

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
АГРАРНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**Н. Г. Королевич, Н. А. Бычков, А. А. Зеленовский**

## **КООПЕРАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ**

*Рекомендовано учебно-методическим объединением  
по образованию в области сельского хозяйства в качестве  
учебно-методического пособия для студентов учреждений  
высшего образования, обучающихся по специальности  
1-74 01 01 Экономика и организация производства  
в отраслях агропромышленного комплекса*

Минск  
БГАТУ  
2019

УДК 631.15(07)  
ББК 65я7  
К68

Рецензенты:

кафедра организации производства в АПК  
УО «Белорусская государственная орденов Октябрьской революции  
и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»  
(кандидат экономических наук, доцент,  
заведующий кафедрой *Т. Л. Хроменкова*);  
кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой  
экономики и управления предприятиями АПК УО «Белорусский  
государственный экономический университет» *Л. В. Корбут*

**Королевич, Н. Г.**  
К68 Кооперация и интеграция организаций в агропромышленном  
комплексе : учебно-методическое пособие / Н. Г. Королевич,  
Н. А. Бычков, А. А. Зеленовский. – Минск : БГАТУ, 2019. – 240 с.  
ISBN 978-985-519-963-3.

Содержит теоретические основы кооперации и интеграции, предметно раскрывает организационно-экономический механизм и государственное регулирование процессов кооперации и интеграции, а также пути их совершенствования в ходе рыночной реорганизации предприятий. Позволит сформировать систему теоретических знаний и практических навыков в области организационно-экономических основ создания и функционирования кооперативно-интеграционных формирований, систем управления и экономического механизма функционирования.

Для студентов учреждений высшего образования по специальности 1-74 01 01 Экономика и организация производства в отраслях агропромышленного комплекса.

УДК 631.15(07)  
ББК 65я7

ISBN 978-985-519-963-3

© БГАТУ, 2019

## Содержание

### МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КООПЕРАЦИИ И ИНТЕГРАЦИИ

Тема 1. Теоретические основы кооперации и агропромышленной интеграции.....	5
Тема 2. Этапы и проблемы развития кооперации и агропромышленной интеграции.....	21
Тема 3. Формы и типы объединения организаций в зарубежных странах и их характеристика .....	45
Тема 4. Правовая основа развития сельскохозяйственной кооперации и агропромышленной интеграции .....	60
Тема 5. Организационно-экономические основы сельскохозяйственной производственной кооперации .....	66
Тема 6. Организационно-экономические основы потребительской кооперации.....	82
Тема 7. Агропромышленная интеграция, ее сущность, факторы, формы развития, оценка эффективности .....	95
Тема 8. Организационно-экономические основы агропромышленных формирований.....	105
Тема 9. Способы интеграции предприятий в рыночных условиях .....	116

### МОДУЛЬ 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ КООПЕРАЦИИ И ИНТЕГРАЦИИ

Тема 10. Организационно-экономические основы объединения организаций путем присоединения.....	124
Тема 11. Организационно-экономические основы объединения организаций путем слияния .....	132
Тема 12. Организационно-экономические основы простого товарищества (договоры совместной деятельности) .....	141

Тема 13. Организационно-экономические основы создания и функционирования холдинговых компаний .....	154
Тема 14. Экономический механизм функционирования холдинговых компаний .....	171
Тема 15. Государственное регулирование процессов кооперации и интеграции .....	180
Тема 16. Системы управления крупными интегрированными формированиями .....	189
Тема 17. Организационно-экономический механизм создания и функционирования продуктовых компаний .....	202
Тема 18. Пути совершенствования кооперации и интеграции в процессе рыночной реорганизации предприятий .....	217
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	238

# Модуль 1

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КООПЕРАЦИИ И ИНТЕГРАЦИИ

### Тема 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КООПЕРАЦИИ И АГРОПРОМЫШЛЕННОЙ ИНТЕГРАЦИИ

#### *Вопросы по теме:*

- 1.1. Сущность кооперации и агропромышленной интеграции.
- 1.2. Теоретические основы межхозяйственной кооперации.
- 1.3. Принципы и формы кооперативно-интеграционных отношений.
- 1.4. Развитие кооперативного движения в зарубежных странах.

#### 1.1. Сущность кооперации и агропромышленной интеграции

**Агропромышленная интеграция** – форма соединения предприятий различных отраслей с обособленными технологическими процессами, органически связанных в технико-экономическом отношении на основе оптимальной концентрации производства, сочетания последовательных стадий обработки исходного сельскохозяйственного сырья.

**Интеграция вертикальная** – межотраслевое кооперирование и комбинирование предприятий и производств различных отраслей, обеспечивающие оптимальное прохождение товарной массы в едином технологическом процессе из одной фазы производства в другую, снижение издержек, повышение эффективности производства и качества продукции.

