



## КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ИННОВАЦИОННО- ДИВЕРСИФИКАЦИОННОЙ ИНТЕГРАЦИИ ПТИЦЕФАБРИКИ И СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ



620075, г. Екатеринбург,  
ул. Карла Либкнехта, д. 42;  
тел. (343) 371-33-63;  
e-mail: academy@usaca.ru

**И. А. НОРИН,**

*кандидат экономических наук, профессор, Уральская ГСХА*

**Ключевые слова:** инновационно-диверсификационная интеграция, организационно-экономический механизм, формирование затрат и распределение выручки, система управления.

**Keywords:** innovatively-diversifikatsionnaja integratsion, the organizational-economic mechanism, formation of expenses and gain distribution, a control system.

Ключевое словосочетание «инновационно-диверсификационная интеграция» отражает проявление взаимосвязи и взаимообусловленности процессов, отражающих сущность данной системы организации рыночного типа. При этом первичным является диверсификация, целесообразность в которой вытекает из масштабов производства и его разнообразия, поскольку с птицефабрикой интегрируются многоотраслевые сельхозпредприятия с целью обеспечения её (при первоначальном подходе) зерном для производства комбикорма.

В свою очередь становится очевидным, что производство комбикормов можно осуществлять не только для птицы, но и других животных, имеющих в сельхозпредприятиях. Напрашивается необходимость создать в составе интеграционного образования цех по производству комбикормов, куда зерно как сырье поставляют сельхозпроизводители, баланс которого служит аргументом для определения их количества. Отсюда сельхозпредприятия становятся объектами ответственности за качество и себестоимость зерна как факторов окупаемости комбикорма продукцией животноводства и птицеводства.

Другим звеном диверсификации является создание цехов по переработке молока и мяса, что при одновременном развитии собственной торговой сети позволит, избегая посредников, повысить эффективность продаж продукции.

Более того, при ожидаемых масштабах производства напрашивается необходимость централизации и концентрации таких производственных процессов, как ремонтно-производственно-техническое и транспортное обслуживание основных производств во всех звеньях интеграционного образования, чтобы сократить затраты на их осуществление.

Перечисленные проявления диверсификации служат связующими звеньями структуры интеграционного образования и направлены на формирование и развитие инновационного потенциала в организации производства.

Исходя из рассмотренных посылок, принципиальную модель инновационно-диверсификационной интеграции птицефабрики и сельхозпредприятий можно представить в следующем виде (рис. 1).

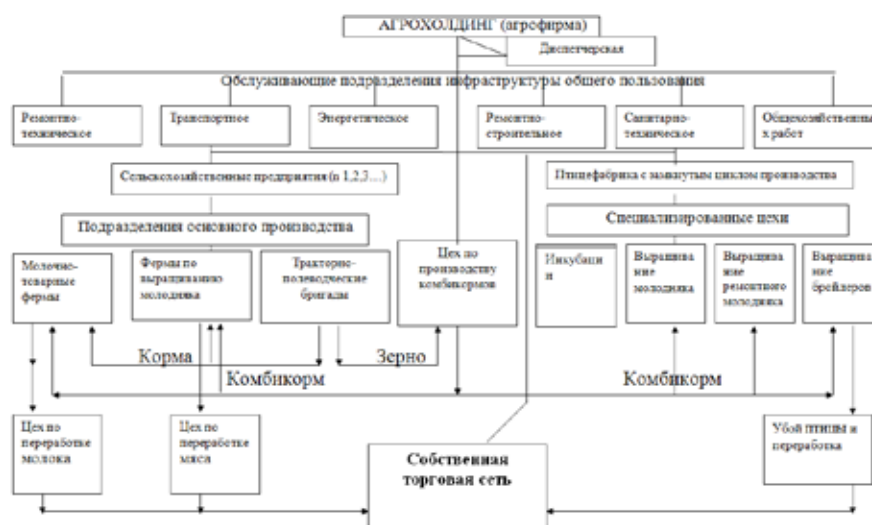


Рисунок 1  
Принципиальная модель инновационно-диверсификационной интеграции птицефабрики с сельскохозяйственными предприятиями

