

науки и практики, подготовки и использования высококвалифицированных кадров и т.д.

В современной действительности для большинства сельскохозяйственных предприятий техническое оснащение производства — самая актуальная проблема. Износившийся и морально устаревший машинно-тракторный парк, недостаток машин и орудий, в первую очередь для уборки зерновых культур, картофеля, льна, заготовки кормов и т.д., влечет за собой существенные потери продукции, снижение окупаемости затраченных на выращивание урожая всех культур материально-денежных средств и труда.

В весьма сложных производственных условиях оказалось сельское хозяйство республики с весны 1986 г., в связи с произошедшей аварией на Чернобыльской АЭС. Особенно сильному радиоактивному загрязнению подверглась по существу вся территория Гомельской, также Брестской и Могилевской областей. Есть загрязненные сельскохозяйственные угодья в Минской, очаги в Гродненской и Витебской областях. Объективно, ныне — это одна из существенных, причем крайне негативных, особенностей развития сельского хозяйства в республике, соответственно осуществления его интенсификации в таких условиях. Вывод из сельскохозяйственного оборота части продуктивных земель требует дополнительных вложений средств и затрат труда на используемых сельскохозяйственных угодьях для возмещения недобора продукции. С другой стороны, радиоактивное загрязнение территории, на которой допускается ведение земледелия, обуславливает изменение специализации сельскохозяйственного производства, исключение или уменьшение посевных площадей более восприимчивых культур (зернобобовых, гречихи и др.), применение, согласно рекомендациям науки, повышенных доз минеральных удобрений, известкование почв, т.е. организационных и технологических мер, способных несколько уменьшить отрицательное воздействие радиации. В этих

условиях нужна высокая техническая оснащенность хозяйств для проведения полевых работ в короткие сроки, машины и агрегаты с герметизированными кабинами, спецодежда, мастерские с душевыми установками и т.д. Необходима также корректировка в специализации животноводства, кормовых рационов для молочных стад коров и поголовья крупного рогатого скота на выращивании и откорме; сокращение использования на корм скоту в условиях повышенной радиации пастбищного корма, целесообразность приготовления в больших объемах из зеленой массы силоса, сенажа; переработка зерна в спирт и т.д.

Сложившаяся во многих районах радиационная обстановка, безусловно, должна постоянно быть в центре внимания государства, ведомственных структур, местных органов управления, самих сельскохозяйственных предприятий. Их активная работа в плане выбора средств и направлений интенсификации сельского хозяйства, улучшения социально-бытовых, культурных условий жизни крестьян, интеллигенции будет способствовать наращиванию максимально возможного количества экологически чистой продукции, эффективному использованию осуществляемых затрат.

Интенсификация, наряду с государственным стимулированием, — основное средство и условие роста эффективности сельскохозяйственного производства. На современном этапе при ограниченных финансовых возможностях государства и хозяйств главным в наращивании продукции и снижении ее себестоимости должен выступать критерий повышения окупаемости каждой единицы затрачиваемых материально-вещественных ресурсов и труда. В этих целях необходимо рационально использовать природный потенциал, развивать культурное травосеяние на пашне и лугах, концентрировать средства на внедрении интенсивных энергосберегающих технологий в растениеводстве и животноводстве, материально заинтересовывать работников в высоких результатах производства.

**С.И.Барановский**, доктор экономических наук

*Белорусский государственный технологический университет*

**С.В.Беринчик**, аспирант

*Белорусский НИИ аграрной экономики*

УДК 631.115:664:339

## **Совершенствование организационно-экономического механизма взаимоотношений сельскохозяйственных, перерабатывающих и торговых предприятий**

*В статье предложен механизм создания и функционирования аграрной финансово-промышленной группы по производству молока, его переработке и реализации готовой продукции, включающий обоснование организационной и управленческой структуры, варианты функционирования и взаимо-*

