

Научные основы развития агропромышленной интеграции

Смолярова Марина Александровна,

старший преподаватель кафедры аналитической экономики и эконометрики

Белорусского государственного университета

(г. Минск, Беларусь)

Полоник Степан Степанович,

доктор экономических наук, профессор,

заместитель декана по научной работе экономического факультета

Белорусского государственного университета

(г. Минск, Беларусь)

В научной статье рассмотрены теоретические положения создания интегрированных формирований в агропромышленном комплексе.

In the scientific article is considered theoretical positions of creation of integrated units in agroindustrial complex.

Введение. В настоящее время одним из стратегических направлений структурной перестройки белорусской экономики, в том числе и агропромышленного комплекса, становится создание и функционирование интегрированных структур, которые посредством роста масштабов и усиления диверсификации производства, повышения эффективности организации и управления предприятиями создают условия для эффективного функционирования всей национальной экономической системы и призваны в полной мере реализовать конкурентные преимущества отечественных производителей.

Основная часть. Отечественный и зарубежный опыт ведения агропромышленного производства свидетельствует о том, что повышение эффективности аграрной сферы базируется на развитии и совершенствовании процессов кооперации и агропромышленной интеграции. Процесс интеграции предприятий ведет к укреплению производственно-экономических связей, совершенствованию отношений между участниками единого производственного цикла в условиях рынка и, как следствие, повышению социально-экономической эффективности агропромышленного производства.

Теоретические основы учения о кооперации, получившего широкое применение в аграрном секторе многих стран, были разработаны такими

известными учеными, как А. В. Чайнов, М. И. Туган-Барановский, Н. Д. Кондратьев, Н. Г. Чернышевский. Среди российских авторов, работавших в дальнейшем над проблемами формирования и последующего совершенствования организационно-экономического механизма агропромышленной интеграции, необходимо отметить А. И. Алтухова, В. Р. Боева, И. Н. Буздалова, И. Н. Буробкина, В. В. Милосердова, В. А. Добрынина, П. С. Завьялова, Е. Ф. Злобина, В. А. Ключака, В. Д. Мартынова, Б. И. Пошкус, С. С. Сергеева, А. Ф. Серкова, Е. В. Серову, И. Г. Ушачёва, И. А. Шутькова.

В отечественной экономической литературе вопросы кооперации и агропромышленной интеграции в Республике Беларусь рассматривались в работах С. И. Барановского, Н. А. Бычкова, И. В. Воробьева, И. Ш. Горфинкеля, В. Г. Гусакова, М. И. Запольского, З. М. Ильиной, В. Г. Крестовского, А.И. Крупича, И.В. Мирочицкой, С.С. Полоника, П.Г. Чухольского, А. П. Шпака и многих других. В исследованиях этих ученых содержатся важные теоретические положения, обобщается практика развития производственных связей сельскохозяйственного и промышленного производства, дается ряд ценных рекомендаций о перспективных путях и формах развития агропромышленной интеграции. Вместе с тем, на наш взгляд, необходима дальнейшая проработка во-

просов совершенствования организационно-экономических отношений в современных интегрированных структурах с целью повышения интегральной эффективности АПК республики.

В экономической науке термин «кооперация» происходит от латинского «*cooperation*», т. е. сотрудничество. В ряде случаев он обозначает ассоциацию физических и юридических лиц или обществ, созданную для взаимной выгоды или в целях покупки и распределения предметов потребления. Основу кооперации составляет общественное разделение труда, а затем производства. Разделение производства обуславливается расчленением трудового процесса на отдельные элементы. В АПК кооперация развивается на основе общих принципов, но с особенностями, обусловленными спецификой агропромышленного производства. Как форма экономических связей она включает сферу деятельности и сотрудничества юридических и физических лиц, осуществляющих все виды взаимосвязанных в технологической цепочке работ от производства до реализации готовой продукции.

Высшей формой кооперации выступает экономическая интеграция (от латинского *integratio* — «восстановление», «восполнение», *integer* — «целый»). Дословно термин «интеграция» означает объединение в единое целое отдельных частей, а применительно к экономической науке — объединение экономических субъектов, выражающееся как в расширении и углублении производственно-технологических связей, совместном использовании ресурсов, объединении капиталов, так и в создании друг для друга благоприятных условий осуществления экономической деятельности, снятии взаимных барьеров. Экономическая интеграция является объективным процессом, который обусловлен:

- углублением международного разделения труда;
- интернационализацией капитала;
- глобальным характером научно-технического прогресса;
- ростом открытости национальных экономик.

