

УДК 338. 436 : 334

С.В. ГОЛОС

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ СОЗДАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУР

Изучение и обобщение зарубежного опыта стран с развитой рыночной экономикой свидетельствует о тенденции процессов объединения субъектов агросферы в мощные интегрированные структуры, существенно увеличивающие эффективность производственной деятельности в сравнении с суммарной эффективностью ее частей до объединения. В условиях организационной разобщенности субъектов молочнопродуктового подкомплекса нашей республики создание агропромышленных формирований региональных уровней является одним из малозатратных и действенных направлений повышения эффективности производственной деятельности. В статье рассматриваются принципы создания, организационная структура и управленческий механизм продовольственной компании, являющейся приемлемой для АПК республики формой аграрного формирования.

Введение

В условиях организационной разобщенности и устаревшей материально-технической базы сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, отсутствия собственных финансовых ресурсов на модернизацию производства, незаинтересованности потенциальных инвесторов в кредитовании предприятий агросферы большинство субъектов молочнопродуктового подкомплекса не в состоянии в одиночку обеспечить расчетные объемы прибыли и целевые объемы инвестиций в обновление инфраструктуры. Кроме того, разрозненные товаропроизводители не могут конкурировать на внешнем рынке, поскольку принятые западноевропейскими странами протекционистские меры по защите своих рынков продовольствия значительно усложнили экспорт белорусских товаров.

Данная проблема неоднократно излагалась в печати учеными-экономистами республики, и как одним из малозатратных направлений улучшения ситуации признавалось развитие интеграционных процессов, создание агропромышленных формирований, в частности продовольственных компаний – коммерческих организаций, имеющих акционерный капитал. По мнению отечественных ученых-экономистов, крупнейших суперкомпаний в каждой отрасли АПК Республики Беларусь не должно быть много. Например, крупнейших молочных компаний в стране не должно быть больше 3-4 [1]. Практика функционирования западных корпораций и компаний доказывает, что объединение производителей в различного рода формирования позволяет повысить эффективность переработки молока и реализации молочной продукции.

Основная часть

Сущность формирования молочной компании состоит в совершенствовании производственно-экономических отношений в цепи “производство сырья – переработка молока – реализация молочной продукции”, привлечении инвестиционных потоков в интегрированное объединение и аккумулировании собственных и заемных финансовых ресурсов в приоритетные направления развития сельскохозяйственных и перерабатывающих организаций.

Данный вид объединения соответствует шести основным принципам создания интегрированных бизнес-структур.

1. Принцип целесообразности создания интегрированных агропромышленных формирований. Практика функционирования продуктовых компаний в странах ближнего и дальнего зарубежья показала, что их развитие позволяет: интегрировать в единое целое производство, переработку и торговлю продукцией; восстановить управляемость агропромышленного производства; формировать общность интересов бизнес-единиц и приспособление к ним интересов частных; оздоровить финансы предприятий и организаций АПК; усилить конкурентный потенциал агросферы; расширить возможности продвижения продукции сельскохозяйственных товаропроизводителей на внутренний и внешний рынки.

Объединение субъектов молочнопродуктового подкомплекса в продовольственную компанию осуществляется по территориально-отраслевому принципу в целях координации деятельности, обеспечения защиты прав, представления общих интересов в соответствующих государственных и иных органах, а также международных организациях. Правовое положение организаций объединения определяется Законом Республики Беларусь от 14 декабря 1992 г. № 462-XII "О предприятиях" главой 3 "Объединение предприятий" [2, с. 6-7].

Согласно разработанной модели молочная компания как юридическое лицо будет функционировать в форме открытого акционерного общества. Данная организационно-правовая форма предусмотрена Законом Республики Беларусь от 9 декабря 1992 г. № 2020-XII "Об акционерных обществах, обществах с ограниченной ответственностью и обществах с дополнительной ответственностью" с внесенными изменениями и дополнениями от 18 января 1994 г. № 2711-XII, от 11 апреля 1995 г. № 3704-XII, от 6 января 1998 г. № 123-3 [2, с.49-64].

Экономическая выгода от объединения данного вида заключается в синергетическом эффекте: интегрированные организации во главе с материнской достигают лучших финансово-экономических показателей, чем сумма равных отдельно действующих. Данный эффект возникает на основе усовершенствования системы продвижения продукции в технологической цепи [3, с. 24]. Достижение синергического эффекта возможно только при определенным образом построенном взаимодействии субъектов объединения, когда вклад каждой организации направлен на достижение общей цели.

