

Наталья Николаевна Ковалева

(кандидат экономических наук, доцент, декан финансово-экономического факультета
Брянского государственного университета им. акад. И.Г. Петровского, г. Брянск)

Никита Юрьевич Новиков

(магистрант Брянского государственного университета им. акад. И.Г. Петровского,
г. Брянск)

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ АГРОХОЛДИНГОВЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Ключевые слова: агрохолдинг, агропромышленный комплекс, дивизионально-региональная структура, импортозамещение, управление.

Агропромышленный комплекс занимает важное место в экономике любой страны. Этот факт устанавливается специфичной ролью, которую играет сельское хозяйство. Конечно, имеется в виду производство продуктов питания, составляющих основу жизнедеятельности людей. Состояние агропромышленного комплекса влияет и на ситуацию в обществе, именно поэтому особое внимание стоит уделять

изучению новых методов управления, новых тенденций и процессов, возникающих в этой отрасли [1–3].

В настоящее время в агропромышленном комплексе России формируется большое количество валового общественного продукта и рабочей силы (больше чем в ЕС и США). Приведем таблицу и динамику производства продукции сельского хозяйства.

Таблица 1

**Производство сельского хозяйства в Российской Федерации
(в фактически действовавших ценах; млрд руб.)**

Показатели	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Производство сельского хозяйства	2588	3262	3339	3687	4319	5037
в том числе:						
растениеводства	1192	1704	1636	1919	2223	2637
животноводства	1396	1558	1703	1768	2097	2400

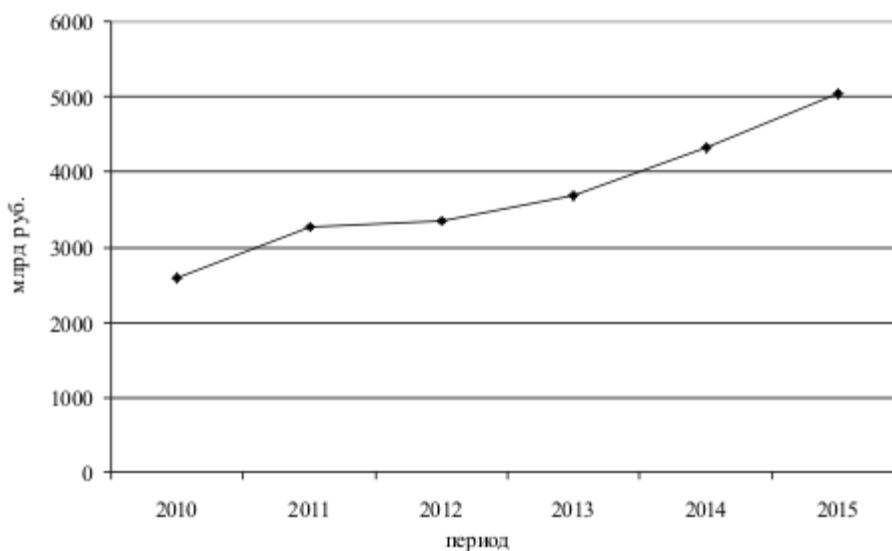


Рис. 1. Динамика производства сельского хозяйства по Российской Федерации (млрд руб.)

Сельское хозяйство имеет положительную динамику роста. За 9 месяцев 2015 г. многие из отраслей пищевой промышленности выросли относительно предыдущего года. По итогам 2015 г. сельское хозяйство являлось сектором, который был лидером по росту производства (3,5%). Буквально за 3–4 года вся Россия сократила затраты на закупки продуктов питания из-за рубежа практически в 2 раза – с 42–44 млрд до 23–24 млрд долл. в 2015 г., что свидетельствует об эффективной политике импортозамещения.

Недостаточная стабильность, зависимость от природных условий, сезонность производства и денежных поступлений, земля как средство производства – все это составляет специфику аграрного сектора экономики и требует особого, определенного механизма регулирования, в том числе связанных с ним отраслей.

Кроме того, экономический кризис 90-х гг., который был вызван сломом устаревшей системы управления, породил такую форму интеграции, как агрохолдинговые формирования. Эта форма объединения не исчерпала своего потенциала и к сегодняшнему дню, являясь эффективной в решении проблем определенного свойства. В то же время ее главным минусом является отсутствие полноценных статистических показателей деятельности данных структур.

В процессе формирования эффективного и конкурентоспособного сельскохозяйственного производства, способного обеспечить продуктовую безопасность всей страны, ключевая роль отводится интегрированным структурам (агрохолдингам). Становление данных структур имеет свои важные особенности и сложности в плане создания. В этом процессе важную роль играют местные условия развития агропромышленного комплекса.

