

УДК 338.436

Е. В. ГУСАКОВ

КООПЕРАТИВНО-ИНТЕГРАЦИОННЫЕ ОБЪЕДИНЕНИЯ В АПК: ОЦЕНКИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Академия управления при Президенте Республики Беларусь

(Поступила в редакцию 28.10.2010)

Стремительно развивающаяся глобализация экономики и переход от индустриальной ее стадии к информационной, постиндустриальной, сопровождается усилением процессов интеграции и образованием новых организационных структур, ускоряющих технический прогресс и обеспечивающих экономический рост. Практически во всех странах мира в отраслях сельского хозяйства создаются различные формы объединений юридических и физических лиц на основе усиления процессов агропромышленной интеграции, среди которых особое место занимают холдинговые компании. Экономическая эффективность этой формы обеспечивается объединением сельскохозяйственных предприятий с промышленными и другими структурами по переработке производственной продукции и может сопровождаться соединением различных фаз производства в единый процесс, обеспечивая выгоду всем участникам холдингового соглашения.

Мировая экономическая практика показывает, что холдинговая форма интеграции, несмотря на все ее недостатки, жизнеспособна и эффективна, так как позволяет оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры, содержит необходимые степени свободы для хозяйственных структур и дает возможность применять действенные стимулы для роста их эффективности. При этом холдинги важно рассмотреть в общем контексте создания объединений кооперативного вида и корпораций.

Изучение проблем управления корпоративными предприятиями относится к числу задач не только весьма актуальных в теоретическом плане, но и наиболее сложных и требующих конкретного решения для практической реализации. Стратегической целью корпоративных структур является создание условий для сбалансированного развития экономики, предполагающего устойчивый рост основных финансово-экономических показателей с учетом интересов всех заинтересованных сторон, участвующих в производственно-хозяйственной деятельности [1].

Анализ системы кооперативно-интеграционных объединений (на примере корпораций и холдингов). Анализируя зарубежный опыт создания и функционирования кооперативно-интеграционных объединений в агропромышленном комплексе, в частности российский, нами установлено, что данные структуры в настоящее время сталкиваются с необходимостью повышения эффективности системы управления. Это связано, в первую очередь, с усилением мировых процессов обострения рыночной конъюнктуры и, как следствие, постоянно возрастающей конкуренцией. Необходимо отметить, что современные ученые, как отечественные, так и зарубежные, уделяют большое внимание данным вопросам. При этом можно выделить две обобщенные проблемы в системе управления кооперативно-интеграционными объединениями: недостаточное понимание сущности корпоративного управления, отсутствие практических навыков по применению его принципов.

Исходя из этого важно дать правильное определение корпоративному управлению. Опираясь на исследования многих зарубежных ученых, нами установлено, что корпоративное управление представляет собой направленное воздействие на производство более эффективной организации функционирования предприятия в условиях конкуренции и меняющейся рыночной среды, вклю-

чающее систему управленческих взаимоотношений между взаимодействующими субъектами по поводу согласования их интересов, обеспечения синергии внешней и внутренней среды в достижении поставленных целей, а также определяющее особые условия формирования организационной структуры, культуры, формы, методов управления и оптимальное распределение ресурсов в связи с необходимостью решения поставленных задач.

Немаловажное значение имеет и то, что реализация задач управления корпоративными предприятиями АПК должна быть обусловлена конкретными параметрами развития, которые разработаны нами и представлены в таблице. Объектом и субъектом на данных предприятиях, соответственно, прежде всего выступают работники, которые обладают качествами, обеспечивающими конкурентное поведение предприятия. Таким образом, знания, умения, трудовые навыки, инициатива и предприимчивость персонала становятся важнейшим стратегическим ресурсом.

