

УДК 631.145

П. Г. ЧУХОЛЬСКИЙ

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ ФОРМИРОВАНИЙ И МЕХАНИЗМ ИХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

Центр аграрной экономики Института экономики НАН Беларуси

(Поступила в редакцию 14.03.2006)

Введение. Важнейшим фактором стабилизации и подъема экономики АПК является создание агропромышленных формирований (далее АПФ) и совершенствование организационно-экономического механизма их функционирования, которые способствуют объединению финансового, промышленного и торгового капитала, консолидации потенциальных возможностей отдельных предприятий, снижению издержек производства, переработки, хранения и реализации продукции, финансового риска, а также выравниванию экономических условий для предприятий-участников за счет сбалансированного механизма перераспределения доходов, ликвидации неплатежей, уменьшения посреднических звеньев при реализации товаров.

Проблемы интеграции в АПК должны решаться путем определения территориальных особенностей создания АПФ; нахождения принципов и критериев развития горизонтальной и вертикальной форм агропромышленной интеграции; обеспечения гармонизации интересов партнеров технологических циклов производства, переработки и реализации продукции; разработки и осуществления системы мер, обеспечивающих экономическую устойчивость АПФ. Такие интегрированные формирования будут способствовать созданию условий для регулирования экономики в границах конкретного региона и АПК в целом; совершенствованию его организационно-экономической структуры; концентрации материальных, денежных и трудовых ресурсов с целью решения определенных задач повышения эффективности агропромышленного производства. Они могут и должны получить развитие и занять соответствующее место в экономике страны.

Принципы создания АПФ. Устойчивость и эффективность функционирования вновь создаваемых агропромышленных структур должны базироваться на основе учета следующих принципов: добровольности, целостности организационной структуры, «ведущего звена» предприятия-интегратора, поддержки и содействия со стороны административных органов управления.

Решение о вступлении предприятий и организаций в АПФ принимается в соответствии с их уставами: собранием акционеров (в акционерных обществах), вкладчиков (в обществах с ограниченной ответственностью), членов (в кооперативах). Надо отметить, что на практике АПФ создаются нередко по инициативе органов управления АПК. Поэтому очень важно, чтобы процесс агропромышленной интеграции осуществлялся на принципах не принужденной, а убежденной добровольности, чтобы он не сводился к очередному «витку» реформирования предприятий АПК.

При создании и деятельности АПФ должна быть четкая согласованность между всеми звеньями (участниками) интеграционного процесса. По мере создания материально-технических и финансовых условий возможен переход от простых к более сложным формам интеграции (от горизонтальных структур к вертикальным, от производственных – к производственно-торговым).

Предприятие-интегратор как головное предприятие должно не только опережать по уровню развития, но и стать в организационно-технологическом отношении лидером среди участников АПФ. Например, при создании АПФ мясной специализации в зависимости от их структуры и уровня масштабности функции предприятия-интегратора могут выполнять специализирован-

ное животноводческое или перерабатывающее предприятия (как правило, мясокомбинат или предприятие хлебопродуктов).

Практика показывает, что в тех регионах, где интегрированным хозяйственным структурам оказывается необходимая государственная материально-финансовая (стартовая) помощь, они функционируют более эффективно. Однако важно, чтобы органы управления при этом не подменяли (не выполняли) функции хозяйственного управления, а содействовали делу в рамках собственной компетенции.

Перечисленные принципы относятся ко всем формам АПФ. В то же время практические решения, как организационные, так и экономические, принимаемые на их основе, в зависимости от конкретных условий могут существенно различаться. В этой связи при классификации различных моделей АПФ необходимо учитывать такие признаки, как структура организации и управления, характер производственных связей, форма собственности и хозяйствования.

