



МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ ЛЕСОПРОМЫШЛЕННЫХ ФИНАНСОВЫХ ГРУПП

**С.И. БАРАНОВСКИЙ,
В.В. СУДНИК,**
эксперты журнала

В условиях перехода к рынку белорусские предприятия лесопромышленного комплекса (ЛПК) ищут пути выхода из кризисной ситуации в акционировании, переработке давальческого и импортного сырья. Однако перечисленные меры не дают желаемых экономических результатов. На взгляд авторов, для успешного функционирования ЛПК Республики Беларусь и промышленности в целом необходима более высокая форма кооперации и интеграции производителей и переработчиков лесосырья.

Задачи, которые необходимо решить для осуществления предлагаемого проекта, можно условно разделить на организационные и организационно-экономические. *Организационные меры* — создание структуры, способной в рамках общего акционерного общества работать на самофинансирование деревообрабатывающей отрасли, то есть прибыльно. Важнейший здесь вопрос — поиск и привлечение солидного потенциального инвестора. Проработка данного вопроса на макро- и микроуровнях показала, что решить его можно лишь совместно с банком путем создания лесопромышленной финансовой группы (ЛПФГ) по схеме: банк — поставщики сырья — производители мебели — торговые предприятия.

Опыт развитых стран подтверждает необходимость и целесообразность осуществления разумной кооперации и интеграции взаимно связанных на добровольной основе, но юридически самостоятельно функционирующих предприятий. Одним из таких направлений является *формирование финансово-промышленных групп* (ФПГ) на основе экономической интеграции юридически самостоятельных лиц для реализации инвестиционных или иных проектов (программ), способствующих повышению конкурентоспособности и расширению рынков сбыта товаров и услуг, росту эффективности производства, созданию новых рабочих мест.

В рамках ЛПФГ возможны различные варианты и масштабы горизонтальной и вертикальной интеграции предприятий лесопромышленной сферы и финансовых структур. Однако наибольшее распространение, на взгляд авторов, получают два направления: объединение по производству, переработке и реализации различных продуктов, ограниченных определенными территориальными границами (например, административным районом, областью), и произ-

водственно-финансовое объединение более крупных территорий (республика), но по производству и реализации одного продукта (мебели).

Финансово-промышленной группой признается совокупность юридических лиц, осуществляющих хозяйственную деятельность и объединенных между собой одним из следующих способов:

- одному участнику группы (головному предприятию) принадлежит доля в имуществе каждого из других участников группы или иные допускаемые законодательством права таким образом, что эта доля или эти права обеспечивают головному предприятию возможность принятия или отклонения в высшем органе решений каждого иного участника группы;

- один участник группы (доверительный руководитель) осуществляет доверительное управление имуществом других участников группы (доверителей) на основе договора доверительного управления имуществом;

- каждый из участников группы входит в состав высшего органа управления других участников группы, но не может единолично обеспечить принятие или отклонение решения по координации своей хозяйственной деятельности.

Основным организационно-экономическим документом, содержащим необходимые обоснования и разработки для принятия уполномоченным органом исполнительной власти решения о присвоении статуса ЛПФГ, является *организационный (техно-экономический) проект*. При рассмотрении проектов ЛПФГ приоритет, как правило, отдается группам, обеспечивающим:

- ✓ участие в реализации государственных программ развития важнейших отраслей народного хозяйства;

- ✓ технологическую организационно-экономическую интеграцию предприятий, занятых в сфере производства и реализации конечной продукции (производство мебели полностью отвечает этому требованию);

- ✓ выпуск экологически чистой продукции, пользующейся платежеспособным спросом и конкурентоспособной на внутреннем и внешнем рынках;

- ✓ участие финансово-кредитных учреждений в реализации инвестиционных проектов и программ;

- ✓ наличие проработанных внутренних механизмов управляемости предприятиями (организациями) со стороны центральной компании (головной организации) ЛПФГ, а также наращивание собственных финансовых средств и т.д.

Перечень мер государственной поддержки формирования ЛПФГ в Республике Беларусь достаточно велик и представлен на рисунке 1.

Разумная кооперация предприятий (организаций) — участников ЛПФГ предполагает использование различных форм связи в процессе хозяйственной деятельности: с ЦК ЛПФГ, а также предприятий, составляющих единую технологическую цепочку по производству конечной продукции, непосредственно между собой.

