

УДК 631.152:631.151.6 (100)

**АНАЛИЗ И ОЦЕНКА МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ В ИНТЕГРИРОВАННЫХ
ФОРМИРОВАНИЯХ В АПК ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН**



**Пискунова
Таисия Григорьевна,**
доцент кафедры коммерческой
деятельности Института
предпринимательской деятельности,
кандидат экономических наук,
доцент



**Ермалинская
Наталья Васильевна,**
доцент кафедры «Экономика и
управление в отраслях» Гомельского
государственного технического
университета им. П.О. Сухого,
кандидат экономических наук,
доцент



**Чаусов
Сергей Александрович,**
старший научный сотрудник
сектора кооперации Института
системных исследований в АПК НАН
Беларуси

В статье исследована и обобщена практика функционирования интегрированных формирований в АПК зарубежных стран и дана ей оценка. Выявлен ряд недостатков их функционирования и проблемы, которые необходимо решить в первую очередь. Определены принципы корпоративного управления и их пригодность для условий хозяйствования в Республике Беларусь.

The practice of functioning of integrated groups in foreign AIC has been analyzed in the article. A number of functional shortcomings as well as the primary problems to be focused on are identified. Main corporate governance goals and operating principles are defined to determine their suitability for economic conditions in the Republic of Belarus.

Введение. Новый этап в реформировании АПК, обозначившийся в последние годы в ряде регионов Российской Федерации и других зарубежных странах, характеризуется созданием крупных интегрированных формирований и привлечением инвестиций в агропромышленное производство.

Эти два момента организационного и экономического воздействия на развитие аграрного сектора в настоящий период объективно обусловлены, так как абсолютное большинство ослабленных в предшествующие годы предприятий не только не в состоянии самостоятельно

преодолеть кризисную ситуацию, но и эффективно использовать крайне необходимые для развития АПК капиталовложения и другие инвестиции. Крупномасштабное агропромышленное производство имеет целый ряд других преимуществ, обеспечивающих его конкурентоспособность в современных условиях хозяйствования.

Изучение и обобщение опыта создания и деятельности этих объединений представляется весьма своевременным и заслуживающим внимания по ряду причин. В числе первоочередных следует назвать необходимость более широкого распространения разработок, касающихся новых форм агропромышленной интеграции. Результаты практической деятельности, накопленный опыт функционирования в условиях становления рыночных отношений будут способствовать выработке и осуществлению комплекса мер государственного регулирования и поддержки отечественного аграрного сектора экономики. Сегодня эти проблемы не только значительны, но и чрезмерно актуальны.

Основная часть. Новые тенденции, сформировавшиеся в мировом хозяйстве к началу XXI в., проявляются в постепенном становлении экономик нового типа, базирующихся на кооперативно-интеграционных процессах. Побудительным мотивом кооперации и интеграции является получение эффекта от консолидации капиталов, совместного использования ресурсов в целях создания благоприятных условий для осуществления экономической деятельности, который нельзя получить в условиях деятельности разрозненных предприятий.

По результатам исследований, нами выделены ключевые критерии различия, проведен сравнительный анализ и выявлены особенности агропромышленной интеграции в странах с развитой рыночной экономикой и в условиях использования переходной модели хозяйствования на постсоветском пространстве (табл. 1).

Таблица 1

Отличительные особенности агропромышленной интеграции в рыночной и трансформационной экономиках

Тип экономики	
Развитая рыночная экономика	Трансформационная экономика
1	2
1. Ключевые предпосылки развития	
Эволюционное развитие производительных сил и усложнение производственных отношений на базе НТП	Последствия ликвидации административно-командной системы хозяйствования (низкий производственный потенциал АПК, межотраслевые диспропорции, неплатежеспособность большинства сельскохозяйственных организаций и пр.)
Ужесточение конкурентной борьбы на потребительском рынке, стимулирующее построение взаимоотношений на базе соконкуренции и сотрудничества	Необходимость обеспечения продовольственной независимости за счет собственного сырья и продовольствия; формирование конкурентоспособного экспортноориентированного производства
2. Концепция развития и основные мотивы интеграции	
<i>Институционально-рыночная концепция</i> , в рамках которой ведущими мотивами интеграции выступают: концентрация агропромышленного производства, минимизация негативного воздействия фактора неопределенности и непредсказуемости сельскохозяйственного рынка, экономия транзакционных издержек, формирование конкурентных преимуществ, монополизация потребительского рынка и пр.	В период с 2004 по 2008 гг. - концепция «убежденной добровольности» или «экономической целесообразности», в рамках которой преобладают мотивы финансового оздоровления сельскохозяйственных организаций и восстановления их производственного потенциала с использованием административных методов регулирования

