

УДК 334.758.4+631.145

*Е. В. ГУСАКОВ*

## **ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ СОЗДАНИЯ КОМПАНИЙ ХОЛДИНГОВОГО ТИПА В АПК**

*Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси*

*(Поступила в редакцию 19.10.2011)*

Мировая практика создания и функционирования кооперативно-интеграционных структур показывает, что наиболее перспективными формами добровольных объединений предприятий являются холдинги. Структура холдинга формируется из предприятий разных форм собственности и разных организационно-правовых форм хозяйствования, это, в свою очередь, позволяет диверсифицировать производство и нарастить его объемы, тем самым получить дополнительный экономический эффект [1].

Следует отметить, что в Беларуси в последние годы активно осуществляются процессы объединения субъектов хозяйствования с образованием крупных интеграционных структур холдингового типа. Создаются условия для их эффективного функционирования, в частности, разрабатывается специальная нормативно-правовая база, регулирующая порядок налогообложения, ведения консолидированного финансового учета и отчетности. Тем не менее эти процессы находятся еще только в начальной стадии. Необходима дальнейшая деятельность в этом направлении и проработка вопросов, связанных с применением льгот, бюджетной поддержкой холдингов [2].

В настоящее время отдельным предприятиям в современных условиях достаточно трудно сохранить свою финансовую самостоятельность, поэтому необходимо объединение субъектов хозяйствования по экономическим интересам. Создание подобного рода структур позволяет сформировать необходимые финансовые средства за счет эффекта масштаба, диверсификации хозяйственной деятельности, создания товаропроводящей сети и направить полученные ресурсы на формирование и обновление производственного потенциала. Так, при создании холдингов ставятся актуальные задачи, которые, как правило, направлены на формирование достаточного для удовлетворения производственных, материальных и иных потребностей объема прибыли за счет диверсификации производства и роста производительности труда. Для достижения поставленных задач вырабатываются конкретные механизмы, позволяющие оптимизировать расходы [3].

Образование интеграционных структур холдингового типа может осуществляться на базе объединения субъектов хозяйствования разных форм собственности, а также разных организационно-правовых форм хозяйствования, расположенных по всем регионам Беларуси, входящим в состав продовольственных подкомплексов. К данным механизмам можно отнести следующие: создание единой организационно-управленческой системы холдинга; оптимизация налогового регулирования; совершенствование ценообразования; ведение консолидированного учета и отчетности. Все эти механизмы затрагивают разные стороны деятельности предприятий и оказывают существенное влияние на эффективность их функционирования. Учитывая важность обозначенных механизмов, необходимо более детально рассмотреть каждый из них [4].

Так, при создании холдинга в отечественном АПК основным является вопрос о способе его организации: создание абсолютно нового юридического лица либо проведение реорганизационных процедур уже существующих юридических лиц (разделение или выделение, приобретение долей (акций) в уже существующих юридических лицах), а также получение возможности осуществления управления хозяйственным обществом в качестве исполнительного органа.

Изучение данного вопроса показывает, что создание нового юридического лица (материнской компании холдинга) зачастую сопряжено с разрешением дилеммы о формировании уставного фонда вновь создаваемого лица и целесообразности передачи ему высоколиквидного имущества. В ситуации, когда юридическое лицо создается исключительно для целей посреднических функций (например, торговых), передача ему имущества не является принципиальным вопросом. В ситуации же, когда речь идет о производственном предприятии, которому для осуществления своей деятельности необходимы значительные основные и оборотные средства, учредитель должен принять решение либо о передаче имущества вновь создаваемому лицу в качестве вклада в уставный фонд, либо о формировании уставного фонда в минимальном размере и о последующей передаче необходимого для деятельности такого лица имущества, например, в аренду.

Очевидно, что принятое решение будет зависеть от ряда факторов, в том числе от целей и задач создаваемого холдинга и степени участия в нем учредителей. Безусловно, наибольший контроль над дочерними компаниями дает стопроцентное участие, которое возможно лишь при условии создания унитарного предприятия, основанного на праве хозяйственного ведения. В случае вхождения в состав холдинга хозяйственного общества (коммерческой организации, учрежденной двумя или более лицами с разделенным на доли (акции) учредителей (участников) уставным фондом) теряется динамизм принятия в нем управленческих решений, так как существует вероятность конфликта между учредителями по поводу принятия того или иного решения, что может повлечь за собой не только экономические потери, но и репутационные и иные негативные последствия для холдинга в целом.

В данном отношении Указ Президента Республики Беларусь № 660 определяет холдинг как объединение коммерческих организаций (участников холдинга), в котором одна из коммерческих организаций является управляющей компанией холдинга в силу возможности оказывать влияние на решения, принимаемые другими коммерческими организациями – участниками холдинга (дочерними компаниями холдинга), на основании:

владения 25% и более простых (обыкновенных) акций (долей в уставных фондах) дочерних компаний холдинга;

управления деятельностью дочерних компаний холдинга – унитарных предприятий, учрежденных управляющей компанией холдинга, либо по отношению к которым управляющая компания холдинга приобретает статус учредителя по иным основаниям, предусмотренным законодательными актами.

При этом важно учитывать то, что владение 25% акций (долей) в дочерних компаниях холдинга не дает управляющей компании полного контроля над деятельностью дочерних компаний. Как правило, для того чтобы влиять на принятие решений дочерними компаниями, необходимо владеть 51% акций.