Агрохолдинг – это интегрированное образование, которое включает в себя единый комплекс звеньев (промышленных, финансовых, управленческих). Работа в рамках агрохолдингов благотворно влияет на объединение ресурсного и инвестиционного потенциала его участников и снижение себестоимости производства, но между тем неправильный выбор модели управления и организационной структуры может значительно снизить планку взаимодействия в агропромышленном комплексе.

Одним из крупных агрохолдингов на территории нашей страны является АПХ «Мираторг», деятельность которого распространена на 15 регионов России.

Компания с нуля построила крупнейший в Европе вертикально интегрированный комплекс по производству высококачественной говядины. Это проект, которому нет равных в России ни по масштабу, ни по цели: сделать говяжий стейк таким же доступным и привычным блюдом, каким он давно является в США, Великобритании, Канаде и других странах. Для данного проекта было потрачено 34 млрд руб. инвестиций.

В 2014 г. также были произведены инвестиции: 22,2 млрд руб. – в птицеводческий дивизион; 57,7 млрд руб. – в свиноводство; 38 млрд руб. – в КРС.

Выручка АПХ «Мираторг» за 2012–2014 гг. составила: в 2012 г. – 48136 млн руб.; в 2013 г. – 53646 млн руб.; в 2014 г. – 74058 млн руб.

Организационная структура управления – дивизионально-региональная. История появления дивизиональной структуры управления предопределяет ее специфику. Впервые она была предложена Альфредом Слоуном для управления компанией General Motors Co (GMC). С развитием научно-технического прогресса происходит децентрализация управления. В крупных корпорациях появляются производственные отделения, обладающие экономической и управленческой самостоятельностью в вопросах производства и реализации продукции. При этом высшее руководство оставляет за собой вопросы стратегического, кадрового и финансового, инвестиционного управления.

Вся деятельность компании в определенном регионе подчиняется соответствующему руководителю, несущему ответственность перед высшим руководством за финансовые результаты ее деятельности. Подготовка управленческого персонала осуществляется на месте организации подразделения.

Данная структура упрощает решение проблем, касающихся особенностей местности, законодательной базы и социально-экономической среды в регионе. Именно территориальное деление создает необходимую базу для подготовки управленческого персонала конкретных подразделений непосредственно на месте. Также следует сказать, что базовыми принципами

создания дивизионально-региональной структуры являются продуктовой, региональной и потребительской. Однако такая структура управления предприятием имеет свои как положительные, так и отрицательные моменты. Приведем ее преимущества:

- определенное разделение ответственности;

- высокая степень универсальности системы;
- самостоятельность структурных единиц;
- освобождение от определенных обязанностей звена высшего менеджмента;
- простота коммуникаций между уровнями;
- высокая автономность кадров и мотивация.

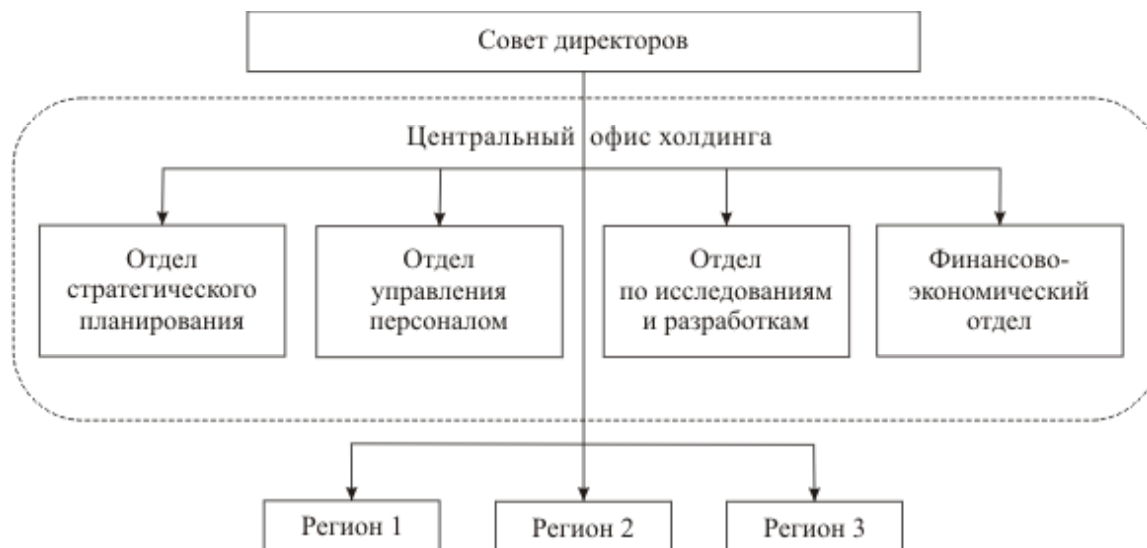


Рис. 2. Схема организационной структуры управления АПК «Мираторг»

В качестве недостатков отметим следующие:

- большая потребность в руководящих кадрах;
- сложная координация;
- повышение затрат за счет дублирования функций;
- сложность осуществления единой политики.