**Интеграция горизонтальная** – внутриотраслевое кооперирование предприятий и производств одной или нескольких суботраслей (подотраслей), обеспечивающее углубление специализации отдельных звеньев единого технологического процесса, снижение издержек, повышение эффективности производства и качества продукции.

**Интеграция межхозяйственная** – форма сотрудничества предприятий, основанная на координации их действий, обмене продуктами своей деятельности или совместной организации производства, создании общих служб в целях достижения более высокой производительности труда.

**Кооперация** – форма общественного разделения труда, при которой значительное число людей совместно участвует в одном и том же или разных, но связанных между собой производственных процессах.

**Кооперация межхозяйственная** – объединение усилий сельскохозяйственных организаций в целях более рационального использования земли, трудовых ресурсов и материально-технических средств.

**Сельскохозяйственный производственный кооператив** – коммерческая организация, созданная гражданами на основе добровольного членства для совместной деятельности по производству, переработке, сбыту сельскохозяйственной продукции, а также иной деятельности, не запрещенной законодательством.

**Потребительский кооператив** – одна из разновидностей кооперативов. Потребительским кооперативом является добровольное объединение граждан и юридических лиц на основе членства в целях удовлетворения собственных потребностей в товарах и услугах, первоначальное имущество которого складывается из паевых взносов.

**Картель** – объединение, как правило, предприятий одной отрасли, предполагающее совместную коммерческую деятельность, т. е. регулирование сбыта с помощью установленных квот, цен, условий реализации.

**Синдикат** – разновидность картельного соглашения, которое предполагает сбыт продукции его участников через единый сбытовой орган, создаваемый в форме акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью. Участники синдиката, как и картеля, сохраняют свою юридическую и коммерческую самостоятельность, а иногда и собственную сбытовую сеть, которая тесно связана с синдикатской сбытовой конторой или обществом.

**Трест** – объединение, в котором различные организации сливаются в единый производственный комплекс, теряя свою юридическую и хозяйственную самостоятельность. В тресте объединяются все стороны хозяйственной деятельности предприятий, а не одна из сторон, как в картеле или синдикате. Форма треста удобна для организации комбинированного производства, т. е. объединения в одной компании предприятий разных отраслей – либо представляющих собой последовательные ступени обработки сырья, либо играющих вспомогательную роль одна по отношению к другой.

**Консорциум** – временное добровольное объединение предприятий для решения конкретных задач – реализации крупных целевых программ и проектов, в т. ч. научно-технических, строительных, правоохранных и др. Консорциум может быть

создан для реализации государственной программы силами группы предприятий любой формы собственности. По выполнении поставленной задачи консорциум прекращает свою деятельность или преобразуется в иной вид договорного объединения. В мировой практике главенствующее значение имеет финансовый аспект деятельности консорциумов. Как правило, это временное соглашение между рядом держателей финансовых ресурсов (государством, банками, предприятиями, гражданами) для совместного размещения займов, проведения финансовых или коммерческих операций большого масштаба, осуществления крупного промышленного или иного строительства, увеличения выпуска продукции. Консорциумы проводят крупные кредитные операции с объединенными финансовыми ресурсами своих участников в целях ограничения размеров возможных потерь для каждого отдельного участника в случае отрицательных последствий риска и для получения прибыли от посредничества. Конкретные формы консорциумов – различные формы банковских, промышленных и иных объединений.

**Пул** – соглашение между самостоятельными предприятиями одной отрасли (разновидность картеля). В отличие от обычного картельного соглашения, предусматривающего минимальный уровень цен на определенный товар, разграничение районов сбыта, квоту каждого участника в общем объеме производства, пул предусматривает еще и создание общего фонда прибыли.

**Конгломерат** – многоотраслевой комплекс предприятий и организаций, структурные звенья которых не имеют между собой функциональных связей, являясь полуавтономными филиалами головной компании. Конгломерат характеризуется широкой децентрализацией управления, когда ответственность за принятие решений и обеспечение прибыльности возлагается на сами филиалы. Высшее управление не занимается текущим планированием и вопросами тактики; оно сосредоточивается лишь на принятии стратегических решений, чаще всего связанных с распределением финансовых ресурсов. Как правило, конгломераты образуются путем поглощения крупной компанией нескольких десятков мелких и средних организаций различных отраслей и сфер деятельности, зачастую не имеющих между собой производственных, сбытовых или других функциональных связей. Данное обстоятельство в сочетании со сложностью и недостаточной гибкостью в управлении конгломератом обуславливают

неустойчивость этой формы объединения предприятий, распадающейся при возникновении экономических трудностей. Однако некоторые конгломераты существуют достаточно долго благодаря умению широко манипулировать финансовыми средствами и быстро приспосабливаться к изменяющейся рыночной конъюнктуре.