Как видно из приведенной выше схемы (рис. 1), архитектура структуры агрохолдинга отражает не только его иерархическую основу, но и функциональные взаимосвязи между структурными элементами, обуславливающими их место и роль в системе интеграционного образования. При этом количество сельхозпредприятий в его составе (с учетом размеров, специализации и возможностей) определяется исходя из потребности в зерне на производстве комбикорма, а также на семена и другие внутрихозяйственные нужды.

Конструктивно-функциональные особенности инновационно-диверсификационной интеграции отражают всю палитру приобретаемых и развиваемых свойств организации, систематизированных Г. Р. Латфуллиним и А. В. Райченко, раскрывающих и представляющих собой потенциал синергетического эффекта. К числу таких свойств можно отнести:

- целенаправленность (подчинение частных целей общей — достижению синергетического эффекта);
- перманентность (постоянное развитие каждого элемента и интегрированной системы в целом);
- дискретность (четкая выделенность и, вместе с тем, связанность элементов организации);

• гибкость (способность организации в целом и каждого элемента в отдельности к адаптации к меняющимся внешним условиям);

• корпоративность (склонность к групповой ассоциации и кооперации) и коммуникационность (способность, расположенность к взаимосвязи);

• композиционность и комбинаторность (обеспечение целенаправленности структуры, формирующей иерархичность интеграционного образования);

• селективность и ингрессивность (способность на основе перманентности к выбору, освоению и развитию позитивного потенциала организации);

• конъюгированность и корреляционность (способность к внутреннему обмену и объединению качеств отдельных элементов, активизации взаимосвязи как основы кооперации и рыночного взаимодействия);

• эгрессивность (достижение высокого уровня реализации качеств интеграционного образования на основе максимальной отдачи каждого элемента и всей системы в целом).

Структура интеграционного образования представляет собой форму его организации как экономической системы рыночного типа. В свою очередь, форме организации (как организационному механизму)



должны соответствовать экономической и управленческой механизмы.

Экономический механизм интеграции как элемент функциональной системы производства складывается за счет осуществления двух взаимосвязанных процессов:

- формирование затрат нарастающим итогом на товарную продукцию объединения;

- распределение выручки от реализации конечной продукции между участниками интеграции по доле фактических затрат у них.

Поскольку товарная продукция является одним из общих результатов совместной деятельности участников интеграции, то это обуславливает необходимость формирования общих затрат нарастающим итогом начиная от себестоимости зерна — компонента комбикорма (рис. 2).

Определяемые таким образом относительные показатели — полная себестоимость единицы каждого вида продукции — могут составить нормативную базу последующих расчетов при проектировании экономического механизма интеграции.

Увязка объемов производства и реализации продукции с нормативной базой позволяет сформировать затраты по основному производству; при этом тон вариантности в расчетах задается себестоимостью зерна для производства комбикорма (табл. 1).

Определение доли затрат по каждой группе предприятий — участников интеграции позволяет осуществить распределение выручки между ними. Но, конечно же, прежде всего необходимо оценить сами результаты производственно-бытовой деятельности по критериям прибыльности (убыточности) и окупаемости в зависимости от затратности производства (табл. 2).

Как видно, наиболее предпочтительным и в то же время реалистичным является второй вариант развития событий. Он и принят для иллюстрации процедуры распределения выручки пропорционально доле затрат, сложившейся у каждого участника интеграции (табл. 3).

При этом возможно и даже целесообразно (тем более в благоприятные годы развития экономической ситуации) за счет полученной выручки формирование централизованных (консолидированных) фондов: развития производства и модернизации и резервного.

Чтобы привести в действие экономический механизм кооперативных отношений, обеспечивающих устойчивость развития интегрированного образования, необходимы управленческие рычаги воздействия, адекватные структуре и характеру взаимосвязи между его элементами.

