

– совершенствование сбытовой политики производителей за счет выпуска продукции более удобной упаковки и расфасовки;

– позиционирование территории путем создания и продвижения регионального бренда (при этом прежде всего необходимо создать положительный имидж продукции среди местного населения, тем самым соблюдая принцип правильного питания древних философов: употребляй в пищу то, что выращено в зоне проживания).

#### Библиографический список

1. Потребление пчелиного меда: стат. справка / И.И. Овсянникова. – Иркутск: Иркутскстат, 2011. – 1 с.

2. Потребление пчелиного меда: стат. справка / О.Л. Власукова. – Иркутск: Иркутскстат, 2012. – 1 с.

3. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2011: стат. сб. / Росстат. – М., 2011. – 990 с.



УДК 631.156.161

**А.Г. Синюков,  
М.А. Петрушков**

## ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОСТРОЕНИЕ И РАЗВИТИЕ АГРОХОЛДИНГОВ В МОЛОЧНОПРОДУКТОВОМ ПОДКОМПЛЕКСЕ

***Ключевые слова:** агрохолдинг, предпосылки, мотивы, принципы, молочнопродуктовый подкомплекс, организационное построение, научно-методические положения, механизм взаимодействия субъектов, стратегические направления, государственная поддержка.*

#### Введение

В последние годы в АПК регионов Сибири актуальной стала проблема организационного построения и развития агрохолдингов в молочнопродуктовом подкомплексе. Однако пока не разработаны в необходимой степени научно-методические положения по организационному построению и развитию агрохолдингов. Многие аспекты этой проблемы в научном плане исследованы слабо, в оценке которых наблюдаются самые различные нередко противоположные точки зрения ученых и практиков. Нередко в агрохолдинги относят даже некоммерческие образования типа ассоциаций и союзов товаропроизводителей. Это препятствует выработке объективных оценок в отношении перспектив развития агрохолдингов [1-5].

Из-за недостаточности научно-методических разработок процесс организации агрохолдингов в молочнопродуктовом подкомплексе проходил медленно, отсутствовал экономический механизм, стимулирующий активизацию интеграционных процессов. В результате отмечается отчуждение сельхозтоваропроизводителей от результатов своего труда и распределения прибыли, полученной на конечной стадии единой технологической цепи производства. Внесение

земельных долей в уставные фонды агрохолдингов во многих случаях ведет к ущемлению интересов собственников, а в ряде случаев приводит к потере прав на земельные участки. Организации, входящие в агрохолдинги, во многом лишены хозяйственной самостоятельности и выступают в роли структурных подразделений. Деятельность отдельных агрохолдингов ориентирована на снижение цен на сельскохозяйственную продукцию, производимую сельхозтоваропроизводителями – участниками интеграции, чтобы быстрее и с прибылью вернуть вложенные в аграрный сектор финансовые средства.

В ходе исследований выявлены предпосылки организации и развития агрохолдингов в молочнопродуктовом подкомплексе:

- монополизированность сферы переработки молока;
- отторжение перерабатывающих организаций от системы АПК, разрушение целостности сфер производства и переработки молока;
- незагруженность производственных мощностей перерабатывающих организаций;
- финансовая несостоятельность большей части сельскохозяйственных предприятий и организаций;
- отсутствие гарантированного сбыта молока, произведенного сельхозтоваропроизводителями;
- низкий уровень технической оснащенности сельскохозяйственных и перерабатывающих организаций;
- отсутствие согласованных действий по всей технологической цепочке, начиная с

производства молока и заканчивая ее переработкой и реализацией.

Производственные мощности перерабатывающих организаций используются на 10-70%. Так, у перерабатывающей организации ОАО «Молоко» Республики Бурятия, изъявившей желание войти в агрохолдинг, производственные мощности использовались на 8,7%, изношенность оборудования составила 60%. Недостаточный объем получаемый прибыли не позволял перерабатывающим организациям ОАО «Молоко», ООО «Молоко» и другим эффективно осуществлять хозяйствующую деятельность.

