
ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ С.-Х. ПРОИЗВОДСТВА

Известия ТСХА, выпуск 4, 2001 год

УДК 631.1

ОПЫТ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ В РАМКАХ РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКОВ МЯСНЫХ РЕСУРСОВ

ГРЯДОВ С. И., ЛЕОНЕНКО В. В.

(Кафедра организации сельскохозяйственного
производства)

Рассматриваются эффективные формы взаимодействия хозяйствующих субъектов на рынке мясных ресурсов — вертикально интегрированные агропромышленные формирования разных типов. Указывается, что взаимодействие в рамках таких формирований наталкивается на ряд объективных трудностей: недостаточность или отсутствие финансовых ресурсов, нежелание отдельных субъектов рынка становиться зависимыми от других и т. д. Кроме того, в их состав практически не вовлечены мелкие неспециализированные сельскохозяйственные товаропроизводители. Предлагается путь усиления рыночных позиций большинства сельскохозяйственных товаропроизводителей в настоящее время — их кооперация в сфере сбытовой деятельности. Дается методическое обоснование состава участников потребительского сбытового кооператива, условий членства, механизма взаимоотношений кооператива с участниками и внешней средой.

Эффективная работа хозяйствующих субъектов рынка мясных ресурсов, их экономическая и финансовая стабильность в значительной степени зависят от сложившихся отношений с контра-

гентами. Поскольку в условиях кризиса в сельском хозяйстве страны сырьевая база постоянно сокращается, а импортное сырье растет в цене, работа с отечественными сельскохозяйственными

товаропроизводителями, направленная на обеспечение роста производства, выходит на первый план при разработке стратегии функционирования мясоперерабатывающих предприятий. Наиболее активные их представители заняты поиском более эффективных и перспективных форм отношений с сельскохозяйственными предприятиями, крестьянскими (фермерскими) хозяйствами и хозяйствами населения, производящими скот для убоя. Одной из таких форм является создание вертикально интегрированных агропромышленных формирований.

Как показала практика, такие формирования обычно состоят из мясоперерабатывающего предприятия, чаще всего выступающего в роли интегратора, и одного или нескольких сельскохозяйственных предприятий, располагающих мощностями по откорму скота; в их состав нередко входят предприятия комбикормовой промышленности.

Крупные мясоперерабатывающие предприятия становятся на путь вертикальной интеграции разными путями: они либо покупают сельскохозяйственные предприятия, которые обеспечивают их сырьем, либо заключают с производителями скотосырья договоры, предусматривающие более широкие обязательства, чем просто закуп-

ка сырья. Характер отношений предприятий в рамках таких формирований складывается по-разному — от простой координации ценовой политики до более сложных отношений, включающих различные формы поддержки производителей скотосырья со стороны мясоперерабатывающего предприятия.

Обобщение процесса осуществления вертикальной интеграции в рамках региональных рынков мясных ресурсов показывает, что она происходит в основном на базе следующих организационно-экономических моделей:

— формирования холдингового типа: в этом случае контроль над предприятиями-смежниками достигается путем покупки контрольных пакетов их акций (ЗАО «Компания «Кнакер» Московской обл.);

— формирования по типу полной интеграции: в данном случае контроль над предприятиями-смежниками достигается путем их присоединения (АО «Смолмясо» Смоленской обл.) или слияния (ЗАО «Агрофирма «Нива-Верховье» Орловской обл., АО «Восток» Новосибирской обл.).

— формирования смешанного типа: в данном случае контроль над отдельными субъектами может приобретаться как покупкой контрольных пакетов акций, так и присоединением (поглоще-

нием) или слиянием (ОАО «Омский бекон» Омской обл.);

— арендной организационно-экономической модели интеграции, когда предприятие-интегратор заключает долгосрочные договоры на аренду земли и производственных мощностей («Омский бекон»), и союзного типа интеграции, когда взаимодействие между участниками осуществляется на основании договоров по приоритету оказания услуг. Однако на современном этапе эти модели не получили достаточного распространения;

— кооперации сельскохозяйственных товаропроизводителей в рамках сбытовых потребительских кооперативов. Такое объединение усилий мелких, ранее разрозненно действующих сельскохозяйственных производителей в единую структуру при достижении определенного масштаба производства и концентрации сбыта позволяет им получить реальную рыночную власть, т. е. возможность оказывать влияние на цены, а значит, преодолеть негативные последствия доминирования на рынке субъектов других сфер.

