

конкретных условий могут существенно различаться. В целом же комплексное исследование и системное использование данных принципов в процессе создания и функционирования корпоративных структур позволит сконцентрировать различные виды ресурсов на перспективных направлениях деятельности, минимизировать затраты, упростить управление, лучше адаптироваться к рынку и гибко реагировать на изменяющийся спрос, обеспечить более справедливое распределение доходов, экономические и социальные гарантии участникам объединения и, как результат, будет способствовать повышению эффективности деятельности и конкурентоспособности отечественных корпоративных формирований, достижению ими экономической стабильности и качественно нового уровня развития.

Литература

1. Кооперация и агропромышленная интеграция в АПК / Г.А. Пестраева [и др.]; под общ. ред. Г.А. Пестраевой. — М.: КолосС, 2005.
2. Гусаков, В.Г. Экономика и организация сельского хозяйства в условиях становления рынка: научный поиск, проблемы, решения / В.Г. Гусаков. — Минск: Белорус. паўка, 2008.
3. Гусаков, В. Правила эффективной организации кооперативно-интеграционных объединений / В. Гусаков // Аграрная экономика. — 2009. — № 7.
4. Минаков, И.А. Кооперация и агропромышленная интеграция в АПК / И.А. Минаков. — М.: КолосС, 2007.
5. Экономика сельского хозяйства / П.Я. Коваленко [и др.]; под общ. ред. О.П. Степановой. — М.: КолосС, 2008.
6. Горбатовская, О.П. Основные принципы организации и управления продуктовыми агропромышленными формированиями / О.П. Горбатовская // Весті НАН Беларусі. Сер. аграр. навук. — 2005. — № 5.
7. Сельское хозяйство Республики Беларусь: стат. сб. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь; редкол.: И.А. Костевич [и др.]. — Минск, 2011.
8. Гатауллин, Т.М. Синергия как фундаментальное свойство экономики / Т.М. Гатауллин, В.И. Малыгин // Междунар. экономика. — 2006. — № 7.
9. Лапшин, П.П. Синергетический эффект при слияниях и поглощениях компаний / П.П. Лапшин, А.Е. Хачатуров // Мепеджмент в России и за рубежом. — 2005. — № 2.

Статья поступила
в редакцию 25.06. 2012 г.

Н.В. МАНЬКО

СТРАТЕГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СУБЪЕКТОВ ВНУТРИФИРМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИОННО- ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ

Новым этапом развития внутренних хозрасчетных отношений в современных организациях АПК служит внутрифирменный хозяйственный расчет. Он предполагает применение традиционных пяти принципов хозрасчета для вновь формируемых структурных подразделений крупных агропромышленных организаций с новой экономико-управленческой основой. Речь идет об интегрированных продуктовых подкомплексах отечественно-

Наталья Викторовна МАНЬКО, соискатель кафедры экономики и управления предприятиями АПК Белорусского государственного экономического университета.

го АПК, существенно укрупненных в последние годы. Вместо прежних 10—15 хозяйствующих субъектов в каждом административном районе сформировалось 5—6 агропромышленных организаций типа агро-, финансово-промышленных объединений (групп). Прежние юридические лица в большинстве случаев становятся структурными подразделениями более крупных организаций, скооперированными между собой и административно-управленческими службами. Эффективность функционирования таких подразделений определяется рядом объективных и субъективных факторов. Прежде всего, это касается размеров, поресурсной и отраслевой структуры, характера скооперированных взаимосвязей и сформированных подразделений в каждой организации. Указанные факторы являются объективно сложившимися к моменту присоединения прежних юридических лиц к новым хозяйствующим субъектам.

Размеры и поресурсная структура присоединяемых организаций к более крупному хозяйственному субъекту и становящихся его структурным подразделением сформировались под влиянием внешней экономической среды и субъективного уровня хозяйствования. Решающее значение имела обеспеченность прежней хозяйственной структуры фондом накопления для целей расширенного воспроизводства ее материально-технической базы. Размеры таких структур предопределялись характером их производственного направления, специализации, кооперации и интеграции с партнерами в региональном АПК.

