

Основные направления повышения эффективности экономического механизма хозяйствования в агропродовольственных агрохолдингах

© 2009 А.В. Четвериков
кандидат экономических наук
депутат Государственной Думы

Рассмотрены необходимость и сущность развития агропродовольственных холдинговых формирований, основные направления совершенствования экономического механизма хозяйствования, проект совершенствования экономического механизма в группе компаний «Агрохолдинг».

Ключевые слова: агропромышленная интеграция, агрохолдинги, механизм хозяйствования, направления совершенствования.

Важнейшим перспективным направлением развития предприятий агропромышленного комплекса является формирование интеграционных структур, позволяющих увеличить объемы и повысить эффективность производства продуктов питания, получить синергетический эффект.

Специфика условий российского агропромышленного комплекса, состоящая в формировании крупных сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, со сложным финансовым состоянием значительной их части в результате реформ, связанных с рыночными преобразованиями, обусловила значительное распространение на практике агрохолдинговых формирований. В них за счет инвестирования средств в производство предприятий, остановленного из-за финансовых и других трудностей, использования преимуществ крупного специализированного производства, защиты участников интеграции от неблагоприятной конъюнктуры на рынках достигается повышение эффективности использования ресурсов, производства, увеличена сумма прибыли, ее величина в расчете на 1 руб. вложений.

Агропродовольственный холдинг представляет собой современную интеграционную структуру, осуществляющую деятельность в сфере агропромышленного производства. В его состав входят сельскохозяйственные, перерабатывающие и торговые предприятия. Управление осуществляется физическим или юридическим лицом, являющимся собственником всего или части уставного капитала входящих в состав холдинга предприятий.

В процессе экономической деятельности отдельные люди, коллективы, общества людей вступают в экономические отношения: производственные, распределительные, товарно-денежные, потребительские. Формы проявления этих отношений зависят от уровня развития экономики,

ее производительных сил. Необходимость сочетания различных экономических интересов, часто имеющих существенные противоречия, является объективной предпосылкой формирования и развития экономического механизма хозяйствования.

Принципы формирования и совершенствования экономического механизма хозяйствования в агропродовольственных холдингах включают в себя создание условий для взаимовыгодного сотрудничества всех входящих в их состав предприятий, осуществления высокоэффективных, использующих достижения научно-технического прогресса воспроизводственных процессов, решения вопросов, связанных с инвестированием и выгодной реализацией произведенной продукции.

Проведенные исследования показали, что основными направлениями совершенствования экономического механизма хозяйствования в агрохолдингах являются:

- повышение эффективности экономических взаимосвязей с внешними агентами;
- развитие экономических взаимоотношений между предприятиями агрохолдинга;
- оптимизация внутривозрастных отношений на предприятиях холдинга.

Экономический механизм хозяйствования на уровне организации АПК выражается в экономических отношениях с внешними агентами, обусловленных законами рынка и государственной аграрной политикой, представляющих собой совокупность методов и экономических рычагов, основанных на интересах. К методам и рычагам относятся ценообразование, кредитование, страхование, налогообложение и др.

Необходимые объемы поддержки со стороны государства деятельности группы компаний (ГК) «Агрохолдинг» (одно из крупных и эффективно развивающихся агрохолдинговых фор-

мирований межрегионального масштаба), включающей в себя три направления: птицеводство и связанное с ним производство комбикормов, свиноводство, а также бизнес по оптовой и розничной торговле, - должны выделяться в виде дотаций на использование ресурсов и производство продукции и субсидий для уплаты процентов по кредитам (табл. 1).

Положительные моменты в управлении субхолдингом будут заключаться в повышении общей рентабельности за счет исключения внутренней конкуренции и бартерных взаимоотношений, увеличения ассортимента предлагаемых клиентам продуктов и услуг, а также создания и развития собственной системы товародвижения.

Таблица 1. Господдержка предприятий ГК “Агрохолдинг”, млн. руб.

Форма и вид поддержки	Фактически					Проект потребности в расчете на 2015 г.
	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.	
Субсидии процентной ставки по кредитам	3,2	-	10,6	23,0	25,5	35
Дотации:						
на комбикорма	-	-	-	-	50,3	80
ГСМ	-	-	-	-	1,4	3
животноводство	2,1	5,2	11,1	8,5	9,2	20
приобретение средств для защиты растений	-	-	-	0,2	2,3	5
прочие	-	0,8	2,3	-	-	-
Всего	5,3	6,0	24,0	31,7	88,7	143

Взаимосвязи между предприятиями агрохолдинга должны быть построены не по функциональному, а по территориально-функциональному принципу, с использованием вместо управляющих компаний по видам деятельности субхолдингов, в состав которых входят предприятия, расположенные на одной территории, имеющие законченный цикл производства, переработки и реализации продукции.

