

Перспективы развития АПК «Стойленская Нива» как агрохолдинга



Служба стратегического развития АПК «Стойленская Нива»,
2005 г.

Глушков С.А.

О Г Л А В Л Е Н И Е

1. Сельскохозяйственные холдинги. Есть ли перспективы.....	4
1.1. Уроки истории	4
1.1.1. Прообраз современных холдингов	4
1.1.2. Почему получило развитие кооперативное движение в аграрном секторе (опыт Англии).....	5
1.1.3. Современные сельхозкооперативы и объединения (Канадский опыт).....	7
1.1.4. Сельхозпроизводство в Германии	8
1.1.5. Агрохолдинги в России. Вертикальная интеграция на примере «ОГО»	10
1.2. Основные показатели первичных производителей сельхозпродукции в развитых капиталистических странах	31
1.2.1. Структурные изменения в сельском хозяйстве	31
1.2.2. Прибыль, активы и обязательства первичных сельхозпроизводителей	38
1.2.3. Преимущества крупных хозяйств.....	43
2. Концентрация и интеграция. Власть корпораций.	44
2.1. Предпосылки и пути концентрации капитала в продовольственной цепочке (на примере Канады)	44
2.2. Особенности концентрации капитала в продовольственной цепочке Великобритании.....	50
2.3. Темпы и современный уровень концентрации капитала.....	53
2.3.1. Слияния и поглощения – основной путь концентрации капитала	53
2.3.2. Концентрация агрорынков в США;	54
2.3.3. Мега-холдинги и «продовольственные» кластеры	61
2.3.4. Связь концентрации капитала и капитализации на рынке ценных бумаг	66
2.3.5. Концентрация агропродовольственных рынков в Европе	68
2.3.6. Выводы по развитию пищевой отрасли в развитых капиталистических странах и перспективы для России	70
2.3.7. Концентрация агропродовольственных рынков в России.....	74
3. Перспективы развития рынков хлеба и мучных кондитерских изделий	77
3.1. Рынок мучных кондитерских изделий	77
3.2. Рынок хлеба и хлебобулочных изделий	81
4. Возможные инвесторы для Российской агропродовольственной отрасли.....	96
4.1. Привлекательность для инвесторов агропродовольственной отрасли	96
4.2. Ключевые параметры крупных агрокомпаний.....	96
4.3. «От поля до тарелки» . Куда выгоднее вкладываться инвестору	99
5. Выводы и рекомендации.....	103
5.1. Стратегия в растениеводстве и животноводстве.....	103
5.2. Стратегия в переработке.....	104
5.3. Ожидаемый результат	104
5.4. Основные мероприятия по реализации данной стратегии	104
Приложения	105
Приложение 1. Такое уже было в Америке более 100 лет назад.....	105
Приложение 2. Примеры кооперативов Германии	108
П.2.1. Производственный сельскохозяйственный кооператив «Хинсдорф» (Саксония-Анхальт, годы посещения — 1992, 1997, 2001).....	108
П.2.2. Сельскохозяйственный кооператив Кальбе (Саксония-Анхальт, год посещения — 2001).....	111
П.2.3. Холдинг «Адиб» (Тюрингия, год посещения — 2001).....	113
Приложение 3. Развитие холдингов в пищевой индустрии в США.....	116
П3.1. Производство зерновых в США.....	116
П 3.2. Производство пшеничной муки	124

1. Сельскохозяйственные холдинги. Есть ли перспективы.

1.1. Уроки истории

1.1.1. Прообраз современных холдингов

В последние 5-6 лет в России появились масштабные капиталистические фабрики-фермы, соединяющие массу наемной рабочей силы с современной машинной технологией. Провозглашалось создание вертикально-интегрированных структур – от снабжения хозяйств средствами производства до переработки и оптовой торговли готовым продовольствием.

В действительности, все новое - это «хорошо забытое старое». Развитие современных агрохолдингов в России, похоже, в наибольшей степени напоминает то, что уже было более 100 лет назад в целинных степях Америки¹

Развитие наших типичных агрохолдингов сегодня повторяет то, что прошли агрохолдинги в штатах Миннесота и Северная Дакота, в долине Красной реки более 100 лет назад. Даже климат в этом регионе США очень напоминает наш: летом Белгородскую или Воронежскую области, а зимой, когда зашкаливает за -25° С с ветерком, – заволжские степи. (Подробно см. Приложение 1)

Если экстраполировать соотношение размеров средней американской фермы (225 га), и владений бонанз 100 лет назад, и сопоставить его с нынешним средним размером фермы в США, то современные американские бонанзы были бы от 40 000 до 120 000 га.

Наиболее удачливые американские фабрики-фермы продержались несколько десятилетий, а большинство отечественных агрохолдингов созданы всего 3–4 года назад. У них еще большой запас прочности. Но на фоне первых и грядущих разочарований в аграрном бизнесе неплохо было бы уже сейчас задуматься о технологии «достойного отхода» несельскохозяйственных инвесторов на заранее подготовленные позиции или на перевод данного бизнеса на современные рельсы. И здесь опыт столетней давности был бы полезен.

Данное исследование ставит своей целью помочь переосмыслить и определить направления развития АПК «Стойленская Нива» как агрохолдинга.

Период экстенсивного расширения и должен смениться периодом осмысленного роста и качественного улучшения технологий и управления.

¹ Журнал «Агробизнес» №1 (декабрь 2002 г.). Дмитрий Рылько (ИКАР) *Штат Северная Дакота и западная часть штата Миннесота (США) – мировые лидеры в производстве яровой пшеницы, пивоваренного ячменя, подсолнечника, картофеля и сахарной свеклы. Более 100 лет назад здесь происходили процессы, характерные для современного отечественного сельского хозяйства, – создание агрохолдингов.*

Этот этап развития сельского хозяйства США описан в монографии Хайрема Дреча «День бонанзы», которая выдержала 19 изданий в США и была бы интересна российским предпринимателям, вкладывающим деньги и силы в агробизнес. **Бонанза» – редкая удача, внезапное счастье – выпала тем, кто стал владельцем плодородных земель в долине Красной реки.** Так стали называть и фермы, расцвет которых произошел в этой местности на рубеже XIX и XX вв. Аграрная бонанза стала вехой в развитии аграрного сектора США

1.1.2. Почему получило развитие кооперативное движение в аграрном секторе (опыт Англии)²

Современная кооперация, как форма организации экономической и социальной деятельности, получила свое развитие в контексте Промышленной Революции в течение полутора столетий (1750 – 1914 г.г.), когда в экономических отношениях стран Западной Европы произошел серьезный сдвиг в сторону устойчивого экономического роста и развития. Рост экономических показателей сопровождался изменениями в социальной сфере. Мелкие производители и потребители стали объединяться в кооперативы в попытке укрепить свои позиции для защиты своих интересов в условиях перемен.

Таким образом, современная кооперация является организованной формой социально-экономической деятельности, осуществляемой на основе свода правил или принципов.



Пионеры Рочдейла, поборники справедливости

Первый настоящий кооператив, который, кстати, существует до сих пор, был создан в 1844 году в Рочдейле – небольшом городке на севере Англии – группой бедных ткачей, собравших менее £50 для того, чтобы открыть магазин для продажи продуктов питания и одежды своим членам. Кооперативная форма осуществления деятельности к тому времени была уже известна и не представляла собой ничего нового. **Новым, однако, было то, что был составлен свод правил** (принципов), которым неукоснительно следовали члены кооператива. Эти правила «Равноправных пионеров Рочдейла» – под этим именем они стали известны всему миру – и явились секретом их длительного преуспевания. Все кооперативы, созданные с тех пор, руководствовались положениями устава и строго следовали тем же принципам. Даже сегодня кооперативы всего мира придерживаются так называемых «Международных принципов кооперации», которые, несмотря на то, что прошло столько времени, и несмотря на внесение многочисленных поправок, по сути остаются теми же «Принципами Рочдейла». Принципы кооперации, соблюдаемые во всем мире, в современной редакции таковы:

1-й принцип: Добровольное и открытое членство

Кооперативы организованы на добровольных началах и открыты для всех, кто может пользоваться их услугами и согласен возложить на себя обязательства, связанные с членством в кооперативе, независимо от пола, социальной и расовой принадлежности, политических и религиозных убеждений.

2-й принцип: Демократический контроль членов

² Проект ЕС Тасис ФД РУС 9701 «Продвижение кооперативов независимых фермеров» Вакакис Интернэшнл С.А. Консалтинг в сфере аграрного развития

Кооперативы являются демократическими организациями, деятельность которых контролируется их членами, принимающими активное участие в разработке политики и принятии решений. Члены выборных органов подотчетны членам кооператива. В первичных кооперативах члены имеют равное право голоса (один член – один голос). Кооперативы других уровней также построены на демократических началах.

3-й принцип: Участие членов в экономической деятельности

Члены кооператива участвуют на равных условиях в формировании капитала кооператива и осуществляют демократический контроль за его использованием. Как правило, они получают небольшую (или вообще не получают) компенсацию на паевой взнос, который является условием вступления в кооператив. Члены кооператива используют полученную прибыль частично или полностью на развитие кооператива; распределяют между членами пропорционально их участию в деятельности кооператива; а также направляют на осуществление других видов деятельности, получивших поддержку у членов кооператива.

4-й принцип: Автономность и независимость

Кооперативы - это автономные, самостоятельные организации, контролируемые своими членами. Они вступают в договорные отношения с другими организациями, включая правительственные структуры, или используют средства из внешних источников, только если это не препятствует демократическим принципам управления кооперативом, и если кооператив не утрачивает при этом своей автономности.

5-й принцип: Образование, обучение и информация

В целях обеспечения эффективного развития кооперативы предоставляют возможности для обучения и получения образования своим членам, членам выборных органов, менеджерам и сотрудникам. Они информируют широкую общественность – в частности, молодых людей и авторитетных лиц – о сущности и преимуществах кооперации.

Отсюда следует понимание, почему не прижились колхозы, искусственно созданные в СССР – эти принципы здесь не могли соблюдаться, во многом из-за того, что эффективные независимые собственники были согнаны с земли, а новые так и не появились.

Более подробно об особенностях сельского хозяйства в России будет сказано в последующих разделах.

1.1.3. Современные сельхозкооперативы и объединения (Канадский опыт)

Крупнейшее объединение фермеров в настоящее время существует в Канаде. История его образования начинается еще до 1 мировой войны. Многие фермеры в ответ на давление со стороны железных дорог, компаний имеющих линейные элеваторы, биржевиков, образовали в 1905 г Grain Growers' Company (дословно – Компанию «выращивателей» зерна), оказали воздействие на местные Власти и добились того, чтобы выступать официальными инспекторами и контролерами по взвешиванию зерна на местных элеваторах.

Во время первой мировой войны данная организация была дополнительно наделена государственными функциями по контролю за закупками, продажам и ценообразованием пшеницы, поставляемой на экспорт.

В настоящее время она известна как Канадское управление по сбыту Пшеницы Canadian Wheat Board (CWB) и организует сбор и продажи зерна у фермеров, проводит исследования и разработки, организует закупки техники, следит за погодными условиями по всему миру, проводит маркетинговые исследования рынков основных зернопроизводящих стран.

По сути, она является коммерческой организацией, управляемой Советом Директоров, куда входят 10 представителей фермеров и 10 от государства. Основные показатели представлены в Табл.1.1.

Табл.1.1.

Финансовые показатели CWB \$ millions):

	2003-04	2002-03	2001-02	2000-01	1999-2000
Выручка	\$4,136.2	\$3,339.9	\$4,379.2	\$4,220.9	\$4,457.2
Прямые издержки	369.7	318.7	384.5	350.5	317.8
Чистая выручка	3,766.5	3,021.2	3,994.7	3,870.4	4,139.4
Другие доходы	161.1	132.7	188.5	179.9	178.7
Проценты полученные	56.1	54.8	91.6	75.2	71.0
Административные расходы	(67.6)	(54.1)	(50.4)	(66.4)	(63.8)
Расходы на организацию зерновой отрасли	(1.8)	(1.8)	(1.7)	(1.7)	(1.7)
Прибыль для распределения	\$3,914.3	\$3,152.8	\$4,222.7	\$4,047.4	\$4,323.6
Получено от производителей (тыс. тонн)					
Пшеница	12 376	8 696	13 331	13 961	16 427
Твердая пшеница	3 080	3 804	3 246	3 665	3 976
Ячмень	2 138	891	2 205	2 273	2 554
Ячмень (выращенный в определенной зоне)	844	40	54	454	672
Итого	18 438	13 431	18 836	20 353	23 629

1.1.4. Сельхозпроизводство в Германии

Аграрные реформы в новых федеральных землях Германии и в России начались одновременно – в 1991 г. В их замысле было немало схожих положений: ориентация на развитие эффективного и конкурентоспособного сельского хозяйства; восстановление экономической роли частной собственности на землю и имущество; преобразование государственных и коллективных хозяйств; адаптация аграрной структуры к требованиям рынка.

Вместе с тем макроэкономические и общеполитические условия проведения реформ в России и в ФРГ были диаметрально противоположными.

В Германии в отличие от СССР происходила политическая интеграция двух ее частей, осуществлялась поддержка реформ из бюджета, на новые земли распространялось законодательство ФРГ.

Группа российских экономистов из Всероссийского Института Аграрных Проблем и Информатики им. Никонова (или ВИАПИ, входит в структуру Россельхозакадемии) совместно со специалистами Института аграрной экономики стран Центральной и Восточной Европы (ФРГ, г. Галле), провела анализ реформирования агросектора в Новых землях ФРГ³.

Основным здесь был вопрос об экономической эффективности различных типов хозяйств. В немецкой статистике приводятся данные выборочных обследований по трем типам хозяйств: крестьянские хозяйства с полной занятостью, персональные товарищества и юридические лица (табл. 1.2).

Анализ приведенных данных показывает, что наиболее эффективной формой хозяйства в переходный период были товарищества. В них доход на 1 работника в 1993—1995 гг. был почти в 3 раза выше, чем в производственных кооперативах, ООО и других юридических лицах, и в 1,9 раза выше, чем в крестьянских хозяйствах. Эффективность крестьянских хозяйств существенно выше, чем эффективность крупных предприятий. Последние еле-еле сводят концы с концами. Затраты равны выручке или даже превышают ее. По валовому доходу на 1 га они опережают другие формы хозяйств, однако высокий уровень валового дохода — это результат больших затрат на оплату труда наемных работников.

Следует отметить, что в динамике различия в эффективности сокращаются. К 2001 г. (табл. 1.3.) показатели производства валового дохода в расчете на 1 работника практически нивелировались. Однако остаются серьезные различия по прибыли, интенсивности использования земли, капиталовложениям. Фермерские хозяйства обеспечивают более интенсивное использование земли. В них в расчете на 100 га выше уровень вложений капитала, поголовья скота, собственного капитала, прибыли, валового дохода по сравнению с товариществами и, тем более, с юридическими лицами. Это и не

³ Аграрные преобразования в Новых федеральных землях Германии (1991- 2002 годы) 2-е изд., испр. и доп. М.: Энциклопедия российских деревень, 2003 г. (Научные труды ВИАПИ, вып.10).

удивительно. У фермеров выше доля собственной земли и меньше арендованной. Удельный вес членов семьи в численности занятых в фермерских хозяйствах составляет 83%, в товариществах — 68%, у юридических лиц все работники наемные.

Табл.1.2.
Эффективность хозяйств различных организационно-правовых форм в Восточной Германии*

Показатели	Крестьянские хозяйства с полной занятостью (основные)			Персональные товарищества			Юридические лица		
	1993	1994	1995	1993	1994	1995	1993	1994	1995
Количество обследованных хозяйств	620	680	729	83	109	137	233	284	301
Площадь сельхозугодий, всего, га,	140	157	161	444	436	415	1788	1736	1721
В том числе арендованной	126	141	144	432	423	407	1781	1730	1708
Численность работников:									
на 1 предприятие	2,0	2,1	2,2	5,1	5,5	5,1	55,8	49,4	46,4
на 100га сельхозугодий	1,4	1,3	1,3	1,2	1,3	1,2	3,1	2,8	2,7
Поголовье скота (голов на 100 га)	25,9	27,4	29,2	18,8	29,6	31,6	68,6	67,6	65,6
Выручка на 1 га сельхозугодий, ДМ	2083	2199	2239	2414	2445	2522	3141	3223	3365
Затраты на 1 га сельхозугодий, ДМ	1606	1728	1799	1753	2002	2101	3193	3271	3388
Прибыль на 1 га, ДМ	477	471	440	661	443	421	-52	-48	-23
Прибыль + заработная плата наемных работников, ДМ:									
на 1 работника	40620	43634	41314	75880	55766	55542	27987	31478	34884
на 1 га сельхозугодий	568	585	554	869	704	684	869	896	941

*Statistisches Jahrbuch über Ernährung Landwirtschaft und Forsten der Bundesrepublik Deutschland 1995. Berlin 1995, s. 174 (1996, s. 178).

Табл.1.3.
Эффективность хозяйств различных организационно-правовых форм в ФРГ в постреформенный период (2001 г.)*

Показатели	Крестьянские хозяйства (основные)	Персональные товарищества	Юридические лица
Количество хозяйств	7828	872	391
<i>В расчете на 1 хозяйство</i>			
Площадь сельхозугодий, га	56	138	1518
том числе арендованной	33	114	1413
Численность занятых	1,7	2,9	31,5
том числе членов семьи	1,4	2,0	0,0
<i>В расчете на 100 га сельхозугодий</i>			
Численность занятых	3,0	2,1	2,1
Поголовье скота	149	81	69
Собственный капитал, тыс. евро	1015	331	182-
Нетто инвестиции, тыс. евро	5,8	5,6	1,8
Прибыль (предпринимательский доход), тыс. евро	66	48	4
Валовой доход (прибыль/предпринимательский доход + зарплата наемных работников), тыс. евро	72	59	49
<i>В расчете на 1 работника</i>			
Прибыль, тыс. евро	21	23	2
Валовой доход, тыс. евро	24	28	24

*Ernährungs - und agrarpolitischer Bericht der Bundesregierung. Berlin, 2002, s. 35, Tabelle 40.

Оценивая структуру сельского хозяйства Восточной Германии, можно сказать, что она еще не сложилась окончательно. Но уже очевидно, что из существующих в данный момент организационно-правовых форм наиболее перспективны две: товарищества, образованные фермерами, и крупные хозяйства. Это особенно наглядно подтверждает анализ прибыли. Кооперативы расходуют так много, что

их прибыль ничтожно мала или они получают убыток. У них нет накоплений, а значит, их будущее весьма проблематично.

В восточных землях появились новые типы сельскохозяйственных предприятий: зарегистрированные кооперативы, общества с ограниченной ответственностью, крупные фермерские хозяйства. Таких предприятий в Западной Германии не было. Насколько успешным будет их деятельность — в начале реформ никто сказать не мог. Правительство ФРГ относилось к ним скептически, но не ставило препятствий на пути их развития. Более того, оно добилось, чтобы на крупные предприятия были распространены некоторые льготы, которые ранее предоставлялись только мелким и средним фермерским хозяйствам.

Допуская разнообразие форм хозяйствования, правительство и специалисты надеются, что практика отберет наиболее эффективные формы, определит и оптимальные размеры. Вместе с тем опыт последнего десятилетия наглядно подтверждает старую истину о том, что хозяйства, основанные на семейном труде, использующие принадлежащую им землю, управляемые собственниками, более эффективны, чем хозяйства, базирующиеся на наемном труде и управляемые наемным персоналом. Именно благодаря этому фермерский сектор выигрывает в конкурентной борьбе. Сельхозпредприятия постепенно теряют свои позиции, изменяют свою сущность. Оставшиеся производственные кооперативы все больше напоминают ООО, а ООО по размерам и численности работников все больше приближаются к крупным фермерским хозяйствам.

История и характеристики отдельных немецких кооперативов, обследованных учеными ВИАПИ, представлены в Приложении 2.

1.1.5. Агрохолдинги в России. Вертикальная интеграция на примере «ОГО»

Если экстраполировать соотношение размеров средней американской фермы и владений бананз и сопоставить его с нынешним средним размером фермы в США (225 га), то современные американские бананзы были бы от 40 000 до 120 000 га. Это соответствует размерам наших типичных агрохолдингов, которые сегодня повторяют то, что прошли агрохолдинги в штатах Миннесота и Северная Дакота, в долине Красной реки 100 лет назад. Даже климат в этом регионе США очень напоминает наш: летом Белгородскую или Воронежскую области, а зимой, когда зашкаливает за -25°C с ветерком, – заволжские степи.

По оценкам Института конъюнктуры аграрного рынка (ИКАР), уже в 2001 г. четыре группы российских компаний контролировали через собственность, аренду или соглашения о совместной деятельности свыше 300 000 га сельхозугодий, еще минимум шесть компаний – свыше 100 000 га, более десятка фирм – от 20 000 до 100 000 га. Кроме того, десятки и сотни фирм с несельскохозяйственным капиталом взяли в собственность хозяйства и/или арендуют участки земли размером в несколько тысяч гектаров. Именно они стали основными проводниками роста инвестиций в сельское хозяйство в последние годы.

Пять из 10 крупнейших отечественных экспортеров зерна входят в двадцатку крупнейших агрохолдингов, а из \$84 млн. (данные ГТК), потраченных в 2001 г. отечественными аграриями на приобретение импортных зерновых комбайнов, по меньшей мере, \$60 млн. приходится на новых аграрных операторов.

Русская аграрная бонанза – явление чрезвычайно разнообразное и неустоявшееся. Часто даже действующие по соседству фирмы придерживаются противоположных взглядов на систему управления и механизмы инвестирования в сельское хозяйство. Например, в Белгородской области «Стойленская Нива» предпочитает становиться собственником земли через внесение индивидуальными владельцами земельных паев в уставный капитал сельскохозяйственного предприятия. Другие, например «ЭФКО», считают, что социальные риски формального владения землей в современной России слишком велики, и предпочитают выстраивать отношения с сельскими жителями через долгосрочную аренду земли.

Многие новые операторы обеспечивают банковское финансирование, в централизованном порядке приобретают средства производства, ведут централизованную бухгалтерию для всех своих ферм. Для управления агрофирмами на местах нанимаются профессиональные менеджеры. В рамках таких проектов осуществляется предпосевное авансирование хозяйствующих субъектов, которые рассчитываются продукцией по трансфертным ценам. При этом выбор делается в пользу узкой группы наиболее рентабельных и ликвидных сельскохозяйственных культур.

За последние годы асы нового сельского хозяйства на юге России сделали, как считают сами, небольшую революцию в агротехнике – научились выращивать «пшеницу по пшенице», т. е. в качестве монокультуры.

Впервые в России делается попытка создать масштабные капиталистические фабрики-фермы, соединяющие массы наемной рабочей силы с современной машинной технологией. Обработка земли ведется машинно-технологическими станциями, которые оказывают подрядные производственные услуги как собственным агрофирмам, так и другим хозяйствам. Одной из главных целей провозглашается создание вертикально-интегрированных структур – от снабжения хозяйств средствами производства до переработки и оптовой торговли готовым продовольствием.

Основные проблемы, с которыми сталкиваются отечественные агрохолдинги, уже очевидны:

- **Фабричный технократизм.** Сбои в работе офиса или конвейера на заводе ведут к финансовым потерям. А вот остановка сельскохозяйственного «конвейера», в силу логики биологических процессов, ведет к катастрофе. К этому пока не может приспособиться централизованная «фабрично-офисная» система управления многих агрохолдингов. Эта проблема обуславливает многие другие.
- **Кадры.** Новые операторы испытывают острый дефицит надежных управляющих, специалистов и механизаторов.
- **Вертикальная интеграция.** Парадоксально, но чем сильнее компания организационно интегрирована в производство растениеводческой продукции, тем выше ее риски, связанные с нестабильностью урожаев, сельскохозяйственных цен и доходов. Приходится

иметь дело не с тем, что в данный момент востребовано рынком, а с тем, что вырастило сельскохозяйственное подразделение компании.

- **Управляемость.** Финансовые и организационные издержки, связанные с выстраиванием вертикальной технологической и управленческой цепочки и отношений по горизонтали, оказались существенно выше, чем предполагали многие руководители агрохолдингов.
- **Восприятие чужаков.** Остается высоким уровень прямого и скрытого сопротивления селян по отношению к чужакам. А изменения в целом в традиционных производственных отношениях на селе пока минимальны.

Не стоит задача предсказать время распада агрохолдингов в России. Разумеется, есть многочисленные существенные отличия условий их деятельности от американских фабрик-ферм столетней давности. Так, основанные на сезонном найме рабочей силы, бананзы Северной Дакоты создавались в безлюдной степи, что приводило к многочисленным обвинениям их в неспособности создать нормальную сельскую среду обитания. Наши агрохолдинги сталкиваются с противоположной проблемой – поддержание среды обитания в густонаселенной сельской местности юга и центральной области России.

Далее рассмотрим пример организации вертикального холдинга в России на примере компании «ОГО».

ПРИМЕР.

«ОГО»: ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ В АГРОПРОДОВОЛЬСТВЕННОМ СЕКТОРЕ ⁴

Девальвация рубля в 1998 г. активизировала процесс импортозамещения в продовольственном секторе, создав мощные стимулы для подъема его отраслей.

В этой ситуации у многих фирм агробизнеса, которые в прежние годы были заинтересованы, главным образом, в торговых операциях, а также у пищевых компаний появился интерес инвестировать в производство сельхозпродукции. Однако они обнаружили, что отечественные рынки слабо развиты, обеспечение сырьем является дорогостоящим делом, риски ведения бизнеса в аграрном секторе очень высоки. Но несмотря на эти ограничения пищевые предприятия и компании агробизнеса начали расширять свою деятельность в сельском хозяйстве. Вертикальная интеграция в продуктовой цепи стала широко распространенной практикой в российском продовольственном секторе.

С целью изучить мотивацию к вертикальному интегрированию в продовольственной цепи и проблемы, возникающие в связи с этим, сотрудники Центра АПЭ провели в 2000 г. ситуационное исследование, объектом которого была выбрана крупная российская зерновая компания «ОГО». Ситуационный анализ позволил проследить изменения в структуре бизнеса и менеджмента «ОГО».

Эволюция компании.

Эволюция частной зерновой компании «ОГО» довольно типична для современного российского бизнеса, возникшего в годы перестройки и сильно активизировавшегося в период экономических реформ 90-х гг. За это время она эволюционировала от маленькой торговой кооперативной фирмы до крупной, специализированной торгово-производственной компании.

1989	Возникновение компании, в то время - торгового кооператива
1990	Учреждает собственную брокерскую контору на РТСБ (Российской товарно-сырьевой бирже), начинает работать с большой номенклатурой товаров
1992	Начинает работать на зерновом рынке
1993	Выиграла тендер по распределению гуманитарного зерна, приобретает известность на национальном рынке
1994	Покупка хлебокомбината в г. Саратове в ходе вторичной приватизации, затем - хлебокомбинатов в Курганской и Вологодской областях
1995	Покупка хлебокомбината в Астраханской области
1996	Учреждение собственного банка
1997	Аренда двух крупных птицеводческих фабрик для отработки методов вертикальной интеграции: «Няндомской» в Архангельской области и «Рассвет» в Тульской области
1999	Создание машинно-технологических станций на базе элеваторов
1999	Аренда земли и организация собственного производства зерна (около 8 тыс. гектаров)
1999	Организация собственного производства масличных
2000	Покупка маслоэкстракционного завода в Ставропольском крае
2000	Покупка четырех крупных птицефабрик в Смоленской, Тульской, Калужской и Астраханской областях
2000	Расширение площадей под зерновыми и масличными до 12-15 тыс. гектаров

Начало

Фирма «ОГО» начала свою деятельность как малое предприятие, а позднее была преобразована в акционерное общество. В 1990 г. она открыла собственную брокерскую контору на РТСБ (Российской товарно-сырьевой бирже), где торговала многими биржевыми товарами.

После 1991 г. «ОГО» удалось увеличить свой торговый оборот благодаря тому, что она смогла найти новую и уникальную по тем временам нишу на рынке - торговлю биржевой информацией. Спрос на нее на формирующемся рынке был очень высок, но этот товар никогда раньше не являлся предметом купли-продажи. Всего за несколько месяцев 1991 г. компания из рядового брокера (одного из двух тысяч) превратилась в

ведущую брокерскую контору РТСБ. Ее оборот в 1991 году составил половину оборота биржи.

В 1991 г. в компании была проведена мини-реформа, смысл которой сводился к следующему: (1) оставить торговать на бирже только 2-х брокеров (основные биржевые сделки того времени проходили вне биржи); (2) начать работать не на марже, а на обороте; (3) ориентироваться в своей деятельности на товарную специализацию; (4) оставить информацию в качестве основного товара.

Выбор в пользу зерна

С этого момента (с 1991 г.) фирма начинает специализироваться на торговле зерном. Она приобретает базу данных по всем российским зерновым операторам, в январе 1992 г. создает зерновой департамент и выходит на российский зерновой рынок. Зерно покупали у местных спекулянтов (местных компаний при администрации или при элеваторах) и продавали перерабатывающим предприятиям. С колхозами не работали - формирование собственными силами достаточно крупной партии зерна было делом дорогостоящим (минимальный объем партии, считавшийся рентабельным, составлял 1000 тонн и более), в то время как спекулянты предлагали их уже сформированными. В 1992 г. компания превратилась в чистого спекулянта зерном: его покупали и продавали.

Весь 1992 г. ушел на отработку методов работы с зерном на внутреннем рынке. Географических ограничений не было: торговали с любым регионом. Оборот торговли зерном в 1992 г. составил примерно 200-300 тысяч тонн.

Стали закупать по импорту без предоплаты. 1-й контракт на поставку рыбной муки был подписан со швейцарской компанией "Андре". Его условия были очень выгодны по сравнению с теми, что практиковались в то время. Это была стратегическая победа компании, поскольку дала возможность использовать подобную схему и при работе с другими иностранными клиентами.

Помимо зерна «ОГО» практически сразу стала торговать и комбикормами. Постепенно другие направления отмерли, осталось только подразделение, торгующее нефтью и нефтепродуктами. Зерновой отдел был заметно расширен. Приобрели опыт работы на Чикагской бирже, продолжили обучение кадров специфике торговли зерном. Поучаствовав в 1993 г. в распределении зерна, полученного в рамках гуманитарной помощи (через Саратовскую биржу), «ОГО» получила известность среди зарубежных зерновиков. Фактически она стала первой крупной негосударственной зерновой компанией в России.

Диверсификация

К 1994 году компания заинтересовалась начавшимися процессами приватизации. Пришло осознание того, что "приватизация проходит мимо". Поскольку у компании были деньги, начали покупать. Первой сделкой стала покупка контрольных пакетов акций двух элеваторов в Саратовской области в ходе вторичной приватизации.

Знание европейского и американского зерновых рынков позволило «ОГО» оценить, что продажная цена российских элеваторов ниже их реальной стоимости. В России цена элеватора с мощностями по хранению 100 тыс. тонн зерна тогда составляла 100-700 тыс. долларов по сравнению с 3-10 млн. долларов в США. В тот период времени у «ОГО» не было стратегической линии, и она покупала элеваторы потому, что дешево.

Осознавалось только то, что покупать надо в зерновом сегменте, поскольку компания работала на зерновом рынке.

В 1994 г. были куплены новые предприятия, например, Шадринский комбинат хлебопродуктов (Курганская область). Стоимость контракта составила 1 млрд. 540 млн. руб., или около 686 тыс. долларов (в 1994 г. 1 доллар был равен 2246,34 рублям). Первоначально компания предполагала перепродать предприятие. Оно было в ужасном состоянии с точки зрения менеджмента. Однако смена менеджера и изменение технологии (даже без соответствующей замены оборудования) превратили комбинат из убыточного в прибыльный.

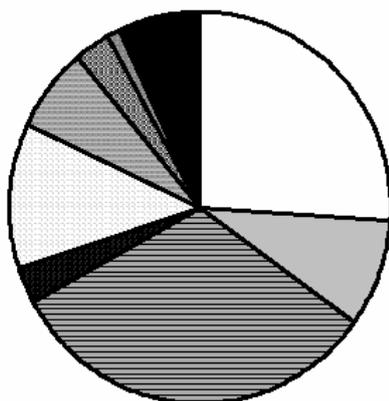
Стали разбираться в технологиях, сменили руководителей, поняли, что мукомольный бизнес также может быть выгодным. Начали расширять деятельность по покупке мощностей: приобрели Вологодский и Астраханский хлебокомбинаты.

Эти инвестиции, а также вовлечение в пищевой сектор постепенно привели к созданию диверсифицированного холдинга. Диверсификация происходила за счет мукомольного и других направлений производства, но внутри зернового сегмента. Компания покупала хлебокомбинаты по всей стране без каких-либо территориальных предпочтений. Однако когда производственные мощности не удавалось встроить в уже существующую систему производственных связей или предприятия не давали прибыли, их перепродавали (например, компания продала все приобретенные мощности за Уралом и в Сибири).

Рисунок 1. ОГО: Функциональная структура компании, 1997 г. (до вертикальной интеграции)

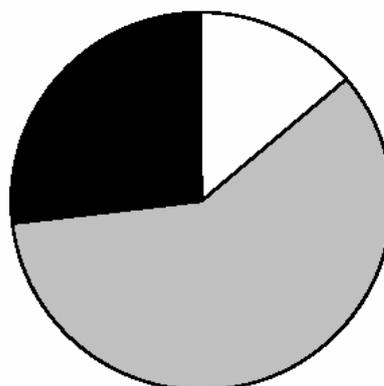


Рис. 2 Функциональная структура компании (1997 г. – до вертикальной интеграции)



- | | |
|----------------------------------|--|
| □ Торговля зерном - 26% | ■ Производство комбикормов - 9% |
| ▨ Нефтяной департамент - 32% | ■ Пр-во бройлеров - 3% |
| □ Мукомольное пр-во - 12% | ▨ Пр-во шрота и растительного масла - 7% |
| ▨ Нефтехимическая продукция - 3% | ■ Продовольствие - 1% |
| ■ Прочее - 7% | |

Рисунок 3. ОГО: Удельный вес отдельных подразделений в капитале компании, 1997 г. (до вертикальной интеграции)



- | |
|----------------------------------|
| □ Зерновая торговля - 14% |
| ▨ Производство комбикормов - 59% |
| ■ Прочее - 27% |

Комбикормовое производство также оказалось потенциальным направлением для диверсификации деятельности. Поскольку в советское время предприятия хлебопродуктов технологически объединяли элеваторы (то есть мощности по хранению и подработке зерна), мукомольные и комбикормовые предприятия, то «ОГО», покупая такого рода комбинаты, приобретала одновременно и мощности по хранению и переработке зерна, и мощности по производству кормов.

Для того, чтобы извлечь выгоду из использования мощностей по производству комбикормов, «ОГО» принимает решение начать работать на рынке кормов. Компания разрабатывает и применяет новые технологии откорма, требующие использования

высококачественных кормов, которые значительно увеличивают продуктивность скота и благодаря этому обеспечивают гораздо большую отдачу.

Сначала «ОГО» стала использовать эти технологии на Вологодском комбикормовом заводе, производящем корма для птицы. Компания оценила перспективы подъема в отечественном птицеводстве и начала специализироваться на выпуске высококачественных кормов для него. Вскоре, однако, стало ясно, что на рынке очень мало производителей птицы, готовых платить высокую цену за качественные корма.

Компания перед выбором

С приобретением комбикормовых мощностей компания столкнулась с проблемой. Купленный в Вологодской области в 1994 г. комбикормовый завод был расположен географически неудачно – конкуренты находились гораздо ближе к основным потребителям кормов. Поэтому «ОГО» взяла курс на разработку и производство высококачественных кормов, применение которых резко увеличивает эффективность.

Два сотрудника «ОГО» в течение двух лет обучались высоким технологиям в кормопроизводстве (преимущественно в США). После этого на комбикормовом заводе в Вологодской области было налажено производство комбикормов для птицы, не требовавших доработки на птицефабриках (что беспрецедентно для России). Специалисты «ОГО» тщательно разрабатывали рецептуру в соответствии с требованиями покупателя, учитывая генетический потенциал поголовья, используемые кроссы, расположение сельхозпредприятий, уровень производства. Компания также оказывала производителям птицы необходимую помощь в разработке рациона кормления и в управлении процессом производства.

«ОГО» специализировалась на производстве кормов для птицы, но выпускала также корма для свиноводческого сектора. Более высокое качество продукции и дополнительные услуги увеличивали стоимость кормов, производимых компанией. Она оказывалась на 15-20% выше среднего по стране уровня. Таким образом, «ОГО» не учла финансовые возможности потребителей кормов. Высококачественный корм не нашел спроса на рынке. При ограниченности средств и неочевидности отдачи от нового корма производители птицы воздерживались от покупок.

«ОГО» потратила огромные средства на покупку комбикормовых мощностей, их модернизацию, развитие технологий и разработку сбалансированных рационов кормления. Компания также инвестировала в подготовку кадров и улучшение управленческой структуры. Все оказалось напрасным.

Тогда «ОГО» принимает маркетинговую программу, основным содержанием которой является демонстрация. Компания арендует птичник и начинает откорм птицы исключительно своими кормами. Предполагалось, что высокая продуктивность станет очевидной для потенциальных покупателей и это создаст спрос на комбикорм. Однако отсутствие контроля за производством на арендованном птичнике привело к тому, что резкого роста эффективности не произошло. Несмотря на сверхрациональный рацион кормления, при низкой производственной культуре и эффективности менеджмента происходило нарушение технологий (не вовремя напоили птицу, недодали корма, нарушили сроки вакцинации и проч.), и результат демонстрации ценности высокопродуктивных кормов оказался неудовлетворительным. Таким образом, этот рыночный проект также провалился.

Управляющие компанией проанализировали возможные варианты дальнейшего развития данного направления:

1. Ликвидация мощностей по производству комбикормов путем их продажи или перепрофилирования. Потребление мяса и других продуктов животноводства непрерывно падает в течение 10 лет, а импорт животноводческой продукции за исключением некоторых периодов нарастает. В этой связи повышение спроса на комбикорма отечественного производства в среднесрочной перспективе прогнозировать сложно.
2. Лоббирование в соответствующих регионах введения дотаций на покупку комбикормов и расширение тем самым спроса на свою продукцию. Практически во всех регионах страны с 1993 года выплачиваются дотации на основные виды животноводческой продукции. Кормление животных собственным зерном крайне неэффективно: сельхозпредприятия могут в лучшем случае только раздробить зерно. При этом выход животноводческой продукции с единицы корма очень низок. Таким образом, есть все основания предполагать, что региональные администрации согласятся с аргументами в пользу переориентации части региональных животноводческих дотаций на компенсацию затрат на комбикорма (прецеденты по стране есть).
3. Сохранение мощностей и продолжение выпуска комбикормов, но сокращение себестоимости производства за счет ухудшения качества и перехода на производство конвенционных кормов. Путем снижения качества, производственных издержек и оптовой цены на корма компания могла бы удержать свою конкурентоспособность и увеличить объем продаж на местном рынке.
4. Приобретение собственного животноводческого производства (птицефабрик), резкое повышение его эффективности и ликвидности готовой продукции (бройлеров). Доля кормов в общей себестоимости птицы составляет 70-72%. Поэтому издержки интеграции собственности не будут очень высокими. Более того, корма являются продуктом с относительно низкой добавленной стоимостью, тогда как мясо (птицы) – напротив, с высокой. Соответственно, компания может получить большую прибыль, продавая готовый продукт.

Стратегический выбор компании

Для компании «ОГО» выбор варианта дальнейшего развития был связан с ответом на вопрос: «Что выгоднее - дешевые корма или дешевое мясо?» Выбор был сделан в пользу вертикальной интеграции в производство птицы.

Рассмотрим классические причины вертикальной интеграции. В условиях совершенного рынка зерновому трейдеру нет никакой необходимости заниматься еще и птицеводством. Однако совершенный рынок существует только в чистой теории. На практике же мы сталкиваемся со многими признаками рыночной несостоятельности. Часть этих признаков толкает фирмы к вертикальному интегрированию, то есть установлению контроля (включая приобретение в собственность) над несколькими последовательными стадиями движения продукта в продуктовой вертикали, при котором происходит увеличение его стоимости. При этом нужно подчеркнуть, что интеграция собственности в вертикально интегрированных цепях (что предполагает владение промышленной компанией

фермами и землей) в развитых странах - довольно редкое явление. Контрактация как форма интеграции, напротив, весьма распространена. Существует много типов контрактов в рамках вертикальной интеграции на последовательных стадиях продовольственной цепи: начиная со сбытовых, которые являются простейшими интеграционными контрактами, определяющими продукт, цены, время поставки и платежа, и кончая производственными, которые контролируют все этапы и технологии производства и сбыта. В последнем случае фермеры становятся наемными работниками, предоставляющими рабочую силу и землю в обмен на установленную плату за единицу продукции. Сбытовые контракты распространены в молочном, фруктовом и сахарном секторах, тогда как в птицеводстве и переработке овощей преобладает производственная контрактация.

Каковы причины, лежащие в основе вертикальной интеграции? Во-первых, это отсутствие необходимой информации о рынках. Классическая теория предполагает, что каждый покупатель ею уже обладает. При отлаженной системе информационного обмена затраты на получение таких знаний невелики, и рынок в этом смысле близок к совершенству. Как только оно становится дорогим для индивидуальной фирмы, она стремится привязать к себе своего поставщика или продавца более тесными отношениями, чтобы быть уверенной в осуществлении сделки и снизить риски неисполнения контрактов. Иногда затраты на получение информации о рынке столь высоки, что выгоднее владеть поставщиком или покупателем, чтобы минимизировать свои транзакционные издержки.

Другая причина вертикальной интеграции может лежать в плоскости рисков заключения сделок и исполнения контрактов. Низкая эффективность законодательства по принуждению к исполнению контрактов ведет к потенциально высоким издержкам фирмы. Высокий риск отказа от исполнения контракта без компенсации потерь может подтолкнуть фирму к принятию решения о вертикальном интегрировании.

В агропродовольственной цепи обычно возникает еще и особая причина вертикального интегрирования. Производители продовольствия все чаще и чаще предъявляют специфические требования к сырью для своей продукции: допустим, горошек для консервирования должен быть определенного сорта (размера, вкуса и т.п.), молоко для производства высших сортов сыра должно быть получено при очень специфическом режиме кормления животных и т. п. Фирме-покупателю трудно контролировать эти параметры на рынке продукции (то есть нарушается еще одно условие совершенного рынка – продукт перестает быть однородным), и она опять-таки принимает решение о вертикальном интегрировании назад (*downward*), то есть устанавливает полный контроль над поставщиком, в отдельных случаях приобретая его в собственность.

Стандартные причины вертикального интегрирования в современной российской экономике очевидны: издержки получения информации о рынках высоки, а исполнение контрактов не гарантировано. Но не это, по всей видимости, стало причиной покупки птицефабрик компанией «ОГО». Птицеводство в России - довольно концентрированная отрасль, и получение информации о потенциальных покупателях комбикормов для такой весьма крупной фирмы не было бы сопряжено с высокими издержками. Руководители компании также не рассматривали проблему убытков при

неисполнении контрактов контрагентами как критическую в исследуемой ситуации. Очевидно, что и третья приведенная выше причина вертикального интегрирования не работала в нашем случае: мы имеем дело с интеграцией вперед (*upward*), с покупкой покупателя, а не поставщика. Кроме того, речь идет не о специфическом, а о гомогенном производстве.