Конкретные направления и параметры корпоративного управления

Основные направления развития системы управления	Конкретные параметры реализации целей и задач управления
Совершенствование организационной структуры	Компетентность руководителя (опыт, знания, квалификация) Умение руководителя определить стратегические ориентиры Способность видеть главное и прогнозировать развитие Умение наладить эффективное взаимодействие между структурными подразделениями
Совершенствование технологий производства	Определение рациональной структуры производства и производимой продукции Умение рассчитать необходимые ресурсы под производство конкретных продуктов Умение рассчитать необходимое количество (оптимальное) машин и механизмов для производства Умение составить прогрессивные системы машин по конкретным отраслям согласно применяемым и перспективным технологиям
Совершенствование структуры трудовых ресурсов	Хорошее владение методами подбора и расстановки кадров Умение рассчитать оптимальную численность трудовых ресурсов по видам занятости Способность объективно оценивать труд и результаты производственной деятельности Умение стимулировать рост производительности труда
Обеспечение финансовой устойчивости производства	Умение рассчитать оптимальные размеры выручки и прибыли для обеспечения самофинансирования производства Умение организовать эффективную систему сбыта произведенной продукции Способность видеть главное звено для приоритетных инвестиций Умение гибко регулировать объемы и структуру производства для получения дополнительной прибыли
Оперативное реагирование на рыночную конъюнктуру	Способность быстро анализировать ситуацию и делать правильные выводы даже при недостатке информации Умение наладить постоянный мониторинг рыночных отношений Способность оперативно устанавливать контакты с партнерами и конкурентами Умение быстро переориентировать производство и рыночный сбыт
Обеспечение инновационного развития	Опыт в проведении сравнительного анализа эффективности и конкурентных преимуществ Умение опережать конкурентов в поисках преимущественных альтернатив Способность оперативно реагировать на потребительский спрос Умение видеть новое и передовое, позволяющее дать дополнительный эффект

Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод, что в теории и практике имеются достаточно эффективные методы совершенствования корпоративного управления, используя которые можно добиться необходимых результатов в управленческой деятельности объединения.

Механизм и принципы корпоративного управления. В современных условиях хозяйствования важно обеспечить совокупность мер по формированию действенного управленческого механизма, учитывая особенности хозяйственно-экономической деятельности конкретных предприятий. Функционирование такого механизма корпоративного управления в агропромышленном комплексе должно быть тесно связано с формированием стратегии экономического развития

на основе баланса экономических интересов всех участников кооперативно-интеграционных объединений. Поэтому формирование данного механизма – приоритетная задача для корпоративных структур.

Формирование механизма корпоративного управления, как показывает зарубежная практика, возможно на основании определенных принципов. Нами изучены и классифицированы основные из них. Важно подчеркнуть, что при составлении классификации особое внимание уделялось пригодности данных принципов для условий хозяйствования в Беларуси. К наиболее значимым, на наш взгляд, принципам, относятся следующие:

принцип координации действий между уровнями корпоративного управления (координация взаимодействия между всеми сферами бизнеса через согласованные управленческие функции и операции, составляющие в совокупности технологию корпоративного управления);

принцип организации эффективного управления корпоративной стратегией (прогнозирование и планирование параметров протекающих экономических процессов, составление бизнес-планов развития и т. д.);

принцип конструктивного взаимодействия собственников капитала с менеджерами (установление оптимального баланса функций между полем деятельности руководящих и исполняющих структур, между контролем за работой менеджеров и невмешательством акционеров);

принцип диверсификации (стратегия расширения сферы деятельности, стратегия переливов капитала, стратегия курса на инновации и инвестиции);

принцип достижения стратегической сбалансированности (обеспечение рациональной координации синергических эффектов, называемых «синергическими соответствиями»);

принцип повышения конкурентоспособности (системный подход к выявлению и использованию резервов роста эффективности).

Таким образом, реализация принципов корпоративного управления приводит к достижению целевого качества управления в современных корпоративных предприятиях. Данные принципы хорошо адаптированы к созданию систем корпоративного управления предприятиями в аграрной сфере, имеющей свою специфику. Известно, что наиболее характерными чертами АПК являются:

особые условия формирования организационных отношений и материально-технического обеспечения производства, связанные с территориальной рассредоточенностью;

специфические условия осуществления хозяйственной деятельности и формирования системы материальной заинтересованности работников, обусловленные сезонностью производства;

особые требования к квалификации управленческого персонала, связанные с учетом биологических, химических, технологических параметров производства, переработки, хранения и реализации продукции;

рассмотрение агропромышленного производства как сквозного социально-экономического механизма, призванного реализовать цели и задачи хозяйственно-экономического и организационно-правового характера в системе продовольственного рынка;

налаживание эффективной хозяйственной деятельности, где основным средством производства выступает земля, сильно различающаяся по качеству и плодородию, что требует постоянного совершенствования персонала;

недостаточный уровень корпоративной и управленческой культуры.