Организационная структура АПФ – совокупность предприятий и организаций-участников и их иерархическое положение в объединении. При определении структуры и состава АПФ необходимо исходить из конкретных условий, целей и задач, степени интеграционного влияния предприятия-интегратора на участников формирования. Структурное многообразие АПФ зависит от общей обстановки в регионе, решений административных органов, возможностей головного предприятия, состояния рынков сбыта продуктов питания. При определении оптимальной структуры и размера (масштабности) АПФ важно обеспечить территориальную целостность и компактность. В этой связи интегрированные формирования могут различаться по территориальному (комплексному) и отраслевому (функциональному) признакам.

Формы хозяйствования. Из совокупности организационно-правовых форм предприятий и организаций, определенных Гражданским кодексом Республики Беларусь и другими законодательными актами, интегрированные АПФ могут создаваться в виде некоммерческих организаций (ассоциация (союз), потребительский кооператив), коммерческих организаций (ООО, ЗАО, ОАО, ФПГ).

Создание АПФ в форме ассоциаций (союзов) и потребительских кооперативов пока не нашло распространения в практике развития АПК Беларуси. Первые ассоциации в России были созданы в сфере производства и переработки молока. В последнее время они создаются здесь и в других подкомплексах и сферах АПК: по отраслевому (видам сельскохозяйственной продукции) или межотраслевому (продуктовому) признакам.

В современных условиях хозяйствования создание в республике АПФ в форме потребительских кооперативов по переработке сельскохозяйственной продукции станет возможным с принятием закона «О сельскохозяйственной кооперации и агропромышленной интеграции» и положения «О порядке преобразования перерабатывающих акционерных обществ в потребительские кооперативы». Из опыта России, где указанные законодательные акты приняты, организация потребительских кооперативов может осуществляться:

- на основе добровольного объединения средств сельскохозяйственных товаропроизводителей путем строительства новых перерабатывающих и обслуживающих предприятий (кооперирование товаропроизводителей для первичной обработки зерна, для строительства малых цехов по убою скота, переработке молока и др.);
- посредством реорганизации действующих акционерных обществ по переработке сельскохозяйственной продукции, в состав которых входят на правах акционеров и сельхозтоваропроизводители, и в сфере обслуживания АПК.

Для приватизированных перерабатывающих предприятий, у которых контрольный пакет акций находится у сельхозтоваропроизводителей, решение о преобразовании в кооператив принимается по инициативе последних. Для приватизированных перерабатывающих предприятий в форме АО, у которых в уставном капитале доля сельхозтоваропроизводителей незначительна, возможны следующие подходы к решению вопроса о преобразовании их в кооперативы: передача контрольного пакета акций сельхозтоваропроизводителям на предварительном этапе (путем дополнительной эмиссии акций и другими способами) и последующее принятие ими решения о преобразовании в кооператив в соответствии с действующим законодательством; доброволь-

ное решение акционеров (членов трудовых коллективов и сельхозтоваропроизводителей) в целях укрепления взаимовыгодных производственных связей. Модель создания потребительского кооператива на базе приватизированных перерабатывающих и обслуживающих предприятий находит применение в сфере переработки молока, хранения и переработки зерна, лесохозяйственной деятельности др. Необходимо отметить, что в сфере агропромышленного производства модель интеграции в форме потребительского кооператива не охватывает весь комплекс проблем межотраслевых связей, особенно на стадии реализации готовой продукции.

Для стабилизации агропромышленного производства при дефиците государственных средств мобилизация финансовых ресурсов в агропромышленную сферу достигается посредством вовлечения банковских структур, а также промышленных фирм. В этой связи возникает объективная необходимость в создании АПФ корпоративного (акционерного) типа (холдинги, аграрные финансово-промышленные группы). Стратегией создания данных моделей АПФ является не только производственно-технологическая, но и финансовая интеграция.

При корпоративной форме хозяйствования процесс интеграции сельскохозяйственных, перерабатывающих и других предприятий осуществляется на основе единого технологического и экономического плана, проведения инвестиционной политики с целью получения общей прибыли (эффекта) от реализации конечной продукции.