Стержнем системы управления интеграционным образованием является организационно-управленческая структура, соответствующая организационно-производственной структуре. Ее связующим компонентом является централизация таких управленческих функций, как производственно-инженерно-техническое обслуживание основных производств, маркетинг и сбыт продукции, экономическая политика и правовое сопровождение, организация переработки продукции. На птицефабрике и сельхозпредприятиях

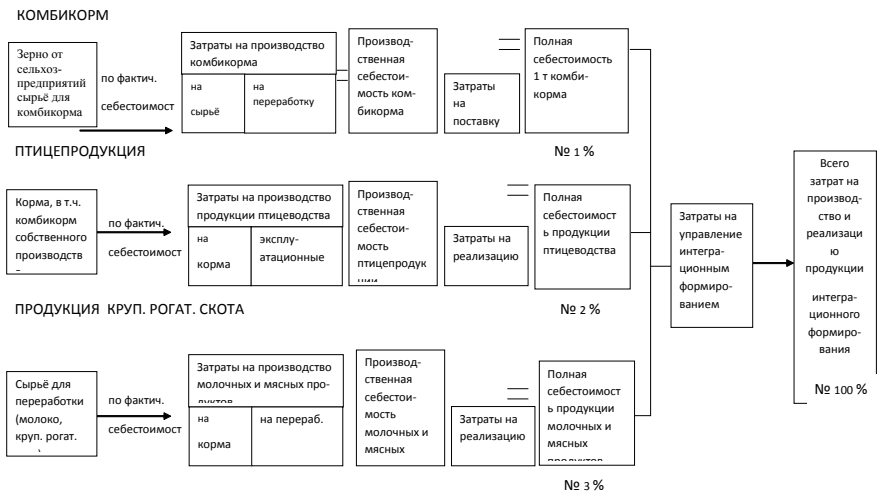


Рисунок 2  
Формирование затрат (нарастающим итогом) при инновационно-диверсификационной интеграции

Таблица 1  
Формирование затрат на производство и реализацию продукции по агрохолдингу

Показатели	Варианты по затратности			Доля в общих затратах, %
	1	2	3	
<b>ЗЕРНО</b>				
Объем поставляемого в переработку зерна, ц	238019	238019	238019	-
Себестоимость 1 ц зерна для комбикорма, руб.	400	550	700	-
Всего затрат на производство зерна для комбикорма, тыс. руб.	95208	130910	166613	10,8
<b>ПТИЦЕПРОДУКЦИЯ</b>				
Объем реализации яйца (20 % от производства), тыс. шт.	1900	1900	1900	-
Полная себестоимость 1 тыс. шт. яиц, руб.	3653	5022	6391	-
Всего затрат по яйцу, тыс. руб.	6941	9542	12143	0,8
Объем реализации мяса бройлеров, ц	168356	168356	168356	-
Полная себестоимость мяса птицы, руб.	2594	3702	4734	-
Всего затрат на выращивание птицы и её реализацию, тыс. руб.	436715	622254	796997	51,6
<b>МОЛОЧНАЯ ПРОДУКЦИЯ</b>				
Объем переработки молока за год, ц	36500	36500	36500	-
Полная себестоимость 1 ц молочной продукции, руб.	1403	1887	2409	-
Всего затрат по молочному производству, тыс. руб.	51209	68875	87928	5,7
<b>МЯСНАЯ ПРОДУКЦИЯ</b>				
Объем переработки круп. рогат. скота, ц	24140	24140	24140	-
Полная себестоимость 1 ц мясопродукции, руб.	11277	15501	19725	-
Всего затрат в мясном производстве, тыс. руб.	272227	374194	476161	31,1
<b>ВСЕГО ЗАТРАТ</b> по интеграционной деятельности, тыс. руб.	862300	1205775	1539842	100,0

Таблица 2  
Проектируемый результат интеграционной деятельности агрохолдинга  
в зависимости от затратности

