

Тема 9. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ ИНТЕГРАЦИИ В АПК

9.1. Особенности создания и деятельности интеграционных формирований

На переходном этапе становления рыночных отношений агропромышленная интеграция становится специфической формой выживания хозяйствующих субъектов в условиях кризиса. В настоящее время существует стремление предприятий не столько к адаптации к рыночным условиям, сколько к максимальной изоляции от него путем замыкания хозяйственных связей внутри интеграционных структур. Предприятия объединяются с целью предотвращения потери контроля над производством, поддержания тесных контактов с властными структурами, лоббирования своих интересов для получения льгот, привилегий и закрытия рынка от внешней конкуренции.

Создание интеграционного формирования предполагает: структурные преобразования и развитие отношений по управлению собственностью; снижение издержек в технологической цепи; удовлетворение потребностей участников в техническом, материальном обеспечении и обслуживании; проведение согласованной инвестиционной, маркетинговой и кредитной политики; обеспечение эффективности производства, конкурентоспособности производимой продукции.

Все это требует решения следующих основных организационно-производственных задач:

- образование координационного органа управления с широкими правами и обязанностями;
- разработка экономического механизма, обеспечивающего рыночные взаимоотношения субъектов на паритетных началах.

На практике при интеграции предприятия предпочитают созданию управляющей компании (что достаточно затратно и сложно в организационном плане) наделение ее статусом одного из предприятий-участников (выбор предприятия-интегратора). Успешность процесса кооперации и интеграции в значительной степени зависит от **предприятия-интегратора**, который должен выступать организатором и движущей силой формирования. При его определении следует применять основные критерии выбора:

1. *Стремление предприятия быть интегратором.* Кроме возможностей для увеличения производства эта роль предполагает

дополнительные обязанности и ответственность по отношению к участникам объединения.

2. *Наличие у него материально-денежных ресурсов*, которые могут быть вложены в развитие производства в хозяйствах сырьевой зоны и на предприятиях сопутствующих отраслей в рамках структуры.

3. *Наличие мощностей и технологий, позволяющих минимизировать расход ресурсов при расширении производства.*

4. *Территориально-административное размещение.* С целью снижения транспортных издержек рекомендуется выбирать предприятие, имеющее наиболее выгодное расположение по отношению к участникам объединения и к существующей инфраструктуре (торговой сети, хранилищам, дорогам).

5. *Наличие квалифицированных трудовых ресурсов.* Предполагается, что для обеспечения эффективной деятельности объединения необходимо провести серьезную организационную работу и наладить механизм взаимоотношений между участниками формирования.

В связи с этим интегратором (управляющей компанией) чаще всего становится крупное эффективное перерабатывающее предприятие, удовлетворяющее всем вышеизложенным требованиям.

Важным моментом при создании интеграционной структуры является формирование оптимальной сырьевой зоны для этого предприятия с целью включения сельскохозяйственных товаропроизводителей в данное объединение. Формирование сырьевых зон перерабатывающих предприятий должно в полной мере отвечать потребностям национального и регионального рынков, продовольственной безопасности страны и обеспечивать развитие экспорта.

Основные факторы, которые необходимо учитывать для рациональной организации сырьевой зоны:

- оценка спроса и предложения на данную продукцию на внутреннем и внешнем рынках;
- наличие мощностей по переработке;
- сложившаяся структура производства и перспективы ее изменения;
- природные и экономические условия производства сырья;
- специализация сельскохозяйственных предприятий и возможность концентрации производства;

– возможные социально-экономические последствия от изменения структуры сельскохозяйственного производства (влияние на занятость и доходы населения, самообеспечение продовольствием, экологию).

Этапы формирования сырьевой зоны:

- 1) оценка производственных возможностей сельскохозяйственных предприятий;
- 2) сравнительный анализ затрат на производство и транспортировку продукции к месту переработки;
- 3) формирование сырьевой зоны по ряду критериев эффективности производства и сбыта (продуктивность, удельные затраты, доходность);
- 4) выбор формы интеграционного объединения для хозяйств, вошедших в сырьевую зону и перерабатывающего предприятия;
- 5) определение наиболее эффективного механизма взаимоотношений между участниками формирования, а также наиболее целесообразных методов управления и самоуправления.

При создании интеграционной структуры выделяют следующие основные стадии:

- 1) инициатива образования;
- 2) заключение договора о создании формирования;
- 3) учреждение управляющей компании или передача ее функций предприятию-интегратору;
- 4) организационная работа;
- 5) получение предварительного согласия антимонопольного органа;
- 6) государственная регистрация.

