

**С.К. Серикбаев<sup>1\*</sup>** , **К.К. Нурашева<sup>2</sup>** , **Ж.М. Сейсенбаева<sup>2</sup>** 

<sup>1</sup>Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Казахстан, г. Алматы

<sup>2</sup>НАО «Южно-Казахстанский университет им. М. Ауэзова», Казахстан, г. Шымкент

\*e-mail: serik\_s\_k@mail.ru

## **ПЕРСПЕКТИВЫ СОЗДАНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР В АГРАРНОМ СЕКТОРЕ КАЗАХСТАНА**

Чтобы отвечать глобальным вызовам современности, хозяйствующим субъектам необходимо формировать наилучшие стратегии развития, совершенствовать организационную структуру производства, постоянно внедрять инновационные формы управления. Целью исследования является изучение существующих в мире интегрированных инновационных структур и оценка возможности применения передового опыта в аграрном секторе Казахстана.

Метод исследования заключается в применении аналитического, статистического, системного и комплексного подходов к изучению интеграции хозяйствующих субъектов; расширении и конкретизации научных представлений об интеграционных процессах в контексте отраслевой специфики АПК. Научная новизна заключается в разработке предложений по интеграции мелких сельхоз товаропроизводителей в интегрированную структуру, представляющую коллективную собственность, где владельцы – пайщики, и доход распределяется в соответствии с внесенным вкладом. Предлагается создавать в АПК мягкие структуры, например, ассоциации или предприятия на основе рабочей акционерной собственности, что позволит вести совместную деятельность на корпоративной основе при сохранении обособленности ее членов, сельских тружеников.

Интеграция на инновационной основе позволяет внедрить новые механизмы хозяйствования, достичь высоких результатов работы в целях быстрого насыщения рынка продовольствием.

Заключение: интеграция улучшает продуктивность аграрного сектора, позволяет производить конкурентную продукцию, защитить внутренний рынок, обеспечить продуктами питания собственного потребителя, перейти на новые технологии, обеспечить соответствие продуктов питания мировым стандартам качества и безопасности.

**Ключевые слова:** аграрный сектор, интегрированная структура, производственная цепочка, хозяйствующие субъекты, стратегия.

S.K. Serikbayev<sup>1\*</sup>, K.K. Nurasheva<sup>2</sup>, Zh.M. Seisenbayeva<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Al-Farabi Kazakh National University, Kazakhstan, Almaty

<sup>2</sup>Non-profit joint-stock company "South Kazakhstan University named after. M. Auezov", Kazakhstan, Shymkent

\*e-mail: serik\_s\_k@mail.ru

## **Prospects for creation of innovative integrated structures in the agricultural sector of Kazakhstan**

To meet the global challenges of our time, business entities need to formulate the best development strategies, improve the organizational structure of production, and constantly introduce innovative forms of management. The purpose of study is to study integrated innovation structures existing in the world and assess the possibility of applying best practices in agricultural sector of Kazakhstan. The research method consists of applying analytical, statistical, systematic and comprehensive approaches to study of the integration of business entities; expansion and specification of scientific ideas about integration processes in context of the sectoral specifics of the agro-industrial complex. The scientific novelty lies in the development of proposals for the integration of small agricultural producers into an integrated structure representing collective ownership, where the owners are shareholders, and income is distributed in accordance with contribution made. It is proposed to create soft structures in the agro-industrial complex, for example, associations or enterprises based on working joint-stock ownership, which will allow joint activities on a corporate basis while maintaining the isolation of its members, rural workers.

Integration on an innovative basis makes it possible to introduce new management mechanisms and achieve high performance results in order to quickly saturate the market with food.

Conclusion: integration improves the productivity of agricultural sector, allows you to produce competitive products, protect domestic market, provide food for your own consumers, switch to new technologies, and ensure that food products comply with international quality and safety standards.

**Key words:** agricultural sector, integrated structure, production chain, economic entities, strategy.

С.К. Серикбаев<sup>1\*</sup>, К.К. Нурашева<sup>2</sup>, Ж.М. Сейсенбаева<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Өл-Фараби атындағы ҚазҰУ, Қазақстан, Алматы қ.

<sup>2</sup> Коммерциялық емес акционерлік қоғамы, М.Әуезов атындағы  
Оңтүстік Қазақстан университеті, Қазақстан, Шымкент қ.

\*e-mail: serik\_s\_k@mail.ru

### **Қазақстанның аграрлық саласында инновациялық интеграцияланған құрылымдарды жасау болашағы**

Қазіргі заманның жаһандық сын-қатерлеріне төтеп беру үшін шаруашылық жүргізуші субъектілерге дамудың ең жақсы стратегияларын тұжырымдап, өндірістің ұйымдық құрылымын жетілдіріп, басқарудың инновациялық нысандарын үнемі енгізу қажет. Зерттеудің мақсаты – әлемде бар интеграцияланған инновациялық құрылымдарды зерттеу және Қазақстанның аграрлық секторында озық тәжірибені қолдану мүмкіндігін бағалау. Зерттеу әдісі шаруашылық жүргізуші субъектілердің интеграциясын зерттеудің аналитикалық, статистикалық, жүйелі және кешенді тәсілдерін қолданудан тұрады; агроөнеркәсіптік кешеннің салалық ерекшеліктері контекстінде интеграциялық процестер туралы ғылыми идеяларды кеңейту және нақтылау. Ғылыми жаңалық шағын ауыл шаруашылығы тауарын өндірушілерді ұжымдық меншікті білдіретін, меншік иелері акционерлер болып табылатын, кіріс енгізілген үлеске сәйкес бөлінетін кешенді құрылымға біріктіру бойынша ұсыныстар әзірлеуде жатыр. Агроөнеркәсіптік кешенде жұмсақ құрылымдарды, мысалы, жұмыс істейтін акционерлік меншікке негізделген бірлестіктер немесе кәсіпорындар құру ұсынылады, бұл оның мүшелерінің, ауыл еңбеккерлерінің оқшаулануын сақтай отырып, корпоративтік негізде бірлескен қызметке мүмкіндік береді.

Инновациялық негіздегі интеграция жаңа басқару тетіктерін енгізуге және нарықты азық-түлікпен тез толтыру үшін жоғары өнімділік нәтижелеріне қол жеткізуге мүмкіндік береді.

Қорытынды: интеграция аграрлық сектордың өнімділігін арттырады, бәсекеге қабілетті өнім өндіруге, ішкі нарықты қорғауға, өз тұтынушыларын азық-түлікпен қамтамасыз етуге, жаңа технологияларға көшуге, азық-түлік өнімдерінің халықаралық сапа мен қауіпсіздік стандарттарына сәйкестігін қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

**Түйін сөздер:** аграрлық сектор, интеграцияланған құрылым, өндірістік тізбек, шаруашылық субъектілері, стратегия.

### **Введение**

В настоящее время проблема перестройки механизма управления предприятиями на инновационной основе занимает важное место в социально-экономической политике Казахстана. Чтобы отвечать глобальным вызовам современности, хозяйствующим субъектам страны необходимо формировать соответствующие стратегии развития, совершенствовать организационную структуру производства, постоянно внедрять инновационные формы управления. Суть инновационной деятельности любого предприятия заключается в реализации механизмов, направленных на улучшение работы единоличных и коллективных субъектов управления социальных и социо-технических систем различного уровня, способствующих созданию благоприятных условий хозяйствования. Это обеспечивается путем стимулирования деловой активности предприятий, ненавязчивого насаж-

дения корпоративной культуры управления, расширения круга индивидуальных и институциональных инвесторов.