Кроме того, Указ № 660 определяет ряд ограничений в деятельности холдинга:

дочерняя компания холдинга не может владеть акциями (долями в уставном фонде) управляющей компании холдинга, выступать залогодержателем ее акций, а также осуществлять доверительное управление ими;

запрещает создание и деятельность в республике холдингов, имеющих целью или результатом монополизацию производства и (или) реализацию товаров (работ, услуг), недопущение, ограничение или устранение конкуренции, ущемление законных интересов потребителей, а также если создание и деятельность холдингов противоречат актам законодательства, наносят ущерб суверенитету, национальной безопасности, территориальной целостности, политической и экономической стабильности республики, нарушают права и свободы граждан.

Что касается единой системы управления предприятиями, входящих в интеграционную структуру, и контроля их деятельности, то здесь важно учитывать то обстоятельство, что контроль является общей функцией управления. Для эффективного функционирования холдинга в целом систему управления следует рассматривать комплексно во взаимосвязи ее структурных элементов, таких как механизм управления, организация управления и динамика управления.

Рассматривая механизм управления, необходимо определить основные принципы, методы, функции и задачи управления, которые в наибольшей степени окажут влияние на эффектив-

ность функционирования интеграционной структуры в целом. К основным принципам управления, которые позволяют повысить результативность хозяйствования каждого предприятия, входящего в состав объединения, необходимо отнести следующие: принцип научной обоснованности, принцип системного подхода, принцип оптимальности, принцип гибкости, принцип демократизации, принципу регламентации, принцип формализации.

Основными методами эффективного управления в зависимости от конкретной ситуации должны стать следующие: организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические, методы правового регулирования.

Функции управления кооператива необходимо разделить на три блока: общие, специальные и конкретные, так как каждое структурное подразделение холдинга занимается выполнением своих обязанностей, т. е. осуществляет определенную деятельность в рамках имеющихся у него полномочий.

К основным задачам механизма управления на предприятиях, входящих в интеграционную структуру, следует отнести следующие: управление персоналом, управление качеством продукции, управление инновациями, стратегическое управление (например, стратегия роста), управление финансовыми ресурсами, управление материальными ресурсами и запасами, управление информационными ресурсами, управление производительностью труда, антикризисное управление предприятием, управление маркетингом.

Важным элементом системы механизма управления является непосредственно организация управления, которая представляет собой совокупность двух составляющих: управленческого персонала и организационной структуры управления. Организационная структура управления представляет собой совокупность субъектов хозяйствования, входящих в состав холдинга, на которых распространяется влияние управляющей компании через принятие управленческих решений вышестоящих структурных подразделений в отношении нижестоящих. Данная структура должна быть построена так, чтобы взаимодействие входящих в объединение предприятий через принятие управленческих решений давало положительный результат хозяйственной деятельности. Для этих целей следует подбирать квалифицированный управленческий персонал, который сможет организовать работу таким образом, чтобы поставленные цели и задачи были реализованы.

Третьей составляющей системы механизма управления является динамика управления. Данный элемент делится на непосредственно процесс управления по предприятиям конкретно и холдингу в целом, принятие управленческих решений на каждом уровне и применение различных инноваций в процессе управления предприятиями, которые представляют собой определенные направления деятельности, основывающиеся на принятии различного рода мер по повышению качества продукции (продуктовые инновации), внедрению новых способов производства (технологические), регулирующие социальные процессы в рамках холдинга (нетехнологические), применению новых способов ведения хозяйственной деятельности (организационно-экономические). Грамотное сочетание всех трех составляющих динамики управления позволяет интеграционным структурам выйти на безубыточный уровень хозяйственной и управленческой деятельности.

Анализ нормативно-правовой базы показывает, что в этом случае все решения управляющей компании должны найти свое отражение в документах каждого из хозяйственных обществ, входящих в группу, и только после этого они станут обязательными для исполнения таким юридическим лицом и его должностными лицами.

Поэтому на стадии создания холдинга для управляющей компании необходима четкая разработка регламента процедуры принятия и реализации своих решений его субъектами. Так, решение, принятое компетентными органами управляющей компании, должно быть в установленном законодательством порядке внесено на рассмотрение органов управления конкретного участника холдинга. А это может быть обеспечено принятием ряда мер: начиная с подготовки соответствующих положений учредительных документов и заканчивая правильным подбором и распределением полномочий между управленческими органами субъектов холдинга.

Кроме того, исследования показывают, что существует зависимость между системой управления холдинга и его построением (организацией). В целом структуры построения можно под-

разделить на вертикально и горизонтально ориентированные. В первом случае вертикальное построение означает жесткий контроль за деятельностью участников холдинга, фактический запрет на прямые взаимоотношения между ними без разрешения или одобрения управленческой компании. Речь в первую очередь идет о финансовых потоках и распределении прибыли, получаемой субъектами холдинга.

Горизонтальная система управления обеспечивает большую свободу для субъектов холдинга, позволяет им самостоятельно осуществлять предпринимательскую деятельность и получать определенную прибыль, при этом отсутствует жесткая соподчиненность. Данная система дает непосредственным (линейным) руководителям возможность определять направления развития и значительно влиять на деятельность конкретного участника холдинга, соблюдая при этом лишь стратегию, выработанную всей группой. От этого зависит и расстановка конкретных линейных руководителей в зависимости от их личностных качеств, умений и навыков.

