

Совершенствование внутрихозяйственных отношений в интегрированных агроформированиях посредством оптимизации организационно-производственной структуры

© 2009 Л.В. Тугачева

Орловский государственный аграрный университет

Рассматриваются вопросы оптимизации организационно-производственной структуры интегрированного агроформирования. Предложен механизм трансформации данной структуры, на основе чего разработана система внутрихозяйственных отношений, возникающих между участниками интегрированного агроформирования.

Ключевые слова: агрофирма, бизнес-единица, внутрихозяйственные отношения, интегрированное агроформирование, организационно-правовая форма, организационно-производственная структура, право собственности, структурное подразделение.

Внутрихозяйственные отношения диктуют необходимость совершенствования организационно-производственной структуры предприятия с учетом современных научных изысканий и практического опыта работы существующих интегрированных образований.

Организационно-производственная структура предприятия определяется, в первую очередь, его организационно-правовой формой хозяйствования. От того, насколько полно используемая организационно-правовая форма отражает интересы хозяйствующего субъекта, зависит эффективность внутрихозяйственных отношений, так как она влияет на процесс материально-технического обеспечения процесса производства и используемый распределительный механизм.

Рассмотрим этапы выбора оптимальной организационно-правовой формы хозяйствования для интегрированного агроформирования.

1. Определение цели деятельности. В зависимости от цели все организации можно разделить на коммерческие и некоммерческие. Рассматриваемые структуры выбирают основной целью деятельности получение прибыли, следовательно, являются предприятиями (коммерческими организациями).

2. Оценка размера предприятия. Большинство интегрированных агроформирований являются крупными предприятиями с большим количеством участников. В зависимости от этого следует с осторожностью подходить к выбору таких организационно-правовых форм, как общества с ограниченной ответственностью, закрытые акционерные общества. Различные варианты товариществ также неприемлемы. Наиболее оптимальной формой выступает открытое акционерное общество, хотя допускается и ис-

пользование общества с ограниченной ответственностью.

3. Оценка количества учредителей. В зависимости от этого фактора выбор таких организационно-правовых форм, как общество с ограниченной ответственностью, закрытое акционерное общество, не приветствуется, если число учредителей превышает 50 чел.

4. Определение механизма формирования уставного капитала. Оптимальной является возможность участия в уставном капитале не только предприятия интегратора, но и остальных участников, особенно, агрофирм.

5. Соотнесение организационно-правовой формы со степенью доступности кредитных ресурсов и инвестиционной привлекательности. Чем больше степень ответственности у участников интегрированного агроформирования, тем выше вероятность привлечения кредитных ресурсов и инвестиций на выгодных условиях.

6. Механизм распределения прибыли. Наиболее выгодным, с точки зрения участников интегрированного агроформирования, является распределение прибыли в соответствии с долей в уставном капитале или в расчете на одну акцию, т.е. в обществах с ограниченной ответственностью или в открытых акционерных обществах.

7. Механизм управления предприятием. Необходимо предусмотреть возможность участия в управлении предприятием всех участников интегрированной структуры. Это осуществимо при применении таких организационно-правовых форм, как акционерное общество и общество с ограниченной ответственностью.

Не следует забывать, что в состав интегрированного агроформирования могут входить как структурные подразделения, не являющиеся са-

мостоятельными субъектами хозяйствования, так и отдельные юридические лица. В последнем случае, как показывает практика, для эффективной, слаженной работы они должны иметь одинаковую организационно-правовую форму и форму собственности. Наиболее оптимальным является создание открытого акционерного общества с дочерними компаниями (агрофирмами).

Не всегда полная взаимозависимость выгодна для участников агроформирования. В настоящее время экономическая ситуация предполагает развитие деятельности на основе заемного капитала. Для крупного интегрированного агроформирования банк устанавливает лимит кредитных ресурсов. Чтобы повысить объем средств, некоторые предприятия - участники интегрированного образования выводятся из его состава, тем самым они официально сохраняют только хозяйственную, но не юридическую, зависимость от головной компании. Так как у этих предприятий уже другие учредители и собственники, аффилированность между ними не прослеживается, следовательно, появляется возможность дополнительного привлечения кредитных ресурсов.

В сложившихся экономических условиях, когда каждое интегрированное агроформирование и его структурные подразделения должны строить свои экономические взаимоотношения на принципах рыночной экономики, полной самокупаемости, механизм управления должен базироваться на обязательном бюджетировании, четкой системе распределения полученных доходов предприятия в зависимости от степени участия структурных подразделений в конечном результате деятельности всей организации. Такой порядок управления в интегрированных формированиях, построенный в соответствии с бюджетом на предстоящий период, усиливает механизмы контроля за рациональным использованием ресурсов в каждом подразделении.

Одной из актуальных проблем, требующей своего решения, является установление научно обоснованной организационной и управленческой структуры в целом по интегрированному агроформированию в разрезе структурных подразделений.