Приведем краткую характеристику основных моделей интегрированных формирований, действующих на рынках мясных ресурсов разных регионов страны.

Формирование холдингового типа (ЗАО «Компания

«Кнакер») объединяет предприятия сельского хозяйства, сферы переработки мясного сырья и торговли мясными продуктами, расположенными в г. Москве и Московской области.

Специфичность выпускаемой продукции (парного мяса) потребовала от руководства компании поиска нестандартных решений при организации своей деятельности. В частности, обеспечить производство высококачественного сырья (скота для убоя); организовать его переработку и сбыт готовой продукции; наладить тесное взаимодействие субъектов технологической цепи.

Выращивание стандартных партий кондиционного скота, пригодного для соответствующей переработки (свиней — до 90–100 кг, молодняка крупного рогатого скота — до 600–650 кг живой массы), с минимальными затратами труда и средств и в оптимальные сроки осуществляется в откормочном комплексе «Кудиново» Ногинского района. На двух мясокомбинатах, входящих в состав холдинга (в гг. Бронницы и Поповка), внедрена немецкая технология разделки туш, при которой они расчленяются на отдельные части без повреждения мышечных волокон. Это позволяет придать готовой продукции более эстетичный внешний вид, сохранить со-

чность и высокие вкусовые качества.

При организации сбыта компанией были созданы собственная служба транспортировки и развитая сеть фирменных магазинов в г. Москве. Ежегодно через собственную торговую сеть холдинга реализуется 8–10 т охлажденного мяса и мясопродуктов.

При обосновании ценовой политики было учтено, что при разделке туш получают разные по качеству и ценности виды продукции (начиная от шпика и грудинки, доля которых в массе туш свиней высока, и кончая вырезкой, выход которой не превышает 2–3% массы туши) при широком ее ассортименте и что фирменные магазины расположены в разных по социальному статусу районах Москвы. С учетом этих обстоятельств в компании разработана и реализуется комбинированная ценовая политика.

Во-первых, применяется политика ценовой дискриминации, при которой цены на одноименную продукцию в разных магазинах компании дифференцированы в зависимости от места расположения торговых точек. В установлении уровня цен на продукцию компания ориентируется на престижность района расположения магазинов и размер доходов реальных и потенциальных покупателей.

Во-вторых, принята политика убыточного лидера продаж (шпика и грудинки), при которой определенные виды продукции продаются в фирменных магазинах с минимальной прибылью ради привлечения покупателей, в том числе и для стимулирования покупки других товаров компании. В качестве такого лидера выступает продукция, выход которой из туш достаточно высок, но которая не пользуется по причине ее относительно низких потребительских свойств высоким спросом у обеспеченных покупателей, предпочитающих более изысканные виды мяса и мясной продукции.

Потери прибыли от продаж убыточных лидеров компенсируются за счет повышения цен реализации деликатесных видов продукции (например, вырезки), покупатели которых менее чувствительны к уровню цен. Используется также эффект уникальности, основанный на том, что чем более уникален товар по своим свойствам, тем менее покупатели чувствительны к уровню его цены, когда сравнивают его с альтернативными товарами.

Широкий ассортимент продукции (более 140 наименований) и комбинированная ценовая политика обеспечивают привлечение покупателей с разными требованиями и уровнями доходов, что позволяет компании быстро ре-

ализовать продукцию и при этом получать достаточный уровень прибыли.

Оперативное взаимодействие дочерних предприятий холдинга в сфере реализации мясной продукции осуществляется следующим образом. Директора магазинов ежедневно после окончания рабочего дня подают на мясоперерабатывающие предприятия компании заявки о количестве и ассортименте необходимой на следующий день продукции. Мясокомбинаты под эти заявки осуществляют забой скота, его разделку и переработку в соответствии с требованиями и в ассортименте, заказанном торговыми точками. Доставка продукции в торговую сеть осуществляется ежедневно в 8–9 ч утра в количестве, необходимом для реализации в течение дня или суток (часть магазинов компании работают круглосуточно). Вся нереализованная в течение установленного срока продукция (парное мясо) возвращается на мясокомбинаты для дальнейшей переработки.