Для создания и успешной деятельности крупных продуктовых компаний необходимо принятие дополнительных правовых актов, регулирующих внутрикорпоративные взаимоотношения участников холдинга в сфере налоговых и ценовых мер, организационно-управленческого устройства, использования консолидированных форм учета совместной деятельности и др. Создание адекватных правовых условий и учет особенностей функционирования таких структур в агропромышленном производстве позволяет задействовать имеющиеся резервы на каждом этапе технологических продуктовых цепочек и получить существенный синергетический эффект от совместной деятельности.

Исходя из этого, основными этапами по созданию и эффективному функционированию интеграционных структур холдингового типа должны стать следующие.

1. На первоначальном этапе необходимо провести подготовительные мероприятия по определению производственной и экономической базы, на основе которой будут сформированы крупные объединения. Как уже было сказано, наиболее перспективной формой являются холдинги, так как они позволяют сконцентрировать акции сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий у одного юридического лица (управляющей компании) и благодаря этому осуществлять единую инвестиционную и производственную политику. Так, акционирование позволяет решить вопросы ликвидации финансовой задолженности, на сумму которой могут передаваться акции кредиторам.

2. На втором этапе целесообразно усовершенствовать нормативно-правовую базу по вопросам налогового регулирования, ценообразования, ведения консолидированного учета и отчетности. В этой связи должны быть проработаны следующие аспекты:

возможность создания холдингов в ходе процесса разгосударствления унитарных предприятий коммунальной и республиканской собственности;

условия владения управляющей компанией акций в имуществе дочерних компаний и осуществление кроме функций держателя акций хозяйственной деятельности;

количество участников и структура холдинга;

возможность участия в работе холдинга иностранных компаний;

оптимизация перечня учредительных документов.

3. На третьем этапе необходимо провести акционирование части предприятий, которые будут входить в интеграционную структуру. В число этих предприятий целесообразно включать те субъекты хозяйствования, которые будут формировать товаропроводящую сеть, включая участие иностранного капитала в деятельности акционерных обществ. Их акционирование позволит активизировать продвижение отечественных товаров на зарубежные рынки.

Учредительным документом акционерного общества будет являться устав, который должен содержать следующие сведения:

об общем количестве акций, их номинальной стоимости, о категориях акций и их количестве;

о фиксированном размере дивиденда по привилегированным акциям;

о фиксированной стоимости имущества, подлежащего передаче владельцу привилегированной акции при ликвидации общества;

об очередности выплаты дивидендов.

4. На четвертом этапе, после создания холдинга, необходимо передать управляющей компании контрольный пакет акций в имуществе дочерних компаний (иных юридических лиц). Такого рода действия осуществляются для того, чтобы управляющая компания могла принять или отклонить решение дочерней компании, т. е. иметь право контроля.

Вместе с тем управляющая компания должна сформировать исполнительный аппарат холдинга (дирекцию), основными функциями которого должны выступать следующие:

- управление акциями, переданными холдингу предприятиями-участниками;
- определение стратегических направлений развития холдинга в целом;
- аккумуляция, распределение и контроль использования финансовых средств, формируемых холдингом под инвестиционные программы;
- осуществление маркетинговых исследований и информационного обеспечения;
- представление интересов предприятий в государственных органах управления;
- организация выставок, ярмарок, аукционов;
- ведение консолидированного учета и отчетности;
- подготовка ежегодного отчета о деятельности холдинга;
- осуществление инвестиционной деятельности (путем создания инвестиционного фонда, который формируется за счет прибыли холдинга от хозяйственной деятельности и отчислений на акции ОАО, передаваемых холдингу в управление, а также путем перераспределения инвестиционных кредитов, предоставляемых как государством, так и иными инвесторами);
- позиционирование в качестве профессионального участника рынка ценных бумаг с размещением акций предприятий и направление полученных от этих операций средств на оперативное решение образовавшихся проблем.

При генеральном директоре холдинга должен функционировать совет директоров, в состав которого могут входить представители органов государственного управления, а также предприятий, акции которых передаются в управление холдингу.

5. На заключительном этапе необходимо определить экономическую эффективность и основные преимущества создания и функционирования интеграционной структуры холдингового типа. Данные преимущества включают:

условия и последствия сохранения целостности производственного комплекса, возможность централизации гораздо большего капитала по сравнению с отдельно функционирующими предприятиями и, таким образом, создание возможностей оперативного варьирования финансовыми ресурсами в целях совместной эффективной инвестиционной политики;

экономия на маркетинговых, торговых и других услугах за счет консолидированной деятельности;

использование преимуществ диверсификации производства в целях снижения риска хозяйственной деятельности;

осуществление эффективного финансового контроля над производством (несмотря на то, что в холдинге занят капитал гораздо больший, чем собственный капитал материнской компании);

реализацию стратегии наименьших налогов через перераспределение прибыли между участвующими субъектами хозяйствования;

возможность повышения прибыли, используя разницу в курсе акций на рынке ценных бумаг, по которому холдингом контролируются акции его участников.

В соответствии с основными этапами создания и функционирования холдингов важно определить рациональную организационно-хозяйственную и организационно-управленческую структуры интеграционных объединений по конкретным продуктовым подкомплексам: мясному, молочному, зерновому, картофельному, которая бы позволила эффективно осуществлять хозяйственную деятельность.

В общем виде организационно-хозяйственную структуру холдинга целесообразно строить следующим образом (рис. 1).

Организационно-хозяйственная структура представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов различных организационно-правовых форм хозяйствования (унитарные предприятия, различные хозяйственные общества), деятельность которых регулируется управляющей компанией.

