

УДК 631.145:636+637.1

*П. Г. ЧУХОЛЬСКИЙ, Ю. М. КАЦНЕЛЬСОН*

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ МОЛОЧНОГО ПОДКОМПЛЕКСА**

*Центр аграрной экономики Института экономики НАН Беларуси*

*(Поступила в редакцию 10.01.2006)*

**Введение.** Совершенствование организационно-экономической структуры АПК и его продуктовых подкомплексов на основе развития кооперативно-интеграционных отношений представляет собой объективный экономический процесс, связанный, с одной стороны, с общественным разделением труда и его специализацией, с другой стороны – с необходимостью взаимодействия между отраслями и видами аграрного и промышленного производства. Активизация кооперативных и интеграционных процессов в АПК становится на современном этапе одним из важнейших факторов стабилизации и подъема экономики отраслей, организаций сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности [1–4].

Исследование вопросов совершенствования организационной структуры молочного подкомплекса проводилось согласно основным положениям, содержащимся в Государственной программе возрождения и развития села на 2005–2010 годы [3], постановлении Совета Министров Республики Беларусь «О программе развития перерабатывающей промышленности АПК на 2003–2004 годы» с учетом Гражданского кодекса Республики Беларусь, а также использовались опыт образования и функционирования различных форм и моделей агропромышленных структур в АПК зарубежных стран, России [5, 6] и Беларуси, отчетные и статистические данные состояния и развития предприятий и организаций молочного подкомплекса. Изучение использованных материалов проводилось с помощью методов сравнительного анализа, абстрактно-логического, расчетно-конструктивного, монографического, экспертных оценок.

**Организационная структура молочного подкомплекса и состояние производства и переработки молока.** Изучение зарубежного и отечественного опыта совершенствования организационно-экономической структуры АПК свидетельствует, что организационное разобщение предприятий молочной отрасли, отсутствие в большинстве случаев фирменной торговли, наличие посредников увеличивают затраты и снижают конкурентоспособность субъектов хозяйствования молочного подкомплекса [5, 6].

Несмотря на то что крупнотоварные сельскохозяйственные предприятия молочной отрасли окончили 2004 г. с уровнем рентабельности 16,4%, себестоимость 1 т молока остается высокой – 306 тыс. руб. Из всего произведенного молока на переработку поступило лишь 57%. Для сравнения: в развитых странах 94–98%.

Перерабатывающая промышленность молочного подкомплекса по состоянию на 1 сентября 2005 г. насчитывала 71 предприятие, организационно представленными областными объединениями мясо-молочной промышленности. Износ активной части их основных фондов составил 63%.

Основной проблемой молочной промышленности является недостаток качественного сырья и, как следствие, недоиспользование производственных мощностей предприятий. В структуре затрат высокий удельный вес по-прежнему занимает стоимость сырья и основных материалов (70%). По итогам 2004 г. убытки в молочной промышленности составили 26,2 млрд руб., убыточность – 1,5%. Из общего количества (82) предприятий 55 были убыточными.

На эффективность развития молочного подкомплекса отрицательно сказывается также отсутствие должной конкуренции между его предприятиями. Местные органы власти во многих случаях проводят антиконкурентную политику. Основным рынком молочной продукции страны является внутренний: здесь реализуется 60–65% всех произведенных продуктов подкомплекса. Практически повсеместно не выдерживаются оптимальные соотношения между объемом производства молока и мощностями по его переработке. Устранение такого несоответствия возможно путем сокращения численности молочных заводов и их технического переоснащения, создания агропромышленных объединений и формирования в их составе сырьевых зон.

В этой связи в последние годы в республике значительное развитие получил процесс укрупнения молочных перерабатывающих предприятий путем присоединения к экономически состоятельным мелким и убыточным, технически устаревшим предприятий, так как дефицитное сырье, поставляемое им, используется неэффективно и не дает должной отдачи.