**Холдинг** – объединение коммерческих организаций (участников холдинга), в котором одна из коммерческих организаций является управляющей компанией холдинга в силу возможности оказывать влияние на решения, принимаемые другими коммерческими организациями – участниками холдинга (дочерними компаниями холдинга), на основании: владения 25 и более процентами простых (обыкновенных) акций (долей в уставных фондах) дочерних компаний холдинга; управления деятельностью дочерних компаний холдинга – унитарных предприятий, учрежденных управляющей компанией холдинга, либо предприятий, по отношению к которым управляющая компания холдинга приобрела статус учредителя по иным основаниям, предусмотренным законодательными актами.

## 1.2. Теоретические основы межхозяйственной кооперации

Развитие производственного кооперирования неразрывно связано с углублением специализации, способствующей расширению внутриотраслевых и межхозяйственных связей.

**Межхозяйственная кооперация** является высшей формой общественного разделения труда и кооперации производства в сельском хозяйстве. Она представляет собой форму сотрудничества юридически и экономически самостоятельных предприятий, основанную на координации их действий, обмене продуктами своей деятельности или на совместной организации производства, в целях достижения более высокой производительности труда путем оптимальной концентрации и специализации производства и реализации достижений научно-технического прогресса.

Развитие межхозяйственной кооперации обусловлено прежде всего экономическими факторами, требующими нового подхода к организации производства, более глубокой его специализации, объединения усилий хозяйств по совместному эффективному использованию имеющегося производственно-технического потенциала. Этот процесс сопровождается возникновением и развитием



новых форм межхозяйственных связей, качественными изменениями в структуре и характере производства и является новой формой его организации. Как и всякая форма организации производства, межхозяйственное кооперирование зависит от уровня развития производительных сил. Именно рост и качественное развитие производительных сил сельского хозяйства, имевшие место в 70-е гг., явились объективной основой для дальнейшего углубления разделения труда и развития специализации производства. Это нашло свое практическое воплощение в строительстве и функционировании крупных животноводческих комплексов по производству свинины и говядины, развитию промышленного птицеводства, специализированного семеноводства, кормопроизводства и т. д. Создание таких узкоспециализированных предприятий с высоким уровнем концентрации производства, базирующихся на качественно новой технологической основе, потребовало объединения усилий и средств на строительство производственных мощностей, а их успешное функционирование неразрывно связано с совместным обеспечением основными ресурсами (кормами, молодняком и др.).

Например, для комплектования технологическим молодняком (бычками) современного животноводческого комплекса по выращиванию и откорму в год 5 тыс. голов крупного рогатого скота потребуются усилия молочных хозяйств, содержащих дойное стадо до 15 тыс. и более голов. Зона обеспечения зерновой продукцией свиноводческого комплекса на 24 тыс. голов реализации в год требует площади посева зерновых примерно в 5 тыс. га, что явно выходит за пределы посевных площадей одного сельскохозяйственного предприятия. Для свиноводческих комплексов большей мощности (54–108 тыс. голов в год) кооперируемая зона по кормообеспечению расширяется еще более значительно. К тому же в кооперируемую систему по производству животноводческой продукции целесообразно включать и комбикормовые предприятия. Технология производства яиц на крупных птицефабриках неразрывно связана с постадийной технологической специализацией других фабрик на производстве племенных яиц, их инкубации, выращивании кур-молодок для обновления стада кур-несушек на товарной птицефабрике, что вызывает необходимость развития обмена видами деятельности, производственных связей, кооперирования.

Если уровень специализации низкий, хозяйства производят все понемногу, то нет материальной основы для производственных

связей между ними, а следовательно, и для кооперирования. Такие хозяйства будут испытывать большие трудности в развитии всех отраслей на современной технико-технологической основе, что неизбежно приведет к их отставанию и снижению эффективности.

Таким образом, специализация и концентрация являются предпосылками для межхозяйственной кооперации, они первичны по отношению к ней. В свою очередь, межхозяйственное кооперирование не остается пассивным и активно воздействует на углубление специализации и повышение концентрации путем вовлечения в этот процесс все большего числа предприятий, расширения взаимосвязей и форм сотрудничества между ними путем концентрации капитала и создания совместных производств.

*Межхозяйственная кооперация возникает:*

- 1) между отдельными предприятиями, связанными выполнением отдельных стадий технологического цикла производства;
- 2) между рядом предприятий для создания крупного совместного кооперированного производства.