Присоединяемые к головной организации хозяйствующие субъекты могут иметь общее граничащее географическое расположение либо находиться на существенном территориальном удалении, как правило, в рамках административных районов. В первом случае такие субъекты теряют свое юридическое лицо, становясь структурными подразделениями нового хозяйственного формирования. Примером может служить ОАО «Барановичхлебопродукт». Оно было создано в 2005 г. на базе комбината хлебопродуктов, к которому присоединены два СПК — «Лотвичский» и «Сентябрьский», свинокомплекс «Восточный», ремонтно-технические подразделения — Ивацевичское и Рейтановское. Все указанные вновь присоединенные структурные подразделения потеряли юридическое лицо, став производственно-обособленными социально-экономическими формированиями.

В настоящее время ОАО «Барановичхлебопродукт» располагает 6,7 тыс. га сельхозугодий, в том числе 5,4 тыс. га пашни. Указанные площади сконцентрированы на одном сельскохозяйственном производственном участке, объединившем земли двух присоединенных СПК. Остальные незначительные площади заняты центральной усадьбой с мелькомбинатом и периферийными ремонтно-эксплуатационными подразделениями. Несмотря на объединение земель прежних двух СПК, в их составе сохранены оба кооператива в качестве арендно-подрядных растениеводческо-животноводческих подразделений со своей инфраструктурой (усадьбами, экономико-управленческими службами и т. п.). Каждая структурная единица внутри сельскохозяйственного участка располагает одной растениеводческой бригадой, скотоводческой фермой, поголовьем рабочих лошадей. Однако машинно-тракторный и грузовой автомобильный парк сконструированы на одном машинном дворе вместе с подразделением по техническому обслуживанию и текущему ремонту.

Сельскохозяйственный производственный участок специализируется на выращивании зерна для выполнения госзаказа и переработки на мелькомбинате, на производстве кормов для скота, выращивании и откорме молодняка животных, реализации молока на местный перерабатывающий комбинат. Основная же часть материально-технических ресурсов участка сконцентрирована на выращивании зерновых культур для переработки урожая на центральном мелькомбинате.

Хозрасчетный свиноводческий комплекс ОАО «Барановичхлебопродукт» состоит из ряда структурных арендно-подрядных цехов. Около одной трети откормленного поголовья свиней комплекс реализует Березовскому мясоконсервному комбинату, а более 2/3 мяса перерабатывается в специальном цехе, и готовая продукция направляется в розничную торговую сеть.

Головной хозрасчетный зерноперерабатывающий мелькомбинат ОАО «Барановичхлебопродукт» также включает в себя специализированные цеха по производству муки для хлебозаводов и комбикормов для реализации животноводческим хозяйствам района.

Двухуровневая организационно-управленческая структура базового ОАО объединяет крупные хозрасчетные производственные участки с выделением внутри каждого из них более мелких функционально-отраслевых арендно-подрядных подразделений с аккордно-премиальной системой оплаты труда. Подобная структура соответствует сложившимся условиям территориально-отраслевого рассредоточения агропромышленного производства в обществе. Она предполагает эффективное использование сложившегося производственно-экономического потенциала подразделений, но хотя должна последовательно совершенствоваться в обозримой перспективе.

Крупные интегрированные структурные подразделения диверсифицированных акционерных обществ должны функционировать на традиционных принципах подлинного хозяйственного расчета. Они обязаны разрабатывать и выполнять перспективные и годовые бизнес-планы, самостоятельно реализовывать произведенную продукцию как за пределы хозяйства, так и на внутривозвращаемом рынке. Они могут балансировать доходы с расходами, получать и распределять прибыль с учетом общехозяйственных интересов, формировать и использовать фонды оплаты труда и премирования работников. Для этих целей такие подразделения могут открывать лицевые счета в учетно-бухгалтерской службе общества, делегируя часть управленческих функций административным службам организации.

Другое дело — статус обособленных более мелких производственных структур в рамках самостоятельных хозрасчетных подразделений. Уровень их экономической самостоятельности может быть более ограниченным в сравнении с крупными хозрасчетными участками, а степень централизованного административно-хозяйственного управления их функциональной деятельностью неизбежно становится более высокой. Подобная неизбежная ситуация разрешается механизмом внутривозвращаемого расчета, который должен строиться на основе арендного подряда.