Анализ осуществляемой процедуры объединения и полученных на этой основе результатов показал, что их укрупнение не принесло существенных сдвигов в повышении эффективности и обеспечении сырьем перерабатывающих предприятий. Во-первых, в силу ведомственных интересов процесс укрупнения сдерживается, во-вторых, количество сырья от этого не увеличилось, ликвидированные заводы потеряли статус юридического лица, но осуществляют переработку почти в прежних объемах как подразделения головного предприятия, т. е. перераспределения сырья в пользу головного предприятия пока не произошло. Даже на таком молочном предприятии, как ОАО «Брестский МК», где осуществлена реконструкция и укрупнение при полной загрузке мощностей и большом спросе на продукцию, его эффективность остается низкой: рентабельность за 2004 г. составила 2,6%. С учетом факторов технического состояния молочных заводов, обеспеченностью их качественным сырьем и глубиной его переработки показатель выхода товарной продукции из 1 т сырья колеблется между областями в 1,4 раза (от 432 до 580 тыс. руб.).

Основной причиной такого состояния является высокая себестоимость сырья и низкое его качество. Без решения сырьевой проблемы техническое перевооружение и укрупнение перерабатывающих предприятий должного экономического эффекта не приносит. Исправить создавшееся положение можно путем совершенствования организационной структуры молочного подкомплекса на основе образования агропромышленных объединений по производству и переработке молока. Такие структуры позволят улучшить сырьевое обеспечение перерабатывающих предприятий как за счет усиления их организационно-экономических связей с сельхозпроизводителями, так и посредством формирования сырьевых зон, в составе которых будут функционировать специализированные сельскохозяйственные предприятия молочного направления.

Формирование молочных агропромышленных организаций является объективным процессом, так как они более существенно используют очевидные преимущества совместной деятельности. В перспективе производство, переработка молока и реализация молочной продукции должны объединиться в автономный подкомплекс АПК со своим технологическим, экономическим, организационным и управленческим механизмом [5, 6].

**Модели организационного устройства агропромышленных формирований.** В организационно-правовом отношении агропромышленные молочные структуры могут выступать в форме финансово-промышленных и хозяйственных групп, перерабатывающих потребительских кооперативов, образуемые соответственно интеграционным и кооперативным способами. В целях координации их предпринимательской деятельности, представления и защиты общих интересов создаются ассоциации (союзы), не являющиеся по отношению к молочным агропромышленным формированиям вышестоящей организацией. Для централизации управления государственными пакетами акций формирований молочного подкомплекса по решению их собственника образуются холдинги, задачей которых является осуществление владельческого надзора за использованием государственного имущества. Механизм образования и функционирования агропромышленных структур в молочном подкомплексе строится с учетом их организационно-правовых форм [2, 6].

Важно при этом не допустить, чтобы оптимизация численности молочных заводов привела к увеличению транспортных расходов по доставке сырья и готовой продукции. Существенное значение здесь имеют вопросы организационного устройства агропромышленных объединений с учетом рациональной организации заготовок сырья и торговли готовой молочной продукцией.

С учетом этих условий могут создаваться и функционировать соответствующие модели организационного устройства молочных агропромышленных формирований.

1. На территории региона действует один завод, и в заготовке молока значительный удельный вес занимают ЛПХ. С учетом расстояния и потребности в сырье часть поставщиков молока закрепляется за перерабатывающим предприятием, другая часть – за его приемными пунктами, которые переработкой молока не занимаются и являются внутривладельческими подразделениями молокозавода. Полученная выручка от реализации готовой продукции через фирменные магазины или розничную торговлю зачисляется на счет головной организации. Учредителями такого агропромышленного объединения выступают молокозавод и сельхозпроизводители.

2. Молочные заводы двух или более административных районов объединяются и создают агропромышленное формирование. В такой ситуации присоединяемые молочные заводы теряют статус юридического лица, и на их базе образуются филиалы, которые осуществляют в своей сырьевой зоне сбор молока и его переработку. Часть сырья в виде молока или первичной переработки передается головному предприятию. Реализуется готовая продукция через торговые организации объединения, и выручка зачисляется на счет головного предприятия. На практике возможно, когда филиалы самостоятельно осуществляют торговую деятельность. Для этого им в банке открываются субсчета.

