 41%, 24% и 22% от продукции АПК).

Курс на импортонезависимость отразился и на показателях экспорта мяса страны в 2023 году.

В части ветеринарии Россия вышла на самообеспечение по производству препаратов от особо опасных эпидемиологических заболеваний. Благодаря цифровизации промышленных процессов сельское хозяйство сохраняет наиболее высокую устойчивость к санкционной политике по сравнению с другими секторами экономики страны¹⁵. Так, один из агрохолдингов, который начал импортировать зарубежную сельхозтехнику во второй половине 1990-х, на сегодняшний день имеет собственное производство запчастей и отделения технического обслуживания, не только покрывая собственные нужды,

ДИНАМИКА ИМПОРТА И ЭКСПОРТА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ В 2002–2023 ГГ, МЛРД ДОЛЛ. США



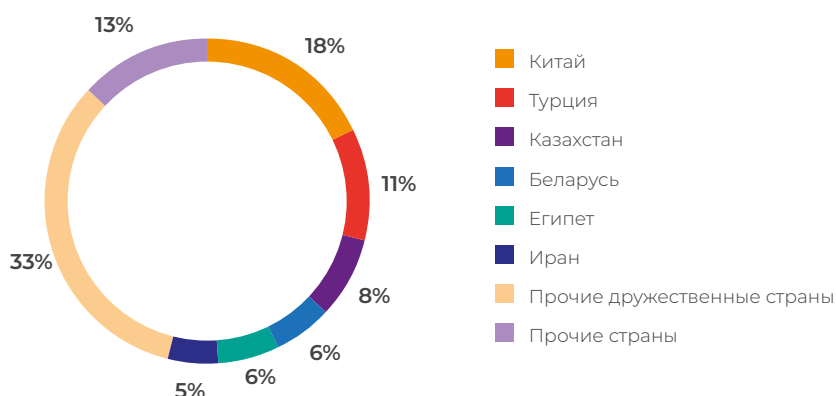
СТРУКТУРА ЭКСПОРТА И ИМПОРТА ПРОДУКЦИИ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ



¹⁵ Аграрная импортонезависимость: в ВШЭ обсудили перспективы развития отечественного АПК (hse.ru/news/expertise/828404734.html).



ГЕОГРАФИЯ ПОСТАВОК РОССИЙСКОЙ ПРОДУКЦИИ АПК



их утилизации. В 2021 году число сельскохозяйственных организаций сократилось на 13,6% по сравнению с 2016-м. При этом общая площадь сельскохозяйственных угодий в пересчете на одно крестьянско-фермерское хозяйство выросла с 226,5 до 351,6 га. Эффективность использования сельхозугодий у аграриев растет, в то время как у подсобных хозяйств она падает. У СХО из общей площади сельхозугодий в 2021 году фактически использовались 90,7% против 88,9% в 2016 году.

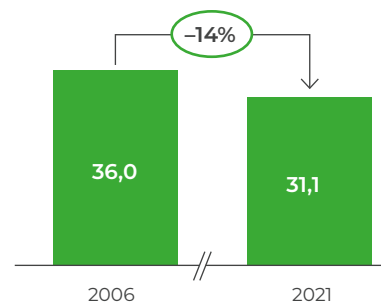
но и являясь одним из крупнейших игроков рынка технического обслуживания и поставок запчастей.

Агрохолдинги расширяют спектр своих компетенций благодаря внедрению высоких технологий в производственные процессы. Например, один из крупнейших агрохолдингов имеет свою дочернюю компанию, которая занимается внедрением ИТ-процессов, ИТ-инфраструктуры, разработкой программного обеспечения агрохолдинга и реализацией проектов в области цифровизации. Так, один из проектов системы управления помогает применять рекомендательные системы на всем производственном цикле, базовый FMS-функционал, нейронные сети для мониторинга состояния полей и анализа урожайности.

Государственная поддержка агрохолдингов способствует развитию импортонезависимости и технологического суверенитета. Значительную роль в этом играют федеральные программы «Аграрная наука – шаг в будущее развитие АПК» и «Создание условий для независимости и конкурентоспособности отечественного агропромышленного комплекса»¹⁶. Помимо этого, государство предоставляет агробизнесу стимулирующие и компенсирующие субсидии.