Экономическая эффективность корпоративного управления. Важное значение, на наш взгляд, в современных условиях имеет определение экономической эффективности управления корпоративным предприятием. Данный процесс представляется трудоемкой процедурой, так как должен определяться набором общих и частных показателей, потому что имеет отношение прежде всего к оценке результативности деятельности работников аппарата управления. Нами была проанализирована экономическая эффективность управления в ряде крупных интегрированных агропромышленных предприятий России и Беларуси. В результате выявлено, что практически во всех таких предприятиях, вошедших в состав крупных производственно-сбытовых объединений, увеличивается годовой фонд оплаты труда как общего состава работников, так и аппарата управления. Затраты на производство продукции и затраты на аппарат управления

также, как правило, возрастают, однако удельный вес затрат на аппарат управления в общем объеме затрат имеет тенденцию к сокращению.

Достаточно существенно изменяется по предприятиям удельный вес фонда оплаты труда работников управления в общем фонде оплаты труда. Численность аппарата управления в отдельных предприятиях возрастает, в других сокращается, но объем затрат труда работников, в том числе и аппарата управления (чел.-ч), в целом по предприятиям неизменно увеличивается, что обусловлено ростом объемов производства и повышением интенсивности труда. Известно, что от степени интенсивности труда зависят темпы развития производства, уровни роста заработной платы и доходов, размеры снижения себестоимости продукции и т. п. Таким образом, можно сказать, что в последние годы производительность труда в российских и белорусских сельскохозяйственных предприятиях стала устойчиво возрастать. Как следствие, происходит рост затрат труда, размеров получаемой продукции и, соответственно, уровней оплаты труда.

Проведенный анализ позволяет заключить, что для повышения качества и эффективности взаимодействия участников корпоративных агропромышленных предприятий в нынешних условиях необходимы следующие меры:

- согласованный договор между входящими структурами о повышении управляемости объединения или корпоративного предприятия (включая участие в капитале, договор о корпоративной деятельности и месте каждой структуры в интеграционном объединении);

- технико-экономическое обоснование финансовых вложений в обновление приоритетных звеньев хозяйствования;

- регламент систематических совещаний и консультаций руководителей предприятий-участников на базе центральной (материнской) компании;

- общие нормы внутрикорпоративного взаимодействия участников объединения, включая обмен управленческой информацией;

- общекорпоративные перспективные и текущие планы, а также программы совместной деятельности в области производства, реализации продукции (целевые задачи, мероприятия), включая оценочные показатели деятельности исполнительных органов;

- система материальной и моральной заинтересованности менеджеров компании в соблюдении установленных (законодательством и нормами корпоративной этики) правил ведения бизнеса и в достижении установленных показателей;

- система внутрикорпоративных управленческих стандартов, регламентирующих деятельность советов директоров, генерального директора и других субъектов менеджмента.

Основная проблема корпоративного управления, на наш взгляд, заключается в инерционном характере управленческого воздействия. Это особенно заметно на примере агропромышленного комплекса в связи с его особенностями, существующем здесь дефиците кадров менеджмента, несовершенством законодательной базы государственного регулирования и рядом других факторов, влияющих на характер обеспечения параметров эффективности и результативности хозяйствования [2].

Преимущества корпоративных объединений (холдингов). Многочисленные данные подтверждают, что корпоративно-интеграционные объединения имеют преимущественные перспективы, так как эффективность их функционирования по сравнению с иными формами хозяйствования значительно выше. Доказано, что именно корпоративно-интеграционные объединения обеспечивают сосредоточение ресурсов и сил различных структур на наиболее эффективных и значимых направлениях их использования. В пределах таких объединений имеется уникальная возможность консолидировать весь научно-производственный цикл – научные исследования, технологические разработки, процесс производства и сбыта продукции – в единую систему.