## Организационно-экономический инструментарий создания компаний холдингового типа в АПК



Рис. 1. Организационно-хозяйственная структура холдинга

Необходимо отметить, что взаимодействие субъектов хозяйствования, входящих в интеграционные структуры, должно быть скоординированным, и различного рода операции внутри объединения целесообразно осуществлять по внутренним ценам.

Вместе с тем важно создать в рамках холдинга единую товаропроводящую сеть, не отдельную для каждого предприятия или филиала, а общую, которая бы обслуживала потребности всего холдинга по видам продукции и услуг и подчинялась управляющей компании. При этом реализацию исходного сырья, переработанного сырья, а также полуфабрикатов и готовых видов продукции целесообразно направлять в торгово-сбытовую сеть через исследовательские центры, которые кроме приема, сортировки и сопровождения полученной продукции будут еще заниматься исследованиями потребительских предпочтений, перспективными рынками сбыта и на основании этого оформлять заказы для конкретных потребительских рынков.

Организационно-управленческая структура холдинга представляет собой совокупность руководящих звеньев различных уровней, деятельность которых координируется генеральным директором. Генеральный директор, в свою очередь, подотчетен наблюдательному совету и общему собранию акционеров.

Четкое закрепление и выполнение на каждом уровне соответствующих функций всеми руководителями позволяет организовать эффективное функционирование интеграционной структуры.

При создании холдингов на базе предприятий, входящих в продовольственные подкомплексы, целесообразно формирование адаптированной под условия конкретного направления деятельности (мясное, молочное, зерновое, картофельное) организационно-хозяйственной структуры, которая бы давала возможность эффективно осуществлять производственно-экономическую деятельность.

Следует отметить, что организационно-управленческая структура холдинга должна строиться на базе организационно-хозяйственной структуры. Для каждого конкретного холдинга (мясного, молочного, зернового, картофельного и др.) организационно-управленческая структура может обладать особенностями и включать те подразделения и звенья, а также тех руководителей и специалистов, которые специализируются в вопросах конкретной отрасли.

Организационно-управленческая структура холдинга имеет свои особенности, ее построение в общем виде выглядит следующим образом (рис. 2).