Новый этап функционирования сельскохозяйственных предприятий, характеризующийся развитием рыночных отношений и адаптацией их к изменившимся условиям хозяйствования, требует значительного изменения их организационно-управленческой и производственно-отраслевой структуры, выбора направлений деятельности, обеспечивающих успех на рынке. Опыт аграрных преобразований в республике свидетельствует, что с наибольшей эффективностью работают те предприятия, которые наряду с узкой специализацией успешно развивают кооперирование и комбинирование производства. При этом важную роль будет играть восстановление исходных *принципов кооперации*. К их числу следует отнести:

- 1) добровольность участия в кооперации, обусловленная ее объективной необходимостью;
- 2) обоснованный подход к выбору направлений и форм кооперирования;
- 3) обеспечение высоких экономических интересов кооперированного формирования в целом и каждого участника в отдельности;
- 4) сохранение хозяйственной самостоятельности предприятий с соблюдением демократических принципов управления кооперированным производством;

5) достижение более высокой эффективности от совместной деятельности на основе кооперации по сравнению с индивидуальной деятельностью.

Эти принципы должны лежать в основе аграрных преобразований и возрождения кооперации в агропромышленном комплексе на современном этапе.

Развитие направлений и форм межхозяйственной кооперации зависит от того, насколько в той или иной отрасли может осуществляться углубление разделения труда, концентрация отдельных стадий производства в обособленных самостоятельных предприятиях с последующим налаживанием кооперативных производственно-экономических связей между ними.

Например, зерновое хозяйство, имея достаточно высокий уровень индустриализации, может успешно развиваться в одном хозяйстве, не выходя на межхозяйственную основу. В то же время здесь возможно и целесообразно выделение специализированного семеноводства с углублением специализации семеноводческих хозяйств на производстве отдельных видов семян зерновых. Целесообразно подключать к кооперации с ними селекционные центры, экспериментальные базы, а также создавать специализированную базу чистки, сушки, хранения семенного материала и реализации его товарным хозяйствам. Развитие данного процесса может осуществляться поэтапно с одновременным расширением межхозяйственных связей.

В скотоводстве четко выделяются три самостоятельные стадии: производство молока и репродукция телят, выращивание ремонтного молодняка, выращивание и откорм сверхремонтного молодняка на мясо. Технологическая стадия производства говядины, в свою очередь, может расчленяться на подстадии, или фазы, выращивания телят (до 6 мес.), доращивания (до 1 года), заключительного откорма (12–18 мес.), которые могут быть сосредоточены в специализированных хозяйствах и функционировать на основе кооперации по обмену видами деятельности.

Развитие межхозяйственной кооперации в различных отраслях зависит от степени научно-технического и технологического прогресса, возможности организации крупномасштабного производства в рамках одного хозяйства или, совместными усилиями, нескольких предприятий. Например, при создании и функционировании крупных свиноводческих комплексов (54,0–108,0 тыс. голов

в год), имеющих законченный цикл производства, целесообразна кооперация финансовых ресурсов ряда хозяйств для их строительства и зерновых ресурсов – для кормообеспечения.

С учетом специфики отраслей и видов деятельности могут иметь место следующие направления развития межхозяйственной кооперации:

- на основе долговременных устойчивых производственно-экономических связей, базирующихся на принципах купли-продажи. В этом случае готовая продукция одного предприятия может служить средством производства для другого предприятия (репродукторное молочное хозяйство обеспечивает хозяйство по производству говядины откормочным молодняком, семеноводческое – группу товарных предприятий семенами и т. д.);
- на основе добровольного сотрудничества и объединения финансовых, материальных и трудовых усилий по созданию на кооперативной основе совместных производств, служб и других видов производственной и непромышленной деятельности. В этом случае создаются межхозяйственные предприятия и организации;
- на основе добровольного договорного сотрудничества ряда хозяйств, кооперирующихся с целью производства одного или нескольких видов продукции, получаемых в результате разделения труда между ними и координации совместной деятельности. По этому направлению создаются различные виды производственных объединений.

### **1.3. Принципы и формы кооперативно-интеграционных отношений**

Основными *принципами функционирования* кооперативов являются:

- добровольность членства в кооперативе;
- взаимопомощь и обеспечение выгоды для членов кооператива, участвующих в его производственной и иной хозяйственной деятельности;
- распределение прибыли и убытков кооператива между его членами с учетом их личного трудового участия или участия в хозяйственной деятельности кооператива;
- ограничение участия в хозяйственной деятельности кооператива лиц, не являющихся его членами;

- ограничение дивидендов по дополнительным паям членов и паям ассоциированных членов кооператива;
- управление деятельностью кооператива на демократических началах (один член кооператива – один голос);
- доступность информации о деятельности кооператива для всех его членов.

Названные принципы применимы к любым субъектам хозяйствования любой организационно-правовой формы, осуществляющим совместное сотрудничество в выполнении определенных функций (стадий, операций) и т. д.

К числу важнейших *принципов развития* агропромышленной интеграции, а также разноуровневых кооперативно-интеграционных структур можно отнести:

- повышение роли интеграторов в развитии сельскохозяйственного производства;
- расширение объемов и глубины переработки сельскохозяйственной продукции на перерабатывающих промышленных предприятиях;
- развитие переработки сельскохозяйственного сырья в местах его производства силами и средствами непосредственных товаропроизводителей;
- самокупаемость, самофинансирование, самоуправление;
- самостоятельность в выборе приоритетов производства, переработки и реализации продукции;
- взаимовыгодность совместной деятельности на основе объединения звеньев цепи в продвижении продукции, интересов участников, ресурсов и капитала.