3. На базе присоединяемых к головному предприятию молокозаводов образуются дочерние общества, функционирующие с ним на договорных началах. Дочерние предприятия являются юридическими лицами, но их самостоятельность ограничивается головным предприятием. Сырье с учетом расстояния и установленных объединением объемов поступает от сельскохозяйственных предприятий головному и дочерним заводам. Часть его перерабатывается в составе последних, остальное отправляется головному предприятию. Каждый реализует свою продукцию самостоятельно через фирменные магазины объединения или торгово-розничную сеть. Выручка зачисляется на их счета. В отличие от филиалов дочерние предприятия обладают относительно большей самостоятельностью и более заинтересованы в результатах своей деятельности. Кроме того, наличие в составе объединения нескольких перерабатывающих структур способствует развитию конкуренции. Такая модель организационного устройства наиболее применима при условии, когда объединяются молочные заводы трех и более административных районов.

Приведенные модели организационного устройства агропромышленных объединений характерны для формирований, образуемых интеграционным способом. В качестве кооперативных организационно-правовых форм агропромышленных организаций выступают перерабатывающие молочные потребительские кооперативы, внутреннее организационное устройство которых может быть в двух моделях. Различие между ними сводится лишь к тому, что в составе первой функционируют приемные пункты, второй – филиалы. При этом учредителями таких кооперативов являются только сельскохозяйственные предприятия.

Возможны комбинированные варианты организационных структур молочных формирований, в которых наряду с дочерними обществами и филиалами могут быть приемные пункты.

**Организационная модель региональной хозяйственной группы.** Опыт и практика свидетельствуют, что наиболее приемлемым вариантом организационно-правовой формы молочного агропромышленного объединения может быть хозяйственная группа. В ее составе лучше всего сочетаются интересы поставщиков сырья и перерабатывающих предприятий, создаются более благоприятные возможности обеспечения молочных заводов сырьем, увеличения загрузки их производственных мощностей, справедливого распределения доходов и выравнивания экономических условий хозяйствования всех его членов. Имеются большие возможности привлечения внутренних и внешних инвесторов.

С учетом этого представлена модель образования хозяйственной группы в условиях объединения молочных заводов на примере Слуцкого, Стародорожского и Узденского районов. Разработан механизм объединения молочных перерабатывающих предприятий, порядок формирования их сырьевых зон и состава участников группы.

На первом этапе проведен сравнительный анализ производственно-финансовой деятельности объединяемых предприятий (табл. 1), который показал, что наиболее крупным по размерам

производства и эффективности деятельности является ОАО «Слуцкий СК». Территориально он расположен примерно в центре объединяемых районов. С этих позиций ОАО «Слуцкий СК» выступает в составе хозяйственной группы головным предприятием, а ОАО «Стародорожский МЗ» и ОАО «Узденский МЗ» – в виде дочерних организаций. Они сохраняют статус юридических лиц и в составе объединения осуществляют заготовительную, производственную и торговую деятельность, имеют в банке счета. Головное предприятие, согласно договору о создании группы, приобретает право влиять на их деятельность. Оно может приостановить или изменить решения, принятые дочерними предприятиями. Такой механизм предпочтительнее, чем образование филиалов, так как дочерние предприятия в большей степени сохраняют хозяйственную самостоятельность, не увеличивая рычаг доставки сырья и готовой продукции, а головная организация имеет возможность распоряжаться их сырьем, готовой продукцией и другими ресурсами в интересах всего объединения.

Т а б л и ц а 1. Сравнительная характеристика производственно-финансовой деятельности молочных перерабатывающих предприятий

Показатель	ОАО «Слуцкий СК»	ОАО «Стародорожский МЗ»	ОАО «Узденский МЗ»
Годовая проектная мощность, тыс. т	144,2	64,1	61,9
Переработано молока (с учетом давальческого сырья), тыс. т	110,5	22,0	13,6
Использование производственных мощностей, %	76,7	34,3	21,9
Произведено продукции и оказано услуг (в сопоставимых ценах), млн руб.	56950	6443	5148
Затраты на 1000 руб. товарной продукции, млн руб.	1007	1132	1170
Выход товарной продукции с 1 т молока, тыс. руб.	498	292	552
Прибыль от реализации продукции, млн руб.	-275	-932	-826
Рентабельность, %	-0,8	-11,7	-14,4
Заготовка сырья в хозяйствах своего района, тыс. т	84,0	22,0	13,6
Среднесписочная численность работающих, чел.	577	94	90
Произведено продукции на 1 работника, млн руб.	107,0	89,4	44,9
Среднемесячная зарплата, тыс. руб.	323,0	218,6	197,2
Расходы на заготовку 1 т молока, тыс. руб.	10,0	11,8	11,0
Удельный вес ЛПХ в заготовке молока, %	10,6	21,0	17,0

