

что противоречит ст. 52 Закона Республики Беларусь «О хозяйственных обществах».

3. В случае понимания колхоза как производственного кооператива, правовой статус которого определен параграфом 3 гл. 4 ГК РБ, считаем целесообразным в законодательном порядке:

согласовать положения Примерного устава колхоза (СПК), утвержденного Указом № 49 с нормами гражданского, банковского законодательства, законодательства о труде, об охране и использовании земель и другого законодательства, в том числе уточнить терминологию, исключить дублирование нормативных предписаний;

дополнить Примерный устав положениями, предусмотренными п. 2 ст. 108 ГК РБ, а также закрепить обязанности членов СПК по внесению имущественного паевого взноса;

установить механизм определения размера долевого фонда членов СПК, а также порядок бухгалтерского учета средств долевого фонда членов СПК;

закрепить порядок определения количества участников (акционеров) и размеров их долей в уставном фонде (акций) хозяйственного общества при осуществлении реорганизации СПК путем присоединения к хозяйственному обществу либо преобразования в такое общество.

## **§ 2.2. Методические подходы к организации кооперативно-интеграционных структур в картофельном подкомплексе**

В настоящее время сельское хозяйство республики выходит на новый уровень своего развития, в основе которого лежит применение инновационных технологий (на базе использования новых систем машин и крупных технико-технологических комплексов), обеспечивающих заданные количественные и качественные параметры производимого сырья и реализуемой конечной продукции. В сложившейся ситуации особенно остро встает вопрос о повышении эффективности деятельности субъектов хозяйствования аграрной сферы. На первый план выдвигаются задачи кардинального увеличения темпов экономического роста, укрепления конкурентоспособности на внутреннем и внешнем продовольственном рынке. Кооперативно-интеграционные структуры, объединяющие технологически взаимосвязанные предприятия АПК, обеспечивают стабильность производственно-хозяйственных связей, консолидацию производственно-технологических, финансовых ресурсов.

Картофельный подкомплекс является важнейшей составной частью агропромышленного комплекса и представляет хозяйственную систему, включающую совокупность предприятий, связанных единством процесса производства картофеля, его транспортировки, хранения, переработки и реализации готовой продукции.

Научная концепция повышения эффективности в картофельном подкомплексе на современном этапе имеет принципиальное значение для решения задачи обеспечения продовольственной безопасности страны и наращивания ее экспортного потенциала.

В соответствии с Государственной комплексной программой развития картофелеводства, овощеводства и плодородства в 2011–2015 годах предусматривается создание интеграционных структур, включающих полный цикл производства, хранения, переработки и реализации картофеля, овощей, плодов, ягод в целях повышения эффективности отрасли картофелеводства и организаций картофелеперерабатывающей промышленности, обеспечения населения республики плодовоовощной продукцией отечественного производства, наращивания экспортного потенциала.

Исследования показали, что на нынешнем этапе развития интеграционных процессов в картофелепродуктовом подкомплексе целесообразно создание агропромышленных формирований по продуктово-му признаку, обеспечивающих ориентацию каждого звена единой технологической цепи на конечный результат, учитывающих специфику производства конечной продукции.

Модель организации производства по типу агропромышленного формирования с замкнутым технологическим циклом «производство семян – выращивание картофеля – переработка – реализация полуфабрикатов» имеет ряд преимуществ по сравнению с действующей ныне контрактной формой договорных отношений:

- самообеспечение производителя качественным семенным материалом картофеля позволит повысить продуктивность товарных посадок до 30 %, ускорить внедрение новых сортов в производство, осуществить экспортные поставки семян;

- проводится контроль за выполнением всего комплекса агротехнических мероприятий, включая биологизированные технологии: применение биогумуса, минимальной химической нагрузки от минеральных удобрений и средств защиты растений, пневмомеханических экологически чистых методов борьбы с колорадским жуком и др.;

- обеспечивается потребность в специализированных хранилищах требуемой мощности с линией по предрегистрационной доработке картофеля;

- при выращивании сырья с заданными параметрами крахмалистости достигается увеличение выхода крахмала и качества картофельных полуфабрикатов;

- происходит снижение себестоимости конечной продукции (продовольственного картофеля, крахмала, картофелепродуктов и др.) на величину закладываемой товаропроизводителями в цену реализации прибыли, НДС, рентабельности, затрат на хранение;

- гарантируется полная загрузка перерабатывающих мощностей;

- сглаживается сезонность в использовании трудовых ресурсов, так как персонал может быть занят

в процессе выращивания картофеля, а затем в подготовке его к дальнейшей реализации;

- обеспечивается создание дополнительных рабочих мест для сельского населения.