Но возможна и еще одна причина несостоятельности рынка: наиболее высокая цена, по которой кто-либо готов купить продукт, ниже, чем самая низкая цена, по которой любой из продавцов готов его продать. По всей вероятности, в нашем исследовании мы имеем дело именно с такой ситуацией. Животноводческие предприятия, столкнувшиеся в силу не рассматриваемых здесь причин с очень сильными бюджетными ограничениями, с одной стороны, и с возможностью оставлять на кормовые нужды зерно собственного производства – с другой, готовы платить за покупные комбикорма очень низкую цену. Эта цена не покрывает среднеотраслевые расходы на их производство. Тогда владелец комбикормового завода (в нашем случае компания «ОГО») покупает птицефабрику и тем самым создает себе гарантированного потребителя. При этом спрос на бройлеров достаточно стабилен.

Принятию решения о вертикальном интегрировании способствовал и еще один фактор скорее психологического характера. Интеграционные процессы в птицеводческом секторе экономики, сходные с теми, что происходят в странах с развитым аграрным сектором, в России в то время уже начались. Возможно, страх остаться в стороне и оказаться в ситуации, когда потребители кормов уже связаны вертикальными связями с конкурентами, также стимулировал подобный шаг «ОГО».

Возникает вопрос, почему выбор был сделан в пользу приобретения птицефабрик, а не свинокомплексов или комплексов по откорму КРС (крупного рогатого скота). Это объясняется, во-первых, более высокой рентабельностью птицы в России на сегодняшний день. Во-вторых, откорм КРС менее ориентирован на зерновой корм, каковым является комбикорм, а «ОГО», прежде всего, – зерновой трейдер. В-третьих, скорость оборачиваемости капитала в птицеводстве выше по технологическим причинам, чем в других отраслях животноводства.

Остается выяснить, почему «ОГО» приобретает уже готовые птицефабрики, а не инвестирует в строительство собственных предприятий. Ответ очевиден: из-за резкого падения спроса на отечественную птицу цена действующих птицефабрик крайне низка, и их приобретение обходится «ОГО» многократно дешевле. Помимо этого, строительство нового предприятия займет больше времени, чем переналадка уже действующих.

Интеграция «вперед» (*upward integration*)

Как мы уже говорили, «ОГО» начинает процесс вертикальной интеграции с аренды двух крупных бройлерных птицефабрик в 1997 г. Однако использование высококачественных кормов оказалось неэффективным при отсутствии соответствующей производственной и управленческой культуры. Этот опыт позволил «ОГО» понять, что аренда птицефабрик не является удачной формой вертикальной интеграции при данном уровне производства и при данной рыночной системе.

Постепенно компания приходит к мысли о необходимости покупки собственной птицефабрики. В 2000 г. она становится собственником четырех птицефабрик в Смоленской, Тульской, Калужской и Астраханской областях. Подобная вертикальная интеграция позволила ей в полной мере реализовать преимущества использования собственных высококачественных кормов и современных методов организации производства и менеджмента.

В результате в короткие сроки удалось значительно повысить продуктивность и рентабельность производства на собственных предприятиях (Таблица 1). Средняя рентабельность (отношение прибыли к издержкам) на птицефабриках до их покупки компанией «ОГО» составляла в среднем 0-5%, а после - уже 20-22%.

Таблица 1. ОГО: некоторые показатели эффективности откорма птицы в сопоставлении со средними национальными данными

	ОГО 2000	Средние данные по России 1999
Среднесуточный привес, г	49	27.3
Расход кормов на 1 кг привеса	1.75-1.86	2.61
Число дней на откорме	34	~50
Средний вес бройлера на выходе, г	1100-1200	1454

Источник: данные компании ОГО.

Интеграция «назад» (*downward integration*)

История эволюции «ОГО» будет неполной, если мы не упомянем еще об одной инициативе, а именно о решении вертикально интегрироваться «назад» - в производство зерновых и масличных. Данная деятельность компании состояла в создании т.н. «машинно-технологических станций» (МТС) на базе элеваторов, которые она купила в большинстве зерновых регионов. С этой целью «ОГО» приобрела современную сельхозтехнику фирмы «Фергюсон» и создала соответствующие оперативные единицы. Однако при низкой урожайности в сельхозпредприятиях качественная техника использовалась неэффективно из-за частых поломок и низкой отдачи на вложенный капитал. Для эффективной эксплуатации современных комбайнов урожайность зерновых должна быть не ниже 30 ц с га, тогда как в сельхозпредприятиях Саратовской области, где «ОГО» начала работать, она не поднималась выше 20 ц с га.

У компании не было возможности дожидаться повышения средней урожайности в области. По сути, проблема была схожей с той, с которой «ОГО» столкнулась при реализации птицеводческого проекта: необходимо координировать много технологических операций и снабжать сельхозпредприятия новыми оборотными средствами. И вновь «ОГО» принимает решение об аренде земли и организации собственного зернового производства с тем, чтобы обеспечить себе возможность контролировать движение ресурсов для оптимизации производства и более эффективного использования инвестиций, вложенных в уборочную технику. В 1999 году «ОГО» арендует 8000 га пашни, в 2000 г. – 12000-15000 га (в т.ч. около 3000-4000 тыс. га в Саратовской области). В перспективе компания планирует расширить обрабатываемую площадь до 30 тыс. га.

Структура и основные подразделения компании после интеграции

Функциональная структура компании

В настоящее время «ОГО» является одним из ведущих частных операторов российского зернового рынка. Ее функциональная структура существенно изменилась за последние несколько лет. Это крупная, широко диверсифицированная компания, занимающаяся не только торговлей, подработкой, транспортировкой и хранением

Функциональная структура «ОГО» существенно трансформировалась по мере изменения ее бизнеса, особенно в последние годы. Ниже представлены основные отрасли, в которых в настоящее время работает компания (см. Рисунки 4-6).

Рисунок 4. ОГО: Функциональная структура компании, 2000 г.



Рисунок 5. ОГО: Удельный вес отдельных подразделений в обороте компании, 2000 г.

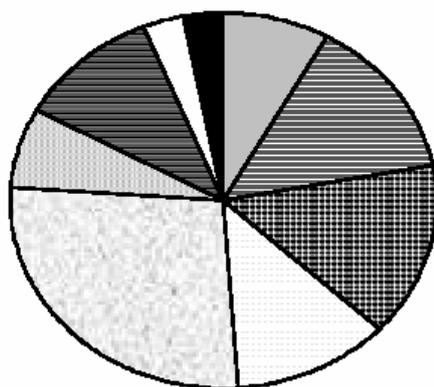
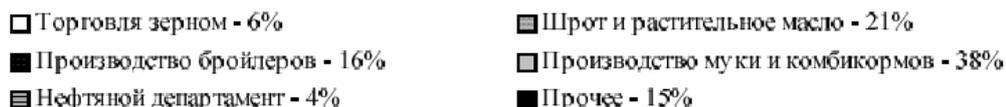
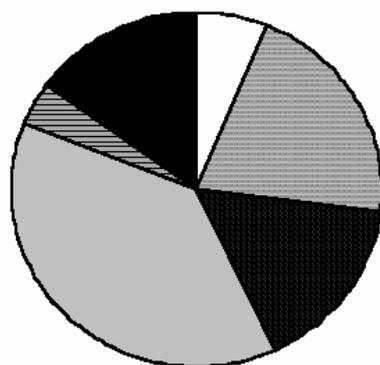


Рисунок 6. ОГО: Удельный вес отдельных подразделений в капитале компании, 2000 г.



Зерновая торговля: «ОГО» вовлечена в торговлю зерном, включая покупку внутри страны и по импорту, транспортировку, подработку, хранение и поставку потребителям. Компания торгует кормовым и продовольственным зерном, масличными, солодом, кормами и кормовыми добавками (белковыми и витаминными).

Главными покупателями продукции компании являются мукомольные предприятия. Однако основной оборот приходится на регионы, где компания имеет собственные мощности, а именно Архангельскую, Вологодскую, Астраханскую, Волгоградскую и Курганскую области. Совокупная мощность элеваторов компании составляет порядка 1,5 млн. тонн.

Пищевая промышленность и производство кормов: Компания имеет широко диверсифицированную производственную базу в пищевой промышленности. Одно из основных направлений – производство муки и кормов. На предприятиях компании производится 2 тыс. тонн кормов ежедневно. «ОГО» считается одним из крупнейших производителей комбикормов в северных регионах Европейской части России. Кроме

того, она имеет соответствующие мощности в Астраханской и Волгоградской областях. Средняя мощность одного предприятия составляет 12 тыс. тонн комбикормов в месяц.

Второе направление – производство муки. В 90-е гг. компания приобрела в собственность три мукомольных предприятия в Астраханской, Вологодской и Курганской областях. В период с 1995 по 1997 гг. в их развитие и модернизацию было инвестировано более 14 млн. долларов. В 1997 г. они произвели 120 тыс. тонн муки и 60 тыс. тонн комбикормов. Эти предприятия выпускают большой ассортимент муки и круп: пшеничной, ячменной, ржаной. Потребители единодушно считают пшеничную муку, производимую Астраханским мукомольным комбинатом, продуктом высокого качества. Продукция «ОГО» поставляется в различные регионы России и в страны СНГ.

Торговля и производство других продуктов: Компания «ОГО» также импортирует соевый и подсолнечный шрот и поставляет их в различные регионы России. Она занимается производством и упаковкой подсолнечного и соевого масла и реализует его оптовым посредникам. Также компания поставляет солод в различные регионы России и является акционером пивоваренного завода в Москве.

Торговля нефтепродуктами: Нефтяной департамент был интегрирован в структуру компании в 1990 г. Первоначально он занимался поставками широкой гаммы нефтепродуктов в различные регионы России и в страны СНГ. Его штат насчитывал 100 человек, включая региональных представителей, группу рыночных исследований, группу менеджеров и трейдеров, занятых поставками нефтепродуктов.

Торговля нефтепродуктами: Нефтяной департамент был интегрирован в структуру компании в 1990 г. Первоначально он занимался поставками широкой гаммы нефтепродуктов в различные регионы России и в страны СНГ. Его штат насчитывал 100 человек, включая региональных представителей, группу рыночных исследований, группу менеджеров и трейдеров, занятых поставками нефтепродуктов.

Нефтяной департамент имеет хорошо развитую информационную сеть: специальное подразделение изучает конъюнктуру рынка нефтепродуктов, нефтеперерабатывающие заводы, потенциальных заказчиков.

В данном сегменте партнерами «ОГО» были крупнейшие российские нефтяные компании, такие как «Лукойл», «Юкос», и Газпром.

Отсутствие кредитных ресурсов у отечественных сельскохозяйственных производителей привело к широкому распространению схем товарного кредита. Компания «ОГО» также использовала их для контрактации поставщиков зерна.

Инвестиции в животноводство: Торговля зерном и производство комбикормов определили направления диверсификации, которая осуществляется через инвестирование в птицеводство и свиноводство. Компания работает, главным образом, в северных регионах Европейской части России.

Инвестиции в производство зерна и масличных: Компания ОГО арендует землю и организует на ней собственное производство зерновых и масличных.

Продуктовая диверсификация и недавно начавшиеся процессы вертикальной интеграции привели к изменениям в структуре компании. Смещение акцентов с торговой деятельности на производственную произошло несколько лет назад. Это привело к сокращению доли торговли и, соответственно, увеличению доли производства в обороте компании и в ее капитале.

Эволюция управленческой структуры компании

Начав как кооператив в 1989 г., «ОГО» скоро превратилась в акционерную компанию. Акции были поделены между пятью индивидуальными владельцами.

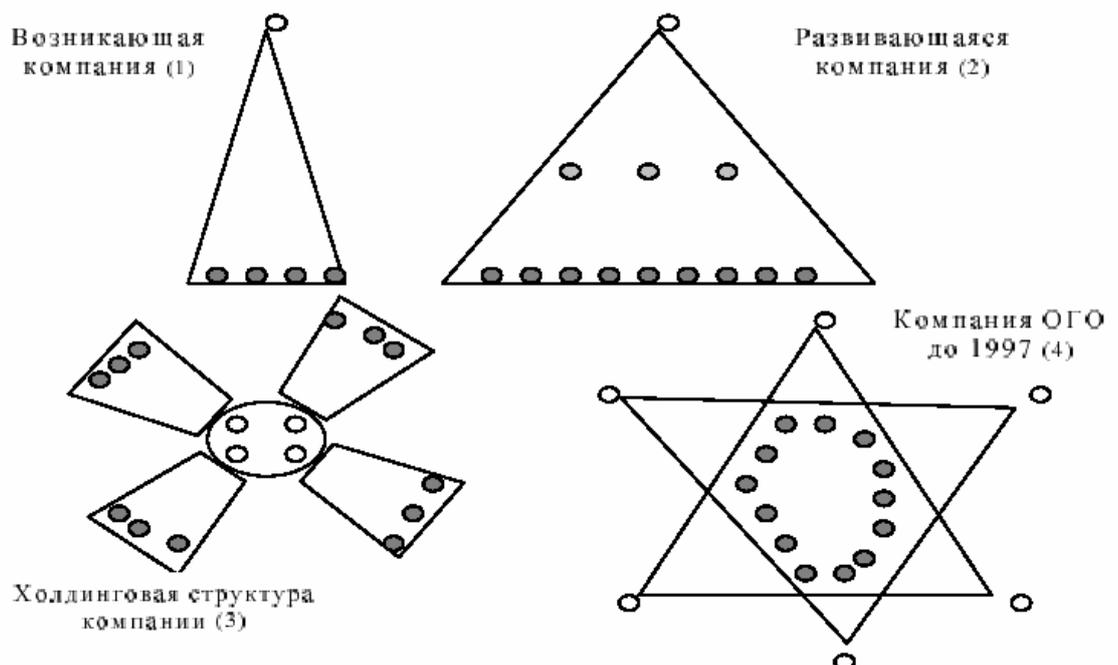
В компании около 30 подразделений (функциональных и региональных), большинство из которых являются самостоятельными центрами прибыли. Эти центры имеют достаточно высокую степень оперативной автономии. Более того, они могут самостоятельно заниматься сбытом своей продукции, если трансфертные поставки внутри холдинга оказываются менее выгодными. Остальные подразделения компании предоставляют услуги – аналитические, логистические и проч.

Несмотря на то, что большинство подразделений «ОГО» работают как независимые «центры прибыли», от 50 до 100% полученной ими прибыли забирает материнская компания, которая затем осуществляет инвестиции в их развитие. При поставках продукции и услуг между подразделениями действуют внутрифирменные цены, отличающиеся от рыночных.

Диверсификация деятельности компании привела к необходимости модифицировать ее структуру. Она была изменена после того, как «ОГО» перестала быть чисто торговой, а стала торгово-производственной компанией.

На этапе своего возникновения всякая фирма представляет собой простую пирамиду с не очень широким основанием. В ее вершине находится менеджер, который может непосредственно руководить низовыми работниками фирмы. В дальнейшем основание пирамиды начинает расширяться, появляются промежуточные руководящие звенья, нарастают сложности непосредственного управления. Обычно это приводит к формированию холдингов, когда выделяется управляющая компания и центры формирования прибыли с разной степенью самостоятельности. В центре такой структуры находится Совет директоров, каждый из которых управляет определенным направлением деятельности и соответствующим персоналом.

Рисунок 7. Эволюция управленческой структуры



На том этапе расширения фирма «ОГО» сформировала свою собственную структуру. Каждый директор был независим от других, руководил определенным сегментом бизнеса, и вместе они не составляли совета компании. Однако в отличие от классического холдинга персонал компании не делился по подразделениям, и каждый сотрудник (а это были трейдеры) мог работать с любым из директоров. Такая организационная структура снижала издержки на содержание аппарата (почти в три раза по оценке руководства) и создавала конкуренцию, с одной стороны, между директорами за персонал (что повышало оплату труда сотрудников), а с другой стороны – между самими сотрудниками, что стимулировало рост их квалификации.

Данная структура существовала до 1997 г., т.е. в период, когда «ОГО» занималась преимущественно торговлей. По мере расширения деятельности компании за счет производства ее структура начала все больше принимать форму классического холдинга.

* * *

Пример «ОГО» иллюстрирует, как неразвитость рынков факторов производства и рынков готового продукта может подтолкнуть к расширению операций вверх и вниз по продовольственной цепи. Он показывает, с какими трудностями в структурном устройстве и в менеджменте может столкнуться компания при таком расширении и диверсификации.

Данное ситуационное исследование может быть использовано для изучения типичного пути формирования российского бизнеса в период трансформации (перестройки и начала экономических реформ). В это время многие малые многофункциональные кооперативы стали постепенно адаптироваться к новым экономическим реалиям возникающего рынка. На основе таких мелких кооперативов формировались крупные, специализированные компании. С этой точки зрения «ОГО» – типичный российский бизнес и типичная крупная российская компания в сфере АПК.

ЗЕРНОВАЯ КОМПАНИЯ «ОГО» СЕГОДНЯ

Подводя итоги сказанному, можно сделать следующие выводы о текущем состоянии компании.

В компании отработана высокоэффективная схема закупок, переработки и продажи продовольственного и кормового зерна, производства и продажи муки, комбикормов, семян масличных, растительного масла.

На зерновом рынке закупается высококачественное сырье у российских производителей. На рынке масличных закупаются семена подсолнечника и у российских производителей, и в ближнем зарубежье. Переработка подсолнечника и производство масла и шрота осуществляется на собственных маслоэкстракционных заводах.

Кроме того, осуществляются закупка и продажа подсолнечного масла, произведенного в России, а также экспорт подсолнечного масла и шрота (соевого) в страны ближнего зарубежья.

Ежегодный объем переработки семян подсолнечника компанией составляет 250-300 тысяч тонн. Компания имеет потенциал для переработки значительно более крупных объемов. Объем продаж подсолнечного масла собственного производства составляет 100-120 тыс. тонн в год. Ежегодно закупается на внутреннем российском рынке около 10 тыс. тонн масла в сезон и импортируется в Россию 5-10 тыс. тонн масла в год в зависимости от конъюнктуры рынка.

Доля продукции собственного производства в общем объеме реализации составляет:

- масло подсолнечное - 42%;
- шрот подсолнечный - 45%;
- мука пшеничная - 6%.

Зерновая компания "ОГО" сотрудничает с множеством потребителей на всей территории Российской Федерации и за рубежом. Имеется собственная дистрибьюторская сеть. На территории России - это Астрахань, Волгоград, Вологда, Воронеж, Дальний Восток, Карелия, Краснодар, Курск, Липецк, Оренбург, Ростов-на-Дону, Санкт-Петербург и Ленинградская область, Ставрополь, Шадринск, Ярославль и др., за рубежом - Белоруссия, Украина, Молдавия, Казахстан, Туркмения, Швейцария, США.

В компании постоянно работают около 50 трейдеров, специализирующихся на определенном виде товара. С компанией на зерновом рынке работают крупнейшие зерноперерабатывающие предприятия, маслоэкстракционные заводы, хлебопекарные заводы, птицефабрики и свиноплоды, пивоваренные и солодовенные заводы.

Основные направления бизнеса

- производство, хранение и глубокая доработка зерновых, зернобобовых и масличных культур;
- оптовые закупки и продажи зерновых, зернобобовых и масличных культур;
- поставки зерновых, зернобобовых и масличных культур, продуктов их переработки, других продовольственных продуктов для нужд Российского Агентства государственного резерва;
- оказание услуг сельхозпроизводителям на основе современных агротехнологий по выращиванию и уборке зерновых, зернобобовых и масличных культур;
- переработка и оптовая продажа продуктов переработки зерновых, зернобобовых и масличных культур (мука, крупы, комбикорма, отруби, растительное масло, шрот);
- производство и оптовая продажа хлебопродуктов;
- производство яиц и мяса птицы, глубокая переработка мяса птицы;
- оптовая продажа сои, соевого шрота, пивоваренного ячменя, солода, мяса (говядина, свинина), премиксов, средств защиты растений, биопрепаратов;
- продажа услуг по логистике: обработке, анализу информации о состоянии продовольственных рынков России, мировых продовольственных рынков, мониторингу текущего состояния зернового рынка страны.

Планы на 2004-2005 гг.⁵

«Группа «ОГО» в ближайшие годы планировала развивать масличный и хлебопекарный бизнес.

С этой целью в январе 2004 года были куплены два новых объекта: ОАО "Эфирно-маслоэкстракционный комбинат "Флорентина" (г. Усть-Лабинск, Краснодарского края) и ООО "Болдинский хлебозавод" (г. Астрахань).

В 2004 году ООО "Зерновая компания "ОГО" планировала занять по производственным мощностям 12-14% рынка наливного масла и 6% фасованного масла, для чего на ЗАО "Невинномысский маслоэкстракционный завод" было закуплено и установлено оборудование по очистке (гидротация, дезодорация, рафинация, пр.) и фасовке масла подсолнечного. Сейчас компания является собственником двух торговых марок растительного масла: "ЗЛАТИЦА" и "РУСЬ". В настоящее время компания предпринимает соответствующие маркетинговые действия для выхода указанных брендов на общероссийский рынок.

Компания ЗАО "Центропродукт", входящая в «группу «ОГО» планирует развивать хлебопекарный бизнес в регионах. В 2004 году планировалось удерживать следующие позиции на региональных рынках:

⁵ **ПРОСПЕКТ ЦЕННЫХ БУМАГ** Открытое акционерное общество «Агропромышленная компания «ОГО». Утвержден Советом Директоров 11 марта 2004 г.

г.Тула и Тульская область - 80% рынка хлебобулочных и булочно-кондитерских изделий, г.Вологда - 50% рынка хлебобулочных и булочно-кондитерских изделий, а также захват 50% рынка хлебобулочных и булочно-кондитерских изделий г.Астрахань и 30% рынка хлебобулочных и булочно-кондитерских изделий г.Санкт-Петербург и Ленинградской области.

Для поддержания высокого уровня присутствия на местных рынках компания проводит перевооружение предприятий и расширение ассортимента продукции. Так, на Тульском хлебокомбинате постоянно проходит техническое перевооружение производства. Устанавливается новое оборудование, которое приходит на смену устаревшему, которое уже не может удовлетворять современным требованиям. На одном из производств установлена линия немецкой компании «Винклер». Одна пекарня оснащена французским оборудованием, другая канадским. Есть оборудование из Венгрии, Югославии.

Ассортимент выпускаемой продукции насчитывает более 200 наименований. Это хлеб и хлебобулочные изделия, сухари, сушка, печенье, пряники, торты и пирожные. Освоен выпуск слоеного теста и изделий из него, как готовых, так и замороженных полуфабрикатов. Планируется увеличение объема продукции из муки, произведенной предприятиями, входящими в «группу «ОГО», что должно повысить конкурентоспособность продукции за счет снижения издержек.

Также группа планировала развивать направление трейда зерновых, для этого будут приобретены несколько элеваторов в зерновых зонах России.

Изменение основной деятельности не планировалось.

ГОВОРЯ О ПЕРСПЕКТИВАХ И ИТОГАХ ВЫПУСКА КОМПАНИЕЙ «ОГО» ЦЕННЫХ БУМАГ НА ОТКРЫТОМ РЫНКЕ, следует отметить, что сама компания Предупредила инвесторов, что ее облигации 2004 г. являются инвестициями повышенного риска:

ИНВЕСТИЦИИ ПОВЫШЕННОГО РИСКА

Приобретение облигаций настоящего выпуска (дополнительного выпуска) связано с повышенным риском

в связи с тем, что размер обязательств эмитента по облигациям превышает

сумму чистых активов Эмитента и лиц, предоставивших поручительство по облигациям

Чистые активы составляли:

<i>Наименование показателя</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>3 квартал 2003</i>
<i>Стоимость чистых активов Эмитента, тыс. руб.⁶</i>	541.3	1 864.5	3 578.6

Общая информация о выпуске облигаций 2004 г.

вид размещаемых ценных бумаг: облигации;

серия и/или иные идентификационные признаки: процентные, неконвертируемые, без возможности досрочного погашения, серии 01;

⁶ расчет чистых активов проведен в соответствии с приказом Минфина РФ и ФКЦБ от 29 января 2003 года «Об утверждении порядка оценки стоимости чистых активов акционерных обществ» № 03-6/ПЗ

Срок погашения: первых 15% от номинальной стоимости Облигаций выпуска в 730-й (Семьсот тридцатый) день с даты начала размещения облигаций выпуска; вторых 15% от номинальной стоимости Облигаций выпуска в 912-й (Девятьсот двенадцатый) день с даты начала размещения облигаций выпуска; оставшихся 70% от номинальной стоимости Облигаций выпуска в 1095-й (Одна тысяча девяносто пятый) день с даты начала размещения облигаций выпуска

серия облигаций: 01;

номинальная стоимость каждой размещаемой ценной бумаги: 1 000 рублей;

количество размещаемых ценных бумаг: 1 100 000 штук;

объем по номинальной стоимости: 1 100 000 000 рублей;

форма размещаемых ценных бумаг: документарные, на предъявителя, с обязательным централизованным хранением.

1.2. Основные показатели первичных производителей сельхозпродукции в развитых капиталистических странах⁷

В данном разделе будут рассмотрены основные тенденции развития сельскохозяйственного производства и ключевые показатели в наиболее развитых странах мира. В последующих разделах будут освещена ситуация в странах Восточной Европы и России.

1.2.1. Структурные изменения в сельском хозяйстве

В сельском хозяйстве основных капиталистических стран происходило снижение числа сельхозпроизводителей. Одновременно происходил рост среднего размера ферм и их выручки (рис.1.).

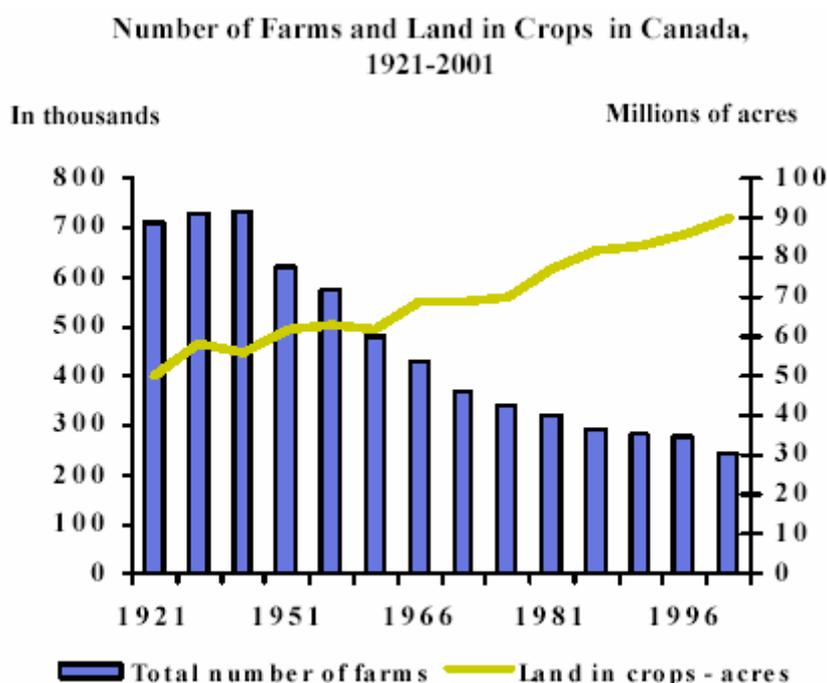


Рис. 1. Изменение числа ферм и посевной площади (на примере Канады).

Наибольшее падение числа ферм происходило в период 1996-2001 гг. В Канаде впервые с 60-х годов за 5 лет произошло сокращение числа ферм на 11%.

В других странах, сокращение было более существенным, кризис распространился по всем секторам – зерновым, молочным продуктам, птицеводству, животноводству и садоводству.

Франция потеряла половину своих фермеров согласно данным переписи 1982, 1990 и 1990 гг. В Германии за последние 10 лет количество фермеров сократилось на 25%. США потеряли 4,2 млн. фермеров за период с 1935 г. по 1997 г.

⁷ По источникам:

- Farm Income Issues. Data Source Book. February 2005 г. Министерство С/х и продовольствия Канады. Комитет по стратегическим исследованиям, политике и планированию.

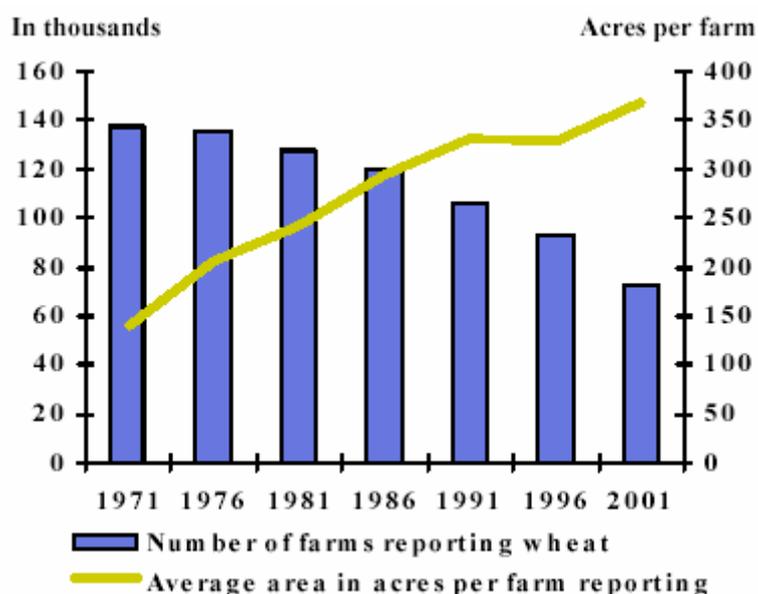


Рис. 2. Изменение числа ферм, возделываемых пшеницу и посевной площади (на примере Канады).

С 1971 г. по 2001 г. число ферм в Канаде, возделываемых пшеницу, упало почти вдвое со 137 до 73 тыс., а площадь более чем удвоилась со 141 до 369 акров (или с 56 до 148 Га). (Рис.2).

За этот же период, число ферм, выращивающих скот, упало со 160 до 90 тыс., а среднее поголовье выросло с 23 до 53 голов.

Тем не менее, в Канаде не произошло существенного увеличения числа хозяйств в форме корпорации. Их доля не более 2%. (Рис. 3.)

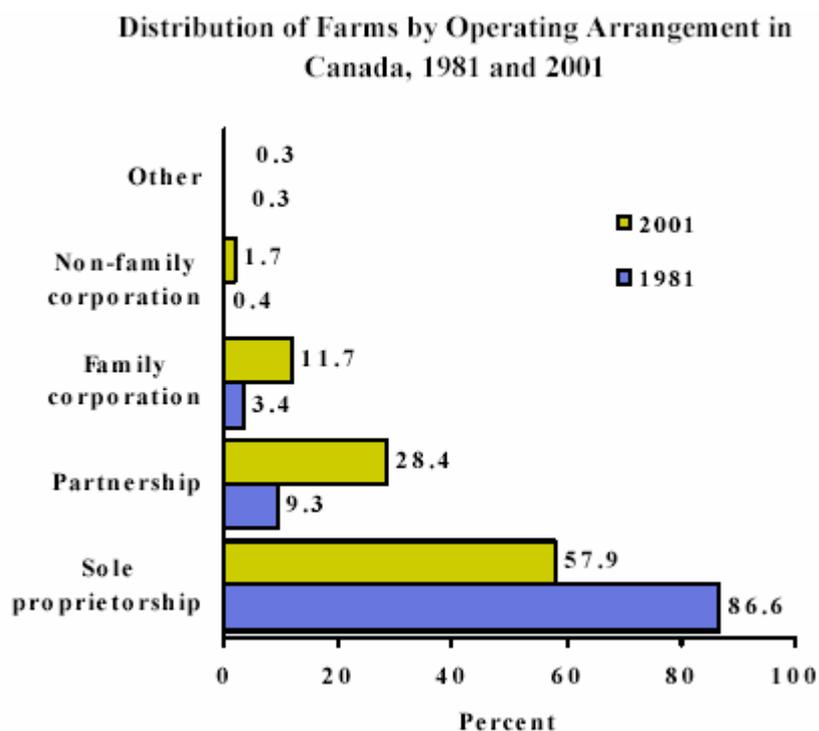


Рис. 3. Распределение хозяйств по формам собственности (на примере Канады)

Рост производительности, во многом, был достигнут за счет повышения урожайности.

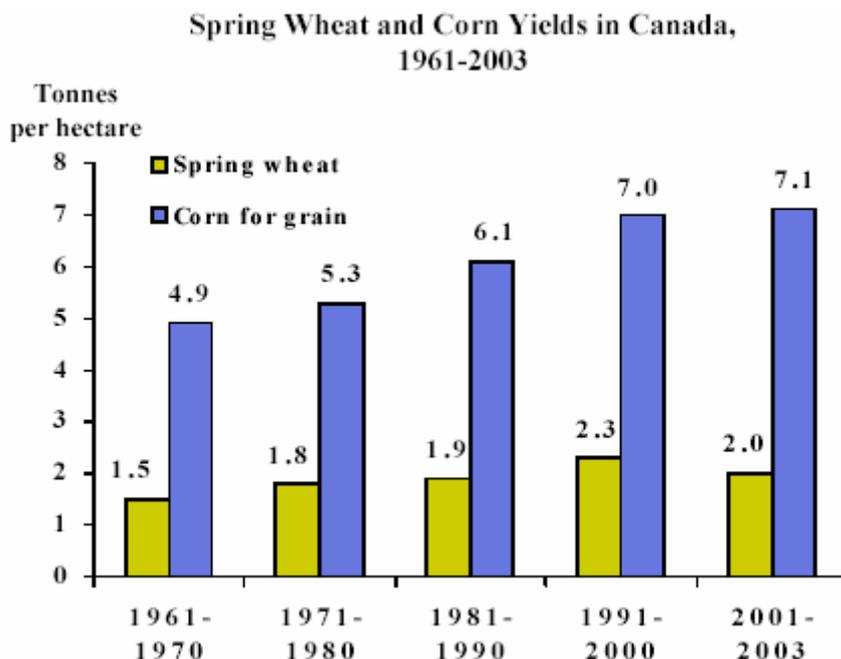


Рис. 4. Рост урожайности (на примере Канады, в тоннах на Га – по яровой пшенице и кукурузе на зерно)

Такая тенденция верна для всех основных зернопроизводящих стран. На рис.4. показано производство пшеницы в отдельных странах (по данным ФАО и USDA⁸)

Рис.4. Производство пшеницы в отдельных странах и тенденции

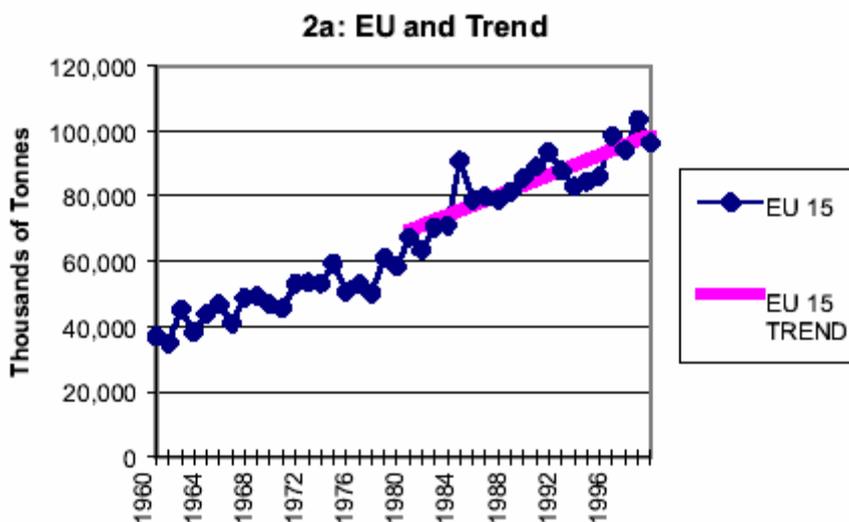


Рис.4а Производство пшеницы в Евросоюзе

⁸ http://www.fas.usda.gov/psd/complete_files/psd_dataset.zip

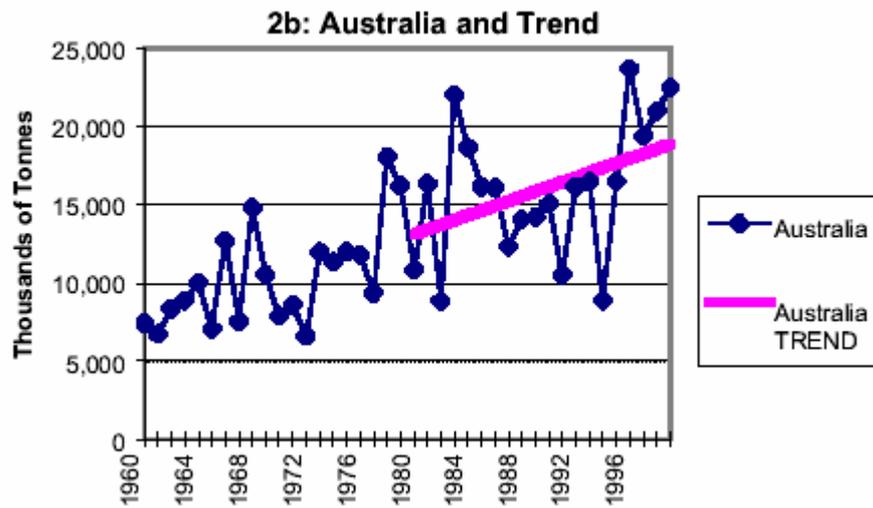


Рис.4б Производство пшеницы в Австралии

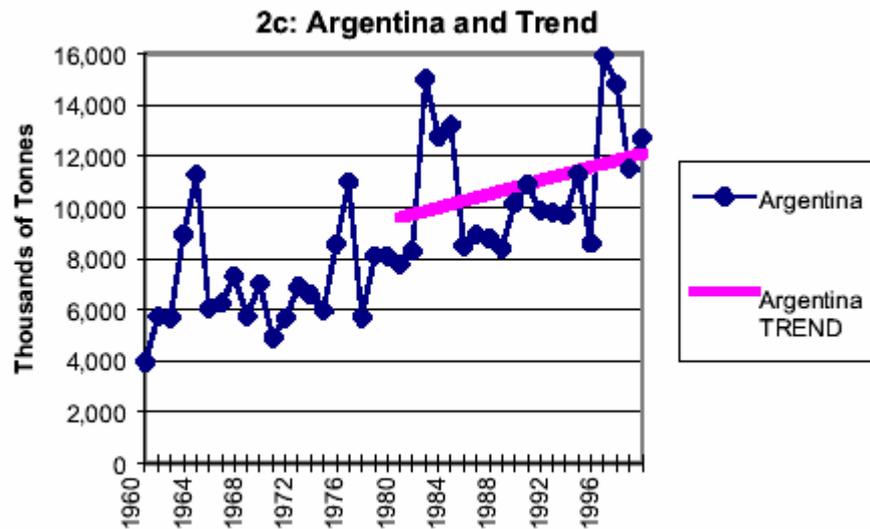


Рис.4в Производство пшеницы в Аргентине

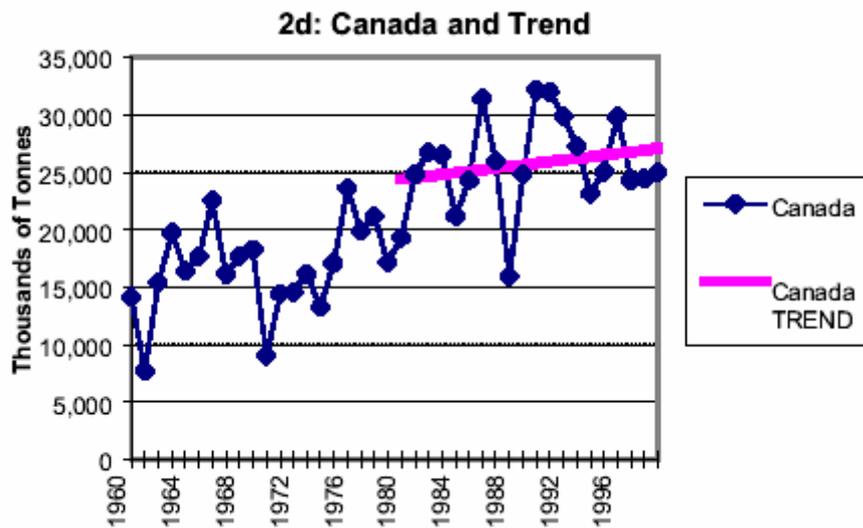


Рис.4г Производство пшеницы в Канаде

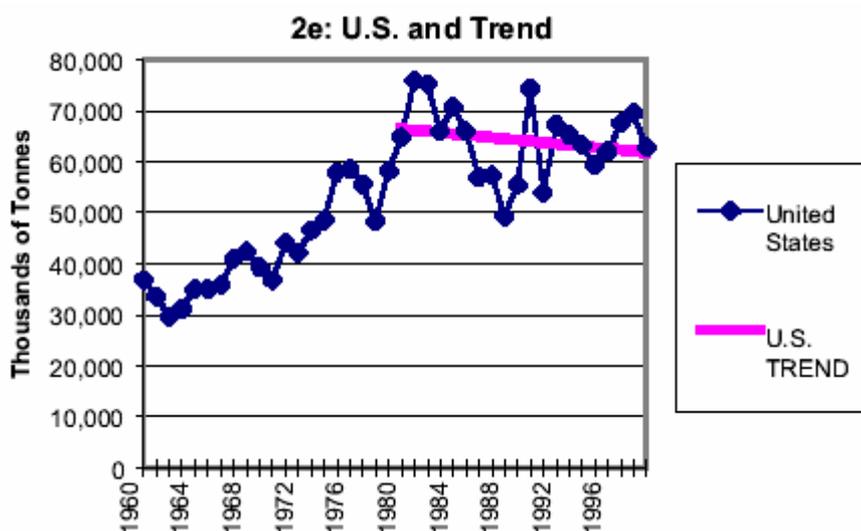


Рис.4д Производство пшеницы в США

Совершенствование технологий и увеличение конкуренции привело к существенному падению цен на основные товары сельского хозяйства. Это показано на примере пшеницы на рис.5.