Кооперация и интеграция тесно связаны и взаимно обусловлены. Оба эти процесса предполагают концентрацию капитала. Как кооперация, так и интеграция способствуют научно-техническому прогрессу. Посредством кооперации и интеграции формируются новые хозяйственные структуры, способные выстоять в условиях жесткой рыночной конкуренции. Наряду с общими свойствами между кооперацией (в узком ее понимании) и

интеграцией имеются отличия. При кооперации в качестве объединяемых объектов выступают предприятия одной отрасли, при интеграции — организации разных отраслей: сельского хозяйства, перерабатывающей промышленности, торговли и др. В большинстве случаев в кооперативных формированиях производится сырье или полуфабрикаты, в интегрированных — готовая продукция. Если кооперативные процессы осуществляются на добровольной основе (по воле объединяемых структур), то интеграционные — по инициативе интеграторов.

Выделяют три формы интеграции: горизонтальную, вертикальную и конгломератную.

Горизонтальная интеграция — это слияние компаний, занимающихся производством однотипной продукции. Получение стоимостных выгод, в основе которых лежит действие эффекта масштаба производства, а также увеличение рыночной доли. Это — основные причины, побуждающие компании объединяться горизонтально. В отдельных случаях горизонтальная интеграция позволяет сократить средние издержки на производство продукции. Подобные типы горизонтальных объединений выгодны и в социальном плане. Однако горизонтальное слияние приводит к сокращению числа компаний, действующих на рынке определенного вида продукта. Так, в агропромышленном комплексе горизонтально могут быть интегрированы отдельные действия крестьянских (фермерских) хозяйств или коллективных предприятий, например, объединено только сырьевое обеспечение или только сбыт готовых продуктов. При общей реализации производители получают прибыль благодаря снижению торговых издержек, выигрывая в конкурентной борьбе. Нужно отметить, что горизонтальная интеграция, организованная для распределения продукции, не изменяет отношений собственности. Но в то же время может осуществляться совместное строительство скотобойни или холодильной установки. Примером горизонтальной интеграции может быть также общая покупка машин для перевозки сырья и продуктов переработки.

Горизонтальная интеграция дает следующие преимущества:

- благодаря расширению торговой силы увеличивается возможность получения более высоких цен при сбыте готовой продукции и приобретение по более низким ценам средств производства;
- расширенный доступ к рыночной и научной информации;

– открытый доступ к внешним источникам финансирования (оформление гарантий и поручительств на получение кредита);

– появление возможности общего инвестирования на реализацию и переработку сырья.

Вертикальная интеграция — это слияние двух или более компаний, которые производят компоненты, необходимые для производства одного вида продукции. Все производственные процессы объединены в одной компании и следуют один за другим. Целью компаний при объединении в вертикальную структуру является сокращение транзакционных издержек, связанных с приобретением необходимых ресурсов.

Конгломерация означает объединение под единым финансовым руководством фирм, не имеющих производственных связей и принадлежащих не только к различным видам производства, но и к различным сферам экономики. Примером конгломератной интеграции в АПК может служить объединение в единую структуру компаний по производству соков и молочных продуктов. Конгломератные слияния схожи с горизонтальными, так как в обоих случаях объединяются производства готовой продукции, однако здесь выпускаемые виды продукции не связаны друг с другом. В основу создания конгломератных структур заложен циклический характер спроса на некоторые виды продукции. Конгломератное объединение позволяет в значительной степени выровнять поток денежных поступлений.

По нашему мнению, наибольший интерес представляет вертикальная интеграция, охватывающая разные стадии воспроизводственного цикла и разные формы хозяйствования. Применительно к агропромышленному комплексу она представляет собой планомерно организованное сотрудничество сельскохозяйственных и промышленных предприятий, осуществляющих в процессе воспроизводства на основе разделения труда различные стадии производственного процесса — производство сырья, его первичную обработку, хранение, переработку и торговлю готовой продукцией.

Особенностью кооперативной формы вертикального типа является то, что сельскохозяйственные товаропроизводители могут состоять одновременно в нескольких кооперативных объединениях, выходить на кооперативные связи с оптовыми рынками, объединяться в интегрированные структуры. Одним из видов вертикальной интеграции является вертикальное слияние, посредством которого корпорация-покупатель расширяет свою операционную деятельность

либо на предыдущие производственные стадии, вплоть до поставщиков сырья, либо на последующие производственные стадии — до конечных потребителей продукции корпорации. Основным признаком вертикального слияния является ситуация, когда корпорация-покупатель и корпорация-цель находятся в отраслях, тесно связанных снабженческо-сбытовыми связями. Примером вертикального слияния в молочном подкомплексе является объединение молочного завода с сельскохозяйственными организациями и крестьянскими (фермерскими) хозяйствами.

В зависимости от того, откуда поступает сигнал интеграции, выделяют прямую (вертикальное слияние «вперед», или «вверх») и обратную (вертикальное слияние «назад», или «вниз») вертикальную интеграцию. При этом используя для расширения своей деятельности вертикальное слияние «вперед», компания-покупатель преследует цель создать для себя источник стабильного спроса на готовую продукцию; при проведении вертикального слияния «назад» целью является создание надежного источника дешевого и качественного сырья для производства своей продукции.