Данные модели АПФ на практике находят распространение в виде производственно-торговых компаний преимущественно в форме ОАО и ООО для производства, переработки и реализации сельскохозяйственной продукции. Однако создание АПФ в форме ООО на практике не находит широкого распространения, хотя оно по сравнению с акционерным обществом является более гибкой организационно-правовой формой: отсутствует механизм покупки-продажи акций, жесткая регламентация проведения общих собраний, проще структура управления, предусмотрен выход из состава участников со своей долей в уставном капитале и др.

По способу создания собственности АПФ корпоративного (акционерного типа) можно условно подразделить на три группы:

- созданные путем присоединения одного или нескольких предприятий к другому финансово-устойчивому предприятию: при присоединении одного предприятия к другому к последнему переходят все права и обязанности присоединяемого предприятия. Функции интегратора выполняет устойчивое в финансовом отношении предприятие. По условиям правопреимства предприятие-интегратор берет на себя все долговые обязательства присоединяющегося предприятия;
- основанные на слиянии субъектов хозяйствования, когда предприятия теряют свою хозяйственную самостоятельность и объединяются в единое предприятие с новым юридическим лицом;
- основанные на преобразованиях предприятий или их объединениях, собственность в которых создается путем покупки акций или вложений в уставной капитал со стороны отечественных и зарубежных инвесторов. К данному типу АПФ относятся акционерные общества холдингового типа, аграрные финансово-промышленные группы.

Холдинговая компания строится на сочетании интересов основного хозяйственного общества и его дочерних предприятий, которые могут создаваться в форме АО и ООО. При этом целесообразно соблюдение следующих условий: контрольный пакет акций, соответствующая доля в уставном капитале или возможность определять решения, принимаемые дочерними обществами, должны принадлежать основному предприятию; дочерние общества создаются на базе структурных подразделений, не задействованных в производстве основной продукции, что позволяет сохранить целостность сложившейся производственной структуры за счет регулирования их деятельности путем управления пакетами акций, находящихся в собственности головного предприятия.

Модель интеграции в форме аграрной финансово-промышленной группы не получает на практике должного развития из-за незаинтересованности банковских и других кредитных учреждений, тяжелого финансового состояния потенциальных участников и сложной процедуры их регистрации.

В настоящее время активизировалась практика интеграции с предприятиями различных отраслей промышленности с целью привлечения финансовых и материально-технических средств в агропромышленное производство путем создания их дочерних предприятий и производствен-

ных аграрных подразделений; покупки акций у сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий; вложения инвестиций со стороны прежде всего отечественных фирм.

Управление в АПФ. Имеет определенную этапность и соответствующую ей структуру функций. Можно выделить три отличающихся этапа экономической работы: при создании АПФ; в начале его функционирования (стартовый период); в процессе текущей деятельности.

На этапе создания АПФ должны быть решены три важнейшие задачи: подготовлено технико-экономическое обоснование создания формирования, проведен анализ производственно-финансовой деятельности всех участников, выполнены работы по определению величины уставного капитала и распределению акций среди юридических и физических лиц. Главным аспектом технико-экономического обоснования должна быть объективность расчетов имеющихся возможностей получения эффекта от совместной деятельности, достижению которого способствует интегрированная экономика и который не могут получить участники-учредители, работая независимо друг от друга. При этом четко должно быть показано, за счет чего достигается приращение эффективности производства у каждого участника (подразделения) и в АПФ в целом.

В ходе подготовительных работ по созданию АПФ рекомендуется провести анализ производственно-финансовой деятельности потенциальных участников. Такой анализ преследует несколько целей – оценку реального финансового состояния каждого участника; вскрытие обстоятельств, которые могут впоследствии неожиданно осложнить финансовое положение объединения после его юридической регистрации; оценку стартовых условий деятельности формирования; устранение вскрытых нарушений в финансовой и учетной деятельности и др.