Продолжение таблицы 1

1	2
	Параллельно с 2006 г. получает развитие

	<i>производственно-технологическая концепция, доминирующие мотивы которой - диверсификация производства, стабилизация поставок сельскохозяйственного сырья и оптимизация сырьевой зоны перерабатывающего предприятия, решение вопросов маркетинга и сбыта продовольственной продукции и пр.</i>
3. Основные направления и характер развития	
Формирование интеграционной инициативы как по восходящей (от самих субъектов), так и по нисходящей линии (от органов государственного регулирования)	Преобладание нисходящей интеграции («сверху вниз») при активном вмешательстве региональных органов власти, что связано с неорганизованностью, территориальной разобщенностью, низкой инвестиционной привлекательностью сельскохозяйственных товаропроизводителей и пр.
Многообразие форм взаимодействия субъектов агропромышленного производства (от интеграции на уровне собственности до контрактной системы отношений)	Активное распространение «жестких» форм агропромышленной интеграции с усиленной централизацией большинства управленческих функций у интегратора и потерей юридической и хозяйственной самостоятельности субъектов
4. Масштабы агропромышленной интеграции и ее последствия	
На национальном и транснациональном уровнях формируются крупные продуктовые компании, способные быстро завоевывать рыночное экономическое пространство и задавать условия мировой торговли	Развитие интеграционных отношений происходит преимущественно на локальном уровне. В первую очередь это обусловлено характером их создания – по инициативе региональных органов государственного управления, компетенция которых ограничена территориальными рамками районов
	По мере развития межотраслевых связей и совершенствования интеграционного механизма возникает необходимость создания условий по выходу на более высокие уровни интеграции (национальный, транснациональный) в целях завоевания устойчивых конкурентных позиций на внешних рынках и вхождения в мировую продовольственную систему
5. Особенности корпоративного управления	
Распространены различные модели корпоративного управления, имеющие свою специфику: англо-американская (краткосрочные цели, высокий уровень распыления капитала); немецкая (принцип социального взаимодействия, закрытая система управления); японская (принцип социальной зависимости, долгосрочные цели, высокий уровень банковского контроля). Большинству из моделей присущ «аутсайдерский» тип собственности, предполагающий значительное распыление капитала и концентрацию внимания на интересах акционеров	Преобладает предпринимательская модель корпоративных отношений и «инсайдерский» тип собственности, для которых свойственны: неразделенность фактических отношений собственности и управления (контроля), широкое распространение неформальных связей между собственниками, главенство не представительных, а исполнительных органов управления и пр.

Продолжение таблицы 1

6. Роль государственного регулирования

Создание благоприятных условий для эффективного функционирования кооперативно-интеграционных структур на основе смешанного типа государственного регулирования (сочетания рыночных и

Инициатива создания и прямое вмешательство государства в процессы функционирования интегрированных объединений ввиду консервативности и инерционности аграрной сферы как производственной системы и отсутствия в ней

административно-правовых методов)	эффективных рычагов рыночного самоуправления
Приоритет остается за рыночными	Приоритетными методами регулирования являются
механизмами саморегулирования	административно-правовые, в сочетании с
деятельности субъектов интеграции	экономическими и информационными

Источник. Таблица составлена авторами по результатам собственных исследований [2; 3, с.97-98; 4, с.7-9].

На основе полученных результатов установлено, что в условиях трансформационной экономики отсутствие соответствующей производственной базы и экономическая слабость сельскохозяйственных товаропроизводителей сдерживали активное развитие интеграционных отношений на принципах взаимовыгодного сотрудничества. В такой ситуации использование административно-экономических мер по реформированию убыточных сельскохозяйственных организаций и созданию кооперативно-интегрированных структур являлось объективно необходимым условием организации эффективного агропромышленного производства.