Следует отметить, что с точки зрения сельскохозяйственного товаропроизводителя прямая вертикальная интеграция является предпочтительной, так как открывает перед ним возможность собственной переработки произведенного сырья и создания собственной торговой сети, связывая его таким образом непосредственно с рынком, в то время как при обратной вертикальной интеграции «рынком» для сельскохозяйственной организации будет являться перерабатывающее предприятие-интегратор, при этом роль сельскохозяйственного товаропроизводителя сводится к обеспечению интегратора сырьем.

На практике кооперативных и интеграционных связей в чистом виде не существует, так как интегрированные формирования могут иметь в своем составе кооперативные структуры и наоборот. Поэтому объединительным процессам, происходящим на современном этапе, больше соответствует термин «кооперативно-интеграционные».

Под воздействием кооперативно-интеграционных процессов изменяются функции субъектов хозяйствования, входящих в АПК. Если вне их субъекты хозяйствования сельского хозяйства, перерабатывающей промышленности и обслуживания функционируют обособленно, то в результате кооперации и интеграции формиру-

ются структуры, ориентированные на получение общих результатов.

Необходимость в агропромышленной интеграции обусловлена тем, что она позволяет:

- эффективно распределять сырьевые и финансовые ресурсы между субъектами интеграции;
 - сгладить сезонность в аграрном производстве и в получении доходов за счет отраслевой диверсификации;
 - уменьшить зависимость от погодных и климатических условий за счет пространственной диверсификации;
 - противостоять стихии рынка сельскохозяйственной продукции путем внедрения крупномасштабного планирования на основе изучения спроса и предложения;
 - повысить инвестиционную привлекательность сельскохозяйственного производства.
- С точки зрения независимого инвестора, вложение капитала только в сельское хозяйство представляет большой риск. Гораздо выгоднее и надежнее вложение средств в процесс переработки и реализации сельскохозяйственной продукции, но оно требует стабильных поставок сырья в достаточном количестве, что вызывает объективную потребность в установлении определенных связей с сельскохозяйственными товаропроизводителями.

Кооперация и интеграция — взаимозависимые и взаимосвязанные категории. Развитие первой стимулирует вторую. Они имеют одну основу — разделение труда и производства, но проявляются через различные виды кооперативных связей по горизонтали и вертикали и обладают некоторыми отличительными особенностями. Кооперация — это сотрудничество, совместная деятельность самостоятельных физических и юридических лиц с целью производства продукции, оказания услуг, реализации собственных интересов. Интеграция — слияние (объединение) отдельных субъектов хозяйствования. При ней, в отличие от кооперации, обязательно наличие интегратора. Кооперация — добровольное объединение товаропроизводителей путем консолидации их средств с целью создания нужного им формирования, в результате возникает новое юридическое лицо. Интеграция — способ объединения взаимосвязанных технологическим процессом организаций различных отраслей по инициативе интегратора, в качестве которого чаще всего выступают перерабатывающие предприятия, причем не всегда на добровольной основе. Интеграция функционирует на основе экономического механизма согласования интересов всех

участников вертикального интегрированного объединения и представляет собой сложную экономическую систему.

На основе изучения литературных источников нами выделены следующие основные **принципы создания агропромышленных интегрированных формирований:**

- согласованности действий участников объединения;
- участия членов интегрированных структур в формировании общего капитала;
- распределения результатов совместной деятельности объединений между их участниками;
- демократичности системы управления объединениями, предусматривающей участие в ней учредителей;
- возврата части имущества в случае ликвидации структуры или выхода участника из ее состава.

В дополнение к основополагающим нами предложены следующие **принципы создания агропромышленных интегрированных структур в агропромышленном комплексе Республики Беларусь:** принцип добровольности создания, принцип полного охвата, принцип материальной заинтересованности, принцип поддержки инновационной активности участников.

Принцип добровольности создания заключается в том, что решение о вступлении организации в агропромышленное интегрированное объединение принимается в соответствии с ее уставом: по решению собрания акционеров (в акционерных обществах), вкладчиков (в обществах с ограниченной ответственностью), членов (в кооперативах). На практике агропромышленные интегрированные структуры создаются нередко по инициативе органов управления АПК. Отсюда очень важно, чтобы процесс агропромышленной интеграции осуществлялся на принципах не принужденной, а убежденной добровольности, чтобы он не сводился к очередному «витку» реформирования предприятий АПК.