Для этого следует совершенствовать экономический механизм управления предприятиями за счет построения инновационных форм организационной структуры. И здесь одним из способов совершенствования деятельности экономических субъектов является создание принципиально новых интегрированных структур, представляющих технологичный уклад более высокого передела и создающих конечную продукцию добавленной стоимостью. В нашем случае речь пойдет об интеграции мелких, разрозненных хозяйствующих субъектов в сельском хозяйстве – личных подсобных хозяйств (ЛПХ), мелких сельхоз товаропроизводителей (СХТП), крестьянских, фермерских хозяйств (КФХ). Хотя Закон Республики Казахстан от 29 октября 2015 года № 372-V «О сельскохозяйственных кооперативах» действует уже несколько лет,

проблемы укрупнения хозяйств, повышения их конкурентоспособности и эффективности пока не решены (*Закон Республики Казахстан от 29.10.2015*).

Массовое создание сельхозкооперативов после принятия упомянутого Закона существенно не повлияло на инновационный подъем отрасли. Эти мелкие хозяйства не охвачены объединением в кооперативы, они производят кустарную сельхозпродукцию, имеющийся скот в основном не племенной, используются устаревшие орудия труда. По многим видам продовольствия импорт остается высоким, казахстанское содержание внутреннего рынка продуктов питания недостаточно. Поэтому авторы предлагают создать интегрированную структуру, включающую производственную цепочку, способную генерировать высокую добавленную стоимость.

Данная тема актуальна с точки зрения того, что в настоящее время в аграрном секторе страны существует порядка 1 636,2 тыс. ЛПХ, которые по итогам 2020 года произвели продукцию на сумму 2,6 трлн. тенге. В этих хозяйствах занято более 3,5 млн сельских жителей, которые относятся к категории людей с низким уровнем дохода (*Кекчебаев и Жакупова, 2020; Итоги развития сферы сельского хозяйства, 2022*).

Целью исследования является изучение существующих в мире интегрированных инновационных структур (ИИС) и оценка возможности применения передового опыта в Казахстане для объединения указанных выше субъектов сельского хозяйства.

Чтобы достичь этой цели, решаются следующие задачи: рассмотрены варианты существующих на практике интегрированных структур; выполнен краткий анализ развития сельского хозяйства за последнее время; рассматривается вариант вертикальной интеграции предприятий АПК, способствующий росту организационно-технологического и экономического уровня производства в отрасли.

Объектом изучения является действующий на сегодня механизм управления хозяйствующими субъектами в аграрной отрасли. Путем использования аналитического, статистического, системного и комплексного подходов в исследовании сущности интегрированных структур представляется возможность выбора наиболее подходящего варианта для объединения мелких хозяйств в аграрной отрасли Казахстана. Указанные методы позволяют раскрыть особенности хозяйствования и определить целесообразность интеграции субъектов. Посредством

ознакомления со статьями зарубежных ученых и специалистов, материалов в Интернете авторы попытались разработать вариант вертикальной интегрированной структуры (ВИС) на инновационной основе в сельском хозяйстве Казахстана.

Рабочая гипотеза нашего исследования – создание ИИС, реализующих задачу повышения конкурентоспособности сельхозпредприятий, способствующих формированию нового сектора сельской экономики – корпоративного, который будет основан на инновационных структурах, применении механизмов управления собственностью на рыночной основе.

### Литературный обзор

Современные интегрированные организации диктуют вектор развития экономики и представляют собой основу стабильности в производстве любой развитой страны. Одной из наиболее важных причин становления таких структур в реальном секторе экономики является то, что для ведения экономической деятельности создаются благоприятные условия, устраняются взаимные барьеры, усиливаются конкурентные позиции, появляется возможность контроля рыночной обстановки в сегменте данного товара. Кроме того, есть вероятность перехода на новый технологический уклад (Глушак О. и Глушак Н, 2019). Именно поэтому исследования по данной теме представляют особую актуальность.

Исследованием интегрированных структур по всему миру занимаются многие специалисты. Так, достоинства вертикальной интеграции (ВИС) рассмотрены в работах Рождественского А.В., Fernando Lucio и Guillermo Marshall (Рождественский, 2016; Lucio and Guillermo, 2020), где авторы отмечают, что интеграция – показатель степени владения бизнес-процессами, технологиями, инфраструктурой, компетенциями в цепочке производства товара или услуги. Экономия на издержках позволяет компании добиваться снижения цен на продукцию, а также получать большую прибыль при уже сложившейся рыночной цене. К примеру, в сельском хозяйстве существует такая цепочка: сбор урожая, его переработка, сортировка, упаковка, хранение, транспортировка и, наконец, продажа продукта конечному потребителю (Акимбекова и др., 2021). Фирма, контролирующая все или несколько звеньев подобной цепи, будет вертикально интегрирована. Однако наряду с несомненными достоинствами, ВИС имеет некоторые недос-

татки, на которые указывают Claici и Basalisco (Claici et al, 2020):

1. Рост предпринимательского риска и увеличение капиталовложений.
2. Вертикальная интеграция ориентирует компанию только на собственные силы.
3. Фирма становится менее восприимчивой к потребительскому спросу.
4. Производственная гибкость компании несколько снижается.

Широкое применение на практике находит горизонтальная интеграция предприятий, находящихся на одинаковых этапах производства, на одном звене торговой цепи, работающих и конкурирующих на одном сегменте рынка, в одной отрасли, которые специализируются на производстве однотипной или сходной продукции/услуг. Например, в сельском хозяйстве это добровольное и равноправное сотрудничество сельхозпредприятий путем кооперации, обмена продуктами своей деятельности или совместной организации производства для достижения более высокой производительности труда (Volk, 2018) При этом отмечается, что ослабление конкуренции и концентрация продавцов на рынке могут ухудшить эффект размещения ресурсов и создать угрозу монополизма.

Необходимость нового, выверенного подхода в аграрном секторе, создания условий для переработки сырья внутри страны, привлечения инвестиций, внедрения новейших агротехнологий, обеспечения стабильности мер господдержки рассмотрены в материалах Парламентских слушаний (Информационно-аналитический обзор, 2020) Вопросы создания инновационных интегрированных структур вошли в Национальный проект по развитию агропромышленного комплекса РК (Национальный проект...2021). В контексте рассматриваемой проблемы интерес представляет аналитический обзор OECD по развитию сельское хозяйственной кооперации в Казахстане (Somma, 2019).