На этапе начала функционирования формирования должны быть решены вопросы производственной деятельности, определена стратегия экономических взаимоотношений участников, хозяйственных отношений в структурных подразделениях, управления финансовыми и товарными потоками в рамках формирования, а также его взаимоотношений с участниками и инфраструктурой регионального рынка.

Взаимодействие участников интеграционных структур осуществляется, как правило, на основе договора простого товарищества (совместной деятельности). Основы деятельности интеграционной структуры определяют порядок формирования и использования совместного имущества: так, вкладом участников в совместное достояние признается все, что они вносят в общее дело: деньги, имущество, сырье и пр.

Прибыль от совместной деятельности первоначально поступает на баланс головной организации. Порядок и направления ее расходования или покрытия убытков определяются решением коллегиального органа управления, что должно быть предусмотрено договором о создании объединения.

Прибыль распределяется между участниками по заранее согласованной схеме. Ведение бухгалтерского учета общего имущества участников наиболее целесообразно поручить интегратору. По его обязательствам, возникшим в результате участия в деятельности кооперативного объединения, участники должны нести солидарную ответственность.

Прекращение деятельности интеграционной структуры наступает:

- в случае истечения срока договора, если он не был продлен;
- расторжения договора по решению всех участников;
- вступления в силу решения суда об установлении нарушения законодательства в процессе деятельности объединения.

9.2. Организационно-экономические основы функционирования холдингов в АПК

Интегрированные структуры и холдинги – важный атрибут современного мирового корпоративного устройства и результат организационных изменений. Это ответ на все более усложняющиеся условия внешней и внутренней среды, когда самыми важными конкурентными преимуществами становятся не столько активы, которыми располагает компания в настоящее время, сколько способность компании быстро создавать и приобретать новые компетенции, оптимизировать стратегию развития и организационную структуру управления предприятием с учетом изменений внешней ситуации.

Холдинг представляет собой совокупность юридических лиц, объединенных единой системой управления основными ресурсами: финансовыми, человеческими, информационными и связанных между собой договорными и (или) имущественными отношениями.

Цели создания холдингов:

Владельческие:

- формализация отношений владения;
- обеспечение защиты активов.

Финансово-инвестиционные:

- рациональная организация финансовых потоков;
- оптимизация налогообложения;
- обеспечение инвестиционной прозрачности.

Управленческие:

- высвобождение времени собственников для решения вопросов стратегического развития;
- создание единой системы менеджмента и контроля;
- увеличение надежности и оперативной устойчивости.

Предпринимательские:

- освоение новых рынков, в том числе зарубежных;
- расширение существующих рынков.

Типы холдингов:

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

– **имущественный холдинг**, в котором материнская компания владеет определенным законодательно пакетом акций дочерней;

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

2. В зависимости от *функций, которые выполняет головная компания*, различают:

– **чистый холдинг**, в котором головная компания владеет пакетами акций дочерних предприятий, но сама не ведет производственную деятельность, 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 наличия *производственной взаимосвязи* участников выделяют:

– **интегрированный холдинг**, в котором предприятия связаны технологической цепочкой. Данный тип холдингов получил наибольшее распространение в сфере АПК, где объединены предприятия по производству сырья, переработке и сбыту продукции;

– **конгломератный холдинг**, который объединяет разнородные предприятия, не связанные технологическим процессом.

В соответствии с законодательством Республики Беларусь **холдинг – это объединение коммерческих организаций**, в котором:

1. Одна из коммерческих организаций является управляющей компанией холдинга в силу возможности оказывать влияние на решения, принимаемые другими коммерческими организациями – участниками холдинга на основании:

– владения 25 % и более простых акций (соответствующих долей в уставных фондах) этих организаций;

– управления их деятельностью на основании статуса учредителя унитарных предприятий;

– договора доверительного управления 25 % и более простых (обыкновенных) акций (долей в уставных фондах) дочерних компаний холдинга;

– иного договора, в соответствии с которым управляющей компанией холдинга приобретаются права по управлению деятельностью дочерних компаний холдинга.

2. Физическое лицо – собственник 25 % и более простых акций (соответствующих долей в уставных фондах) коммерческих организаций осуществляет управление этими организациями без образования управляющей компании.

Холдинг не является юридическим лицом и создается по решению управляющей компании холдинга или собственника. Холдинг считается созданным и приобретает статус холдинга с даты его регистрации, осуществляемой Министерством экономики, которое ведет Государственный реестр холдингов.

Для регистрации холдинга управляющая компания (собственник) представляет в Министерство экономики:

1) заявление о регистрации холдинга;

2) решение о создании холдинга, принятое управляющей компанией холдинга в порядке, определенном ее уставом (учредительным договором), или собственником;

3) копии документов, подтверждающих государственную регистрацию юридических лиц – участников холдинга.