При внутривозрастном расчете основополагающими являются экономические взаимоотношения между подразделениями и управляющей компанией. В состав агрофирм входят сельскохозяйственные, перерабатывающие, торговые и обслуживающие предприятия, машинно-технологические станции, которые теряют юридическую самостоятельность, приобретают статус производственных подразделений агрофирмы и работают, используя расчетный счет головной компании. По каждому подразделению,

применяющему различные варианты хозяйственных отношений, необходим контроль расходов независимо от отраслевой принадлежности данного подразделения (сельское хозяйство, переработка или другая отрасль).

Начальным этапом планомерного изменения организационной структуры является выбор рационального механизма взаимодействия подразделений предприятия, позволяющего максимально быстро воплощать управленческие решения и сокращать расходы.

В практике управления предприятием за последние годы все большее признание находит тезис о том, что идеальная организационная структура предприятия - понятие относительное, и организационные формы должны изменяться по мере развития предприятия и в зависимости от принимаемой им стратегии, т.е. постоянно адаптироваться к изменяющимся условиям функционирования. Это касается не только убыточных, но и устойчиво развивающихся предприятий, поскольку поступательное развитие определяется в значительной степени выбором новых, более эффективных организационных решений.

Нами предлагается механизм формирования рациональной организационной структуры аграрного интегрированного образования, представленный на рис. 1.

В период формирования оптимальной организационной структуры предприятия необходимо, чтобы в процессе организации сбалансированно сочетались две противоречивые характеристики: с одной стороны, предприятие должно иметь строго очерченный круг задач и процедур их решений, а с другой - предприятие должно быть готовым к постоянным изменениям и адаптации. С одной стороны, работники, участвующие в процессе управления, должны четко понимать, за что они отвечают, с другой стороны, непрекращающиеся адаптационные процессы размывают организационные границы и приводят к возникновению новых связей, делая прежние, привычные для работников связи нерациональными и излишними.

Исследование данных процессов показывает, что предприятия сельскохозяйственной отрасли относятся к классу предприятий, для которых приемлемо коренное изменение организационных структур.

Крупные фирмы подбирают партнеров, отличающихся высокой гибкостью, адаптивностью к меняющимся условиям, творческим потенциалом. Структурные подразделения, а также самостоятельные юридические лица - участники интегрированных образований - в данном случае будут являться бизнес-единицами.



Рис. 1. Механизм формирования рациональной организационной структуры аграрного интегрированного образования

В разработке положений о бизнес-единицах важным моментом является четкое определение функции каждого подразделения и принятие решения о степени централизации функций в производственном комплексе. Реализация каждой из функций предполагает необходимость разработки подходов, соответствующих сути трансформации организационной структуры. Определяющей функцией управления является функция планирования, и с позиции предприятия именно планирование обеспечивает установление обоснованных пропорций между направлениями деятельности и определение приоритетов в развитии конкретных бизнес-единиц. Актуальным направлением является выбор типа организационно-производственной структуры, наиболее адекватного характеру и содержанию задач, решаемых в процессе совершенствования внутрихозяйственных отношений.

Предлагаемая организационно-производственная структура представлена на рис. 2.

Приведенная на рис. 2 схема демонстрирует выделение функциональных отделов и служб головного предприятия в одну большую структуру, называемую управляющей бизнес-единицей. Данная бизнес-единица осуществляет все функции управления, а именно - планирование, организацию, координацию и контроль по отношению к другим бизнес-единицам, являющимся участниками интегрированного агроформирования. Структурные подразделения, или агрофирмы, производят отчисления за правленческие услуги головной