Процесс создания кооперативно-интеграционных структур в картофельном подкомплексе предполагает следующую этапность:

1. Разработка предложений по созданию структуры.

В зависимости от вида предполагаемой вертикально интегрированной агропромышленной структуры разрабатываются следующие положения:

- обоснование необходимости создания, цель и задачи деятельности;

- перечень предприятий, предлагаемых для включения в создаваемую структуру;

- сведения о доле сырья и продуктов его переработки предприятий, предлагаемых для включения в формируемую структуру;

- проекты учредительных документов, устанавливающих полномочия управления органов управления интегрированной структуры, механизм ее взаимодействия с участниками.

2. Разработка технико-экономического проекта формирования и функционирования структуры, который может включать в себя:

- организационно-производственную структуру, правовую форму интегрированной структуры, определение состава участников;

- баланс сырьевых ресурсов картофеля;

- фактические и планируемые виды производства конечной продукции (продукции переработки) каждого из участников и интегрированного формирования в целом;

- план внедрения инновационного технического потенциала – расчет потребности в дополнительных технологических линиях, оборудовании под планируемую продукцию (с учетом потребительского спроса и рыночной конъюнктуры);

- расчет потребности в инвестиционных ресурсах и капиталовложениях; оценку ожидаемой выручки от реализации, прибыли и уровня рентабельности основных видов продукции из картофеля;

- оценку фактического и ожидаемого финансового положения (финансовых результатов) каждого участника в отдельности и интегрированной структуры в целом;

- оценку фактических и расчет оптимальных ценовых соотношений (пропорций) выпускаемой продукции в розничной цене по схеме: сырье – переработка продукции – сфера реализации (розничная цена);

- анализ и оценка объемов потребления сырья и продукции картофелепереработки в рамках района, области и за ее пределами;

- определение каналов реализации сырья и готовой продукции из картофеля;

- расчет резервов роста эффективности производства в структуре (снижение затрат на производство и реализацию продукции, повышение качества и расширение ассортимента конечной продукции, оптимальность продвижения продукции).

Важной составляющей при формировании кооперативно-интеграционных объединений являются способы объединения хозяйствующих субъектов:

- в форме приобретения одной организацией капитала другой организации путем эмиссии акций, перевода денежных средств или других активов. Такие хозяйственные операции могут осуществляться между акционерами (участниками) объединяющихся организаций или между одной организацией и акционерами (участниками) другой организации;

- с изменением юридического статуса участников объединения, при котором: активы и обязательства одной организации переходят к другой, при этом одна из организаций прекращает свою деятельность; или активы и обязательства переходят к вновь созданной организации, а обе объединяющиеся организации считаются реорганизованными;

- как приобретение, когда одна объединяющаяся организация получает контроль над другой объединяющейся организацией.

Современное состояние дел в производстве, хранении, переработке, реализации картофеля и картофелепродуктов свидетельствует о возникновении объективных предпосылок для реструктуризации картофелепродуктового подкомплекса и построения сбалансированных взаимоотношений на основе интеграционного взаимодействия в форме холдинга.

Установлено, что в процессе интеграции организаций картофельного подкомплекса может быть сформирована вертикально интегрированная продуктовая структура, включающая предприятия технологической цепи и организации обслуживающих отраслей. В этой связи нами предложено создание регионального холдинга «Минская картофелепродуктовая компания «Картофель Минщины» на базе предприятий Минской области (рис. 2.2.1).

Создание холдинга «Минская картофелепродуктовая компания «Картофель Минщины» осуществляется в соответствии с действующей нормативно-правовой базой. Холдинг не является юридическим лицом, поэтому предлагается создать управляющую компанию холдинга, которая может оказывать влияние на решения участников (дочерних компаний).