Расчеты между предприятиями, входящими в состав холдинга, осуществляются на основании расчетных цен, устанавливаемых компанией в централизованном порядке.

Централизация управления и полный контроль над основными стадиями производства и реализации продукции позволили компании:

— обеспечить независимость и придать дополнительную маневренность в принятии оперативных и стратегических решений, повысить жизнеспособность в условиях рыночной экономики;

— добиться полного контроля за качеством продукции на всех стадиях товародвижения;

— решить проблему управления затратами и ценами на продукцию, что позволило сделать ее более конкурентоспособной и ускорить ее оборот;

— организовать контроль за финансовыми потоками, что способствовало решению проблемы неплатежей и в то же время сделало возможным оптимизацию налогообложения. Централизованное управление финансовыми потоками позволяет компании направлять финансовые ресурсы в совершенствование наиболее узких мест ее деятельности.

Целесообразность выбранного пути развития ЗАО «Компания «Кнакер» подтверждается высоким уровнем эффективности ее деятельности: уровень рентабельности реализации конечной продукции за последние годы превышает 18%.

Формирование по типу полной интеграции (ЗАО «Агрофирма «Нива-Верховье» Орловской обл.) создано на базе свинокомплекса ОАО «Нива-Верховье», ОАО «Верховский комбикормовый за-

вод» и ОАО «Верховский мясоптицекомбинат» и, следовательно, представляет собой объединение субъектов различных сфер экономики, что в перспективе позволит обеспечить в его рамках замкнутый цикл производства мясных изделий и доведение их до конечных потребителей, не прибегая к услугам сторонних организаций.

Такая организация интегрированного формирования имеет ряд преимуществ:

— повышается отдача имеющихся ресурсов благодаря улучшению управляемости предприятиями-смежниками;

— стабилизируется экономика предприятий путем сближения интересов сельскохозяйственных товаропроизводителей, перерабатывающих и торговых организаций;

— расширяются возможности регулирования уровня отпускных цен на конечную продукцию;

— происходит централизация финансовых средств, появляется возможность их инвестирования в наиболее узкие места. Вся денежная выручка от реализации продукции перечисляется на единый расчетный счет, что расширяет возможности маневрирования средствами;

— стабилизируются хозяйственные связи в результате повышения надежности и упрощения взаимоотношений между предприятиями, свя-

занными в единую технологическую цепочку;

— расширяются рынки сбыта продукции, поскольку для самостоятельных предприятий расходы на изучение рыночной конъюнктуры, поиск поставщиков сырья и потребителей продукции достаточно обременительны;

— обеспечивается гарантия востребованности продукции каждого предприятия-участника;

— появляется возможность правильной организации налогообложения путем устранения последовательного и двойного налогообложения;

— создаются условия для привлечения внешних инвестиций для расширения и модернизации производства;

— более успешно решаются проблемы нехватки собственных оборотных средств, а также длительных задержек платежей за реализованную продукцию, когда в условиях высокой инфляции происходит обесценивание денежной массы и тем самым затрудняется процесс воспроизводства. Проводимость продукции и особенно денежных средств в структурах, подобных ЗАО «Агрофирма «Нива-Верховье», несравненно выше, чем при свободных рыночных или договорных отношениях между отдельными субъектами рынка, что становится возможным за счет централизации движе-

ния потоков продукции и поступления выручки с дальнейшим ее распределением среди участников. В результате преодолевается наиболее острый конфликт в отношениях смежников: борьба за распределение финансовых ресурсов, когда каждый стремится подешевле купить и подороже продать.

Формирование смешанного типа (ОАО «Омский бекон») доминирует на рынке мяса и мясопродуктов Омской обл.: на его долю приходится более 40% перерабатываемого мяса и мясопродуктов. Ему принадлежат контрольные пакеты акций АО «Кировский мясокомбинат» (г. Омск) и АО «Лузинский комбикормовый завод». В его составе 6 свиноводческих комплексов и ферм с поголовьем свиней более 230 тыс. гол., мощный мясоперерабатывающий цех, сеть собственных фирменных магазинов. Кроме того, реализация продукции осуществляется через дилерскую сеть в Тюменской и Новосибирской обл.