Принцип полного охвата заключается в том, что, во-первых, создание агропромышленной интегрированной структуры осуществляется по принципу вертикальной интеграции, то есть с привлечением организаций по производству, переработке и сбыту сельскохозяйственной продукции; во-вторых, с учетом недозагрузки производственных мощностей на большинстве перерабатывающих организаций, представляется целесообразным обеспечить участие в интегрированной структуре всех сельскохозяйственных

Таблица 1 — Отличительные черты принципов создания и функционирования кооперативных и интегрированных структур

Признак	Основополагающие принципы	
	Кооперативная структура	Интегрированная структура
Цель создания	Забота об обществе	Получение прибыли на вложенный капитал
Организация управления структурой	Один участник — один голос	Пропорционально вложенным средствам
Инициатива создания	Добровольность создания	Создается по инициативе предприятия-интегратора
Распределение прибыли	Пропорционально трудовому участию	Пропорционально вложенным средствам
Экономическое участие членов	Равное экономическое и (или) трудовое участие	Размер вклада определяется индивидуально
Автономность и независимость структуры	Поддержка независимости и контроль со стороны участников	Возможно участие в других рыночных структурах на различных условиях
Сотрудничество с аналогичными структурами	Взаимодействие с целью укрепления кооперативного движения	Взаимодействие с другими рыночными структурами на взаимовыгодной основе

Источник: собственная разработка по материалам исследований

организаций, входящих в сырьевую зону организации-переработчика.

Принцип материальной заинтересованности. При объединении производственных, трудовых и финансовых ресурсов участников объединения эффективность их совместной деятельности выше, чем при автономном функционировании. При этом важно обеспечить каждому участнику право на долю прибыли, получаемой объединением, в том числе и на долю ее прироста, в противном случае участники будут стремиться к независимому существованию, и объединение распадется.

Принцип поддержки инновационной активности участников. Высокий уровень риска, связанный с ведением сельского хозяйства, особенно земледелия, в сочетании с высокими затратами на новые технологии снижает экономический и социальный эффект от их внедрения, тем самым препятствуя инновационной деятельности сельскохозяйственных производителей. С учетом того, что вопросы развития сельского хозяйства лежат в плоскости стратегических интересов, необходимо на государственном уровне расширять возможности сельскохозяйственных организаций в сфере внедрения инноваций.

Нами проанализированы современные кооперативные принципы, принятые Международным кооперативным альянсом в 1995 г., в сравнении с принципами построения и функционирования интегрированных структур и разработаны научные рекомендации по построению и функциони-

рованию интегрированных структур в целях повышения эффективности АПК Республики Беларусь (табл. 1).

В качестве основных форм и моделей корпоративных структур, наиболее приемлемых для развития в аграрной отрасли республики, выступают концерны, ассоциации, аграрные финансово-промышленные группы (АФПГ) и холдинги. Та или иная форма объединения определяется целью создания, особенностями организации, возможностями взаимодействия и экономическими интересами участников. Развитие отдельных видов корпоративных структур в агропромышленном комплексе требует более детального рассмотрения.

Концерн — это форма хозяйствования, возникающая при объединении компаний нескольких отраслей и централизации в его составе научно-технических, производственных, финансовых, инвестиционных, внешнеэкономических и других функций. Другими словами, это объединение коммерческих организаций, в состав которого входят сельскохозяйственные, перерабатывающие, промышленные, финансовые и торговые, научно-исследовательские учреждения, учебные центры, обеспечивающие деятельность многоотраслевого комплекса. Концерн создается с целью проведения единой экономической и хозяйственной политики в определенной отрасли для обеспечения повышения эффективности ее работы. Свою деятельность концерн осуществляет в соответствии с принципами коммерческой организа-

ции, причем его члены сохраняют юридическую самостоятельность. Концерн является наиболее жесткой формой интеграции в АПК с точки зрения выстраивания системы управления, его участники фактически подчинены единому хозяйственному руководству. Функции головной компании, как правило, выполняет перерабатывающее предприятие, которое является держателем контрольных пакетов акций дочерних предприятий — в рамках данной формы полностью контролируется деятельность образующих ее компаний. Концерн обычно возглавляет генеральный директор, при котором образуется совет из представителей предприятий-участников. Они выполняют функции отраслевого управления, обеспечивающие пропорциональное и согласованное развитие организаций, входящих в состав объединения. Данные предприятия связаны между собой системой участия в капитале, совместными разработками, патентно-лицензионными соглашениями, финансовыми потоками, тесной производственной кооперацией. Характерная особенность концерна — ориентация на рациональное сочетание централизации функций финансового менеджмента и стратегического управления объединением. В его рамках централизовано финансово-экономическое управление, бизнес-планирование, проведение НИОКР, ценообразование, использование производственных мощностей, кадровая политика и т. д.

Предприятия агропромышленного комплекса по договору между собой могут создавать ассоциации. Ассоциация, согласно п. 1 ст. 121 Гражданского Кодекса Республики Беларусь, представляет собой объединение коммерческих организаций, создаваемое в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов. Она не является коммерческой организацией и имеет своей целью оказание управленческих услуг участникам. Агропромышленная ассоциация, в отличие от других форм объединений сельскохозяйственных товаропроизводителей и перерабатывающих предприятий, имеет ограничения в осуществлении предпринимательской деятельности. Если другие некоммерческие организации могут заниматься предпринимательством путем непосредственного производства товаров и услуг, приобретения и реализации ценных бумаг, имущественных и неимущественных прав, путем участия в коммандитных товариществах в качестве вкладчиков, то ассоциация имеет право заниматься предпринимательской деятельностью только путем создания хозяйственного общества