По-иному может решаться проблема оптимизации структурных подразделений в акционерных обществах, к которым присоединены территориально рассредоточенные хозяйствующие субъекты. Они, как правило, не теряют статуса юридического лица, функционируют на самостоятельном балансе и обеспечивают самофинансирование своей деятельности. В интересах обеспечения эффективной централизации управления функциональной деятельности таких структур они неизбежно вынуждены децентрализовать ряд экономических рычагов управления, передав их в распоряжение административным службам общества. Речь идет об эффективном перераспределении получаемых подразделениями доходов в интересах обеспечения воспроизводства доходов экономического и социального развития. Характерным примером подобной ситуации может служить опыт ОАО «Гомельхлебопродукт», его комбината хлебопродуктов.

В составе комбината помимо основных крупозаводов по доработке зерна и реализации круп имеется Новобелицкий и Речицкий комбинаты хлебопродуктов, Калинковичхлебопродукт, Рогачевское хлебоприемное предприятие и Житковичская хлебная база. К комбинату присоединено

ОАО «Андреевка-Агро» Буда-Кошелевского района. Гомельский комбинат хлебопродуктов содержит замкнутый цикл территориально рассредоточенного производства, начиная от выращивания зерновых культур и заканчивая производством и реализацией собственных кормов и животноводческой продукции. На каждом этапе технологического цикла сформировались самостоятельные структурные подразделения, не потерявшие статуса юридического лица со стабильными трудовыми коллективами.

Функциональная деятельность внутренних структурных подразделений крупных хозрасчетных единиц (бригад, ферм, цехов) должна осуществляться на основе традиционного внутрихозяйственного расчета. В рамках полного хозрасчета в акционерном обществе каждому мелкому подразделению целесообразно доводить готовые плановые задания на основе индивидуальных экономических нормативов и расчетных цен. Показатели таких заданий должны быть дифференцированными в соответствии с различиями объективных условий производства по подразделениям: плодородие земель, потенциал продуктивных животных и т. д. Такие подразделения могут принимать участие во внутрихозяйственных товарно-денежных отношениях, реализовать партнерам свою продукцию и услуги, однако функции внешних отношений с партнерами по рынку целесообразно сконцентрировать у крупных внутрифирменных структурных подразделений.

Потенциальные возможности каждого внутрифирменного хозяйствующего субъекта измеряются двумя показателями. Самый главный — коэффициент хозрасчетной самостоятельности подразделения как отношение издержек производства, обеспечивающих постоянно закрепленными (акционированными либо арендованными) материально-техническими ресурсами к общей годовой сумме этих издержек в стоимостном выражении. Чем выше удельный вес собственных и ниже привлеченных со стороны издержек, тем благоприятнее потенциальные возможности любого подразделения. Это же касается и трудовой занятости коллектива. Важно, чтобы трудовые процессы в подавляющей части выполнялись постоянно занятыми работниками и они меньше отвлекались на заработки за пределами своего подразделения. В обоих случаях коэффициенты самостоятельности подразделения находились в пределах 0,6—0,8. Только при таких условиях трудовой коллектив может в полной мере проявить хозяйственную предприимчивость и нести должную экономическую ответственность за результаты своего воспроизводства. Указанными условиями следует руководствоваться органу управления акционерным обществом при разработке и реализации перспективных бизнес-планов.

Экономические результаты хозрасчетной деятельности внутрифирменных структурных подразделений в зависимости от их производственного направления и специализации могут выражаться двумя показателями: суммой полученной прибыли от реализации своей продукции партнерам по национальному и зарубежным рынкам и величиной созданного чистого дохода в произведенной, но еще не проданной валовой продукции, направленной на хранение и переработку. В обоих случаях трудовой коллектив должен получать дополнительное материальное поощрение сверх оплаты труда в порядке выплачиваемой ему части прибыли и продажи продукции на сторону и созданного чистого дохода для внутрихозяйственного потребления, создания фондов экономического и социального развития подразделения.

Рациональные субъекты внутрифирменных хозрасчетных отношений в акционерных обществах призваны обеспечивать последовательный рост эффективности хозяйствования.

*Статья поступила
в редакцию 06.03. 2013 г.*

□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□. □□□□□□□□.
□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□. □□□□□□□□□□.