В 1998 г. здесь работало 3840 человек, площадь сельскохозяйственных угодий составила 17000 га, годовой оборот — 600 млн руб., уровень рентабельности в среднем за 1995–1997 гг. — 37,7%. Столь высокие экономические показатели стали возможными благодаря освоению Программы комплексного развития, которая включает созда-

ние новых производственных мощностей на современной технической и технологической основе, реконструкцию действующего производства, интеграцию предприятий в единой технологической цепи производителей свинины.

В процессе реализации Программы в 1994 г. был заключен контракт с английской компанией «PIS» на поставку системы гибридизации свиней, включающей, кроме животных 5 исходных линий, обучение специалистов, освоение новейших технологий, поставку программного обеспечения. Общая стоимость инвестиционного проекта — 2,7 млн фунтов стерлингов. В результате освоения проекта удельный расход кормов снизился почти на 10% и составил 3,8 кг комбикорма на 1 кг прироста живой массы.

Собственное производство дешевых кормов на землях, принадлежащих формированию, является одним из важнейших путей снижения себестоимости животноводческой продукции. Однако в связи с недостаточным производством в России витаминно-минеральных и протеиновых кормов, соевого шрота, рыбной муки, кормовых лечебных добавок «Омский бекон» завозит данные компоненты из-за рубежа. После 1998 г. импортные поставки этих кормов стали малодоступными по цене, и перед

формированием встала проблема самостоятельного производства компонентов. Для решения проблемы белка осваивается собственное производство семян рапса: его посева на одном из принадлежащих «Омскому бекону» сельскохозяйственных предприятий доведены до 2500 га.

При либерализации цен усложнились взаимоотношения с Лузинским комбикормовым заводом. В 1994 г. «Омский бекон» скупил на вторичном рынке ценных бумаг контрольный пакет акций комбикормового завода; кроме того, администрация Омской области передала в его управление свою долю акций. После получения контроля над комбикормовым заводом он был полностью переориентирован на переработку зерна на давальческих условиях только для «Омского бекона».

За период владения комбикормовым заводом «Омский бекон» на собственные средства провел две его реконструкции (смонтированы голландская линия измельчения сырья и немецкая линия экспандирования и гранулирования комбикорма), на очереди третья — по переработке павших животных и боенских отходов в белковый корм с использованием технологии американской фирмы «Инстра-Про».

В 1995 г. после ряда неудачных попыток получения конт-

роля над одним из действующих в области мясокомбинатов было принято решение о строительстве собственного колбасного цеха на самом современном оборудовании по австрийской технологии. В настоящее время цех перерабатывает 50% свиней «Омского бекона» и выпускает готовую продукцию, которая успешно конкурирует по качеству с отечественными и импортными колбасными изделиями, обеспечивая необходимый уровень рентабельности. Оставшаяся часть поголовья забивается и перерабатывается на давальческих условиях на Кировском мясокомбинате, контрольный пакет акций которого «Омский бекон» также скупил на вторичном рынке ценных бумаг.

«Омскому бекону» принадлежат 7 розничных и 2 оптовых магазина, дневной оборот которых превышает 1 млн руб. Создав замкнутую цепь производитель — переработчик — продавец — конечный потребитель, «Омский бекон» получил полный контроль над денежными потоками, обеспечил ускоренный оборот денежных средств, что особенно важно в условиях инфляции. Была решена проблема неплатежей.

Разработанная «Омским бекон» Программа развития свиноводства предполлагает в дальнейшем специализировать его комплексы на

получении поросят, а дорацивание и откорм свиней производят на других фермах и в подворьях населения, располагающими помещениями, в каждом из которых можно было бы разместить более 50 поросят. По договору «Омский бекон» передает этим хозяйствам на откорм поголовье, обеспечивает их комбикормами, медикаментами, проводит обучение и консультирование работников. По окончании откорма свиньи продаются «Омскому бекону». При этом хозяйство, заключившее договор, оставляет у себя 20% полученного прироста, которым оно может распорядиться самостоятельно, в том числе реализовать «Омскому бекону» по закупочным ценам. Такое направление развития позволяет использовать незанятое сельское население, а также рассредоточить поголовье свиней, уменьшая ветеринарные и экологические проблемы крупных комплексов.