Модель организационно-производственной структуры ЛПФГ определяется решением учредителей исходя из конкретных производственно-экономических условий.

Высшим органом управления в лесопромышленной финансово-промышленной группе является общее собрание учредителей, которое должно соби-



Рис. 1. Меры государственной поддержки формирования ЛПФГ в Республике Беларусь

раться не реже одного раза в полугодие. Внеочередные общие собрания могут созываться Советом директоров (управляющих), ревизионной комиссией или по требованию учредителей.

Для своевременного решения наиболее важных текущих вопросов, которые, в основном, должны возникать по инициативе исполнительной дирекции центральной компании ЛПФГ (ЦК ЛПФГ), собрание избирает Совет директоров (управляющих) из числа учредителей сроком на 2 года. Заседания Совета директоров проводятся по мере необходимости, но не реже одного раза в месяц.

Совет директоров (управляющих) имеет право устанавливать договорные цены для внутренних взаиморасчетов между предприятиями группы, цены реализации на производимые виды продукции (услуг) и пропорции распределе-

ния полученного дохода (продукции) между предприятиями ЛПФГ. Цены устанавливаются с учетом рыночной конъюнктуры спроса и обычно оформляются в виде протокола согласования. Периодичность пересмотра цен определяется конкретными обстоятельствами.

В период между общими собраниями учредителей и заседаниями Совета директоров (управляющих) исполнительным органом ЛПФГ и ее центральной компании является исполнительная дирекция, осуществляющая квалифицированное руководство текущей деятельностью в финансово-промышленной группе.

Текущие функции управления финансово-промышленной группы реализуются через центральную компанию ЛПФГ, которая выступает ее рабочим органом.

ЛПФГ действует на принципах долевого участия в управлении имуществом и объединяет на добровольных началах конкретные направления хозяйственной и технологической деятельности предприятий-участников.

Основными задачами ЛПФГ являются:

- повышение конкурентоспособности как самой отрасли, так и выпускаемой ею конечной продукции;
- развитие производственной кооперации как вдоль технологических цепочек ЛПК, так и в сферах маркетинга, материально-технического снабжения и других;
- усиление мотивации труда на протяжении всей технологической цепочки (производство сырья – производство мебели – торговля мебелью);
- укрепление партнерских взаимоотношений предприятий, а также кредитно-финансовых учреждений через развитие товарного кредита и финансового лизинга;
- совершенствование организации сбыта продукции;
- осуществление природоохранных мероприятий.

Экономический механизм взаимоотношений предприятий ЛПФГ базируется на принципиально новых подходах, когда взаиморасчеты производятся не по отдельным стадиям воспроизводственного процесса, а по конечному продукту в зависимости от индивидуального вклада каждого предприятия в полученный результат.

Возможны следующие варианты отношений.

Вариант 1. Взаиморасчеты за реализованную продукцию между участниками ЛПФГ осуществляются в два этапа.

Вначале для каждого предприятия определяются согласованные и одобренные Советом директоров ЛПФГ минимально приемлемые цены реализации на поставляемые, реализуемые виды продукции.

На втором этапе после реализации конечной продукции определяется окончательный размер дополнительно полученного дохода, который распределяется между участниками ЛПФГ по разработанным пропорциям.

По решению Совета директоров часть средств может направляться для модернизации производства, создания резервных запасов и других целей.

Вариант 2. Все участники ЛПФГ функционируют как единая система, и доход каждого из них формируется по мере реализации общего конечного продукта, без использования промежуточных минимально приемлемых «гарантированных цен», распределение полученного дохода происходит по уста-

новленным Советом директоров пропорциям между предприятиями ЛПФГ (например, удельному весу данного предприятия ЛПФГ в общих объемах поставляемой, реализуемой продукции).

Вариант 3. Механизм экономических взаиморасчетов между предприятиями ЛПФГ носит в большей степени натуральный, а не стоимостный характер: производство и последующее распределение мебели по заранее определенным пропорциям между производителями сырья и мебельной фабрикой, самостоятельная реализация конечной продукции каждым предприятием в отдельности или организовано с помощью ЦК ЛПФГ.

Распределение полученного дохода возможно также по удельному весу нормативных затрат каждого из участников по отношению к общим объемам издержек, сложившимся по ЛПФГ, а также по трудовым затратам, по размеру начислений на амортизацию основных средств.