и товарищества и участия в них. Предприятия в составе ассоциации сохраняют хозяйственную самостоятельность и права юридического лица. Ассоциация организует свою деятельность на основе учредительного договора, подписанного ее членами, и утвержденного ими устава. В учредительном договоре определяется порядок совместной деятельности по созданию юридического лица, условия передачи ему своего имущества и участия в его деятельности, вопросы управления, выхода из его состава членов и вступления в ассоциацию новых участников. Состав и компетенция органов управления данного вида объединений определяются в его уставе. Как правило, они представлены общим собранием членов ассоциации (высший орган), советом и исполнительным органом. Для оперативного управления деятельностью ассоциации, по согласованию между членами совета, нанимается директор, а в соответствии с выполняемыми функциями формируется исполнительный аппарат, состоящий из ряда служб. При образовании ассоциации учитывается экономическая целесообразность создания и возможность экономии затрат на функциях, которые централизуются в ее составе из-за невыгодности их выполнения отдельными предприятиями, основное назначение ассоциации сводится к выполнению функций хозяйственного органа самоуправления, согласованию интересов товаропроизводителей и переработчиков продукции, совместной реализации общих программ сбалансированного развития участников, повышению экономической эффективности функционирования предприятий агропромышленного комплекса. Создание ассоциации в АПК позволяет не только координировать предпринимательскую деятельность ее членов, представлять и защищать их имущественные интересы, но и рационально использовать материально-техническую базу предприятий-участников, более эффективно осваивать научные разработки. Сосредоточение отдельных координирующих, технологических и других функций в ассоциации освобождает ее членов от материальных и трудовых затрат в той сфере деятельности, которую берет на себя объединение.

В аграрном секторе Беларуси особого внимания заслуживает опыт функционирования финансово-промышленных групп (АФПГ). АФПГ — это форма экономической интеграции юридически самостоятельных субъектов для реализации технологических, инвестиционных или иных проектов (программ), способствующих повышению конкурентоспособности и увеличению объ-

емов производства, расширению рынков сбыта реализуемых товаров и услуг, созданию новых рабочих мест, совместному решению ряда других задач. Сельскохозяйственные, перерабатывающие и обслуживающие предприятия, входящие в состав аграрной финансово-промышленной группы, работают по замкнутому производственно-финансовому циклу на конечный результат и осуществляют хозяйственную деятельность на основе договора и устава о создании АФПГ. В отличие от других форм корпоративных структур (концернов, холдингов), создаваемых в агропромышленном комплексе, финансово-промышленные группы объединяют под контролем головной (материнской) компании юридически и хозяйственно самостоятельные фирмы и предприятия, относящиеся к различным отраслям экономики: банки, страховые компании, пенсионные фонды и другие финансово-кредитные учреждения, а также промышленные, торговые, строительные и транспортные организации. Причем особая роль в деятельности АФПГ отводится банку, который способен привлечь под свои гарантии дополнительные финансовые ресурсы по программам и инвестиционным проектам финансово-промышленной группы. Создание АФПГ обуславливается потребностью обеспечения взаимовыгодных условий и рациональной координации работы сельскохозяйственных товаропроизводителей всех форм собственности и хозяйствования, перерабатывающих и обслуживающих предприятий, торговли, финансовых структур, активизацией внутриотраслевой и межотраслевой диверсификации капитала. Высшим органом управления аграрной финансово-промышленной группы является совет директоров (управляющих), который включает представителей всех его участников. Участники АФПГ для координации своей хозяйственной деятельности и ведения дел создают центральную компанию в форме акционерного общества. Необходимость такой организации обусловлена тем, что аграрная финансово-промышленная группа не имеет статуса юридического лица, а также требованием наличия единого представителя в общей технологической цепи «производство–переработка–сбыт готовой продукции». В качестве такого звена может быть использовано одно из предприятий группы (головная организация). Однако практика показывает, что предпочтительнее создание центральной компании, так как головное предприятие, выполняющее функции центральной компании, при управлении объединением во многих случаях руководствуется своими личными интересами, в то

время как центральная компания обеспечивает консолидацию интересов всех участников АФПГ посредством введения экономически обоснованного механизма формирования и распределения доходов. Она выступает от имени участников в отношениях, связанных с созданием и деятельностью АФПГ; ведет сводный (консолидированный) учет, баланс и отчетность в части деятельности группы и в порядке, установленном законодательством; подготавливает отчет о деятельности АФПГ; выполняет в интересах участников группы финансовые операции в соответствии с законодательством. Кроме того, центральная компания осуществляет маркетинговое и консультативное обслуживание предприятий-участников; разработку и реализацию программ по освоению новых технологий, привлечению инвестиций; организацию выставок, ярмарок и аукционов; создание и использование централизованных фондов. Иная деятельность центральной компании по ведению дел группы устанавливается ее уставом и договором о создании АФПГ. Прибыль аграрной финансово-промышленной группы является консолидированной прибылью ее участников. При ведении группой сводного баланса прибыль отражается на балансе центральной компании. Порядок и направления расходования образовавшейся прибыли или покрытия убытков определяются решением совета управляющих, если иное не предусмотрено договором о создании АФПГ. Отличительной чертой финансово-промышленной группы является применение трансфертных или внутрикорпоративных цен.