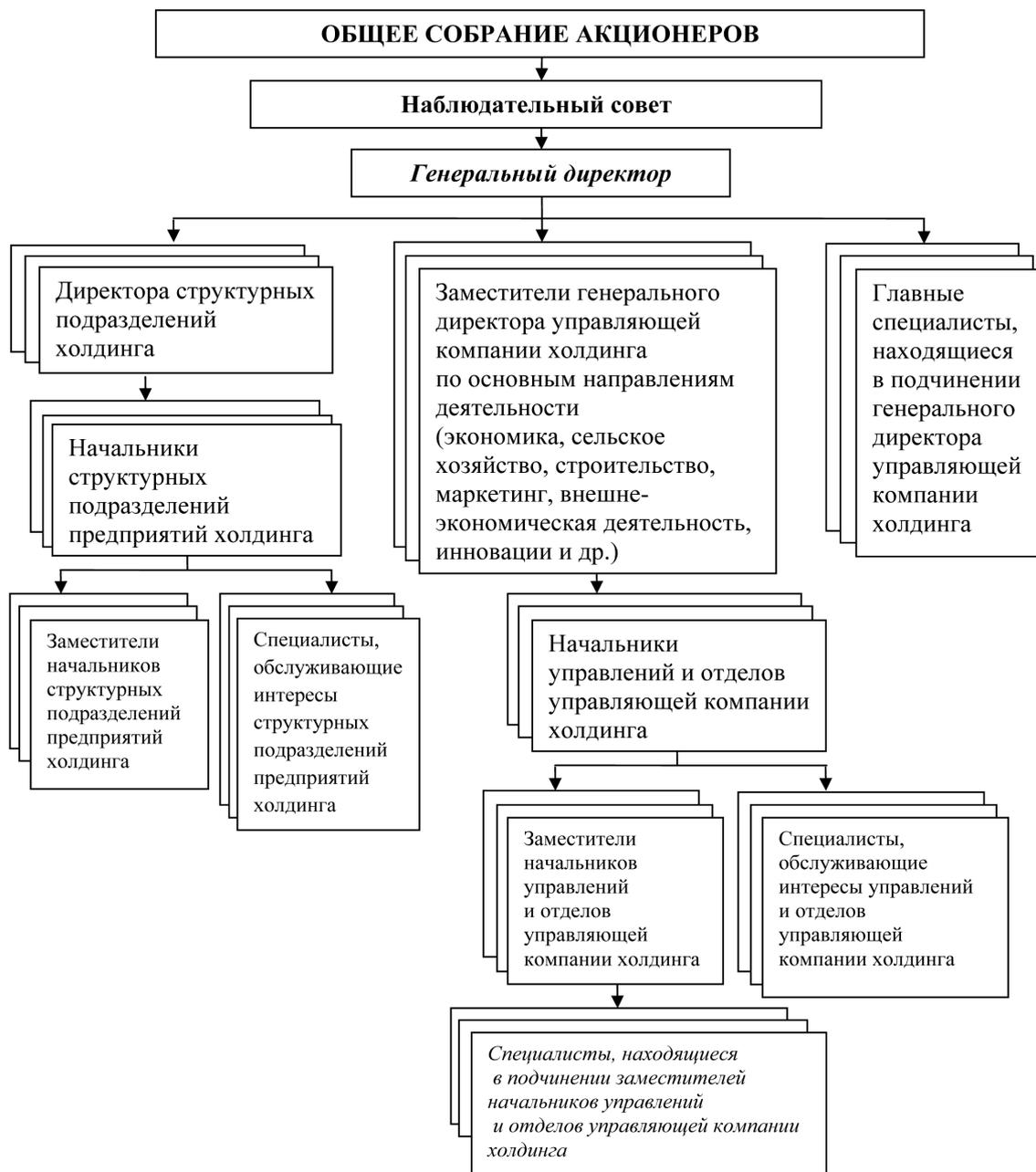


Рис. 2. Организационно-управленческая структура холдинга

Представляется целесообразным более детально рассмотреть организационно-хозяйственные структуры конкретных продуктовых объединений, так как они отражают количество субъектов хозяйствования, входящих в холдинг, и направления деятельности данных структурных подразделений. Рациональное построение организационно-хозяйственной структуры дает возможность определить не только оптимальный состав ее звеньев, но и необходимое количество руководителей и специалистов, которые будут формировать организационно-управленческую структуру холдинга.

Если рассматривать создание интеграционных формирований в каждом конкретном случае, то наиболее важным является этап, связанный с построением организационно-хозяйственной структуры. Для примера нами разработана организационно-хозяйственная структура мясного, молочного, зернового и картофельного холдингов.

*Мясной холдинг.* Организационно-хозяйственная структура холдинга, состоящего из предприятий, входящих в мясной продуктовый подкомплекс, может иметь следующий вид (рис. 3).

Так, организационно-хозяйственная структура мясного подкомплекса должна состоять из предприятий по производству исходного сырья, перерабатывающих предприятий, а также предприятий по производству полуфабрикатов и готовых видов продукции. То есть интеграционная структура холдингового типа, созданная на базе субъектов хозяйствования, входящих в мясной продовольственный подкомплекс, должна заниматься вопросами, связанными непосредственно с производством, переработкой и реализацией мясной продукции. Что касается продуктов, сопутствующих производству основных, таких, например, как молоко, кожевенные материалы и др., то вопросами их переработки и реализации, по нашему мнению, должны заниматься также специализированные компании. Для этого предполагается следующий порядок: производимая