В Селенгинском районе Республики Бурятия 40% сельскохозяйственных организаций работало убыточно. На протяжении нескольких лет не обновляется машинно-тракторный парк, в результате чего его износ составлял 90%. Следствием этого стало сокращение посевных площадей и снижение валового сбора молока. В Тарбагатайском районе этой республики около 30% сельскохозяйственных организаций работало убыточно.

В сложившихся экономических условиях в сферах производства и переработки молока особую активность приобретают рациональное использование сохранившейся материально-технической базы сельскохозяйственных и перерабатывающих организаций, восстановление долговременных и устойчивых связей и отношений между этими сферами, организация агрохолдингов.

При организации агрохолдингов в молочнопродуктовом подкомплексе особое внимание уделено выявлению мотивов участников интеграции:

- стремление извлечь как можно больший объем прибыли на всех стадиях производства и переработки молока;
- возможность противопоставить нарастающей конкуренции;
- потребность в расширении рынка сбыта молочной продукции;
- возможность внедрять инновационные технологии благодаря концентрации финансовых ресурсов, труда и средств производства;
- получение синергетического эффекта внутри агрохолдингов.

**Цель исследования** состоит в разработке научно-методических основ организационного построения и развития агрохолдингов в молочнопродуктовом подкомплексе в условиях Сибири. Исходя из цели, решены следующие задачи:

- дана оценка деятельности перерабатывающих и сельскохозяйственных организаций, выявлены предпосылки и мотивы участников интеграции при организации и развитии агрохолдингов;

- разработаны научно-методические положения организации агрохолдингов в современных рыночных условиях;

- обоснованы стратегические направления развития агрохолдингов, механизм взаимодействия субъектов интеграции в этих интегрированных формированиях.

#### Методика исследования

В основу организации и деятельности агрохолдингов в молочнопродуктовом подкомплексе положены следующие основные принципы:

- добровольность вхождения участников интеграции в агрохолдинг и выхода из него;
- взаимная заинтересованность участников агрохолдинга в конечных результатах его деятельности;
- ответственность участников агрохолдинга за выполнение взаимных договорных обязательств;
- «ведущее звено» – организация-интегратор и др.

Соответствующие меры по развитию интеграционных процессов инициировались не сверху, а снизу самими сельскохозяйственными, перерабатывающими, агросервисными и иными организациями АПК. Перед их вхождением в организационно-производственную структуру агрохолдингов при необходимости осуществлялось их слияние; присоединение одной или нескольких организаций к другой; преобразование организаций одной организационно-правовой формы в другую.

Обоснованы организационные, экономические, научно-методические и правовые механизмы интеграции предприятий и организаций АПК по холдинговому типу, которые поддерживают устойчивое положение и конкурентоспособность агрохолдингов и их участников. Организационные механизмы интеграции хозяйствующих субъектов представляют собой проекты и целевые программы агрохолдингов; нормативная база для организации и развития агрохолдингов; производственно-финансовые, бизнес-планы и текущие планы деятельности агрохолдингов и их участников, различные виды прогнозов; положения о структурных подразделениях аппарата управления агрохолдингов, должностные инструкции работников и т.п.

Экономические механизмы интеграции предприятий и организаций по холдинговому типу призваны обеспечивать социально-экономические условия развития агрохолдингов. К ним относятся организационно-экономические модели деятельности агрохолдингов, правила взаимодействия хозяйствующих субъектов, регулирование цен и льготы по налогообложению, кредитованию

и страхованию, системы бюджетной поддержки, коммерческой и внутрифирменной расчет и т.п.

Научно-методические механизмы интеграции хозяйствующих субъектов по холдинговому типу представляют собой методики и рекомендации по совершенствованию холдинговых отношений; пособие по подготовке и повышению квалификации работников; положения по информационно-консультационному обслуживанию участников агрохолдингов и другие механизмы. Правовые механизмы интеграции предприятий и организаций – это прежде всего, нормативно-правовые акты по регулированию интеграционных процессов, совершенствованию экономических отношений в агрохолдингах.