2. Принцип добровольности объединения. Сельскохозяйственные и молокоперерабатывающие организации объединяются в продовольственную компанию на добровольных началах. Решение о вступлении организаций в интегрированное объединение принимается в соответствии с уставами:

- собрания членов – в сельскохозяйственных производственных кооперативах;
- собрания акционеров – в акционерных обществах;
- собрания участников – в обществах с ограниченной и дополнительной ответственностью;
- руководителя, назначенного собственником имущества – в унитарных предприятиях.

Добровольность вступления в объединение является не сущностью целесообразности, а формой ее реализации.

3. Принцип выбора основного звена интеграции. Базовым субъектом интегрированного объединения является ОАО "Бабушкина крынка", поскольку данное перерабатывающее предприятие располагает информацией об объемах производства сырья в регионе и запросах потребителей молочной продукции на внутреннем и внешнем рынках, широко известным в республике торговым брендом ("Бабушкина крынка"), что дает возможность взять на себя функции управления по всей технологической цепи через регламентацию деятельности всех субъектов производства сырья и реализации молочной продукции.

4. Принцип солидарности участия субъектов интегрированного объединения в иерархичном системном движении сырьевых потоков и продукции. В продовольственной компании направление движения сырьевых потоков ориентировано в зависимости от качества молока, объемов производственных мощностей организаций молочной промышленности и ассортимента выпускаемой продукции. Первостепенная задача проектирования направления движения сырья и продукции состоит в улучшении качества и увеличении объемов производства рентабельных видов продукции и, следовательно, получения дополнительного объема приращения прибыли от реализации.

5. Принцип дифференциальных оптимумов. Сущность данного принципа состоит в том, что количество хозяйствующих субъектов единой технологической цепи, входящих в состав объединения, должно ограничиваться административно-территориальными и едиными технологическими рамками с целью получения максимального результата. Для продовольственной компании оптимален более крупный масштаб, поскольку рост масштаба производства увеличивает синергический эффект объединения вследствие увеличения объемов реализации рентабельных видов молочной продукции на внутреннем и внешнем рынках под единой торговой маркой.

6. Принцип конкурентоспособности реализованной продукции.

Организация молочной компании позволит усовершенствовать товаропроводящую сеть и создать на внешних рынках соответствующую и доступную для белорусских предприятий инфраструктуру сбыта молочной продукции; выработать единую рекламную, сбытовую и ценовую политику [4, с. 20]. Известные мировые продовольственные компании, лидирующие и доминирующие в системе международной торговли продуктами питания, получили свое признание (бренды, имидж) исключительно благодаря ускоренному освоению преимуществ рыночной интеграции [5, с. 302].

Молочная компания считается созданной и приобретает право юридического лица с момента ее государственной регистрации в областном исполнительном комитете по местонахождению объединения. Объединение создается и действует на основе устава. Молочная компания может осуществлять любые виды хозяйственной деятельности, если они не запрещены законодательными актами Республики Беларусь и отвечают целям, предусмотренным в уставе объединения.

Автором разработана модель молочной компании – интегрированного агропромышленного формирования, учредителями которого выступают сельскохозяйственные организации, КФХ, ЛПХ, молокоперерабатывающие предприятия, торгово-сбытовые предприятия и отделения Белагропромбанка Могилевского региона (рис. 1).



Рис. 1. Организационная структура молочной компании Могилевского региона¹

¹ Схема разработана автором

Согласно данной модели все предприятия агросферы, входящие в состав молочной компании, сохраняют статус юридических лиц. Сельскохозяйственные организации, крестьянско-фермерские и личные подсобные хозяйства входят в состав молочной компании на основе заключения долгосрочных производственных контрактов с условием сохранения налоговых льгот. Преимущество контракта для молокоперерабатывающего предприятия состоит в том, что оно имеет стабильное поступление продукции в нужные сроки. Сельскохозяйственные производители, в свою очередь, имеют гарантированный рынок сбыта продукции по заранее оговоренной цене. Молокоперерабатывающие предприятия станут оказывать сельскохозяйственным предприятиям содействие в приобретении скота, кормов, оборудования, а последние обязуются реализовать продукцию необходимого качества в указанные сроки и по заранее договоренным ценам.

Разработанный проект схемы управления молочной компанией представлен на рис. 2.



Рис. 2. Схема управления молочной компанией²

Управляющее воздействие на объединение оказывает общее собрание акционеров и директорат молочной компании. Очередные собрания акционеров объединения проводятся не реже одного раза в год, а внеочередные собрания – в случаях, если этого требуют интересы объединения. Порядок созыва собрания определяется уставом. К компетенции собрания относятся:

² Схема разработана автором

- изменение и дополнение устава объединения;
- изменение уставного фонда объединения;
- определение организационной структуры;
- ежегодное избрание и отзыв членов выборных органов;
- определение основных направлений деятельности объединения, утверждение его планов и отчетов об их выполнении;
- определение порядка распределения прибыли, в том числе выплаты ее части участникам; определение порядка покрытия убытков;
- определение условий оплаты труда должностных лиц объединения;
- принятие других решений в соответствии с уставом.