Специализация всех трех заводов в основном сохраняется. Все они и в дальнейшем будут изготавливать цельномолочную продукцию в достигнутых объемах, что позволит приблизить производство плохо транспортируемой продукции к потребителю и тем самым избежать в новых условиях увеличения расходов на ее доставку. Оставшееся молоко из их сырьевых зон будет доставляться на переработку ОАО «Слуцкий СК». Это составит, по нашим расчетам, примерно 17 тыс. т в год.

В состав хозяйственной группы в качестве ее учредителей войдут: ОАО «Слуцкий СК» – головное предприятие; ОАО «Стародорожский МЗ» и ОАО «Узденский МЗ» – дочерние предприятия; специализированные сельскохозяйственные предприятия сырьевых зон (20); фирменные торговые организации объединения по реализации готовой молочной продукции.

В состав участников-учредителей предлагается включить специализированные сельскохозяйственные предприятия, которые уже в 2004 г. сдавали на молочные заводы 2000 и более тонн молока в год. Таких предприятий насчитывалось 20 (Слуцкий район – 17, Стародорожский – 3). На базе их в ближайшей перспективе (1–2 года) будет формироваться сырьевая зона группы, в составе которой молочные фермы будут иметь не менее 1000 коров и удой 4000 и более кг. В 2004 г. в Слуцком районе подобных показателей уже достигли 7 хозяйств. Специализированные фермы 20 хозяйств обеспечат поставку молока на молокозаводы более 60% от общей его заготовки. Остальные предприятия, производящие молоко, будут поставлять его на переработку на договорных условиях и в состав хозяйственной группы как члены не войдут. Объемы их поставок молока составят в размере 29 %. Около 12 % поставок молока будут обеспечивать ЛПХ.

При расчете поставок молока сельхозпроизводителями на перспективу использовались фактические данные 2004 г. и прогнозные показатели на ближайшие годы. Товарность молока бралась

на уровне 90%. Расчет прогнозных показателей поставки молока ЛПХ проводился с учетом достигнутого уровня и повышения его товарности на 20%.

Расчет потребности перерабатывающих предприятий в молоке и каналы его поступления в новых условиях их функционирования приведен в табл. 2.

Т а б л и ц а 2. Расчет потребности в молоке и каналы его поступления, тыс. т

Молочные заводы	Общая потребность в молоке на перспективу	Каналы поступления						
		2004			Прогноз			
		крупнотоварные сельхозпроизводители	ЛПХ	Всего*	специализированные фермы	предприятия, не члены хозяйственной группы	ЛПХ	Всего*
ОАО «Слуцкий СК»	133	74	10	84	87	17	12	116
ОАО «Стародорожский МЗ»	22	20	5	22/3	11	17	6	22/12
ОАО «Узденский МЗ»	14	12	3	14/1	–	16	3	14/5
ИТОГО	169	106	18	120/4	98	50	21	152/17

\* В знаменателе приведено количество молока, которое перераспределяется в пользу ОАО «Слуцкий СК».

В результате образования специализированных молочных ферм и формирования на этой основе сырьевой зоны группы, перераспределения сырья в пользу головного предприятия загрузка его производственных мощностей составит 92%.

Функционирование интегрированных формирований, к числу которых относится разработанная организационная модель хозяйственной группы, имеет ряд преимуществ по сравнению с обособленным развитием предприятий перерабатывающей промышленности и сельского хозяйства. Положительные свойства интеграционного процесса могут быть экономического и социального порядка. Экономические преимущества проявляются в следующем: обеспечение возможностей работы всех предприятий объединения на конечный результат и увеличение за счет этого количества и повышение качества производимой продукции; снижение налоговой нагрузки; выравнивание экономических условий предприятий – членов объединения; увеличение возможностей привлечения инвестиций; сокращение расходов, связанных с производством и сбытом продукции; образование централизованных фондов и использование их для устранения узких мест в производстве; перераспределение оборотных средств и уменьшение за счет этого кредитов и уплаты процентов за их использование.