На основе оценки деятельности перерабатывающих и сельскохозяйственных организаций, выявленных предпосылок и мотивов, сформулированных принципов организации и развития агрохолдингов в молочно-продуктовом подкомплексе осуществлено организационное построение холдингового формирования ООО «Байкальская инновационная группа «ВАЙТ», Республика Бурятия.

Организационному построению агрохолдинга предшествовал ряд решений и действий, направленных на образование организационного комитета из авторитетных будущих его участников с учетом представителей местных органов власти.

Организационный комитет выявлял примерные возможности сельскохозяйственных, перерабатывающих и иных организаций в создании агрохолдинга по определенным видам деятельности; получал предварительное согласие потенциальных участников интеграции на участие в агрохолдинге; определял примерную организационно-хозяйственную структуру агрохолдинга; проводил предварительный анализ производственно-экономической деятельности предполагаемых участников интеграции; разрабатывал проект концепции организации и функционирования агрохолдинга. В его обязанности входила также подготовка технико-экономического проекта производственно-экономической деятельности агрохолдинга, разработка учредительного договора и устава, а также положения о производственно-экономических отношениях в агрохолдинге.

В процессе подготовки и проведения организационного собрания учредителей агрохолдинга выявлялся рынок сырья; рассчитывались предварительные объемы готовой продукции и необходимых финансовых и материально-технических ресурсов; разрабатывались должностные инструкции работников; избирались органы управления.

Организационное построение агрохолдинга включало в себя решение вопросов, связанных с выбором количественного и качественного состава организаций-участников, с производственным направлением и уровнем их самостоятельности, с централизацией производственных и других функций.

Учредителями агрохолдинга ООО «Байкальская инновационная группа «ВАЙТ» являются ООО «Сокол», ООО «Загустай», ООО «Берилл», ООО «Стамстрой», ОАО «Завод бетонных блоков» и ООО «Триумф». Все организации, изъявившие желание войти в агрохолдинг, специализируются на определенных видах производств и деятельности (рис. ).

Сельскохозяйственные организации агрохолдинга ООО «Сокол» и ООО «Загустай» специализируются на производстве продукции растениеводства и животноводства. Особое внимание уделяют техническому перевооружению производства, развитию кормовой базы, закупу молока.

Перерабатывающая организация «Берилл» специализируется на переработке молока, производит сравнительно широкий ассортимент молочной продукции. В настоящее время продукция этой организации поставляется в магазины, торговые дома, на ярмарки, а также за пределы республики. Постоянно ведется работа по приобретению нового технологического оборудования для глубокой переработки молока в сливки, сыры и сгущенные молочные продукты, по освоению новых производств, а также по изучению конъюнктуры рынка.

Торговая организация ООО «Триумф», специализирующаяся на реализации молочной и другой сельскохозяйственной продукции, включает в себя оптовую торговлю и семь магазинов. Строительные организации ООО «Стамстрой» и ОАО «Завод бетонных блоков» организованы для строительства молочно-товарной фермы на 1200 гол. и убойного цеха, для реконструкции цеха по переработке молока. Общий объем строительно-монтажных работ согласно проектно-сметной документации составляет 492,5 млн руб.

Предусмотрено внедрение энергоресурсосберегающих технологий в производстве в растениеводстве, молочном и мясном скотоводстве, перерабатывающей организации. Планируется закуп 1200 гол. скота молочного направления. В 2012 г. объем производства пастеризованного молока составит 1640,4 т, сметаны (20%) – 194,4, творога – 333,3 и творожной массы – 136,7 т. Объем производства этих видов молочной продукции по сравнению с 2010 г. увеличится, соответственно, в 3,0; 3,4; 2,9 и 3,1 раза (табл. 1).