В проектируемой структуре выделены обособленные субхолдинги, на которые возложены функции руководства и администрирования подведомственных предприятий¹.

Объединение юридических лиц в субхолдинги позволит разделить направления бизнеса по территориальному или по производственному принципу, что даст возможность более эффективно оценивать работу и ее результаты по различным направлениям деятельности ГК “Агрохолдинг”. Приведем технологическую схему взаимосвязей в производственном процессе в АПК “Красная поляна”, занимающемся птицеводством и вертикально интегрированным с ним производством комбикормов и обеспечивающем большую часть консолидированной выручки и прибыли (см. рисунок).

Создание субхолдингов позволяет снизить риск финансовых потерь от неправильных управленческих решений в целом по компании, так как все важные управленческие решения в рамках своей юрисдикции принимают директора субхолдингов и также несут за них ответственность.

Для обоснования цен, по которым следует осуществлять расчеты за поставку продукции между предприятиями ГК “Агрохолдинг” и реализацию ее внешним потребителям, по нормативам и сложившимся в компании расходам ресурсов определена себестоимость основных видов продукции.

Цена мяса птицы для переработки включает в себя, кроме прямых переменных затрат, условно-постоянные затраты (зарплата основных и вспомогательных работников, амортизация, накладные и прочие затраты), наценку, равную 1% себестоимости произведенной продукции. Такой же порядок установления трансфертных цен, используемых для взаиморасчетов между предприятиями агрохолдинга предлагается и по другим видам продукции.

К основным факторам, которые должны быть учтены при ценообразовании на готовую продукцию, относятся:

- мониторинг цен основных конкурентов;
- динамика остатков готовой продукции;
- динамика продаж.

В результате анализа всех факторов и с учетом экспертных оценок ответственных менеджеров и специалистов определяются рекомендуемые базовые цены на все виды продукции.

Внутрихозяйственные отношения на предприятиях ГК “Агрохолдинг” целесообразно регулировать положением по оплате труда. С учетом специфики производства и структуры предприятий на каждом из них такое положение уточняется и конкретизируется.

На предприятиях АПК “Красная поляна”, занимающихся выращиванием птицы, положение

¹ Четвериков А.В. Совершенствование экономических взаимоотношений между предприятиями агрохолдинговых формирований // Экон. науки. 2009. № 6 (52). С. 150.