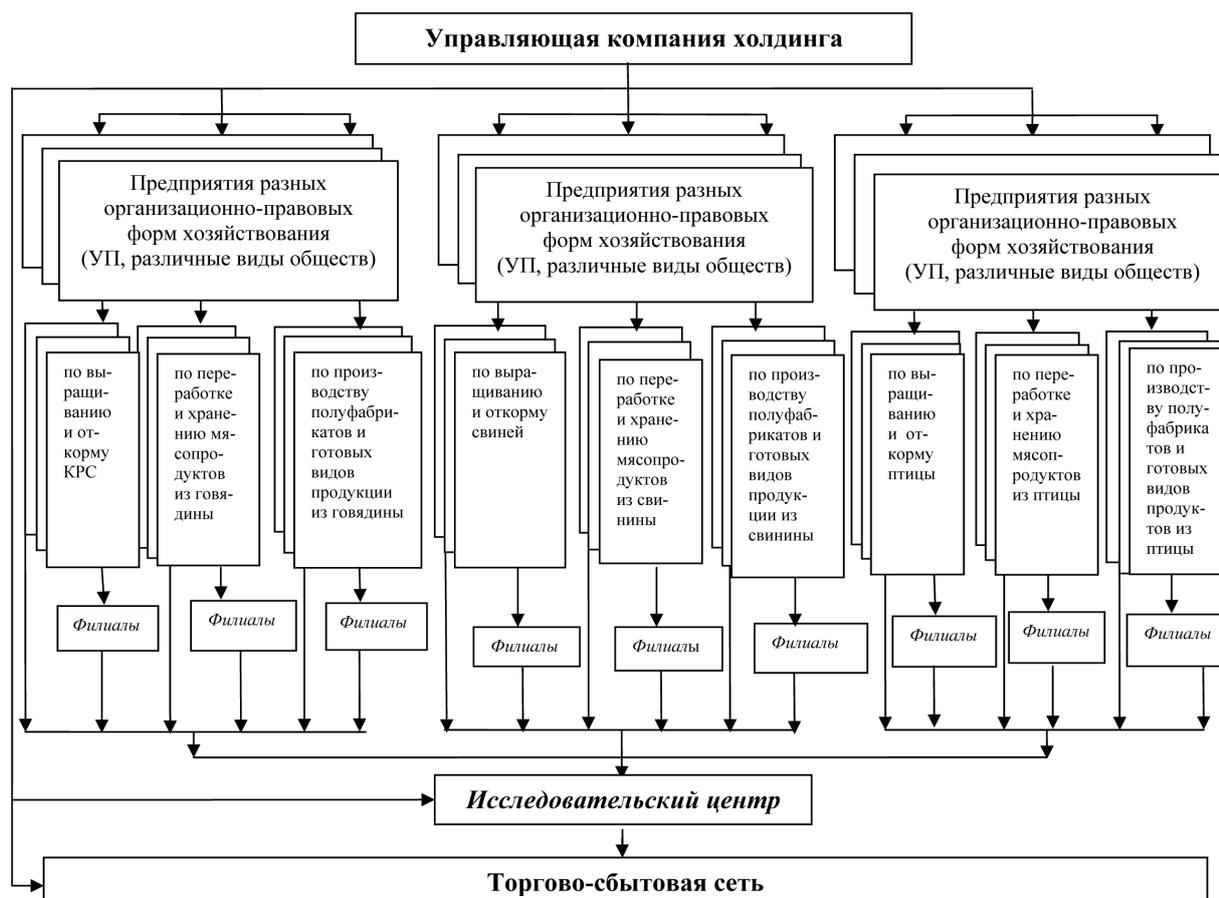


Рис. 3. Организационно-хозяйственная структура мясного холдинга

сопутствующая продукция (молоко, кожные изделия) должна реализовываться специализированным компаниям, занимающимся этой деятельностью. Для этого необходимо заключить договор на поставку данных видов продукции, в котором следует отразить основные условия сделки (поставка требуемых видов и объемов продукции, ее качество, цена и др.).

Таким образом, создание мясного холдинга позволяет решить многие вопросы, связанные с эффективностью производства, переработки и реализации мясной продукции. Это достигается благодаря тому экономическому эффекту, который получают предприятия в результате наращивания объемов за счет расширения масштабов совместной деятельности, а также за счет диверсификации производства. Вместе с тем включение в мясной холдинг предприятий с разным профилем позволяет оптимизировать расходы с приобретением необходимого для переработки и производства готовой продукции исходного сырья, обеспечить ритмичность производства и максимальную занятость трудовых ресурсов.

*Молочный холдинг.* Организационно-хозяйственная структура молочного холдинга может быть построена следующим образом (рис. 4).

Организационно-хозяйственная структура холдинга, сформированного из предприятий, входящих в молочный продовольственный подкомплекс, должна строиться исходя из тех целей, которые заложены в основу создания данного типа объединения. К таким целям следует отнести, во-первых, повышение эффективности производства и переработки молока и молочных продуктов, во-вторых, получение максимального экономического эффекта и добавленной стоимости от производственной деятельности. Исходя из основных целей и специфики создания и функционирования интеграционной структуры молочного холдинга, его организационно-хозяйственная структура должна включать предприятия, занимающиеся молочным скотоводством, переработкой молока и производством молочной продукции (масла, сыров, йогуртов и др.).

Следует отметить, что в составе перерабатывающих предприятий данного холдинга целесообразно предусмотреть создание специализированных подразделений (цехов, филиалов и др.).

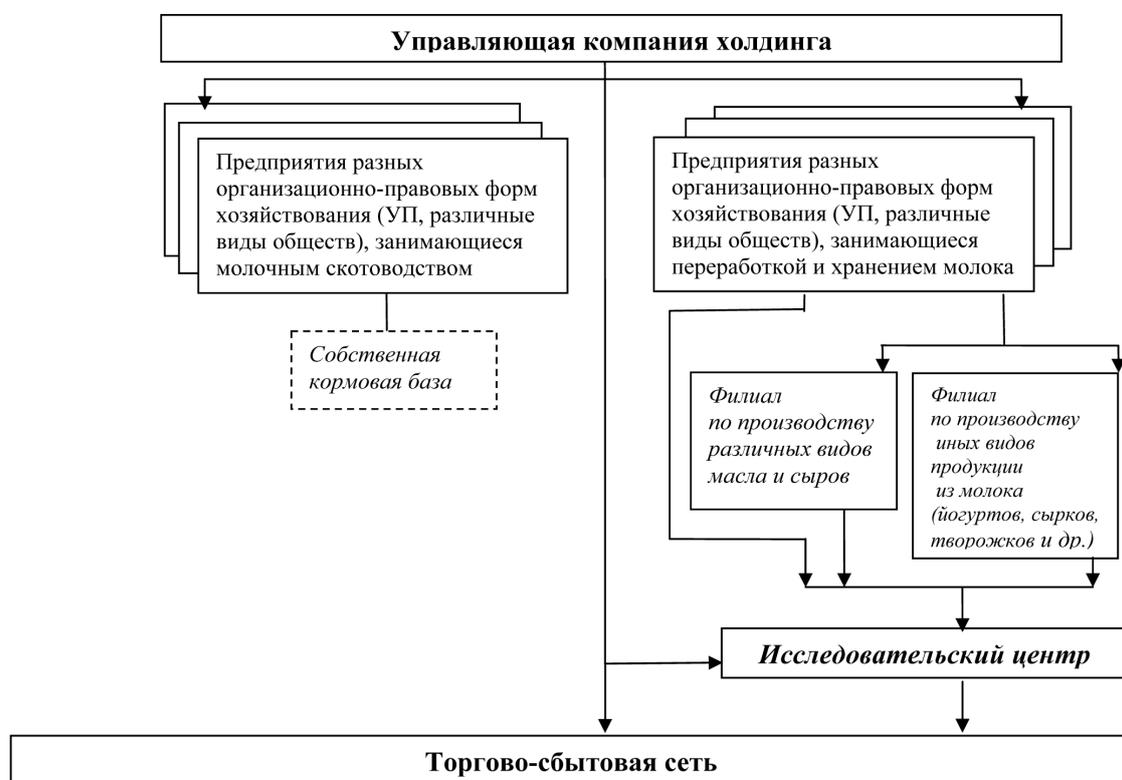


Рис. 4. Организационно-хозяйственная структура молочного холдинга

непосредственно для производства высококачественной молочной продукции (масла, сыров и др.) и продукции для детского питания.