Одной из наиболее перспективных моделей корпоративных структур, получившей в последнее время широкое распространение в республике, является холдинг. Проведенные нами исследования показывают, что в последнее время получают распространение холдинговые компании в развитых странах. В США функционирует более 6 тыс. холдингов и более 35 тыс. их отделений, которые контролируют активы, превышающие 2 трлн долларов США.

Холдинговая компания (holding company) — система коммерческих организаций, которая включает в себя управляющую компанию, владеющую контрольными пакетами акций и (или) паями дочерних компаний, и дочерние компании. Управляющая компания может выполнять не только управленческие, но и производственные функции.

Холдинговые компании образуются для определенной цели. Это, как правило, завоевание новых секторов рынка и (или) снижение издержек.

Оба эти фактора повышают стоимость компании, ее капитализацию, и для достижения этой цели необходима эффективная работа всей системы, а не только управляющей компании. Типичным примером образования холдинговой компании является обособление структурных подразделений нерентабельного предприятия в виде юридических лиц с участием холдинговой компании в формировании их уставного капитала. Доля холдинговой компании в уставном капитале дочерних фирм может быть 100%, более 50% (так называемый контрольный пакет акций) и менее 50%.

Смешанные холдинговые компании типичны в качестве головных материнских компаний современных ТНК. Как правило, они являются многоотраслевыми объединениями (концернами и конгломератами) организационно связанных между собой предприятий различных сфер деятельности. Чистые холдинговые компании более характерны для промежуточного звена, субхолдингов. Задачами холдинговой компании в обоих случаях являются реальный контроль и управление деятельностью дочерних предприятий, сбор и репатриация дивидендов, получаемых от дочерних структур. Холдинговые компании, как правило, создаются в форме корпорации, которая владеет пакетом акций на предъявителя другой корпорации, достаточным для установления над ней делового контроля.

Функционирование холдинговой компании на рынке имеет ряд преимуществ перед отдельно взятыми компаниями: возможность создания замкнутых технологических цепочек от производства сырья до выпуска готовой продукции и доведения ее до потребителя, экономия на торговых, маркетинговых и прочих услугах, использование преимуществ диверсификации производства, единая налоговая и кредитно-финансовая политика, возможность варьирования финансовыми и инвестиционными ресурсами в рамках холдинговой системы. Кроме того, каждое предприятие, войдя в холдинговую систему и получив акции холдинга в обмен на переданную ему долю своих акций, становится экономически заинтересованным в эффективной деятельности всех субъектов холдинга.

Холдинговая компания может контролировать значительное число компаний, различных по сфере деятельности и отраслевой принадлежности, суммарный капитал которых намного превышает активы материнской компании. Высшим органом управления холдинговой компании является общее собрание акционеров, а ее исполнительным органом — правление. Как правило,

правление, состоящее из директоров дочерних обществ, направляет политику и контролирует деятельность холдинговой системы в целом в соответствии с теми пакетами акций, которыми они владеют. Советы директоров дочерних предприятий назначаются руководством холдинга и действуют в качестве его доверенных лиц. В ведении головной компании холдинга находятся вопросы выработки стратегии, формулировка целей развития, осуществление координационных и коммуникационных связей между субъектами холдинговой системы, единое финансовое руководство в целях оптимального распределения и использования ресурсов и привлечения капитала, подбор и утверждение высшего управленческого персонала, аудиторская деятельность, управление всеми видами ресурсов. Тактические вопросы деятельности компании находятся в ведении ее дочерних обществ, имеющих самостоятельность в принятии решений, касающихся их оперативной деятельности на рынке.

Холдинговые компании осуществляют общее стратегическое руководство, вырабатывают рекомендации, распоряжения и директивы, используют своих представителей, участвующих в наблюдательных советах дочерних обществ, для реализации своей стратегической линии, обладают правом вето, используют разнообразные экономические и финансово-кредитные рычаги воздействия на дочерние структуры. Нами определены следующие *преимущества холдинговой компании*:

- холдинг является более простым с юридической точки зрения и менее дорогостоящим способом обретения контроля над другой формой, чем слияние, поглощение или покупка активов другой фирмы;
- при создании холдинга материнская компания учитывает добровольность и мнение дочернего общества;
- создание дочерних обществ, контролируемых холдингом, позволяет корпорации получить юридические основания для проникновения на рынки стран, где деятельность корпоративных структур ограничена.