Включение юридического лица в состав участников холдинга в качестве его дочерней компании осуществляется на основании решения управляющей компании холдинга или собственника и требует получения согласия антимонопольного органа в установленном порядке. Юридическое лицо считается включенным в состав участников созданного холдинга в качестве его дочерней компании с даты оформления Министерством экономики Республики Беларусь нового перечня участников холдинга.

Управляющая компания холдинга:

- выступает от имени участников холдинга в отношениях, связанных с созданием и деятельностью холдинга;

- проводит согласованную финансовую, инвестиционную и производственную политику холдинга, в том числе в части определения порядка ведения централизованных закупок, распределения сырья, материалов

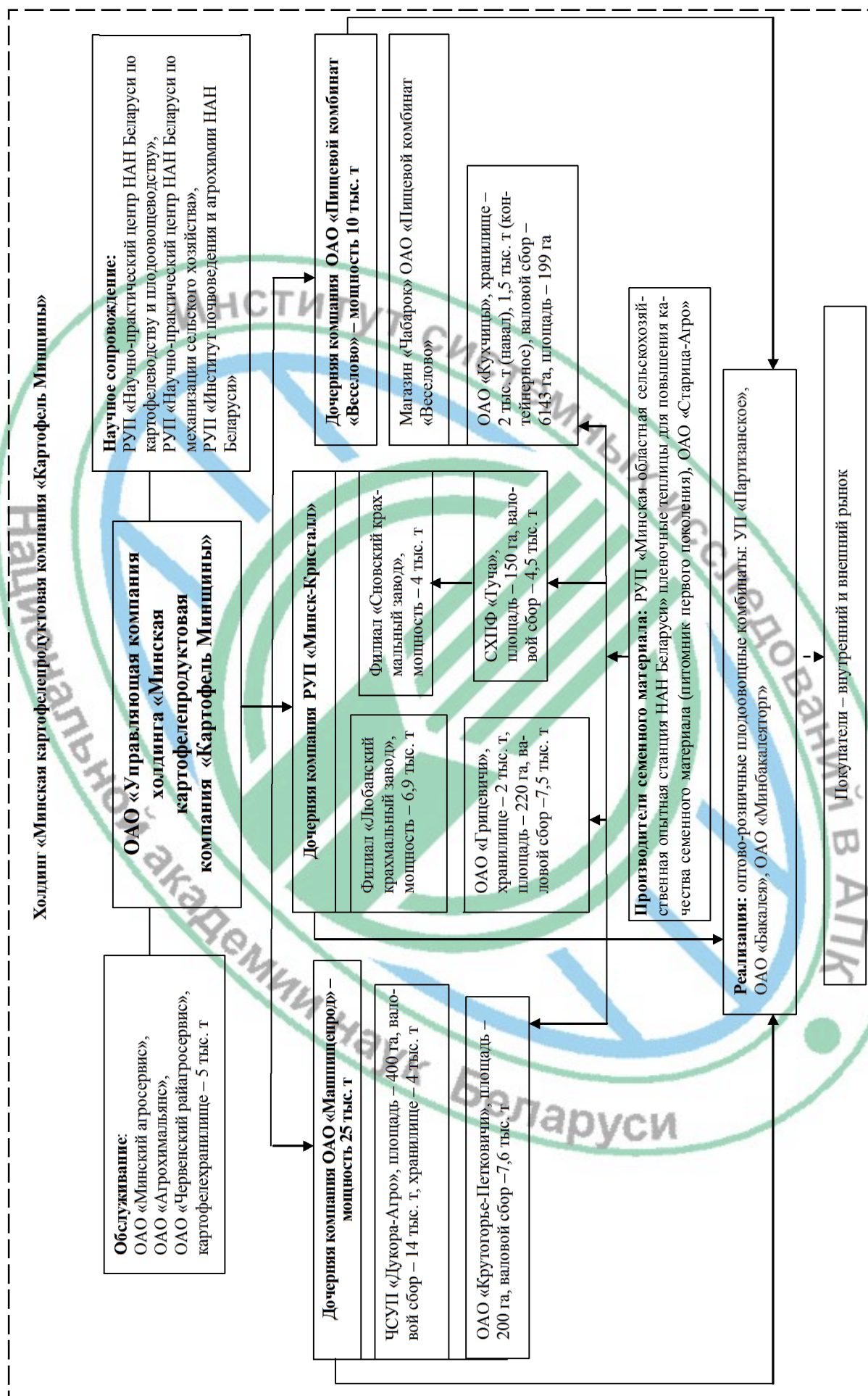


Рис. 2.2.1. Концептуальная модель организационной структуры регионального картофельного холдинга

