

Организационное построение и развитие агрохолдингов в мясопродуктовом подкомплексе

М.А. Петрушков, к.э.н., СибНИИЭСХ

В последние годы в АПК регионов Сибири актуальной стала проблема организационного построения и развития агрохолдингов в мясопродуктовом подкомплексе. Однако пока не разработаны в необходимой степени научно-методические положения по организационному построению и развитию агрохолдингов. Многие аспекты этой проблемы в научном плане исследованы слабо, в их оценке наблюдаются самые различные, часто противоположные точки зрения. Нередко к агрохолдингам относят даже некоммерческие образования типа союзов товаропроизводителей. Это препятствует выработке объективных оценок в отношении перспектив развития агрохолдингов [1, 2].

Из-за недостаточности научно-методических разработок процесс организации агрохолдингов в мясопродуктовом подкомплексе проходил медленно, отсутствовал экономический механизм, стимулирующий активизацию интеграционных процессов. В результате возникло отчуждение сельхозтоваропроизводителей от результатов своего труда и распределения прибыли, полученной на конечной стадии единой технологической цепи производства. Внесение земельных долей в уставные фонды агрохолдингов во многих случаях привело к ущемлению интересов собственников, а в ряде случаев — к потере прав на земельные участки. Организации, входящие в агрохолдинги, во многом были лишены хозяйственной самостоятельности и выступали в роли структурных подразделений. Деятельность отдельных агрохолдингов ориентирована на снижение цен на сельскохозяйственную продукцию, производимую сельхозтоваропроизво-

дителями — участниками интеграции, чтобы быстрее и с прибылью вернуть вложенные в аграрный сектор финансовые средства.

В ходе исследований выявлены предпосылки организации и развития агрохолдингов в мясопродуктовом подкомплексе: монополизированность сферы переработки мяса скота и птицы; отторжение перерабатывающих организаций от системы АПК, разрушение целостности сфер производства и переработки мяса скота и птицы; незагруженность производственных мощностей перерабатывающих организаций; финансовая несостоятельность большей части сельскохозяйственных предприятий и организаций; отсутствие гарантированного сбыта продукции свиноводства, произведённой сельхозтоваропроизводителями; отсутствие согласованных действий по всей технологической цепочке, начиная с производства мяса скота и птицы и заканчивая его переработкой и реализацией.

Перерабатывающие организации созданы в основном в форме открытого акционерного общества. Все вопросы, связанные с управлением, обоснованием цен на оказываемые услуги и их корректировкой в связи с изменением условий производства, такие организации решают самостоятельно. Следствием этого является рассогласованность экономических интересов партнёров. Производственные мощности перерабатывающих организаций используются на 10–70%. Ряд лет из-за отсутствия сырья в летний период не функционировала перерабатывающая организация ООО «Бурятская мясоперерабатывающая компания» Республики Бурятия. В исследуемых свинокомплексах отмечалась высокая кредиторская задолженность. Так, перед вхождением свинокомплекса ЗАО «СК

«Никольский» в агрохолдинг ООО «БИН» Республики Бурятия соотношение между кредиторской задолженностью и выручкой от реализации продукции, услуг и работ составляло 1:0,97.

В сложившихся экономических условиях в сферах производства и переработки мяса скота и птицы особую актуальность приобретает восстановление долговременных и устойчивых связей и отношений между этими сферами, организация агрохолдингов.

При организации агрохолдингов в мясопродуктовом подкомплексе особое внимание уделено выявлению мотивов участников интеграции: возможность противопоставить нарастающей конкуренции; потребность в расширении рынка сбыта мясной продукции; возможность внедрять инновационные технологии благодаря концентрации финансовых ресурсов, труда и средств производства; получение синергетического эффекта внутри агрохолдингов.

В основу организации и деятельности агрохолдингов в мясопродуктовом подкомплексе положены следующие основные принципы: добровольность вхождения участников интеграции в агрохолдинг и выхода из него; взаимная заинтересованность участников агрохолдинга в конечных результатах его деятельности; ответственность участников агрохолдинга за выполнение взаимных договорных обязательств; «ведущее звено» — организация-интегратор и другие.