Регистрация холдинга осуществляется Министерством экономики в день подачи документов путем проставления штампа на заявлении о регистрации холдинга и внесении сведений о холдинге в Государственный реестр холдингов. Не позднее двух рабочих дней, следующих за днем регистрации холдинга, Министерство экономики выдает свидетельство о регистрации холдинга с перечнем участников холдинга по форме, установленной данным Министерством.

Запрещается создание и деятельность на территории Республики Беларусь холдингов, имеющих целью или результатом

монополизацию производства и (или) реализации товаров (работ, услуг), ограничение или устранение конкуренции, ущемление законных интересов потребителей.

Организационная структура холдинга включает:

– *управляющую (головную) компанию*, которая формулирует цели развития холдинга, осуществляет выработку стратегии, обеспечивает коммуникационные связи между субъектами холдинговой системы, осуществляет единое управление в целях оптимального распределения и использования ресурсов и привлечения капитала. Ее органы управления осуществляют управление холдингом;

– *дочерние компании*, непосредственно занятые производственно-сбытовой деятельностью.

Холдинг может контролировать значительное число компаний, различных по сфере деятельности и отраслевой принадлежности. Высшим органом управления является *общее собрание акционеров* головной компании, а ее исполнительным органом – *дирекция*, возглавляемая генеральным директором. В агрохолдинге при необходимости может создаваться совет управляющих, в состав которого входят представители Минсельхозпрода и предприятий, акции которых переданы в управление холдингу. Решения совета носят рекомендательный характер.

Управляющая компания принимает участие в работе Общего собрания акционеров дочерних компаний, пользуясь правом назначения исполнительных органов, совершения крупных сделок и иными правами, согласно своему участию в уставном капитале. Ее управляющее воздействие в основном заключается в осуществлении планирования, кадровом и информационном обеспечении дочерних компаний, организации маркетинга и сбыта продукции. Дочерние компании нередко вообще лишены подразделений, выполняющих указанные функции.

Как было указано выше, участники холдинга могут строить отношения между собой не только на имущественной (владение акциями), но и на договорной основе. В этом случае все они остаются хозяйственно и юридически самостоятельными, а все взаимоотношения между ними регулируются договором. Привлечение сельскохозяйственных товаропроизводителей к работе в рамках структуры возможно путем заключения с ними договора доверительного управления имуществом либо договоров контракции.

На рис. 9.1 представлена структура управления холдингом.

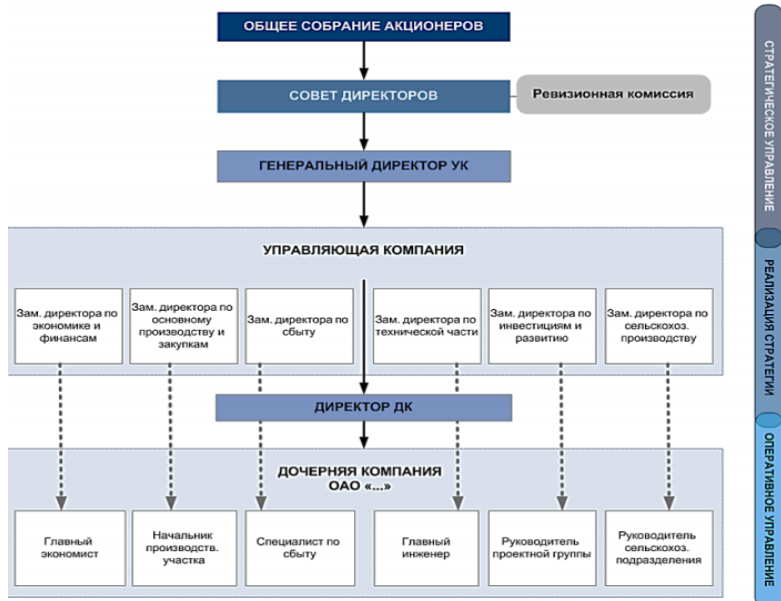


Рис. 9.1. Структура управления холдингом

Управляющая компания холдинга вправе формировать централизованный фонд за счет отчислений от прибыли участников холдинга, остающейся в их распоряжении после уплаты налогов, сборов (пошлин), других обязательных платежей в республиканский и местные бюджеты, в том числе государственные целевые бюджетные фонды, а также государственные внебюджетные фонды.