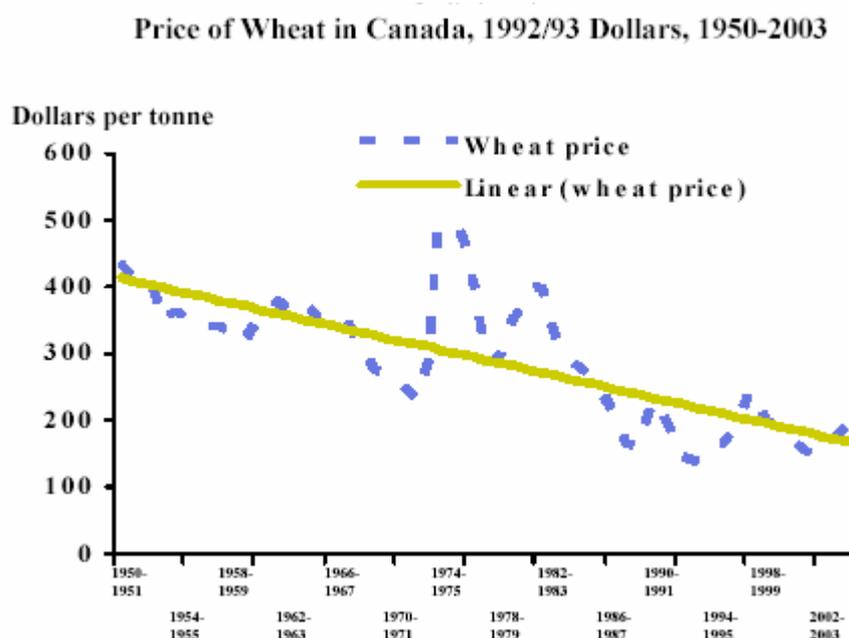
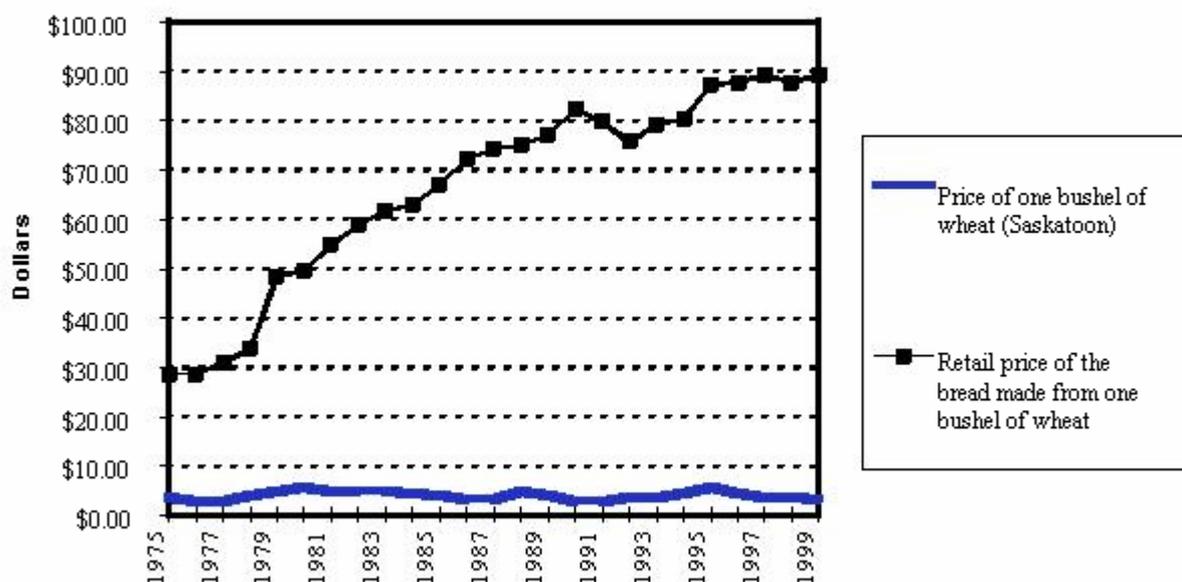


Рис.5. Цена на пшеницу и тенденция ее падения

Однако, несмотря на падение цен на пшеницу, происходил рост цен на полученную из нее продукцию. Так цена на пшеничный хлеб постоянно росла. На рис.6 показан рост цен в Канаде с 1975 по 1999 г. Т.е. тот же хлеб стоит на уровне \$3/кг.

Figure 4: Wheat and Bread Prices: 1975-99



Source: Consumer Prices and Price Indexes, Statistics Canada Cat. # 62-010 and StatFacts 10.03, Saskatchewan Agriculture and Food.

Рис.6 Разница в цене 1 бушеля пшеницы и хлеба из него произведенного. (соответствует примерно 35 литров или 28 кг пшеницы или 29 кг хлеба)

Число занятых в сельском хозяйстве в Канаде с 1953 по 1996 г. уменьшилось на 50%, в США- на 66% С 1970 по 2002 г. доля занятых в сельском хозяйстве в Канаде уменьшилась с 6,5 до 2,1%. В EU-15 за тот же период падение занятости в с/х произошло с 16,4 до 3,5%.

Trend in the Share of Farm Employment in Canada and the EU-15 1970-2002

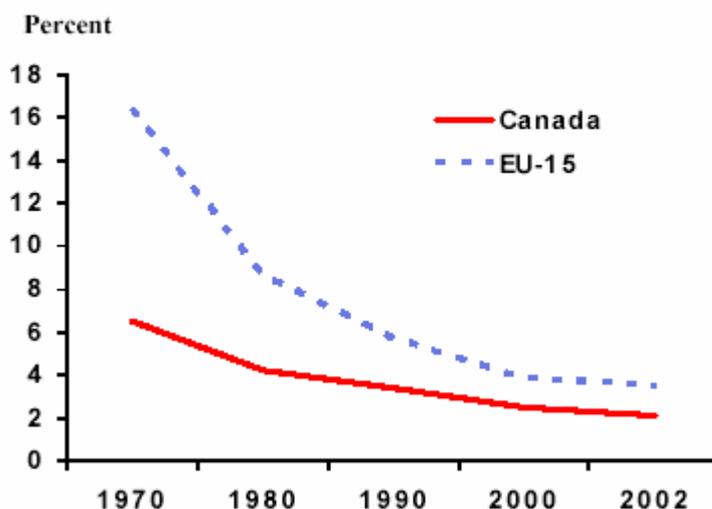


Рис.7. Тенденция снижения доли занятых в сельском хозяйстве

С 1992 по 2002 г. произошло значительное увеличение числа крупнейших ферм (с выручкой более 500 тыс. долл.)

Если в 1992 г. такие фермы составляли 3% по количеству и 25% по выручке (рис.8), то в 2002 г. их было 7% от общего числа, и они производили 53% продукции (рис.9).

Distribution of Farms and Total Revenues by Revenue Class in Canada, 1992

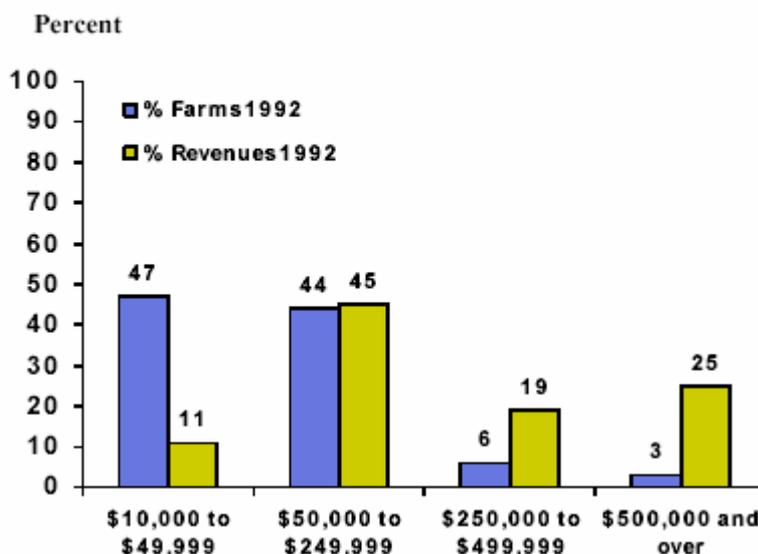


Рис.8. Распределение хозяйств Канады в зависимости от выручки в 1992 г.

Distribution of Farms and Total Revenues by Revenue Class in Canada, 2002

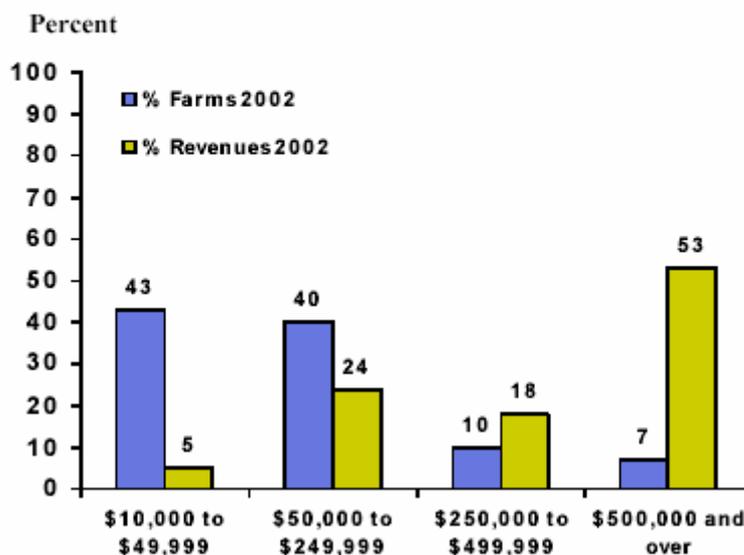


Рис.9. Распределение хозяйств Канады в зависимости от выручки в 2002 г.

Концентрация увеличилась во всех отраслях сельского хозяйства, тем не менее, крупнейшие хозяйства (с годовой выручкой более 500 тыс. долл.) производят только 26% зерновых и масличных.

Percentage of Farm Numbers and Total Revenues of Very Large-size Farms by Farm Type in Canada, 2002

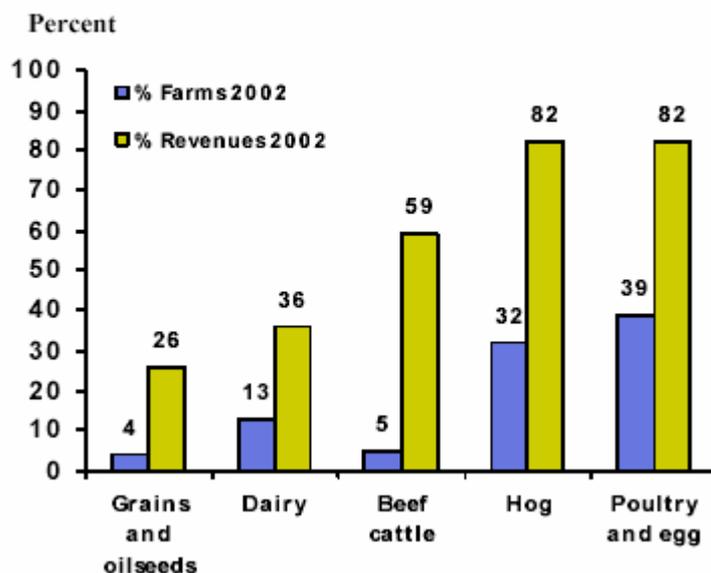


Рис.10. Доля крупнейших хозяйств Канады (выручка более 500 тыс. долл.) в производстве продукции в зависимости от специализации в 2002 г.

Т.е. из около 15 тыс. крупнейших фирм Канады, только 4% или около 750 хозяйств имели годовую выручку по зерну более 500 тыс. долл. (а всего зерно выращивали около 73 тыс. хозяйств).

1.2.2. Прибыль, активы и обязательства первичных сельхозпроизводителей

В Канаде за счет государственной поддержки прибыль фермеров за период с 1992 по 2002 г. имела тенденцию к росту. В 2003 г. средняя прибыль составляла \$25,3 тыс.

В то же время чистая прибыль (т.е. с учетом поправок на амортизацию) составляла в 2003 г. лишь \$6,1тыс. долл. на 1 хозяйство.

Net Operating Income per Farm in Canada, 1992-2003

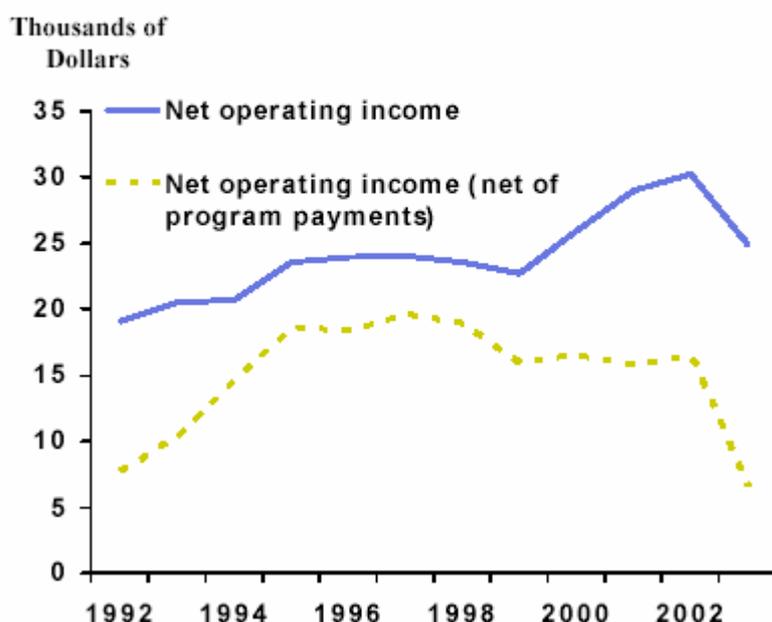


Рис.11. Чистая операционная прибыль (выручка минус расходы) на 1 хозяйство Канады с учетом дотаций и без

Одновременно происходило значительное увеличение активов отдельных хозяйств. (рис.12). Активы отдельного хозяйства выросли за период с 1993 по 2003 г. с \$655 тыс. до \$1098 тыс. (на 68%), обязательства же более чем удвоились.

Farm Financial Indicators in Canada, 1993-2003

	1993	1997	2001	2003
	Dollars			
Net market income	16,865	26,206	25,810	7,978
Program payments	13,866	5,419	14,821	17,334
Net operating income	30,731	31,625	40,631	25,312
Assets	654,726	777,249	1,038,914	1,098,000
Liabilities	103,191	130,822	195,043	223,569
Net worth	551,535	646,427	843,871	874,431

Рис. 12. Основные финансовые показатели хозяйств в Канаде

В среднем собственный капитал отдельного хозяйства в 2003 г. составил \$874 тыс., т.е. средняя рентабельность собственного капитала (по чистой прибыли) составляла порядка 0,7% (без учета дотаций) и около 3% с учетом дотаций.

Следует понимать, что рост активов происходил больше в животноводстве (Рис.13), что связано с дополнительной стоимостью зданий, оборудования и стада.

Assets per Farm by Farm Type in Canada,
1997, 2001 and 2003

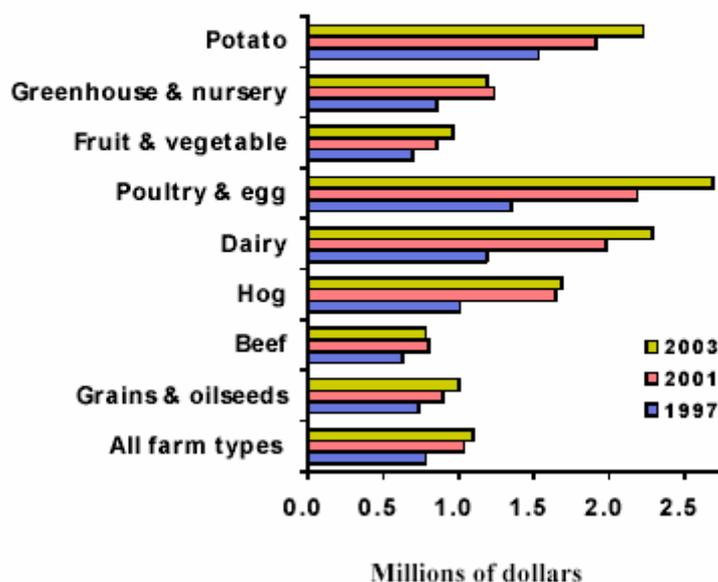


Рис. 13. Активы хозяйства в Канаде для разной специализации

Т.е. зерновое хозяйство (при средней площади около 148 Га) имеет активов примерно на 1 млн. долл. Если сравнивать эти показатели, например, со ОАО «Малотроицкая Нива», входящая в состав АПК «Стойленская Нива», то при ее площади порядка 7700 Га она должна иметь активов не менее чем на 52 млн. долл., в действительности она имеет основных средств на уровне 3 млн. долл. и примерно до 2 млн. долл. оборотных средств. Таким образом, уровень обеспеченности активами в ОАО «Малотроицкая Нива» примерно на порядок меньше, чем в Канаде (если учитывать животноводство, то разница будет еще больше).

Отмеченное выше падение чистой прибыли хозяйств характерно не только для Канады, но и для всех, конкурирующих с ней стран (рис.14).

На рис. 15 отражено сравнение уровня долга с годовым притоком денег (т.е. с реальными денежными доходами). Этот показатель вырос для Канады с 3,5 до 7,6 раз, в США снизился с 5,1 до 3,9.

Рост же операционной прибыли в целом по «зерновым» хозяйствам наблюдается примерно близкий по всем развитым странам (Рис.16.). Это объясняет, что соотношение стоимости текущих ресурсов и цен на зерновые примерно близки для этих стран.

Чистая операционная прибыль была наибольшей в производстве картофеля, птицеводстве и для молочной продукции (рис. 17).

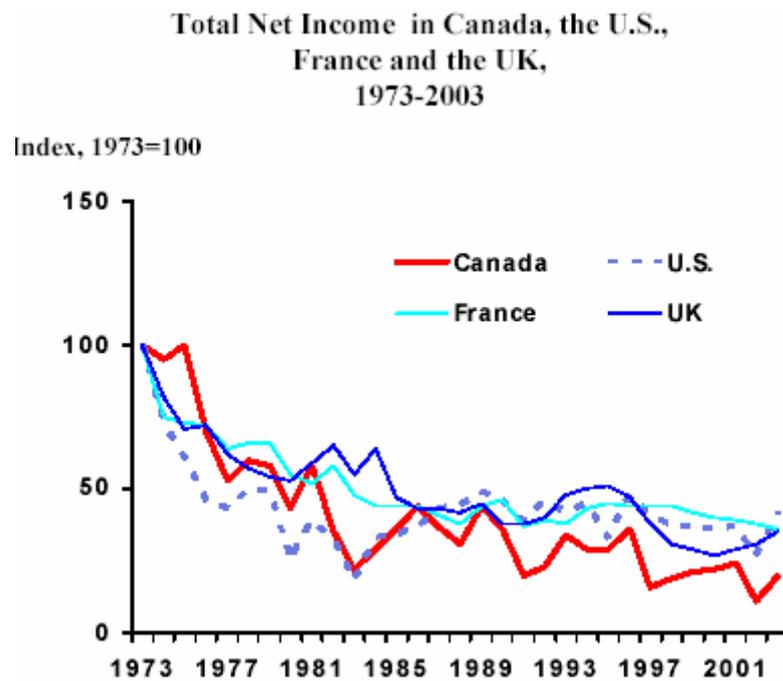


Рис. 14. Снижение чистой прибыли хозяйств в 1973-2003 гг.

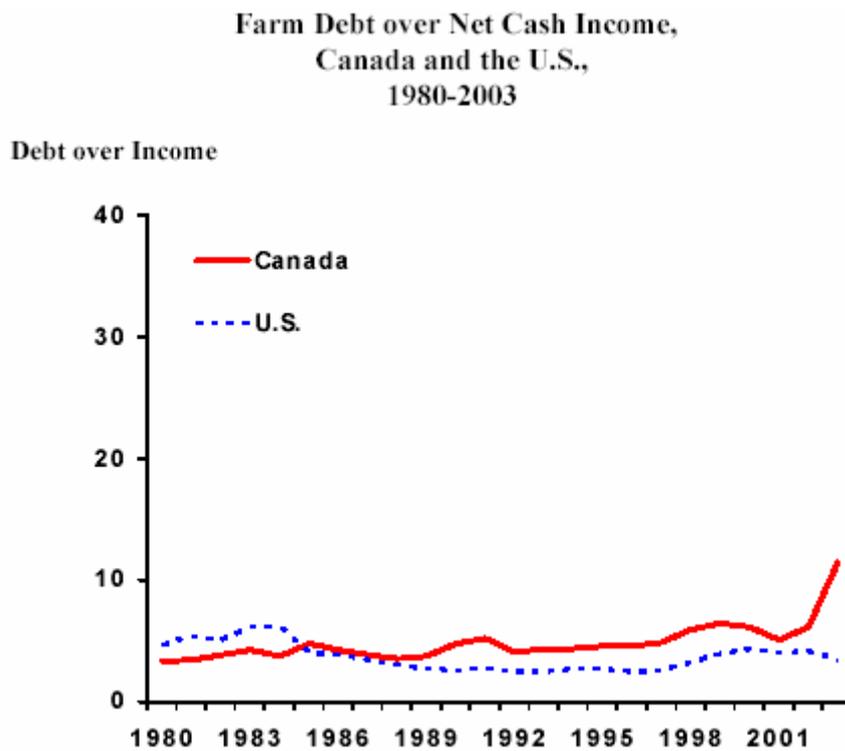


Рис. 15. Покрытие долга поступлениями

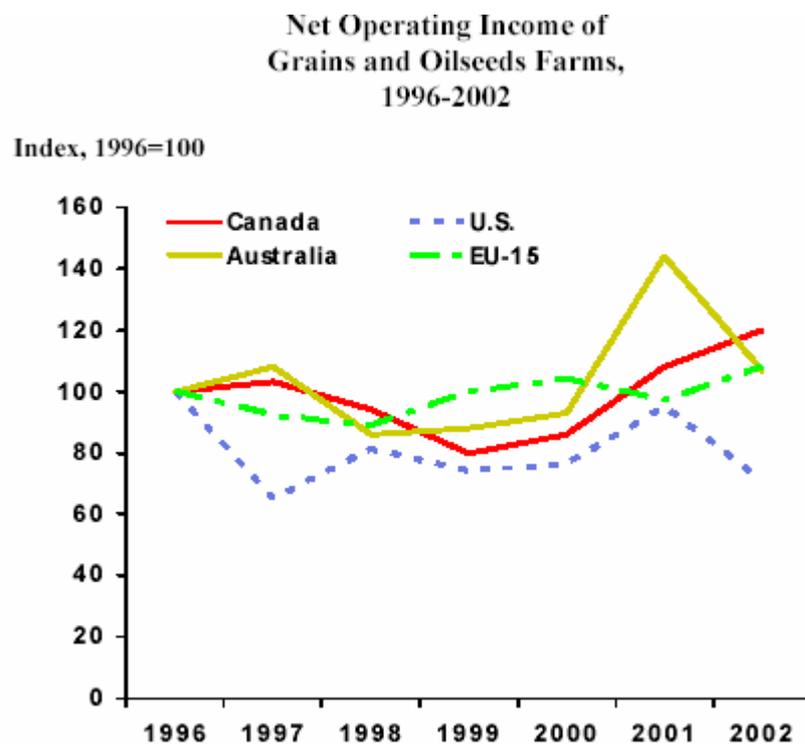


Рис. 16. Чистая операционная прибыль производства зерновых и масличных

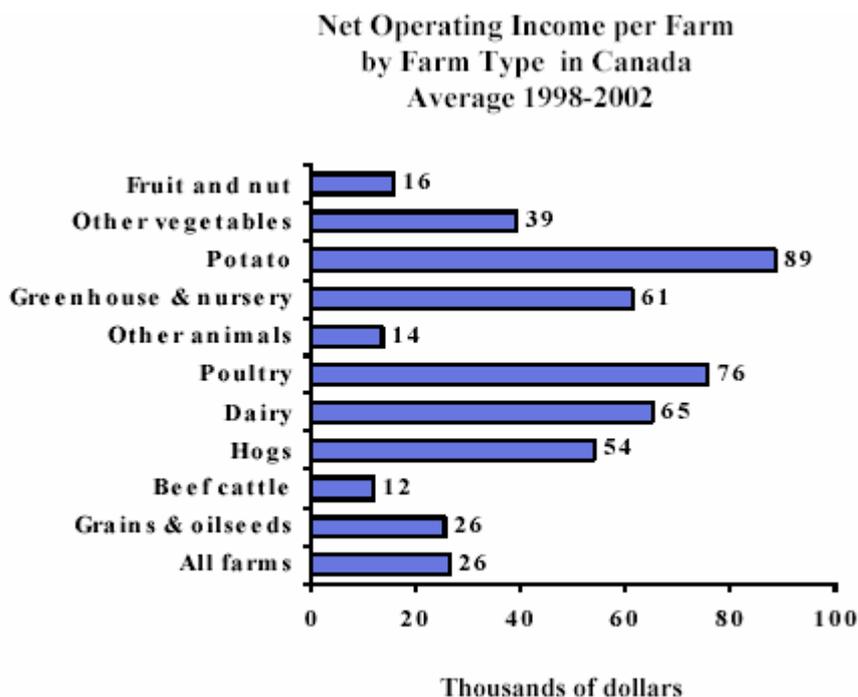


Рис. 17. Чистая операционная прибыль по типам хозяйств (в среднем за 1998-2002 гг)

Для зерновых хозяйств чистая операционная прибыль выросла с 1992 г. по 2002 г. на 50%. (т.е. в среднем тенденция увеличения на 5% в год)

**Net Operating Income per Farm for Grains and Oilseeds
and Vegetable Farms in Canada
1992-2003**

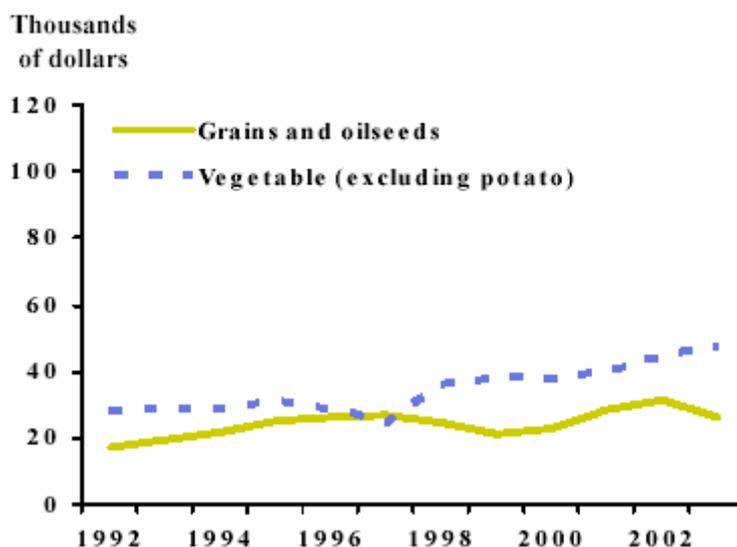


Рис. 18. Чистая операционная прибыль за период 1992-2003 гг. (зерновые и овощи)

1.2.3. Преимущества крупных хозяйств

Возможности кредитования (Уровень долга).

Крупные хозяйства (выручка > \$500 тыс.) в Канаде в 2003 г. имели собственный капитал в 3 раза больше, чем среднее хозяйство и в 5 раз больше обязательств. Отношение долга к активам составило 29%. (Рис. 19).

**Farm Assets, Liabilities, Net Worth, and Debt Asset Ratio
by Farm Typology in Canada, 2003**

	Assets	Liabilities	Net worth	Debt asset ratio
Thousands of dollars per farm				
Typology				
Retirement	667	45	621	7
Lifestyle	450	75	375	17
Low income	500	77	423	15
Small business-focus	362	47	314	13
Medium business-focus	612	100	512	16
Large business-focus	1,324	276	1,048	21
Very large business-focus	3,579	1,032	2,548	29
All farms	1,067	219	848	21

Рис. 19. Уровень долговой нагрузки в зависимости от размера хозяйства

Затраты и себестоимость. Затраты 20% наиболее прибыльных хозяйств Канады в группе хозяйств с выручкой \$100 тыс. - \$ 250 тыс. существенно отличались от затрат наименее прибыльных хозяйств, как показано на рис. 20.

....

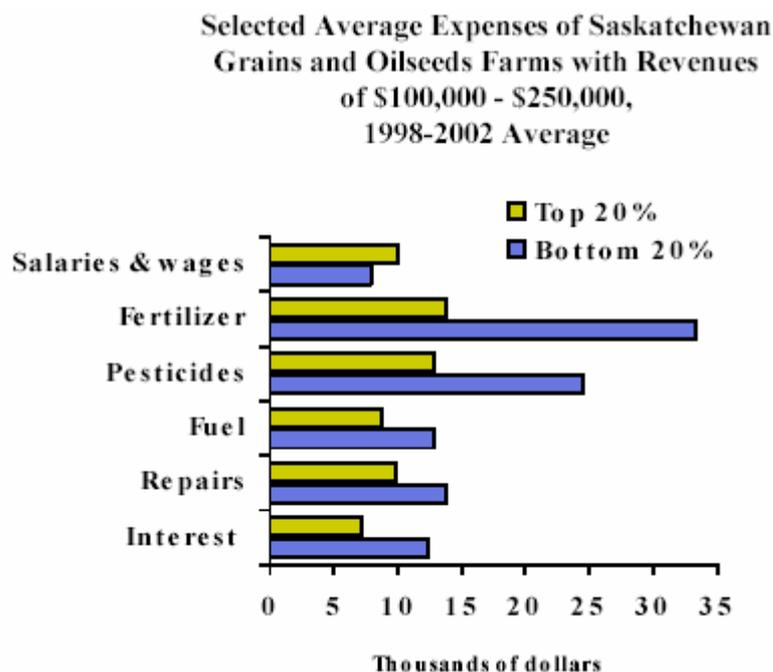


Рис. 20. Разница в себестоимости прибыльных и убыточных ЗЕРНОВЫХ хозяйств, тыс. долл. (последовательно изображены расходы на труд, удобрения, пестициды, топливо, ремонт , % по кредитам)

Наиболее существенные отличия - в стоимости удобрений и пестицидов, % по кредитам.

Т.е. более крупные хозяйства имеют наиболее выгодные условия по приобретению удобрений и пестицидов или оптимизируют их применение

2. Концентрация и интеграция. Власть корпораций.

Предпосылки и пути концентрации капитала в продовольственной цепочке (на примере Канады)

Описанные выше кризисные процессы в сельском хозяйстве связаны с большим числом факторов.

Снижение цен и прибылей в секторе первичного сельхозпроизводства происходит не только из-за субсидий и дотаций, демпинговой продажи избыточной продукции на мировых рынках, но и с такими процессами, как:

- либерализация торговли и возросшая глобальная конкуренция;
- дерегулирование рынков и прекращение действия международных соглашений по торговле;
- новые технологии;

- уменьшение транспортных издержек;
- долговая зависимость сельхозпроизводителей, отсутствие у них альтернативных направлений развития;
- произошедшее последнее время, но еще до конца не закончившаяся, концентрация рынка в руках мощнейших продавцов в таких отраслях, как торговля, переработка, и розничная торговля.

Комбинация всех этих факторов привела к тому, что на рынке многих сельскохозяйственных товаров, **цена больше не регулирует объемы производства продукции.** Производители вынуждены производить все больше при одновременном снижении доходов. Причем это касается не только экспорта товаров из развивающихся стран, таких, например, как кофе, но и внутренних производителей.

В результате описанных процессов все сельхозпроизводители, разделились на 3 большие группы, независимо от того, в каких странах они находятся – развивающихся или индустриально развитых.

1-я группа. Сельхозпроизводители, конкурентоспособные на мировом рынке.

Это крупные фермеры или предприниматели, включенные в мировую экономику, посредством контрактов с быстро консолидирующимися предприятиями вспомогательных и перерабатывающихся отраслей или даже непосредственно с розничными торговцами продовольствием. Т.е. **главное для них – высокий уровень сотрудничества с переработчиками розницей.**

2-я группа. Сельхозпредприятия среднего размера, как правило «Семейные» фермеры.

Это, как правило, локально ориентированные, собственники земли. Национальные поставщики стандартных массовых товаров. Обладают небольшим уровнем капитализации.

3-я группа. Мелкие сельхозпредприятия, работающие лишь для обеспечения собственного существования.

Такие предприятия, как правило:

- имеют ограниченный доступ к ресурсам;
- используют труд наемных рабочих из других стран;
- имеют недостаточный опыт и образование, обеспечивают низкий уровень оплаты труда;
- не включены в мировые производство продуктов питания.

Таким, образом, все **развитие сельского хозяйства, заключается, в том, как «не фермеры» учились делать деньги на фермерах.**

В цепочке производства продуктов питания должны быть отдельные участники

или компании, которые получают более высокие прибыли, чем на открытом, конкурентном рынке.

Необходимо также различать два направления развития агрорынков – рынок массовых насыпных товаров и товаров, определяемых потребностями конечных потребителей, в зависимости от этого степень интеграции с другими участниками цепочки будет разной.

Основные показатели участников продовольственной цепочки представлены для примера в Таблице 2.1. (по данным исследований консультантов Канады⁹)

Вся продовольственная цепочка составлена из нескольких звеньев.

газовые и нефтяные компании - наверху цепи, Двигаясь дальше к следующему звену, нефть очищается до дизельного топлива;

туковые компании- преобразуют газ в удобрения (селитра, самое распространенное удобрение готовится прямо из природного газа.).

химические компании, машиностроение, производители семян – поставляют сельхозпроизводителям (фермерам) средства производства, сырье и материалы;

банки – обеспечивают займы;

ФЕРМЕРЫ - объединяют входные ресурсы — энергию, семена, технологии и капитал — с почвой, дождем, и солнцем, чтобы произвести продовольствие;

Перемещаясь дальше, мы находим звенья для: зерновых компаний, железных дорог, переработчиков, упаковщиков, пивоваров, розничные продавцов и ресторанов

Табл. 2.1.

Выручка, прибыли и доходность капитала в продовольственной цепочке (Канада)

Выручка (98) Прибыль (98 г.) ROE (98 г.) ROE (5 лет, ср.знач)

Газовые и нефтяные компании					
Imperial Oil (Dec. 1998)	\$(CAD) млн.	7 955	554	12,9%	12,3%
Shell Canada (Dec. 1998)	\$(CAD) млн.	4 506	432	13,1%	14,2%
Petro-Canada (Dec. 1998)	\$(CAD) млн.	5 016	95	2,4%	6,7%
Удобрения					
Agrium Inc. (Dec. 1998)	\$(CAD) млн.	2 654	177	18,7%	37,1%
Potash Corp. of Saskatchewan (Dec 1998)	\$(CAD) млн.	3 442	383	10,7%	13,3%
Sherritt International (Dec 1998)	\$(CAD) млн.	359	-46	-3,9%	n/a
Химические производства и семена					
Monsanto ()	\$(CAD) млн.	12 718	-368	-5,0%	7,4%
Aventis ()	\$(CAD) млн.	20 000 (оценка)			
Novartis ()	\$(CAD) млн.	27 618	5 321	21,0%	16,5%
Zeneca (Dec 1998)	\$(CAD) млн.	12 949	1 678	28,4%	27,6%
E.I. Dupont de Nemours (Dec 1998)	\$(CAD) млн.	36 422	6 588	32,0%	29,9%
Dow Chemical ()	\$(CAD) млн.	27 119	1 926	18,0%	20,6%
Машиностроение					
Deere ()	\$(CAD) млн.	20 326	1 501	25,0%	23,5%
Cased	\$(CAD) млн.	9 042	94	3,0%	15,3%
New Holland ()	\$(CAD) млн.	8 407	822	36,3%	25,2%

⁹ The farm crisis and corporate power. Canadian Center for Policy Alternatives.

AGCO ()	\$(CAD) млн.	4 325	89	6,2%	17,1%
Банки					
Bank of Montreal (Oct. 1998)	\$(CAD) млн.	17 239	1 35	15,2%	15,8%
Bank of Nova Scotia (Oct. 1998)	\$(CAD) млн.	15 949	1 394	15,3%	14,6%
Canadian Imperial Bank of Canada (Oct. 1998)	\$(CAD) млн.	19 604	1 056	10,5%	13,9%
Royal Bank of Canada (Oct. 1998)	\$(CAD) млн.	19 761	1 824	18,3%	17,6%
Toronto Dominion Bank (Oct. 1998)	\$(CAD) млн.	13 194	1 121	14,9%	14,8%
Фермеры					
Canada's 276,548 farms	\$(CAD) млн.	29 648	367	0,3%	0,7%
Зерновые компании					
AgriCore (July 1998)	\$(CAD) млн.	3 54	70		
Cargill Ltd ()	\$(CAD) млн.	75 588	688		
Saskatchewan Wheat Pool (July 1998)	\$(CAD) млн.	4 168	16	2,8%	7,7%
United Grain Growers (July 1998)	\$(CAD) млн.	1 887	16	8,7%	3,9%
Железнодорожные компании					
Canadian Pacific (Dec. 1998)	\$(CAD) млн.	10 247	801	10,3%	7,00%
Canadian National Railway (Dec. 1998)	\$(CAD) млн.	4 315	109	2,8%	2,5%
Переработка					
Nestle (Dec. 1998)	\$(CAD) млн.	76 457	4 572	19,7%	21,5%
Phillip Morris ()	\$(CAD) млн.	109 398	7 900	33,2%	39,1%
H.J. Heinz ()	\$(CAD) млн.	13 542	1 179	36,2%	21,3%
Archer Daniels Midland ()	\$(CAD) млн.	23 689	594	6,2%	9,4%
Bestfoods ()	\$(CAD) млн.	12 314	917	64,0%	33,0%
ConAgra ()	\$(CAD) млн.	35 060	901	22,1%	26,7%
Campbell's Soup ()	\$(CAD) млн.	9 847	971	76,0%	43,1%
Irving's ()	\$(CAD) млн.				
McCain Foods (June 1998)	\$(CAD) млн.	5 117	n/a		
RJR Nabisco Holdings ()	\$(CAD) млн.	25 054	-848	-7,2%	3,2%
Sara Lee ()	\$(CAD) млн.	29 428	-769	-30,0%	35,6%
Зерновые завтраки					
Kellogg ()	\$(CAD) млн.	9 944	739	53,0%	41,6%
General Mills ()	\$(CAD) млн.	8 872	620	222,0%	151,8%
Quaker Oats ()	\$(CAD) млн.	7 122	419	165,0%	-20,0 [77,0] %
Розничная торговля продовольствием					
George Weston Ltd. (Dec. 1998) Safeway ()	\$(CAD) млн.	15 161	773	37,3%	17,8%
Safeway ()	\$(CAD) млн.	36 005	1 186	26,0%	33,8%
Empire Co. (Sobeys) (April 1998)	\$(CAD) млн.	3 404	88	17,9%	11,1%
Metro-Richelieu Inc. (Sept. 1998)	\$(CAD) млн.	3 659	65	20,5%	21,9%
Рестораны					
McDonald's ()	\$(CAD) млн.	18 266	2 279	16,0%	17,8%
Darden Restaurants (Red Lobster/OliveGarden) ()	\$(CAD) млн.	4 833	150	10,0%	%
Tricon Global Resrtns. (KFC/Pizza Hut/raco Bell) ()	\$(CAD) млн.	12 452	654	—	%
Wendy's International rrm Morton's) ()	\$(CAD) млн.	2 864	219	13,0%	13,3%

При исследовании корпораций, размещенных по этой цепочке, можно прийти к следующим выводам:

- почти каждое звено, почти каждый сектор, является поделенным от 2 до 10 гигантскими Транснациональными корпорациями. Единственное существенное исключение - звено ферм. В Канаде данное звено создано примерно почти 300,000 маленькими семейными фирмами. В США, где много одних и тех же компаний доминируют в обеспечении сельского хозяйства и переработке, звено составлено из более миллиона семейных фирм;
- Размер крупнейших агро-корпораций относительно ферм также выделяется. Так общее сумма доходов канадских ферм в 1998 г. было \$ 29 миллиардов. Доходы Каргилл были \$ 75 миллиардов в том же году. Компания Филипп Моррис имела доходы в 1998 \$ 109 миллиардов (Если выручка отдельной такой компании ещё сравнима с выручкой всех

фермерских хозяйств, то по сравнению с отдельным фермой она в тысячи раз больше);

Кроме того:

- Три Канадские компании продают в розницу и оптом Канадские газ, нефть и дизельное топливо;
- Три туковые компании контролировали 71% емкости азотных удобрений (Из них Агиум-45%);
- 9 компаний производят и продают почти все инсектициды, фунгициды и гербициды;
- 4 компании (DuPont/Pioneer, Monsanto, Novartis и Dow) управляют 69% рынка кукурузных семян и 47% рынка семян сои Северной Америки;
- 3 компании доминируют в секторе сельхозмашиностроения (Case/ИН, New Holland и John Deere) (до слияния 2-х первых);
- 5 банков контролируют сельскохозяйственный кредит при некотором участии FARM CREDIT CORPORATION и сети относительно небольших кредитных союзов. Общая прибыль этих 5 банков в 1998 г. была \$6,75 млрд.
- Прибыль 2-х железных дорог, перевозящих зерно превысила общую прибыль примерно 79000 ферм в Манитобе и Саскачеване;
- 9 компаний контролировали сбор зерна в Канаде в 1998 г. Впоследствии они объединялись, и осталось 4 основные компании;
- Несмотря на то, что число крупных фирм в переработке относительно велико в Канаде и во всем мире, на самом деле, конкуренции здесь тоже меньше, чем может показаться на первый взгляд. Причина этого – в местной и продуктовой специализации, что приводит к тому, что только 1,2, 3 или 4 фирмы производят и продают данный продукт:
 - 3 крупные фирмы производят макароны в Канаде (Borden- 39% мощностей, RJR-Nabisco – 25,3%? Italtasta –24,1% мощностей);
 - 4 корпорации в1998 г. производили 80% Канадской муки (Archer Daniels Midland (ADM) – 46,3 % мощностей, Robin Hood Multifoods – 19,6%, Dover Industries- 6,5 % и Parrish and Himbecker - 6,4%);
- 5 компаний управляют розничными продажами продовольствия (Weston/Loblaws/Westfair), Safeway, Metro-Richelier, Empiry/Sobeys и Pattison/Overwaitia\$

Опять-таки, при относительно большом числе розничных торговцев 2 или 3 компании являются преобладающими в большинстве регионов;
- звено общественного питания (ресторанов) в значительной мере охвачено крупнейшими ресторанными сетями типа Макдоналдс. (его выручка в 1998 г. составляла 18,3 млрд. долл.).

Наличие небольшого числа компаний в каждом звене означает, что эти фирмы могут оказывать существенное воздействие на свою цену продаж и цены покупок, как было бы в случае конкурентных рынков.

Т.е. «рыночные цены» оказываются ближе к уровню, определенному монополиями, а не формируется на конкурентном рынке.

Это приводит к тому, что прибыль в переработке значительно больше, чем в первичном сельхозпроизводстве. Наиболее показателен пример «зерновых завтраков». В 1998 г. компании Kellogg's, Quaker Oats и General Mills получили доход на собственный капитал соответственно 56%, 165%, и 222%. В то время как бушель кукурузы продавался менее чем за \$4, бушель кукурузных хлопьев

продавался за \$133. В 1998 г. компании производящие «зерновые завтраки» были от 186 до 740 раз прибыльнее, чем фермерские хозяйства.