Резюмируя многочисленную литературу по теме исследования, можно отметить, что в настоящее время на практике мы имеем различные типы формализованных интегрированных структур: корпорации, финансово-промышленные группы, концерны, тресты, холдинги, конгломераты и др., однако для достижения реальной эффективности аграрной отрасли Казахстана следует выбрать наиболее приемлемый формат интеграции разрозненных личных подсобных хозяйств, нерентабельных крестьянских/фермерских хозяйств и других сельхозпроизводителей.

## Материалы и методы исследования

Суть исследования заключается в применении аналитического, статистического, системного и комплексного подходов к изучению интеграции хозяйствующих субъектов малого бизнеса, индивидуальных предпринимателей, личных подсобных хозяйств; расширению и конкретизации научных представлений об интеграционных процессах в контексте отраслевой специфики АПК. Это предполагает раскрытие генезиса, особенностей, социально-экономических результатов осуществления горизонтальной интеграции на инновационной основе; обосновании направлений дальнейшего развития интеграционных процессов в реальном секторе экономики.

Основные научные вопросы – насколько верны теоретические выкладки относительно интеграции традиционных хозяйствующих субъектов, в частности личных подсобных хозяйств (ЛПХ), в новую организационную форму типа корпорации, где имеет место коллективная собственность и возникают новые экономические отношения на основе владения имуществом и распределения дохода/прибыли. Кроме того, владельцы новой объединенной структуры, т.е. пайщики/акционеры могут работать сотрудниками на любых должностях в этой структуре, получать заработную плату за труд. Возникает симбиоз частной собственности в виде коллективного владения имуществом и совместного управления, что может ассоциироваться у некоторых людей с советским «колхозом» и вызывать противоречивые ассоциации.

Выбор методов и инструментария исследования осуществлялся на основе принципа необходимости и достаточности для достижения задач исследования, обеспечения требуемой глубины и детальности проработки основных аспектов поставленных задач, достоверности и надежности получаемых результатов. Материалы исследования включают статистическую и аналитическую информацию Комитета по статистике РК, Министерства сельского хозяйства, материалы сайтов организаций по производству и переработке аграрной продукции. Обработка материалов велась с применением статистических данных, методами выборки и группировки данных, экспертных оценок. Достоверность информации достигалась сопоставлением, изучением альтернативных источников данных и проверочными расчетами.

## Результаты исследования

1. Интегрированные инновационные структуры: условия для их формирования и целесообразность создания

Современный кризис экономик ряда стран, вызванный эпидемией ковид, а затем санкционной войной диктуют необходимость формирования продуманных стратегий развития, способных выдержать жесткую конкуренцию и отвечать на вызовы внешней среды в условиях, когда не действуют правила ВТО и международные соглашения. В этой ситуации ключевым фактором развития субъектов хозяйствования нами рассматривается механизм интеграции определенных сфер бизнеса, чтобы иметь возможность применять технологические инновации и таким образом усилить конкурентные позиции партнеров, добиться устойчивого развития новой структуры.

Актуальность исследования процесса интеграции заключается в обосновании ее применимости к той или иной отрасли, т.к. глобализация многих сфер бизнеса, а также ускорение диффузии инноваций приводят к необходимости постоянного поиска новых решений и это затрагивают экономику практически всех стран.

В течение многих лет глобализация была движущей силой интеграционных процессов, что способствовало формированию известных в мире корпоративных структур. Эпидемия ковида и санкционная война разрушили многие торгово-экономические связи стран. Правительства стран и национальные предприниматели должны по-новому взглянуть на экономику, чтобы создать производства нового поколения. В этом плане нам представляется интересной идея вертикальной интеграции компаний, т.е. объединение ранее автономных производителей, связанных последовательными стадиями производства конечного продукта от выращивания урожая до производства готовых изделий.

Прежде чем говорить о возможности создания ИИС в Казахстане, следует вспомнить, что в ряде постсоветских стран корпоративные компании появились после распада СССР в виде холдингов, финансово – промышленных групп (ФПГ). Как известно, приватизация и разгосударствление собственности проходили по-разному в постсоветских странах, в Казахстане на этой основе возник крупный бизнес, доля которого составляет примерно две третьи (Зарецкая, 2020; Приватизация в Казахстане..., 2015). К примеру в Российской Федерации корпоративная экономи-

ка занимает 60% объема ВВП (Алексеев, 2023). Доля крупного капитала в Казахстане примерно 45%, 50 крупнейших частных компаний входят в список Forbes.kz (Economic Recovery..., 2023; Kazakhstan Top Companies..., 2022). Общая выручка топ-50 в 2019 году составила 3,42 трлн тенге, в 2020 году – 5,04 трлн. В Казахстане крупный капитал в основном принадлежит иностранцам, сырьевой сектор занят ими на 90% иногда. По этим причинам в Казахстане нет по-настоящему национальных компаний, не происходит настоящей капитализации в компаниях.

Экспорт составляет более 36% от ВВП, а с учетом инфраструктуры и обслуживающих отраслей это больше половины, то есть экономика Казахстана производит в основном то, что страна не потребляет (Kazakhstan, 2022). Доля импорта – больше четверти – 27% ВВП, а с учетом торговли и всего прочего – тоже примерно половина, то есть страна потребляет по большей части то, что не производит.

Особое внимание следует обратить на торговлю энергоресурсами. Казахстан живет за счет ренты, а не путем создания эффективных производств, экспорт нефти, газа, металлов создает доход государства. При этом прибыль от экспорта сырья либо попусту расходуется, либо работает на отток капитала за рубеж. Лучший вариант – когда инвестиции попадают в тот же сырьевой сектор.

Если для анализа взять период с нулевых годов, то можно четко видеть, что рост промышленного производства практически все время отставал от роста ВВП, что свидетельствует о технической отсталости основных производств и консервативном характере производственных отношений (Основные социально-экономические показатели ..., 2022). Вместе с тем, объемы инвестиций в основной капитал опережали рост ВВП и промышленной продукции, это подтверждает экстенсивный характер производства и низкую эффективность капитальных вложений.

Причин для такого положения несколько. Сегодня организационно-инновационная культура предпринимательства в Казахстане недостаточно высока. Имеющие место слабые тенденции в улучшении качества экономического роста пока свидетельствуют о неэффективности действующего механизма реформ и необходимости формирования новой модели развития компаний. Поэтому формирование структуры предприятий на инновационной основе представляется крайне целесообразным.

Анализ трудов ученых и специалистов показывает, что в построении схемы вертикальной интеграции предприятий значение имеет большая рыночная власть у компаний, работающих в смежных звеньях производственной цепи. Основная причина вертикальной интеграции – ликвидация возможности получения «двойной маржи» и достижение общественной эффективности, а также естественное стремление хозяйствующих субъектов к снижению издержек (Saltelli Andrea, et al, 2020; Vertically and horizontally ..., 2020).

Известно, что крупные интегрированные структуры за счет внедрения инноваций способны регулировать прибыль в промежуточных цепочках производств, снижать транзакционные издержки по всей линии выпуска продукции, увеличивать ассортимент и эффективность из-

готовления конечных товаров. Вертикальная интеграция устраняет любую монополию на цену промежуточного продукта. Как видно из рисунка 1, существует несколько подходов для мотивации формирования ИИС.