В совокупности многообразных корпоративных объединений все более значимую роль в современном мире начинают играть такие корпоративно-интеграционные объединения, как холдинги. Рассмотрим более подробно данную форму, а также процессы, связанные с ней.

Характерно, что, с одной стороны, в рамках холдинга создаются условия для установления тесной координации между предприятиями единой технологической цепи, концентрации производства и капитала, распределения рисков и эффективного разделения функций стратегического

и тематического менеджмента; с другой, холдинг – это механизм контроля над деятельностью дочерних компаний через отношения собственности [3].

Основными преимуществами создания холдингов, как показывают исследования, являются: приобретение компаний через холдинги проще и менее затратно, чем приобретение активов этих компаний;

дочерние компании являются отдельными юридическими лицами и не растворяются в одной большой компании;

компания, контрольные пакеты акций которых приобретаются холдингами, сохраняют свое имя и коммерческий имидж, цели и виды своей деятельности;

поскольку дочерние компании являются отдельными юридическими лицами, холдинговая компания может приобретать новые виды бизнеса (новые компании) путем их поглощения или слияния с дочерними компаниями;

упрощаются процедуры диверсификации;

распределяется коммерческий риск.

Исследуя опыт по созданию кооперативно-интеграционных объединений, надо отметить, что холдинг есть объединение юридических и физических лиц, где головная компания управляет другими хозяйствующими субъектами, возможно даже разных отраслей, и одновременно участвует в стратегическом планировании, а также в производственном процессе.

Нами установлено, что основные принципы планирования в холдинге отличаются от планирования в отдельном предприятии. Различия проявляются в том, что в холдинге стратегическим планированием занимается центр, а оперативным – сами предприятия, входящие в холдинг.

Существует деление холдингов на «чистые» и «смешанные», в зависимости от различного участия материнской компании в деятельности объединения. Так, «чистые холдинги» представляют собой интеграционные объединения, где материнская компания напрямую не ведет коммерческой или производственной деятельности, а «смешанные холдинги» – это когда материнская компания наряду с осуществлением функций контроля, стратегического планирования и управления другими компаниями непосредственно вовлечена в коммерческую и производственную деятельность.

В практической деятельности холдинги нередко подразделяют на частные и государственные. Холдинги, учредители (акционеры, участники) которых частные лица (юридические или физические), являются частными холдингами. Холдинги, большая доля собственности которых находится в руках государства, что позволяет ему контролировать их, – государственные.

Практика показывает, что целесообразно создание смешанных холдингов (50% собственность государства, 50% собственность частных лиц), в связи с чем эффективно реализуется принцип частно-государственного партнерства. Что касается АПК, то этот путь довольно перспективен, так как минимизируются риски инвесторов. Главную роль при их создании и формировании консолидированной собственности играет взаимовыгодная договоренность.

Условия формирования и функционирования холдингов идентичны другим формам интегрированных структур, но существуют также и отличия. На основании существующей экономической литературы можно проследить шесть основных направлений формирования интеграционных процессов в АПК: торговые соглашения; соглашения о разделении рынков; соглашения о единой сбытовой политике; образование производственных ассоциаций и союзов, а также развитие их совместной деятельности путем объединения части активов и разделения ответственности; интегрирование производственных структур (аналогично финансово-промышленным группам); объединения холдинговой формы.

Изучая российский опыт функционирования холдингов, нами выделены основные организационно-экономические условия, способствующие их созданию в АПК:

финансовые ресурсы (наличие или отсутствие дефицита финансовых ресурсов; условия и сроки получения кредита; ценовые параметры недвижимости; материальная база);

имущественные ресурсы (наличие или отсутствие в регионе объектов недвижимости для покупки, для аренды; ценовые параметры недвижимости; материальная база);

правовые условия (наличие и практическое применение законодательства об объединениях холдинговой формы; общая практика правоприменения, соотношение правовой и внеправовой практики разрешения споров, сроки рассмотрения исков; соблюдение налогового законодательства хозяйствующими субъектами);

уровень безопасности (уровень давления или принуждения со стороны администрации по отношению к объединениям холдинговой формы; обеспечение прав собственности);

доступность государственного заказа (доступность информации о конкурсных торгах; информации о тендере и госзаказе; соблюдение равенства участников торгов и тендеров).

