

без индексации платежей. Обязательными условиями продажи имущественного комплекса являются погашение задолженности убыточной сельскохозяйственной организации, сохранение рабочих мест на период предоставления отсрочки исполнения обязательств убыточной сельскохозяйственной организации и обеспечение деятельности по производству сельскохозяйственной продукции.

Все вышеперечисленные меры, принимаемые государством, позволяют убыточным сельскохозяйственным предприятиям выйти из экономической несостоятельности, сохранить в экономике функционирующие производственные единицы, выпускающие стратегически важную продукцию – продукты питания и обеспечивающие продовольственную безопасность страны.

*В.С. Тонкович, канд. экон. наук  
БГЭУ (Минск)*

### **ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ВНУТРИФИРМЕННОГО ХОЗРАСЧЕТА В АПК**

Современный этап интеграции сельскохозяйственных предприятий с перерабатывающими и агросервисными привел к формированию крупных агропромышленных комбинатов и объединений. В их состав зачастую входят сельскохозяйственные, перерабатывающие и агросервисные предприятия.

Современные агропромышленные фирмы в отечественном АПК представлены агрокомбинатами, совхозами-агروفирмами, акционерными и другими обществами и товариществами. Они являются, как правило, агропромышленными формированиями и функционируют как юридические лица. Эти лица являются в основном полнохозрасчетными. Однако не все традиционные принципы полного хозрасчета получают для таких лиц последовательную и неограниченную реализацию. Прежде всего, это касается первого исходного принципа хозрасчета – самостоятельности хозяйствующих субъектов. Она зависит от того, сохранили ли интегрированные субъекты хозяйствования статус юридического лица. В одном случае они сохранили указанный статус, в другом – его лишились.

В первом случае присоединенные хозяйства имеют самостоятельный баланс, расчетный счет в банковском учреждении и почтовые реквизиты. Они выполняют госзаказ и заключают хозяйственные договоры с поставщиками и покупателями. В распоряжение головного предприятия, интегратора, передаются ограниченные функции механизма распределительных отношений (главным образом получения инвестиций, погашения кредиторской задолженности, материально-технического обеспечения и формирования фонда собственных оборотных средств). Такие субъекты выполняют функции полного хозрасчета, хотя и урезанные в пользу обеспечения расширенного воспроизводства.

Во втором случае присоединенные хозяйства становятся, как правило, филиалами головного предприятия. Они так же имеют самостоятельный баланс, расчетный счет в банке, реализуют на сторону свою продукцию и балансируют

доходы с расходами, самостоятельно исчисляют прибыль, маневренно используют имеющиеся материально-технические, трудовые и финансовые ресурсы. Однако их хозяйственная деятельность управляется централизованно со стороны администрации головного предприятия. Типичным представителем в этом отношении является ОАО Агрокомбинат «Дзержинский» Минской области. Его сельскохозяйственные подразделения присоединенных кооперативов приняли статус филиала комбината. Аналогичный статус имеет и птицеводческое подразделение.

Агрокомбинат «Дзержинский» возглавляет генеральный директор, функционирует централизованная бухгалтерия, отраслевая, маркетинговая и экономическая служба, сфера инвестиционной деятельности, снабжения и сбыта. Координация и взаимосвязь управленческой деятельности агрокомбината с функциональной деятельностью филиалов дают положительные результаты.

В 2007 г. прибыль по комбинату составила свыше 37 млрд р., основную часть которой дало птицеводство. Субсидирование менее рентабельного сельскохозяйственного филиала за счет прибыли по комбинату позволяет последовательно наращивать производство продукции земледелия и животноводства и повышать его рентабельность.

За генеральной дирекцией и централизованными службами Агрокомбината закреплены функции: управление внешнеэкономическими связями; развитие и внедрение достижений научно-технического прогресса; распределение прибыли и финансирования инвестиционных вложений; регулирование системы оплаты труда и премирования работников; прием на работу, увольнение работников и организация кадровой службы; координация функциональной деятельности отраслевых филиалов; формирование материально-технической базы и внедрение эффективных технологий в земледелии, животноводстве и птицеводстве.

При всей проблематичности и небезупречности сложившейся в Агрокомбинате «Дзержинский» системы распределения управленческих функций между централизованными административными службами и органами управления филиалов, его опыт свидетельствует о целесообразности организации эффективной системы внутрихозяйственного хозрасчета, как самостоятельного и недостаточно разработанного экономического механизма. Данный механизм должен решать такие проблемы, как рациональное распределение и координация управленческих функций в подобных агропромышленных объединениях (фирмах) и обеспечение не только оперативно-производственной, но и достаточной экономической самостоятельности внутрифирменных хозяйствующих субъектов при соподчиненности экономических интересов их трудовых коллективов соответствующим интересам фирмы (комбината, объединения) в целом.

В тех агропромышленных формированиях, где присоединенные (выкупленные, арендованные) сельскохозяйственные организации сохранили статус юридических лиц, их проблемы сводятся к рациональной организации полного хозрасчета и совершенствованию механизма внутрихозяйственного расчета. Вторая проблема сводится к возрождению и дальнейшему совершенствованию традиционной системы организации внутрихозяйственного расчета.