*In the article it has been offered a mechanism of creation and functioning of agrarian financial and industrial group on milk production, its processing and realization of finished products, including the substantiation of an organizational and administrative structure, variants of functioning in given formations, a definition*

*расчетов данных формирований, методику определения вклада участников в конечный результат, комплекс организационно-экономических мер, направленных на повышение заинтересованности в росте эффективности хозяйствования.*

*technique of the contribution of the participants in final results, a set of organization-economic measures directed on increase of interest in the growth of management efficiency.*

Анализ показателей развития предприятий молочной промышленности за последние несколько лет выявил ряд экономических проблем их функционирования. Главным образом они связаны с падением производства молока в хозяйствах общественного и частного секторов, так как отсюда вытекает неполная загрузка производственных мощностей, снижение уровня производства товарной продукции, отсутствие средств на формирование амортизационных фондов, рост себестоимости продукции и др.

Использование мощностей в 1998 г. на предприятиях молочной промышленности составляло 69,3%; износ основных производственных фондов — 51,3%. За первое полугодие 1999 г. производство молока в РБ снизилось на 8%, численность коров — на 2, средний удой — на 7% по сравнению с соответствующим периодом 1998 г.

Сельскохозяйственным и перерабатывающим предприятиям легче решить возникающие проблемы, объединившись в кооперативные и интеграционные формирования (ассоциации, финансово—промышленные группы, корпорации, холдинги), которые предусматривают равноправное положение всех участников, осуществляющих совместную деятельность.

Главной целью создания таких формирований является установление долгосрочных, взаимовыгодных экономических отношений между участниками одной технологической цепи. Процесс достижения поставленной цели носит поэтапный характер.

Проблемы эквивалентности обмена между сельхозпроизводителями, перерабатывающими предприятиями и торговлей, неплатежи, неисполнение контрактов привели к недоверию между субъектами хозяйствования. Поэтому первым этапом совершенствования механизма взаимоотношений между сельскохозяйственными, перерабатывающими и торговыми предприятиями является создание предпосылок более широкой взаимной ответственности и доверительной поддержки.

Вторым этапом является обеспечение в рамках кооперативных и интеграционных формирований сбалансированности производства определенных продовольственных продуктов с развитием сырьевой базы и снижение затрат на всех стадиях единого технологического процесса — от производства сельскохозяйственного сырья до реализации готовой продукции. Это, в свою очередь, положительно влияет на производственные и экономические показатели деятельности партнеров, дает возможность получать большую сумму прибыли от реализации товарной продукции.

При организации рыночных структур должны соблюдаться следующие условия: полная самостоятельность производственной и хозяйственной деятельности всех ее учредителей, необходимость их взаимной экономической выгоды, отсутствия жесткой централизации,

Существующий сегодня механизм функционирования кооперативных и интеграционных формирований явля-

ется оптимальным для первого этапа. Во-первых, все участники сохраняют свою юридическую самостоятельность. Во-вторых, структура управления их деятельностью позволяет всем ее членам участвовать в принятии управленческих решений. В-третьих, разработанный механизм распределения конечной продукции (по остаточному принципу или путем действия обычной ценовой цепочки: закупочная цена молока, оптово-отпускная цена перерабатывающего предприятия и розничная цена в магазине) является простым и удобным в использовании, что очень важно на начальном этапе развития взаимоотношений в рамках нового формирования.

Однако данная организационно-экономическая система не в полной мере отвечает требованиям второго этапа развития. Главным образом это связано со следующими причинами:

- так как предприятия работают в различных экономических, природных условиях и, соответственно, с различными результатами, поэтому, усредняя нормативы распределения, мы тем самым необоснованно ущемляем интересы отдельных субъектов;

- уровень применяемых нормативов распределения (себестоимость, затраты труда) не может являться мерилом до тех пор, пока есть объективные и субъективные возможности и резервы их снижения (улучшение содержания, сбалансированное кормление и т.д.), а значит, сама система должна быть направлена на поиск и использование данных резервов;