В литературе известен хороший пример вертикальной интеграции, когда компания включает несколько звеньев производства, характеризующихся высоким уровнем сосредоточения управленческих, экономических и финансовых ресурсов. Такое построение корпорации позволяет рационально распределять инвестиционные потоки между разными видами деятельности и достигать высоких индикаторов развития. Основной упор делается на получение экономического эффекта, который представляет сумму выигрыша и продавцов, и покупателей (Vertically and horizontally ..., 2020; Мочалов, 2018).

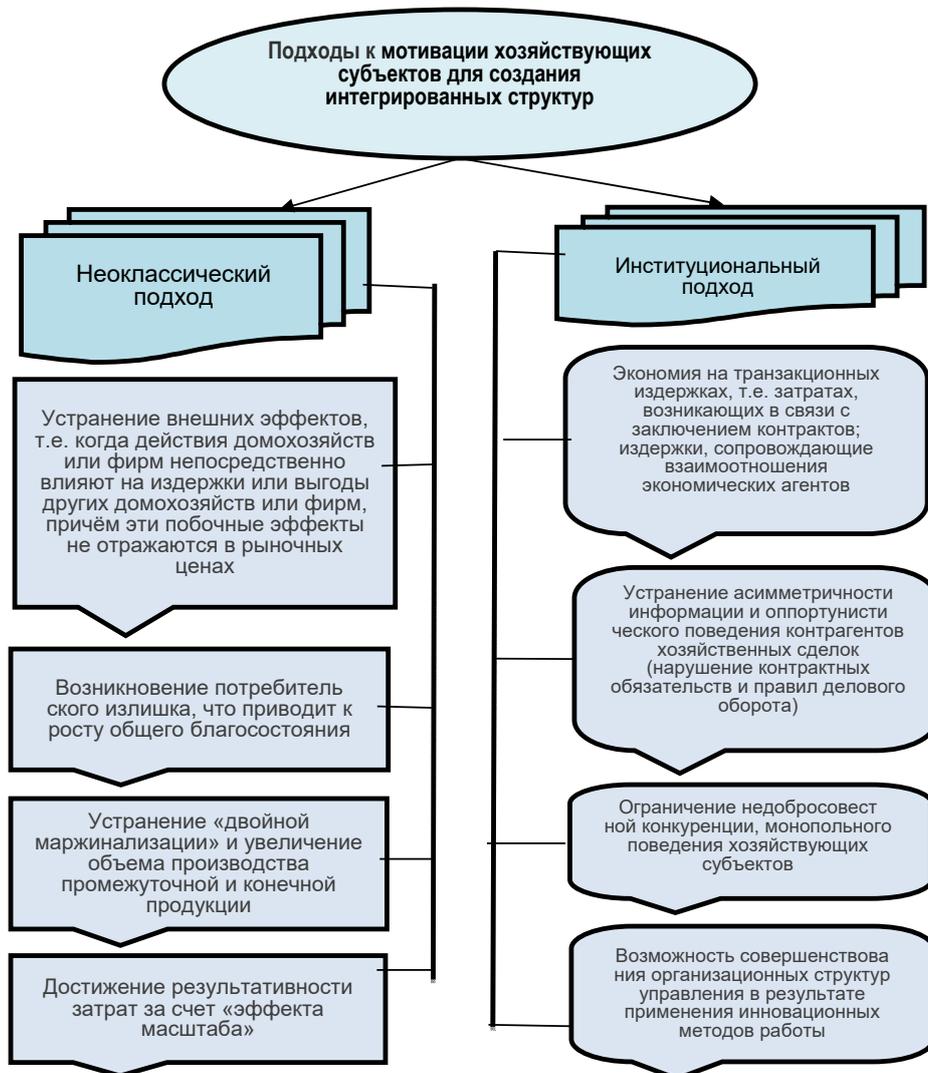
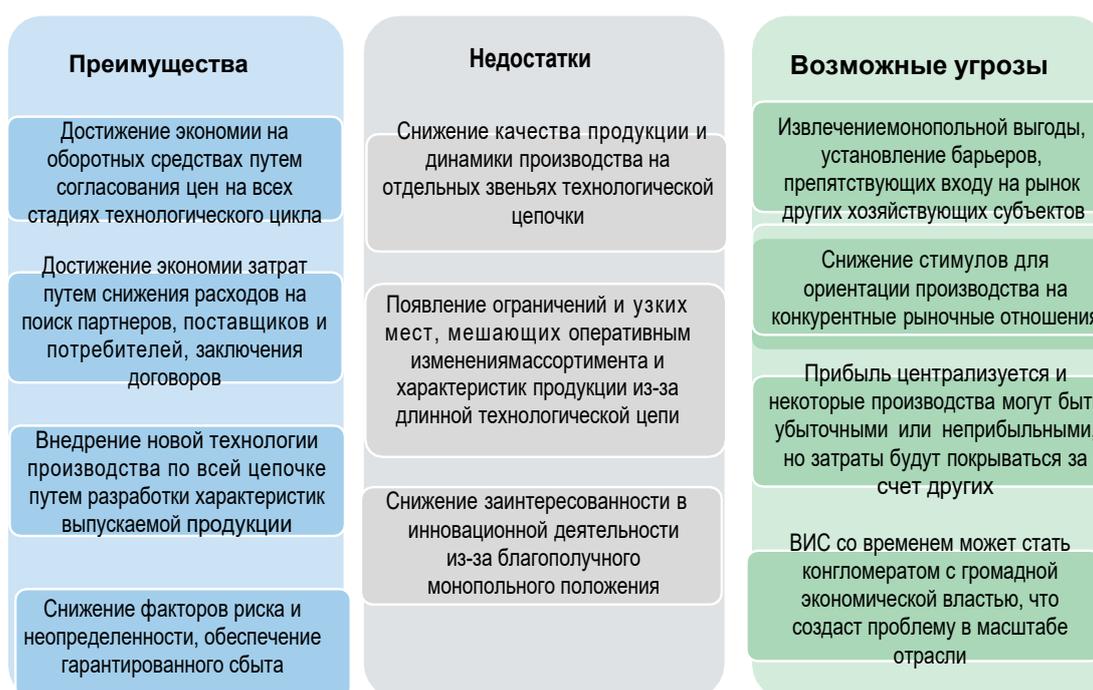


Рисунок 1 – Факторы мотивации хозяйствующих субъектов для участия в интегрированных структурах  
Примечание: составлено авторами с использованием новейшей литературы

Теоретическая оценка эффективности формирования интегрированных структур

Создание вертикальных интегрированных структур может иметь как положительные эффекты для региона, где находятся предприятия-партнеры, так и негативные последствия. Преимущества были описаны выше, а к нежелательным последствиям на наш взгляд, следует отнести образование монопольной структуры и установление высоких барьеров входа на ры-

нок. Другим негативным аспектом вертикально интегрированного объединения может быть потеря интереса к поиску наиболее выгодных заказов, клиентов, партнеров, а также поставщиков сырья, полуфабрикатов, что постепенно снижает эффективность деятельности. Рисунок 2 отражает результат анализа негативных последствий, потенциальных резервов, возможностей и угроз для эффективного функционирования вертикальных структур инновационного типа.