и комплектующих, продажи готовой продукции, организации маркетинговой, логистической и иной деятельности;

- разрабатывает стратегии и (или) планы перспективного развития холдинга;

- осуществляет иные полномочия, определенные законодательством, уставом (учредительным договором) управляющей компании и уставами дочерних компаний холдинга, договорами доверительного управления либо иными договорами.

В предлагаемом холдинге «Минская картофелепродуктовая компания «Картофель Минщины»» возможен нижеследующий вариант экономических взаимоотношений.

На начальном этапе для производителей и предприятий-заготовителей определяются согласованные руководством холдинга приемлемые цены: на поставляемое сырье (семенной, технический и продовольственный картофель), продукты переработки для последующих стадий технологического процесса, готовую продукцию.

Минимальные цены формируются не выше закупочных, принятых на данный период времени, обеспечивают минимальную рентабельность каждому участнику в пределах до 10 % и определяются с учетом величины нормативных затрат на производство сырья и его переработку, реализацию готовой продукции, а также с учетом складывающегося на данный период времени спроса и предложения. В зависимости от складывающейся экономической ситуации на внутреннем и внешнем рынке руководство холдинга вправе принять любой наиболее приемлемый вариант определения цен. Предпочтение отдается тому или иному уровню ценообразования, или их комбинированному применению.

В системе экономических взаимоотношений участников продуктовой интегрированной формации центральное место занимают распределительные отношения. При этом важным принципом их построения является обеспечение паритета каждого участника. В научных источниках критерием паритетных распределительных отношений принято считать индивидуальный вклад участников интегрированной структуры в конечный финансовый результат (выручку от реализации, прибыль). Величину этого вклада для каждого участника предлагается определять одним из следующих методов: затратным, ценовым, ресурсным.

*Реализация затратного метода* предполагает на каждом этапе продвижения продукции в продуктовой технологической цепи «производство – переработка – сбыт» расчет нормативных затрат или фактической себестоимости, начиная с первой стадии и заканчивая последней.

*Ценовой метод* распределительных отношений предполагает добавление в расчетную процедуру показателя нормативной прибыли. Вклад участников для сельскохозяйственной группы определяют по нормативной стоимости, для других – по добавленной нормативной стоимости.

*Ресурсный метод* предусматривает определение ресурсоемкости производства сельскохозяйственного сырья и продуктов его переработки. Для этого суммируются

в стоимостном выражении все виды производственных ресурсов, занятых в сельскохозяйственном производстве, переработке и реализации, и определяют долю каждого участника.

Для стабильного производства требуемых объемов картофеля и обеспечения бесперебойной загрузки производственных мощностей перерабатывающих предприятий управляющей компанией холдинга «Минская картофелепродуктовая компания «Картофель Минщины»» целесообразно формирование сырьевой зоны. При ее организации следует учитывать:

1. Мощности перерабатывающих предприятий и объем хранилищ.

2. Потребность в данном виде продукции на внутреннем и внешнем рынке.

3. Природно-экономические условия производства данного вида сырья, сложившуюся специализацию, удаленность от перерабатывающих предприятий и рынков сбыта.

В зависимости от складывающейся экономической ситуации могут учитываться и другие факторы, определяющие эффективность функционирования разнородных кооперативно-интеграционных структур.

Поскольку входящие в холдинг дочерние компании могут иметь разный экономический потенциал, реализацию финансовой стратегии целесообразно осуществлять на уровне интегрированной холдинговой структуры и дочерних компаний. Реализация финансовой стратегии достигается через использование системы инструментов. В предложенной модели финансовой стратегии такими инструментами выступают финансовая политика, финансовое планирование, финансовый контроль и анализ финансово-хозяйственной деятельности.