Продукция	Выручка, тыс. руб.	Затраты на реализуемую продукцию, тыс. руб.			Результат от реализации продукции в зависимости от затратности, тыс.руб.			Окупаемость производства в зависимости от затратности		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3
Птицепродукция: яйцо мясная	16638 1094314	6941 436715	9542 622254	12143 796997	9697 657599	7096 472060	4495 297317	2,40 2,50	1,74 1,76	1,37 1,37
Молочная продукция Мясная продукция	91250 434520	51209 272227	68875 374194	87928 476161	40041 162293	22375 60326	3322 -41641	1,78 1,60	1,32 1,16	1,04 0,91
<b>ИТОГО</b>	<b>1636722</b>	<b>767092</b>	<b>1074865</b>	<b>1371229</b>	<b>869630</b>	<b>561857</b>	<b>263493</b>	<b>2,13</b>	<b>1,52</b>	<b>1,19</b>

Таблица 3  
Распределение выручки, полученной по агрохолдингу, между птицефабрикой и сельхозпредприятиями и выявление окупаемости  
производства в них (2<sup>й</sup> вариант по затратности)

Показатели	Птицефабрика			Сельхозпредприятия			Аппарат управления интеграц. образованием	ИТОГО
	яйцо	мясопро- дукция	всего	молоч. продукция	мясо- продукты	всего		
Затраты по основному производ- ству, тыс. руб. То же – в % к итогу	9542	622254	631796 58,5	68875	374194	443069 41,0	-- 0,5	1074865 100,0
Выручка от интеграционной деятельности и её распределение, тыс. руб.			957482			671056	8184	1636722

остаётся лишь эксплуатационная составляющая инженерно-технического управления (рис. 3).

Высшим коллегиальным органом управления интеграционным образованием является общее собрание представителей участников, которое созывается не реже одного раза в год. Его полномочия сводятся к следующему:

- утверждение нормативной базы и программы деятельности интеграционного образования, сметы доходов и расходов на предстоящий хозяйственный год, обсуждение и утверждение отчета о их исполнении;

- принятие решений в адрес руководителей служб исполнительной дирекции агрохолдинга, руководителей сельхозпредприятий и птицефабрики, чьи действия (или бездействие) причинили ущерб и отрицательно отразились на устойчивости экономического развития интеграционного образования;

- утверждение программы инновационного развития и сметы на ее реализацию, размеров отчислений из выручки в фонды развития производства и резервный; обсуждение и утверждение отчета об их реализации и использовании;

- утверждение и освобождение от работы генерального директора;

- выборы и утверждение совета учредителей (совета директоров) обсуждение и утверждение отчета о его деятельности;

- утверждение норматива оплаты труда (от выручки или валового дохода) и сметы

на содержание аппарата исполнительной дирекции и отчета об ее исполнении.

Решения общего собрания обязательны для исполнения службами исполнительной дирекции, руководителями сельхозпредприятий и птицефабрики.

В промежутке между общими собраниями в течение года коллегиальное управление осуществляет совет учредителей во главе с генеральным директором, подотчетный общему собранию; созывается не реже одного раза в квартал, а в случае необходимости и чаще. Он осуществляет следующие полномочия:

- формирует и принимает повестку дня общего собрания, назначая дату его проведения; подготавливает материалы и проекты решений по существу рассматриваемых на собрании вопросов;

- утверждает оперативные планы, конкретизирующие производственную программу и программу инновационного развития, осуществляет текущий контроль их исполнения через участие в заседании конкретных должностных лиц, принимает соответствующие решения и поручения в их адрес;

- выборы и представление для утверждения общему собранию кандидатуры генерального директора; утверждение и освобождение от работы бухгалтера-экономиста по представлению директора по экономико-правовым вопросам;

- обсуждение проблем, возникающих во взаимоотношениях между участниками

интеграции, принятие решений по их разрешению в адрес конкретных должностных лиц;

- утверждение результатов распределения выручки между участниками интеграции, принятие решения о формировании централизованных фондов;

- текущий контроль выполнения решений общего собрания путем обсуждения и принятие соответствующих мер по выявленным упущениям.