Средства централизованного фонда направляются на реализацию следующих мероприятий:

- 1) финансирование капитальных вложений производственного назначения;
- 2) финансирование научно-исследовательских и опытно-конструк-торских работ;
- 3) финансирование программ по энергосбережению и мероприятий по внедрению новых энергоэффективных технологий и оборудования;
- 4) погашение кредитов банков, полученных и использованных участниками холдинга на цели, предусмотренные в пп. 1 и 2;
- 5) предоставление займов.

Главными преимуществами холдинга как интеграционной структуры являются: снижение предпринимательских рисков, четкий консолидирующий центр, наличие юридического лица, способного привлечь инвестиции, гибкость и адаптация к новым условиям. К отрицательным чертам относится возможная потеря участниками значительной доли самостоятельности.

Основные преимущества функционирования холдингов:

- оптимизация управления и финансирования дочерних компаний, входящих в холдинг;
- возможность создания замкнутых технологических цепочек;
- гибкое реагирование на рыночные изменения;
- объединение рисков дочерних структур, входящих в холдинг;
- возможность оперативного маневра капиталовложениями;
- облегчение фискального бремени путем перераспределения прибыли между компаниями холдинга;
- возможность получения поддержки в сложные периоды деятельности дочерних компаний и т. д.

Холдинг считается прекратившим свою деятельность в случаях:

- 1) истечения срока, на который он создавался;
- 2) принятия управляющей компанией холдинга решения о прекращении его деятельности;
- 3) утраты оснований, согласно которым одна из коммерческих организаций является управляющей компанией холдинга.

9.3. Особенности организации и функционирования ассоциаций, концернов и государственных объединений

Агропромышленные организации на местном уровне могут создавать ассоциацию (союз) производителей. Ассоциативная организация не дает полного эффекта проведения жесткой и единой экономической политики, однако предоставляет возможность маневра в действиях для каждого субъекта.

Согласно действующему в Республике Беларусь законодательству, **ассоциации** представляют собой объединения коммерческих организаций, созданные на основе договора о совместной деятельности в целях координации их предпринимательской деятельности, представления и защиты их общих имущественных интересов. Ассоциации могут содействовать разработке и реализации программ экономического и социального развития своего региона, созданию со стороны государства более выгодных условий производства и сбыта

продукции, защищать экономические, социальные, политические интересы участников в органах местного самоуправления и общественных организациях.

Участники ассоциации являются самостоятельными юридическими лицами и отвечают лишь по своим обязательствам перед партнерами. Предприятия и организации, входящие в ассоциацию, координируют свою деятельность лишь в той области хозяйства, к которой имеет отношение ассоциация. Члены ассоциации могут вступать в другие договорные обязательства без согласования с прочими участниками.

Коллегиальным органом управления обычно является совет учредителей, в состав которого входят руководители вступивших в ассоциацию предприятий, в ряде случаев – другие специалисты. Решения принимаются простым большинством голосов (50 % + 1 голос). Совет избирает исполнительную дирекцию и председателя ассоциации.

Данная форма объединения предполагает ряд ограничений: ассоциация не может заниматься коммерческой деятельностью и извлекать прибыль, а доходы могут использоваться только для нужд ассоциации, а не распределяться между ее участниками.

Государственным объединением (концерном, производственным, научно-производственным или иным объединением) является объединение государственных и иных юридических лиц, а также индивидуальных предпринимателей, создаваемое по решению Президента, Правительства Республики Беларусь, а также по их поручению республиканскими органами государственного управления.

Государственное объединение создается, как правило, по отраслевому принципу в целях осуществления общего руководства, управления деятельностью, координации деятельности и представления интересов юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, входящих в его состав.

Государственное объединение находится в подчинении Правительства Республики Беларусь, республиканского органа государственного управления либо органа местного управления. Являются некоммерческими организациями. Участники сохраняют права юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. Решения государственных объединений по вопросам, предусмотренным уставами государственных объединений и актами законодательства о таких объединениях, являются обязательными для их участников.

9.4. Развитие договорной интеграции

Во многих случаях договорные взаимоотношения участников при осуществлении интеграции являются наиболее предпочтительными. В соответствии с белорусским законодательством **договорная интеграция** осуществляется в форме заключения между участниками договора доверительного управления имуществом или (и) договора о совместной деятельности.

Договорные взаимоотношения выстраиваются в соответствии со следующими принципами: обязательность (стороны должны исполнять договор); свобода договорности (свободное определение содержания); целенаправленность (реализация производственных целей); эффективность (договор должен содействовать повышению эффективности деятельности); равноправие (сотрудничество на равноправных началах); эквивалентность (товарооборот должен совершаться по эко-номически обоснованным ценам); ответственность (исполнение обязательств в срок).