**Рисунок 2** – Преимущества, недостатки и возможные угрозы функционирования вертикальных интегрированных структур  
Примечание: составлено авторами

Безусловно, вертикально интегрированные компании имеют массу преимуществ, но вместе с тем, они способны порождать по мере своего существования негативные эффекты, которые показаны на рисунке. Большие опасения вызывает такой недостаток интегрированных структур, как ограничение любой конкуренции, возможность контролировать рынок конкретной продукции, диктовать цены поставщикам сырья и устанавливать монополию для потребителей. На наш взгляд, прежде чем предлагать создание ИИС целесообразно произвести предварительную оценку эффективности интеграции (Мочалов, 2018; Tarver, 2023).

Для этого все издержки следует разделить на постоянные (FC) и переменные (VC). FC – конс-

танта, которая не зависит от объема выпуска продукции. Функция объема продаж рассчитывается по формуле:

$$R = f(Q, P) \quad (1)$$

где Q – объем производства в натуральном измерении;

P – цена продукта.

Функция общих затрат определяется по формуле:

$$TC = f(Q) \quad (2)$$

Совокупность приведенных функций есть нечто иное как производственная функция оп-

ределения затрат и результатов, упрощенная модель системы функционирования предприятия. Возможность ее использования при анализе интеграции отдельных стадий производства показана на графике (рисунок 3).

Точка пересечения функции продаж  $R$  и общих издержек  $TC$  является областью безубыточности до точки  $T_4$ . Зону прибыли и зону убытков отделяет точка  $T_1$   $Q_1$ . Обычно рост объема производства, т.е. предложения, сопровождается некоторым снижением цены, но общая выручка вначале растет, однако при достижении объема  $Q_4$  выручка начинает падать.

Допустим, что крестьянское или фермерское хозяйство присоединило несколько ЛПХ, они являются поставщиками промежуточного продукта. В этой ситуации, объем производства готовой продукции растет, а предельные, в первую очередь переменные издержки снизятся. Эффект заключается в увеличении объема про-

даж и снижении общих затрат. При этом качество и ассортимент товаров может улучшиться, возможно появление новых технологических стадий обработки сельхозпродукции.

Надо сказать, что при создании интегрированной структуры чаще всего постоянные издержки  $FC$  несколько возрастают за счет присоединения партнеров – производителя (поставщика) промежуточного продукта. В любом случае эффект интеграции должен быть просчитан, рекомендуется четко определить затраты на каждом переделе и общий доход в зависимости от рыночной цены на конечные продукты. В конечном счете все специалисты согласны в одном: эффективность вертикальной интеграции заключается в увеличении качества, ассортимента и объемов производства, снижении затрат и цены конечного продукта. Выигрывает и потребитель, и производитель, т.к. растет его прибыль.

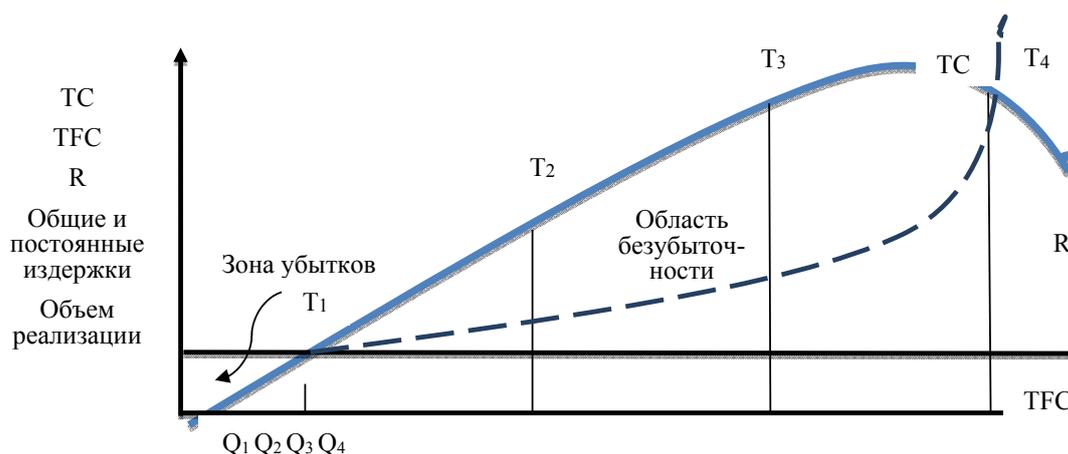


Рисунок 3 – Графическая модель затрат и доходности фирмы  
Примечание: составлено авторами

Стратегия формирования интегрированной инновационной структуры

Производство любого продукта есть последовательность звеньев технологической цепи. Такая цепочка может включать добычу сырья, его первичную переработку, транспортировку к месту глубокой обработки, стадию изготовления конечного продукта, а также соответствующую упаковку, условия хранения, оптовой и розничной продажи, послепродажного сервисного обслуживания и т.д. Если взять современное сельское хозяйство в Казахстане, в большинстве случаев существует традиционная цепочка: сбор

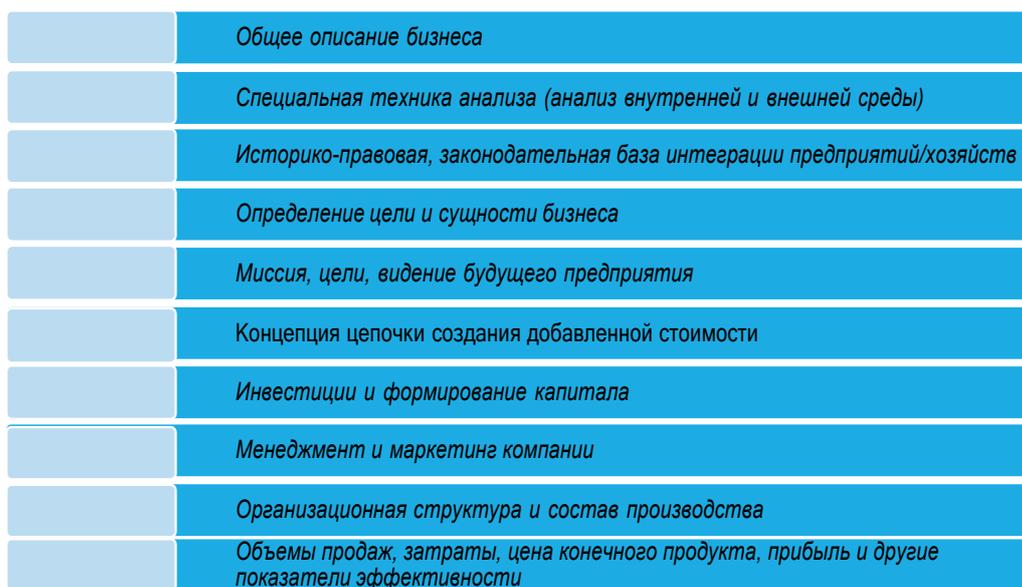
урожая, его сортировка, упаковка в тару, переработка, транспортировка готовой продукции до потребителя. Фирма, осуществляющая функции по всей или нескольким звеньям этой цепи, считается вертикально интегрированной. В индустриально развитых странах такая компания обычно контролируется общим владельцем. При этом каждое подразделение производит свой продукт или услугу, отвечающих самым изысканным вкусам потребителей (Vertically and horizontally ..., 2020; Мочалов, 2018). Применительно к аграрному сектору можно предложить два варианта вертикальной интеграции. Первый вид – это

интеграция «назад», когда бизнес расширяется за счет продвижения «назад» (или «вниз») по технологической цепи. Например, хлопкоперерабатывающий завод покупает крестьянское хозяйство, которое выращивает хлопок, чтобы иметь собственную сырьевую базу.