Примечательно то, что Российское законодательство, например, предусматривает создание двух видов холдинговых компаний (чего нет пока в белорусском законодательстве): ведущих все виды предпринимательской деятельности, в том числе инвестиционную; осуществляющих исключительно инвестиционную деятельность (финансовые холдинги).

Таким образом, создание и функционирование объединений холдинговой формы – это целостный многокомпонентный процесс, который определяет условия для рациональной консолидации производительных сил и средств производителей, что ведет к увеличению потенциальных возможностей вновь созданной производственной системы.

Понятие корпоративного управления. Успешная реализация мероприятий по совершенствованию механизма управления интегрированными объединениями, нацеленная на улучшение технологических, экономических, социальных и психологических отношений и условий труда в них, достигается путем обеспечения такой перестройки организации и управления производством, при которой более полно и эффективно используются все производственные фонды, материалы, сырье и другие ресурсы, обеспечивается заинтересованность работников в конечных результатах труда, повышается их ответственность, укрепляется дисциплина. В связи с этим, нами было проведено исследование, которое показало, что наиболее существенными мероприятиями в процессе развития корпоративного управления являются следующие: совершенствование производственной структуры; совершенствование организационной структуры; развитие и внедрение современных форм управленческого воздействия; внедрение модернизированных методов управления; подготовка и совершенствование кадрового потенциала системы управления; развитие многофункциональной корпоративной культуры; совершенствование взаимодействия элементов управления интегрированными предприятиями; проведение инжиниринга бизнес-процессов; внедрение современных маркетинговых инструментов; развитие системы контроллинга на предприятиях.

Главная цель всех этих мероприятий заключается в обеспечении эффективного функционирования корпоративного предприятия в определенном секторе.

Таким образом, совершенствование механизма управления корпоративными предприятиями не только ведет к повышению производительности труда, но и способствует лучшей организации и повышению результативности труда в сквозном рассмотрении.

Сущность корпоративной культуры. Немаловажным фактором успешного развития интеграционных объединений является корпоративная культура. Жесткая централизация управления в корпоративных предприятиях АПК требует демократизации процессов управления, становления во главу человеческого фактора, поэтому корпоративная культура и есть та неотъемлемая часть, без которой не могут эффективно осуществлять свою деятельность предприятия агропромышленного комплекса, ведь именно корпоративная культура оказывает непосредственное влияние на формирование миссии той или иной организации, ее целей и задач, а также на организационную структуру и технологию управления.

Анализ опыта российских компаний позволяет сделать вывод, что корпоративная культура в разных организациях формируется по-своему, во многом зависит от квалификации аппарата управления и работников конкретной организации. Изучение основных направлений развития корпоративной культуры позволило выделить, по нашему мнению, наиболее перспективные:

формирование имиджа предприятия, который, в свою очередь, включает миссию, философию и основные цели;

развитие системы нетрадиционной мотивации. Данная система предполагает применение особых стимулов труда, привлечение работников к управлению, а также ведение так называемых «ритуалов организации»;

программа определения и сопоставления ценностей. Сюда относятся такие ценности, как корпоративный идеал, объективированные ценности, личностные ценности;

интеграция новых сотрудников. Особенности такой интеграции являются, во-первых, предоставление новым перспективным работникам эксклюзивной информации, во-вторых, введение в должность, в-третьих, помощь новичкам в освоении их функций и периодический контроль их деятельности.

Основной смысл корпоративной культуры сводится к тому, что ее носителем в конкретной компании являются отдельно взятые личности с их персональной культурой. Объединение отдельных личностей в группы формирует субкультуру организации, которая, в свою очередь, образует единую корпоративную культуру, способную работать на цели и задачи организации и обеспечивать рост производительности труда в предприятии.