- базой распределения выступает конечная цена продукта, а значит, размер прибыли, которую получит сельскохозяйственное и перерабатывающее предприятие, зависит от того, насколько выгодно торговля реализует конечную продукцию (а это зависит от множества факторов, таких как цена, канал реализации, сроки реализации, качество обслуживания, эффективность маркетинговых исследований и др.);

- сама суть системы распределения заключается не в равномерном распределении доходов (тем более, что речь идет о предприятиях различных сфер АПК), а в удовлетворении потребностей участников и в повышении заинтересованности в совместной деятельности; это, в свою очередь, предусматривает определенную гибкость системы распределения, учет индивидуальных особенностей участников.

Таким образом, следующим этапом развития кооперативных и интеграционных формирований является совершенствование их организационно-экономического механизма. Инициатором изменений должны выступать перерабатывающие предприятия, как ведущие звенья в технологической цепочке получения готовой продовольственной продукции.

Так, относительно сельскохозяйственных предприятий такой механизм должен быть направлен на увеличение объемов поставок молока и снижение стоимости сырья. Каждое хозяйство, занимающееся производ-

ством молока, предоставляет заводу, к сырьевой зоне которого оно закреплено, детальный бизнес-план (или проект) развития молочной отрасли на текущий период (месяц, квартал, год). В нем указываются резервы повышения объемов реализации молока и снижения уровня его себестоимости, а также необходимые для этого финансовые вложения. Таким образом, любые дополнительные средства, выделяемые хозяйствам, будут способствовать соответствующему росту объемов поставок и снижению себестоимости молока.

Необходимое количество хозяйств определяется исходя из требуемого количества молока для 100%-ной загрузки мощностей с учетом закупок молока у населения. В данные формирования включаются те сельскохозяйственные предприятия, возможности использования резервов которых являются наиболее реальными и экономически оправданными. Финансирование проекта осуществляется либо за счет средств перерабатывающего предприятия (через обоснованное повышение закупочной цены на молоко), либо через использование кредитных ресурсов банков. При этом критерием экономической оправданности проекта для перерабатывающего предприятия выступает соотношение между объемом вложений и размером эффекта от дополнительной загрузки мощностей (эффект масштаба).

В таком механизме торговые предприятия выполняют только одну функцию — своевременность оплаты за продукцию.

Отношения между перерабатывающими и торговыми предприятиями касаются вопросов согласования уровня оптовых цен на молочную продукцию, а также вопросов проведения торговыми организациями маркетинговых исследований потребителей с целью совершенствования качества и свойств конечной продукции.

Таким образом, данный организационно-экономический механизм взаимоотношений участников рыночных структур устраняет недостатки сотрудничества, указанные выше.

Следующим этапом развития кооперативных и интеграционных формирований может стать изменение структуры управления с целью снижения соответствующих накладных расходов. Так, при стабильности и отлаженности взаимоотношений между всеми участниками хозяйственной группы отпадает необходимость в централизованных органах управления. Все отношения могут строиться на простой договорной основе, как это делается во всех развитых капиталистических странах мира. Единственным постоянным органом управления должна стать Ревизионная комиссия, которая будет выполнять функцию контроля за осуществлением совместной деятельности. В ее состав входят представители всех участников (для сельскохозяйственных предприятий через доверительное управление).

Заклучения, сделанные в данной статье, подтверждают практикой сотрудничества предприятий в развитых странах. Так, начиная с 70-х годов, международной группой ученых (представляющих такие страны, как Германия, Великобритания, Франция, Италия и Швеция) осуществлялась исследовательская программа в области «network». В основе «network»-подхода лежит трактовка предприятия не как атомизированного хозяйственного звена, а как субъекта хо-

зяйственных связей, партнера в системе или сети взаимодействующих на рынке организаций. Эта сеть образуется в результате повторяющихся процедур и представляет достаточно устойчивую рыночную структуру, определяющую место и роль в ней предприятия, непосредственно влияющую на результаты деятельности последнего.