По **договору доверительного управления имуществом** одна сторона (вверитель) передает другой стороне (доверительному управляющему) на определенный срок имущество в доверительное управление, а доверительный управляющий обязуется осуществлять управление этим имуществом в интересах вверителя.

Передача имущества в доверительное управление *не влечет перехода права собственности* на него к доверительному управляющему.

Он вправе совершать в отношении этого имущества в соответствии с договором любые юридические и фактические действия в интересах вверителя. Законодательством или договором могут быть предусмотрены ограничения в отношении отдельных действий по доверительному управлению имуществом.

Объектом доверительного управления могут быть предприятия и другие имущественные комплексы, отдельные объекты, относящиеся к недвижимому имуществу, ценные бумаги, исключительные права и другое имущество. **Вверителем** имущества является его собственник.

Доверительным управляющим может быть индивидуальный предприниматель, коммерческая организация, в отдельных случаях – гражданин, не являющийся предпринимателем, или некоммерческая организация.

Сделки с переданным имуществом доверительный управляющий совершает от своего имени.

Договор доверительного управления имуществом содержит:

- 1) предмет договора, в том числе характеристику имущества и его стоимость;
- 2) пределы использования имущества доверительным управляющим;
- 3) наименование юридического лица или имя гражданина, в интересах которого осуществляется управление имуществом;
- 4) размер и форму вознаграждения доверительному управляющему, если это предусмотрено договором;
- 5) срок действия договора.

Ответственность доверительного управляющего:

1. Обязан возмещать вверителю убытки, причиненные утратой или повреждением имущества, в том числе упущенную выгоду.
2. Обязательства по сделке, совершенной с превышением предоставленных ему полномочий, несет лично.
3. Договор может предусматривать предоставление доверительным управляющим залога в обеспечение возмещения убытков, которые могут быть причинены им вверителю.

Договор доверительного управления имуществом прекращается в одном из следующих случаев:

- 1) смерти гражданина или ликвидации юридического лица – выгодоприобретателя;
- 2) смерти гражданина, являющегося доверительным управляющим, или признания его экономически несостоятельным;
- 3) отказа доверительного управляющего или вверителя от осуществления доверительного управления.

По договору простого товарищества (о совместной деятельности) двое или несколько лиц обязуются соединить свои вклады и совместно действовать без образования юридического лица для извлечения прибыли.

Сторонами договора, заключаемого для осуществления предпринимательской деятельности, могут быть только индивидуальные предприниматели и (или) коммерческие организации.

Вкладом участника в общее дело могут быть деньги, иное имущество, профессиональные и иные знания, навыки и умения, а также деловая репутация и деловые связи. Вклады предполагаются равными по стоимости, если иное не следует из договора или

фактических обстоятельств. Оценка стоимости неденежного вклада товарища производится по соглашению между товарищами.

Внесенное имущество используется в интересах всех товарищей и составляет общее имущество товарищей. Ведение бухгалтерского учета общего имущества может быть поручено ими одному из участвующих в договоре лиц.

При ведении общих дел каждый вправе действовать от имени всех участников, если договором не установлено иное. **При совместном ведении дел** для совершения каждой сделки требуется согласие всех товарищей.

Порядок покрытия расходов и убытков, связанных с совместной деятельностью, определяется соглашением. При его отсутствии каждый несет расходы и убытки пропорционально стоимости его вклада. Участники отвечают солидарно по всем общим обязательствам независимо от оснований их возникновения.

Прибыль, полученная товарищами в результате их совместной деятельности, распределяется пропорционально стоимости вкладов, если иное не предусмотрено договором.

Договор прекращается вследствие:

- 1) признания кого-либо из участников безвестно отсутствующим, недееспособным, экономически несостоятельным (банкротом);
- 2) смерти участника или ликвидации либо реорганизации участвующего в договоре юридического лица;
- 3) отказа кого-либо из участников от дальнейшего участия в бессрочном договоре;
- 4) расторжения договора по требованию одного из товарищей;
- 5) истечения срока договора.

Объединения предприятий и организаций АПК на договорной основе позволяют получить дополнительные возможности для производственного, научно-технического и социального развития. Эти структуры также занимаются координацией совместных действий участников, оказанием консультационных и маркетинговых услуг, выполняют другие функции в соответствии с учредительными документами. Предприятия-участники могут самостоятельно прекратить договорные отношения.

Преимущества договорной интеграции состоят в простоте организации для товаропроизводителей, отсутствии необходимости создания и финансирования дополнительных органов управления, сохранении самостоятельности и статуса юридического лица участников.