С учетом сложившейся внутренней и внешней экономической ситуации межхозяйственная горизонтальная кооперация должна развиваться по следующим основным *направлениям*:

- формирование на межхозяйственной основе крупных субъектов хозяйствования по производству семян высоких репродукций: зерна, овощей, льна, картофеля, рапса, кормовых культур и др.;
- организация межхозяйственных кооперативных объединений по выращиванию высокопродуктивного племенного молодняка: крупного рогатого скота, свиней и др.;
- формирование кооперативных объединений по агросервисному и маркетинговому обслуживанию сельскохозяйственных товаропроизводителей всех форм хозяйствования и собственности.

Понятие «кооперация» используется для характеристики, как правило, двух *типов экономических отношений*:

1. Кооперация деятельности непосредственно в процессе труда и производства. Формы кооперации здесь мобильны, недолговечны, определяются техническим уровнем развития производства, его отраслевыми особенностями, комплексом социально-экономических условий, прежде всего характером и формами организации труда.

2. Отношения, основанные на кооперативной форме собственности, на экономическом интересе участников, использующих ресурсы и результаты деятельности по своему усмотрению. В этом случае кооперация создается и развивается как хозяйственная организация.

Часто смешивают кооперацию в процессе труда и кооперацию как форму хозяйственной организации. Наибольшая опасность такого смешивания связана прежде всего с подменой хозяйственных решений, необходимых для кооперации как хозяйственной формы, организационными, в большей степени пригодными для кооперации как формы организации труда. Примером может служить имеющее место на практике укрупнение организаций, часто обусловленное не изменением технической оснащённости производства, а желанием избавиться от слабого хозяйства путем присоединения его к экономически более сильному. Такая подмена ведет к вмешательству в дела кооперации как хозяйственной формы, что сказывается на экономических результатах ее деятельности.

В других случаях форма организации труда принимается за хозяйственную форму. Подобное происходит с различными видами подряда в сельском хозяйстве, в т. ч. и с семейным, являющимся формой организации труда. Такой подход мешает эффективному развитию указанной формы организации труда, поскольку коллектив, работающий на хозяйственном подряде, воспринимается как нечто независимое от основного производства, самостоятельное с точки зрения организации, ведения хозяйства и т. п. Тем самым искажается реальная сущность подряда как формы организации труда.

Кооперацию в процессе труда и производства следует рассматривать в двух аспектах. С одной стороны, кооперация и разделение труда, определяемые технико-технологическими и в меньшей мере социально-экономическими условиями производства, отражают соотношение различных технологических элементов производства

между собой, а также соответствие числа работников видам труда и работ и т. д. Таким образом, тип единичного разделения труда продиктован уровнем развития производства и необходимостью кооперации труда и средств в технологическом процессе.

С другой стороны, дифференциация отраслей народного хозяйства по уровню экономического развития, отсутствие на определенных его этапах некоторых производств, необходимой численности подготовленных специалистов не позволяют обеспечить во всех отраслях выполнение работ на высоком техническом уровне, занять всех работников, рационализировать их труд. Это вызывает потребность в создании наряду с основными, стабильными формированиями временных, мобильных по составу, легко возникающих и прекращающих свое существование организационных форм, в т. ч. и кооперативных.

Кооперация как хозяйственная форма или хозяйственная организация связана со спецификой экономических отношений. Сущность кооперации как хозяйственной организации состоит в том, что кооперативная собственность, на которой она базируется, определяется групповым характером присвоения результатов средств производства, чем отличается от общенародного.

Групповое присвоение является основной чертой кооперативных отношений. В пределах каждого коллектива устанавливается общность присвоения средств и осуществляется их совместное использование. На этой базе возникает общность экономических кооперативных интересов лишь внутри каждого кооператива. По отношению друг к другу кооперативы выступают как самостоятельные собственники, т. е. между ними складываются отношения групповой обособленности. Групповая общность присвоения реализуется только через обособленность кооператива как отдельного хозяйства, без чего хозяйственной организации быть не может. Направление развития кооперации зависит от того, какой из этих моментов окажется ведущим, а это в первую очередь определяется характером производственных отношений, в условиях которых развивается кооперация.

Многообразие форм кооперации как хозяйственной организации позволяет их *классифицировать*. В основу классификации могут быть положены следующие признаки:

– отраслевая специализация кооперации (сельскохозяйственная, рыболовецкая, промкооперация и др.);

- функциональная направленность (производственная, кредитная, сбытовая, потребительская, снабженческая и др.);
- уровень обобществления (товарищества, артели, кооперативы и др.);
- степень включенности в хозяйственный оборот (кооперация в целях преимущественно самообеспечения – садово-огородные товарищества и производственные кооперативы);
- участие в различных фазах воспроизводства (в производстве, обмене, распределении и потреблении) и т. п.