Тенденция построения организационной структуры АПК на принципах кооперации и интеграции преобладает в настоящее время на всем постсоветском пространстве. В силу общности базовых условий развития системы агропромышленного производства особый интерес представляет опыт функционирования и управления интегрированными формированиями в странах-участницах Евразийского экономического союза (ЕАЭС) – Российской Федерации и Республике Казахстан.

В процессе исследований установлено, что в практике интеграционного взаимодействия хозяйствующих субъектов в агропромышленной сфере России присутствуют различные формы разделения по собственности, капиталу и менеджменту. Это товарищества, акционерные общества, ассоциации, союзы, кооперативы, финансово-промышленные группы, агрохолдинги, агрофирмы, агрокомбинаты.

Самой острой проблемой, с которой столкнулись российские менеджеры, стала слабая нормативно-правовая база образования различных агропромышленных формирований, в частности холдингов. Несмотря на то, что на практике объединения по холдинговому типу создаются и успешно работают, Закон «О холдингах» в Российской Федерации до настоящего времени не принят. Среди интеграционных форм взаимодействия особо следует отметить финансово-промышленные группы (ФПГ), как единственные интеграционные образования, имеющие законодательное регулирование в Российской Федерации [5, С. 35-36].

Крупными и средними корпоративными структурами, функционирующими на принципах вертикальной и горизонтальной интеграции, являются агрофирмы (агрокомбинаты) и агрохолдинги. Однако эти интеграционные формы часто путают. Понятие «агрофирма» предполагает такую структуру, когда входящие в ее состав организации теряют статус юридического лица и свою экономическую самостоятельность и функционируют как хозяйственные подразделения. В России наибольшее распространение агрофирмы получили в Орловской, Белгородской, Ростовской областях.

При построении интегрированной структуры на основе холдинговых отношений используются принципы как горизонтальной, так и вертикальной интеграции. Объединяемые субъекты хозяйствования входят в состав этой структуры на правах дочерних предприятий. Число таких предприятий варьируется от 4-5 до нескольких десятков.

С целью развития корпоративного управления в России применяется Кодекс корпоративного поведения, введенный в действие в качестве документа «рекомендательного права». Данный кодекс был рекомендован распоряжением Федеральной комиссии по ценным бумагам (ныне – Федеральная служба по финансовым рынкам) России № 421/р от 4.04.2002 г. и разработан в соответствии с положениями действующего российского законодательства, с учетом российской и зарубежной практики корпоративного поведения. Кодекс корпоративного поведения – свод правил, рекомендованных к соблюдению участникам рынка ценных бумаг и направленных на защиту прав инвесторов, а также на улучшение иных аспектов корпоративного управления.

Привлекательность кодекса, в отличие от закона, заключается в его гибкости. Законодательно урегулировать каждый аспект корпоративного поведения невозможно. И что

самое важное, кодекс может быть дополнен положениями (статьями), которые отражали бы изменяющиеся потребности организаций гораздо оперативнее закона.

Как показывают проведенные исследования, агропромышленная интеграция в Республике Казахстан развивается по двум направлениям:

- 1) на основе договоров разного срока действия;
- 2) в форме разнообразных самостоятельных структур, создаваемых на основе объединения капитала и труда отдельных субъектов хозяйствования.

Интегрированные агропромышленные формирования имеют разные варианты. Наиболее широкое распространение как форма некоммерческого партнерства в Казахстане получила ассоциация. В состав ассоциаций входят сельскохозяйственные, перерабатывающие, обслуживающие и сбытовые предприятия, а также организации, выходящие за рамки агропромышленного комплекса.

В результате реорганизации действующих юридических лиц может быть создано интегрированное агропромышленное формирование на базе полного слияния собственности (агрофирма). Примером является агрофирма «М. Топишева», в состав которой входят растениеводческие и животноводческие хозяйства, молочный завод, мельница, цех по переработке подсолнечника, собственная торговая сеть.