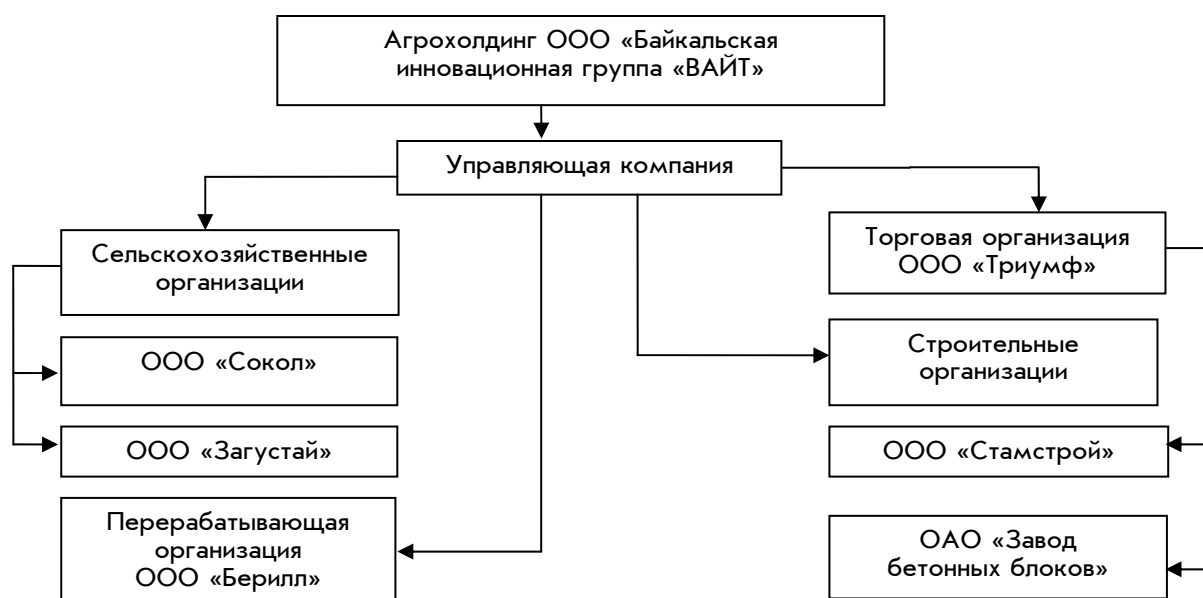


Рис. Организационно-производственная структура агрохолдинга ООО «Байкальская инновационная группа «ВАИТ»

Таблица 1

Индикаторы производства молочной продукции в агрохолдинге ООО «Байкальская инновационная группа «ВАИТ», т

Вид продукции	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2012 г. к 2010 г.	Норма расхода молока на 1 т конечной продукции, т
Молоко пастеризованное	538,8	1213	1640,4	В 3 раза	1
Сметана (20%)	56,4	151,6	164,4	В 3,4 раза	6
Творог	115,5	2599,9	333,3	В 2,9 раза	3,5
Творожная масса	44,9	101,1	136,7	В 3 раза	6
Сыр	20,2	55,8	61,5	В 3 раза	20
Масло сливочное	40,4	92,4	123,0	В 3 раза	20

Таблица 2

Объемы бюджетных средств для наращивания племенного маточного поголовья скота, приобретения семян и субсидирования процентной ставки по полученным кредитам, млн руб.

Наименование мероприятий	Всего бюджетных средств	2011-2012 гг.	2013-2017 гг.	2018-2020 гг.
Наращивание племенного маточного поголовья крупного рогатого скота	28,0	5,5	10,5	12,0
Приобретение семян, кормовых и других сельскохозяйственных культур	2,0	1,0	0,5	0,5
Возмещение части процентной ставки по полученным кредитам	87,0	16,0	44,0	27,0

Будет осуществляться закуп скота у сельхозтоваропроизводителей. Предусмотрено выделение бюджетных средств для развития агрохолдинга (табл. 2).

В целях успешной деятельности агрохолдингов обоснованы стратегические направления их развития, с эффективным использованием преимуществ крупного производства, всего спектра финансовых, ценовых и иных рычагов воздействия. Из них выделим разработку и реализацию целевых ком-

плексных программ развития агрохолдингов; создание единых служб – информационно-консультационной и маркетинга; разработку адаптированных к региональным условиям моделей экономических отношений в агрохолдингах, обеспечивающих эквивалентность в обменно-распределительных отношениях; совершенствование системы отношений собственности с реализацией механизма движения средств производства от менее эффективных собственников к бо-

лее работающим; инновационное обновление агропромышленного сектора с учетом мировых тенденций и специфики Сибири.