Другой вид вертикальной интегрированной структуры – интеграция «вперед» (или по-другому – «вверх»). В данном случае происходит расширение производства за счет добавления в технологическую цепочку нескольких стадий

производства, в основном за счет последующих этапов переработки продукта и/или его сбыта. В качестве примера такого рода интеграции можно назвать приобретение тем же хлопкоперерабатывающим заводом предприятия по изготовлению пряжи, ткацкое производство и пошиву одежды.

Последовательность шагов по организации интегрированной инновационной структуры (ИИС) представляет собой Стратегию формирования бизнеса (рисунок 4).



**Рисунок 4** – Последовательность составления Стратегии организации интегрированной инновационной структуры  
Примечание: составлено авторами

Определение сущности бизнеса – это по сути, составление бизнес-плана, но этому предшествует формирование видения компании, чтобы четко уяснить, чем интегрированная структура будет заниматься. Затем следует сформировать бизнес-видение, то есть как будущие владельцы и топ-менеджмент собираются достичь того состояния, в котором будет пребывать компания в будущем. Концепция понимания бизнеса, видение и миссия компании должны оставаться постоянными на какое-то время (Morris, 2019; Abidin, 2021). Желательно сформулировать миссию в самом начале создания фирмы для того, чтобы были четкие цель и задачи. основополагающие ценности компании закладываются в миссию, т.е. корпоративную философию, мировоззрение компании. Указанные концептуаль-

ные положения не должны зависеть от воли и желания чиновников, сиюминутных поступков менеджмента. В развитых структурах основные ценности остаются неизменными, даже если придется несколько поменять профиль. Это принципы бизнес-видения создателей интегрированной структуры. Цепочка ценностей представляет как основные, так и вспомогательные виды деятельности предприятия и отражает концептуальный подход к производству.

Сегодня в сельском хозяйстве Казахстана существует такая цепочка: сбор урожая, его сортировка, упаковка, хранение, транспортировка и продажа сельхозпродукта. Мы предлагаем интеграцию на инновационной основе ЛПХ, КФХ, СХТП, производящих одни и те же товары или услуги. В рекомендуемой структуре нет стрем-

ления к монополизации рынка, усилению контроля над этими хозяйствами, т.к. финансовая основа этого – паи, коллективная собственность, созданная компания будет занята эффективностью многопрофильного производства, снижением издержек и увеличением прибыли, а не слежением за конкурентами. Наша точка зрения – создавать в АПК мягкие структуры, например, ассоциации или предприятия на основе рабочей акционерной собственности, что позволяет вести совместную деятельность на корпоративной основе при сохранении обособленности ее членов, сельских тружеников.

Партнерами таких инновационных структур могут быть разрозненные сельхоз товаропроизводители, которые в силу ряда причин не смогли эффективно организовать хозяйство. Сюда же можно присоединить перерабатывающие, обслуживающие, торговые организации. Следует отметить, что среди них вполне могут быть экономически сильные, заинтересованные в дальнейшем росте аграрии, заинтересованные в стабильных поставках сельхозсырья, улучшении технологии выращивания сельхозкультур и совершенствовании переработки продукции. Не исключено, что могут быть и экономически зависимые, попавшие в сферу интересов первых хозяйства. Тот факт, что все ЛПХ входят на равных, справедливых условиях в интегрированную структуру своим паем/долей в виде денег, земли, техники (ценные бумаги, иностранную валюту предлагаем не принимать), делает предлагаемую структуру наиболее привлекательной.

Распределение прибыли происходит по размеру пая из паевого фонда, все пайщики или хотя бы один член семьи от пайщика должен работать в созданной структуре, получать заработную плату как работник. Пайщики имеют право забрать свою долю прибыли или вложить в дальнейшее развитие предприятия. Такая система позволяет каждому пайщику быть заинтересованным в эффективной работе и контролировать администрацию хозяйства (Красникова и Хаматханова, 2018; Белкин и Белкина, 2019). Такой механизм хозяйствования позволяет лучше использовать имущество предприятия, обеспечить рациональное движение капитала, расходовать финансы по назначению. Сельхозпредприятия, ЛПХ, перерабатывающие, агросервисные, торговые и другие предприятия, вошедшие в интегрированную структуру, могут руководствоваться Законом о сельскохозяйственной кооперации Республики Казахстан, что позволяет простым пайщикам/акционерам самим владеть контроль-

ным пакетом доли имущества и полностью управлять предприятием.

В данном случае цель и задачи ИИС достигаются за счет следующих элементов:

1. Кооперация мелких ЛПХ, других СХТП в крупные высокотехнологические комплексы.

2. Рост производительности труда в аграрном секторе за счет централизации работы служб по ремонту техники, подготовке, хранению и посеву семян, внесению удобрений, обеспечению ГСМ, материально-техническое снабжению комплекующими и т.п.

3. Эффект масштаба при создании агрофирмы – снижение условно-постоянных затрат.

4. Формирование цен на готовую продукцию с учетом плавного снижения затрат в результате объединения сырьевых хозяйств, предприятий переработки и сбыта продукции.

5. Объединение функций по реализации конечного продукта с возможностью создания единой торговой марки, брэнда, возможностью организации собственных торговых точек.

6. Инвестиционная привлекательность для предпринимателей, финансовых и банковских учреждений, партнеров по бизнесу.

В перспективе продуманно созданная ВИС способна привлечь в аграрный сектор Казахстана солидный заемный капитал. Решение вопроса использования аграриями инвестиционных кредитов позволило бы приобретать сельхозтехнику, элитные семена, осуществлять строительство крупных агрокомплексов, эффективно решить проблемы обновления материально-технической базы.

## Заключение

1. Вертикально интегрированные структуры в сельском хозяйстве могут стать комплексами инновационно ориентированных цепочек добавленной стоимости, нацеленных на мультипликативный эффект приращения ценности продукта. Цепочки добавленной стоимости, образованные по принципу кооперации, представляют собой нечто иное как процесс воспроизводства и объединяют производство, распределение и товарно-денежное обращение выпускаемой продукции. Созданная таким образом корпоративная структура будет эффективной, если будет иметь свою бытовую инфраструктуру и торговую сеть.