Предприятия и организации, входящие в состав агрофирмы, теряют статус юридического лица и экономическую самостоятельность. Вместо них регистрируется новая юридическая структура, внутри которой они функционируют как хозяйственные подразделения. Как правило, эти подразделения имеют обособленный баланс, текущий счет в финансовом расчетном центре фирмы, имеют право заключать договора между собой.

Наличие интегратора, располагающего значительными денежными средствами, является необходимым условием при создании в АПК интегрированного формирования холдингового типа. Участники-партнеры таких формирований теряют экономическую самостоятельность, но сохраняют статус юридического лица. Основная цель этих формирований – общими усилиями обеспечить эффективность производства, конкурентоспособность создаваемой продукции, работ и услуг, как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Смешанный холдинг (часто обозначаемый как финансово-промышленная группа) сегодня является наиболее распространенной в Казахстане формой управления промышленными и финансовыми активами в базовых отраслях экономики, в том числе и сферы АПК. По составу различают три группы бизнес-объединений данного типа.

К *первой группе* относятся финансовые холдинги, в состав которых входят предприятия из различных отраслей. В некоторых из них могут существовать отдельные, вертикально интегрированные «цепочки», представляющие собой последовательность производства и реализации готового продукта.

Вторая группа – отраслевые холдинги, состоящие либо из предприятий одной отрасли, либо в него входят компании, образующие вертикально интегрированную систему.

К *третьей группе* относятся смешанные холдинги, включающие предприятия (субхолдинги) из разных отраслей, без образования единой вертикально интегрированной «цепочки». Именно третья группа холдингов несет в себе скрытую угрозу ограничения конкуренции и даже монополизации экономики отдельных регионов.

Финансовый и отраслевой холдинги, при определенных сходствах, имеют существенные различия, как с точки зрения методов управления активами, так и в направлениях повышения своей капитализации, а также в способах оценки эффективности деятельности. Если дополнительными факторами повышения капитализации для отраслевого холдинга являются повышение уровня вертикальной интеграции, увеличение выручки и снижение затрат, то для финансового – снижение стоимости финансовых ресурсов, в том числе инвестиционных, повышение потенциала привлечения сторонних инвестиций для различных предприятий холдинга, а также оперативного перераспределения средств между направлениями бизнеса с целью максимизации капитализации фирмы в целом.

Казахстанское законодательство не предусматривает создание холдингов в полном смысле этого слова. Вместе с тем, глава 44 Гражданского кодекса Республики Казахстан предусматривает возможность передачи имущества юридических и физических лиц в доверительное управление интегратора [3].

При учреждении доверительного управления имуществом доверительный управляющий обязуется осуществлять от своего имени управление переданным в его управление имуществом, пользование и распоряжение имуществом в интересах выгодоприобретателя. Доверительный управляющий вправе совершать любые действия, какие мог бы совершить собственник с доверенным имуществом с целью надлежащего управления им. Доверительный управляющий вправе совершать отчуждение и залог недвижимого имущества в тех случаях, когда это предусмотрено в акте доверительного управления. Следовательно, фактически действующее законодательство не запрещает создание интегрированных формирований холдингового типа.

Более сложными интегрированными агропромышленными формированиями, создаваемыми на основе частичного или полного объединения капитала технологически и экономически взаимосвязанных предприятий и организаций, являются финансовые агропромышленные группы. В основе возникновения таких групп лежит характерный для современного периода казахстанской экономики процесс проникновения торгового и финансового капитала в аграрную сферу. В состав финансовых агропромышленных групп с сохранением юридической самостоятельности могут входить институциональные единицы, как из агропромышленного производства, так и за его пределами. Обязательным условием образования таких групп является включение в их состав производственно-бытовых организаций, банков или кредитных учреждений [6].

В настоящее время в Казахстане сформировалось около 100 корпоративных структур, различающихся по размерам, составу, структуре собственности, форме организации и состоянию управления. Несмотря на недостаточную развитость и малочисленность корпоративного сектора, в нем уже сейчас можно выделить четыре устойчивых типа корпоративных структур: национальные и государственные компании; компании, учрежденные государством, или в которых государство владеет контрольным пакетом акций (чаще всего в стратегически важных для страны отраслях); частные корпорации, образованные методами рыночной самоорганизации; казахстанские отделения транснациональных корпораций (ТНК).