В июне 2003 г. вышел подробный отчет по концентрации капитала в пищевой индустрии Канады¹⁰. Данный отчет обобщает результаты исследований прибыльности предприятий за 1990-1998 гг. и содержит следующий основной вывод:

Крупные предприятия пищевой индустрии¹¹ являются более прибыльными, чем средние и малые предприятия (соответственно норма прибыли Rates On Return (ROR) составляла 12,6%, 10,2% и 7,7%). (Рис. 21.).

В целом пищевая отрасль была выгоднее, чем остальные отрасли производства (ROR 11,6% и 7,5% соответственно).

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	Average
Total	13.1	11.5	11.2	11.3	12.6	11.6	11.4	10.4	10.9	11.6
Large	14.0	12.4	11.2	11.7	14.5	13.5	12.4	12.5	11.1	12.6
Medium	10.9	10.2	13.8	11.3	10.8	10.3	9.4	6.4	9.0	10.2
Small	11.8	8.8	6.9	8.8	4.6	3.0	8.8	3.3	13.0	7.7

Рис. 21. Рентабельность долгосрочного капитала для разных по размеру фирм (Канада).

В Канаде выпечка и изготовление «зерновых» продуктов (первые две строки на рис.22) имеют уровень рентабельности ROR в среднем 11,8% - 12,5%.

Sub-industry	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	Average
Bakery	14.7	13.6	12.7	12.1	11.1	9.6	11.7	13.6	13.9	12.5
Cereals	9.9	10.0	7.3	13.0	10.3	14.9	14.8	14.1	11.8	11.8
Dairy	13.2	9.1	11.1	11.9	11.4	6.1	9.4	8.2	7.2	9.7
Fish	9.5	5.6	7.4	8.6	9.8	8.3	6.3	-0.9	13.9	7.6
Fruit & veg.	16.0	12.0	11.4	10.1	16.2	17.6	13.4	12.0	11.6	13.4
Meat & poultry	6.8	10.6	9.2	10.4	13.7	12.5	11.8	8.9	10.6	10.5
Other	16.9	15.4	14.2	12.2	13.8	12.1	11.7	13.4	10.4	13.3

Рис. 22. Рентабельность в зависимости от профиля фирмы (Канада).

В пищевой промышленности Канады стабильную прибыль (не менее 11% ежегодно) показали только крупные предприятия (выручка > \$100 млн.) (Рис.23).

¹⁰ An Analysis of Profits within the Canadian Food Processing Sector. (Подготовлено министерством сельского хозяйства и продовольствия Канады в июне 2003 г.)

¹¹ Крупные - определены как предприятия с выручкой от \$100 млн. и больше, средние – от \$10 млн. до \$99,9 млн., малые – до \$10 млн.

¹¹ В данном случае	чистая операционная прибыль
	ROR=----- акционерный капитал+ долгосрочные обязательства

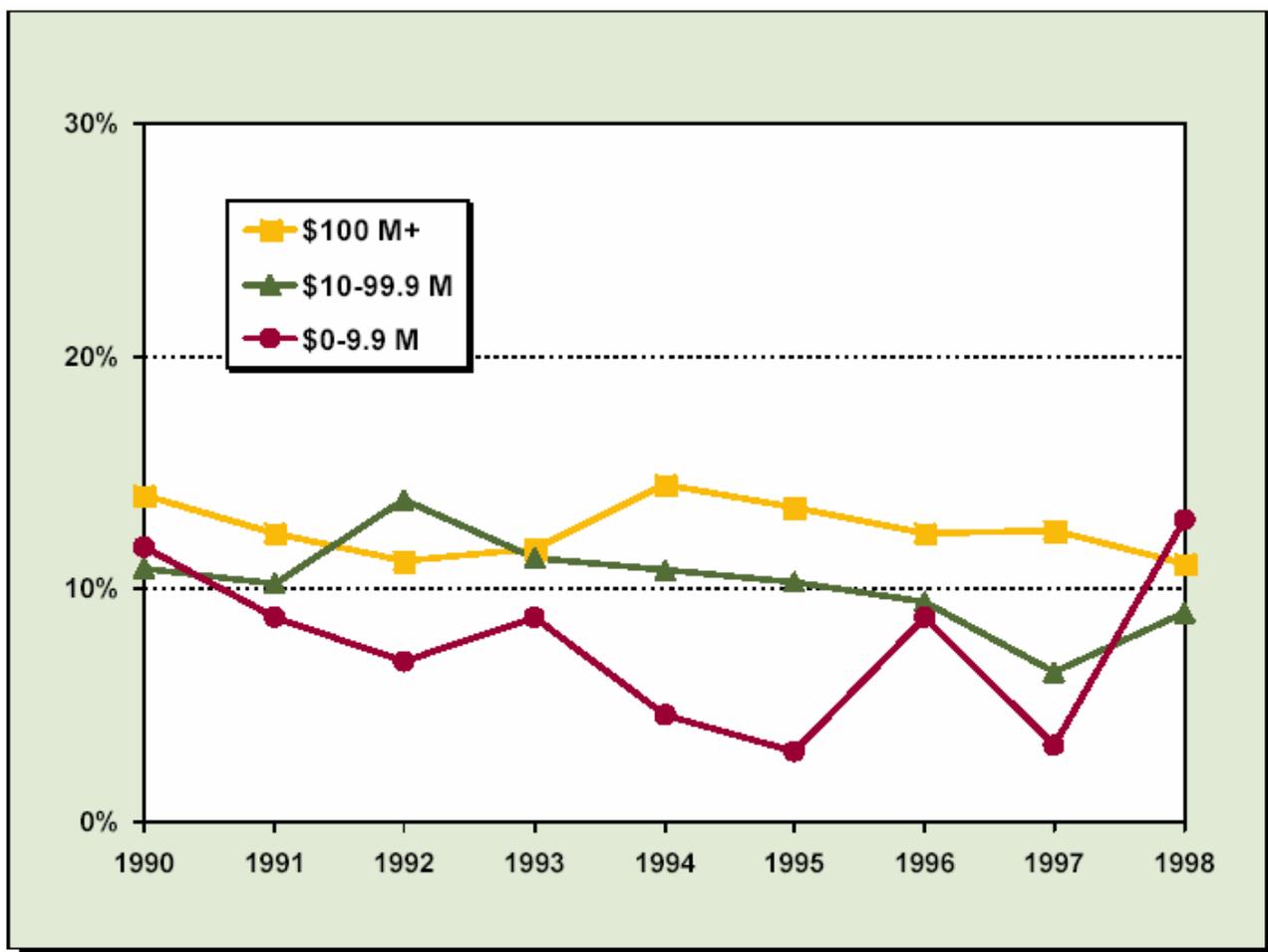


Рис. 23. Рентабельность в пищевой отрасли в зависимости от размера фирмы (Канада).

Особенности концентрации капитала в продовольственной цепочке Великобритании

Справедливости ради, следует отметить, что в Великобритании, в продовольственной цепочке отдельные компании также «монополизировали» узкие места. (Рис. 24.). Однако монополизация в Великобритании не приводит к существенному увеличению прибылей каждого из звеньев цепочки, так как сильное воздействие оказывает влияние снижения цен супермаркетами¹².

Цепочка пшеница- мука- хлеб в Великобритании имеет небольшие уровни маржинальной прибыли благодаря традиции сбивания цен или торговли по себестоимости в супермаркетах.

¹² Отчет UK Food group. Corporate concentration from farm to consumer? Ноябрь 2003 г.. UK Food Group – объединение неправительственных организаций Великобритании в широком диапазоне отраслей – от фермеров, до организаций потребителей, по охране окружающей среды, исследовательские организации. Цель - группы- рассмотрение вопросов, связанных с продовольственной безопасностью

[Пример. «Узкое» место в индустрии выпечки пшеничного хлеба в Великобритании (производство муки и выпечка)]

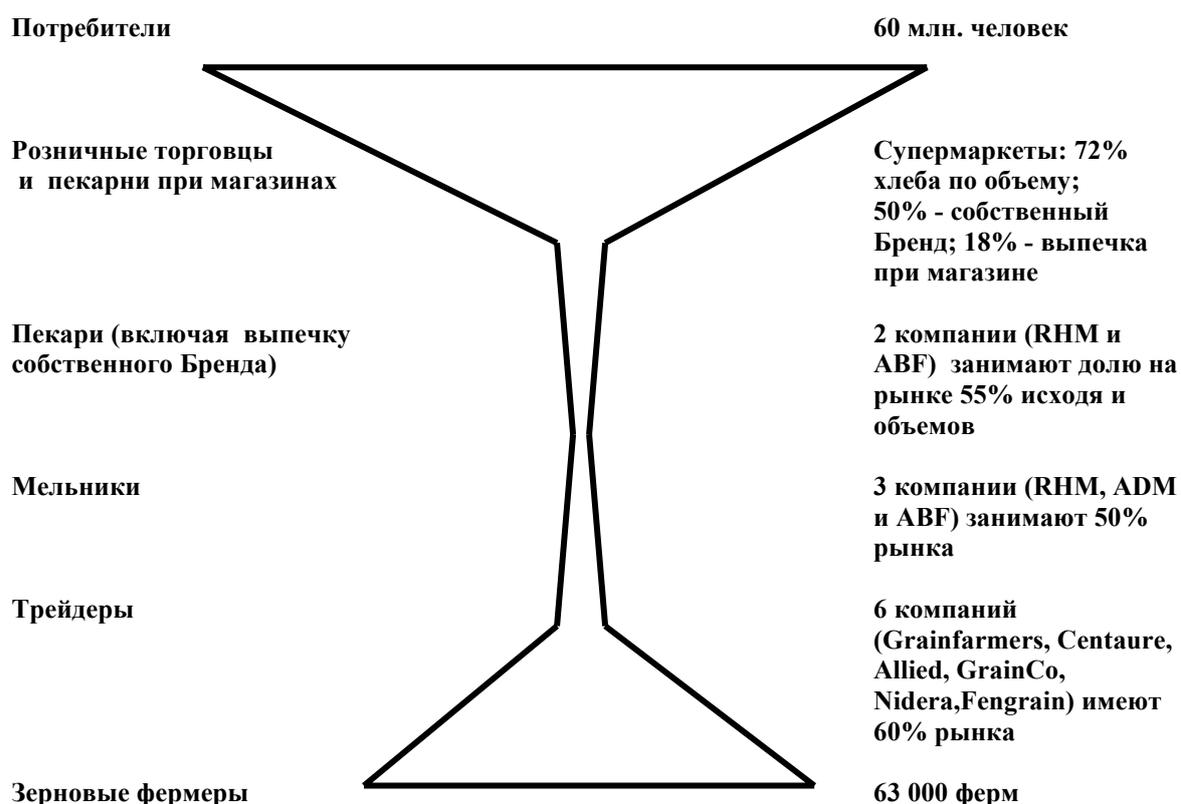


Рис. 24. Концентрация в цепи «Пшеница- мука- хлеб» в Великобритании

Объем настоящего отчета не позволяет подробно описать особенности организации розничных рынков во всех странах и их влияние на цепочку зерно-мука – хлеб. Отметим лишь рост влияния супермаркетов в Великобритании (Рис. 25).

Global expansion of the Big Five global retailers, 1980-2001

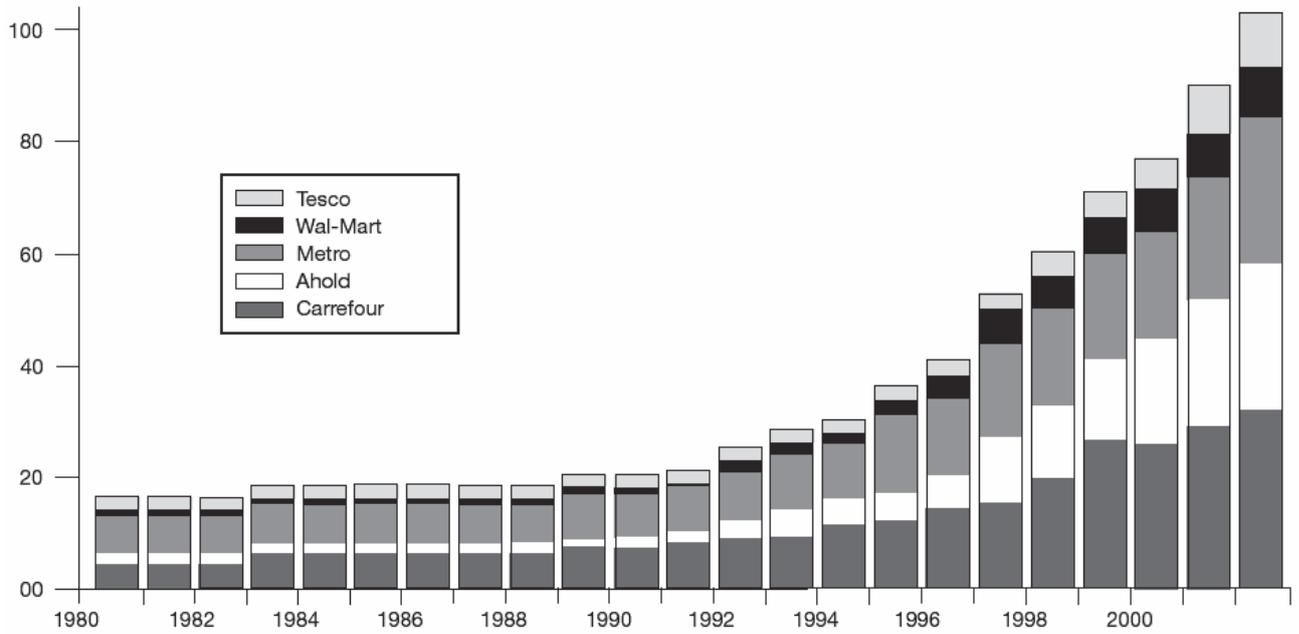


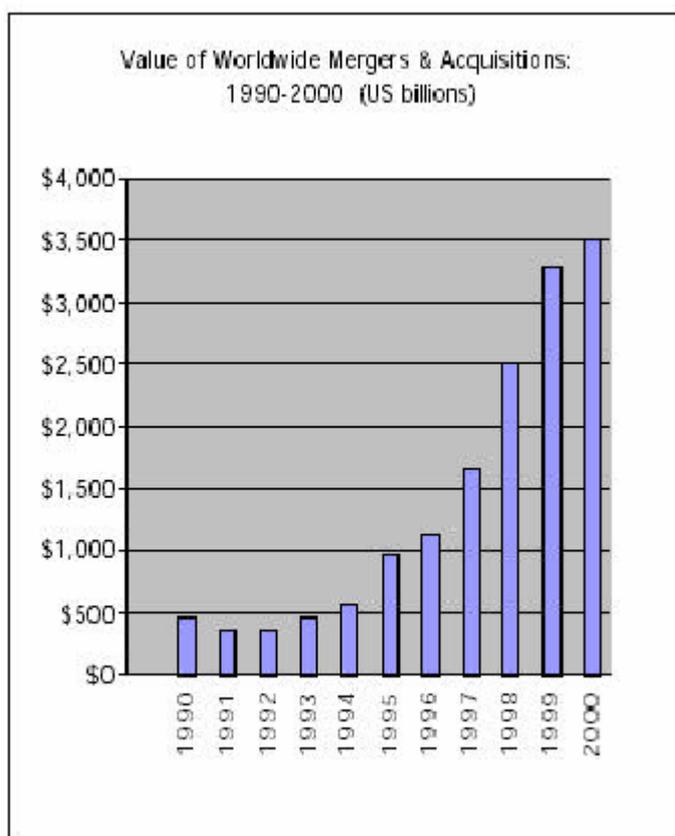
Рис. 25. Мировая экспансия БОЛЬШОЙ ПЯТЕРКИ ритейлеров с 1980 по 2001 гг. (показана доля на рынке).

Темпы и современный уровень концентрации капитала.

2.3.1. Слияния и поглощения – основной путь концентрации капитала

Описанное выше влияние транснациональных и просто крупных корпораций на продовольственные цепочки особенно заметно стало сказываться во 2-й половине 1990-х годов. Ускорение концентрации капитала показано на рис.23¹³

Value of mergers and acquisitions



Source: Etc Group *Communiqué*, July/August, 2001, Issue # 71.

Рис. 23. Ускорение процессов концентрации капитала

Наиболее влиятельные агрокорпорации неотступно следовали стратегии быстрого роста и такого же быстрого снижения конкуренции. Сделав это, корпорации значительно увеличили свою власть над рынком. Одновременно международные соглашения по торговле только усилили их власть и ослабили влияние на них национальных Правительств.

По таким биржевым товарам как зерно, корпорации смогли получать дополнительные преимущества за счет игры на разнице цен во времени и на различных рынках.

Подробно процессы концентрации капитала в агроиндустрии показаны ниже.

¹³ Используются материалы «Farmers' Opposition to Corporate Globalization and Trade Agreements», Darrin Qualman Executive Secretary National Farmers Union, Toronto 2002 г.

2.3.2. Концентрация агробизнеса в США;

Исследования, проводимые ведущими университетами США по концентрации рынков, уже в течение нескольких десятилетий, позволяют проследить, каким образом происходила концентрация капитала в агросекторе и пищевой промышленности.

Вопросы концентрации капитала постоянно выносятся на слушания в Сенате, является основой для выработки антимонопольных законов.

Экономисты¹⁴ США для подсчета уровня концентрации используют, как правило, показатель **CR4** «Concentrate ratio» - суммарная доля рынка, занимаемая 4 самыми крупными фирмами в той или иной отрасли. Выбрано именно 4 фирмы, так как считается, что это то количество, которое позволяет фирмам договориться друг с другом о контроле над ценами. Считается также, что для контроля над ценами, CR4 должен быть больше 40%.

Отмечается, что концентрация рынков происходила за счет следующих процессов:

- **вертикальная координация.** Это понятие начало в массовом порядке использоваться в агросекторе, начиная с начала 1970-х годов в производстве БРОЙЛЕРОВ. Как правило, вертикальная координация характерна для производства специальных продуктов, мясных и молочных продуктов, когда необходимо обеспечить гарантированное качество на всех участках продовольственной цепочки. В это время УПРАВЛЕНИЕ было отделено ОТ ТРУДА. Вместо термина «Фермер» появился термин «выращиватель, производитель» (grower). Собственно сам «выращиватель» предоставляет землю, здания, оборудования и рабочую силу. Управляющая фирма обеспечивает птицу, корма, ветеринарное обслуживание и принимает все управленческие решения по производству птицы (по генетике, рациону, плану производства, убойному весу, стандартным производственным процедурам). Здания и оборудования комплектуются на основании решений управляющей фирмы. В 50-х годы интегрированные фирмы в основном начинали как «кормовые» компании, и в отдельных случаях как поставщики инкубационных яиц или как переработчики бройлеров. Вначале, весь процесс, связанный с инкубацией, включая кормление, выращивание птиц контролировался единственной фирмой. Постепенно «бройлерные» фермеры стали наемными рабочими, получающими сдельную зарплату. Вертикальная интеграция вскоре захватила другие отрасли птицеводства – производство индюшат и яиц. Похожие процессы происходили в свиноводстве в 80-е годы. В выращивании крупного рогатого скота такие процессы менее заметны, но могут произойти в случае уменьшения числа переработчиков.

¹⁴ См. Concentration of Agricultural Markets, Mary Hendrikson and William Hefferman. Department of Rural Sociology – University of Missouri/ (статьи публикуются с 99 по 05 г.)

- **горизонтальная координация.** В настоящее время сложилась ситуация, когда 5 фирм, во многом, контролируют цены на зерно на мировом рынке. Но вплоть до 70-х годов фирмы – мелькомбинаты имели большее значение для установления цен на зерно. В равной степени имели значение и кооперативы фермеров, такие как Harvest States, CENEX and Farmland, которые объединившись имели больше контроля за рынком пшеницы, чем любая частная фирма. Сектор кукурузы мало отличался от сектора пшеницы, за тем исключением, что большая часть кукурузы потреблялась на месте животными и продавалась на местных рынках, рынок сои еще не был развит. Следовательно, концентрация капитала на мировом рынке торговли зерном не было определяющим для внутренних цен вплоть до 1972 г., когда была осуществлена крупнейшая сделка с Россией по торговле пшеницей. (Russian Wheat Deal). В 1972 г.

В июле и августе 1972 г. США продали СССР около 440 млн. бушелей пшеницы (примерно на \$700 млн.)¹⁵. Продажи были эквиваленты 30% среднегодового производства пшеницы в США по 5 предыдущим годам и равнялись 80% пшеницы, используемой в тот период для внутреннего потребления. Правительство США открыло кредит в \$750 млн. для России для покупки зерна в течение 3-летнего периода.

Немедленно после объявления о продаже внутренние цены на пшеницу стали расти в течение нескольких месяцев и держались на высоком уровне почти в течение года. Цена на пшеницу почти утроилась к августу 1973 г.

Все последующие годы усилия Правительства США были направлены на поддержание высоких экспортных цен, для чего реализовывались программы поддержки отдельных фермеров. Тем самым в течение этого времени доступ непосредственно фермеров к рынку, как правило, прекратился.

Уже в конце 80-х годов рынок зерна оказался поделенным между 4-мя крупнейшими фирмами. Они развились до такого уровня, что приобрели активы в других странах и могут извлекать дополнительную прибыль за счет разницы цен на разных континентах и за счет скачков цен на товарных рынках.

Концентрация капитала к концу 80-х показана на рис. 24.

В США концентрация очень значительна в индустрии переработки зерна. Если в 80-м году три фирмы имели долю только 40%, то в 1990 – уже 61%.

Когда такие фирмы, как Коргилл и Conagro, будут также иметь заметную долю в животноводстве, то можно будет говорить о вертикальной интеграции между растениеводством и животноводством.

¹⁵ см. The Russian Wheat Deal – Hindsight vs. Foresight. By Clifton B. Luttrell. Департамент экономических исследований Федерального Резервного Банка of St. Loise. [www. Research.stlouisedfed.org](http://www.Research.stlouisedfed.org).

Terminal Grain Handling Facilities Concentration ratio of the top 4 firms = 60%

	Facility Capacity in bushels	
1. Cargill	Cargill	40,054,000
2. Cenex Harvest States	Cenex Harvest States	31,359,000
3. ADM	ADM	30,000,000
4. General Mills	General Mills	17,369,000

Source: 2002 Grain and Milling Annual and www.admworld.com

Note: When #5 (Louis Dreyfus) and #6 (ConAgra: Peavey) are included, CR6 = 74%

Corn Exports Concentration ratio of the top 3 firms = 81%

1. Cargill-Continental Grain
2. ADM
3. Zen Noh

Source: farministrynews.com, March 2001

Soybean Exports Concentration ratio of the top 3 firms = 65%

1. Cargill-Continental Grain
2. ADM
3. Zen Noh

Source: farministrynews.com, March 2001

Flour Milling Concentration ratio of the top 4 firms = 61%

	Historical CR4		
	1982	1987	1990
1. ConAgra			
2. Cargill	40%	44%	61%
3. General Mills			

Source: 2002 Grain and Milling Annual

Soybean Crushing Concentration ratio of the top 4 firms = 80%

1. ADM
2. Cargill
3. Bunge
4. AGP

Рис. 24. Показатели концентрации капитала при переработке зерновых

Ниже помещены данные по концентрации капитала в 2004 г. (Рис. 25).

➤ глобализация

Вся программа Правительства США направлена на то, чтобы фермеры могли иметь доступ на мировые рынки. В этом контексте структура и концентрация рынка становится более важным для фермеров.

Из рис.24 следует, что после поглощения Continental Grain фирма Каргилл проводит операции почти в половине мирового оборота зерна и масличных. Archer Daniels Midland Co (ADM) управляет еще примерно 25%. Три крупнейшие фирмы экспортируют из США 81% кукурузы. Кроме того, 4 крупнейшие фирмы контролируют 60% экспортных мощностей терминалов (портовые элеваторов¹⁶).

¹⁶ Впоследствии двое из этих предприятий объединились.

CONCENTRATION OF AGRICULTURAL MARKETS
February 2005

Mary Hendrickson and William Heffernan
Department of Rural Sociology -- University of Missouri
Columbia, MO 65211 (573)882-3776
e-mail: HendricksonM@missouri.edu
email: HeffernanW@missouri.edu

CR4 is the concentration ratio (relative to 100%) of the top four firms in a specific food industry.

BEEF PACKERS CR4 = 83.5%*

1. Tyson (formerly IBP Inc.) 2. Cargill (Excel) 3. Swift & Co. 4. National Beef Packing Co.	Historical CR4			
	<u>1990</u>	<u>1995</u>	<u>1998</u>	<u>2000</u>
	72%	76%	79%	81%

Source: *Cattle Buyer's Weekly: Steer & Heifer Slaughter reported in *Feedstuffs* 6/16/03.
Note: Smithfield Foods is the 5th largest beef packer after a series of recent acquisitions.

BEEF FEEDLOTS

	<u>One-time Capacity</u>
1. Cactus Feeders Inc.	500,000
2. ContiBeef LLC	450,000
3. ConAgra Cattle Feeding Co.	440,000
4. Caprock Cattle Feeders	290,000

Source: *Feedstuffs* 9/17/03

PORK PACKERS CR4 = 64%*

1. Smithfield Foods 2. Tyson Foods (formerly IBP Inc.) 3. Swift & Co. 4. Hormel Foods	Historical CR4				
	<u>1987</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1992**</u>	<u>2001***</u>
	37%	34%	40%	44%	59%

**Packers & Stockyards Programs, GIPSA, USDA; February, 1996
*** *Feedstuffs Reference Issue* 2001.

Source: **Feedstuffs* 9/22/03 (includes the Smithfield acquisition of Farmland Foods)
Note: Including Cargill (Excel) and Premium Standard Farms creates a CR6=77%.

PORK PRODUCTION CR4 = 49%*

1. Smithfield Foods 2. Premium Standard Farms 3. Seaboard Corporation 4. Prestage Farms	<u>Number of Sows*</u>		<u>Number of Sows In 2001**</u>	
	825,000		Smithfield Foods	710,000
	225,000		PSF	211,100
	213,600		Seaboard	185,000
	129,000		Triumph	140,000

** *Successful Farming Pork Newsletters (October 2001)*

Рис. 25. Концентрации капитала согласно индексу CR4

BROILERS CR4 = 56%*

1. Tyson Foods
2. Pilgrim's Pride
3. Gold Kist
4. Perdue

Historical CR4				
1986	1990	1994	1998	2001
35%	44%	46%	49%	50%

Source: *Feedstuffs 12/1/03

TURKEYS CR4 = 51%*

1. Cargill Turkey Products
2. Hormel Foods (Jennie-O Turkey Store)
3. ConAgra (Butterball Turkey Co.)
4. Carolina Turkeys

Historical CR4					
1988	1990	1992	1994	1996	2000
31%	33%	35%	38%	40%	45%

Source: *National Turkey Federation (2003)

ANIMAL FEED PLANTS CR4 = 34%*

1. Land O'Lakes LLC/Purina Mills
2. Cargill Animal Nutrition (Nutrena)
3. ADM Alliance Nutrition
4. J.D. Heiskell & Co.

ANNUAL CAPACITY*

12.5 million tons
9.0 million tons
3.2 million tons
2.8 million tons

Source: *Feedstuffs 3/1/04 and Feedstuffs Reference Issue 2003

** If the U.S. total production is 80 million tons as it was in 1999 (Census of Manufacturing 1999)

FLOUR MILLING CR4 = 63%**

1. Cargill/CHS (Horizon Milling)
2. ADM
3. ConAgra
4. Cereal Food Processors

Daily Milling Capacity*

293,000 cwts
288,800 cwts
250,100 cwts
93,100 cwts

Historical CR4		
1982	1987	1990
40%	44%	61%

Source: *Milling and Baking News 9/7/04

** Total US 24-Hour Milling Capacity is 1,477,000 cwts (Milling and Baking News 3/2/04)

SOYBEAN CRUSHING CR4 = unknown

1. ADM
 2. Bunge
 3. Cargill
 4. Ag Processing Inc.
- } CR3=71%*

Historical CR4		
1977	1982	1987
54%	61%	71%

Census of Manufacturing

Source: *Wall Street Journal 7/22/02

Рис. 25. Концентрации капитала согласно индексу CR4 (продолжение)

ETHANOL PRODUCTION**CR4 = 41%**

	Million Gallons Per Year	Historical CR4			
		1987	1995	1999	2002
1. ADM	1070				
2. Cargill	128				
3. Aventine Renewable Energy Inc.	100	73%	73%	67%	49%
4. VeraSun Energy Corporation	100				

Source: http://www.ethanolrfa.org/eth_prod_fac.html

Note: Farmer owned ethanol plants accounted for 1.276 billion gallons per year or 37.3% of total capacity.

DAIRY PROCESSORS

	Annual Sales*
1. Dean Foods	\$8,260 Million
2. Kraft Foods (Majority owner is Philip Morris)	\$4,300 Million
3. Land O'Lakes	\$2,969 Million
4. Schreiber Foods, Inc.**	\$2,200 Million

Source: **Dairy Foods: Dairy 100* (2004)

Notes: ** Saputo Inc. actually is listed as the number four processor in North America, but over 70% of its plants are in Canada. Dairy Farmers of America has slipped out of the top four processors with sales of \$1,392 Million. However, DFA also owns 50% of the sixth largest firm, National Dairy Holdings, which at the time of the merger of Dean and Suiza acquired the joint holdings of DFA and Suiza. Dean controls 30% of the fluid milk market in the United States (*Feedstuffs* 1/19/04). DFA produces 33% of the US milk supply (Hoover's Company Profiles, 9/1/04).

INPUT MARKET NOTES

Monsanto and Pioneer control 60% of the U.S. corn and soybean seed market, which is estimated at \$5 billion. (*New York Times*, 1/6/04).

Mosaic, created by a merger between Cargill and ICM with Cargill owning 67% of the new company, will produce 14.4% of the world's phosphate, and 15.5% of the world's potash. (*Chemical Week Associates* 2/4/04) With this merger, the International Fertilizer Development Center estimates the company will have 50-60% share of the U.S. fertilizer market. (*Feedstuffs* 2/4/04)

Global Phosphate, Nitrogen, Potash and Feed Phosphate Fertilizer Companies

1. Yara (Hydro Agri)	\$4.9 Billion
2. Mosaic (Cargill owns 67% with ICM owning 33%)	\$4.1 Billion
3. PCS	\$2.6 Billion
4. Agrium	\$2.4 Billion
5. Terra (Does not include acquisition of Mississippi Chemical)	\$1.3 Billion

Source: *Feedstuffs* 9/6/04**Рис. 25. Концентрации капитала согласно индексу CR4 (продолжение)**

FOOD RETAILING CR5 = 46%***Supermarket****Grocery Sales*****Historical CR5**

1997	2001
24%	38%

1. Wal-Mart Stores	\$66.465 Billion
2. Kroger Co.	46.315 Billion
3. Albertsons, Inc.	31.962 Billion
4. Safeway, Inc.	29.572 Billion
5. Ahold USA, Inc.	25.105 Billion

Source: * *Progressive Grocer's Super 50* (5/1/04) *Progressive Grocer* reports only grocery sales from supermarkets, and does not report general merchandise, drug or convenience sales. In the 4/15/04 issue, it reported that total 2003 supermarket sales were \$432.8 Billion in the US.

WORLD'S TOP GROCERY RETAILERS 2004

1. Wal-Mart Stores (United States)	\$244.5 billion annual sales
2. Carrefour (France)	\$64.7
3. Ahold (The Netherlands)	\$59.2
4. Kroger (United States)	\$51.8
5. Metro (Germany)	\$48.5
6. Tesco (United Kingdom)	\$39.5
7. Costco (United States)	\$38.0
8. Albertsons (United States)	\$35.6
9. Rewe (Germany)	\$35.2
10. Aldi (Germany)	\$33.7

Source: *Supermarket News* 12/29/03

TOP FOOD PROCESSING COMPANIES:

Company	2003 Food Sales	2002 Food Sales
(Fiscal year in parentheses if different from calendar year)	(\$ millions)	(\$ millions)
1. Kraft Foods Inc.	21,907	21,485
2. Tyson Foods Inc. (9/27/03)	21,894	21,285
3. PepsiCo Inc.	18,293	17,363
4. ConAgra Foods Inc. (5/25/03)	16,927	22,521
5. Nestle (US & Canada)	13,798	13,110
6. Anheuser-Busch Cos. Inc.	10,984	10,574
7. Mars Inc.	10,000	9,300
8. Sara Lee Corp. (6/28/03)	9,778	9,219
9. General Mills (5/30/04)	9,520	9,206
10. Dean Foods Co.	9,185	8,992

Source: *Food Processing*, Vol. 65(8), August 2004.

Рис. 25. Концентрации капитала согласно индексу CR4 (продолжение)

2.3.3. Мега-холдинги и «продовольственные» кластеры

На ранних стадиях горизонтальной и вертикальной интеграции преобладает концентрация и захват управления в результате поглощений, но в последнее время начали развиваться новые взаимодействия фирм, в которых управление не связано напрямую с собственностью. Сотрудничество фирм продовольственной системы принимает различные формы, от поглощений и совместных предприятий до партнерств, долгосрочных соглашений и других близких взаимоотношений (на неконкурентной основе). Такие горизонтальные и вертикальные отношения в сельскохозяйственных циклах часто классифицируют как альянсы или единые системы, этот термин применяют, чтобы отличить их от слабо-связанных связей традиционной продовольственной системы. Фактически, такие отношения формализованы и приводят к неконкурентному поведению между некоторыми крупными ТНК.

В 1999 г. университет Миссури начал исследование отношений среди крупных фирм, употребив термин «кластеры продовольственной системы». Один из кластеров состоял из Каргилла и Монсанто, объединив производство семян с производством зерна и маслосемян. Фактически он начался еще с генетических исследований, предшествующих производству семян. Вертикальная интеграция продолжилась с началом производства Каргиллом кормов для коров и свиней в рамках контрактов с производителями говядины и свинины. В последнее время добавились долгосрочные отношения по поставке говядины компании Kroger.

Стратегические альянсы компаний становятся все сложнее (см. примеры – рис. 26 и 27)

Второй пример – это совместное предприятие Cargill и Dupont по генетике и семенам. Как и Каргилл, они вовлечены в выращивание урожая, производство кормов для крупного рогатого скота и производство свинины, индеек и бройлеров в рамках контрактов по производству продукции. Затем они участвуют в переработке данной продукции и могут быть найдены в супермаркетах в виде хорошо узнаваемых брендов Healthy Choice, Hunt, Swiss Miss, Wesson Oil, Armour, Swift и многих других.

Еще одним примером контролируемой цепочки от генетики до полки в розничном магазине является компания Syngenta, которая образовалась в результате многочисленных слияний и поглощений более 5 крупнейших фирм. (Рис. 28).

Эта компания достигла в 2004 г. продаж \$7,3 млрд., рост продаж 7% за год, прибыль до уплаты %% и амортизации EBITDA составила \$1,4 млрд. или 18%, свободный остаток денежных средств составил на конец 2004 г. \$623 млн.

В планах компании дальнейшее развитие также производство семян цветов и овощей, создание продукции с длительными сроками хранения, биотопливе, создание био-фармацевтических препаратов. (Рис. 29). Тем самым интеграция происходит уже не только на агрорынках, но и распространяется на потребительские и перспективные рынки средств производства.

Cargill/Monsanto Joint Ventures and Strategic Alliances

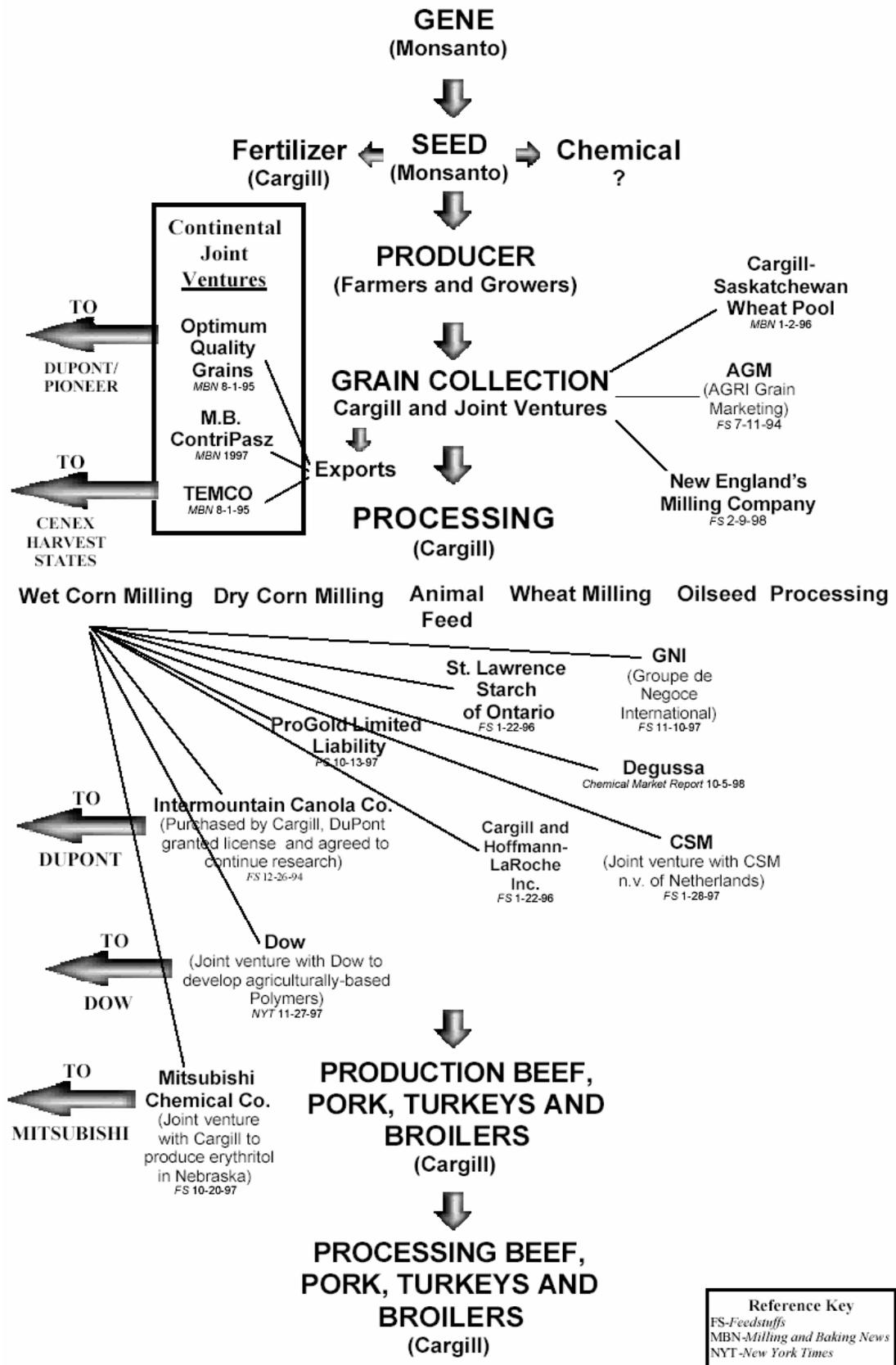


Рис. 26. Стратегические связи Каргилла и Монсанта.

ConAgra

Joint Ventures and Strategic Alliances

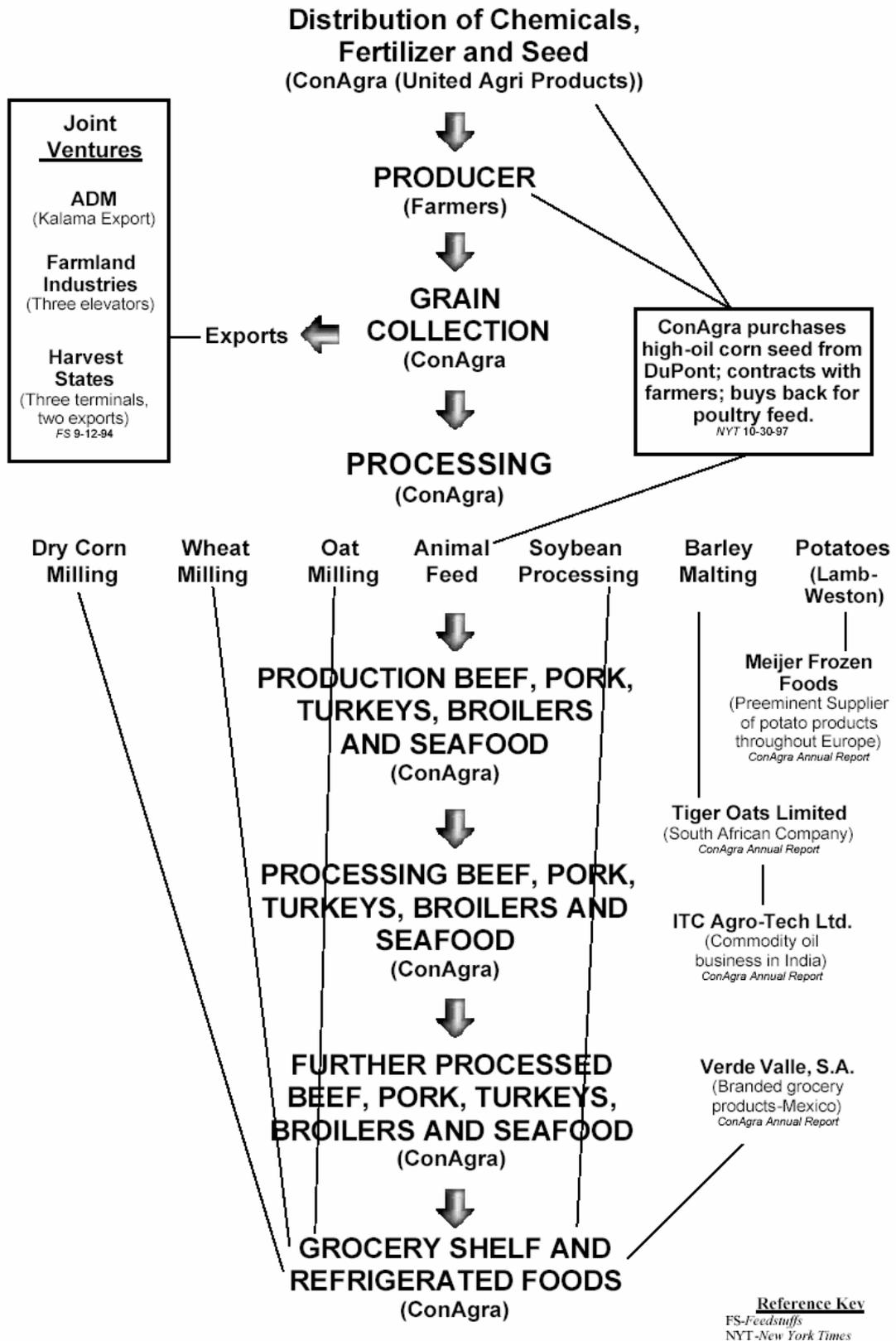


Рис. 27. Интеграция ConАгро и Дюпона.