Несмотря на позитивные результаты, процесс консолидации сельскохозяйственных предприятий с представителями других сфер региональных АПК (комбикормовыми заводами, мясоперерабатывающими предприятиями, торговыми организациями и т. п.) наталкивается на ряд объективных трудностей, ограничивающих в настоящее время его дальнейшее распространение в рамках рынка мясных ресур-

сов. К их числу можно отнести:

— недостаточность или отсутствие у отдельных предприятий финансовых средств. А привлечение последних извне невозможно по причине низкой заинтересованности финансовых институтов размещать свободные денежные средства в АПК страны и высоких процентных ставок за кредиты. Отсутствие инвестиций во многих случаях тормозит распространение накопленного опыта;

— нежелание отдельных субъектов терять хозяйственную самостоятельность и попадать в зависимость от другой структуры (структур). Субъекты, ставшие участниками интегрированных формирований, как правило, полностью подчиняются централизованному руководству, которое часто остается у инициатора создания формирования, и лишаются права самостоятельно распоряжаться своими ресурсами и произведенной продукцией. При этом может наблюдаться замена внешнего давления со стороны доминирующего в отношениях субъекта (на практике в качестве такового обычно выступает мясоперерабатывающее предприятие) на внутреннее, еще менее устраивающее сельскохозяйственных производителей. Это, например, может выражаться в том, что перерабатывающее пред-

приятие устанавливает для своих партнеров по интеграции более низкие расчетные цены на поставляемое сырье, чем закупочные цены для прочих поставщиков, так как, получив полную власть над подчиненными предприятиями, оно перестает опасаться перетягивания их конкурентами;

— высокую степень интеграции в рамках региональных рынков затрудняет отсутствие достаточного количества (критической массы) крупных перерабатывающих предприятий, способных, с одной стороны, удовлетворять спрос, быстро реагировать на изменение конъюнктуры рынка и конкурировать с иностранными производителями продуктов питания, с другой — выступить мощными интеграторами по отношению к отечественным сельскохозяйственным производителям, создать сырьевую базу с использованием передовых технологий, модернизировать аграрный сектор в соответствии с потребностями рынка;

— отсутствие интереса интеграторов (мясоперерабатывающих предприятий) к привлечению в состав формируемых неспециализированных сельскохозяйственных производителей с низким уровнем концентрации производства скота на мясо.

В рамках региональных рынков мясных ресурсов в состав интегрированных фор-

мирований вовлекаются, как правило, специализированные откормочные предприятия, располагающие крупными мощностями для откорма скота. Между тем на современном этапе и в ближайшей перспективе основная часть скотосырья (скота для убоя) будет поступать от сельскохозяйственных товаропроизводителей, имевших многопрофильное направление, в которых, как правило, сочетается производство продукции животноводства и растениеводства. Таких сельскохозяйственных товаропроизводителей невозможно полностью интегрировать ни с одной из отраслей перерабатывающей промышленности. Это означает, что большинство из них по-прежнему будет находиться в проигрышном для себя положении, продолжая испытывать на себе давление субъектов других сфер АПК, стремящихся реализовать в первую очередь свои интересы. По этой причине необходимо искать иные формы эффективной деятельности сельскохозяйственных производителей, особенно многопрофильных и мелких, отличающихся низким уровнем концентрации производства скота для убоя, которые в настоящее время являются преобладающим сегментом предложения на региональных рынках мясных ресур-

сов, с внешней средой, в частности, с предприятиями других сфер АПК.

Реальным путем усиления рыночных позиций для большинства сельскохозяйственных товаропроизводителей в настоящее время является кооперация в сфере сбытовой деятельности, основанная на разработке единой стратегии поведения участников кооперации на рынке. Основные цели, которые стоят перед таким кооперативом, следующие:

- повышение эффективности сбытовой деятельности участников путем усиления их рыночных позиций в результате приобретения положительных качеств, связанных с повышением их доли на рынке и уровня концентрации производства;

- освобождение сельскохозяйственных товаропроизводителей от выполнения ряда функций, не связанных непосредственно с процессом производства (снабжение, сбыт, маркетинг и др.), и создание условий для сосредоточения их усилий на совершенствовании процесса производства, повышении его эффективности, улучшении качества продукции;

- консолидация материальных финансовых, интеллектуальных ресурсов сельскохозяйственных производителей на наиболее ответственных участках (племенное дело, репродукция и др.) и направ-

лениях развития, разработка единой управленческой, ценовой, технико-технологической и кадровой политики;

- увеличение объемов и смягчение сезонности производства скота для убоя (мяса), придание процессу производства характера поточности и ритмичности.