Условность такой классификации заключается в том, что, во-первых, все эти признаки для конкретного типа кооператива неотделимы один от другого, они сочетаются и переплетаются. Во-вторых, особенность кооперативного хозяйства состоит в его подвижности, способности усложняться и упрощаться, а также в том, что постепенно могут появляться новые формы, виды и типы кооперативов, создавая основу для применения новых принципов классификации.

Известно, что из всех видов кооперации наибольшее развитие в сельском хозяйстве получила производственная кооперация в форме колхозов. Однако колхозы представляют собой кооперативы, порожденные административной системой, их основу составляет форма собственности, реализующая в большей мере черты обобществления, чем групповой собственности.

История развития кооперации в виде колхозов как формы хозяйственной организации свидетельствует о постепенной утрате его классических кооперативных черт и усилении черт, характеризующих кооперацию, действующую в условиях господства государственной собственности. С одной стороны, об этом свидетельствуют вложения государственных ресурсов в экономику и социальную сферу колхозов. С другой – массовый перевод колхозов в совхозы в начале 60-х гг. и наоборот – в конце 80-х и начале 90-х гг. XX в.

#### **1.4. Развитие кооперативного движения в зарубежных странах**

Кооперирование хозяйств в странах Западной Европы осуществляются на договорной основе. Кооперация, основанная на договорах, охватывает прежде всего производство тех продуктов сельского хозяйства сырьевого характера, спрос на которые относительно стабильный. Кроме того, она распространяется на продукты, требующие быстрого использования и реализации. Кооперация по контрактам



редко охватывает производство и сбыт сельскохозяйственной продукции разностороннего назначения, т. е. продукции, для которой рынок является конкурентным. Не заключаются договоры на долго сохраняющиеся продукты. При конкурентоспособности рынка в подобных ситуациях чаще возникает более полная кооперация между частью сельскохозяйственных производителей и пищевой промышленностью или торговлей. В таком случае субъекты хозяйствования для конкурентности на рынке объединяют свои финансовые средства, осуществляют общие мероприятия, строительство совместных объектов, проводят исследования на основе кооперации и т. д.

Можно выделить три формы договорных отношений:

1) рыночные договоры с определением условий закупки товаров;  
2) договоры (partial management transfer), на основе которых потребитель поставляет только некоторые средства производства и принимает участие в принятии решений относительно производства, причем он не является собственником сельскохозяйственных продуктов, пока они находятся в хозяйстве;

3) договоры (full management), на основе которых потребитель поставляет большинство средств производства, определяет, каким образом должен проходить процесс производства. В основном он является собственником поставленных средств производства и конечного сельскохозяйственного продукта.

С точки зрения кооперативных связей наибольшее значение имеют договоры второго типа. Прежде всего они заключаются предприятиями пищевой промышленности и организациями оптовой торговли продовольствием. Земледельцы тоже заинтересованы в сотрудничестве такого типа, т. к. в случае падения цен на сельскохозяйственные продукты они изыскивают резервы снижения себестоимости продукции путем роста объема и повышения качества продукции или источники увеличения доходов, например путем более выгодной продажи.

В последние годы в Великобритании распространены договоры, которые охватывают проблему риска производства и сбыта. Договоры о так называемом объединении риска (joint venture contract) основаны на совместной ответственности за риск сельскохозяйственного производства вплоть до продажи переработанного сельскохозяйственного продукта. Такие договоры требуют взаимного доверия партнеров. Это касается прежде всего правильной калькуляции производственных затрат в сельском хозяйстве и перераба-

тывающей промышленности. Стороны должны знать экономическое состояние партнеров, а также возможные решения по таким спорным вопросам, как, например, разделение общих затрат. При отсрочке уплаты определенные в договоре принципы калькуляции должны охватывать также последствия девальвации. Существенное значение, таким образом, имеют точное определение и формулировка условий договоров. Все неточности могут привести к конфликтам и оспариванию права собственности на складированные пищевые продукты. Договоры типа «объединение риска», несмотря на то что учитывают риск с точки зрения сельского хозяйства, имеют много недостатков, т. к. на насыщенном рынке всегда существует риск сбыта конечного продукта.

В аграрном секторе Польши традиционно существуют различные формы аграрного кооперирования между соседними крестьянскими хозяйствами, между ними и предприятиями по переработке сырья, госхозами и кооперативами. Расчеты производятся деньгами, натурой, трудовой отработкой.