Факторы и условия эффективности функционирования объединений холдинговой формы. Для постижения сути теории и практики эффективности нами была изучена хозяйственная деятельность ряда российских объединений. Основанием послужили исследования ученых-экономистов, занимающихся вопросами эффективного функционирования предприятий.

В результате установлено, что большинство российских перерабатывающих предприятий в АПК реконструировано либо с участием крупного частного и иностранного капитала, либо по проектам ведущих мировых компаний с ориентацией на глубокую переработку исходного сырья. Это относится и к предприятиям агросервиса, делающим упор на диверсификацию производства.

В этой связи было проведено изучение данных предприятий, которое показало, что по ряду основных показателей они функционируют достаточно эффективно. При этом надо подчеркнуть, что целевую роль во всех российских предприятиях играет прибыль от реализации товарной продукции.

Исходя из этого нами установлены основные факторы, которые влияют на показатель прибыли. Наиболее существенными из них оказались: объемы реализации и структура продукции, цены на продаваемую продукцию, цены на сырье и материалы, тарифы на энергию и перевозки, затраты материальных и трудовых ресурсов.

Для характеристики деловой активности объектов исследования нами исследован коэффициент устойчивости экономического роста (K), рассчитываемый по формуле

$$K = K_1 K_2 K_3 K_4 K_5 K_6 K_7,$$

где K_1 – коэффициент, характеризующий долю реинвестированной прибыли в производство; K_2 – коэффициент оборачиваемости собственного основного капитала; K_3 – коэффициент обеспеченности оборотных активов собственным оборотным капиталом; K_4 – коэффициент текущей ликвидности; K_5 – коэффициент доли краткосрочных обязательств в источниках средств; K_6 – коэффициент финансовой зависимости (или финансовой задолженности); K_7 – рентабельность продаж по основной деятельности (рентабельность реализации).

На основании проведенного анализа можно утверждать, что в последние годы на изменение коэффициента устойчивости экономического роста определяющее влияние стали оказывать изменения оборачиваемости собственного оборотного капитала и коэффициент обеспеченности оборотных активов собственным оборотным капиталом.

Используя многофакторные модели, нами установлено, что рентабельность в течение анализируемого периода по изучаемым предприятиям имеет неоднозначную тенденцию. В наибольшей мере на увеличение рентабельности за последние пять лет повлияли изменения прибыльности продукции и фондоемкости, а также оборачиваемости оборотных активов.

Следует заметить, что для проведения анализа нами использованы методики факторного анализа, которые применимы для предприятий различных форм хозяйствования. Вместе с тем

нами сделана попытка адаптировать данные методики к предмету выполняемого анализа. Результаты показали, что агрохолдинги и предприятия, входящие в их состав, успешно функционируют на рынке, если интегральный коэффициент устойчивости экономического роста имеет устойчивую тенденцию последовательного роста. В этой связи возрастают также возможности продвижения предприятий на рынки конкурентоспособной продукции. В случае опережающего роста K предприятие начинает занимать лидирующее положение среди партнеров по производству и реализации соответствующих товаров.

Методы государственного регулятивного воздействия. Одним из преимуществ образования холдинговых форм является сокращение на рынке слоя посредников, которые вместе с переработчиками могут присваивать 2/3 стоимости продукции, т. е. лишь 1/3 достается ее производителям [4].

Однако следует отметить, что любые интегрированные формирования рыночного типа не могут самостоятельно решать задачи, лежащие в основе насыщения национального рынка доступными и качественными продуктами питания, обеспечения продовольственной безопасности. Эти задачи решаются лишь в том случае, если государство как основной субъект макроэкономики, призванный и способный обеспечить в аграрной сфере реализацию общенациональных интересов, берет на себя роль координатора, контролера и стимулятора интегрированных агропромышленных формирований холдинговой формы. Только государство может решать системно-экономические задачи, которые, в принципе, не могут быть прерогативой хозяйствующих субъектов, в том числе и самых крупных интегрированных формирований холдинговой формы. Для этого государство может включить в свой арсенал определенные методы воздействия на участников агропромышленных холдингов. К данным методам относятся следующие: поддержка различных национальных программ и проектов; законодательное регламентирование; экономическая поддержка; экономическое регулирование объемов производства, цен и ценовых соотношений; селективное (адресное) воздействие на предприятия-монополисты.