Для обеспечения успешной продолжительной деятельности кооперативов, придания их организационной структуре устойчивости необходим ряд условий.

1. Наличие общих целей участников, их совместная заинтересованность в достижении этих целей для формирования обстановки внутренней бесконфликтности. В большинстве случаев у сельскохозяйственных товаропроизводителей возникают общие проблемы: недостаток инвестиций; необходимость обеспечения стабильного и эффективного сбыта произведенной продукции; необходимость преодоления кризисного состояния в социальной сфере села. Так как большинство этих проблем сельскохозяйственные товаропроизводители могут решить только сообща, складываются объективные предпосылки для консолидации их деятельности путем создания сбытовых потребительских кооперативов.

2. Долговременный характер связей, обеспечивающий ста-

бильность и устойчивость деятельности кооператива. Важность обеспечения его стабильности и устойчивости объясняется необходимостью создания предпосылок для эффективного развития участников на длительную перспективу, которое во многом определяется возможностью долгосрочного (стратегического) прогнозирования их деятельности.

Необходимость обеспечения условий стабильности деятельности кооператива диктуется также спецификой инвестиционного процесса в отраслях животноводства мясного направления. Инвестиции в различные сферы регионального рынка мясных ресурсов, в том числе в совершенствование процессов производства скота, его сбыта и переработки, увеличение объемов производства скотосырья, носят долгосрочный характер и отличаются значительным (5 лет и более) периодом окупаемости.

3. Свободный вход и выход из состава кооператива. Каждый потенциальный участник должен самостоятельно и без давления извне решать вопрос целесообразности своего участия в кооперативе. В случае неудовлетворенности результатами его деятельности или по любым иным причинам участник должен иметь право беспрепятственного выхода из его состава с полным или час-

тичным возмещением вложенных им средств. Обеспечение этого условия вытекает из свободы деятельности субъектов в условиях рыночной экономики.

В процессе исследования мы пришли к выводу о том, что при разработке проекта сбытового потребительского кооператива необходимо выделить следующие основные этапы: обоснование состава участников; определение условий членства; организация взаимодействия кооператива с участниками и внешней средой.

Обоснование состава участников. По способу включения участников возможны следующие варианты кооперации сельскохозяйственных производителей скота для убоя: исходя из максимального числа потенциальных участников; исходя из минимального, но экономически обоснованного числа участников.

На наиболее ответственном этапе создания кооператива из двух возможных вариантов более предпочтительным, по нашему мнению, можно считать второй.

Экономически обоснованный состав участников кооператива должен строиться на необходимости обеспечения полного технологического цикла производства скота для убоя. Таким образом может быть снижена зависимость производственной деятельности участников от ус-

ловий внешней среды, в частности, ценовых колебаний на корма, молодняк животных и другие средства производства, что придаст кооперативу дополнительную рыночную устойчивость.

При любом варианте включения участников в состав кооператива основным критерием их вхождения должна являться экономическая целесообразность. При развитии кооперационных связей каждый участник кооператива должен получить прибыль на единицу вложенных средств больше, чем при всех возможных вариантах самостоятельного развития.

Определение условий членства сельскохозяйственных производителей. Кооперация сельскохозяйственных производителей скота для убоя может осуществляться либо на основе равноправия партнеров, либо с выделением из состава участников одного или нескольких предприятий-лидеров. С учетом этого осуществляется формирование уставного капитала кооператива и определяется размер паевых взносов участников. В первом случае устанавливаются равные доли для участников, во втором — большая часть в уставном капитале принадлежит предприятию-лидеру. От того, как распределяются доли между участниками, зависит возможность их дальнейшей деятельности в управлении

делами кооператива, участие в распределении полученных доходов.