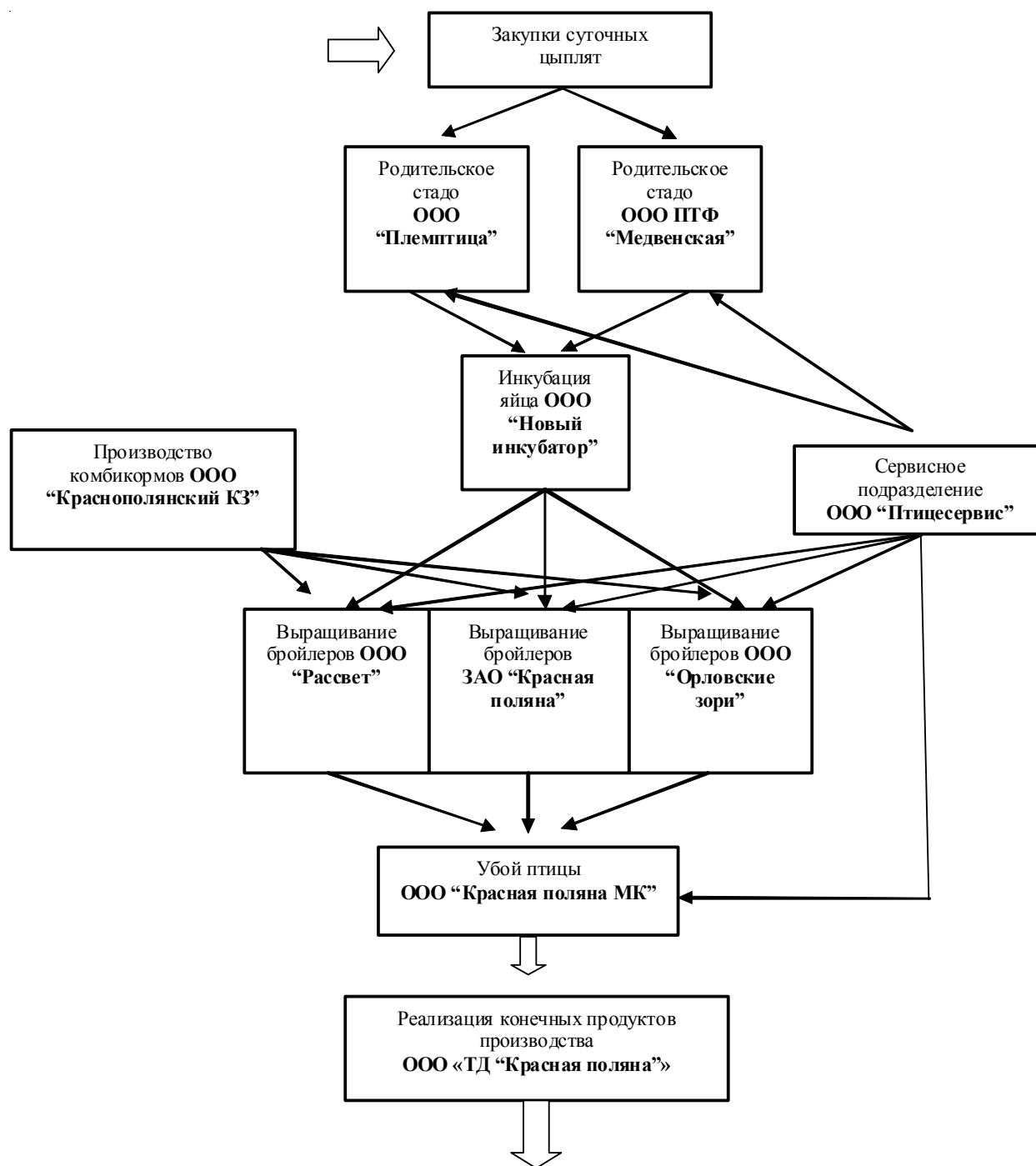


Рис. Технологическая схема взаимосвязей в производственном процессе в АПК «Красная поляна»

по оплате труда включает основной заработок и премии за ключевые результаты деятельности.

Премирование за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности направлено на усиление материальной заинтересованности работников в своевременном и качественном выполнении каждым работником своих трудовых обязанностей. Премирование следует производить на основе индивидуальной оценки труда каждого работника и его личного

вклада. Премирование целесообразно осуществлять за счет средств фонда оплаты труда в размерах до 100 % от суммы оплаты труда за отработанное время.

Целевое премирование за эффективность работы в птицеводстве следует производить на основе анализа следующих показателей:

- объем производства птицы в живом весе на имеющихся площадях;
- среднесуточный привес;

Таблица 2. Фактические и прогнозные показатели развития ГК "Агрохолдинг"

Показатели	Фактически в 2008 г.	Прогноз на 2015 г.			
		пессимистический		оптимистический	
		всего	% к факту	всего	% к факту
Объем производства, тыс. т:					
зерна	210	240	114,3	275	131,0
кормов, тыс. т к.ед.	160	175	109,4	210	131,2
живой массы птицы	28,8	33,0	114,6	40,0	138,9
живой массы свиней	15,4	17,0	110,4	21,0	136,4
продукции мясопереработки	22,3	25,0	112,1	31,0	139,0
переработки масличных культур	48,0	52,0	108,3	62,0	129,2
Инвестиции, млн. руб.	212	230	108,5	255	120,3
Затраты на производство продукции, млн. руб.	7995	10 330	129,2	11 870	148,5
Выручка от продажи продукции, млн. руб.	10 797	13 960	129,3	16 480	152,6
Субсидии, дотации, млн. руб.	220	325	147,7	500	227,3
Прибыль (с учетом субсидий, дотаций), млн. руб.	3022	3955	130,9	5110	169,1
Уровень рентабельности, %	37,8	38,3	+0,5*	43,0	+5,2*

* Прогноз к факту (+,-).

- конверсия корма;
- сохранность птицы.

Совершенствование экономического механизма хозяйствования позволит существенно повысить результаты деятельности ГК "Агрохолдинг" (табл. 2).

Совершенствование экономического механизма хозяйствования, интеграционных связей производства, переработки и реализации продукции птицеводства позволит к 2012 г. увеличить выручку от реализации продукции по сравнению с 2006-2007 гг. на 7707 млн. руб., или в 3,0 раза, чистую прибыль - на 1255 млн. руб., показатель EBITDA - на 2274 млн. руб., или в 5,5 раза.

Таким образом, основные направления совершенствования экономического механизма хозяйствования в агрохолдингах включают три уровня: взаимосвязи с внешними агентами, между предприятиями агрохолдинга, внутривозрастные отношения на предприятиях холдинга.

Взаимоотношения с внешними агентами должны быть построены на разработке эффективной маркетинговой стратегии и использовании различных форм и методов государственной поддержки и регулирования деятельности агрохолдинговых формирований.

Система ценообразования для взаиморасчетов между предприятиями холдинга должна быть построена на трансфертных ценах, в основе которых лежит калькуляция себестоимости продукции и увеличение суммарных затрат на фиксированный процент.

Внутрихозяйственные отношения на предприятиях холдингов, занимающихся производством сельскохозяйственной продукции, следует строить с использованием системы оплаты труда, состоящей из фиксированного оклада и целевой премии в зависимости от эффективности работы.

Поступила в редакцию 04.09.2009 г.