Перспективы создания кооперативно-интеграционных объединений холдинговой формы в Беларуси. Анализ зарубежного опыта создания и функционирования кооперативно-интеграционных объединений холдинговой формы показал, что данные объединения по ряду показателей эффективности хозяйствования и приоритетов функционирования актуальны и для Беларуси.

В настоящее время в Беларуси активно проводится кампания по созданию холдингов на базе крупных производственных объединений. На данный момент в стране функционирует 47 производственных объединений и 5 концернов, порядка 40 структур именуют себя холдингами. Начиная с апреля текущего года все они должны привести свои документы в соответствие и зарегистрироваться в Министерстве экономики Республики Беларусь.

Основными экономическими преимуществами создания холдингов в Беларуси являются: капитализация прибыли и активов, снижение налоговой нагрузки (внутри холдингов движение товаров не облагается налогами).

Также немаловажным фактором образования холдингов является возможность эффективно использовать имущество и финансы, что позволяет его участникам направлять полученную прибыль на инвестиционные цели, поиск новых рынков сбыта.

Планируется, что создание холдингов станет дополнительным стимулом для привлечения в страну иностранных инвесторов. Дело в том, что существует серьезная проблема. Иностранные инвесторы, которые приходят в Беларусь, далеко не всегда понимают, что такое производственное объединение. Поэтому создание холдингов должно снять данного рода проблемы.

Необходимо также отметить с положительной точки зрения позицию Министерства экономики Республики Беларусь, которая сводится к тому, что на базе крупных холдингов целесообразно создавать новую отдельную головную управленческую компанию, а не выбирать ее из числа действующих участников.

В конце 2009 г. Глава государства подписал указ «О некоторых вопросах создания и деятельности холдингов в Республике Беларусь» № 660, который позволяет белорусским гигантам оптимизировать свою деятельность согласно мировым стандартам. Специалисты говорят о том,

что данный указ сыграет положительную роль. Как результат – активизируется капитализация прибыли и активов, будет происходить более эффективное их использование, а также снижение налоговой нагрузки для предприятий.

Следует сказать, что до недавнего времени в Беларуси понятие «холдинг» заменялось сходным по значению – «производственное объединение». Крупные предприятия, разраставшиеся за счет присоединения к ним мелких и убыточных структур, со своей задачей – «реанимацией» не слишком успешного бизнеса – справлялись удовлетворительно. Однако с точки зрения организации процесса управлять ими было не просто. На деле понятие «холдинг» имеет больше экономическое содержание, чем юридический статус. Теперь, когда в экономике западных стран в условиях экономического кризиса холдинговые структуры приобрели приоритетное значение, на них решено обратить внимание в Беларуси, тем более что холдинги *де факто* в стране существуют, а *де юре* их статус не был окончательно закреплен в законодательстве.

Таким образом, под холдингом в Беларуси понимается объединение коммерческих организаций (участников холдинга), в котором одна из коммерческих организаций является управляющей компанией холдинга на основании владения 25% и более простых (обыкновенных) акций (долей в уставных фондах) дочерних компаний холдинга, а также на основании управления деятельностью дочерних компаний – унитарных предприятий, учрежденных управляющей компанией.

Важной особенностью здесь является то, что холдинг не является юридическим лицом (его участниками могут быть хозяйственные общества и (или) унитарные предприятия), а также то, что холдинг можно создать по решению управляющей компании холдинга или собственника.

Запрещается создание и деятельность на территории Беларуси холдингов, имеющих целью или результатом монополизацию производства, ограничение или устранение конкуренции, ущемление законных интересов потребителей [5]. Здесь Беларусь идет в русле мировых тенденций по ограничению создания и деятельности хозяйственных объединений. Следовательно, государственные органы в пределах их компетенции могут осуществлять контроль хозяйствующих субъектов, если это приводит к возникновению или усилению доминирующего положения на товарных рынках.