Данная система взаимоотношений увязывает ресурсы и деятельность партнеров, осуществляет процесс согласования целевых установок различных ее субъектов. Выпячивание интересов отдельных субъектов сети может привести к разрушению, исчезновению «network»-образования. Поиск нового партнера, выполняющего те же функции, зачастую оборачивается значительными издержками. Поэтому согласование мотиваций на различных уровнях «network»-образования становится основой взаимодействия всей структуры в целом.

Таким образом, зарубежный опыт показывает, что взаимодействие между предприятиями в развитых странах строится на принципах долгосрочного сотрудничества и партнерства, предпочтения связей сделкам и эти принципы предполагают не только получение эффекта от совместной деятельности, но и ряд мер, направленных на определенное развитие друг друга.

Как уже было сказано выше, одно из направлений такого развития связано с формированием аграрных финансово-промышленных групп (АФПГ) — формы экономической интеграции юридически самостоятельных лиц для реализации производственных, инвестиционных или иных проектов (программ), способствующих повышению конкурентоспособности и расширению рынков сбыта производимых товаров и услуг, повышению эффективности производства, созданию новых рабочих мест.

В условиях распада сложившихся хозяйственных связей, снижения объемов производства и неустойчивости экономики такие интегрированные объединения, базирующиеся на замкнутом технологическом цикле по производству конечного продукта, могут стать «островками устойчивости», содействовать повышению экономической эффективности агропромышленного производства, стабилизации конъюнктуры предложения и спроса.

В Беларуси такие формы интеграции и кооперации практически мало используются, хотя, как показывает опыт России и других стран СНГ, эти формирования успешно функционируют в рыночных условиях. Поэтому для более полного учета взаимных экономических интересов сельскохозяйственных, перерабатывающих и торговых предприятий в республике назрела острая необходимость в создании АФПГ и других формирований в различных отраслях АПК. Особенно актуально создание таких формирований в нашей республике по производству, переработке и сбыту мясной, молочной и плодоовощеконсервной продукции.

Рассмотрим конкретный пример создания АФПГ в Беларуси, занимающейся производством молока, его переработкой и сбытом готовой продукции. Создание АФПГ предусматривается на базе ОАО Березовского СЗ, 25 сельскохозяйственных предприятий, 4 фирменных магазинов и Березовского отделения АКБ «Белагропромбанк».

Для осуществления эффективной деятельности АФПГ был разработан механизм взаимоотношений меж-

ду ее членами, отраженный в договоре о совместной деятельности. В нем указаны права сельхозпроизводителей, перерабатывающего предприятия и торговли, порядок взаиморасчетов за продукцию, механизм определения индивидуального вклада каждого члена АФПГ в конечный результат, экономическая ответственность партнеров за выполнение взятых обязательств.

В нашем случае был использован механизм взаимоотношений, отражающий структурные характеристики производства. Использование этого варианта позволяет определить ценовые соотношения и пропорции распределения конечного результата в кооперативных формированиях молочного и других типов. В расчетах использованы закупочные цены на молоко, оптово-отпускные цены на продукцию сыродельного комбината, розничные цены.

Определение вклада участников АФПГ в конечном результате определялось пропорционально нормативным затратам, которые устанавливались в сферах производства сельскохозяйственного сырья, его переработки и реализации готовой продукции с учетом существующих технологий и объемов выпускаемой продукции.

На первом этапе для всех членов АФПГ (сельскохозяйственных предприятий, перерабатывающего завода и магазинов) устанавливались нормативы затрат на получение молока, производство молочных продуктов и их реализацию с использованием фактических данных за 1998 г.

Нормативы затрат на производство молока устанавливались исходя из фактических затрат сельскохозяйственных предприятий за 1998 г.