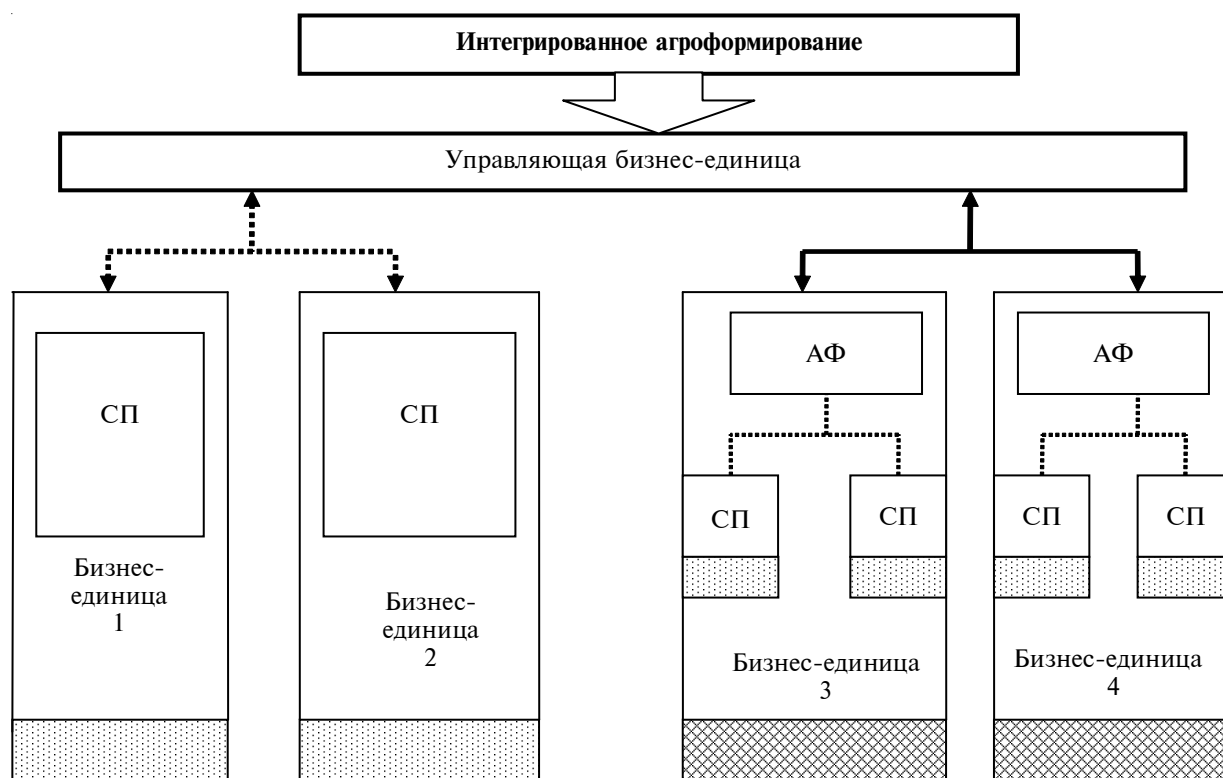
компании в размере 3% от плановой выручки. Эта сумма распределяется следующим образом: 2% идет на содержание управляющей бизнес-единицы, а 1% - непосредственно в доходы интегрированного агроформирования.

Данная структура может применяться как в крупном агрохолдинге, так и в относительно небольшой агрофирме. Единственным отличием является то, что в агрофирме не требуется выделения управляющей бизнес-единицы в отдельную надстройку, так как размеры всей организации позволяют считать головное предприятие агрофирмы подобной управляющей бизнес-единицей.

Предлагаемая организационно-производственная структура, выделяемая по территориальному признаку, позволяет:

- сократить затраты на содержание дополнительных служб;
- четко определить ответственность работников за выполняемую ими работу;
- оперативно согласовывать интересы всех участников интегрированного агроформирования.

Отдельные структурные подразделения, являясь весьма мобильными и быстро реагирующими на тенденции рынка, не имеют достаточного количества ресурсов для реализации программы по переработке своей продукции и доведению ее до розничного потребителя. В то же время организационная структура крупных агроформирований построена таким образом, что основную долю доходов получает головное пред-




Условные обозначения:

СП - структурное подразделение;

АФ - агрофирма;

 - отсутствие права собственности на средства производства и произведенную продукцию;

 - право собственности на средства производства и готовую продукцию;

 - управленческие связи на основе ресурсного обеспечения;


 - управленческие связи на основе рыночных отношений.

Рис. 2. Организационно-производственная структура интегрированного агроформирования

приятие, занимающееся переработкой и продажей продукции, а производители сельскохозяйственного сырья получают лишь малую часть от конечного результата. Поэтому внедрение эффективной стимулирующей системы распределения доходов должно повысить рыночную чувствительность всего интегрированного формирования в быстроизменяющихся экономических условиях, повысить мотивацию труда и доходность участников организации.

Обеспечение взаимодействия подразделений внутри объединения осуществляется управляющей компанией, которая оказывает управленческие услуги сельхозпроизводителям по обеспечению производства. Причем в этом процессе задействованы все отделы головной компании. Управленческие услуги оплачиваются в размере установленного процента от суммы планируемой выручки, которую сельхозпроизводители получают от реализации продукции. Денежные средства поступают в головную компанию ежемесячно. При отсутствии средств товаропроизво-

дители могут выдавать вексель, который будет погашен при продаже продукции.

В настоящее время вопросы адаптации внутрихозяйственных отношений интегрированного агроформирования к меняющимся условиям хозяйствования приобретают особую актуальность. Именно сейчас процесс организации рассматриваемых отношений происходит наиболее осознано и требует научного обоснования дальнейшего развития. Достаточно большое количество интегрированных агроформирований нуждается в той или иной корректировке своей организационно-производственной деятельности в соответствии с современными реалиями.

Предлагаемый механизм оптимизации организационно-производственной структуры позволяет строить систему внутрихозяйственных отношений на основе движения прав собственности посредством выполнения управляющей бизнес-единицей функций планирования, организации, координации и контроля с целью повышения эффективности работы участников интегрированного агроформирования.