Выводы

1. Зарубежный опыт, в частности Российской Федерации, свидетельствует, что для современного этапа развития рыночных отношений в мире характерны глубокие изменения в экономической жизни. Это в первую очередь относится к агропромышленному комплексу, где формирование действенного механизма управления кооперативно-интеграционными структурами приобрело опережающее значение и является одним из элементов целостной системы, которая позволяет стабилизировать экономику сельскохозяйственного производства.

2. Базовым принципом и направлением деятельности кооперативно-интеграционных структур в АПК является формирование действенного управляющего звена, объединяющего общими целями различные связанные между собой структуры, ориентированные на решение производственных, экономических и хозяйственных задач в соответствии с требованиями конкурентного поведения на рынке и работающие на конечный результат.

3. Особенности механизма управления кооперативно-интеграционными структурами в агропромышленном комплексе определяются специфическими чертами аграрного производства, зависят от внутренних условий и внешней конъюнктуры, оказывают действенное влияние на эффективность производства и сбыта конечной продукции.

4. Одним из основных направлений кооперативно-интеграционной деятельности в агропромышленном комплексе является формирование и функционирование объединений холдинговой формы. Это – целостный, многокомпонентный процесс, который создает условия для целевой консолидации производительных сил и средств производителей, что ведет к увеличению потенциальных возможностей производственной системы.

5. Необходимым условием реализации целей агропромышленных формирований холдинговой формы является введение в действие взаимоувязанных и научно-методических средств вли-

яния на участников агропромышленного производства, обеспечивающих единство и направленность целей и интересов.

6. Согласно практике зарубежных стран, пути совершенствования механизма управления кооперативно-интеграционными структурами в системе агропромышленного комплекса должны определяться адекватно задачам конкурентного поведения товаропроизводителей с целью создания организационных, экономических и социальных условий для каждого входящего в состав предприятия, а также заинтересованности всех в росте совокупной результативности.

7. Немалую роль в деятельности кооперативно-интеграционных структур играет корпоративная культура. Данный фактор представляет одно из принципиальных условий эффективного развития управления интегрированными агропромышленными предприятиями, а также ключевой ресурс для повышения совокупной конкурентоспособности.

8. Изучение показало, что практически все объединения холдинговой формы имеют стабильный рост по основным экономическим показателям. Общая рентабельность интегрированных формирований увеличивается, если действующее законодательство стимулирует экономическую свободу, а перспективы объединений становятся устойчивыми, когда деятельность компаний укладывается в нормы и нормативы действующего законодательства.

Литература

1. Р е п п, Х. Научные основы управления агропромышленным комплексом России / Х. Репп // АПК: экономика, управление. – 2006. – № 2. – С. 54–59.
2. П и к с а й к и н а, А. А. Формирование и развитие механизма управления корпоративными предприятиями АПК: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. / А. А. Пиксайкина. – Мичуринск, 2009. – 186 л.
3. Методические рекомендации по созданию и функционированию агропромышленных объединений. – Минск: Центр аграр. экон. Ин-та экон. НАН Беларуси, 2006. – 152 с.
4. А л ю ш е в, Р. Ш. Организационно-экономические условия создания и функционирования объединений холдинговой формы в АПК: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Р. Ш. Алюшев. – Пенза, 2007. – 23 с.
5. О некоторых вопросах создания и деятельности холдингов в Респ. Беларусь: Указ Президента Респ. Беларусь, 28 дек. 2009 г., № 660 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2009.
6. О противодействии монополистической деятельности и развития конкуренции: Закон Респ. Беларусь // Консультант плюс: Беларусь [Электронный ресурс], Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2009.

E. V. GUSAKOV

COOPERATIVE AND INTEGRATIVE ASSOCIATIONS IN AGROINDUSTRIAL COMPLEX: ASSESSMENTS AND PROSPECTS

Summary

The paper analyzes the system of cooperative and integrative associations (the example is corporations and holdings), states the principles and mechanism of corporate management and its efficiency, presents the advantages of corporative associations (holdings). The notion “the essence of corporate culture” is defined and the methods of state regulative impact on cooperative and integrative structures are formulated, the prospects for creation of cooperative and integrative structures in the agroindustrial complex of Belarus are identified.