К социальным преимуществам можно отнести: создание более благоприятных условий развития социальной сферы; наличие возможностей повышения уровня мотивации и условий труда; формирование более надежной системы гарантий охраны здоровья и отдыха работников.

С учетом факторов, определяющих преимущества совместной деятельности, определена ожидаемая экономическая эффективность функционирования ОАО «Слуцкий СК» в составе хозяйственной группы (табл. 3).

Т а б л и ц а 3. Ожидаемая эффективность производственно-финансовой деятельности ОАО «Слуцкий СК» в составе хозяйственной группы

Показатель	До создания группы (2004 г.)	В составе группы	Изменение показателей после создания группы
Годовая проектная мощность завода, тыс. т	144,2	144,2	–
Объем переработки молока, тыс. т	110,6	133,0	120,2 %
Использование проектной мощности, %	76,7	92,2	15,5 п. п.
Выход товарной продукции с 1 т молока, тыс. руб.	498	640	128,5 %
Произведено продукции (без услуг, в сопоставимых ценах), млн руб.	55078	85120	154,5 %
Затраты на 1000 руб. продукции, руб.	1007	805	80,0 %
Общие затраты на производство и реализацию продукции, млн руб.	55564	68521	123,3 %
Прибыль, млн руб.	–486	16599	–
Рентабельность, %	–0,8	24	24,8 п. п.

В качестве исходных данных использованы фактические и прогнозные показатели деятельности работы ее членов, а также аналогичных предприятий республики; использование производственных мощностей перерабатывающих заводов; производство товарной продукции с 1 т молока; затраты на 1000 руб. товарной продукции; прибыль, полученная от совместной деятельности хозяйственной группы; рентабельность производства молочной продукции.

Реализация на практике рекомендаций по формированию хозяйственной группы позволит довести поставки молока на ОАО «Слуцкий СК» до 133 тыс. т в год и использовать производственные мощности на 92% (вместо 77% в 2004 г.). Результаты расчетов свидетельствуют, что путем реконструкции ОАО «Слуцкий СК», перераспределения сырья и более глубокой его переработки выход товарной продукции с 1 т молока увеличится по сравнению с 2004 г. на 28% и составит 640 тыс. руб. (примерно на уровне ОАО «Брестский МК»). В результате общее количество произведенной продукции увеличится на 55%.

Формирование сырьевой зоны за счет специализированных ферм с поголовьем 1000 и более коров и удоем не менее 4000 кг приведет к снижению производственных затрат перерабатывающего предприятия на 20% и составит в расчете на 1000 руб. стоимости товарной продукции 805 руб. Прибыль составит 16,6 млрд руб., рентабельность – 24%.

**Заключение.** Зарубежный и отечественный опыт свидетельствует, что при организационной перестройке молочного подкомплекса и образовании форм хозяйствования приоритетным направлением является ориентация на формирование крупных рыночных структур, созданных на принципах агропромышленной интеграции. Экономический эффект от создания таких структур в условиях объединения молочных заводов может быть получен с учетом технической реконструкции и модернизации перерабатывающих предприятий, образования сырьевых зон с наличием в хозяйствах – членах агропромышленных формирований высокотехнологичных специализированных ферм по производству молока.

## Литература

1. Гончарова С. // Агрэканоміка. 2002. № 8. С. 11–13.
2. Гусаков В. Г. // Весці НАН Беларусі. Сер. аграр. навук. 2004. № 4. С. 5–14.
3. Государственная программа возрождения и развития села на 2005–2010 годы. Мн., 2005.
4. Запольский М. И. // Агрэканоміка. 2005. № 2. С. 3–6.
5. Косторнов И. П. // Молочная промышленность. 2004. № 6. С. 8–10.
6. Мурашев А. С. // Молочная промышленность. 2000. № 2. С. 38–39.

*P. G. CHUKHOLSKY, YU. M. KATSELSON*

## IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF A DAIRY SUB-COMPLEX

### Summary

An analytical estimation of the state of the dairy production and processing at the acting organizing structure of the dairy sub-complex in the Republic of Belarus is made. Recommendations on optimizing the personnel size of processing enterprises and the model of agroindustrial complexes, the organizing model for a regional economic group of dairy production and processing are substantiated and proposed.