Важнейшими составляющими механизма взаимодействия субъектов интеграции в агрохолдингах в молочнопродуктовом подкомплексе станут отношения собственности, планирование и финансирование интегрированного производства, организация эффективной маркетинговой деятельности, распределительные отношения. В агрохолдингах экономические отношения станут способствовать сохранению собственности и не только на землю, но и на материально-технические ресурсы и продукцию; произведенную сельхозтоваропроизводителями.

На начальном этапе работы агрохолдингов в молочнопродуктовом подкомплексе планирование их производственно-финансовой деятельности будет осуществляться в основном консолидировано управляющими компаниями. Основными ориентирами станут завоевание лидирующего положения на рынке агропромышленной продукции, увеличение объема продаж; повышение производительности труда; получение максимальной прибыли и др. По мере развития структурных подразделений агрохолдингов предусмотрено широко применять принципы индикативного планирования, которое более полно развивает инициативу субъектов интеграции в использовании имеющихся резервов.

Приоритет в плановой работе принадлежит управляющей компании, которая разрабатывает стратегию работы совместного производства. Воздействие управляющей компании заключается в руководстве разработкой общекорпоративных программ, планов, бюджетов и мероприятий; маркетинга и сбыта продукции; в правовом и информационном обеспечении субъектов интеграции; в разработке и реализации консолидированных налоговой, страховой, планово-бюджетной систем, бухгалтерского учета и статистической отчетности. Планирование совместного производства носит интегрированный характер по видам производимой продукции до конечного продукта. Это обусловлено тем, что каждая стадия готового производства готового продукта осуществляется субъектами интеграции, находящимися на хозяйственном расчете.

Механизм финансирования агрохолдингов построен таким образом, чтобы он обеспечивал относительно равные условия хозяйствования всем субъектам. При этом учитывается, что в Сибири издержки производства вследствие более суровых природно-экономических условий требуют дополнительных затрат.

В условиях жесткой конкуренции для успешного взаимодействия агрохолдинга с

внешними субъектами объективной необходимостью стала организация эффективной маркетинговой деятельности. Это требует повышения роли служб маркетинга, совершенствования их структур и функций в зависимости от размера агрохолдингов и их субъектов.

В агрохолдингах в молочнопродуктовом подкомплексе распределительные отношения могут строиться по двум моделям: ценовой и нормативно-распределительной. Важнейшим принципом построения распределительного механизма является обеспечение экономического паритета между всеми участниками интеграции.

### Заключение

Изменения, происходящие в рыночной экономике, вызывают необходимость обоснования новых научно-методических положений организационного построения и развития агрохолдингов в молочнопродуктовом подкомплексе в условиях Сибири, обеспечивающих технологическое, экономического и организационно-управленческое единство всех этапов воспроизводства агропромышленной продукции. Обоснование таких положений должно осуществляться под воздействием механизма взаимодействия субъектов интеграции в агрохолдингах в молочнопродуктовом подкомплексе, обеспечивающих их заинтересованность в высоких конечных результатах совместной деятельности, эквивалентность в обменно-распределительных отношениях. При этом необходимо отметить важность разработки стратегических направлений государственной поддержки этих интегрированных формирований.

### Библиографический список

1. Колесников А. Интегрированные процессы в АПК Белгородской области // АПК: экономика, управление. – 2008. – № 3. – С. 30-38.
2. Кошолкина Г.В., Беспехотный Г.В. Развитие системы государственной поддержки в АПК // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2002. – № 10. – С. 11-14.
3. Развитие агропромышленного комплекса и сельских территорий в Республики Бурятия до 2017 года. – Улан-Удэ, 2008.
4. Родионова О.А. Вертикальная интеграция: мотивы возникновения и механизмы реализации // Власть, бизнес и крестьянство: механизм эффективного взаимодействия. – М.: Энцикл. рос. деревень, 2002. – С. 157-158.
5. Ушачев И. Интеграционные процессы в АПК: плюсы и минусы // АПК: экономика, управление. – 2006. – № 9. – С. 7-10.