Для Березовского СК в основу расчетов бралась структура расходов не на весь выпускаемый ассортимент молочной продукции, а на составляющий в нем наибольший удельный вес (например ЦМП, масло животное, сыр и др.). При этом нормативы затрат на производство этих молочных продуктов определялись на основании фактических затрат по нескольким молочным комбинатам отрасли за 1998 г., одинаковым по мощности и структуре производства с Березовским СК.

Нормативы затрат на реализацию молочных продуктов для фирменных магазинов устанавливались на основании фактических затрат этих магазинов за 1998 г.

Анализ показателей работы сельскохозяйственных предприятий, Березовского СК, магазинов за 1998 г. перед формированием АФПГ показал, что за этот год средняя рентабельность производства молока в хозяйствах-участниках АФПГ составила (-0,4%), молочных продуктов на сыркомбинате — 14,6% и реализации готовых продуктов в фирменных магазинах ОАО Березовского СК — (-1,6%).

Поскольку средний уровень рентабельности производства молока в сельскохозяйственных предприятиях в 1998 г. был отрицательным, то производилась корректировка закупочных цен с целью увеличения заинтересованности сельскохозяйственных предприятий в повышении объемов сдачи молока. В связи с тем, что при калькулировании себестоимости молочной продукции в статью расходов «Сырье и основные материалы» включается стоимость молока по закупочным ценам, утвержденным Минсельхозпродом, то повышение за-

купочных цен перерабатывающий завод осуществлял за счет прибыли от производства и реализации высоко-рентабельной продукции, в частности, твердых сыров, рентабельность по которым составляла около 40%.

В результате нормирования затрат и корректировки закупочных цен на молоко рентабельность производства для членов АФПГ составит: сельскохозяйственные предприятия — 0,1%, Березовский МСЗ — 13,9, фирменные магазины — (-1,6%).

Для Березовского СК рентабельность уменьшилась вследствие увеличения закупочной цены на молоко, что в дальнейшем компенсируется увеличением поставок молока от хозяйств.

На следующем этапе, складывая удельные нормативные затраты и прибыль (исходя из рентабельности) для каждого члена ассоциации, были определены скорректированные закупочные цены на молоко для сельскохозяйственных предприятий, оптово-отпускные цены на молочные продукты для перерабатывающего завода, розничные цены на готовые продукты для фирменных магазинов.

В результате исследований установлены соотношения отпускных и розничных цен к стоимости сырья, затраченного на производство единицы молочной продукции, стоимостные доли сельскохозяйственных предприятий, сыродельного комбината и фирменной торговли (табл.).

Определен удельный вес в цене молочной продукции участников АФПГ, который для сельскохозяйственных предприятий составил 53,5%, сыродельного комбината — 32,6, фирменных магазинов — 13,9%.

Долю участников в конечном результате целесообразно периодически корректировать, что связано с сезонностью колебаний спроса на продукты питания, поставок сельскохозяйственного сырья, себестоимости и другими факторами.

Распределение части выручки посредством установления определенных закупочных цен между конкретными предприятиями осуществляется пропорционально количеству и качеству поставляемого молока. Целесообразно использовать установленные коэффициенты перевода продукции разного качества в условную продукцию заданной (нормативной) качественной кондиции. Тогда распределение денежных средств будет осуществляться пропорционально количеству сданного на переработку сырья нормативного качества.

При производстве продукции с продолжительным технологическим циклом изготовления (например, сыры твердые, срок созревания которых составляет 1,5-2 месяца) предлагается применять следующий вариант взаиморасчетов. На первом этапе — в течение 5 дней после поставки сырья — перерабатывающие предприятия компенсируют сельхозпроизводителям только затраты на производство молока, а на втором этапе — после реализации продукции — производят окончательный расчет, распределяя прибыль исходя из принятого механизма распределения конечного результата.

Экономический эффект от создания АФПГ связан с тем, что в ее рамках перерабатывающие предприятия могут проводить политику увеличения закупочных цен на молоко за счет собственных средств с целью повышения заинтересо-

ванности хозяйств в его производстве.