При создании холдинга «Минская картофелепродуктовая компания «Картофель Минщины»» будут реализованы принципы горизонтальной и вертикальной интеграции, что позволит углубить взаимодействие между его участниками, совершенствовать процесс реализации продукции под единым брендом. Целостность обеспечивается управлением входящими в него участниками исходя из известной в мировой практике формулы «децентрализации операций при централизации контроля», что обеспечивает жизнеспособность и синергетический эффект объединения в целом. Создание холдинговых структур в современной динамично развивающейся экономике является способом снижения коммерческих рисков, сокращения расходов производства, а значит, повышения эффективности предпринимательской деятельности.

## Заключение

На современном этапе развития кооперативно-интеграционных процессов в продуктовой технологической цепи: «производство – переработка – сбыт» отечественного АПК наблюдаются следующие тенденции: создание более крупных интегрированных и корпоративных агропромышленных структур, зависимость эффективного функционирования крупных агропромышленных формирований от уровня использования инноваций для обновления техники

и технологий, возникновение синергического эффекта на каждой стадии единой технологической цепи «производство – переработка – сбыт» в рамках крупных продуктовых объединений и др.

Разработанные методические подходы по созданию и эффективному управлению кооперативно-

интегрированными структурами в картофельном подкомплексе включают правовые основы создания и функционирования, организационно-экономический механизм взаимоотношений участников, подходы по определению предприятий-интеграторов и формированию сырьевых зон.

## **§ 2.3. Методические рекомендации по эффективному управлению в системе кооперативно-интеграционных структур АПК**

За последние годы произошли позитивные перемены в АПК Республики Беларусь благодаря усилению внимания государства к стабилизации сельскохозяйственного производства, обозначились адекватные институциональные изменения в аграрной сфере, в формах концентрации и специализации сельскохозяйственного производства, регулировании рынков сельскохозяйственной продукции, активизации интеграционных процессов. Особая роль в структурной реорганизации экономики АПК отводится новым гибким интеграционным организационным формам управления, которые создают замкнутый цикл «производство – переработка – реализация», благодаря чему сельскохозяйственные организации функционируют более рентабельно.

Сказанное в полной мере относится к картофелепродуктовому подкомплексу, специфика которого связана прежде всего с тем, что картофель является ценным, высококалорийным продуктом питания, а также сырьем для получения крахмала и спирта. Кроме того, картофель и продукты его переработки широко используют для кормовых целей. Развитие интегрированных структур с полным циклом выращивания и переработки картофеля на основе сочетания экономических интересов сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий позволяет создать условия для реализации следующих возможностей: вхождение в систему международного разделения труда; формирование разветвленной инфраструктуры в сфере переработки, получение высококачественной продукции, ее транспортировки, эффективного рыночного продвижения; повышение уровня эластичности к колебаниям экономической конъюнктуры и пр.

Основная цель проведения исследований заключается в том, чтобы разработать методические рекомендации по эффективному управлению в системе кооперативно-интегрированных структур АПК (на примере картофелепродуктового подкомплекса).

### **Анализ механизма управления в интегрированных формированиях АПК зарубежных стран**

Значение конкуренции как основного рыночного механизма возрастает в условиях глобализации. 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.

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 стран-участниц Единого экономического пространства (ЕЭП) – Российской Федерации и Республики 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: товарищества, акционерные общества, ассоциации, союзы, кооперативы, финансово-промышленные группы, агрохолдинги, агрофирмы, агрокомбинаты.

Самой острой проблемой, с которой столкнулись российские менеджеры, является 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. Обязательное условие при создании ФПГ – наличие в составе группы банковской структуры. В целом, исследователи констатируют, что правовая база по корпоративным формам управления в России развита слабо. Следует отметить, что административные органы управления практически не участвуют в формировании агрохолдингов в России, осуществляя в основном функции контроля.

Крупными и средними корпоративными структурами, строящимися на принципах вертикальной и горизонтальной интеграции, являются агрофирмы (агрокомбинаты) и агрохолдинги, однако эти интеграционные формы часто путают. Понятие «агрофирма» предполагает такую структуру, в которой входящие в ее состав предприятия теряют статус юридического лица и свою экономическую самостоятельность и функционируют