Все действия совета учредителей (директоров), направленные на обеспечение устойчивости экономического развития интеграционного образования, правомочны по отношению ко всем участниками — должностным лицам исполнительной дирекции.

Генеральный директор, возглавляя исполнительную дирекцию, координирует и направляет деятельность линейно подчиненных ему руководителей (директоров), обеспечивает согласованность и связанность в функционировании птицефабрики и сельхозпредприятий, а также обслуживающих основное производство подразделений. Несет персональную ответственность за обеспечение устойчивости экономического развития интеграционного образования.

Он подотчетен общему собранию, а в оперативном отношении — совету учредителей (директоров). В его линейном подчинении находятся директора: технический, коммерческий, по экономико-правовым

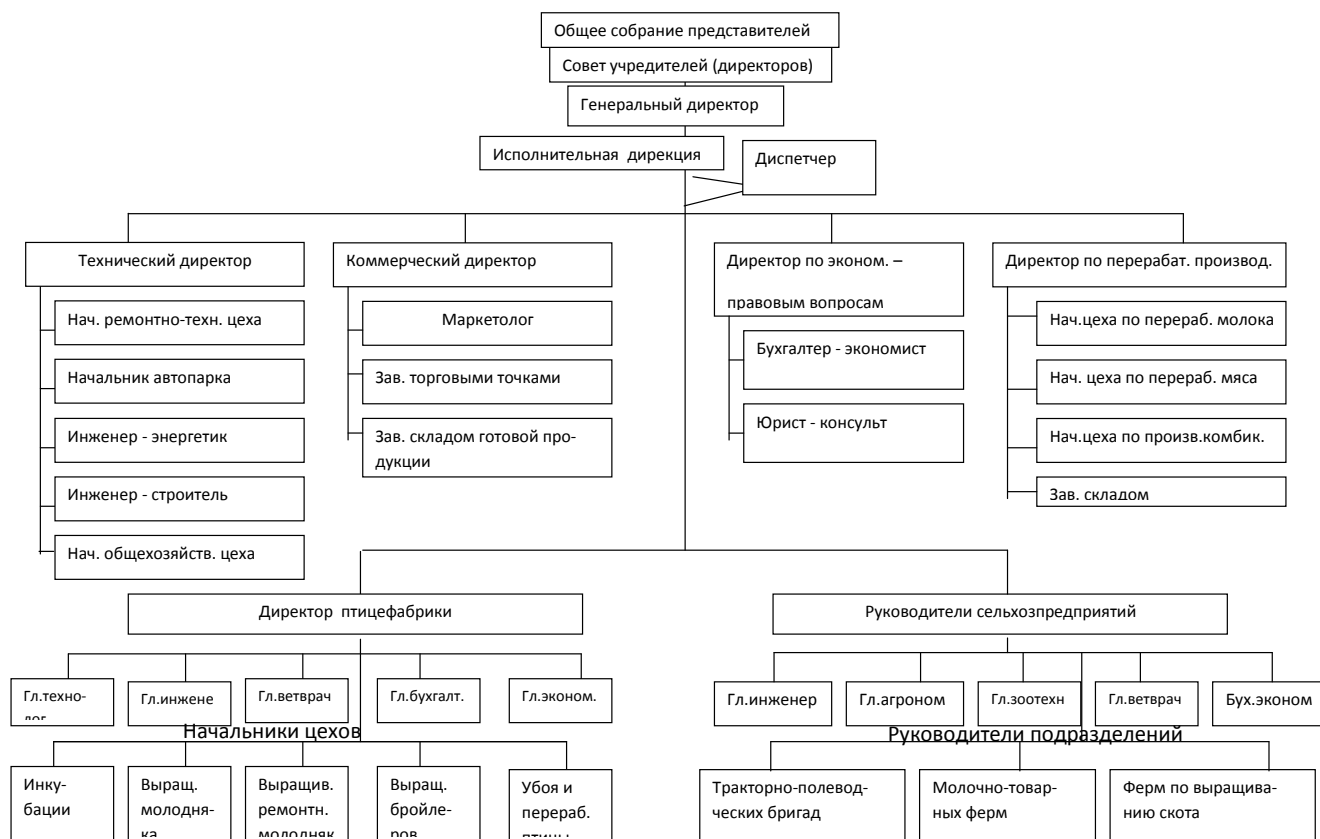
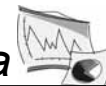