Действенность работы государственной программы эффективного вовлечения в оборот земель сельскохозяйственного назначения и рост заинтересованности сельскохозяйственного производителя в расширении своего производства отражается в укрупнении хозяйств и повышении

ЧИСЛО СХО В РОССИИ, ТЫС. ШТ.



Таким образом, агрохолдинги в России являются примером переработки зарубежного опыта и внедрения уникальных технологий в собственное производство. По мере диверсификации и консолидации бизнеса компаниям необходимо выстраивать новые, более эффективные модели управления, соответствующие масштабам целей развития бизнеса, который постепенно выходит на мировой уровень.

¹⁶ Битва за независимость. АПК придется ускориться ради продбезопасности страны (<https://www.eg-online.ru/article/486381>).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

У российского агробизнеса собственная история, которой не могут похвастаться большинство стран. Более того, только Россия может назвать сельское хозяйство зрелой отраслью экономики и сказать: «Наше сельское хозяйство – это бизнес, и мы можем учить весь мир, как его вести». Но в то же время такая позиция накладывает свои ограничения. Нам не на кого ориентироваться и не у кого позаимствовать идеи.

Российский агробизнес по праву считается очень подвижным и постоянно трансформируется. В нашей стране создаются транснациональные компании, мы становимся лидерами экспорта различных видов B2B-продукции, а выращенные и произведенные в РФ товары появляются на полках иностранных ретейлеров. И все эти трансформации – исключительно продукт российских управленцев.

Безусловно, полезно изучать, как устроено управление в других отраслях и как организован агробизнес в Аргентине, Бразилии, Канаде, ЕС и других странах, но это может служить для нас не более чем источником вдохновения.

Грамотное управление агробизнесом нового формата может быть придумано только в России и должно быть основано на нашем историческом опыте.

КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ



ИЛЬЯ АНАНЬЕВ

Руководитель направления по оказанию услуг клиентам агробизнеса, сектора розничной торговли и потребительских товаров, медико-биологической и фармацевтической отраслей

+7 495 755 9700
ilya.ananyev@b1.ru



ОКСАНА КРУПНОВА

Руководитель направления по оказанию аудиторских услуг клиентам агробизнеса

+7 495 755 9700
oksana.krupnova@b1.ru



СЕРГЕЙ ПАВЛОВ

Партнер, руководитель группы трансформации бизнеса

+7 495 755 9700
sergey.pavlov@b1.ru



О ГРУППЕ КОМПАНИЙ Б1

Группа компаний Б1 предлагает многопрофильную экспертизу в сфере аудиторских услуг, стратегического, технологического и бизнес-консалтинга, сделок, оценки, налогообложения, права и сопровождения бизнеса.

За 35 лет работы в России и более 20 лет в Беларуси в компаниях группы создана сильнейшая команда специалистов, обладающих обширными знаниями и опытом реализации сложнейших проектов, в 11 городах: Москве, Минске, Владивостоке, Екатеринбурге, Казани, Краснодаре, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Самаре, Санкт-Петербурге и Тольятти.

Группа компаний Б1 помогает клиентам находить новые решения, расширять, трансформировать и успешно вести свою деятельность, а также повышать свою финансовую устойчивость и кадровый потенциал.

© 2024 ООО «Б1 – Консалт».

Все права защищены.

Информация, содержащаяся в настоящей публикации, представлена в сокращенной форме и предназначена лишь для общего ознакомления, в связи с чем она не может рассматриваться в качестве полноценной замены подробного отчета о проведенном исследовании и других упомянутых материалов и служить основанием для вынесения профессионального суждения. Группа компаний Б1 не несет ответственности за ущерб, причиненный каким-либо лицам в результате действия или отказа от действия на основании сведений, содержащихся в данной публикации. По всем конкретным вопросам следует обращаться к специалисту по соответствующему направлению.

B1.RU | B1.BY