Обоснованы организационные и экономические механизмы интеграции предприятий и организаций АПК по холдинговому типу, которые поддерживают устойчивое положение и конкурентоспособность агрохолдингов и их участников. Организационные механизмы интеграции хозяйствующих субъектов представляют собой: проекты и целевые программы агрохолдингов; нормативную базу для организации и развития агрохолдингов; производственно-финансовые, бизнес-планы и текущие планы деятельности агрохолдингов и их участников, различные виды прогнозов; положения о структурных подразделениях аппарата управления агрохолдингов, должностные инструкции работников и т.п.

Экономические механизмы интеграции предприятий и организаций по холдинговому типу призваны обеспечивать социально-экономические условия развития агрохолдингов. К ним относятся организационно-экономические модели деятельности агрохолдингов, правила взаимодействия хозяйствующих субъектов, регулирование цен и льготы по налогообложению, кредитованию и страхованию, системы бюджетной поддержки, коммерческий и внутрифирменный расчёт и т.п.

На основе оценки деятельности перерабатывающих и сельскохозяйственных организаций, выявленных предпосылок и мотивов, сформулированных принципов организации и развития агрохолдингов в мясопродуктовом подкомплексе

осуществлено организационное построение холдингового формирования ООО «БИН» Республики Бурятия.

Организационному построению агрохолдинга предшествовал ряд решений и действий, направленных на образование организационного комитета из авторитетных будущих его участников с учётом представителей местных органов власти.

Организационный комитет выявлял примерные возможности сельскохозяйственных, перерабатывающих и иных организаций в создании агрохолдинга по определённым видам деятельности, получал предварительное согласие потенциальных участников интеграции на участие в агрохолдинге, определял примерную организационно-хозяйственную структуру агрохолдинга, проводил предварительный анализ производственно-экономической деятельности предполагаемых участников интеграции, разрабатывал проект концепции организации и функционирования агрохолдинга. В его обязанности входила также подготовка технико-экономического проекта производственно-экономической деятельности агрохолдинга, разработка учредительного договора и устава, а также положения о производственно-экономических отношениях в агрохолдинге.

В процессе подготовки и проведения организационного собрания учредителей агрохолдинга выявлялся рынок сырья, рассчитывались предварительные объёмы готовой продукции и необходимых финансовых и материально-технических ресурсов, избирались органы управления.

Организационное построение агрохолдинга включало в себя решение вопросов, связанных с выбором количественного и качественного состава организаций-участников, с производственным направлением и уровнем их самостоятельности, с централизацией производственных и других функций.

Учредителями агрохолдинга ООО «БИН» являются ЗАО «СК «Никольский» и ООО «Эко-Фуд». ЗАО «СК «Никольский» специализируется на производстве продукции свиноводства. В этой организации проведена реконструкция котельной, построен прирельсовый зерносклад, введены в эксплуатацию наружные теплосети и водопровод. Осуществлено строительство убойного цеха и холодильного склада в г. Улан-Удэ, станции по утилизации навоза, приобретаются племенные поголовье свиней и автотранспортные средства, создаётся кормовая база для свиноводства.

ООО «Эко-Фуд» специализируется на переработке и реализации продукции свиноводства. В этой организации производится свыше 150 видов мясной продукции (полуфабрикатов, колбасных изделий), осуществляется строительство фирменных мини-магазинов. Зависимая организация агрохолдинга ООО «Шаралдай» специализируется на производстве сельскохозяйственной продукции.

Основной целью деятельности агрохолдинга ООО «БИН» станет наращивание объёмов продукции свиноводства, снижение себестоимости производства и переработки продукции свиноводства, повышение конкурентоспособности конечной продукции. Задачами деятельности агрохолдинга будут проведение реконструкции свиноводческого комплекса с полной автоматизацией и компьютеризацией всех производственных процессов, создание логистического центра, разработка системы мотивации труда, освоение рынка мясной продукции в соседних регионах, расширение сети магазинов в г. Чите, удержание и привлечение новых потребителей продукции, формирование тренда агрохолдинга.

В 2020 г. в агрохолдинге по сравнению с 2015 г. объём производства мяса свиней возрастёт в 1,5 раза и составит 2398,8 т. В этот период объём производства конечной продукции возрастёт в 1,8 раза и составит 354,5 млн руб. Одновременно будут возрастать затраты на приобретение кормов (табл. 1).

В период 2015–2020 гг. за счёт бюджетных средств предусмотрены приобретение оборудования и закуп сырья на сумму соответственно на 72,4 и 1007,2 млн руб. Будет осуществлено возмещение части процентной ставки по полученным кредитам на сумму 101,1 млн руб. (табл. 2).