В проведении ревизии должны участвовать специалисты потенциальных участников, а также органы управления АПК региона. Практика показывает, что такой анализ оправдан своими результатами и прежде всего вскрытием резервов, повышением уровня открытости (прозрачности) экономики.

Определение величины уставного капитала и распределение акций среди физических и юридических лиц АПФ – самая трудоемкая и ответственная работа экономических служб в подготовительный период. Обоснованность принимаемых решений должна базироваться на правовом регулировании уставного капитала и его функциях.

Для недопущения ошибок в определении величины уставного капитала необходимо учитывать следующее: должен минимальным размером имущества гарантировать интересы кредиторов в соответствии с прогнозными размерами внешних заимствований; обеспечить АПФ стартовым оборотным капиталом и материально-технической базой для организации производства и предпринимательской деятельности. Не следует забывать, что долевая структура уставного капитала определяет его создателям лишь доли участия в доходе и управлении и не является основанием для выдела или денежной компенсации соответствующей доли имущества. В связи с этим размеры уставного капитала должны определяться, с одной стороны, достаточностью для проявления интересов у кредиторов и их привлечения, а с другой – с учетом стоимости чистых активов. Исходя из указанных предпосылок, определяются содержание и последовательность работы экономических служб АПФ: вначале необходимо провести переоценку фондов участников АПФ, законсервировать неиспользуемые здания, сооружения и оборудование, списать изношенные средства производства; после этого необходимо провести оценку чистых активов, а также прогнозируемую потребность в кредитных ресурсах.

Основываясь на условиях формирования уставного капитала, анализе оценки чистых активов и требующихся кредитов, принимается решение о размере уставного капитала. При этом должна быть проконтролирована возможность выполнения еще двух условий. Первое – создание АПФ с участием сельхозтоваропроизводителей, предприятий переработки и торговли должно осуществляться, как правило, с передачей контрольного пакета акций сельхозпредприятиям. Второе – структура уставного капитала и его размер должны создать потенциальную возможность приращения эффективности производства.

В целях повышения эффективности финансового управления и контроля размещение акций под объединенный капитал следует осуществлять преимущественно среди юридических лиц, поскольку большое количество физических лиц в составе акционеров усложняет решение не

только процедурных вопросов, но и принципиальных инвестиционных проблем и распределение прибыли.

На этапе начала функционирования АПФ (стартовый период) должны быть решены программные вопросы производственной деятельности, определены стратегия и тактика финансово-экономических отношений участников-партнеров, хозрасчетных отношений в структурных подразделениях, управления финансовыми и товарными потоками в рамках нового формирования, а также его взаимоотношений с участниками и инфраструктурой регионального рынка. Необходимо перевести деятельность трудовых коллективов на хозрасчетную основу. В области денежно-финансовых отношений разработать и ввести в практику использования системы денежного и материального взаимокредитования производственных предприятий (подразделений) в рамках АПФ; порядок использования и возврата внешних заемных средств и кредитов банков; положения и механизмы формирования и использования централизованных фондов АПФ; порядок взаиморасчетов производственных предприятий (подразделений) и расчетные цены на основные виды продукции собственного производства и приобретенной у сторонних предприятий и организаций; положение об использовании арендуемых земель (если таковые будут) и о расчетах по аренде; порядок расчета между участниками АПФ по конечным результатам совместной деятельности.

В зависимости от специализации, структуры и размеров АПФ, а также выбора организационно-правовой формы может возникнуть необходимость в разработке и других внутренних нормативных документов.