Повышение закупок молока дает возможность перерабатывающим предприятиям использовать его в большей степени на производство высоко rentабельной продукции, в частности, мороженого. Так, в 1998 г. мощности по мороженому на Березовском МСЗ были загружены на 97% при rentабельности около 50%. Полная загрузка могла бы дать 142 млн. руб. дополнительного дохода. Это же касается твердых сыров, rentабельность по которым в 1998 г. на Березовском МСЗ составила около 40%, при загрузке мощностей только 61%. При увеличении закупок молока на 7% можно дополнительно получить 236 т твердого сыра, или 8205 млн. руб. дополнительной прибыли.

Также в рамках АФПГ может применяться консолидированный баланс для всех ее участников, что дает возможность начислять налоги только один раз — на стадии реализации готовой продукции. При этом снижение налоговой нагрузки на стоимость готовой продукции составит 9-10%.

Таким образом, в рыночных условиях для эффективного функционирования предприятий перерабатывающей промышленности предусматривают создание организационно-производственных

Таблица. Соотношения отпускных и розничных цен к стоимости сырья, структура розничной цены на молочную продукцию

Виды продукции	Соотношения цен и стоимости сырья			Структура розничной цены, %		
	стоимость сырья	отпускная цена	розничная цена	сельхоз-предприятия	сыркомбинат	торговля
<i>ЦМП:</i>	1	1,57	1,77	56,8	32,5	10,7
молоко цельное в пленке, 2,5%	1	1,55	1,74	57,5	31,8	10,7
сметана в пласт. стак., 25%	1	1,95	2,18	45,8	43,5	10,7
творог крест., 5%	1	1,64	1,84	54,4	34,9	10,7
творог нежир., в/с	1	1,68	1,88	53,2	36,1	10,7
<i>Кисломол. прод.:</i>						
кефир в пленке, 2,5%	1	1,68	1,89	53,0	36,3	10,7
<i>Масло животное:</i>	1	1,29	1,49	67,33	19,67	13,0
крестьянское, в/с	1	1,26	1,45	68,8	18,2	13,0
бutterбродное	1	1,35	1,55	64,6	22,4	13,0
"Солнышко"	1	1,36	1,57	63,9	23,1	13,0
<i>Сыры твердые:</i>	1	2,12	2,65	37,99	42,01	20,0
пошехонский	1	1,89	2,36	42,4	37,6	20,0
русский	1	1,92	2,40	41,7	38,3	20,0
российский	1	2,30	2,87	34,7	45,3	20,0
<i>Сырки творожные с ванилином, 8%</i>	1	1,79	2,06	48,5	38,4	13,1
<i>Сырки глазированные, 26%</i>	1	1,84	2,39	41,9	35,0	23,1
<i>Мороженое:</i>	1	1,53	1,98	50,29	26,61	23,1
пломбир	1	1,52	1,98	50,5	26,4	23,1
пломбир в шоколадной глазури	1	1,57	2,04	48,9	28,0	23,1
сливочное в шоколадной глазури	1	1,49	1,93	51,8	25,1	23,1
спортивное в шоколадной глазури	1	1,54	1,99	50,1	26,8	23,1
<i>Средневзвешенное</i>	<i>1</i>	<i>1,66</i>	<i>1,95</i>	<i>53,56</i>	<i>32,61</i>	<i>13,83</i>

структур, объединяющих в своем составе производство, переработку и сбыт готовой продукции. При этом для успешного их функционирования выполняют комплекс организационно-экономических мер, позволяющих создать адаптированную к условиям предприятия оптимальную организационно-правовую форму и систему экономических взаимоотношений с сельскохозяйствен-

ными и торговыми предприятиями. Выбор для конкретного предприятия той или иной модели организационно-производственной структуры (ассоциация, АФПГ, корпорация и т.д.) зависит от отраслевой специфики предприятия и характеристики его мощностей, системы заготовки сырья и сбыта готовой продукции и других факторов.