2. Вертикально интегрированные структуры имеют большое будущее, на их основе трансформируется экономический регулятор экономики – механизм инвестирования, система

ценообразования, существенно вырастет эффективность капитальных вложений. Внутри ВИС налаживается межотраслевая корпорация, что снимает проблему разной выгодности между добывающими и обрабатывающими секторами, между промежуточными и конечными производственными комплексами. Разумным способом решается вопрос распределения эффекта, который обеспечивается вложениями в новые технику, технологию, инновационно продукты. Главным источником накопления для ВИС служит не повышение цен, а сокращение издержек и увеличение товарного выпуска.

3. Вертикальная интеграция означает создание гибкой организационной структуры, кото-

рая подвижна во времени и в пространстве. Она позволяет оперативно избавляться от лишних звеньев, создавать новые подразделения или присоединять новые звенья по мере своего развития. Интеграция позволяет улучшить продуктивность аграрного сектора, получить доступ к сельскохозяйственным рынкам, а также обеспечить соответствие продуктов питания мировым стандартам качества и безопасности. Решается ответственная задача на национальном уровне – обеспечение продуктами питания собственного потребителя, защита внутреннего рынка, производство конкурентной продукции на новом технологическом уровне, ускоренная реализация программ развития аграрного сектора.

### Литература

1. Abidin Rahimi, Osman Nor Hasni, Hashim Rushanim. Critical Success Factors in Business Operation and Its Impact on Productivity Growth. Conference: Business Innovation and Engineering Conference 2020 (BIEC 2020). Advances in Economics, Business and Management Research January 2021. Volum 184. Pp 36-40. DOI:10.2991/aebmr.k.210727.007
2. Adam Hayes (2023). Vertically and horizontally integrated enterprises. Holding forms of management of diversified companies. <https://userdocs.ru/ekonomika/34329/index.html>
3. Claici, Claici; Basalisco, Bruno. “The Economic Rationale For Vertical Integration In The Tech Sector” (PDF). Copenhagen Economics. Retrieved 1 May 2022. <https://www.copenhageneconomics.com/dyn/resources/Publication/publicationPDF/0/550/.pdf>
4. Economic Recovery During Challenging Times. World Bank Global Economic Prospects, January 2023. Kazakhstan Economic Update, Spring 2023. 33 p.
5. Glazyev S., Yu. Strategy for growth in the context of the global economic crisis. — Hanover: European Academy of natural sciences press. — 2015. Kazakhstan Top Companies List by Market Cap as on Dec 2022 <https://www.value.today/headquarters/kazakhstan>
6. Kazakhstan. A Country Profile. The Embassy of the Republic of Kazakhstan in the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland. 2022. 278 p.
7. Luco, Fernando, and Guillermo Marshall. 2020. “The Competitive Impact of Vertical Integration by Multiproduct Firms.” American Economic Review, Vol. 110, no. 7, July 2020: 2041-64. DOI: 10.1257/aer.20180071
8. Morris John. Strategic Management. Oregon State University, 2019 <https://open.oregonstate.edu/education/strategicmanagement2e/chapter/7-vertical-integration-strategies/>
9. Saltelli Andrea, et al. (June 2020). “Five ways to ensure that models serve society: a manifesto”. Nature. 582 (7813): 482–484. doi:10.1038/d41586-020-01812-9
10. Solving problems hindering agricultural development. Parliamentary hearings on the topic “Current problems and prospects for the development of agriculture.” Published 12/03/2021. <https://senate.parlam.kz/ru-RU/news/details/5692>
11. Tarver Evan. Horizontal vs. Vertical Integration: Key Differences. Updated April 18, 2023 <https://www.investopedia.com/ask/answers/051315/what-difference-between-horizontal-integration-and-vertical-integration.asp>
12. Volk Tina. Agricultural Policy and European Integration in Southeastern Europe. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Budapest, 2018. P.180 [https://www.researchgatenet/publication/320830398\\_Structural\\_Change\\_In\\_European\\_Agriculture](https://www.researchgatenet/publication/320830398_Structural_Change_In_European_Agriculture)
13. Zakharova E.N., Kerashev A.A., Mokrushin A.A. Features of Vertically Integrated Agribusiness Corporations in Western Europe Countries. Modern Applied Science Journal. Vol. 9, No. 8; 2015, p. 417-428. Published by Canadian Center of Science and Education doi:10.5539/mas.v9n8p417 <http://www.fao.org/3/AC448E/ac448e05.htm#TopOfPage>
14. Акимбекова Г.У., Баймуханов А.Б., Каскабаев У.Р. Объединение фермеров в сельхозкооперативы с целью эффективного использования земельных, водных и других ресурсов села. *Проблемы агрорынка*. 2021; 4(4): 185-199. <https://doi.org/10.46666/2021-4.2708-9991.21>
15. Глушак О.В., Глушак Н.В. К вопросу о содержании VI технологического уклада в условиях цифровой экономики // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 2-2. – С. 244-252; URL: <https://vae1.ru/ru/article/view?id=319>
16. Закон Республики Казахстан от 29 октября 2015 года № 372-V «О сельскохозяйственных кооперативах» (с изменениями от 28.10.2019 г.).
17. Зарецкая С.Л. Приватизация в Казахстане: основные направления и итоги. 2000 file:///C:/Users/nuras/Downloads/privatizatsiya-v-kazahstane-osnovnye-napravleniya-i-itogi.pdf

18. *Итоги развития сферы сельского хозяйства за 2021 год и планы на предстоящий период. Опубликовано 17 февраля 2022г.* <https://primeminister.kz/ru/news/reviews/itogi-razvitiya-sfery-selskogo-hozyaystva-za-2021-god-i-plany-na-predstoyashchiy-period-22422>
19. *Кекчебаев Е., Жакупова Г. Маркетинговые исследования сельского хозяйства Казахстана Анализ инвестиционной привлекательности рынка. 2020.* <https://marketingcenter.kz/20/rynok-selskoe-khoziaistvo-kazakhstan.html>
20. Красникова Е.В., Хаматханова А.М. Акционерная собственность как фактор долголетия капитализма. Монография. М., 2018.- 185 с.
21. Мочалов Д.С. Вертикальная интеграция: стратегические выгоды и негативные последствия. Аналитика. Выпуск № 31, 2018. – С.55-65
22. Национальный проект по развитию агропромышленного комплекса Республика Казахстан на 2021-2025 годы. Постановления Правительства Республики Казахстан от 25 мая 2021. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1800000423>
23. Основные социально-экономические показатели Республики Казахстан 1991-2021. Акорда, 2022.
24. Приватизация в Казахстане — комплексный план на 2014—2016 годы. 2015. Информационно-аналитический портал АО «Самрук-Казына». Архивировано 29 октября 2015 года.
25. Продовольственная безопасность и раскрытие агропромышленного потенциала Евразийского региона. Аналитический доклад. Алматы: Евразийский банк развития, 2023. 128с. [https://eabr.org/upload/iblock/8b7/EDB\\_2023\\_Report-1\\_Food-Security\\_rus.pdf](https://eabr.org/upload/iblock/8b7/EDB_2023_Report-1_Food-Security_rus.pdf)
26. Решение проблем, сдерживающих развитие сельского хозяйства. Парламентские слушания на тему «Актуальные проблемы и перспективы развития сельского хозяйства». Опубликовано 03.12.2021. <https://senate.parlam.kz/ru-RU/news/details/5692>