Сложность при определении размера паев участников кооператива состоит в том, что любой из показателей, который может быть выбран в качестве базы для расчета долей участников (объем производства продукции, выручка от ее реализации, валовой доход и другие показатели, которые могут рассчитываться за один год или усредняться за определенный период) не является постоянным, он вариабелен и в будущем может резко отклониться от первоначального значения, принимаемого в качестве базового. Это может вызвать разногласия среди участников при расчете размера паев в момент создания кооператива: каждый участник будет стремиться к принятию в качестве базы для определения размера пая того критерия, который даст ему больший удельный вес при участии в деятельности создаваемого кооператива.

Предлагается следующий порядок определения размера паев участников кооператива на момент его создания: размер пая должен быть пропорционален среднеарифметической доле данного участника в общей выручке от реализации скотосырья всеми участниками за последние 3–5 лет. При вхождении в состав кооператива новых

участников размер их паевых взносов определяется аналогичным образом. При этом осуществляется корректировка размеров паевых взносов участников, вступивших в кооператив ранее.

В зависимости от размера паевых взносов распределяются доходы, полученные кооперативом от предпринимательской деятельности, между его участниками. Ту часть доходов, которые получены кооперативом за отчетный период и предназначены для распределения между его участниками, предлагается распределять по следующей схеме: 50% — пропорционально размерам паевых взносов участников; 50% — пропорционально текущему вкладу участников в деятельности кооператива. Текущим вкладом следует считать долю выручки, полученную кооперативом от ре-

ализации продукции этого участника за отчетный период, например, за год (таблица). Такой вариант распределения доходов будет мотивировать стремление участников к расширению своей деятельности в рамках кооператива.

Для стимулирования деятельности участников в рамках уже действующего кооператива можно изменить соотношение распределяемых доходов в сторону увеличения доли выплат по текущему вкладу участников, например, довести ее до 60–65%.

Организация экономических отношений потребительского кооператива с участниками и внешней средой. Для предотвращения возможных разногласий между кооперативом и его участниками внутренние отношения в кооперативе должны быть достаточно полно формализова-

Т а б л и ц а

Распределение доходов потребительского кооператива по сбыту скота в Богородицком районе Тульской обл.

Предприятие	Размер пая в долях	Выручка от реализации скотосырья за текущий период		Распределяемые доходы кооператива, млн руб.		
		млн руб.	% к итогу	по паям	по текущему вкладу	итого
СПК «Богородицкий»	0,051	283	6,8	10	13	23
СПК «Товарковский»	0,239	941	22,7	45	43	88
СПК «Восход»	0,335	966	23,3	63	44	107
и т. д.						
Итого по кооперативу	1,000	4153	100,0	189	189	378

ны и строиться на основе системы гражданско-правовых договоров, носящих двусторонний характер.

Скот для убоя может либо закупаться кооперативом у его участников на основании договоров купли-продажи или контрактации, либо приниматься на реализацию на основании договоров комиссии. Выбор того или иного способа закупок определяется по согласованию с участниками.

При организации расчетов кооператива с участниками за реализованный скот целесообразно использовать двухэтапный способ этих расчетов. В момент реализации скота сельскохозяйственным производителем кооперативу производится авансирование продукции. Размер авансового платежа устанавливается в согласованном размере в процентах к уровню сложившихся в рамках регионального рынка мясных ресурсов закупочных цен с учетом риска неплатежей, например, в размере — 40%. На втором этапе, после реализации кооперативом скота внешним покупателям, осуществляется заключительный расчет на основании схемы, изложенной выше.

При передаче сельскохозяйственными производителями скота для убоя кооперативу на основании договоров комиссии оплата производится в установленном в договоре комиссии размере

после реализации продукции внешним покупателям.

Внешние отношения потребительского кооператива строятся с множеством субъектов: сельскохозяйственные товаропроизводители, не являющиеся его участниками, перерабатывающие предприятия, а также различные торгово-посреднические организации.

Кооператив может оказывать услуги по реализации продукции (скота для убоя) сельскохозяйственным товаропроизводителям, не входящим в его состав. Такая деятельность позволяет дополнительно наращивать его доходы, а значит, увеличивать доходы его участников. Отношения кооператива с сельскохозяйственными товаропроизводителями, не являющимися его участниками, должны строиться преимущественно на основании договоров комиссии. Расчеты за продукцию (скот для убоя), переданную на комиссию, производятся только после ее реализации и осуществления расчетов за нее.