Экономическое управление текущей деятельностью предполагает использование известных методов воздействия на производственно-финансовые и экономические процессы АПФ через планирование, ценообразование, финансирование и кредитование, экономическое стимулирование. Однако в рыночных условиях роль этих методов, оставаясь главной, становится недостаточной и должна быть усилена организацией мониторинга, прежде всего ценового, совершенствованием финансового менеджмента, внутреннего и внешнего аудита и другими направлениями формирования и развития рыночной деятельности. При этом нужно иметь в виду, что главным критерием эффективности производства и коммерческой деятельности хозяйствующего субъекта в рыночных условиях является прибыль с учетом изменения системных факторов, определяющих ее массу: цен на производимую продукцию, приобретаемые ресурсы и услуги; объема реализации продукции и структурных сдвигов в ее составе; режима экономии затрат; снижения себестоимости за счет структурных сдвигов в составе реализуемой продукции.

Выбор той или иной организационно-правовой формы АПФ зависит от многих факторов: как внутренних (специализации производства, технической оснащенности, обеспеченности кадрами, уровня их квалификации), так и внешних (природных, экономических, политических). От выбранной участниками организационно-правовой формы зависит формирование структуры органов управления, которая предусмотрена действующим законодательством для коммерческих и некоммерческих организаций.

В коммерческих организациях (АО, ООО) высшим органом управления является общее собрание участников (акционеров, вкладчиков), которые имеют право присутствовать на собрании и принимать участие в обсуждении вопросов по повестке дня и голосовать при принятии решений.

В аграрных финансово-промышленных группах высшим органом управления является совет управляющих, включающий представителей всех ее участников, компетенция которых устанавливается договором о ее создании.

В некоммерческих организациях (ассоциациях (союзах), потребительских кооперативах) структура, компетенция, порядок формирования и срок полномочий, порядок принятия ими решений и выступления от имени некоммерческой организации устанавливаются учредительными документами.

Высшим органом управления некоммерческой организации является общее собрание ее членов. Исполнительный орган может быть коллегиальным и единоличным.

Органы управления вырабатывают стратегию управления, выявляют возможные виды риска, принимают управленческие решения. В процессе управления собственностью участники

АПФ, как собственники и как партнеры по совместной деятельности, должны действовать по принципу поиска взаимовыгодных решений и согласованных действий всех участников в рамках АПФ, равноправного участия в управлении собственностью, равной ответственности за результаты совместной деятельности.

Подходы к регулированию распределительных отношений в АПФ. Необходимость регулирования распределительных отношений наиболее актуальна для АПФ, участники которых сохраняют свою хозяйственную самостоятельность при условии обеспечения равновыгодного сотрудничества. Если такое сотрудничество не достигается, членство в нем становится бессмысленным.

Критерием равновыгодности распределительных отношений принято считать «вклад» отдельных участников (или групп участников) в конечный экономический результат АПФ. Существует несколько подходов к оценке индивидуального вклада.

1. Предусматривает использование нормативов совокупной ресурсоемкости. Все виды производственных ресурсов (земля, рабочая сила, основные и оборотные фонды) приводятся к стоимостной оценке на стадиях сельскохозяйственного производства, переработки и торговли. Сложность этого подхода связана с определением стоимостного соизмерения разнокачественных производственных ресурсов, в результате чего расчетные показатели могут отклоняться от фактических.

2. Основывается на использовании производственных затрат, складывающихся на разных этапах движения продукта – сельскохозяйственного производства, переработки и реализации. Расчеты могут проводиться на фактической или нормативной базе. В методическом отношении проще ориентироваться на фактическую себестоимость, но при этом по сельскохозяйственному блоку необходимо учитывать, что в современной ситуации уровень себестоимости продукции, особенно животноводческой, во многих предприятиях неоправданно высок для того, чтобы использовать его в качестве экономического ориентира при установлении распределительных отношений. Поэтому приходится из всей совокупности предприятий выделять группу, где производство продукции ведется на достаточно высоком технологическом уровне с приемлемым уровнем себестоимости. В этом случае решение вопроса допускает элементы субъективности.