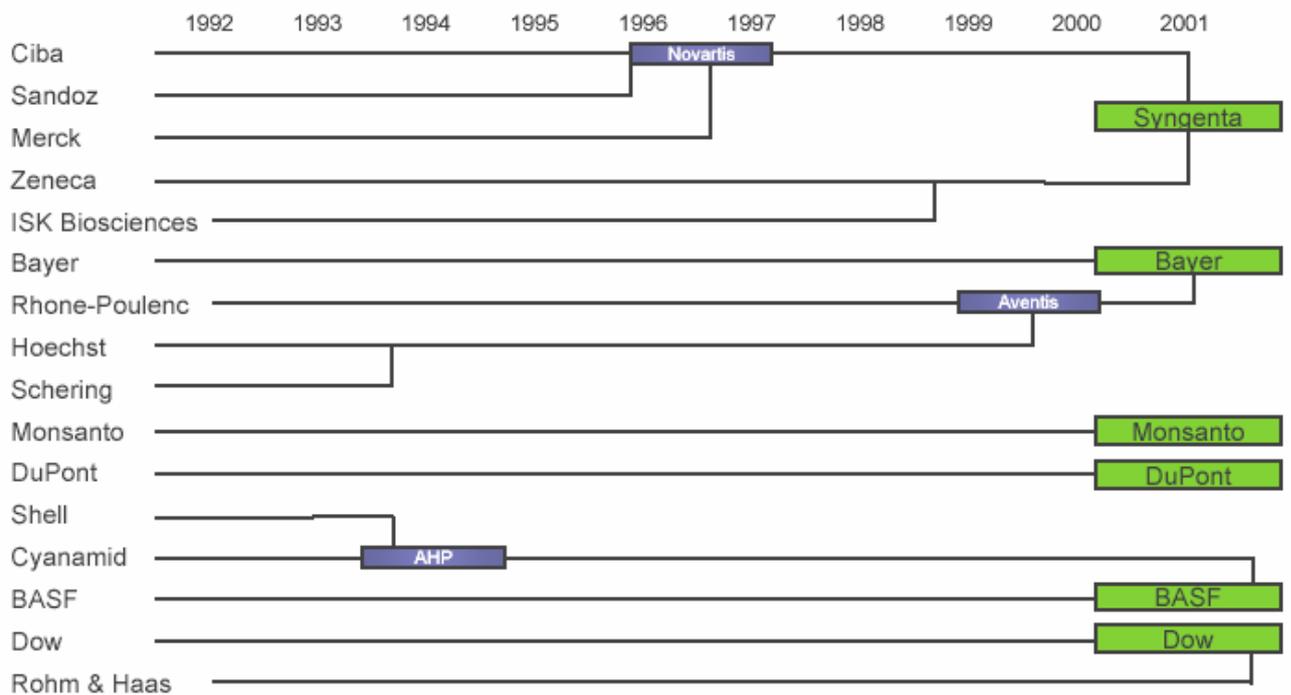


Рис. 28. Интеграционные процессы в агрохимической отрасли.



Рис. 29. Экспансия на другие рынки (пример Syngenta)

2.3.4. Связь концентрации капитала и капитализации на рынке ценных бумаг

Указанные выше процессы концентрации капитала приводят к существенному повышению капитализации лидирующих компаний по отношению к среднему индексу биржевых цен. Далее это показано на примере отдельных переработчиков пищевой индустрии и крупнейших ритейлеров (розничных сетей) (Рис. 30-33)¹⁷.

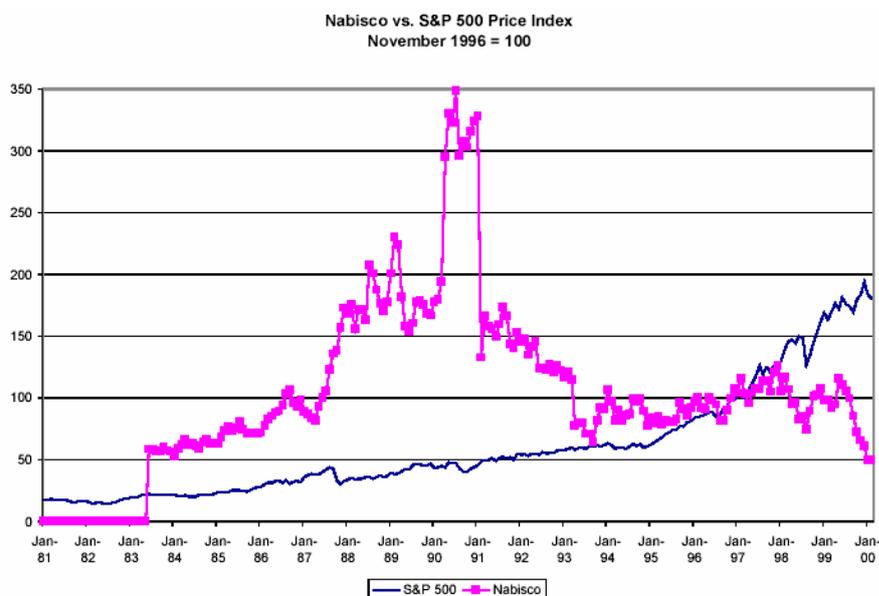


Рис. 30. Капитализация Nabisco по сравнению с рынком.

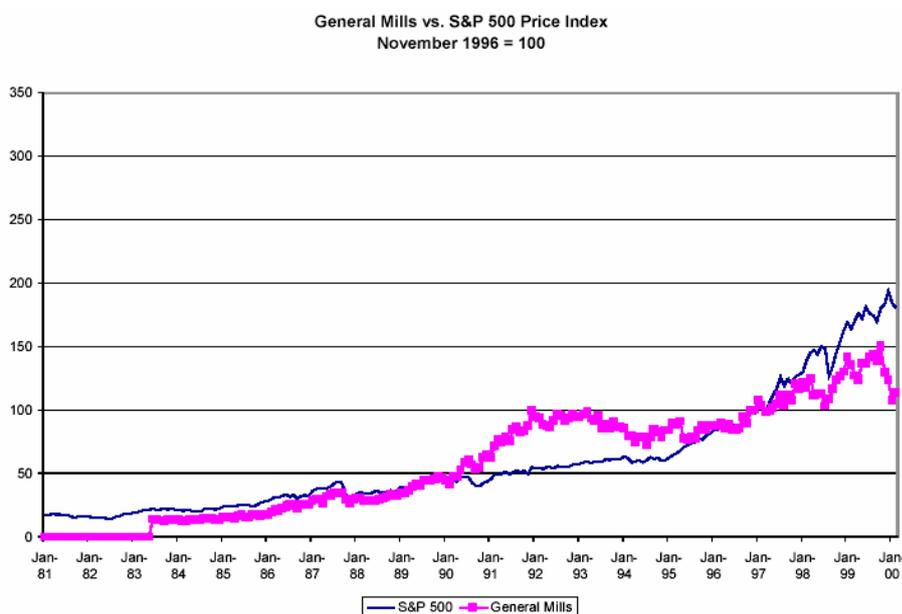


Рис. 31. Капитализация General Mills (мукомолы) по сравнению с рынком.

¹⁷ University of Connecticut. Department of Agricultural and Resource Economics. Food Market Policy Center. Research Report №53. April 2000. Dynamic Explanation of Industry Structure and Performance. By Ronald W. Cotteril.

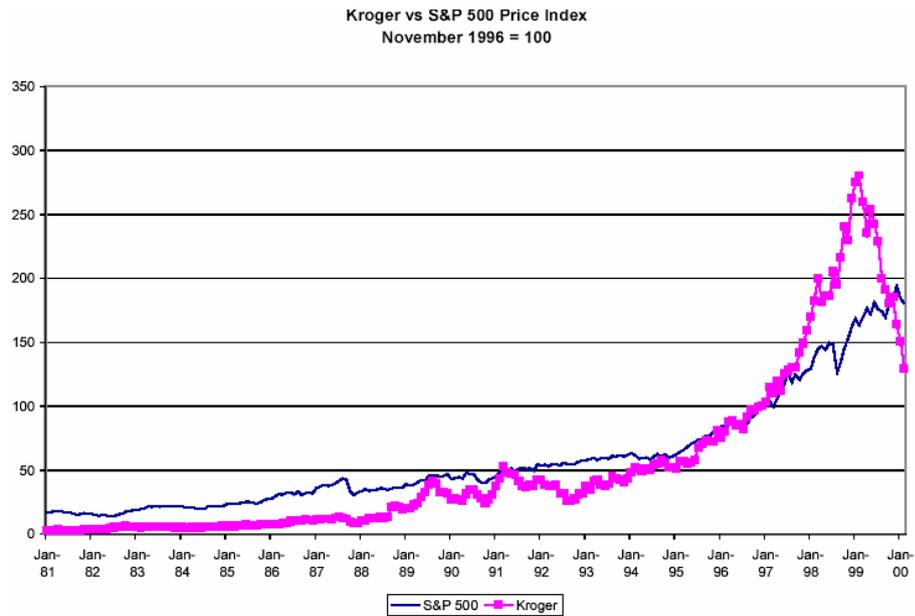


Рис. 32. Капитализация Kroger (розничная торговля) по сравнению с рынком.

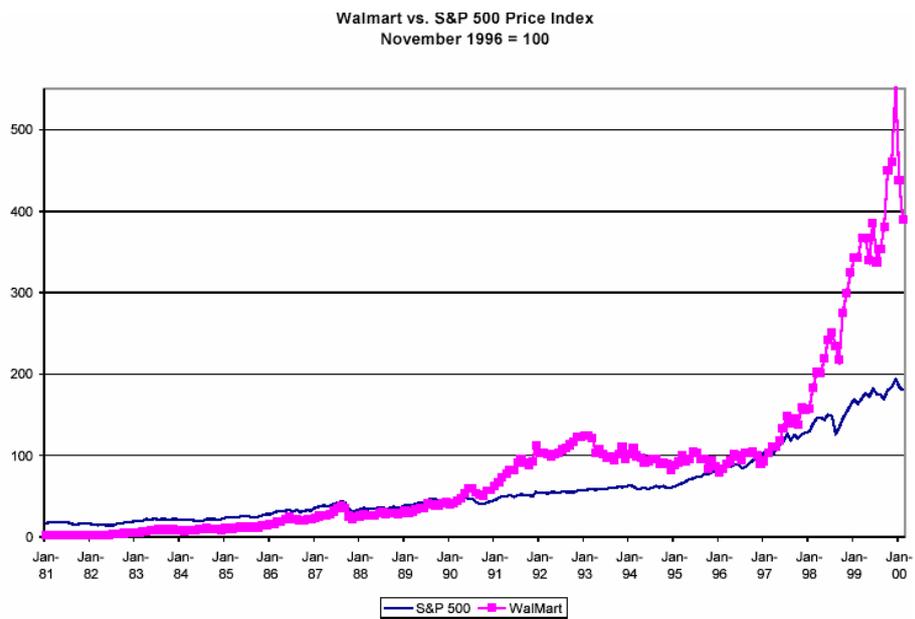


Рис. 33. Капитализация Walmart (Розничная торговля) по сравнению с рынком.

Из данных рисунков следует вывод – что чем больше достигается концентрация рынка в той или иной отрасли, тем более интенсивно происходит в ней концентрация капитала. Причем капитал перетекает в наиболее капиталоемкие сферы, как можно ближе приближенные к потребителю. Так сети супермаркетов в конце 90-х годов значительно увеличили свою капитализацию по сравнению с переработчиками.

2.3.5. Концентрация агропродовольственных рынков в Европе

Исследование, проводимое по заказу Европейской Комиссии, показало уровень концентрации капитала в пищевой отрасли в Европе¹⁸ (Рис. 34).

Как следует из данного исследования, в среднем производство указанных продуктов имело уровень концентрации (по 5 –фирмам) в среднем 30% в 1992 г. Этот уровень был существенно ниже, чем уровень концентрации на рынке США в этот период, показанный ранее.

Еще ниже (Рис. 35) показаны более поздние данные – уже 1999 г и по 3-м фирмам, а не 5-ти. Как видно, по основным видам продукции три фирмы-производителя уже, как - правило, контролировали в среднем по Европе от 47 до 91% рынка данного товара.

Коэффициент концентрации 5 фирм (CR5)															
ВИД ПРОДУКЦИИ	Код	ЕС		Франция		ВЕЛИКО БРИТАНИЯ		Бельгия		Германия		intra-EU Торговля		Intra-EU Торговля	
		НА	93	87	92	85	92	86	91	86	93	87	93	87	93
Фармацевтика	257	20	22	12	11	44	38	47	51	25	26	14	12	3,4	2,9
МЫЛО и МОЮЩИЕ СРЕДСТВА	258	43	34	25	27	59	46	55	52	50	33	16	11	5,4	4,3
ДОМ и ХИМИКАЛИИ	259	52	62	75	66	58	48	62	85	65	66	49	48	1,9	1,8
НЕФТЬ (МАСЛА) и ЖИРЫ	411	39	29	53	64	53	73	84	85	50	53	12	13	4,1	2,8
ИЗДЕЛИЯ из МЯСА	412	5,6	6,5	7,4	6,3	20	20	11	10	28	24	19	20	2	1,9
МОЛОЧНЫЕ ПРОДУКТЫ	413	18	15	14	15	59	59	28	33	24	17	17	15	3,4	2,7
ПЛОД и Овощн. ИЗДЕЛИЯ	414	15	16	20	26	47	33	39	43	31	28	27	29	2,9	2,6
ИЗДЕЛИЯ из РЫБЫ	415	22	17	30	20	49	63	75	73	58	48	21	19	1,7	1,2
МУКА	416	17	22	23	24	62	69	39	33	36	35	5,1	8,5	1	1
МАКАРОНЫ	417	30	24	79	79	n,a	n,a	87	89	70	76	12	7,2	1,6	1,3
КРАХМАЛ	418	61	40	96	95	n,a	n,a	98	100	n,a	n,a	16	14	4,8	1,3
ХЛЕБ и ПЕЧЕНЬЕ	419	20	23	7,1	8,4	47	55	22	25	15	10	8,3	6,9	1,7	1,3
САХАР	420	40	31	56	67	100	100	89	74	86	65	8,1	5,2	1,3	1,3
КОНДИТЕРСКИЕ ИЗДЕЛИЯ	421	47	39	33	43	70	61	41	40	38	31	18	15	4,1	3,4
КОРМА для ЖИВОТНЫХ	422	13	15	20	15	54	50	37	40	36	38	9,3	6,2	1,6	1,3
ДРУГИЕ ПИЩЕВЫЕ ПРОДУКТЫ	423	22	21	42	25	30	29	39	45	42	39	14	12	3,9	2,9
ДИСТИЛЛИРОВАНИЕ	424	32	37	29	33 JJ	63	64	47	56	40	39	20	15	2,8	1,7
ВИНО и СИДР	426	18	18	21	27	91	92	96	98	62	58	14	14	2	1,3
ПИВО	427	25	26	71	55	50	50	59	46	18	14	5,4	3,9	2,5	1,7
МЯГКИЕ СПИРТНЫЕ НАПИТКИ	428	36	30	47	46	63	37	58	57	24	21	5,3	4,3	2,5	2,4
ТАБАК	429	49	55	100	100	100	99	94	92	89	89	7,7	6	1,5	1,1
Среднее число вышеупомянутых		29,7	27,7	40,9	40,53	58,8	57,1	57,4	58,7	44,4	41,5	15,2	13,6	2,7	2,0
Среднее число для всего производства		25,7	24,8									23,2	21,0	2,3	1,8

Рис. 34. Концентрация агрорынков в Европе.

¹⁸ BUYER POWER AND ITS IMPACT ON COMPETITION IN THE FOOD RETAIL DISTRIBUTION SECTOR OF THE EUROPEAN UNION, PREPARED FOR THE EUROPEAN COMMISSION - DGIV STUDY CONTRACT No. IV/98/ETD/078 by DOBSON CONSULTING 106 Stratford Road West Bridgford Nottingham NG2 6BA United Kingdom May 1999

Рис. 35¹⁹ дает представление о том, какие направления вложения капитала должны быть более перспективны в Европе с точки зрения большей капитализации и концентрации капитала.

Table 5. Three-firm Concentration Ratios by Country and Category in Food Manufacturing

	Ireland	Norway	Finland	Sweden	Denmark	Italy	France	Spain	UK	Germany	Average
Baby Foods	98	100	100	100	99	96	93'	54	78	>86	91
Canned Soups	100	96	85	75	91	>50	84	n/a	79	41'	87
Ice Cream	n/a	100	84	85	90	73'	52	84	45	72	76
Coffee	91	69	72	71	70	60	100	n/a	74	67	75
Yoghurts	69	100	83'	90	99'	36	67	73	50	76	70
Chocolate Confectionery	95	75	74	n/a	39	93	61	79	74	n/a	74
Pet Foods	98	n/a	80	84	>40	64'	73	53	77	87	79
Breakfast Cereals	92	70	n/a	52	70	88	70	82	65	67	73
Tea	96	81	90	63	64	80	82	62	52	55	72
Savoury Snacks	72	88	70'	80	78	71	50	56	73	48	68
Carbonates	85	90	>50	62	n/a	60	69	79	55	60'	71
Butter	n/a	100	n/a	n/a	100	n/a	32'	n/a	65	<30	65
Pasta	83	64	97	82	61	51	57	65	37	49	65
Frozen Ready Meals	n/a	76	n/a	63	n/a	90	62	39	39	65	62
Wrapped Bread	<85	68	44	47	59	80	70	96	58'	9	59
Biscuits	83	67	73	51	44	<55	61	53	42	50	58
Canned Fish	n/a	68	70	72	49	68	43'	33	43'	n/a	55
Mineral Water	n/a	n/a	100	74	70	37	n/a	31	14	22	50
Fruit Juices	n/a	51	70	50	65'	62	26	38	35	46	48
Canned Vegetables	n/a	61	68	47	50	36	29	n/a	n/a	n/a	47
Average	89	79	79	69	69	67	63	61	56	55	68

Note: Averages are unweighted
1. Top 2 manufacturers
Source: Seymour Cooke, OC&C Analysis

← Increasing concentration

↑ Increasing concentration

Рис. 35. Направления наибольшей концентрации капитала в пищевой отрасли Европы

На первом месте стоит производство продуктов детского питания (Baby Food).

При этом следует, однако учитывать, что не очень большие значения концентрации капитала, например, для мельниц (допустим, порядка 50%) могут быть достаточными, чтобы быть монополистом на локальных рынках, так как в радиусе своего действия – в области – например, конкурентов уже не будет.

Следует учитывать, что концентрация рынка оказывается очень сильно зависящей от страны и конкретного продукта.

Так в той же Германии²⁰ еще в 1996 г. уровень концентрации в пищевой отрасли был не очень высокий (Рис. 36.). Следовательно, основные изменения здесь также произошли в конце 90-х годов.

Данные по Германии интересны тем, что они показывают степень концентрации рынка уже объединенной Германии. Сразу после объединения в 1991 г. пищевая отрасль Восточной Германии имела годовой оборот около DM16 млн., или 7,8%

¹⁹ University of Connecticut. Department of Agricultural and Resource Economics. Food Market Policy Center. Research Report №49. October 1999. Continuing Concentration in Food Industries.... By Ronald W. Cotteril.

²⁰ Weindlmaier, H. (2000): **The value added-chain in the German food sector**. In: Tangermann, St. (Ed.): Agriculture in Germany. Frankfurt am Main: DLG-Verlag, p. 283-312. A short version of the contribution has been presented at the XXIV. International Conference of the International Association of Agricultural Economists (IAAE), Berlin, August 16, 2000

всей пищевой отрасли Германии.

Следовательно, концентрация в Германии может служить ориентиром для развития перспективных направлений в хлебопекарной отрасли и производстве мучных кондитерских изделий.

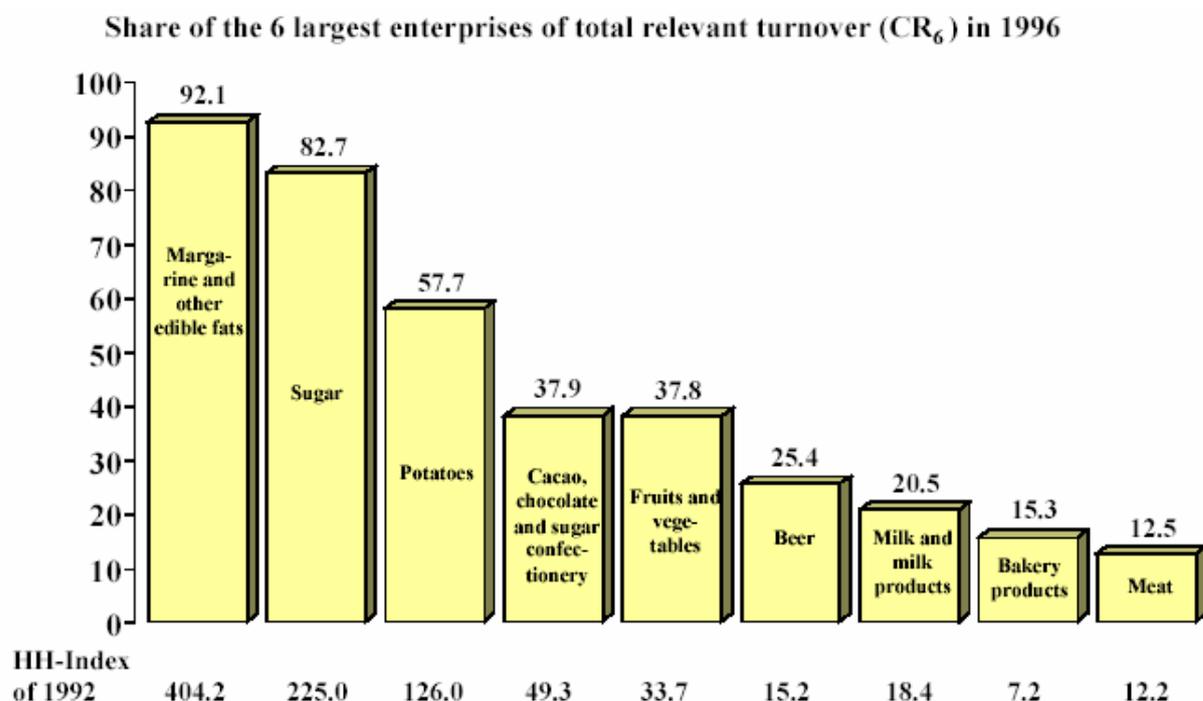


Рис. 36. Концентрация в пищевой отрасли Германии в 1996 г.

2.3.6. Выводы по развитию пищевой отрасли в развитых капиталистических странах и перспективы для России

Подводя итоги сказанного выше, следует сделать вывод, что описанные выше процессы концентрации и капитализации проходили в несколько этапов, которые показаны в Табл. ниже ²¹.

Из анализа данной таблицы следует, что Россия пока находится на этапе национальной консолидации.

Этот период в Европе и Северной Америке занял 20-25 лет. Современное развитие технологий, глобализации и другие процессы приводят к тому, что сейчас все проходит гораздо быстрее.

Так компания Каргилл, достигнув уровня ТНК, планирует удваивать свои обороты в течение 5-7 лет, а ранее для этого требовалось 20-30 лет.

Следует ожидать, что темпы концентрации капитала в пищевой отрасли в России будут в среднем находиться на уровне примерно следующем – удвоение капитала отдельных производителей в течение примерно 10-15 лет.

²¹ University of Connecticut. Department of Agricultural and Resource Economics. Food Market Policy Center. Research Report №53. April 2000. Dynamic Explanation of Industry Structure and Performance. By Ronald W. Cotteril.

В производстве отдельных продуктов, где фирмы способны создать монополию или выпускать специальные продукты, такие, например, как выпуск продуктов детского питания, специальные диетические виды продуктов из зерновых, отдельные виды здорового питания, возможно значительно увеличить капитализацию за счет стратегии «снятия сливок» в еще незаполненной нише.

Однако, следует признать, что времени для занятия таких ниш остается все меньше. Исходя из темпов развития пищевой отрасли, в частности мучных кондитерских изделий через 2-3 года потребление в России должно восстановиться до доперестроечного уровня 1991 г. Эту нишу займут те фирмы, которые либо приобретут уже имеющиеся перспективные производства, либо создадут новые, основанные на передовых технологиях.

Табл. Эволюция пищевой отрасли в странах Европы и Северной Америки

Этап	Структура	Масштаб	Конкурентоспособная среда	Управление поставками	Степень развития маркетинга	Потребление
I. Эра ранней конкуренции 1900-1920	Фирмы малого и среднего размера	Местный/Региональный в пределах одной страны	Лучший пример 'совершенной' конкуренции после предпринимателей-фермеров	Управляется региональными оптовыми торговцами	Ограниченный брендинг основных товаров	На еду тратится до 50% доходов в некоторых странах
II. Национальная консолидация 1920-1945	Рост числа крупных предприятий посредством путем присоединения мелких переработчиков и розничных торговцев	Выход на национальный уровень (преобладание на региональном уровне). Ограниченный экспорт	«Несовершенная» конкуренция, начало деятельности по приобретению предприятий Пищевая индустрия становится важным фактором в национальных экономиках	Управляется национальными производителями и оптовиками при поддержке розничного звена.	Возникновение национального брендинга, продаж, регулирования доходов, проведение частных научно-исследовательских работ	Выросло на 1 чел., возникла потребность в широком диапазоне брендированных стандартизированных продуктов питания.
III. Признание интернационализации 1945-1980	Наличие отдельных производителей-олигополий, концентрация розничных сетей и наиболее мелких предприятий	Интернациональная экспансия основных производителей с существенным увеличением товарооборота	«Золотой век» производственного брендинга и массового маркетинга	Национальный производитель доминирует, но некоторые начинают сказываться влияние розницы вследствие концентрации	Управление брендом на национальном и международном уровнях увеличило потребность в обладании рыночной информацией	Расход на питание в доходах уменьшились в процентном отношении. Произошел сдвиг в направлении крупных розничных сетей. Рост питания вне дома.
IV. Глобализация 1980-2000	Поляризация производства и розницы благодаря концентрации, приобретений и реорганизаций.	Производители и розница расширяются до международного уровня	Брендинг розничного продавца увеличивает уровень проникновения и начинает влиять на выбор бренда производителя. Оба они - олигополии	Цель поставок в Европе управляется розничной торговлей и делается попытка занять лидирующие позиции в Северной Америке	Главные производители идентифицированы с ключевыми категориями товаров. Супермаркеты, торговые марки направляют выросшую вертикальную координацию в концентрированные каналы поставок, бакалейные Интернет-магазины	Товарооборот в услугах, связанных с продовольствием, теперь претендует на лидерство и приводит к снижению темпов продаж в обычной рознице.

2.3.7. Концентрация агропродовольственных рынков в России

В России концентрация агропродовольственных рынков пока на порядок меньше, чем в развитых странах.

Специальных исследований, проводимых по концентрации агропродовольственного рынка в России, на системной основе было сделано мало.

Приведем отдельные данные по концентрации на рынке хлеба и муки.

Концентрация на рынке хлеба.

В 2001 г. были проведены исследования перестройки хлебопекарной отрасли в г. Москве.²²

Здесь приводятся основные результаты этого исследования

Динамика процесса концентрации хлебобулочного производства в г. Москве показана в Табл. 2.3.7.

Табл.2.3.7. Концентрация х-б производства в г. Москве.

	1990 г.		1996 г.		2000 г.	
	Число заводов	%	Число заводов	%	Число заводов	%
Более 100	7	54,9	2	21,6	3	27
40-100	11	28,6	11	57,4	9	47,3
Менее 40	12	16,5	17	21,0	16	25,7
Итого	30	100	30	100	28	100

До начала 90-х годов 30 московских хлебозаводов полностью обеспечивали население Москвы.

Сейчас продукция московских хлебозаводов составляет около 65%;

Остальное занимают:

- московские пекарни – 15%;
- хлебозаводы Подмосковья – 10%;
- Мак-Доналдс, мини-пекарни при супермаркетах –10%.

В течение 10 лет наиболее устойчивыми оказались средние по размеру заводы., построенные 20-30 лет назад., в основном булочно-кондитерские комбинаты, вырабатывающие широкий ассортимент хлебобулочных изделий.

²² Журнал «Хлебопродукты» №8,2001 г.

Концентрация на рынке муки в России.²³

Инвестиционная компания "ФИНАМ" подготовила рейтинг ведущих российских зерноперерабатывающих и зерноторговых компаний Российской Федерации. В нем представлены все игроки рынка, занимающие на нем долю от 0,1% и 0,4% для переработки и трейдинга соответственно.

Крупнейшим зернопереработчиком России признан холдинг "Настюша", занимающий 4,2% этого сегмента. В торговле зерном лидирует Louis Dreyfus, занимающий 6,8% сектора зернотрейдинга. Впрочем, на рынке активно идут процессы слияний и поглощений, ситуация может измениться в течение буквально нескольких месяцев, сообщили в пресс-службе ИК "ФИНАМ".

Согласно выводам специалистов "ФИНАМ", основная группа компаний на российском зерновом рынке - зернопереработчики. Некоторые из них располагают мощностями по хранению зерна, что подразумевает возможность вхождения в зерноторговый бизнес, а также минимизацию рисков конъюнктуры зернового рынка, которая во многом определяется именно зернотрейдерами. В пятерку ведущих российских зернопереработчиков в настоящий момент входят холдинг "Настюша" (4,2% рынка), "Башхлебопродукт" (3,3%), АПК "Pro-виант" (3,2%), "Макфа" (3% без учета приобретений, совершенных в марте 2005 г.), АПК "Хлеб Алтая" (2,5%).

Зерноторговые компании сейчас менее диверсифицированы, чем зерноперерабатывающие, т.к. в отличие от них могут совершать лишь торговые операции. Это высокодоходный, но чрезвычайно рискованный бизнес, зависящий от конъюнктуры рынка, государственного регулирования и прочих неконтролируемых рисков. Крупнейшие российские зернотрейдеры - Louis Dreyfus (6,8% рынка), "Югтранзитсервис" (1,4%), "Русагро" (1,3%), Cargill (0,4%), W. J. Grain (0,4%). Прочие участники сектора занимают еще меньшие доли зернового рынка: он отличается наличием значительного числа небольших игроков. По прогнозам ИК "ФИНАМ", в ближайшее время иностранные зерноторговые компании, занимающиеся экспортом российского зерна, могут значительно увеличить свое присутствие на рынке, осуществив большие инвестиции в построение собственной сети элеваторов и зерновых терминалов в РФ.

"С одной стороны, сейчас многие агрохолдинги избавляются от элеваторов, проводя политику концентрации бизнеса в менее рискованной сфере переработки (например, "АГРОС"). Другие крупные игроки, напротив, целенаправленно развивают собственные сети элеваторов ("Разгуляй-Укррос"). Вполне вероятно, что в будущем иностранные зернотрейдеры проявят интерес к перерабатывающим активам как к одному из перспективных направлений

²³ Источник ИК ФИНАМ, 17 апреля 2005 г.

зернового бизнеса в России. По нашему мнению, лидирующее положение на рынке займут компании, имеющие четкую стратегию развития, соответствующую динамике конъюнктуры российского и мирового зерновых рынков. Скорее всего, в 2005-2006 гг. пройдет очередная волна слияний и поглощений в зерновых секторах отечественного аграрного рынка", - отметила главный аналитик инвестиционно-банковского департамента ИК "ФИНАМ" Алла Одинцова.

Проведенное ИК "ФИНАМ" исследование носит практический характер, обобщая данные, полученные компанией во время участия в сделках M&A в агробизнесе, а также результаты исследования рынка, проведенного в процессе подготовки первичного публичного размещения акций ОАО "Хлеб Алтая".

Табл. 2.3.8.. Рейтинг зерноперерабатывающих компаний России согласно Компании ФИНАМ

Компания	Количество сырья (зерно)	Производство муки (конечный продукт)	Доля среди производителей муки (%)	Емкость элеваторов, млн. тн
«Настюша»	702,00	456,00	4,2%	Более 1
«Башхлебопродукт»	558,00	3 630,00	3,3%	2,40
Ленстро-Группа (АПК «Pro-виант»)	460,00	350,00	3,2%	
«Макфа»	492,00	320,00	3,0%	
АПК «Хлеб Алтая»	462,00	320,00	2,5%	0,25
«Алейскзернопродукт»	450,00	295,00	2,5%	
АПК «Стойленская Нива»	354,00	230,00	2,1%	0,55
Зерновая компания «Разгуляй»	300,00	200,00	1,9%	1,70
АПК «Мельник»	300,00	195,00	1,8%	0,22
Зерновая компания «ОГО»	231,00	150,00	1,4%	0,10
Glencore	215,00	140,00	1,3%	0,11
«Агрос»	207,90	135,00	1,3%	
«Грана»	198,00	130,00	1,2%	0,21
«Астон»	12,25	9,20	0,1%	0,48
«Аркада-Интер»	5,60	3,70	0,1%	0,37
Итого:	4948,00	0,00	30,0%	
Общероссийское производство муки:		10 800,00		

3. Перспективы развития рынков хлеба и мучных кондитерских изделий

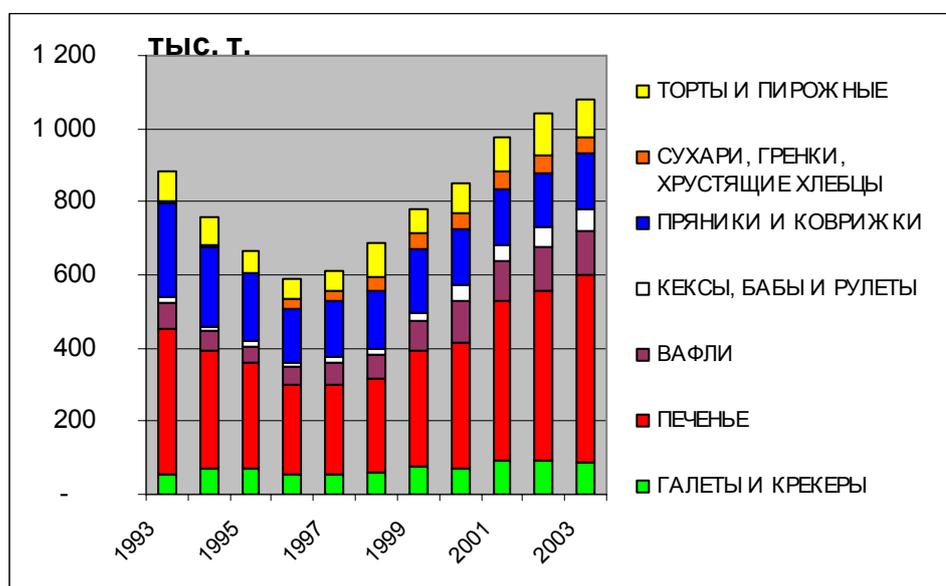
Рынок мучных кондитерских изделий

К мучным кондитерским изделиям традиционно относят печенье, вафли, торты и пирожные, пряники, рулеты и кексы. Сушки, сухари и булочки относятся к группе хлебобулочных изделий и не входят в кондитерский рынок, тем не менее, о сухарях, гренках и хрустящих хлебцах говорят, как о разновидностях «снеков».

На отечественном рынке можно выделить две основные группы мучных кондитерских изделий - развесные и упакованные, которые значительно различаются по цене: упакованная продукция стоит в среднем вдвое дороже, чем аналогичная развесная

Рынок печенья - наиболее развивающийся сектор рынка мучных кондитерских изделий. Динамика рынка мучных кондитерских изделий представлена на рис.824. Данная динамика отражает тенденции производства на промышленных предприятиях, не учитывая производство мучных кондитерских изделий на предприятиях общественного питания (которое может составлять до 50% от промышленного производства²⁵).

РИС.3.1.. ДИНАМИКА РЫНКА МУЧНЫХ КОНДИТЕРСКИХ ИЗДЕЛИЙ



Рынок промышленного производства печенья в России оценивался в 2003 г. в размере около 600 тыс. т. (включая галеты и крекеры). В Табл.2 указаны объёмы (в тыс. т.) и обороты (в розничных ценах, в миллионах долларов США) рынка печенья и вафель.

²⁴ До 2000 г.- данные по базе Альфа, 2001-2003 гг. данные кондитерского объединения «Сладко».

²⁵ Дубцов Г.Г. «Технология приготовления пищи». М. Мастерство, 2001.

Табл.3.1

Категория	2001		2002		2003	
	Оборот	Объём	Оборот	Объём	Оборот	Объём
Мучные	1 055,7	679,6	1 278,9	731,7	1 602,1	786,4
Вафельные торты	171,9	43,6	228,1	56,5	308,3	65,3
Весовое печенье	304,0	342,3	288,1	323,5	329,7	336,1
Упакованное печенье	381,2	184,3	529,1	234,2	688,4	263,4
Весовые вафли	107,2	73,1	102,7	70,0	110,8	68,8
Упакованные вафли	91,4	36,3	130,9	47,5	165,0	52,8

Среднегодовой рост производства печенья за 1999-2003 гг. составлял около 15%, что в целом выше общемировых тенденций (до 5%). Это связано с тем, что рынок печенья стремится вернуться к докризисным объемам производства (700-800 тыс. т.)

В развитых странах потребление печенья в год составляет до 6-7 кг. на чел. При населении России около 140 млн. человек потенциал роста рынка может составить до 1000 тыс. т. Потребление кондитерских изделий в России намного меньше, чем в западных странах, в то время как по потреблению хлеба и хлебобулочных изделий Россия лидирует, превышая, например, показатели Франции на 45%, а Германии - на 53%. 26

Причина таких различий в потреблении - все еще низкий средний уровень жизни населения в России. Кондитерские товары не являются товарами первой необходимости, спрос на эту группу продуктов, по выражению экспертов, «эластичен по доходу», то есть увеличение последнего приводит к увеличению спроса. С ростом жизненного уровня населения (а эта тенденция сейчас наблюдается) растет и потребление кондитерских изделий, увеличивается емкость рынка, и у новых производителей появляется возможность представить на нем свои марки. Однако следует учитывать, что такой рост возможен только при увеличении ассортимента и росте доходов населения.

По данным Госкомстата Розничные продажи всех видов сладкого печенья на территории России за период январь-сентябрь 2003 возросли на 10,9% по объему и 21,3% по стоимости по сравнению с аналогичным периодом 2002 года (Табл.3).

Основная доля продаж приходится на развесное печенье - 78,3% в натуральном и 62,3% в стоимостном выражении в указанный период.

Табл.3.2

	По объему		По стоимости	
	янв-сен02	янв-сен03	янв-сен02	янв-сен03
Сахарное	46,5	48,2	39,6	39,8
Сдобное	8,7	9,1	9,4	9,7

²⁶ <http://www.agropress.ru>

Овсяное	8,7	9,1	6,6	6,8
Слоеное	1,1	1	2	1,9
Сухое (без сахара)	16,9	14,4	13	10,8
Белковое с содержанием муки	0,3	0,2	0,4	0,3
Ассорти	0,5	0,7	1,8	2
С различными добавками (изюм, кокос, орехи, мак и т.д.)	7,2	6,6	7,4	6,8
С прослойкой; с начинкой; покрытое шоколадом с начинкой/без начинки	10,1	10,7	19,9	21,9

Наибольший рост продаж печенья был отмечен в городах с населением 50 - 249 тысяч жителей, где показатели роста составили 23,3% в натуральном и 29% в стоимостном выражении. В более крупных городах продажи росли, в основном, в стоимостном выражении. Например, в городах с населением более 1 млн. жителей за рассматриваемые периоды рост объема продаж в натуральном выражении составил 1,7% при росте стоимости на 17,2%, а в городах с населением от 250 тыс. до 1 млн. жителей темпы роста составили, соответственно, 7,6% и 20%.

Такая тенденция была отмечена еще в 2002 г. руководство фабрики «Большевик» отмечало ²⁷ :

«Быстрее всего растет рынок дорогого печенья. Его объем за год увеличился на 81%. Также рост наблюдается на рынке печенья без определенного бренда, которое продается вразвес. Тут рост на 49%. Правда, он осуществляется в основном за счет регионов. А вот сектор среднеценовой, "массового" печенья, за последний год сократился на 16%. Стоит отметить, что до 1998 года на рынке вообще были представлены в основном продукты без определенного бренда, но за последние годы от этой практики отходят многие компании, включая наши подразделения. Например, если "Большевик" в 1998 году выпускал около 20% печенья вразвес, то сейчас такой продукт вообще не выпускается»

В 2003 г. доля «традиционных» галет и крекеров в производстве печенья падала (Рис.3.2.) при сохранении в целом их доли в мучных кондитерских изделиях. Это говорит о том, что в целом галеты и крекеры занимают в мучных кондитерских изделиях устойчивую нишу, но для организации производства необходимо учитывать существующие тенденции, в первую очередь, в направлении совершенствования их вторичной обработки и упаковки.

²⁷ Интервью газете Известия вице-президента Danone Group, президент подразделения по производству бисквитов Жан-Луи ГУРБЕН

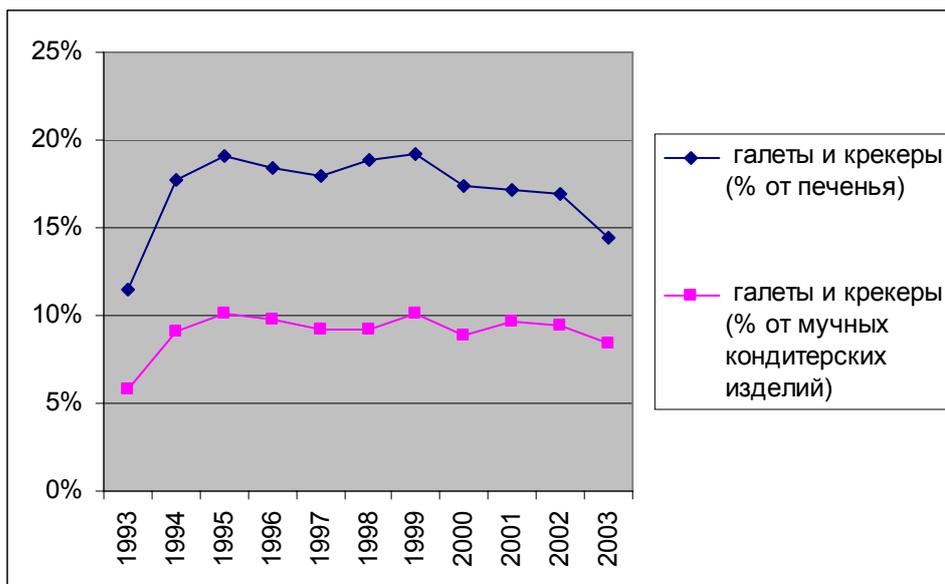


Рис.3.2. Тенденции рынка для традиционных ГАЛЕТ И КРЕКЕРОВ

Рынок хлеба и хлебобулочных изделий²⁸

Рынок продуктов хлебопечения во всем мире растет и большой по объемам.