Имеет место такая форма кооперации в сельском хозяйстве, как кооператив сельскохозяйственной продукции, объединяющий коллективное хозяйство существующего производственного кооператива и индивидуальные хозяйства, тесно сотрудничающие с ним. Сущность новой формы состоит в том, что кооператив объединяет на коллективных началах две полноправные категории работников: членов производственного кооператива, занятых в обобществленном хозяйстве, и членов-кооперантов, работающих в своих индивидуальных хозяйствах.

Экономической целью объединения является общий доход. Члены-кооперанты заключают договоры с правлением кооператива. В договорах определяется продукция, которую они обязуются произвести и поставить в кооператив, ее качественные и количественные параметры, а также состав средств производства и услуг, предоставляемых коллективным хозяйством. Договоры касаются только основных видов продукции, на производстве которых специализируются хозяйства членов-кооперантов. Остальные продукты они производят в личных целях. Договорную продукцию можно продавать только при посредничестве кооператива, причем, как правило, ее отправляют прямо со двора или с поля земледельца.

Член-кооперант не обязан обобществлять свою землю в рамках кооператива. Он только производит продукцию для кооператива

в объеме, установленном его правлением. Рассматриваемая модель одновременно учитывает интересы кооператива и объединенных индивидуальных земледельцев. Она обеспечивает справедливое, соответствующее доли участия каждого развитие всех членов кооператива. Как агротехнические консультации, так и ветеринарное обслуживание обеспечивают агрономы, зоотехники и ветврачи, работающие в кооперативе. Мероприятия по защите растений также проводят соответствующие специалисты коллективного хозяйства. Кроме того, организация снабжения и сбыт продукции хозяйств членов-кооперантов осуществляются на тех же условиях, что и у коллективного хозяйства. Причем кооператив может напрямую снабжать необходимыми средствами производства членов-кооперантов без участия сети розничной торговли, а это означает более низкие цены, контакт с непосредственными производителями или оптовыми предприятиями и даже с зарубежными поставщиками.

Оплата членов-кооперантов производится из расчетов: за произведенную продукцию; за услуги или закупки материалов из кооператива (или наоборот); организационных затрат кооператива; заработной платы.

В Венгрии кооперация индивидуального сектора с крупным товарным производством базируется на договорах, контрактах, при заключении которых широко используют стимулирующую роль цен и других экономических регуляторов. Так, надбавка к ценам, льготы по подоходному налогу и т. д. предусматриваются только при условии реализации продукции по договорам через хозяйства общественного сектора. Договоры заключаются преимущественно на срок 3–5 лет. Они гарантируют мелким производителям надежный сбыт продукции.

Крупные формирования заключают с мелкими производителями договоры в основном о поставках продукции, аренде, совместном производстве и последующем распределении дохода. Договор о поставках, как правило, заключается при простой кооперации.

При тесной (полной) кооперации широко практикуется передача крупными товаропроизводителями на откорм в индивидуальный сектор телят, поросят, цыплят. Отношения оформляются договором об аренде. Такой вариант сотрудничества снижает потребность в инвестициях для строительства дополнительных скотомест или ферм, привлечения рабочей силы. В данной ситуации мелким производителям предоставляется беспроцентный кредит с рассрочкой

на 2–3 года для сооружения хозяйственных построек, а труд их квалифицируется как наемный. Оплата производится по договорным ценам за вычетом стоимости молодняка, кормов, услуг по ветеринарному обслуживанию и медикаментов. Передача животных на откорм в индивидуальный сектор особенно выгодна крупным товаропроизводителям, имеющим собственные бойни, что обеспечивает непрерывность в работе. Хозяйства развозят животных и корма своим транспортом, контролируют соблюдение технологии. Убытки от падежа и ответственность за перерасход кормов несет мелкий производитель. Откормленных до определенной массы животных доставляют в цеха переработки по строгому графику.

Большое стимулирующее значение для мелких производителей имеет гарантированный сбыт продукции. Реализуют продукцию путем неорганизованной (прямой) продажи закупочным организациям, которые имеются почти в каждом селе, либо непосредственно предприятиям пищевой промышленности. Однако в последнем случае цена может быть ниже закупочной на 20 % из-за возможного риска при реализации сверхплановых объемов.

Большая часть товарной продукции, произведенной в индивидуальном секторе, реализуется организованно путем продажи через крупные предприятия. Поскольку внутренний рынок насыщен продовольствием, мелкие производители крайне заинтересованы в устойчивом сбыте продукции, гарантированном долгосрочными договорами.

Индивидуальные производители заключают договоры и напрямую с перерабатывающими предприятиями. Особенно это касается поставок скота и птицы. В договорах фиксируются порядок реализации продукции, объем и периодичность поставок (еженедельная и помесечная), порода и пол животных, цены и надбавки за качество, способы и стоимость транспортировки, санкции. Обе стороны должны быть уведомлены о дате расторжения договора по крайней мере за 6 месяцев. Производитель может отклониться от объемов поставки продукции в течении года не более чем на 10 %.