3. Предусматривает последовательное определение расчетных цен по каждой стадии технологического процесса, включая производство, переработку и реализацию. Расчетная цена определяется с учетом трех параметров: затрат (фактических или нормативных), рентабельности, НДС. Реализация этого подхода связана с трудностями определения затратной базы и нормативов рентабельности, но в то же время намного адекватнее отражает реальную специфику распределительных отношений по сравнению с «затратным» подходом. Основным недостатком ценового подхода заключается в том, что цепочка расчетных цен может дать на выходе результат, весьма далекий от реальной практики, т. е. расчетная цена конечного продукта АПФ будет значительно отличаться от действующей рыночной цены. Следовательно, в этом случае расчетные цены не могут быть использованы напрямую при организации товарообмена внутри АПФ. По той же причине довольно сомнительно их использование и для исчисления расчетных пропорций распределения выручки от реализации конечной продукции АПФ.

4. Определяется исходя из уровня рыночной цены на конкретный продукт и заканчивается ценой на сельскохозяйственное сырье. Для того, чтобы в совокупности расчетные цены на сырье и готовую продукцию в итоге совпали с рыночной ценой, необходимо проводить варианты расчетов, изменяя ценообразующие параметры, что не всегда удобно. В этой связи предлагается другая методическая схема с использованием тех же ценообразующих параметров, но с другой последовательностью расчетов – начиная от сложившегося или прогнозируемого уровня розничной цены на конкретный продукт и заканчивая ценой на сельскохозяйственное сырье.

Естественно, сельскохозяйственные товаропроизводители заинтересованы в увеличении закупочной цены и могут настаивать на корректировке ценообразующих показателей в переработке и торговле, прежде всего показателя рентабельности. В итоге должен быть выработан взаимоприемлемый вариант, устраивающий все стороны, – это необходимое условие существования АПФ.

Заключение. Имеющийся опыт развития интеграционных процессов свидетельствует о том, что агропромышленные структуры, созданные и функционирующие на принципах интеграции и объединяющие в своем составе различные технологические звенья (от производства сельскохозяйственной продукции до ее реализации конечным потребителям), являются более эффективными и приспособленными к условиям рыночной экономики. Они получили широкое распространение в экономически развитых странах и характеризуются большим разнообразием по организационно-правовым формам, составу участников, видам деятельности и формам собственности.

Оценивая тенденции развития агропромышленной интеграции в России и Беларуси, можно сделать вывод, что происходящие здесь интеграционные процессы в АПК еще не приобрели стабильного и последовательного характера. Это связано с тем, что АПФ часто организуются без всестороннего учета существующих объективных условий, без обоснованного выбора головного предприятия-интегратора и определения его централизованных управленческих функций и др. Требуется также принятие соответствующих институциональных изменений и нормативно-правовых актов с целью совершенствования экономических условий, стимулирующих развитие агропромышленной интеграции в АПК, создание и функционирование более эффективных организационно-правовых форм и моделей агропромышленных структур.

Изложенный в статье методический материал может в определенной мере оказать помощь и содействие соответствующим управленческим органам АПК в решении обозначенных проблем.

Литература

1. Г у с а к о в В. Г. Методологические основы развития кооперативной системы в АПК Беларуси // Весці НАН Беларусі. Сер. аграр. навук. 2004. № 4. С. 5–14.
2. Государственная программа возрождения и развития села на 2005–2010 годы. Минск: «Издательство «Беларусь», 2005.
3. К р у п и ч А. И., Ч у х о л ь с к и й П. Г. // Весці НАН Беларусі. Сер. аграр. навук. 2005. № 1. С. 34–38.
4. Ч у х о л ь с к и й П. Г. // Агрэаэканоміка. 2005. № 6. С. 8–11.

P. G. CHUKHOLSKY

ORGANIZATIONAL MODELS OF AGROINDUSTRIAL COMPLEXES AND THE MECHANISM OF THEIR FUNCTIONING

Summary

Methodical approaches and proposals for creating the mechanism of functioning various agroindustrial complexes are described. These are the material of recommendation that can be used by the appropriate managing bodies.