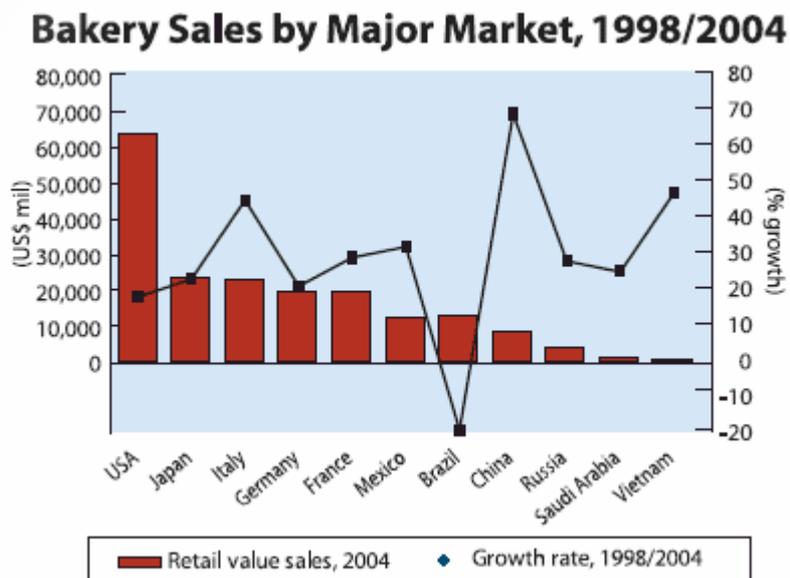
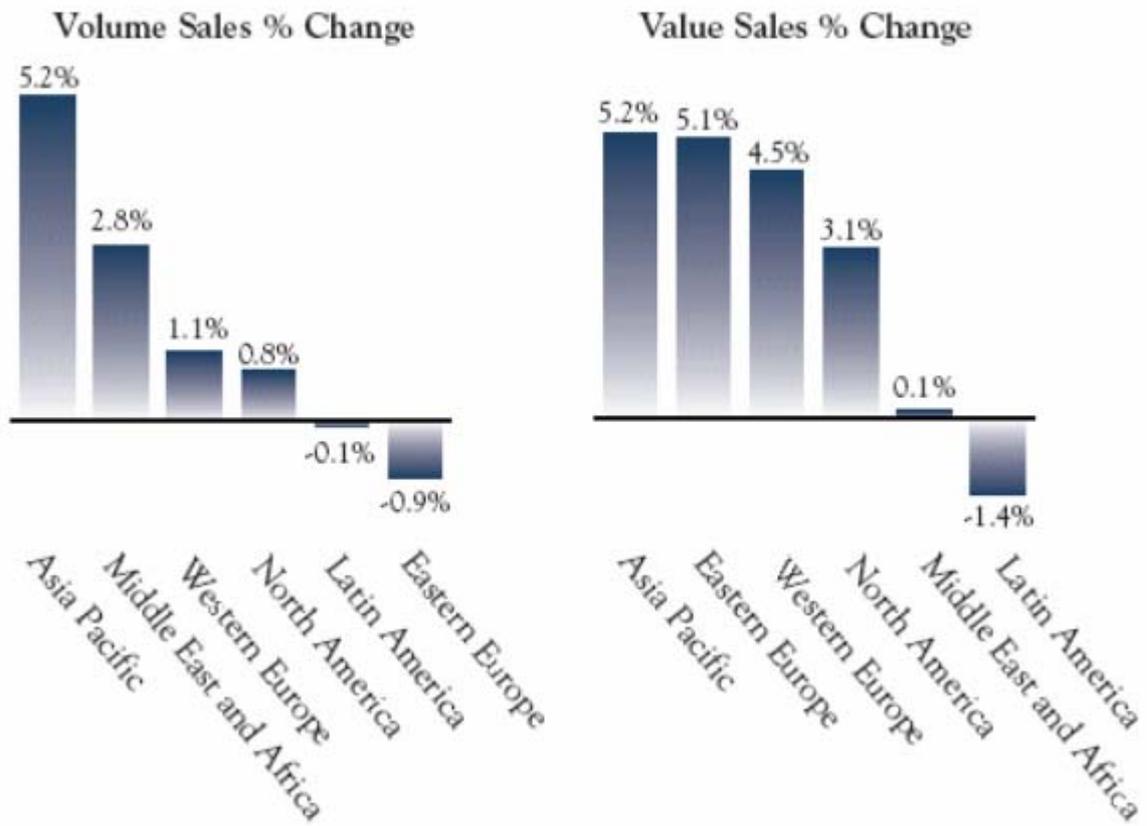


Рис. Темпы и объемы роста рынка хлеба.

Средние темпы роста представлены на рисунке ниже

²⁸ Источники: 1) *Бюллетень Центра АПЭ № 1 (23) 2005*
2) *Евромонитор 2004 .Bakink&Snack International. World Baking Guide 2005*

Bakery Products 6-Year Average Annual Growth Rate (1998-2004)



Source: Euromonitor International, 2004

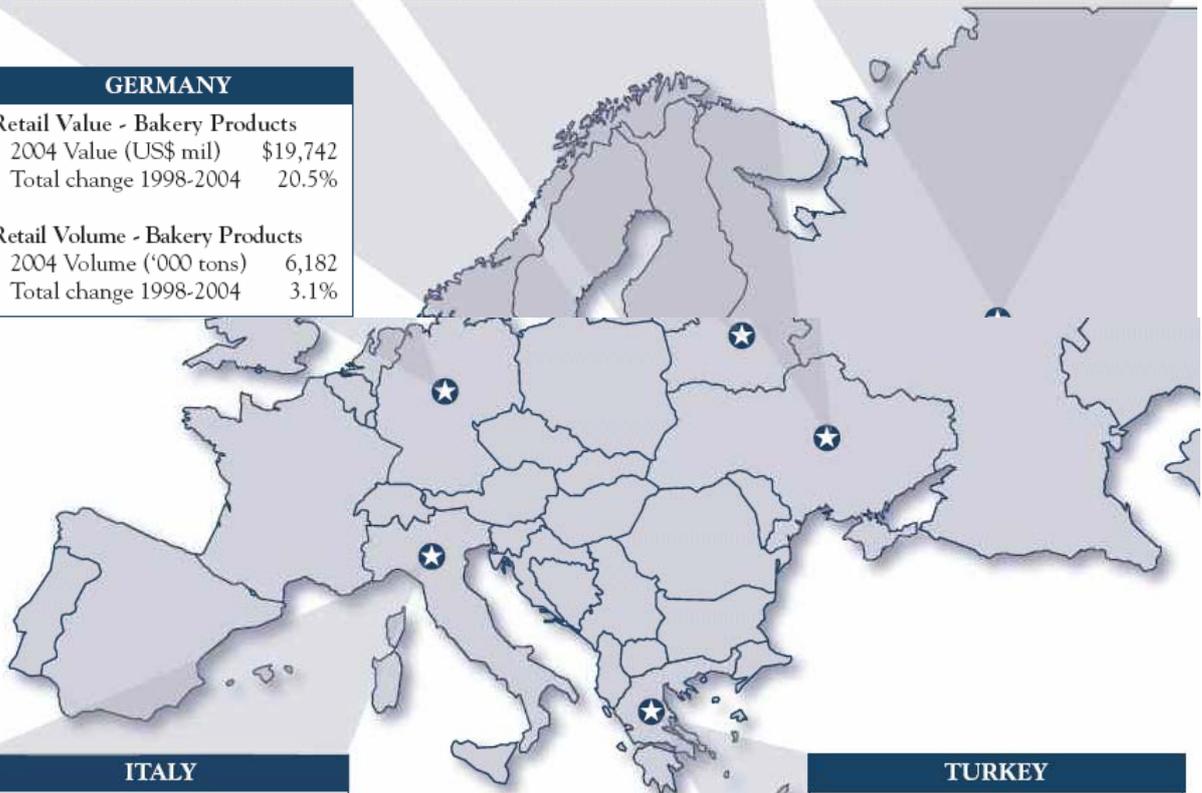
EUROPE

POLAND	
Retail Value - Bakery Products	
< 2004 Value (US\$ mil)	\$2,714
< Total change 1998-2004	18.5%
Retail Volume - Bakery Products	
< 2004 Volume ('000 tons)	1,830
< Total change 1998-2004	-10.0%

UKRAINE	
Retail Value - Bakery Products	
< 2004 Value (US\$ mil)	\$1,073
< Total change 1998-2004	40.2%
Retail Volume - Bakery Products	
< 2004 Volume ('000 tons)	2,317
< Total change 1998-2004	5.3%

RUSSIA	
Retail Value - Bakery Products	
< 2004 Value (US\$ mil)	\$4,234
< Total change 1998-2004	27.9%
Retail Volume - Bakery Products	
< 2004 Volume ('000 tons)	7,594
< Total change 1998-2004	-7.1%

GERMANY	
Retail Value - Bakery Products	
< 2004 Value (US\$ mil)	\$19,742
< Total change 1998-2004	20.5%
Retail Volume - Bakery Products	
< 2004 Volume ('000 tons)	6,182
< Total change 1998-2004	3.1%



ITALY	
Retail Value - Bakery Products	
< 2004 Value (US\$ mil)	\$23,010
< Total change 1998-2004	44.9%
Retail Volume - Bakery Products	
< 2004 Volume ('000 tons)	5,214
< Total change 1998-2004	7.4%

TURKEY	
Retail Value - Bakery Products	
< 2004 Value (US\$ mil)	\$9,446
< Total change 1998-2004	17.8%
Retail Volume - Bakery Products	
< 2004 Volume ('000 tons)	10,945
< Total change 1998-2004	14.5%

Продажи хлебопекарной отрасли в 2004 г. по основным странам Европы.



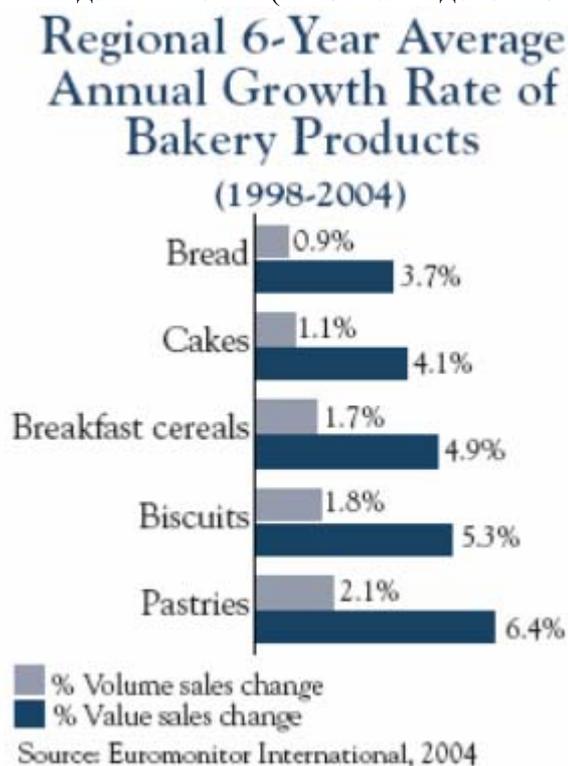
Source: Euromonitor International, 2004

Объем продаж в денежном выражении в регионе:



Source: Euromonitor International, 2004

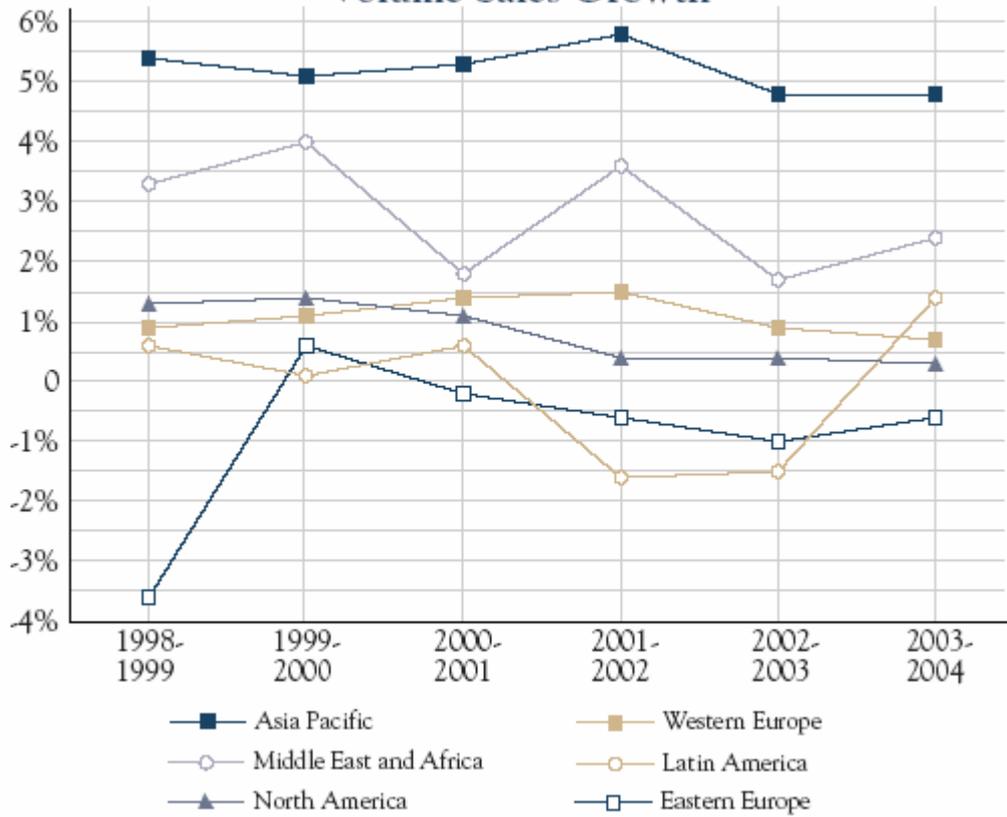
Рост рынка по отдельным видам выпечки (в тоннах и денежном выражении):



В натуральном выражении объем продаж хлеба вырос только 0,9% за 6 лет, сдобной выпечки (кексов) – на 1,1%, продажи печенья выросли на – 1,8%, Зерновые завтраки – на 1,7%, кондитерских изделий в целом – на 2,1%.

В денежном выражении рост происходил в 3-4 раза больше.

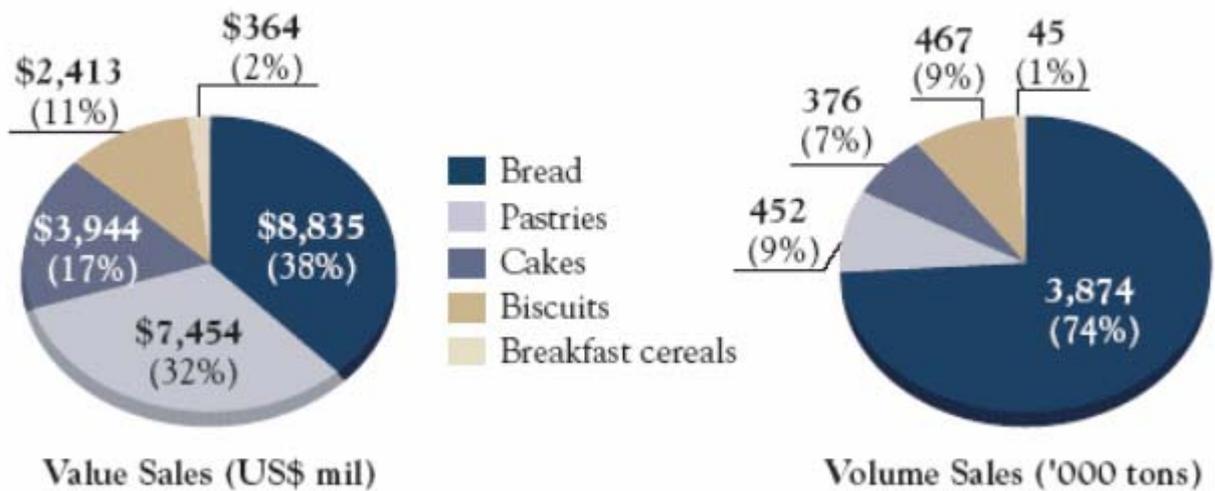
Regional Bakery Products Year-to-Year Volume Sales Growth



Source: Euromonitor International, 2004

Рис. Рост продаж по годам по регионам.

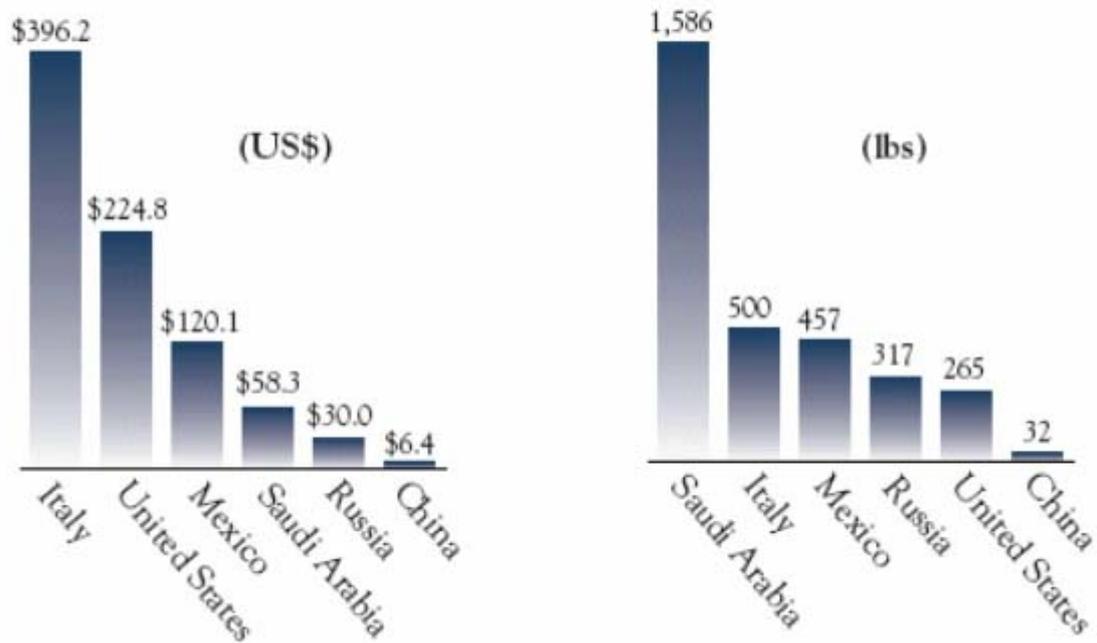
2004 Bakery Product Sales



Source: Euromonitor International, 2004

Рис. Структура продаж в ЕВРОПЕ по видам

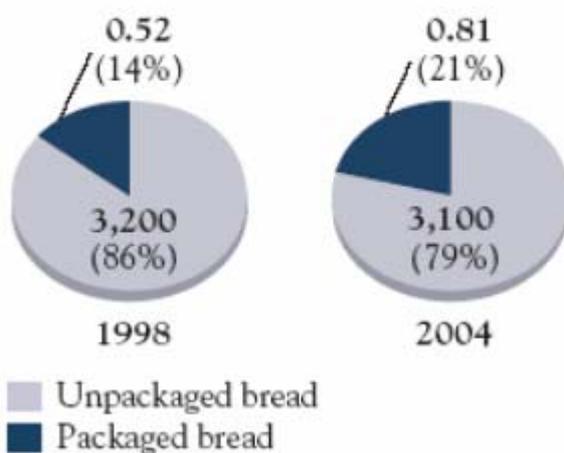
2004 Per Capita Consumption of Bakery Products



Source: Euromonitor International, 2004

Рис. Потребление на 1 человека

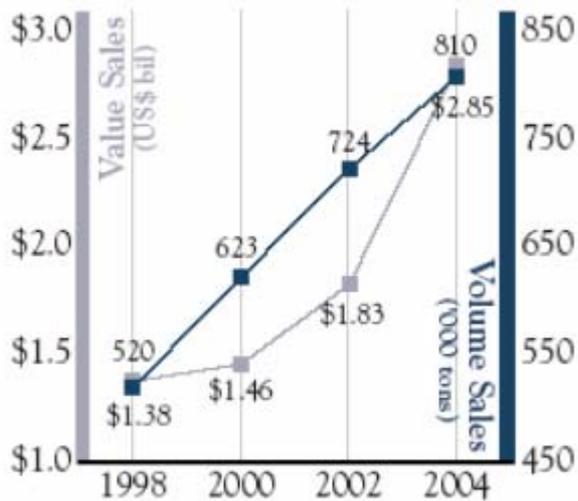
Bread Volume Sales (mil tons)



Source: Euromonitor International, 2004

Рис. Продажи хлеба в Европе в упакованном виде и неупакованном

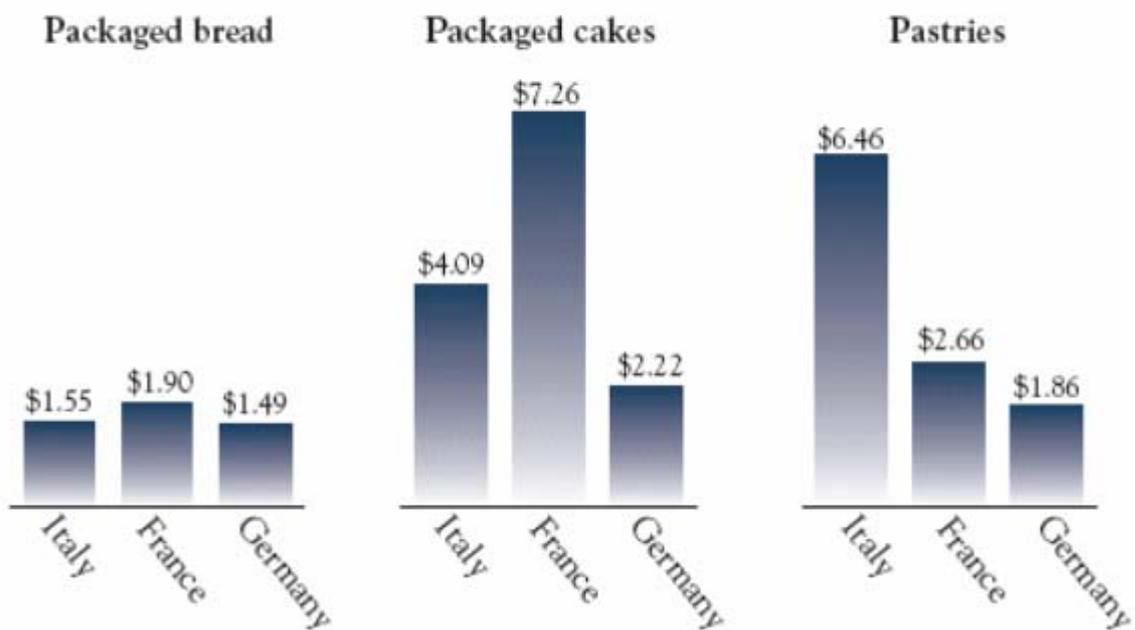
Packaged Bread Sales



Source: Euromonitor International, 2004

Рис. Динамика продаж упакованного хлеба в Европе

Average Bakery Product Prices for Selected Countries (US\$)



Source: Euromonitor International, 2004

Рис. Средние цены на хлеб в Европе

ХЛЕБ В РОССИИ

Recent years have seen a rise in levels of disposable income among Russian consumers, along with improving retail distribution channels. These trends have impacted the value of the bakery products market in Russia, which has increased 28% since 1998, while volume declined 7% during the same time period (8).

According to Euromonitor rankings, Russia is ranked third in global volume sales of **baked foods** (bread, cake, pastry), after the United States and Turkey (8). Although overall volume sales of baked foods in Russia continued their gradual decline in 2004, a steady increase in



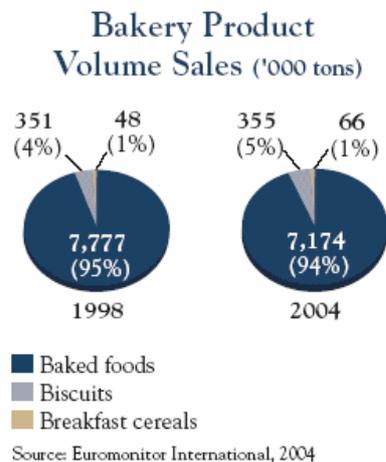
products in Russia, with more than 20% of total bread production used to supply the food-service channel. Volume sales of bread are decreasing because of changing eating habits and declining importance of bread in the daily diet. Value, on the other hand, increased significantly at 6% in 2004, due to a rise in flour prices that have forced bakers

sales. The opening of more small, independent bakeries, as well as bread bakeries within supermarkets are helping slow the decline in sales of unpackaged bread (8).

As a result of increases in disposable income, preferences in grain-based foods are shifting from inexpensive, locally produced commodities to more expensive packaged baked

packaged bread and cake volume and value sales are slowing loss within the category.

Bread accounts for 92% of total 2004 volume sales of bakery

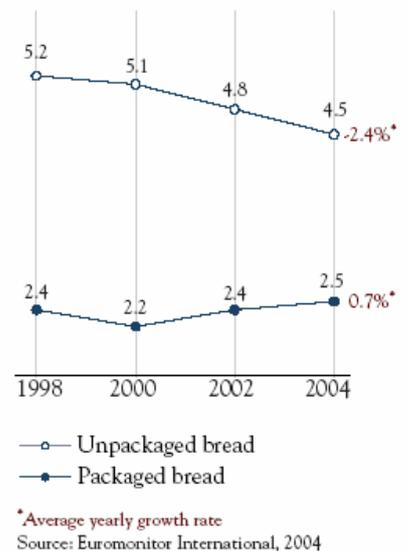


to increase their bread prices an average of 4% to 6% (8).

Although volume of unpackaged bread is in decline, consumption of packaged bread is on the rise. Russian consumers look for freshness and a range of wheat varieties in their packaged bread, and tend to prefer generic bread brands. Much competition exists among manufacturers in the packaged bread market, which has forced such companies to improve their packaging and offer more bread varieties (8).

Although Russian consumers increasingly agree that packaged bread is more convenient to purchase, unpackaged varieties still account for 65% of bread

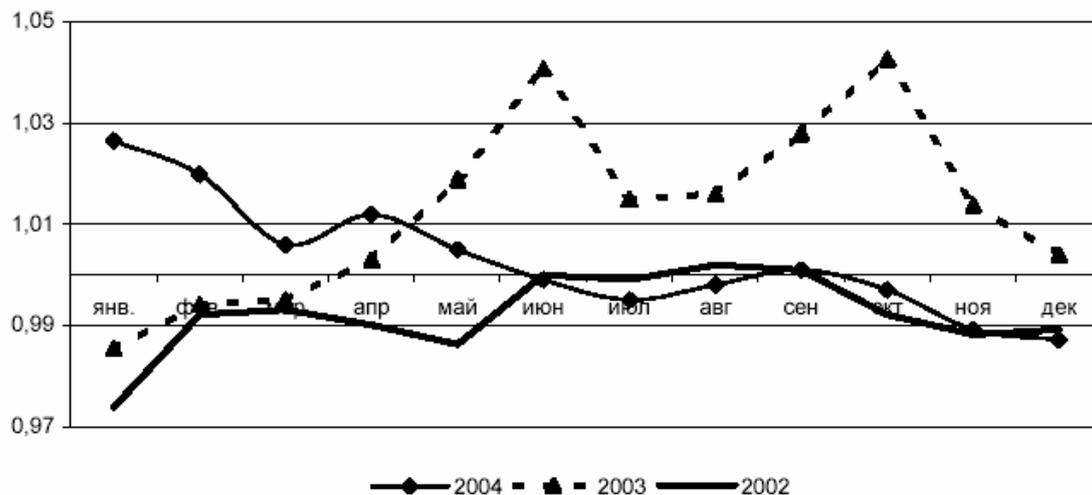
Bread Volume Sales (mil tons)



Рынок хлеба и хлебобулочных изделий в России в 2004 г. был подвержен существенному влиянию

мер по государственному регулированию, обусловленных ускорением темпов роста цен на хлеб и хлебобулочные изделия. Оно наметилось еще в апреле 2003 г., когда индекс цен на данный вид продукции превысил аналогичный показатель для продовольственных товаров в целом (Рисунок 13).

Рисунок 13. Соотношение месячных индексов цен на хлеб и хлебобулочные изделия и индексов цен на продовольственные товары в целом



Источник: рассчитано по данным Федеральной службы госстатистики.

Рост цен на хлеб стал обоснованием для довольно существенного государственного вмешательства на этом рынке в 2004 г. Оно осуществлялось по двум направлениям:

Постановлением правительства № 749 11 декабря 2003 г. впервые с начала реформ в стране были введены временные экспортные пошлины на рожь, пшеницу и меслин; с февраля по июнь 2004 г. осуществлялись товарные интервенции на зерновом рынке с целью снизить цены на продовольственное зерно и сдержать тем самым рост цен на хлеб. За весь период интервенций было продано около 1,5 млн. тонн мягкой пшеницы 3-го и 4-го классов и ржи класса А, т.е. почти месячный объем потребления продовольственного зерна в стране. Это означает, что в месяц на рынок дополнительно поступало от 20 до 25% рыночного объема.

Период, в течение которого цены на хлеб росли быстрее, чем на продовольственные товары в целом, оказался достаточно продолжительным и продлился до июня 2004 г. Это выразилось в росте цен на хлеб и хлебобулочные изделия более чем 30% в 2003 г. и на 16,7% – в 2004 г. Несмотря на все предпринятые усилия, рост цен на хлеб и хлебобулочные изделия превысил средний индекс цен по продовольственной группе товаров и в 2003 г., и в 2004 г.

(Таблица 12).

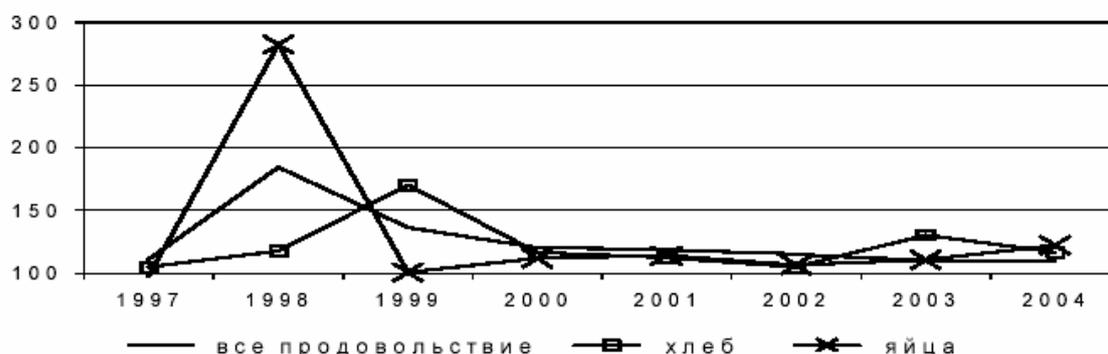
Таблица 12. Индексы цен на отдельные группы и виды продовольственных товаров на конец периода, %

	2004 (к предыдущему месяцу)			Декабрь 2004 к декабрю 2003	Декабрь 2003 к декабрю 2002
	октябрь	ноябрь	декабрь		
Хлеб и хлебобулочные изделия	100,8	100,4	100,4	116,7	130,4
Крупа и бобовые	100,7	100,3	100,0	111,6	117,0
Макаронные изделия	100,5	100,6	100,5	114,6	114,0
Мясо и птица	102,3	101,7	102,8	119,6	108,9
Рыба и морепродукты	101,7	101,8	102,4	111,5	109,9
Молоко и молочная продукция	102,6	103,5	102,5	112,8	113,1
Масло сливочное	101,8	102,1	101,8	106,8	111,4
Масло подсолнечное	100,6	101,0	100,9	102,1	107,6
Фрутоовощная продукция	97,3	102,2	105,4	103,3	95,8
Сахар-песок	97,9	98,0	99,2	107,5	94,4
Алкогольные напитки	100,6	100,5	100,8	108,7	109,9
Продовольственные товары	101,4	101,5	101,7	112,6	110,2

Источник: Федеральная служба госстатистики.

В то же время, если посмотреть на динамику хлебных цен с 1997 г., мы увидим, что они сдерживались более всего: при росте всех цен за этот период в 5,7 раза цены на хлеб увеличились только в 4,4 раза. Вполне естественно, что в какой-то момент времени они должны были «догнать» общий ценовой тренд (Рисунок 22).

Рисунок 22. Динамика цен на продовольственные товары, хлеб и хлебобулочные изделия и яйца (темпы роста в % к декабрю предыдущего года)

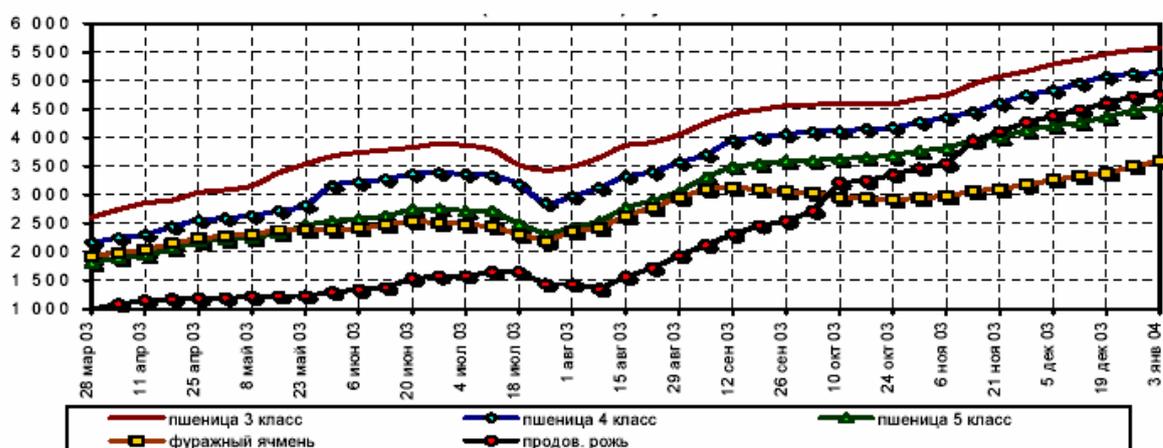


Источник: По данным Федеральной службы госстатистики.

Неурожай зерна 2002 г. и рост зерновых цен в 2003 г., вероятно, послужили спусковым механизмом для начала этого процесса. Кроме того, повышение доходов населения, рост ВВП и высокие цены на нефть формировали позитивные ожидания в экономике и несколько ослабляли степень политического контроля федеральных и региональных властей за потребительскими ценами. Участники хлебного рынка, возможно, использовали колебание рыночной конъюнктуры на зерно для ликвидации накопленного отставания цен на хлеб от общего тренда.

В качестве основного объяснения роста цен на хлеб в 2003–2004 гг. наиболее часто фигурировал рост цен на зерно в неурожайном 2003 г. Действительно, за период с марта по декабрь 2003 г. цены на пшеницу 3-го класса выросли в 2,5 раза (Рисунок 14)

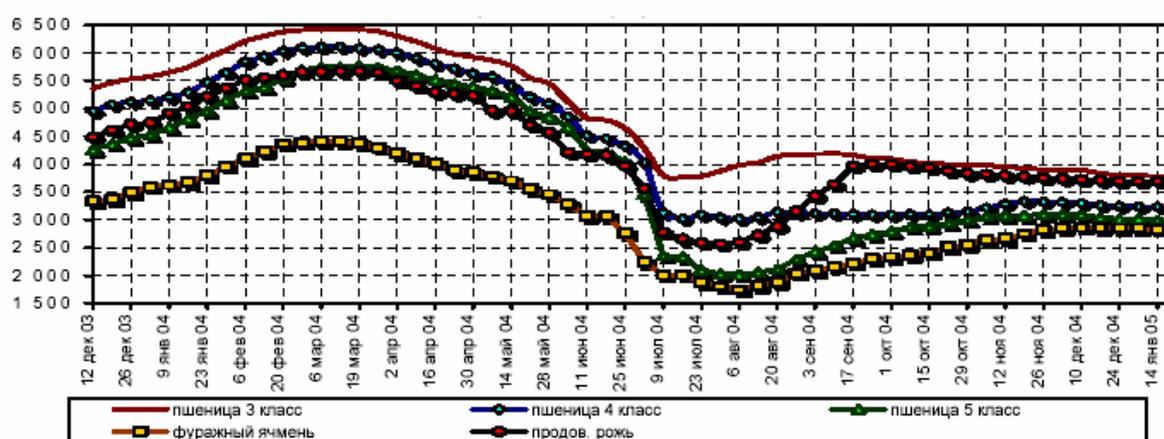
Рисунок 14. Динамика цен на зерно в России в 2003 г. (Европейская часть), руб./т EXW



Источник: Группа компаний «Юниделл».

Цены на зерно продолжили расти и в 2004 г., и к марту достигли максимального значения – около 6500 руб. за 1 т пшеницы 3-го класса, что в 2,6 раза выше соответствующего значения в марте 2003 г. (Рисунок 15).

Рисунок 15. Динамика цен на зерно в России в 2004-2005 гг. (Европейская часть), руб./т EXW



Источник: Компания WJ InterAgro.

Столь существенный рост цен на зерновом рынке мог бы послужить объяснением всплеска цен на рынке хлеба и хлебобулочных изделий, но по этой логике во второй половине 2004 г. цены на хлеб должны были бы демонстрировать снижение вслед за падением цен на зерно (Рисунок 15). Однако такой тенденции не наблюдалось. Рост цен на хлеб в указанный период замедлился, но не стал отрицательным. Это свидетельствует о том, что между зерновым рынком и рынком хлеба и хлебобулочных изделий действует более сложный механизм ценовой трансмиссии, чем простой линейный.

Существенные различия между ценовыми трендами на рынке зерна и хлеба вполне естественны и соответствуют как основным экономическим постулатам, так и мировой практике. Цены на сырьевых рынках, особенно на товары, котируемые на мировых биржах (такие, как пшеница), существенно более волатильны, чем цены на скоропортящиеся товары повседневного спроса (такие, как хлеб), и формируются под влиянием различных. Весьма ограниченным является и возможность прямого влияния зерновых цен на розничные цены на хлеб. Так, по данным Федеральной службы госстатистики, стоимость сырья и материалов не превышает 37% розничной цены на хлеб.

В свою очередь, стоимость сырья и материалов (т.е. зерна) составляет 43% в стоимости муки.

Таким образом, даже при предположении, что мука является единственным видом сырья, используемым при производстве хлеба (такое предположение переоценивает значимость фактора), доля стоимости зерна в розничной цене хлеба не превысит 16%. Такая низкая доля позволяет судить о минимальной возможности экономического влияния на розничные цены на хлеб путем воздействия на рынок зерна с целью снижения цен на нем. Иными словами, причины роста цен на хлеб не в росте цен на зерно, вызванном его недостатком; они лежат в другой плоскости, а именно в особенностях развития рынка и его структуры. Такой вывод подтверждается и тем, что производство всех других зернопродуктов, помимо хлеба, демонстрирует довольно устойчивый рост.

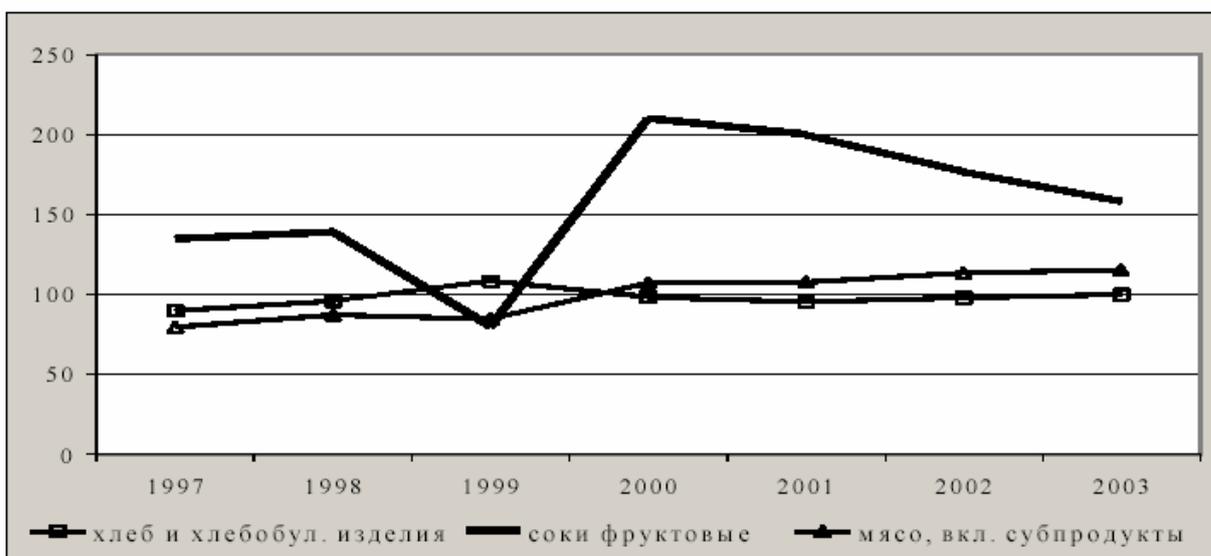
Анализируя предпринятые меры государственного регулирования зернового рынка, следует отметить, что установленные экспортные пошлины не достигают своей цели, но заметно ухудшают положение российских зерновых трейдеров. В 2002/2003 г. последние существенно укрепили свои позиции на мировых рынках и начали осуществлять крупные инвестиционные проекты по созданию экспортной портовой инфраструктуры. Данные проекты были поддержаны государством путем выделения из федерального бюджета средств на субсидирование процентных ставок по кредитам, привлеченным на строительство припортовых сооружений по отгрузке зерна²⁹.

Таким образом, экспортные пошлины на вывоз зерновых, с одной стороны, ухудшают положение российских экспортеров, а с другой – имеют минимальные шансы оказывать экономическое воздействие на розничные цены на хлеб, т.е. представляют собой экономически нецелесообразное действие.

Рассмотрим некоторые особенности рынка хлеба, оказывающие влияние на его конъюнктуру. Хлеб является инфериорным товаром и характеризуется отрицательной эластичностью спроса по доходу. Его потребление с ростом доходов снижается в пользу мясных и молочных продуктов, овощей и фруктов.

Анализ динамики производства хлеба и хлебобулочных изделий в сравнении с другими видами продовольствия за период с 1997 по 2003 г. подтверждает наличие отрицательной зависимости между доходами населения и потреблением хлеба в РФ (Рисунок 16, Рисунок 17).

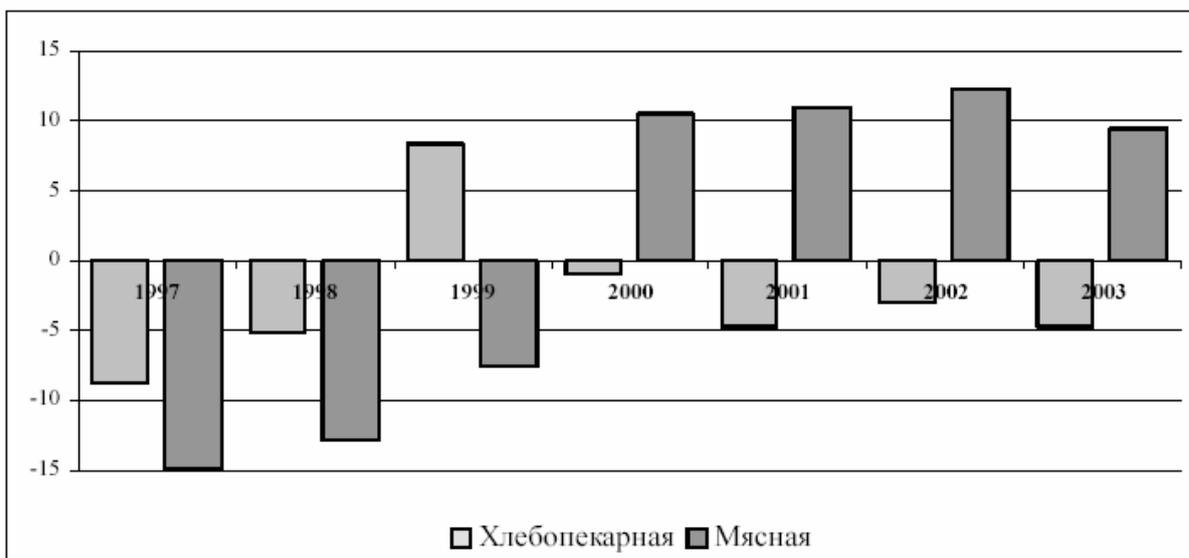
Рисунок 16. Динамика производства отдельных видов продукции, %



Источник: Рассчитано по данным Федеральной службы госстатистики.