Регулирование со стороны государства в аграрном секторе выполняет лишь экономическо-правовую функцию, которая выражается в принятии нужных нормативно-правовых актов (НПА). Необходимо, чтобы такие акты были направлены на повышение эффективности экономической деятельности сельхозпроизводителей, а также инновационное развитие всего комплекса в целом. Такие решения в результате должны обеспечить продовольственную безопасность страны.

В общем управление АПК образует систему, в которую входят:

- государственное управление на федеральном и региональном уровнях;
- муниципальное управление;

- корпоративное управление;
- управление внутри хозяйства;
- управленческое воздействие (с участием отраслевых союзов и ассоциаций).

Существующая экономическая структура аграрного сектора состоит из 3 основ: государство, корпорации (крупные) и предприятия (средние и малые). Эта структура построена таким образом, что предполагает взаимодействие их с друг другом [4].

В аграрном секторе экономики в настоящее время используется достаточно много организационных форм. Однако положение, согласно которому во главе рыночного экономического блока, по результатам экономической деятельности, должны стоять большие корпорации, несмотря на условия слабой обеспеченности финансовыми ресурсами и незначительную поддержку государства, весьма спорны.

Одним из важнейших выражений данного направления развития следует считать исследование путей, которые позволят улучшить управление аграрным сектором экономики на всех его уровнях и ступенях. В таком исследо-

вании необходимо учитывать специфику существования предприятий в современных российских условиях, а также принимать во внимание зарубежный опыт [5].

Таким образом, проблема управления на основе агрохолдингов в аграрном секторе тре-

бует глубокого осмысления, анализа конкретных экономических условий, разработки соответствующей научной базы, методологии и экономических механизмов. Сегодня же исследованию этих процессов экономической наукой уделяется недостаточно внимания.

Библиографический список

1. Дзусова, С.С. Особенности корпоративного управления в агропромышленном комплексе / С.С. Дзусова, А.Р. Кулов // *Аудит и финансовый анализ*. – 2011. – №4. – С. 62.
2. Ковалева, Н.Н. Планирование дохода в аграрном секторе / Н.Н. Ковалева // *Бухучет в сельском хозяйстве*. – 2010. – №10. – С. 44–48.
3. Маковоз, И.Т. Особенности сельского хозяйства и бухгалтерского учета деятельности сельскохозяйственных организаций / И.Т. Маковоз // *Проблемы и перспективы экономики и управления : материалы III Международной научной конференции (г. Санкт-Петербург, декабрь 2014 г.)*. – СПб. : Заневская площадь, 2014. – С. 163–165.
4. Капитанова, О.Г. Особенности функционирования агрохолдингов на современном этапе / О.Г. Капитанова // *Фундаментальные исследования*. – 2011. – №12 (ч. 4). – С. 794–798.
5. Ковалева, Н.Н. Особенности и первоочередные задачи регулирования и реформирования АПК РФ / Н.Н. Ковалева, Н.А. Ковалева, В.В. Медведев // *European Social Science Journal*. – 2015. – №10. – С. 90–96.

References

1. Dzusova, S.S. Osobennosti korporativnogo upravleniya v agropromyishlennom komplekse / S.S. Dzusova, A.R. Kulov // *Audit i finansovyy analiz*. – 2011. – №4. – S. 62.
2. Kovaleva, N.N. Planirovanie dohoda v agrarnom sektore / N.N. Kovaleva // *Buhuchet v selskom hozyaystve*. – 2010. – №10. – S. 44–48.
3. Makovoz, I.T. Osobennosti selskogo hozyaystva i buhgalterskogo ucheta deyatelnosti selskohozyaystvennyih organizatsiy / I.T. Makovoz // *Problemy i perspektivy ekonomiki i upravleniya : materialy III Mejdunarodnoy nauchnoy konferentsii (g. Sankt-Peterburg, dekabr 2014 g.)*. – SPb. : Zanevskaya ploschad, 2014. – S. 163–165.
4. Kapitanova, O.G. Osobennosti funktsionirovaniya agroholdingov na sovremennom etape / O.G. Kapitanova // *Fundamentalnyie issledovaniya*. – 2011. – №12 (ch. 4). – S. 794–798.
5. Kovaleva, N.N. Osobennosti i pervoocherednyie zadachi regulirovaniya i reformirovaniya APK RF / N.N. Kovaleva, N.A. Kovaleva, V.V. Medvedev // *European Social Science Journal*. – 2015. – №10. – S. 90–96.