Все функции управления агрохолдингом объединены в блоки, каждый из них возглавляет финансовый директор, заместитель генерального директора, первый заместитель главного директора. Кроме того, генеральный директор решает вопросы, связанные с бухгалтерским учётом (рис.).

В целях успешной деятельности агрохолдингов обоснованы стратегические направления их развития. Из них выделим разработку и реализацию целевых комплексных программ развития агрохолдингов, создание единых служб — информационно-консультационной и маркетинга, разработку адаптированных к региональным условиям моде-

лей экономических отношений в агрохолдингах, обеспечивающих эквивалентность в обменно-распределительных отношениях.

Важнейшими составляющими механизма взаимодействия субъектов интеграции в агрохолдингах в мясопродуктовом подкомплексе станут отношения собственности, планирование и финансирование интегрированного производства, организация эффективной маркетинговой деятельности, распределительные отношения. В агрохолдингах экономические отношения станут способствовать сохранению собственности не только на землю, но и на материально-технические ресурсы и продукцию, произведённую сельхозтоваропроизводителями.

На начальном этапе работы агрохолдингов в мясопродуктовом подкомплексе планирование их производственно-финансовой деятельности будет осуществляться в основном консолидированно управляющими компаниями. Основными ориентирами станут завоевание лидирующего положения на рынке агропромышленной продукции, увеличение объёма продаж, повышение производительности труда, получение максимальной прибыли и другие. По мере развития структурных подразделений агрохолдингов предусмотрено широко применять принципы индикативного планирования, которое более полно развивает инициативу субъектов интеграции в использовании имеющихся резервов.

Приоритет в плановой работе принадлежит управляющей компании, которая разрабатывает стратегию работы совместного производства. Воздействие управляющей компании заключается в руководстве разработкой общекорпоративных программ, планов, бюджетов и мероприятий; маркетинга и сбыта продукции; в правовом и информационном обеспечении субъектов интеграции; в разработке и реализации консолидированных налоговой, страховой, планово-бюджетной систем, бухгалтерского учёта и статистической отчётности. Планирование совместного производства носит интегрированный характер по видам производимой

1. Объёмы производства мяса свиней, конечной продукции и затрат на приобретение кормов в агрохолдинге ООО «БИН»

Показатель	Год			
	2015	2016	2017	2020
Производство мяса свиней (в живой массе), т	1632,6	1763,2	1904,2	2398,8
Производство конечной продукции в агрохолдинге, млн руб.	193,6	215,6	246,3	354,5
Затраты на приобретение кормов, млн руб.	81,3	91,3	105,6	150,3

2. Объёмы бюджетных средств для приобретения оборудования, закупа сырья и субсидирования процентной ставки по полученным кредитам, млн руб. [3]

Показатель	Всего бюджетных средств	До 2014 г.	2015–2017 гг.	2018–2020 гг.
Приобретение оборудования	72,4	49,9	20,0	2,5
Закуп сырья	1007,2	259,6	312,0	435,6
Возмещение части процентной ставки по полученным кредитам	101,1	62,6	20,2	18,3



Рис. – Организационно-управленческая структура агрохолдинга ООО «БИН»

продукции до конечного продукта. Это обусловлено тем, что каждая стадия готового производства готового продукта осуществляется субъектами интеграции, находящимися на хозяйственном расчёте.

Механизм финансирования агрохолдингов построен таким образом, чтобы он обеспечивал относительно равные условия хозяйствования всем субъектам. При этом учитывается, что в Сибири издержки производства вследствие более суровых природно-экономических условий требуют дополнительных затрат.

В агрохолдингах в мясопродуктовом подкомплексе распределительные отношения могут стро-

иться по двум моделям: ценовой и нормативно-распределительной. Важнейшим принципом построения распределительного механизма является обеспечение экономического паритета между всеми участниками интеграции.

Литература

1. Ушачёв И.Г. Перспективы развития АПК России в условиях глобальной и региональной интеграции // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих организаций. 2014. № 1. С. 9–14.
2. Татаркина Д.О. Финансовое взаимодействие в агрохолдинге // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих организаций. 2013. № 1. С. 32–35.
3. Основные итоги работы Сибирского регионального отделения Россельхозакадемии за 2013 г. Новосибирск: Рос. акад. с.-х. наук. Сиб. регион. отд-ние, 2014. 231 с.