Согласно законодательству Республики Беларусь, холдингом признается объединение коммерческих организаций (участников холдинга), в котором:

- 1) одна из коммерческих организаций является управляющей компанией холдинга в силу возможности оказывать влияние на решения, принимаемые другими коммерческими организа-

циями — участниками холдинга (дочерними компаниями холдинга), на основании:

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

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

2) физическое лицо — собственник простых (обыкновенных) акций (долей в уставных фондах) коммерческих организаций в размерах 25 процентов и более (далее — собственник), осуществляет управление (участвует в управлении) этими коммерческими организациями без образования управляющей компании холдинга. В этом случае все участники холдинга считаются его дочерними компаниями.

Классическая схема объединения холдингового типа представлена на рис. 1.

Важнейшим звеном в структуре холдинга является материнская (головная, основная) компания.

Следует различать материнскую (головную, основную) и управляющую компании. В первом случае компания является руководящим органом управления предпринимательского объединения. Во втором случае речь идет о компании, осуществляющей функции исполнительного органа холдинговой или дочерней организации, т. е. предусматривается возможность передачи функций исполнительного органа общества управляющей организации.

Таким образом, можно выделить три основополагающих признака холдинга:

1. Долевое участие в капитале и контроль (управление) за деятельностью дочерних и зависимых компаний;

2. Юридическая независимость структур, объединяющихся посредством холдинга (все участники холдинга зарегистрированы и обладают правовым статусом юридического лица);

3. Единая экономическая, финансовая, инвестиционная, налоговая политика.

В современной экономической литературе в зависимости от признака классификации выделяют различные типы холдингов.

1. В зависимости от способа установления контроля головной компании над дочерними фирмами выделяют:

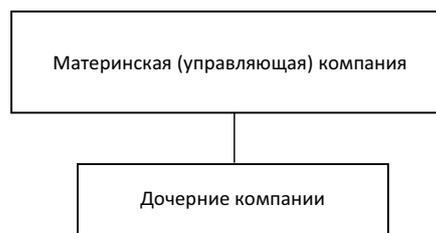


Рисунок 1 — Классическая схема холдинга

Источник: собственная разработка

- имущественный холдинг, в котором материнская компания владеет контрольным пакетом акций дочерней;

- договорной холдинг, в котором у головной компании нет контрольного пакета акций дочернего предприятия, а контроль осуществляется на основании заключенного между ними договора.

2. В зависимости от видов работ и функций, которые выполняет головная компания, различают:

- чистый холдинг, в котором головная компания владеет контрольными пакетами акций дочерних предприятий, но сама не ведет никакой производственной деятельности, а выполняет только контрольно-управленческие функции;

- смешанный холдинг, в котором головная компания ведет хозяйственную деятельность, производит продукцию, оказывает услуги, но при этом выполняет и управленческие функции по отношению к дочерним предприятиям.

3. С точки зрения производственной взаимосвязи компаний выделяют:

- интегрированный холдинг, в котором предприятия связаны технологической цепочкой, т. е. под руководством головной компании объединены предприятия по производству, транспортировке, переработке и сбыту продукции;

- конгломератный холдинг, который объединяет разнородные предприятия, не связанные технологическим процессом. Каждое из дочерних предприятий ведет свой бизнес, ни в коей мере не зависящий от других.

4. В зависимости от степени взаимного влияния компаний различают:

- классический холдинг, в котором головная компания контролирует дочерние фирмы в силу своего преобладающего участия в их уставном капитале. Дочерние предприятия, как правило, не владеют акциями головной компании, хотя абсолютно исключить такую возможность нельзя. В ряде случаев они имеют мелкие пакеты акций материнской компании;

Таблица 2 — Преимущества и недостатки холдинговой структуры

Критерии	Преимущества	Недостатки
Производственные	Эффект масштаба Оптимизация использования производственных мощностей. Сокращение транзакционных издержек. Диверсификация бизнеса. Оптимизация сочетания отраслей. Глубокая переработка сырья и сокращение его потерь	Монополизация рынка
Организационные	Проведение согласованной стратегической политики компании. Единый аппарат управления, исключение подразделений, дублирующих функции друг друга	Сложность управления в связи с разнородностью объектов управления (особенно в случае большого количества участников)
Финансовые	Повышение финансовой устойчивости. Рост рыночной стоимости компании. Уход от двойного налогообложения. Диверсификация активов	Возможно финансирование отстающих предприятий за счет эффективно работающих участников холдинга
Инновационные	Перспективы привлечения значительных финансовых средств для разработки и внедрения различных видов инноваций	Риск высоких убытков при неудачном выборе инноваций для внедрения
Кадровые	Единая кадровая политика. Рост мотивации труда за счет расширения возможностей карьерного роста, повышения квалификации и материального стимулирования сотрудников	Завышенные требования к управленческому персоналу ввиду особой сложности управления громоздкой структурой

Источник: Собственная разработка по материалам исследований

• перекрестный холдинг, при котором предприятия владеют контрольными пакетами акций друг друга. Такая форма холдингов характерна для Японии, где банк владеет контрольным пакетом акций предприятия, а оно обладает контрольным пакетом акций банка. Таким образом, происходит сращивание финансового и промышленного капитала, что, с одной стороны, облегчает предприятию доступ к финансовым ресурсам, имеющимся у банка, а с другой стороны, дает банкам возможность полностью контролировать деятельность дочерних фирм, предоставляя им кредиты.