²⁹ Приложение № 36 к Федеральному закону «О федеральном бюджете на 2003 год».

Рисунок 17. Темпы роста производства в хлебопекарной и мясной промышленности, %

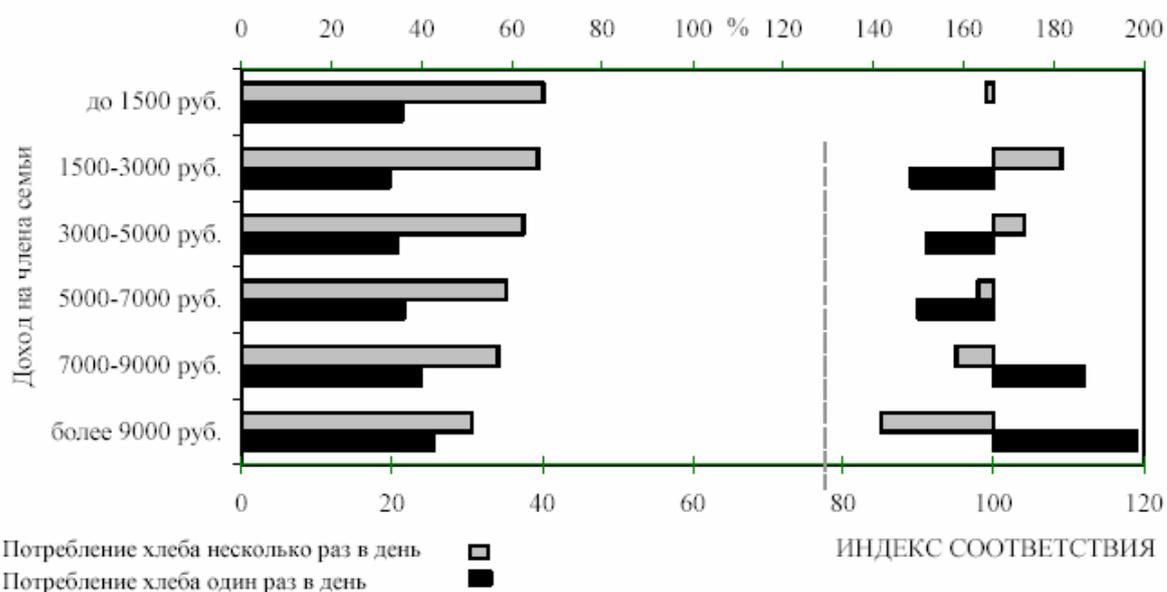


Источник: Рассчитано по данным Федеральной службы госстатистики.

Так, в 1999 г. наблюдался значительный рост хлебопекарной промышленности при некотором падении мясной, что отражало резкое снижение реальных располагаемых доходов населения. Рост этих доходов с 2000 г. сопровождался ростом производства в мясной и падением в хлебопекарной промышленности.

Существенны различия в потреблении хлеба среди населения с различными уровнями дохода. Так, в семьях с доходом на члена семьи более 7 тыс. руб. более характерно потребление хлеба 1 раз в день, в то время как менее обеспеченные семьи потребляют его значительно чаще (несколько раз в день) (Рисунок 18).

Рисунок 18. Потребление хлеба среди населения с различными уровнями дохода

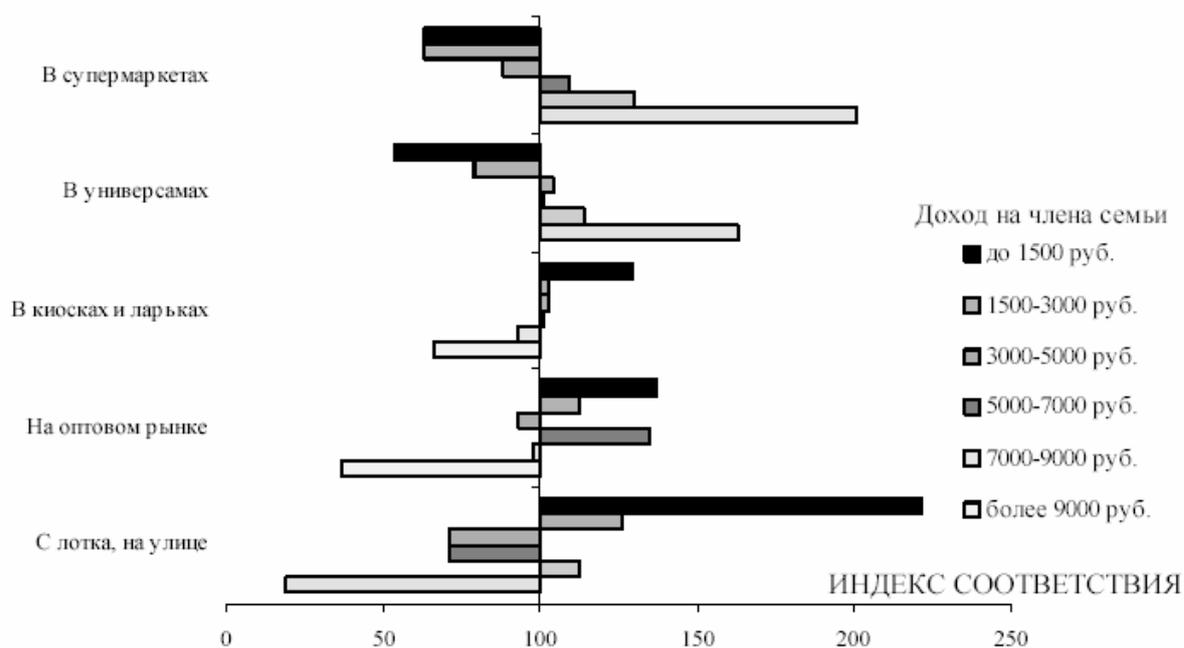


Источник: Comcon-2. (R-TGI) – 2004/3.

Сокращение потребления хлеба в наиболее высокодоходных группах сопровождается предъявлением ими более высоких требований к качеству продукта, его фасовке и упаковке, а также готовностью платить больше за продукт, в большей степени соответствующий их предпочтениям. Спрос на данные виды продукции в значительной степени удовлетворяется мини-пекарнями, собственными пекарнями крупных торговых сетей (например, «Ашан», «Рамстор» и т.п.), а также модернизированными хлебозаводами.

Цена на такого рода продукцию как минимум в 1,5 раза, а иногда в 10 и более раз превышает средние цены, приведенные Федеральной службой госстатистики. К покупкам высококачественной и, как следствие, более дорогой, хлебобулочной продукции в супермаркетах и универсамах тяготеют потребители, располагающие доходом более 7 тыс. руб. на человека в месяц. В то же время наименее обеспеченные потребители отдают предпочтение уличным лоткам, рынкам и киоскам, предлагающим стандартный продукт стандартного качества по доступной цене (Рисунок 19).

Рисунок 19. Предпочтение торговых точек в зависимости от дохода при покупке хлеба



Источник: Comcon-2. (R-TGI) – 2004/3.

Следует отметить, что доля более дорогой продукции повышенного качества в общем объеме хлебобулочной продукции растет. Так, по данным РБК доля сетей супермаркетов в обороте розничной торговли Москвы выросла с 0,2% в 1999 г. до 30% в 2003 г.

Увеличение сегмента повышенного качества способствует росту средних цен, однако этот процесс позволяет шире и полнее удовлетворять платежеспособный спрос населения и представляет собой качественный рост и развитие продуктового рынка, сопряженный с использованием современных технологий производства, упаковки и продвижения товара.

4. Возможные инвесторы для Российской агропродовольственной отрасли

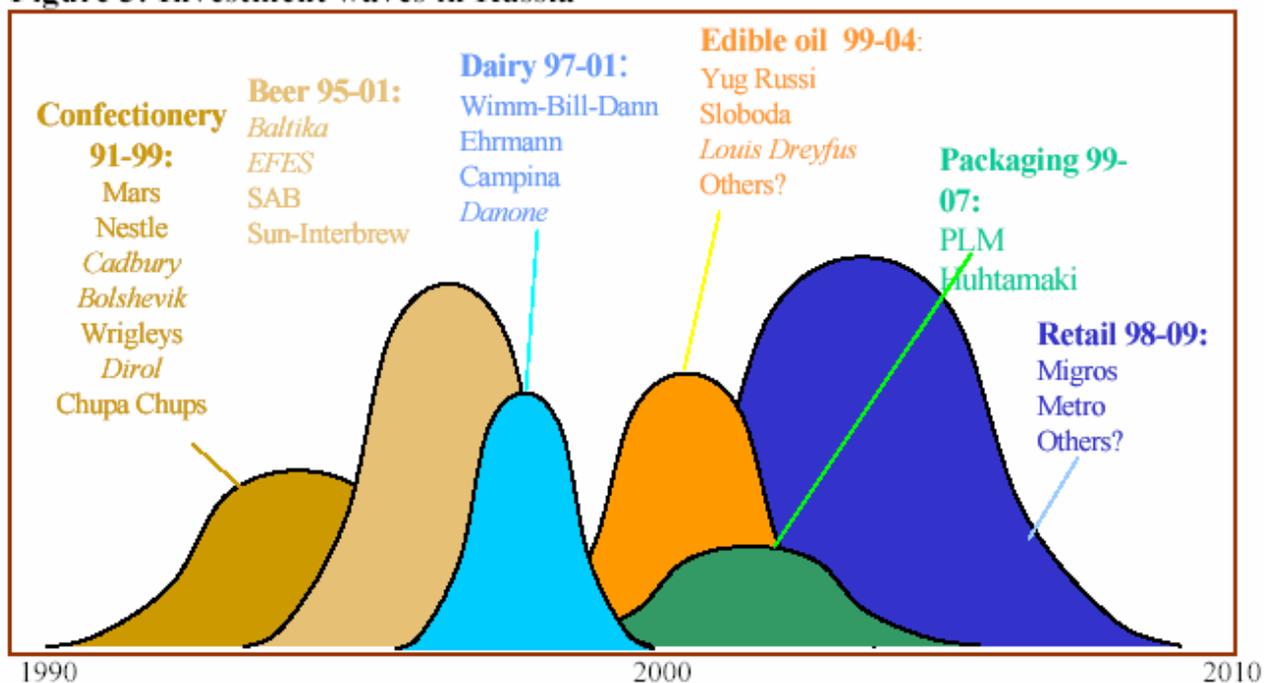
Привлекательность для инвесторов агропродовольственной отрасли

Аналитики Всемирного Банка отмечают, что приход инвесторов в пищевую отрасль России происходит «Волнами». (См. рисунок).³⁰

Инвесторы, как правило, вкладываются в наиболее перспективные предприятия на еще незанятых нишах рынка.

Рынки связанные с выпечкой и кондитерскими изделиями были в основном заняты в 1991-1999 г. В это же время происходила приватизация основной массы хлебозаводов. Сейчас наступает приход в сферу упаковки и развитие розничной торговли, стремительное развитие супермаркетов.

Figure 3: Investment waves in Russia



Source: EBRD

Ключевые параметры крупных агрокомпаний

Ниже показаны основные игроки на зерновом рынке и рынке переработке зерновых, которые могут прийти на рынок России или активизировать свою деятельность здесь

³⁰ WHEN THE MARKET COMES TO YOU. -- OR NOT.

The Dynamics of Vertical Coordination in Agri-food Chains in Transition Johan F.M. Swinnen
ECSSD The World Bank Version: 24 February 2005

Крупнейшие зерновые компании

	Agricore United	Archer Daniels Midland	Bunge	Cargill	ConAgra Foods	CHS	Growmark	Louis Dreyfus Group	Scoular	Saskatchewan Wheat Pool
Company Type	Public	Public	Public	Private	Public	Public	Private	Private	Private	Public
Exchange	Toronto	NYSE	NYSE	n/a	NYSE	Nasdaq	n/a	n/a	n/a	Toronto
Ticker	AU	ADM	BG	n/a	CAG	CHSCP	n/a	n/a	n/a	SWPB
Year End	Oct.	Jun.	Dec.	May.	May.	Dec.	Aug.	Dec.	May.	Jul.
Location	Winnipeg, Manitoba	Decatur, IL	Washington, DC	Minneapolis, MN	Omaha, NE	Iver Grove Heights, MN	Bloomington, IL	Washington, DC	Omaha, NE	Regina, Saskatchewan
2003 Sales	n/a	\$30,708	\$14,074	\$59,894	\$19,839	\$9,399	\$1,679	\$20,000	\$1,900	\$1,020
2003 Sales Growth on 2002	n/a	30.9%	22.6%	17.8%	-28.2%	19.8%	35.2%	0.0%	-9.5%	-42.2%
2002 Sales	\$2,637	\$23,454	\$11,484	\$50,826	\$27,630	\$7,845	\$1,242	\$20,000	\$2,100	\$1,765
2002 Sales Growth on 2001	-86.8%	17.0%	18.8%	3.3%	1.6%	-0.4%	-14.9%	11.1%	0.1%	-18.2%
2001 Sales	\$20,051	\$20,051	\$9,667	\$49,204	\$27,194	\$7,875	\$1,461	\$18,000	\$2,098	\$2,159
2001 Sales Growth on 2000	55.7%	55.7%	19.7%	3.4%	6.5%	-8.1%	4.9%	0.0%	4.1%	-4.1%
2000 Sales	\$12,877	\$12,877	\$8,075	\$47,602	\$25,525	\$8,571	\$1,392	\$18,000	\$2,015	\$2,251
2003 Net Income	n/a	\$451	\$255	\$1,290	\$775	\$124	\$19	n/a	n/a	(\$36)
2003 Net Income Growth on 2002	n/a	-11.7%	90.3%	56.0%	-1.0%	-1.8%	9.0%	n/a	n/a	38.6%
2002 Net Income	(\$15)	\$511	\$134	\$827	\$783	\$126	\$18	n/a	n/a	(\$59)
2002 Net Income Growth on 2001	-294.8%	33.3%	1016.7%	231.0%	22.6%	-29.4%	-3.3%	n/a	n/a	-103.1%
2001 Net Income	\$8	\$383	\$12	\$358	\$639	\$179	\$18	n/a	n/a	(\$29)
2001 Net Income Growth on 2000	413.3%	27.4%	n/a	-25.4%	67.0%	104.3%	n/a	n/a	n/a	52.6%
2000 Net Income	\$2	\$301	(\$5)	\$480	\$382	\$87	(\$0)	n/a	n/a	(\$61)
2002 Employees	2,997	26,197	24,207	97,000	63,000	6,820	10,000	10,000	330	2,145
2002 Employee Growth on 2001	-16.9%	5.9%	39.4%	7.8%	-29.2%	n/a	n/a	n/a	n/a	-37.6%
P/E Ratio	n/a	18.86	6.63	n/a	15.60	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

Крупнейшие операторы пищевой индустрии, ориентированные на переработку зерновых

	Campbell Soup Co	ConAgra Foods	General Mills	George Weston	H.J. Heinz	Interstate Bakeries	Kellogg Company	Kraft Foods	Maple Leaf	Nestle SA	Pepisco	Ralcorp Holdings	Sara Lee
Company Type	Public	Public	Public	Public	Public	Public	Public	Public	Public	Public	Public	Public	Public
Exchange	NYSE	NYSE	NYSE	Toronto	NYSE	NYSE	NYSE	NYSE	Toronto	OTC	NYSE	NYSE	NYSE
Ticker	CPB	CAG	GIS	WN	HNZ	IBC	K	KFT		NSRGY	PEP	RAH	SLE
Year End	Jul.	May.	May.	Dec.	Apl.	May.	Dec.	Dec.		Dec.	Dec.	Sep.	Jun.
2003 Sales	\$6,678	\$19,839	\$10,506	\$17,406	\$8,237	\$3,526	\$8,304	\$29,723		\$64,258	\$25,112	\$1,304	\$18,291
2003 Sales Growth on 2002	8.9%	-28.2%	32.2%	12.3%	-12.7%	-0.2%	-6.2%	-12.3%		26.9%	-6.8%	1.8%	3.8%
2002 Sales	\$6,133	\$27,630	\$7,949	\$15,499	\$9,431	\$3,532	\$8,853	\$33,875		\$50,624	\$26,935	\$1,280	\$17,628
2002 Sales Growth on 2001	-8.0%	1.6%	12.3%	4.0%	0.0%	1.0%	27.3%	27.7%		0.2%	31.8%	8.7%	-0.7%
2001 Sales	\$6,664	\$27,194	\$7,078	\$14,908	\$9,430	\$3,497	\$6,955	\$26,532		\$50,522	\$20,438	\$1,178	\$17,747
2001 Sales Growth on 2000	6.3%	6.5%	5.6%	3.4%	0.2%	-0.7%	-0.4%	-1.0%		7.7%	0.3%	45.6%	1.3%
2000 Sales	\$6,267	\$25,525	\$6,700	\$14,414	\$9,408	\$3,523	\$6,984	\$26,797		\$46,924	\$20,367	\$809	\$17,511
2003 Net Income	\$595	\$775	\$917	\$438	\$566	\$28	\$721	\$3,394		\$5,451	\$3,313	\$7	\$1,221
2003 Net Income Growth on 2002	13.3%	-1.0%	100.2%	19.6%	-32.1%	-60.6%	52.2%	80.3%		1265.6%	24.5%	-86.2%	20.9%
2002 Net Income	\$525	\$783	\$458	\$366	\$834	\$70	\$474	\$1,882		\$399	\$2,662	\$54	\$1,010
2002 Net Income Growth on 2001	-19.1%	22.6%	-31.1%	14.0%	74.5%	14.2%	-19.4%	-5.9%		-88.8%	21.9%	34.8%	-55.4%
2001 Net Income	\$649	\$639	\$665	\$321	\$478	\$61	\$588	\$2,001		\$3,576	\$2,183	\$40	\$2,266
2001 Net Income Growth on 2000	-9.1%	67.0%	8.3%	32.3%	-46.3%	-31.7%	73.7%	14.1%		20.4%	6.5%	9.6%	85.4%
2000 Net Income	\$714	\$382	\$614	\$243	\$891	\$89	\$338	\$1,753		\$2,969	\$2,050	\$36	\$1,222
2002 Employees	25,000	63,000	27,300	142,850	38,900	34,000	25,700	109,000		254,199	142,000	5,400	145,800
2002 Employee Growth on 2001	0.0%	-29.2%	-8.6%	2.8%	-16.3%	-2.9%	-2.7%	-4.4%		10.6%	-0.7%	8.0%	-5.9%
P/E Ratio	16.39	15.60	17.68	n/a	18.54	60.81	18.70	15.10		n/a	22.75	120.44	14.60

Дополнительные сведения о развитии зерновой и мукомольной отрасли в США приведены в Приложении 3

«От поля до тарелки» . Куда выгоднее вкладываться инвестору

Исследования показывают, что основные прямые инвесторы стараются вкладываться в конечные звенья продовольственной цепочки.

Пример приведенный в нижеследующей таблице показывает, почему отдельные мучные и зерноперерабатывающие производства гораздо выгоднее чем растениеводство и производство хлеба.

Таблица. Разница в ценах на зерновые и полученные из них зерновые завтраки

Farm Gate

	Standard Weights of Farm Products - lbs per bushel	CBOT Futures Contracts Dec. 11 2003										Average Contract Price in cents / bushel	Average Price in cents / bushel
		Settle	Settle	Settle	Settle	Settle	Settle	Settle	Settle	Settle	Settle		
Corn	56	03.дек 2520	04.мар 2510	04.май 2522	04.июл 2542	04.сен 2502	04.дек 2486	05.мар 2524	05.май 2550	05.июл 2570	05.дек 2456	2 518,20	40
Oats	32	03.дек 1450	04.мар 1502	04.май 1506	04.июл 1524	04.сен 1440	04.дек 1500	05.мар 1540				1 494,57	40
Soybeans	60	04.янв 7666	04.мар 7696	04.май 7572	04.июл 7446	04.авг 7200	04.сен 6690	04.ноя 6092	05.янв 6120	05.мар 6080		6 951,33	115
Wheat	60	03.дек 3780	04.мар 3896	04.май 3876	04.июл 3646	04.сен 3674	04.дек 3790	05.мар 3830	05.июл 3400			3 736,50	62

Notes:

1. December 11, 2003 at 1.40 pm CST - Open Auction Agricultural Futures
2. Contracts for 5,000 bushels
3. Price quotes for cents and quarter-cents / bushel
4. 20 cents / bushel is \$1,000 per contract
5. Volume to weight conversion from source attached "Silo Capacities of Cornage per Foot of Height" (pdf)

Dinner Plate

	Kashi Corn Flakes	Simply Granola	Flax & Soy Granola Cereal	Heart to Heart	Quaker Instant Oatmeal	Shredded Wheat	Raisin Bran	Oat Bran Flakes	
Manufacturer	Kashi	Kellogg's Chappaqua	Zoe Foods	Kashi	Quaker	Post	White Rose	Health Valley	
Retail Price	\$3,59	\$2,29	\$4,49	\$4,99	\$4,49	\$4,19	\$2,89	\$4,69	
Retail Price in cents	359	229	449	499	449	419	289	469	
Net Weight (oz.)	7,5	7,0	13,0	11,0	12,4	12,3	12,2	20,0	
Oz. in a lb	16	16	16	16	16	16	16	16	
Percent of 1 lb. Grain ingredients (in order):	0,469 wheat	0,438 corn	0,813 rolled oats	0,688 ground flax	0,775 oat flour	0,769 whole grain rolled oats	0,763 whole grain wheat	1,250 wheat	0,688 organic bran flakes
	br/ rice		soy protein	corn meal			bran	organic oats	
	oats		omega-3	corn flour				oat bran	
	barley			rye				barley flour	
	triticale			wheat					
	rye			triticale					
	buckwheat			buckwheat					
	sesame								
	other	other	other	other	other	other	other	other	
Est. farm gate cost of grains (based on dominant grain) / lb.	54,49	44,97	46,71	115,86	45,84	46,71	62,28	62,28	54,49
Retail to farm gate multiple (times)	14,06	11,64	11,83	6,26	12,64	12,51	8,82	3,71	12,52

Notes:

1. Retail prices as at December 11, 2003

2. Prices Mahattan, New York City, NY (may not be representative of rest of country) - Gristide's Supermarket

5. Выводы и рекомендации.

По результатам проведенных исследований можно сделать следующие выводы и рекомендации:

Стратегия в растениеводстве и животноводстве

- 1) Мировой опыт показывает, что в целом ведение сельского хозяйства в виде крупных агрохолдингов является неэффективным.

Ядром сельскохозяйственного развития может быть только труженик земли с его ценностями и интересами.

Фундаментальная предпосылка развития сельского хозяйства – постепенное обеспечение реального права владения землей – теми, кто ее умело обрабатывает свободный выбор форм хозяйствования.

- 2) Развитие крупных агрохозяйств в России коренным образом отличается от систем ведения хозяйств в развитых капиталистических странах. Зерновые, как правило, выращиваются за границей в относительно небольших фермерских хозяйствах. Укрупнение, в основном, происходит лишь в тех отраслях, где возможно, организовать хозяйство на основе индустриальных технологий и обеспечить контроль за ресурсами.

- 3) Вертикальная интеграция в основном имеет место для продукции животноводства. Координация и интеграция в растениеводстве возможна, но при этом основу должно составлять эффективное растениеводство, обеспечивающее получение продукции с необходимым качеством.

Рентабельность с-х производства в целом для России максимально в среднем возможна на уровне не более 10% для производства зерновых культур (если ориентироваться на реформированные агрохозяйства Германии). Причина низких цен на продукцию растениеводства связана со структурой мировых товарных рынков и влиянием транснациональных корпораций.

- 4) Для капитализации сельскохозяйственной части активов АПК «Стойленская Нива» необходимо существенное увеличение стоимости ее активов. С точки зрения западного инвестора. Стоимость активов по производству зерновых в АПК «Стойленская Нива» в 10 и более раз меньше чем требуется для эффективного ведения хозяйства, для животноводства соотношение еще больше- вплоть до 30-50 раз, что связано с необходимостью иметь действительно высокопродуктивный скот, оборудование и помещения.

- 5) Направление ближайшего (в течение 2-3 лет) развития именно аграрного производства может происходить по следующим направлениям:

- быстрое внедрение индустриальных и инновационных технологий там где они могут принести эффект в короткие сроки (в течение до 2 лет.). Сюда относятся, в частности (введение комплексных почвообрабатывающих агрегатов, перспективные севообороты и культуры, совершенствование ухода за растениями на всех стадиях роста)
- специализация отдельных хозяйств по направлениям , соответствующим их ресурсам (развитие крупных животноводческих комплексов, специализированные

растениеводческие хозяйства – семенные, картофелеводческие, кормопроизводящие и т.д.)

- 6) Интеграция с зернопереработкой должна происходить в направлении производства и переработки наиболее перспективных с точки зрения рынка зерновых культур (необходимы дополнительные исследования). В любом случае растениеводство должно обеспечить необходимое качество для мукомолов.
- 7) Условием повышения эффективности с-х производства является сокращение убыточных направлений, концентрация ресурсов в наиболее благополучных хозяйствах.
- 8) Как вариант повышения капитализации, возможно может быть рассмотрен вариант приобретения отдельных эффективных сельскохозяйственных бизнесов, в частности наиболее прибыльных птицефабрик, свеклосахарного растениеводства.

Стратегия в переработке.

- 9) Анализ показал, что в настоящее время основная часть мирового производства в переработке зерновых имеет рентабельность в диапазоне от 10 до 30% годовых. Следовательно, для привлечения инвесторов предприятия переработки должны иметь рентабельность не ниже.
- 10) Пока есть незанятые ниши в переработке зерновых и далее в цепочке к потребителю. Существует возможность в ближайшие 1-2 года увеличить капитализацию за счет приобретения предприятий или создания новых производств в следующих отраслях (близких к зернопроизводству):
 - производство детского питания (на основе злаковых);
 - зерновые завтраки;
 - упаковка и производство супов быстрого приготовления (на основе лапши);
 - хлеб и хлебобулочные изделия

Ожидаемый результат

..Предполагается, что в результате удастся
Увеличить капитализацию на _____

Основные мероприятия по реализации данной стратегии

- организация регулярного менеджмента;
- создание системы подготовки, планирования, реализации и мониторинга инвестиционных проектов;
- реорганизация компании
- обеспечение «ПРОЗРАЧНОСТИ компании»;
- привлечение партнеров и инвесторов;
- реализация отдельных проектов;
- подготовка к IPO

Приложения

Приложение 1. Такое уже было в Америке более 100 лет назад.

Во второй половине XIX в. для стимулирования строительства железных дорог правительство США щедро отдавало в собственность каждой железнодорожной компании лежащие по обе стороны от нее незаселенные земли. Компания Northern Pacific, прокладывая дорогу с востока на запад США через целинные земли Миннесоты и Дакоты, в ходе строительства оказалась на грани разорения. Единственным способом продолжить строительство и спасти деньги акционеров стала продажа принадлежащих Northern Pacific земель и конвертация ее облигаций в земельные наделы. Так частные инвесторы, ранее далекие от сельскохозяйственной деятельности, оказались собственниками сельхозугодий. Среди них промышленные капиталисты из восточных штатов, управляющие и служащие Northern Pacific. Чтобы получить хоть какой-то доход, они были вынуждены начать вести сельское хозяйство. И сделали это с индустриальным размахом.

На рубеже XIX и XX вв. средний размер американской фермы составлял чуть более 140 акров (или 70 га). Размеры владений аграрных бонанз в Дакоте и Миннесоте были в сотни раз больше и достигали 10 000–35 000 га. Типичное сверхкрупное хозяйство было организовано как «фабричная ферма». Как правило, оно состояло из нескольких крупных земельных участков («ферм»), разбросанных по всему штату. На каждом участке работала отдельная производственная бригада и управляющий. Управленческие решения принимались централизованно главным менеджером по согласованию с акционерами.

Среди посевов доминировала королева мирового рынка тех времен – пшеница, выращиваемая как монокультура.

Постоянных работников на бонанзах было мало – охрана, кузнецы, ремонтные рабочие. На летний сезон нанималась рабочая сила со всей страны. На отдельных бонанзах в это время было задействовано до 1000 человек и 1000 голов рабочего скота. В зимние месяцы большинство рабочих отправлялись на лесоповалы в соседние районы Миннесоты и других штатов.

Семена, жатки, молотилки, рабочий скот, плуги в централизованном порядке покупались на деньги акционеров или под гарантии компании банкам. И если семейные фермеры приобретали необходимые средства производства по розничным ценам, то фабрики-фермы могли это сделать по более низкой оптовой цене. Централизованный сбыт огромных объемов зерна давал владельцам сверхкрупных хозяйств преимущества при переговорах с железными дорогами.

С первых же дней существования капиталистических ферм их владельцы стали строить линейные элеваторы, а затем и мельницы. Элеваторы, обслуживавшие собственные предприятия и соседние, в том числе семейные фермы, стали

дополнительным источником прибыли. На деньги компаний прокладывались телефонные сети, соединявшие расположенные в различных районах штата производственные подразделения. Некоторые компании становились владельцами поселков, возникавших вокруг их производственных объектов. Для жителей этих городков стоимость воды, телефонной и телеграфной связи и электричества оплачивалась или субсидировалась компанией.

К концу XIX в. аграрные бонанзы достигли вершины своего могущества. Их сила только возросла с внедрением в начале XX в. сельскохозяйственных машин, оснащенных паровым двигателем. Бонанза в Хайленде (Северная Дакота), возможно, стала первой механизированной фермой в США, в которой отказались от использования лошадей в качестве тягловой силы.

Время от времени описания чудо-ферм появлялись в центральных газетах США и Европы. Истории и анекдоты об их владельцах и легендарных управляющих напоминали современные байки о новых русских. И все-таки в течение короткого исторического периода бонанзы исчезли с сельскохозяйственного ландшафта Америки, уступив место семейным фермерским хозяйствам.

Почему же они ушли? Вот только некоторые из причин.

- Создание каждой сверхкрупной фермы приводило к резкому усилению роли субъективного фактора. Для управления такой машиной требовался выдающийся менеджер, каких всегда бывает немного в любой стране, даже в США. Кроме того, наблюдатели отмечали, что каждое новое поколение управляющих фабрикой-фермой было хуже предыдущего.
- У эффективных и удачливых управляющих нередко возникали трения и конфликты с акционерами, которые не умели или не могли разобраться с запутанной сельскохозяйственной отчетностью. Они с удивлением узнавали, что в управлении фермой принимают участие многочисленные родственники управляющего, а корпоративная рабочая сила и техника используются и на его собственных фермах, по совпадению соседствовавших с землями бонанзы.
- Многие акционеры аграрных бонанз не могли смириться с сильными колебаниями ежегодной выручки, немислимых в других сферах экономики. Годы, когда хозяйство приносило своим владельцам до 50% дохода на вложенные средства (с учетом стоимости хранения и транспортировки зерна на рынок), сменялись периодами засухи и неурожая, когда ферма работала в убыток. Многие акционеры с самого начала относились к аграрной бонанзе как к временному счастью и требовали продажи приходившихся на их долю земель. Тем более что благодаря бонанзам за несколько десятилетий цена на земельные участки в Дакоте и Миннесоте взлетела в несколько раз. (Кстати, сегодня гектар сельскохозяйственной земли стоит здесь около \$3000–4000.)
- С годами управляющим крупными хозяйствами становилось все труднее нанимать многочисленную сезонную рабочую силу. Расходы на нее становились все больше и превышали затраты на механизацию ферм. А на семейных фермах сокращение стоимости рабочей силы произошло за счет самозанятости.
- Управление огромными хозяйствами во многом базировалось на монокультуре. Попытки внедрения классического севооборота и развития животноводства сводили на нет основные преимущества фабричной модели управления по сравнению со сбалансированными многоотраслевыми фермерскими хозяйствами.

По сравнению с традиционными фермами аграрные бонанзы находились в более жестких условиях налогообложения. К ним применялись корпоративные налоги на прибыль. В свою очередь введение щадящего режима налогообложения по отношению к фабрикам-фермам, который впоследствии

стал применяться в отношении фермерских семейных корпораций, было затруднено из-за наличия у холдинга многочисленных несельскохозяйственных активов и трансфертного ценообразования. Некоторые американские бонанзы уже через пару лет после создания начинали сдавать свои земельные участки индивидуальным фермерам-арендаторам. При этом материнская компания продолжала снабжать их средствами производства, определяла структуру севооборота и забирала в рамках централизованного сбыта весь урожай. Затем многие компании конвертировали договоры в аренду с правом выкупа земельного участка. Вне зависимости от того, что реально выращивается, фермер должен был в течение 10–20 лет оплачивать стоимость земельного участка пшеницей, которая поступала на принадлежащие компании элеваторы. Система работала на удивление хорошо для обеих сторон.

Приложение 2. Примеры кооперативов Германии

П.2.1. Производственный сельскохозяйственный кооператив «Хинсдорф» (Саксония-Анхальт, годы посещений — 1992, 1997, 2001)

История создания. Кооператив расположен в Котенском округе земли Саксония-Анхальт. Создан на базе бывшего СХПК, в котором было 11 тыс. га сельхозугодий, 800 членов, в том числе 500 работающих. Только 140 из них имели землю в собственности.

В 1991 г. создан зарегистрированный производственный кооператив. Его учредителями стали 50 человек. Все они были земельными собственниками и владели 1 тыс. га земли, часть площади кооператив взял в аренду, и в 1991 г. хозяйство обрабатывало 7,2 тыс. га земли.

При вступлении в кооператив каждый член внес пай — 4 тыс. марок; кроме того, кооператив получил от СХПК все его имущество, но обязан был рассчитаться в течение пяти лет со всеми членами СХПК, которые не стали его членами по имущественным паям, а также выплатить долги старого СХПК (5,9 млн марок).

Современный юридический статус и организационная форма. В 1995 г. кооператив «Хинсдорф» присоединил к себе два соседних хозяйства, которые к этому моменту были практическими банкротами: кооператив «Ланхоф» (Lanhof) и акционерное общество «Вейсандт-Гользауэр» (Weizandt-Golzauer). Однако при этом было создано не единое предприятие, а общество гражданского права (российский аналог — простое товарищество) без образования юридического лица. Такое решение было принято в связи с тем, что сохранение трех самостоятельных предприятий позволило не потерять квоту на молоко. Кроме того, это избавило предприятия от сложных процедур ликвидации предприятия и создания нового.

При этом кооператив «Хинсдорф» завладел 89% уставного капитала акционерного общества «Вейсандт», двумя голосами (из 7) и большинством мест в наблюдательном совете кооператива «Ланхоф». В простом товариществе кооперативу «Хинсдорф» принадлежит 60% уставного капитала. При таком распределении капитала и голосов фактически все три предприятия работают как единая организация, подчиняющаяся решениям членов кооператива «Хинсдорф». В 2001 г. кооператив «Хинсдорф» уже владел 100% уставного капитала акционерного общества «Вейсандт», а в простом товариществе доля «Хинсдорфа» возросла до 98%.

При реорганизации в 1991 г. кооператив «Хинсдорф» сохранил все свои подсобные предприятия. Более того, кооператив выкупил бывшие районные межхозяйственные предприятия по строительству, мелиорации, агрохимическому обслуживанию, а также три магазина. В настоящее время кооператив владеет контрольным пакетом или имеет более одной трети уставного капитала в девяти обслуживаемых предприятиях.

В составе кооператива «Хинсдорф» на начало 1997 г. было 46 членов, из которых только 19 работали в кооперативе. Они и осуществляли фактическое управление хозяйством. В 2001 г. число работающих членов кооператива уменьшилось до 17 человек.

Производственное направление. Основными направлениями деятельности кооператива являются производство продукции растениеводства (выручка — 19 млн. марок), животноводства (10 млн. марок) и услуги по проектированию, строительству, техническому обслуживанию, торговле (10 млн. марок). В 1992 г. директор кооператива видел его перспективу в несельскохозяйственных видах деятельности. В 1997 г. главной отраслью оставалось сельское хозяйство. В 2001 г. доля доходов от сельскохозяйственной деятельности составила только 50%. Кооператив столкнулся с жесткой конкуренцией в торговле и переработке.

Из 177 работников 64 заняты в растениеводстве, 21 — в животноводстве, остальные — в управлении и обслуживающих отраслях. Основными сельскохозяйственными культурами являются озимая пшеница и рожь, озимый рапс, подсолнечник, кукуруза на зерно и силос, сахарная свекла, кормовые.

К 2001 г. кооператив зарегистрировал совместное сельскохозяйственное предприятие в Венгрии, имеет хозяйство в Голландии.

Земельные отношения. После объединения в «Хинсдорфе» было 10511 га сельхозугодий. Одним из условий принятия в члены кооператива было наличие земли в размере не менее 1 га. Каждый член кооператива имел в среднем около 20 га земли. Вся остальная земля была арендована. Всего заключено 1700 договоров аренды. Площадь арендуемых у отдельных собственников земельных участков колеблется от 0,5 до 84 га. Арендная плата составляет 180—400 марок за 1 га. Для сравнения: налог на землю равен 34 маркам за 1 га. Сроки аренды варьируются от 1 года до 14 лет. Земельные участки у государства арендованы на тех же условиях, что и у частных лиц, только срок аренды больше — 25 лет.

Кооператив не стремится покупать землю, хотя цены на нее относительно низкие. Вместе с тем отдельные члены кооператива покупают земельные участки; так, председатель купил 26 га земли.

В 2001 г. землепользование всех организаций кооператива составило более 11 тыс. га

Имущественные отношения. В кооперативе «Хинсдорф» на 46 членов имеется 54 пая по 4 тыс. марок каждый. Весь паевой фонд составляет 216 тыс. марок, а активы хозяйства — около 20 млн. марок. Таким образом, практически весь капитал (99%) включен в неделимые фонды. Каждый выходящий из кооператива может получить 4 тыс. марок. Остальной капитал может быть распределен только при ликвидации кооператива.

Члены кооператива понимают, что такой порядок может привести к потере ими накопленного в кооперативе капитала, поэтому в 1995 г. была принята поправка к уставу, разрешающая наследовать членство в кооперативе.

Бывшие члены СХПК, которым при реорганизации в 1991 г. были начислены имущественные паи, получали в течение пяти лет их денежную компенсацию.

Члены кооператива на свои вклады получают дивиденды. Обычно их размер несколько выше, чем банковский процент, но в данном кооперативе дивиденды составляли в 1996 г. 100% к вкладам. Дивиденды за 2000 г. составили 25%.

Кооператив должен выплачивать ежегодно 20% прибыли для погашения старого долга СХПК. Однако фактически за пять лет на эти цели было выделено лишь 300 тыс. марок, то есть долг по кооперативу «Хинсдорф» сократился с 10 млн марок до 5,6 млн марок. По всем предприятиям, входящим в простое товарищество «Хинсдорф», долг составляет 9 млн марок.

Трудовые отношения. В кооперативе «Хинсдорф» работает 177 человек. Только 17 из них являются членами кооператива, остальные — наемные работники. Найм и увольнение работников не зависят от аренды земли или членства в кооперативе.

Средняя заработная плата составляет 17 марок в час. За 1996 г. среднегодовая оплата труда работника составила 46 тыс. марок.

П.2.2. Сельскохозяйственный кооператив Кальбе (Саксония-Анхальт, год посещения — 2001)

История создания. Кооператив организован в 1991 г. на базе растениеводческого СХПК, созданного, в свою очередь, в 1975 г. на месте производственного кооператива, занимавшегося как растениеводством, так и животноводством.

До реорганизации СХПК было 4,5 тыс. га земли, работало 90 членов. В настоящее время кооператив обрабатывает 3,5 тыс. га и насчитывает 50 членов. Вступительный пай в кооператив: 1 тыс. марок. Один член кооператива мог приобрести 16 паев. К настоящему времени за счет роста фондов средний размер пая достиг 32 тыс. марок. После смерти члена кооператива его наследники могут получить пай, но право членства в кооперативе не передается по наследству.

Органы управления. Кооперативом управляет совет директоров из пяти человек. Есть также наблюдательный совет. Важные для кооператива вопросы решаются на общем собрании.

Производственное направление. Основной отраслью хозяйства является растениеводство.

Кооператив — крупнейший производитель лука. Имеет складские помещения на 3,5 тыс. т. Цена лука колеблется по годам: от 3 до 25 евро/ц. В 2001 г. она составила 16—17 евро/ц, издержки — 13 евро/ц. Для уборки урожая кооператива дополнительно нанимает 30—35 человек.

Земельные отношения. Кооператив приобрел в собственность 200 га под зданиями и сооружениями (обязанность при организации). Сельхозугодья являются собственностью членов и других лиц и предоставляются кооперативу в аренду. Заключено около 1 тыс. арендных договоров в среднем на 15 лет, а с отдельными собственниками — и на 18 лет. Размер арендной платы зависит от качества почвы и срока аренды: на 12 лет — 500 марок/га, на 6 лет — 450 марок/га, на 1 год — 400 марок/га при качестве 100 баллов. Ставка арендной платы за 1 балл — 6 марок.

Структура посевов и урожайность

	Площадь, га	Урожайность, ц/га
Озимая пшеница	1800	75
Озимый ячмень	300	80
Рапс	400	34—36
Лук	250	400
Сахарная свекла	250	500
Горох	200	48
Лекарственные и другие травы	120	

Руководство кооператива считает, что приобретать землю в собственность не выгодно, аренда предпочтительней. Кооператив выплачивает за собственников земельный налог - около 40 марок/га. Цена земельных участков в этом районе от 10 до 20 тыс. марок за 1 га.

У руководства есть все-таки опасения, что при перезаключении арендных договоров часть земли уйдет к другим пользователям, так как конкуренция на земельном рынке растет.

Инвестиции, кредитование. Хозяйство построило склад для хранения лука. Для этого взяли кредит (2,8 млн. марок на десять лет под 5,7% годовых) и получили субсидию. Чтобы получить субсидию, создали дочернее предприятие — общество с ограниченной ответственностью, которое занимается переработкой (сушка, очистка, затаривание) лука. По правилам ЕС до 35% инвестиций может быть компенсировано за счет средств ЕС, ФРГ и федеральной земли. Этим правом могут воспользоваться только предприятия по переработке.

При получении кредита в обеспечение возврата были заложены жилой дом и 200 га земли. Кроме того, материнское предприятие дало гарантию.