Рисунок 3

Организационно-управленческая структура инновационно-диверсификационного интеграционного формирования

вопросам, по перерабатываемому производству; в функциональной соподчиненности (по вопросам обеспечения устойчивых взаимоотношений) — руководители птицефабрики и сельхозпредприятий.

Технический директор осуществляет линейное управление начальниками соответствующих производственно-инженерно-технических производств, а по вопросам технического оснащения и переоснащения производства, ремонтно-технического, транспортного, энергетического и др. обслуживания поддерживает функциональные связи и отношения с инженерными службами сельхозпредприятий и птицефабрики.

Технический директор несет персональную ответственность за своевременное и качественное оказание производственно-инженерно-технических услуг товаропроизводящим участникам интеграции; является проводником реализации ресурсосберегающих технико-технологических решений.

Коммерческий директор в линейном подчинении имеет маркетолога, заведующих собственными торговыми точками, складом готовой продукции. В функциональной соподчиненности с ним взаимодействуют руководители сельхозпредприятий (по вопросам поставок сырья в переработку, его качества и себестоимости), и птицефабрики (объемы и ассортимент,

качество и себестоимость птицепродукции). Постоянно поддерживается функциональная взаимосвязь и взаимодействие по горизонтали с директором перерабатывающих производств (объемы и ассортимент молочной и мясной продукции, ее качество и себестоимость).

Коммерческий директор несет персональную ответственность за уровень и тенденции в эффективности производственно-сбытовой деятельности интеграционного образования и устойчивость его финансового положения.

Директор по экономико-правовым вопросам несет персональную ответственность за постановку экономической и правовой работы, устойчивость экономических взаимоотношений между участниками на основе обоснованно сформированной нормативной базы, планирования, текущего контроля и анализа производственно-сбытовой деятельности, совершенствования экономического механизма интеграционных отношений, их предсказуемости развития.

Он функционально связан по горизонтали с другими директорами исполнительной дирекции в пределах своей компетенции (как связующее звено между ними), а также с руководителями птицефабрики и сельхозпредприятий по вопросам прежде всего затратности производства.

Директор по перерабатываемому производству функционально взаимодействует с коммерческим директором, а также с руководителями сельхозпредприятий по поводу поставок сырья в переработку, его качества и себестоимости. Несет персональную ответственность за обеспечение запланированных объемов и ассортимента продуктов переработки, снижение затратности перерабатывающих производств.

Руководители птицефабрики и сельхозпредприятий (как товаропроизводители) не только морально ответственны, но и подотчетны совету учредителей и общему собранию по такой части своей компетенции, как объемы и ритмичность поставок сырья в переработку, а готовой продукции — в торговую сеть, их качество и себестоимость как слагаемые полной себестоимости, а значит и эффективности (и окупаемости) интегрированного производства.

Таким образом, обособление и специализация производственных процессов и управленческих функций по уровням и звеньям, координация их действий на основе единоначалия и коллегиальности позволяет обеспечить связанность между элементами структуры как потенциал синергетического эффекта функционирования и развития интеграционного формирования.

### Литература

1. Латфуллин Г. Р., Райченко А. В. Теория организации : учебник для вузов. СПб. : Питер-пресс, 2008. 464 с.
2. Першина С. В. Трансформация методики стратегического планирования и её апробация на примере птицеводческой отрасли Пермского края : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Екатеринбург : УрГСХА, 2006. 23 с.