Что касается кормовой базы предприятий, занимающихся молочным скотоводством и входящих в структуру молочного холдинга, то целесообразно сделать акцент на производство собственных кормовых ресурсов, что позволит избежать излишних затрат на покупку необходимого количества корма для скота. Тем не менее полностью от закупок высококачественных сбалансированных комбикормов отказываться не стоит, потому что они содержат многие ингредиенты, обеспечить которые сами предприятия-производители не всегда способны. Кроме того, развитие собственной сырьевой базы в непосредственной близости от предприятий, занимающихся молочным скотоводством, позволяет снизить расходы на транспортировку кормов.

Немаловажным является вопрос, связанный с приобретением молока у предприятий, входящих в мясной холдинг. Такого рода сделки необходимо осуществлять в специально установленном порядке, чтобы подобная операция была выгодна как предприятиям молочного холдинга, так и мясного, а также для того, чтобы каждый холдинг с его предприятиями не выходил за рамки, установленные правовыми нормами.

Таким образом, создание молочного холдинга позволяет сконцентрировать в рамках одного объединения наиболее перспективные предприятия по молочному скотоводству, перерабатывающие и предприятия по производству молочной продукции таким образом, чтобы минимизировать расходы, диверсифицировать производство и нарастить его объемы.

*Зерновой холдинг.* Организационно-хозяйственную структуру холдинга, состоящего из предприятий, входящих в зерновой продуктовый подкомплекс, целесообразно строить следующим образом (рис. 5).

Как видно на рис. 5, организационно-хозяйственная структура зернового холдинга должна включать в себя, во-первых, предприятия по выращиванию зерновых культур, их переработке, производству готовых видов продуктов. Такая структура является оптимальной с точки зрения