В составе компании формируется исполнительный аппарат – Совет директоров, возглавляемый президентом. В Совет директоров входят вице-президенты по производству, по финансам, по маркетингу и представители УКПП “Мясомолпром”, акции которого находятся в распоряжении компании. Совет директоров компании совместно с аппаратами управления молокоперерабатывающих и сельскохозяйственных организаций образует Директорат управления. Компетенция органов управления, их количественный состав и порядок формирования определяются уставом компании.

Для управления объединением очень важно разграничить стратегию функций воздействия на экономические процессы молочной компании Совета директоров и аппарата управления молокоперерабатывающих и сельскохозяйственных организаций. Управляющее воздействие Совета директоров заключается в следующем:

- выработка экономической стратегии на долгосрочный период;
- определение целей и задач развития;
- изменение цен на приобретаемые ресурсы и услуги, реализационных цен на производимую продукцию;
- изменение объема производимой продукции за счет ее структурных сдвигов;
- единое финансовое руководство;
- разработка долгосрочной инвестиционной политики;
- разработка и внедрение бизнес-проектов;
- развитие системы информационно-консультативного обслуживания;
- разработка единой маркетинговой политики;
- обеспечение конкурентоспособности молочной продукции на внутреннем и внешнем рынках.

Аппараты управления молокоперерабатывающих и сельскохозяйственных организаций осуществляют реализацию планов текущей хозяйственной и экономической политики Совета директоров компании, выполняя следующие повседневные оперативные функции управления предприятиями:

- административно-хозяйственную деятельность;
- экономико-производственную деятельность;
- производственную экономию, связанную со снижением издержек на стадии производства продукции;
- выполнение крупных проектов;
- внедрение научно-исследовательских программ и опытных разработок.

Присутствие государственных представителей в Совете директоров компании поможет исключить возможность возникновения конфликтов с государственными органами по вопросам налогообложения, кредитования и ценообразования. Для этого необходимо четко разграничить функции, выполняемые УКПП “Мясомолпром” и Советом директоров компании, поскольку важным фактором успеш-

ной деятельности компании является невмешательство местных органов управления в текущую хозяйственную деятельность по вопросам регулирования ассортимента количества производимой молочной продукции, каналов и рынков сбыта.

Заключение

Обобщив, можно сделать вывод, что в рыночных условиях хозяйствования объединение субъектов молочнопродуктового подкомплекса в продовольственные компании становится важнейшей предпосылкой эффективного производства. Создание мощных интегрированных структур способно объединить в единый технологический, экономический, организационный и управленческий механизм производство молока, переработку и реализацию молочной продукции. Путем объединения усилий производителей сырья, переработчиков, торговли, финансовых структур, их взаимозаинтересованной работы можно существенно изменить положение в агропромышленном комплексе в лучшую сторону, используя, главным образом, имеющиеся большие потенциальные резервы [6, с. 24].

ЛИТЕРАТУРА

1. **Гусаков, В.Г.** Продовольственная кооперация: оценки и перспективы / В.Г. Гусаков // *Аграрная экономика*. – 2007. – № 5. – С. 2-10.
2. Сборник хозяйственного законодательства. Законы Республики Беларусь: “О предприятиях”, “О предпринимательстве в Республике Беларусь”, “Об акционерных обществах, обществах с ограниченной ответственностью и обществах с дополнительной ответственностью”, “О бухгалтерском учете и отчетности”. – Мн.: ИООО “Право и экономика”, 2003. – 100 с.
3. **Запольский, М.В.** Особенности и тенденции развития кооперации в условиях становления рыночной экономики / М.В. Запольский // *Вес. НАН Беларусі. Сер. аграр. навук.* – 2009. – № 2. – С. 22-28.
4. **Пилипук, А.В.** Методические предложения по разработке и реализации стратегии развития отраслей АПК (на примере предприятий молочной промышленности Беларуси) / А.В. Пилипук // *Вес. НАН Беларусі. Сер. аграр. навук.* – 2009. – № 2. – С. 11-21.
5. **Гусаков, В.Г.** Экономика и организация сельского хозяйства в условиях становления рынка: научный поиск, проблемы, решения / В.Г. Гусаков. – Минск: Беларус. навука, 2008. – 431 с.
6. **Субоч, Ф.И.** Перспективы организационно-экономического совершенствования интеграционных формирований молочно-продуктового подкомплекса юга Минской области / Ф.И. Субоч // *Вес. НАН Беларусі. Сер. аграр. навук.* – 2006. – № 2. – С. 24-31.