Ежегодно в хозяйство инвестируется 300—400 тыс. марок (обновление техники, строительство). Практикуется лизинговая схема приобретения техники. Например, трактор Джон-Дир 200 л. с. стоит 160 тыс. марок. Хозяйство оформляет лизинговое соглашение с фирмой. В течение трех лет выплачивает по 40 тыс. марок. Оставшиеся 40 тыс. уплачивают как процент за лизинг. После этого хозяйство может оставить трактор себе или вернуть его. Решение зависит от реальной выработки трактора за три года. Если она превышает 6 тыс. часов, то лучше вернуть его, так как возрастают затраты на ремонт. Из 25 тракторов кооператива пять работают по лизинговой схеме.

Рентабельность производства, оплата труда. В 2001 г. прибыль кооператива составила 600 тыс. марок, рентабельность около 10%. В наилучшем по результатам году было 1,3 млн. марок прибыли при выручке 5,0 млн. марок. По всем формам поддержки кооператив получает около 1,7 млн. марок.

Половина прибыли распределяется между членами в форме дивидендов на пай. В среднем на 1 члена приходится около 6 тыс. марок дивидендов. Оплата труда — от 12 марок за час, то есть около 2,5 тыс. марок в месяц, или около 30 тыс. марок в год.

Перспективы, риски. Экономика кооператива зависит от снижения издержек и роста продуктивности. Менеджмент предприятия стремится использовать преимущества крупных размеров производства, а также квалификацию и опыт кадров.

У хозяйства существуют политические риски, так как Партия зеленых защищает интересы потребителей за счет ухудшения положения производителей. Германские крестьяне по сравнению с производителями других стран ЕС несут больше затрат по экологическим причинам.

Определенные риски связаны с удорожанием энергоносителей и сельхозтехники. Сохраняются погодные риски, так как предприятие находится в зоне недостаточного увлажнения.

П.2.3. Холдинг «Адиб» (Тюрингия, год посещения — 2001)

История создания. До 1990 г. на месте холдинга существовало два производственных кооператива: растениеводческий и животноводческий, на территории которых были мастерские и строительный цех. После объединения Германии на землях двух кооперативов было создано одно предприятие в виде ООО. Организация была сформирована на базе имущества, принадлежавшего более чем 1 тыс. человек. Каждый из них мог стать участником новой организации, однако многие захотели получить компенсацию своей доли в имуществе. В течение нескольких лет им эта стоимость была выплачена.

В ходе организации ООО учредителями было принято решение о дополнительной ответственности участников. Большая часть потенциальных участников — членов бывшего сельхозкооператива (990 человек) с этим не согласилась, они не вошли в состав учредителей. Перед такими гражданами возникла задолженность ООО. Им были предложены два способа погашения задолженности: либо выплата в течение одного года 60% стоимости их доли, либо полный расчет в течение десяти лет.

Организационная структура. На месте ООО со временем был создан холдинг, в состав которого входят как организации, которые возникли в ходе преобразований бывших кооперативов, так и новые, приобретенные или созданные в последующие годы. Теперь головная организация называется ООО «Сельскохозяйственное и промышленное производство, услуги, строительство». Головное предприятие имеет 100% уставных капиталов дочерних организаций. Структура холдинга приведена на схеме.

Причины выделения большого числа отдельных организаций:

- повышение ответственности коллектива и руководителя дочерней организации;
- налогообложение операций (внутрихолдинговые операции не облагаются налогом);
- упрощение управления для головной организации, так как в нее идет информация только по конечным показателям, а не вся информация по деятельности;
- выдел сельхоздеятельности в отдельную организацию позволяет получать дотации, предоставляемые сельхозпроизводителям;
- налог на прибыль платится по всей системе головной организацией

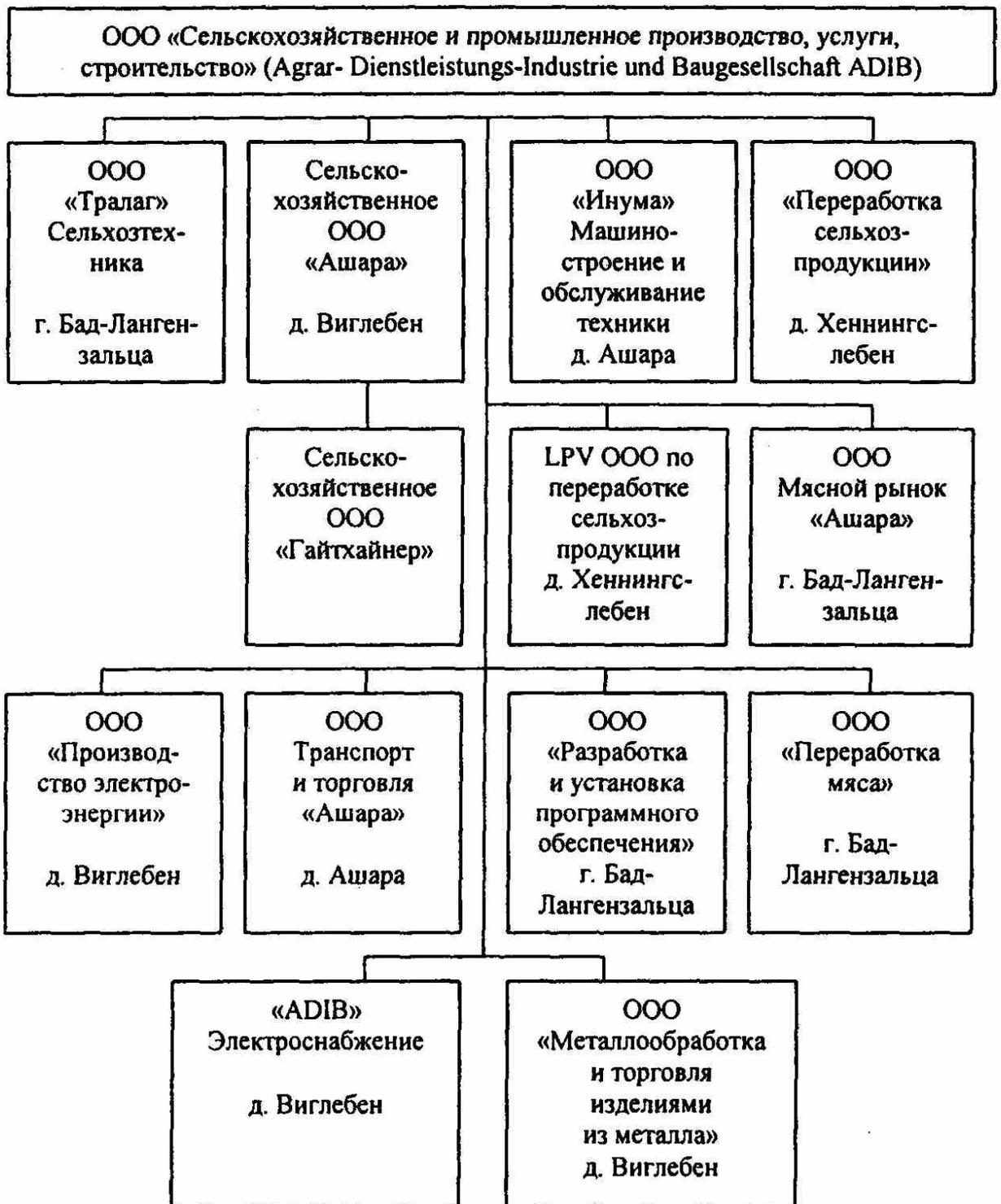


Рис. П 2.1 Структура агропромышленного холдинга «ADIB»

Корпоративные отношения. Сейчас в составе участников ООО 64 человека. Контрольный пакет находится у пяти человек. Один голос — 1 тыс. марок. Органы управления ООО — общее собрание, наблюдательный совет, дирекция.

Размер дивидендов — 10% в год. Уставные документы кооператива предусматривают возможность передачи доли наследникам при жизни участника. В этом случае новый собственник автоматически становится участником ООО. Если собственником доли наследник становится после смерти участника, то не обязательно его примут в состав, могут просто компенсировать стоимость доли. При расчете принято, что действительная стоимость доли растет в год на 10%.

Член ООО может быть исключен из ООО, если действует против интересов ООО или по другим обычным условиям устава. В случае продажи доли другой член ООО может купить ее по рекомендации наблюдательного совета. Другие участники одобряют или не одобряют такую сделку.

В состав наблюдательного совета входят представители организаций, с которыми ООО имеет деловые отношения. Быть членом наблюдательного совета — почетная обязанность. Наблюдательный совет готовит отчеты для участников ООО о деятельности организации.

Земельные отношения. Землепользование сформировано за счет земельных участков 1400 собственников, с которыми заключены договоры аренды. Размер арендной платы фиксируется в договоре, но если арендатор получает хороший урожай, то ООО увеличивает арендную плату сверх этого уровня.

Покупка земли считается невыгодным делом, так как на покупку нужно брать деньги из прибыли, их нельзя включать в себестоимость. ООО куплена земля только под постройками (50 га).

Для сохранения хороших отношений с собственниками земли ООО организует для них праздники, посылает открытки к Рождеству и т. д.

У ООО есть конкуренты по земле. Особенно острая конкуренция по землям, которые можно перевести в категорию несельскохозяйственных земель.

Трудовые отношения. Средняя заработная плата в хозяйстве — 14 марок/час. Система оплаты — основная оплата и премия в размере 10%, если работник не имел замечаний по работе. В гонце года, в зависимости от результатов деятельности организации, может быть выплачена премия. В отдельных подразделениях управляющий может снять до 20% оплаты, если подразделение не выполнило плановых показателей. Дополнительно работники получают талоны на приобретение продуктов в магазинах организации.

Главная цель руководителя — хорошая мотивация работников к труду

Приложение 3. Развитие холдингов в пищевой индустрии в США.

ПЗ.1. Производство зерновых в США.³¹

Структура производства зерна в Америке показана на рис.3.2

Американские фермеры выращивают различные зерновые культуры большинство, из которых транспортируются посредством сложной системы распределения (Рис.3.1). Ведущие зерновые культуры, зерно, пшеница, рис, сорго, и ячмень, обычно перемещаются грузовиком на элеваторы или на экспортные терминалы, хранятся на ферме или используются для домашнего скота

Объем производства зерновых составляет приблизительно \$ 26 миллиардов. Кукуруза составляет приблизительно 66%; пшеница - 23%; рис- 5%; сорго – 4 % ; ячмень - 2 %; овес – 1% , остальные, с том числе рожь, меньше чем 1 процент. Хлебные злаки выращиваются, в основном, для производства муки, и для корма животным (в основном домашней птицы, свиней, и рогатого скота).

³¹ U.S. International Trade Commission
Washington, DC20436

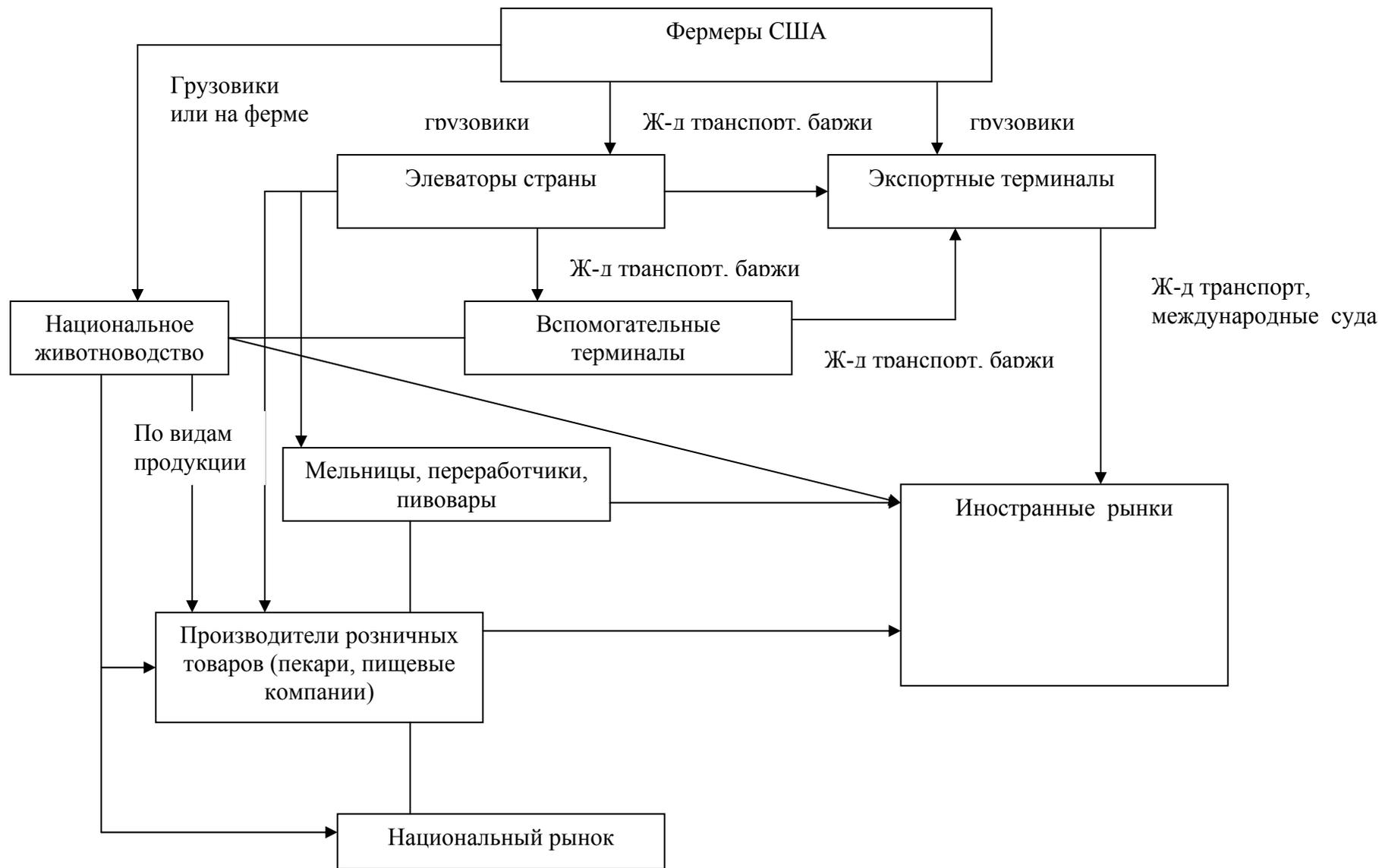


Рис.3.1. Каналы распределения зерновой продукции в США

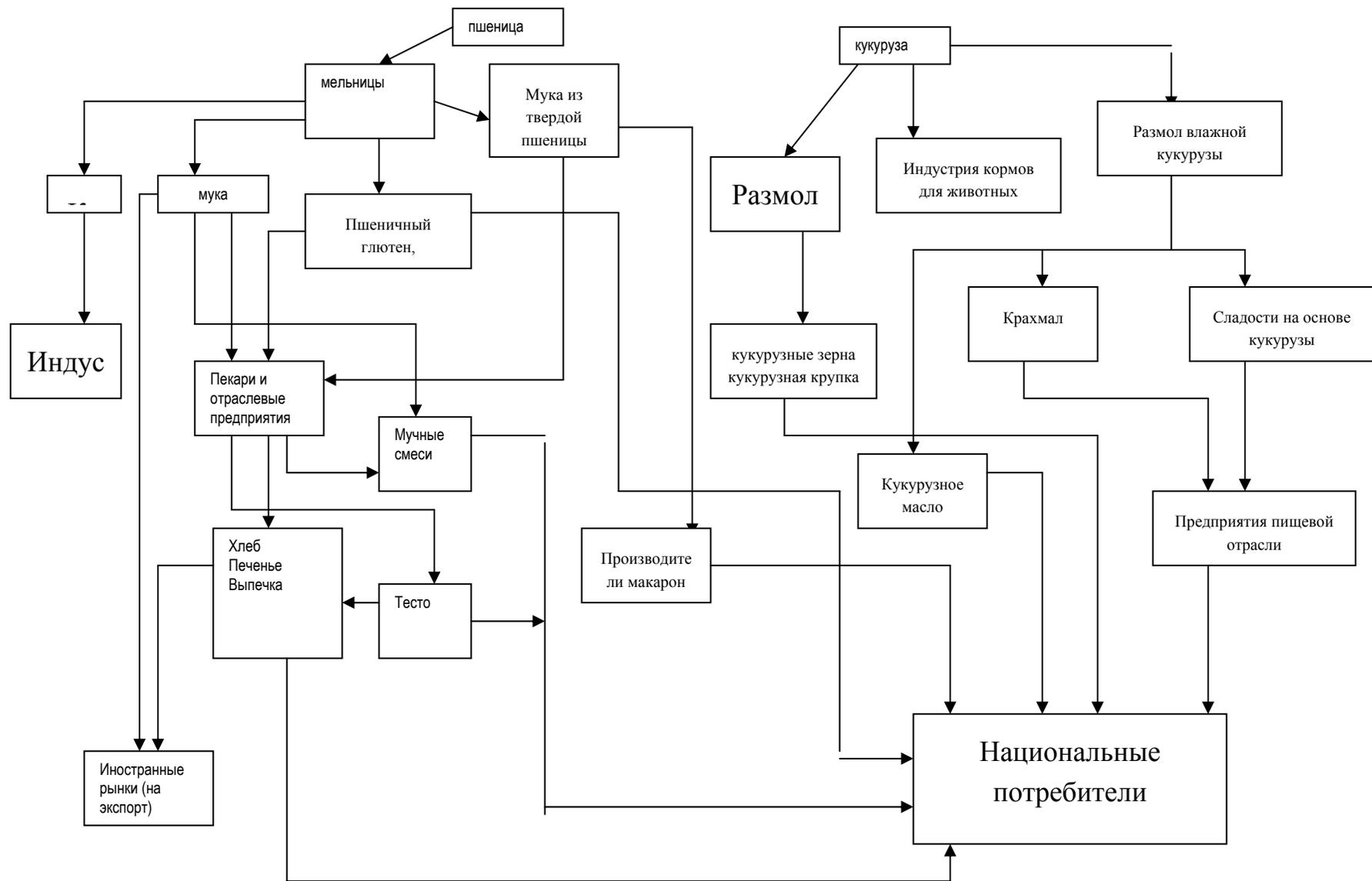


Рис.3.2. Структура зерновой индустрии в США

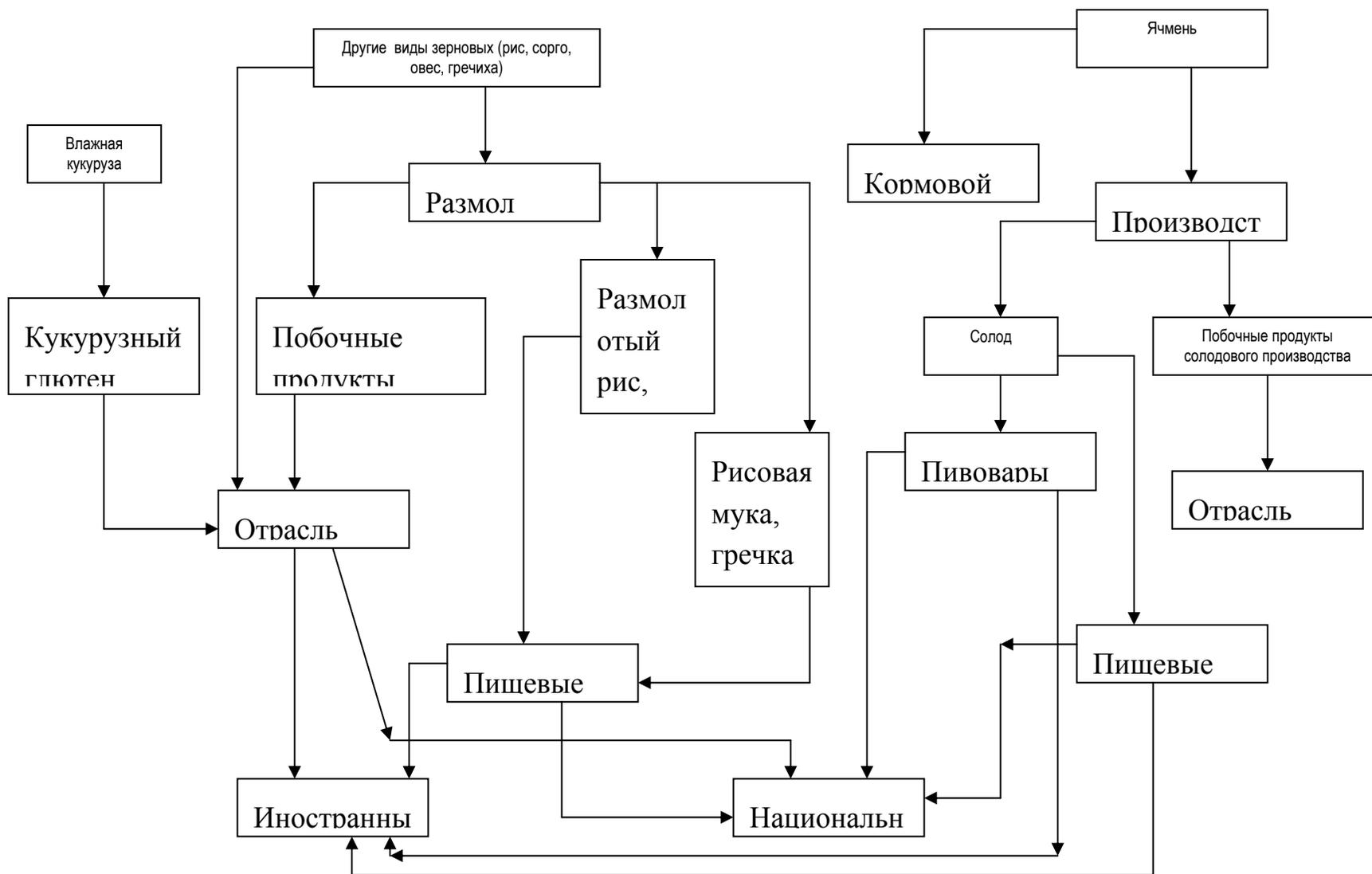


Рис.3.2. Структура зерновой индустрии в США (продолжение)

Пшеница

Пшеница в США находится на 2 месте после кукурузы, в отличие от других основных зернопроизводящих стран.

В среднем структура производства пшеницы в США примерно следующая:

Твердая краснозерная озимая – 46%;

Твердая краснозерная яровая – 19%;

Мягкая краснозерная озимая - 20%;

Белозерная – 11%;

Твердая (ДУРУМ) - 4%

Всего - 100%.....

Твердая пшеница (Дурум)

Дурум – твердая пшеница, выращиваемая главным образом как яровая, и обычно размалывается в крупку (называемую манной крупой), а не в муку. Основное применение пшеницы Дурум – производство манной крупы, крупки используются для производства макарон, спагетти, вермишели и аналогичных макаронных изделий.

Твердая пшеница (обычная)

Твердая пшеница (обычная) имеет ядро, богатое белком и глютенем. Производится в регионах, где жаркое лето и умеренные дожди.

Используется для коммерческой выпечки хлеба.

Мягкая пшеница

Мягкая пшеница имеет ядро, относительно бедное белком, и растет в регионах, богатых дождями и с умеренными температурами.

Мука, изготовленная из мягкой пшеницы, используется в США, в основном, для выпечки пирожков, печенья, крекеров и кондитерских изделий, готовых завтраков. Основным видом пшеницы в США является твердая краснозерная.

Структура отрасли

Производство зерновых в США составляет около 2,1% от мирового производства. Согласно отчетам USDA, полное число ферм, производящих зерно и масличные, в 1997 г. составляло 463000 штук, с уборочной площадью 180 миллионов акров³²; 285 миллионов акров в имело в собственности. Таким образом, средняя «зерновая» ферма собирала урожай с 389 акров.

В 1997 г. было 431 тыс. «кукурузных» ферм, 244 – «пшеничных», 90 тыс. – «овсяных», 49 тыс. – «производящих сорго», 42 тыс. – «Ячменных». 9 тыс. ферм производило рис, 12 тыс. ферм – другие виды зерновых.

Кукуруза

Кукуруза - основная культура, занимает около 2/3 в национальном производстве зерна и около 1/2 в площади зерновых. В 1997 г. средний «кукурузный» фермер США убирал урожай со 162 акров кукурузы. Малые фермы (менее 250 акров (или менее 100 Га) кукурузы обеспечивали 33% производства кукурузы в США; фермы среднего размера (от 250 до 1000 акров) давали 52% кукурузы. Наиболее крупные фермы (более 1,000 акров каждая) производили около 15% производства в 1997 г.

Кукурузу выращивают в коммерческих масштабах в большинстве штатов, однако 5 штатов (Айова, Иллинойс, Небраска, Миннесота) производят около 64% всего урожая, и 10 штатов- лидеров в производстве кукурузы производят 84% всего национального

³² По площади 1 акр = 0,4 Га.

производства. В главном «кукурузном» штате CORN BELTS (КУКУРУЗНОМ ПОЯСЕ) кукуруза обычно выращивается в севообороте с соей или пшеницей, обычно чередуются соя и кукуруза, а пшеница выращивается от случая к случаю.

В дополнение такие фермы имеют сокращенное производство свиней и коров.

Пшеница

Пшеница – вторая лидирующая зерновая культура, занимает примерно 23% в национальном производстве зерна, и 38% в площади уборки. В 1997 г. Средняя «Пшеничная» Ферма в США убирала 241 акр пшеницы, как и кукурузы, малые фермы (менее 250 акров) обеспечивали 24% производства пшеницы, Более крупные фермы (более 500 акров) давали 58% производства пшеницы. Пшеницу выращивают в основном на Великой равнине (Great Plains), вдоль границы с Канадой, и на северо-западе Тихоокеанского побережья. Шесть ведущих штатов (Канзас, Северная Дакота, Монтана, Оклахома, Вашингтон и Техас) производят более половины пшеницы. Производство пшеницы обычно происходит в севообороте с овсом или ячменем, масличными для уменьшения болезней и сохранения плодородия земель.

Рис и сорго

- занимают 4-5% в зерновых каждая.

Овес и ячмень

В основном выращиваются для использования в качестве корма для животных. Средняя «овсяная» ферма убирает 30 акров овса, средняя «ячменная» ферма убирает 142 акра ячменя.

Уровень производительности

Труд фермера предполагает множество технических, агрономических и управленческих умений. Для большинства «зерновых» фермеров экономические прибыли могут быть связаны с их собственным трудом, способностями управления, отдачей на капитал (такой как трактора и оборудование) и землей, а также и принятым уровнем риска.

Выращивание каждой из зерновых культур связано с относительно интенсивным использованием земли и капиталоемкой деятельностью и стало в США в течение последних нескольких десятилетий высоко-механизированной операцией.

Большинство «зерновых» фермеров действуют как единоличные или семейные собственники.

Структура производства продукции в 1997 г. (зерновые и масличные) была следующая:

68% произведено индивидуальными (семейными) собственниками;

18%- партнерствами;

14% - корпорациями.

В производстве зерновых принятой мерой продуктивности является урожайность.

В США урожайность за последние несколько десятилетий, в целом, увеличилась из-за лучшего возделывания, применения удобрений, севооборота. Урожайность пшеницы выросла на 44% с 27,5 бушелей на акр в 1965-69 до 39,5 бушелей в 1995-99 гг.³³

Прибавка урожайности кукурузы была 64% с 78,5 бушелей на акр в 1965-69 гг. до 128,7 бушелей на акр в 1995-1999 гг.

Эти показатели могут отклоняться на 10% в связи с погодными условиями.

Вертикальная и горизонтальная интеграция

«Зерновые» фермеры, как показано выше, являются многочисленными и децентрализованы. Большинство составляют фермеры полностью или частично собственники единственной фермы. Имеется незначительное владение иностранцами фермами в США, отдельные фермеры действуют за рубежом.

³³ Соответствует примерно увеличению с 19,5 до 27,1 Ц/Га.

Как способ получить более высокие цены и более эффективно управлять рынком своего зерна, многие фермеры образовали совместные кооперативы.

Кооперативы обеспечивают различные услуги для своих членов, включая от маркетинга урожая, до элеваторов и мельниц.

Кооперативы также владеют и управляют «пшеничными» и «рисовыми» мельницами

Выступая, в качестве единственного агента одновременно для многих фермеров, кооперативы могут быть способными привлечь более значительные кредиты для фермеров. Кооперативы играют значительную роль в торговле соевыми бобами и зерном, обеспечивая более 1/3 продаж на уровне фермеров, и занимают значительную долю в экспорте.

Торговля сельхозпродукцией и ценообразование

Важнейшими факторами, характеризующими торговлю зерном, являются:

- информированность о продуктах;
- важность иностранных рынков;
- осуществление экспортной торговли относительно небольшим числом трейдеров;
- значение организации транспортировки в каналах сбыта, используемых «зерновыми» фермерами.

Фермеры могут продавать свой урожай либо на экспорт, либо продавать мельницам внутри США или комбикормовым предприятиям.

Зерно является насыпным массовым товаром, в большой степени однородным, взаимозаменяемым товаром, для которого цена является определяющим для покупки фактором.

Внутри США цены отличаются в зависимости от стоимости перевозки (в основном по железной дороге или баржой) до районов торговли, таких как терминалы (базис поставки).

Железная дорога – основной способ перевозки зерна от первичных зерновых элеваторов до конечных потребителей, имеется 7 главных железных дорог (называемых «класс i»), по которым транспортируется зерно.

Цены на зерно, как насыпного продукта, сильно зависят от транспортной отрасли и торговли. Так как перевозка зерна относительно дорога, то фермеры обычно продают свое зерно в пределах географической области, окружающей их фермы, обычно на местный элеватор, хотя фермеры, расположенные около реки, железной дороги или портового элеватора иногда минуют местный элеватор и доставляют свое зерно прямо на экспортный терминал или вспомогательный терминал.

Фермеры продают свой урожай элеваторам, конкурирующим в пределах «определенной доступной им области»

Торговля зерном также сконцентрирована в руках относительно небольшого числа компаний в США и за рубежом.

Приобретение компанией **Каргилл** зерновых операторов компании **Континентал Грэй** в 1999 г. привело к созданию крупнейшей в США зерновой компании, с общей емкостью хранения примерно 15,5 млн. тонн (всего 318 мест хранения).

Емкость хранения 10 самых больших зерновых элеваторов США, мельниц и перерабатывающих компаний в 1999 г. в сумме составляла 2,2 млрд. бушелей, в которых Каргилл имел долю 29%, вторая по размерам компания ADM имела долю 28%.

Три сельскохозяйственных кооператива Farmland Grain Division, Cenex Harvest State Cooperative, and Riceland Foods, вместе имели около 19% емкости хранения в 1999 г.³⁴

³⁴ Впоследствии в 2001 г. Archer Daniels Midland (ADM) поглотила Farmland's grain division, создав совместное предприятие. ADM приняла 280 сотрудников Farmland, а 175 остались безработными или нашли место в других кооперативах. ADM получила в управление 24-элеватора общей емкостью 174 миллиарда бушелей (около 6 млн. тонн).

Примерно 4 ведущие фирмы обеспечивают экспорт из США 81% кукурузы и 47% экспорта пшеницы.

Фермеры имеют 3 основных стратегии ценообразования, доступные им:

- форвардные контракты;
- наличный рынок;
- контракты с ценой, устанавливаемой позже.

Примерно 60% производителей США с продажами \$250 000 или более использовали форвардные контракты и около 45% процентов использовали фьючерсы и опционы. Цены на будущие поставки могут базироваться либо на текущих наличных сделках, либо ценах на рынке фьючерсов, котируемом Чикагской Торговой Биржей. Большинство фермеров США, как правило, доставляют чуть более половины своего урожая немедленно после уборки на зерновой элеватор или мельницу, и хранят остающийся урожай на ферме для продажи зимой или весной.

Характеристика спроса на пшеницу

Зерновые рынки главным образом зависят от спроса на пшеничную муку (хлеб, выпечка) и в меньшей степени от спроса на манную крупу/крупку. В пищевых целях используется около 71% пшеницы и около 22% идет в корма, и 7 % на семена. Основными переработчиками пшеницы являются мельницы.

Прямая конкуренция пшеницы с другими зерновыми, за исключением использования ее для корма ограничена. В большинстве мест цены на пшеницу выше, чем на другие зерновые.

На спрос на зерновые в целом оказывают влияние два отдельных рынка - рынок продуктов мельниц (мука для хлеба) и продукты животноводства (мясо, птица, яйца, молочные продукты).

Последнее десятилетие увеличилось более высокое потребление муки и продуктов животноводства на 1 человека, рост населения дополнительно увеличил спрос.

Официальное потребление зерна за период 1999-00 г. выросло на 18% до 253 млн. тонн. (mmt). Потребление пшеницы за этот период выросло на 17%, достигнув максимума в 98/99 г. – 1335 млн. бушелей (около 44 млн. тонн).

Производство пшеницы

Согласно официальным данным производства, площади и урожайность зерновых составили:

Зерновой год Произведено, Убор. площадь Урож-сть
млн. тонн млн. Га тонн/Га

Crop year	Production	Harvested acreage	Yield
	Million metric tons	Million hectares	Metric ton/ hectares
1995/96.....	275	59	4.7
1996/97.....	333	65	5.1
1997/98.....	334	64	5.2
1998/99.....	347	61	5.7
1999/00.....	333	58	5.7

Цель поглощения – была достичь улучшения финансового состояния Farmland. Кооператив получил убытки \$29.25 million в 2000 г., впервые с 1993 г. Причина убытков- рост цен на газ, основной компонент для производства удобрений.

После поглощения в первые 6 месяцев 2001 г. Была показана прибыль после налогов \$5,4 million выше чем убытки в прошлого года \$48.6 million. Продажи достигли \$6 млрд., т.е. выше, чем \$5.8 млрд. за соответствующий период 2000 г.

П 3.2. Производство пшеничной муки³⁵

На рынке США присутствует много видов муки, тем не менее, основным видом остается мука для производства белого хлеба, которая составляет примерно 1/2 от производимой муки.

Примерная структура производства муки соответствует таблице:

Наименование	Поставки (1,000 cwt) (Центнеров)	Доля (Percent)
«Белая мука»:		
“Экспортные поставки.....15,739,410	4
Внутренние поставки:		
Пекари		
Основная мука для производства хлеба 215,110	55
«мягкая» мука для выпечки	51,994	13
Блинная мука для дома (с дрожжами) 6,178	2
Другие виды муки для дома 41,135	11
Поставки в другие пищевые отрасли:		
Для использования в пищевых продуктах 15,292	4
Для использования в непищевых продуктах 2,640	1
Другие виды муки (не белой):		
Крупка	5,853	1
Мука «Дурум» и манная крупа	33,208	8
Другие	4,664	1
ИТОГО внутр. поставки	391,468	100

Количество, Типы и Мощности мукомольной отрасли в США

Количество компаний США производящих муку, солод и крахмал в течение 1987-1992 гг. уменьшилось на 4% до 318. Компании управляли 495 предприятиями с 1992 г., 257 из них имели не менее 20 работников. В течение 1992-94, использование мощности составляло по производству всей муки 82-83%

Мощность же по пшеничной муке использовалась к 1994 г. На 91% (для сравнения в 1992 г.- на 82%).

³⁵ U.S. International Trade Commission, *USITC Publication 3095*
Washington, DC20436

Увеличение использования мощности приводило в увеличению дополнительных мощностей. Так суточная мощность мукомольной промышленности США с марта 93 г. по декабрь 96 г. выросла на 6% до 1409 тыс. центнеров³⁶ (в расчете на муку).

Большинство из дополнительных 17 мощностей были добавлены на предприятиях, расположенных ближе в главным районам потребления в США и далеко от традиционных мукомольных районов в производящих пшеницу штатах.

18 мельниц – являются ключевыми составляющими отрасли и поставляют муку в 29 штатов, однако, если основываться на доставках, то 7 штатов обеспечивают половину всех поставок - Нью-Йорк, Канзас, Миннесота, Миссури, Техас, Калифорния и Теннесси (Рис.3.3.)

Figure 2
Flour and other grain mill products: Value of U.S. shipments and the number of U.S. establishments, by State, 1992

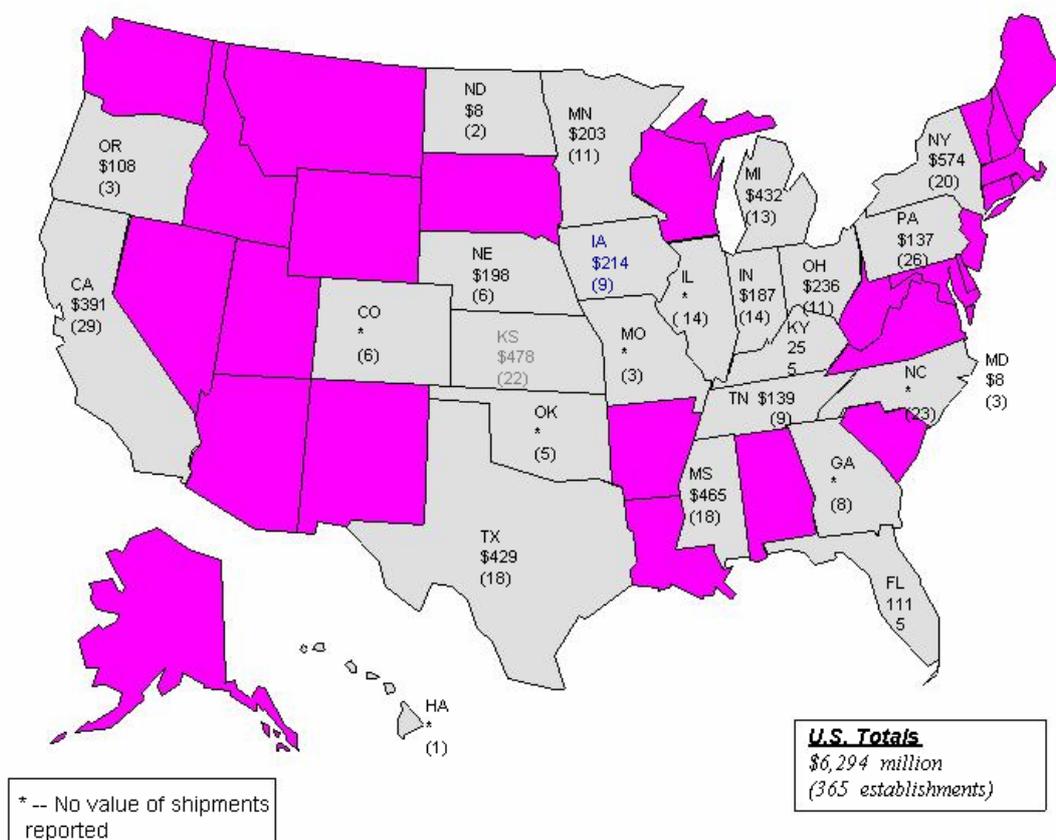


Рис.3.3. Распределение мукомольных предприятий по штатам

The larger capacity of domestic mills has occurred partly because of the economics of scale in processing, procurement, finance, and transportation. The smaller U.S. wheat milling establishments (each with less than 1,000 hundredweight (cwt) of daily flour processing capacity) have declined in number, while the number of hard, soft, and whole-wheat mills with a 10,000 cwt or more daily capacity have expanded. Mills increased their processing capacity

not simply by building physically larger facilities, but also by adding new equipment with greater capacity. The larger capacity plants generally have less-than-proportionate increased energy, equipment, and labor costs than the smaller plants.

³⁶ Следует иметь в виду, что американский центнер составляет 45,3 кг, английский – 50,8 кг.

Transportation costs in moving wheat and thereafter moving flour and byproducts to consumers have played a key role in plant location over the years. The three traditional milling centers have enjoyed low costs in terms of transportation and access to U.S. wheat supplies. However, wheat milling has become more geographically distributed over the past decade with the deregulation of railroads and the desire on the part of millers to be closer to consumers.

Wheat millers of the different types of wheat are scattered across the United States; most plants specialize in the milling of either hard or soft wheat, with a distinct subgroup of plants milling only durum wheat. The milling equipment, particularly for soft wheat, varies depending on

the general type of wheat being milled. Durum mills can be switched to mill other types of hard wheat, but generally durum mills specialize only in durum

Занятость и часовая оплата на мельницах

The milled grain, malt, and starch industry is a manufacturing industry employing persons primarily engaged in direct production; some are also engaged in financial, managerial, and marketing roles as well. In 1995, U.S. employment in this industry was 27,400 persons, of whom 19,500 (71 percent) were production workers (table A-1). During 1992-95, employment in the U.S. grain milling industry remained flat at about 27,400.

During 1992-96, wages of U.S. grain milling employees increased by 3.8 percent annually, slightly above the prevailing 2.4 percent rate of inflation and the 3.1 rate of increase for all private production workers. During these 5 years, average wage rates for grain milling

employees rose to \$12.43 per hour, slightly above the average \$12.06 per hour rate that U.S. private production workers received, as shown in the following tabulation compiled from official data of the U.S. Department of Labor (in dollars per hour):

Period (in December)	Average hourly earnings:	
	Wheat milling	All private, U.S. production
1992	\$10.72	\$10.71
1993	10.76	10.97
1994	11.47	11.21
1995	12.36	11.64
1996	12.43	12.06

Labor Intensity, Skill Levels, Level of Automation, and Productivity

Large grain mills operate on a continuous flow basis with relatively few employees (other than those brought in for equipment maintenance), because of the introduction of computerized controls. Grain milling is a capital and energy intensive industry, but the cost of purchased materials (mainly grain) accounted for about 73 percent of the value of shipments in 1995.

Total labor (payroll) costs are small in relation to shipments, accounting for 6 percent of total shipments in 1995.

Total labor productivity in the grain milling industry rose by 7.1 percent annually during 1992-95, as measured by value-added by manufacture. In 1992, the value-added per grain milling employee was \$200,000 (table A-1); by 1995, the average employee produced \$246,000 in value-added. The greater labor productivity may be attributed in part to more intensive mechanization, the closing of the more antiquated plants, and the opening of more modernized mills.

The domestic milling industries have continued to invest substantial amounts in adding capacity and mechanization. New capital expenditures rose from \$254 million in 1992 to \$300 million

in 1995 in the flour and other grain mill industries (SIC 2041), according to data of the U.S. Bureau of the Census.

31

Vertical and Horizontal Integration

There are six principal industrial groupings in this industry, as reflected in figure 3.1: the wheat millers, the dry corn millers, the wet corn millers, the miscellaneous grain millers, the starch industries, and the malting industry. Many of the larger wheat and wet corn milling facilities are owned by the same companies.

USDA has classified domestic wheat milling companies into four major categories:

32

- ❖ Multi-unit flour millers (the "majors") that are diversified into processing and commodity operations (such as Cargill, ADM, and ConAgra);
- ❖ Vertically integrated food processors that both purchase and process flour from the majors (Pillsbury, General Mills, and Nabisco);
- ❖ Millers that are primarily flour producers within a single U.S. region (Fisher Mills, Dixie Portland, and Mennel); and
- ❖ Small millers with one or two establishments in local markets and specialty products (Roman Meal).