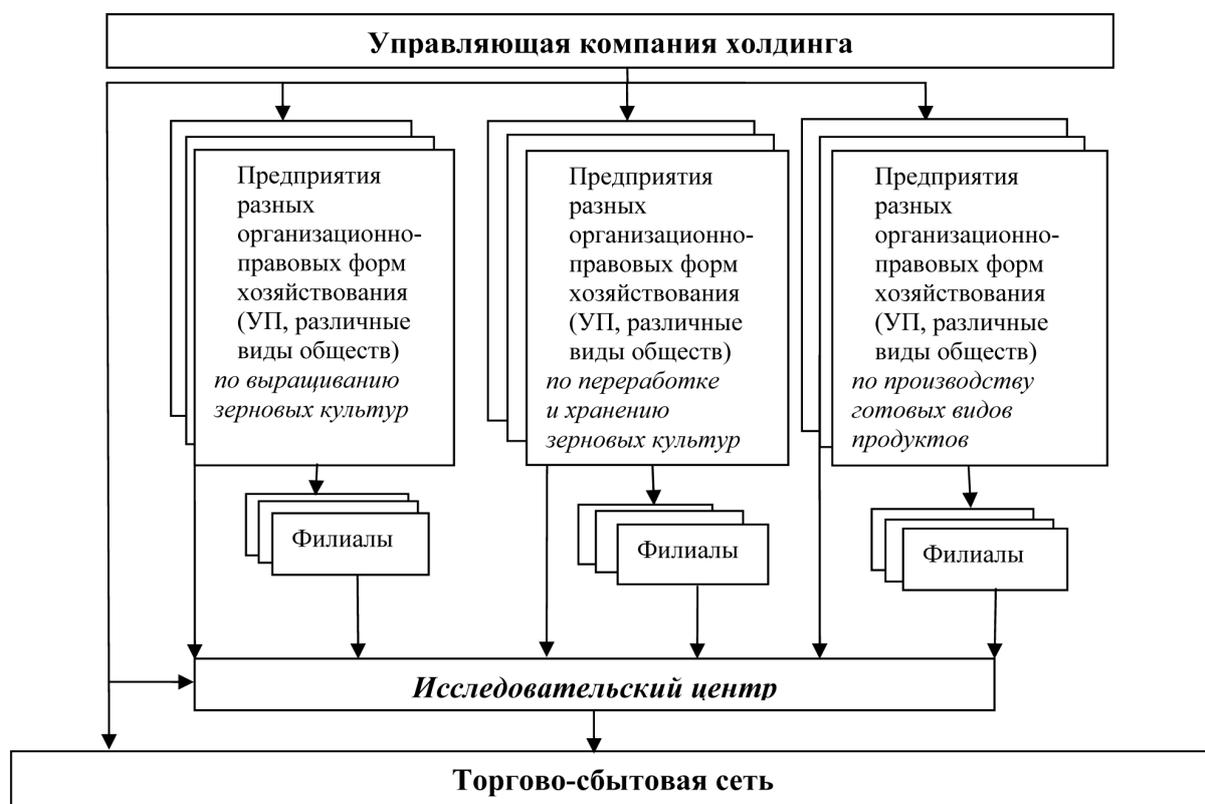


Рис. 5. Организационно-хозяйственная структура зернового холдинга

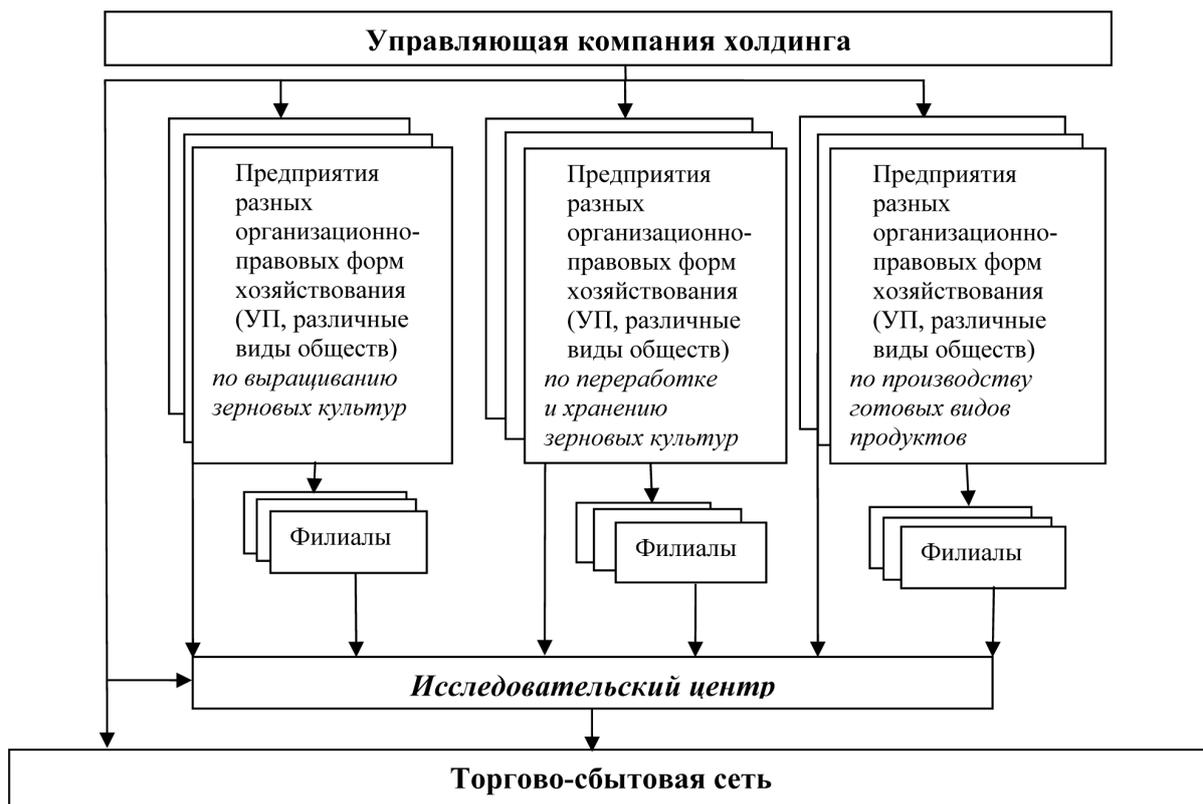


Рис. 6. Организационно-хозяйственная структура картофельного холдинга

производственно-сбытовой эффективности, так как включает все необходимые структурные подразделения зернового холдинга, которые в полной мере могут обеспечить объединение как необходимым сырьем, так и готовой продукцией для последующей реализации.

Таким образом, зерновой холдинг в целом и его предприятия в частности должны осуществлять производственную, перерабатывающую и сбытовую деятельность именно в тех направлениях, где это будет по-настоящему выгодно, т. е. в выращивании, переработке и производстве готовых видов продуктов из зерновых культур. Эти направления являются наиболее перспективными, так как отечественным сельским хозяйством наработан немалый опыт эффективного ведения зернового хозяйства.

*Картофельный холдинг.* Организационно-хозяйственная структура холдинга, состоящего из предприятий, входящих в картофельный продуктовый подкомплекс, может иметь следующий вид (рис. 6).

Как показывает рис. 6, организационно-хозяйственная структура картофельного холдинга должна включать предприятия различных организационно-правовых форм хозяйствования по выращиванию семенного и технического картофеля, его переработке и хранению, а также предприятия по производству готовых видов продуктов из картофеля.

Таким образом, подводя итоги, следует отметить, что представленные в статье рекомендации позволяют обеспечить устойчивую продовольственную безопасность Беларуси, а также создать хорошие стартовые условия и соответствующие запасы готового высококачественного продовольствия для наращивания экспорта и интеграции в международную агропродовольственную систему.

## Литература

1. Гусаков, В. Г. Развитие международной экономической интеграции Беларуси в аграрной сфере / В. Г. Гусаков, Л. Н. Байгот, В. И. Бельский. – Минск: Ин-т аграрной экономики НАН Беларуси, 2003. – 188 с.
2. Гусаков, В. Г. Продовольственная кооперация: оценки и перспективы / В. Г. Гусаков // Агрэоэканоміка. – 2007. – № 5. – С. 2–10.

3. *Запольский, М. И.* Методические рекомендации по устойчивому развитию региональных продуктовых под-комплексов на основе кооперативно-интеграционных отношений в новых условиях хозяйствования / М. И. Запольский. – Минск: Ин-т системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2009. – 120 с.

4. *Запольский, М. И.* Проблемы создания эффективных агрохолдингов в отечественном АПК: экономический аспект / М. И. Запольский // Аграрная экономика. – 2010. – № 5. – С. 16–21.

*E. V. GUSAKOV*

## **ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC TOOLS OF ESTABLISHING HOLDING COMPANIES IN AGROINDUSTRIAL COMPLEX**

### **Summary**

The article states basic concepts, stages and order of establishing and functioning of holding companies, mechanisms of their sound management, recommendations and models of establishing holding companies in some subcomplexes: meat, milk, cereal, potato.