5. В зависимости от организационной структуры выделяют:

• горизонтальные холдинги — объединение однородных бизнесов, представляющие собой филиальные структуры, которыми управляет головная компания;

• вертикальные холдинги — объединение предприятий в одной производственной цепочке (добыча сырья, переработка, выпуск продуктов потребления, сбыт). Следует отметить, что в сфере агропромышленного производства по принципу вертикальной интеграции создано большинство зарубежных холдингов;

• диверсифицированные холдинги — объединение предприятий, напрямую не связанных

ни торговыми, ни производственными отношениями.

Следует отметить, что в настоящее время практически все крупнейшие компании США и Западной Европы имеют холдинговую структуру, а во многих развитых странах распространены холдинги и в форме государственных организаций, которые создаются, как правило, в отраслях, относящихся к естественным монополиям, либо в отраслях, где утрата государственного контроля не желательна по стратегическим соображениям (к примеру, топливно-энергетический комплекс). Отличительной особенностью холдинговой формы интеграции, объясняющей ее широкое распространение, является, на наш взгляд, оптимальное сочетание существенной степени централизации управленческих полномочий с одновременным сохранением за подчиненными предприятиями высокого уровня оперативной самостоятельности, что делает такие объединения относительно гибкими. В то же время холдинговая структура наряду с достоинствами обладает и недостатками, зачастую вытекающими из самой природы холдинга как формы организации бизнеса. Преимущества и недостатки холдинговой структуры по видам систематизированы автором и представлены в табл. 2.

В настоящее время в республике идет активный процесс формирования холдингов в различных отраслях экономики, в том числе и в агропромышленном комплексе. В молочнопродуктовом подкомплексе на базе ведущих предприятий-интеграторов созданы региональные интегрированные формирования холдингового типа. Характерной чертой отечественных агрохолдингов является их формирование по принципу горизонтальной интеграции, при этом не предусматривается вхождение в состав холдинговых структур на правах дочерних компаний непосредственных производителей сырья и образование на областном уровне вертикально интегрированного формирования, объединяющего все звенья технологической цепи по производству и реализации молочных продуктов. В состав холдинговых структур входят лишь те сельскохозяйственные предприятия, которые в процессе реорганизации были присоединены к организациям по переработке сырья и являются их филиалами, не имеющими юридической самостоятельности. В то же время на локальном уровне в республике созданы и достаточно успешно функционируют такие субъекты вертикальной интеграции, как агрокомбинаты «Снов», «Дзержинский», «Ждановичи», ОАО «Беловежский» и другие менее крупные предприятия.

Интеграция предприятий в рамках одной отрасли предполагает объединение их производственного потенциала, реализацию единой маркетинговой политики, централизацию поставок продукции на экспорт, то есть главным образом мобилизацию внешних возможностей предприятий, тогда как остаются незадействованными внутренние резервы снижения себестоимости продукции и повышения ее качества. Функционирование же вертикальной интегрированной

структуры предполагает наличие внутреннего механизма трансфертного ценообразования на промежуточный продукт, способствующего снижению транзакционных издержек, удешевлению конечной продукции подкомплекса, сглаживанию противоречий между экономическими интересами партнеров по агробизнесу, а также оптимизации налоговых выплат.

Литература

1. Воробьев, И. П. Кооперация и конкуренция / И. П. Воробьев, Е. И. Сидорова, Т. И. Ленская; Респ. науч. унитарное предприятие «Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси». – Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2012. — 267 с.
2. Гусаков, В. Г. Кооперативно-интеграционные отношения в аграрном секторе экономики / В. Г. Гусаков, М. И. Запольский; НАН Беларуси, ИСИ в АПК НАН Беларуси. — Минск: Беларуская навука, 2010. — 294 с.
3. Запольский, М. И. Проблемы создания эффективных агрохолдингов в отечественном АПК: экономический аспект / М. И. Запольский // Аграрная экономика. — 2010. — № 5. — С. 16–21.
4. Ушачев, И. Г. Организационно-экономический механизм развития агрохолдингов / И. Г. Ушачев // АПК: экономика, управление. — 2007. — № 5. — С. 9–14.
5. Чаянов, А. В. Основные идеи и формы организации сельскохозяйственной кооперации / А. В. Чаянов. — М.: Наука, 1991. — 454 с.
6. Шпак, А. П. Потенциал конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности Беларуси в условиях формирования ЕЭП / А. П. Шпак, А. В. Пилипук, Т. В. Мицкевич // Экономический бюллетень НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь. — 2013. — № 9. — С. 16–27.

Материал поступил в редакцию 03.10.2016.