В процессе исследований установлено, что на сегодняшний день в Казахстане созданы довольно благоприятные условия для развития корпоративного управления. Создана законодательная база фондового рынка, его инфраструктура. Приняты стандарты бухучета, которые позволяют составлять финансовые отчеты с учетом международных стандартов. Сформирован модельный кодекс корпоративного управления, а также постановление Агентства по Финансовому Надзору, предусматривающее обязательное требование наличия кодекса корпоративного управления при включении в листинг фондовой биржи по наивысшей категории, введен статус публичной компании с теми или иными обязательствами. С 2007 г. более 70 казахстанских компаний приняли кодекс корпоративного управления, 270 компаний имеют в своем штате независимых директоров.

В то же время выявлены и определенные трудности, препятствующие внедрению эффективного корпоративного управления, к которым следует отнести отсутствие эффективных законов, кодексов и норм ведения бизнеса, не регламентированная структура Совета директоров, формальность его работы, недостаточная мотивация менеджмента.

Создание механизма корпоративного управления в интегрированных объединениях в агропромышленном комплексе, как показывает зарубежная практика, тесно связано с выработкой стратегии экономического развития на основе баланса экономических интересов всех участников интегрированных объединений, обеспечивающего постоянный экономический рост и высокий уровень капитализации.

Формирование эффективного механизма управления корпоративными предприятиями АПК возможно на основании определенных принципов корпоративного управления. При составлении классификации этих принципов особое внимание уделялось их пригодности для условий хозяйствования в Республике Беларусь. К наиболее значимым принципам относят следующие:

- координации действий между уровнями корпоративного управления;
- организации эффективного управления корпоративным портфелем (прогнозирование параметров протекающих экономических процессов, влияние новых технологий на темпы развития бизнеса и т.д.);

- конструктивного взаимодействия собственников капитала с менеджментом;
- диверсификации (стратегия связанной диверсификации, стратегия откачки капитала и ликвидации, стратегия изменения курса и реструктуризации, стратегия международной диверсификации);
- стабилизации стратегических соответствий (обеспечение рационального управления синергетических эффектов, называемых «синергетическими соответствиями»);
- повышения конкурентоспособности (системный подход к корпоративному управлению).

Реализация указанных принципов корпоративного управления позволит обеспечить высокое качество управления в современных интегрированных структурах аграрной сферы республики и учесть их специфику при решении хозяйственных, организационных и экономических проблем.

Литература

1. Гражданский кодекс Республики Казахстан [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.unesco.kz/cgi-bin/library>. - Дата доступа: 5.03.2015.
2. Ермалинская, Н.В. Тенденции развития и особенности функционирования кооперативно-интеграционных структур в АПК Республики Беларусь/ Н.В. Ермалинская// Псковский регионологический журнал: науч. период. Журнал [Электронный ресурс]. – 2011. - №12. - С.47-57. – Режим доступа: http://pskgu.ru/projects/pgu/ /storage/prj/prj_12/prj_12_06.pdf. – Дата доступа: 20.03.2015
3. Ермалинская, Н.В. Теоретические и практические аспекты развития агропромышленной интеграции / Н.В. Ермалинская // Вестник ГГТУ им. П.О. Сухого. - 2011. - № 1. – С.94 – 101.
4. Ермалинская, Н.В. Эволюция и основные модели агропромышленной интеграции в условиях становления рыночной экономики / Н.В. Ермалинская// Аграрная экономика. – 2011.- № 3. – С.7-13.
5. Касатов, А.Д. Проблемы развития интегрированных корпоративных структур в российской экономике / А.Д. Касатов // Экономические науки. – 2010. - № 6 (67). – С. 33-39.
6. «Воронежские новости» [Электронный ресурс] – Хицков, И. Агропромышленная интеграция: направления, формы, цели и результаты / И. Хицков – Режим доступа: 17_06_03.htm. – Дата доступа: 5.03.2015.
7. Пискунова, Т.Г. Управление в АПК : учеб. пособие для вузов / Т.Г. Пискунова, С.А. Чаусов. – Минск: Соврем. шк., 2011. – 256 с.

Поступила в редакцию 04.03.2016 г.