## References

1. Zakon Respubliki Kazahstan ot 29 oktyabrya 2015 goda № 372-V «O sel'skohozyajstvennykh kooperativakh» (s izmeneniyami ot 28.10.2019 g.). [Law of the Republic of Kazakhstan dated October 29, 2015 No. 372-V “On agricultural cooperatives” (as amended on October 28, 2019)].
2. Kekchebaev E., Hakupova G. (2020). Marketingovye issledovaniya sel'skogo hozyajstva Kazahstana Analiz investitsionnoy privlekatel'nosti rynka [Marketing research of agriculture in Kazakhstan Analysis of the investment attractiveness of the market]. <https://marketingcenter.kz/20/rynok-selskoe-khoziaistvo-kazakhstan.html>
3. Itogi razvitiya sfery sel'skogo hozyajstva za 2021 god i plany na predstoyashchiy period (2022). [Outcomes of the development of the agricultural sector for 2021 and plans for the coming period] Published February 17 <https://primeminister.kz/ru/news/reviews/itogi-razvitiya-sfery-selskogo-hozyaystva-za-2021-god-i-plany-na-predstoyashchiy-period-22422>
4. Glushak O.V., Glushak N.V. K voprosu o sodержanii VI tekhnologicheskogo uklada v usloviyah cifrovoj ekonomiki // Vestnik Altajskoj akademii ekonomiki i prava. – 2019. – № 2-2. – S. 244-252; URL: <https://vael.ru/ru/article/view?id=319>
5. Rozhdestvenskij A.V. Innovacionnye integrirovannye struktury obrazovaniya, nauki i biznesa. M.: Infra-M, 2016 <https://www.disserscat.com/content/metodologiya-formirovaniya-innovatsionnykh-nauki-i-bi>
6. Luco, Fernando, and Guillermo Marshall. 2020. “The Competitive Impact of Vertical Integration by Multiproduct Firms.” *American Economic Review*, Vol. 110, no. 7, July 2020: 2041-64. DOI: 10.1257/aer.20180071
7. Zakharova E.N., Kerashev A.A., Mokrushin A.A. Features of Vertically Integrated Agribusiness Corporations in Western Europe Countries. *Modern Applied Science Journal*. Vol. 9, No. 8; 2015, p. 417-428. Published by Canadian Center of Science and Education doi:10.5539/mas.v9n8p417 <http://www.fao.org/3/AC448E/ac448e05.htm#TopOfPage>
8. Bushuev A.N. Faktory i modeli formirovaniya korporativnykh obrazovaniy v promyshlennosti // Vestnik SGSEU. 2013. № 4 (48).
9. Tina Volk. Agricultural Policy and European Integration in Southeastern Europe. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Budapest, 2018. P.180 [https://www.researchgatenet/publication/320830398\\_Structural\\_Change\\_In\\_European\\_Agriculture](https://www.researchgatenet/publication/320830398_Structural_Change_In_European_Agriculture)
10. Nacional'nyj proekt po razvitiyu agropromyshlennogo kompleksa Respublika Kazahstan na 2021-2025 gody. Postanovleniya Pravitel'stva Respubliki Kazahstan ot 25 maya 2021. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1800000423>
11. Antonio Somma. Strengthening agricultural co-operatives in Kazakhstan. OECD Eurasia Competitiveness Program. 2019 <https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/central-asia/Strengthening-agri-cooperatives-in-KZ.pdf>
12. Zaretskaya S.L (2000). Privatizatsiya v Kazahstane: osnovnye napravleniya i itogi. [Privatization in Kazakhstan: main directions and results]. file:///C:/Users/nuras/Downloads/privatizatsiya-v-kazahstane-osnovnye-napravleniya-i-itogi.pdf
13. Privatizatsiya v Kazahstane — kompleksnyj plan na 2014—2016 gody (2015). Informacionno-analiticheskij portal AO «Samruk-Kazyna» Arhivirovano 29 oktyabrya 2015 goda.
14. Claici, Claici; Basalisco, Bruno. “The Economic Rationale For Vertical Integration In The Tech Sector” (PDF). Copenhagen Economics. Retrieved 1 May 2022. <https://www.copenhageneconomics.com/dyn/resources/Publication/publicationPDF/0/550/pdf>
15. Economic Recovery During Challenging Times. World Bank Global Economic Prospects, January 2023. Kazakhstan Economic Update, Spring 2023. 33 p.
16. Kazakhstan Top Companies List by Market Cap as on Dec 2022 <https://www.value.today/headquarters/kazakhstan>
17. Kazakhstan. A Country Profile. The Embassy of the Republic of Kazakhstan in the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland. 2022. 278 p.

18. Osnovnye social'no-ekonomicheskie pokazateli Respubliki Kazahstan 1991-2021 (2022). [Main socio-economic indicators of the Republic of Kazakhstan 1991-2021] Akorda, 2022.
19. Andrea Saltelli, et al. (June 2020). "Five ways to ensure that models serve society: a manifesto". Nature. 582 (7813): 482–484. doi:10.1038/d41586-020-01812-9.
20. Vertically and horizontally integrated enterprises. Holding forms of management of diversified companies.
21. Mochalov D.S. (2018). Vertikal'naya integraciya: strategicheskie vygody i negativnye posledstviya. [Vertical integration: strategic benefits and negative consequences]. Analytics. Analitika. Vypusk № 31, 2018. – S.55-65.
22. Evan Tarver. Horizontal vs. Vertical Integration: Key Differences. Updated April 18, 2023 <https://www.investopedia.com/ask/answers/051315/what-difference-between-horizontal-integration-and-vertical-integration.asp>
23. John Morris. Strategic Management. Oregon State University, 2019 <https://open.oregonstate.education/strategicmanagement2e/chapter/7-vertical-integration-strategies/>
24. Rahimi Abidin, Nor Hasni Osman, Rushanim Hashim. Critical Success Factors in Business Operation and Its Impact on Productivity Growth. Conference: Business Innovation and Engineering Conference 2020 (BIEC 2020). Advances in Economics, Business and Management Research January 2021. Volum 184. Pp 36-40. DOI:10.2991/aebmr.k.210727.007
25. Krasnikova E.V., Hamathanova A.M. (2018). Akcionernaya sobstvennost' kak faktor dolgoletiya kapitalizma. Monografiya. [Joint-stock property as a factor in the longevity of capitalism. Monograph]. M., – 185 p.
26. Belkin V.N., Belkina N.A. (2019). Nadelenie rabotnikov sobstvennost'yu na kapital firm. [Giving workers ownership of the capital of firms] Zhurnal Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta, [Journal of Chelyabinsk State University]. № 2(35), S.31-39.