Для лесопромышленной финансовой группы авторами предлагается первый вариант экономических взаимоотношений между участниками. А поскольку, по мнению авторов, показатель соотношения затрат на производство конкретной продукции наиболее универсален и может применяться в различных экономических ситуациях, поэтому в качестве критерия распределения полученной прибыли (дохода) ЛПФГ предлагается именно этот показатель.

В условиях конкретной промышленно-финансовой группы на мебельную фабрику может поступать сырье от предприятий, не входящих в финансово-промышленную группу и не имеющих единого механизма экономических взаиморасчетов. В таких случаях при расчете показателя соотношения затрат между предприятиями ЛПФГ должны учитываться не все затраты перерабатывающего предприятия, а только часть их пропорционально доле продукции, поступившей от предприятий, входящих в состав ЛПФГ.

Механизм мотивации труда работников предприятий, входящих в состав ЛПФГ, должен быть следующим: средства на оплату труда должны быть заработаны работниками, занятыми на любых участках и в структурных подразделениях. Реализация принципа равной заинтересованности предусматривает фактическую дифференциацию заработка каждого работника в зависимости от результатов деятельности первичного коллектива, в котором он работает, личного трудового вклада и экономического состояния предприятия в целом.

Необходимо отметить, что механизм мотивации трудовой деятельности не является застывшей схемой, а находится в постоянном совершенствовании и развитии. Его содержание формируется с учетом используемых форм собственности, психологической готовности работников трудиться индивидуально или в коллективе, характера трудовых отношений, материально-технической оснащенности отрасли и т.д. Каждое предприятие ЛПФГ, задействованное в единой технологической цепочке (производство сырья – производство мебели – реализация конечной продукции), вправе решать вопросы материального стимулирования своих работников самостоятельно в пределах своей доли заработанных средств.

Установление длительных и глубоких экономических связей между поставщиками сырья, предприятиями — изготовителями мебели и предприятиями торговли дает возможность сохранить стабильность производства и реализации, и она менее рискованная.

Важная задача кооперирования — осуществление совместного производственного процесса по выпуску мебели, в котором фиксируются только фактические издержки, понесенные участниками в ходе его выполнения. Общий доход (прибыль) рассчитывают по конечному результату деятельности — реализации готовой, совместно выпущенной продукции (мебель) и распределяют между участниками (после погашения всех расходов).

По результатам проведенных расчетов можно сказать, что формирование лесопромышленной финансовой группы целесообразно, так как это содействует повышению конкурентоспособности отечественной мебели, эффективности ее производства, установлению рациональных экономических и технологических связей.

Литература

1. Судник В.В. Реализация цикла корпоративного управления на примере лесопромышленной финансовой группы // Экономика. Финансы. Управление. — 2001. — № 8. — С. 22–32.
2. Барановский С.И., Судник В.В. Эффективность интеграции в лесопромышленном комплексе // Финансы. Учет. Аудит. — 2001. — № 10-1. — С. 9–10.

Консультант

Надлежащий учет. Бухгалтерский учет

ПРАВИЛЬНЫЙ
БУХГАЛТЕРСКИЙ ЖУРНАЛ

Спорные моменты работы бухгалтера Вам разъяснят специалисты органов госуправления, а также практикующие юристы, аудиторы, консультанты аудиторско-консалтинговой группы "КвалитетАудит".
Это поможет Вам принять правильное решение по самым сложным вопросам работы.

Особенности отраслевого бухучета затрагиваются в каждом рассматриваемом вопросе.
Вы получите рекомендации с учетом отраслевой специализации именно Вашего предприятия.

Вопросы применения нормативных документов рассматриваются в комментариях специалистов-разработчиков.
Вы сможете грамотно применить законодательные акты на практике.

А теперь для того, чтобы помочь Вам в работе, мы оперативно публикуем тексты всех выходящих нормативных документов.

"КОНСУЛЬТАНТ" — это то, что нужно бухгалтеру для ПРАВИЛЬНОЙ работы.

Льготная подписка по тел.:

217 57 00
210 51 26

Периодичность выхода журнала — 2 раза в месяц.
Объем — до 100 стр.
Свид-во о регистрации №1050 от 04.07.2002.