Доходы, получаемые кооперативом от оказания услуг сторонним организациям, за вычетом части, идущей на покрытие затрат по оказанию услуг и расширение деятельности (накопление собственного капитала), распределяются между участниками пропорционально размеру паевых взносов.

Отношения потребительского кооператива с перерабатывающими предприятиями могут строиться на основании договоров купли-продажи скота для убоя (реализации продукции) или переработки скотосырья на давальческих началах.

Давальческая переработка скота для убоя за счет увеличения контроля над денежными потоками позволяет сбытовому потребительскому кооперативу добиться более полного контроля над деятельностью мясоперерабатывающего предприятия (квазиинтеграция): кооператив получает возможность самостоятельно устанавливать сроки и объемы переработки скотосырья, определять ассортимент выпускаемой продукции и т. п., т. е. в этом случае осуществляется вертикальное управление, не закрепленное отношениями собственности. Таким образом преодолевается доминирование мясоперерабатывающего предприятия на региональном рынке. Кроме того, переработка скотосырья на давальческих началах обеспечивает кооперативу прямой выход на рынок переработанного мяса и мясopодуlктов. Это дает возможность изучения спроса конечных потребителей с целью его более полного удовлетворения, что позволяет расширить рынок сбыта и занять на нем наибо-

лее выгодные ниши (это, в частности, осуществляет ЗАО «Компания «Кнакер»).

При передаче скотосырья в переработку на давальческих началах скот для убоя не реализуется мясоперерабатывающему предприятию, а значит, не оплачивается им. В этом случае оценивается объем работ по переработке скотосырья и выпуску готовой продукции (мяса и мясopодуlктов). Расчет кооператива с мясоперерабатывающим предприятием за переработанное скотосырье может осуществляться как в денежной форме (путем оплаты услуг по переработке), так и путем передачи определенной части готовой продукции (взаимозачет). Готовую продукцию, полученную в результате давальческой переработки, кооператив реализует самостоятельно оптом промышленным, торговым организациям и (или) в розницу конечным потребителям.

Расчет кооператива с сельскохозяйственными производителями, входящими в его состав, по желанию последних может частично осуществляться продукцией, полученной от переработки. Остальная часть причитающихся участникам выплат производится после получения средств от реализации переработанного мяса и мясopодуlктов в денежной форме в соответствии с объемами ско-

та для убоя, переданного каждым участником в переработку.

В качестве приемлемого варианта отношений сбытового потребительского кооператива с мясоперерабатывающим предприятием можно рассматривать аренду перерабатывающих мощностей. В этом случае важно, чтобы кооператив смог достаточно полно использовать арендованные мощности с целью быстреего достижения полной окупаемости арендованного имущества.

Выводы

1. Одной из эффективных форм взаимодействия хозяйствующих субъектов на региональных рынках мясных ресурсов является создание различных вертикально интегрированных агропромышленных формирований.

2. Взаимодействие сельскохозяйственных товаропроизводителей с представителями других сфер регионального АПК наталкивается на ряд объективных трудностей, которые ограничивают распространение вертикально интегрированных формирований в рамках региональных рынков мясных ресурсов: недостаточность или отсутствие

финансовых ресурсов, нежелание отдельных субъектов рынка попадать в зависимость от других и др. Кроме того, в состав указанных формирований практически не вовлечены неспециализированные сельскохозяйственные товаропроизводители с низким уровнем концентрации производства скота на мясо.

3. Реальным путем усиления рыночных позиций для большинства сельскохозяйственных товаропроизводителей в настоящее время является их кооперация в сфере сбытовой деятельности.

4. При разработке проекта потребительского сбытового кооператива необходимо обосновать: состав участников, условия членства, механизм взаимоотношений кооператива с участниками и внешней средой.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации. Часть первая. М.: 1995. — 2. *Авдеева С. В., Розанова Н. М.* Теория организации отраслевых рынков: Учебник. М.: ИЧП Изд-во Магистр, 1998. — 3. Развитие сельскохозяйственной кооперации: методика, практика, проблемы. М.: ВНИЭТУСХ, 1998.

*Статья поступила
16 мая 2001 г.*