Многообразие форм договорных отношений, система многоканальной реализации позволяют субъектам хозяйствования сотрудничать на равных и взаимовыгодных условиях, производить высококачественную конкурентоспособную продукцию, экономить энергию, рационально использовать рабочую силу.

В Болгарии характерной особенностью взаимоотношений индивидуального сектора с общественными хозяйствами является рас-

пространение аренды. Индивидуальные владельцы заключают с предприятиями договоры об аренде земли, производственных помещений, сельскохозяйственной техники, оборудования, инвентаря. Арендаторы выплачивают арендодателю арендную плату за предоставленные услуги в виде натуральной продукции в зависимости от объема ее производства. Для приобретения необходимой техники, транспортных средств и т. д. индивидуальным владельцам, заключившим договоры об аренде с общественными хозяйствами, предоставляются кредиты на срок до 5 лет.

Договоры об аренде получили распространение в сфере не только производства, но и реализации. Государство сдает отдельным лицам в аренду на срок до 5 лет небольшие магазины, предприятия общественного питания, мастерские и т. д., что особенно актуально для развития социальной инфраструктуры сельской местности. К сотрудничеству и совместному производству продукции по договорам с общественными хозяйствами привлекаются и так называемые кооперативы (союзы) индивидуальных владельцев, организованные по территориальному принципу.

Принципиально новым направлением интеграционных связей хозяйств общественного и частного секторов стали содружества (ассоциации), в состав которых наряду с сельскохозяйственными предприятиями и индивидуальными владельцами входят организации потребительской кооперации торговли. Основная цель их создания – увеличение производства продовольствия, улучшение материально-технического обслуживания частного сектора, организация сбыта продукции.

## **Тема 2. ЭТАПЫ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ КООПЕРАЦИИ И АГРОПРОМЫШЛЕННОЙ ИНТЕГРАЦИИ**

### ***Вопросы по теме:***

- 2.1. Основы учения А. В. Чаянова о кооперации в сельском хозяйстве.
- 2.2. Характеристика основных направлений развития учений о кооперации.
- 2.3. Марксистско-ленинское учение о кооперации.
- 2.4. Кооперация в годы нэпа и в последующий период.
- 2.5. Опыт и проблемы межхозяйственной кооперации.

## 2.1. Основы учения А. В. Чаянова о кооперации в сельском хозяйстве

В 20-е гг. столкнулись две концепции развития сельского хозяйства. Согласно одной, основой должны стать самостоятельные крестьянские хозяйства, объединяемые кооперацией потребительской, заготовительной, ссудной и др. Согласно другой, единственной формой кооперирования при социализме должно быть коллективное ведение хозяйства. Как известно, теоретиками первой концепции были А. В. Чаянов, Н. И. Бухарин и др., а наиболее полным выразителем и вдохновителем второй концепции развития социалистической кооперации был И. В. Сталин. Вплоть до 1927 г. эти две концепции обсуждались как имеющие право на существование.

На XIV партконференции в 1925 г. И. В. Сталин призывал включить крестьянство в систему социалистического строительства через кредитную, сельскохозяйственную, потребительскую, промышленную кооперацию. Позже он видоизменил свои взгляды в сторону усиления административно-государственного начала в кооперировании крестьян и, как известно, подверг критике Н. И. Бухарина за его теорию постепенного экономического перехода крестьянских хозяйств через развитие товарно-денежных отношений к социализму.

В 1928 г. появился тезис И. В. Сталина о том, чтобы «вести расширение колхозов и совхозов в ударном и сверхударном темпе, осуществить массовую коллективизацию», ибо мелкое производство, товарное хозяйство, по его логике, представляло основу и условие возрождения капитализма в стране.

В 1930 г. на XVI съезде партии И. В. Сталин критиковал «правых оппортунистов» Н. И. Бухарина, А. И. Рыкова и М. П. Томского за то, что они считали возможным перевести деревню на социалистические рельсы без классовой борьбы посредством не только коллективизации, но и более простых кооперативных форм. И. В. Сталин обвинял их также в желании «развязать рыночную стихию», «раскрепостить» рынок и «снять путы» с индивидуальных хозяйств и считал такую политику равносильной «разоружению рабочего класса». В истории развития кооперативного движения в Беларуси все более ярко выделялась фигура А. В. Чаянова. Выступая против обвинения его в подходе к крестьянскому хозяйству в условиях социализма как к хозяйству капиталистическому, А. В. Чаянов

рассматривал крестьянское хозяйство и сельскохозяйственную кооперацию в качестве товаропроизводителей, причем организация крестьянского хозяйства обладала определенной устойчивостью и независимостью от социально-экономических условий. Для России послереволюционной он предполагал фермерский тип организации земледелия. Однако в 1924–1925 гг. это предсказание не сбылось. В 1927 г. А. В. Чаянов развивал свою главную мысль о единстве индивидуального производящего крестьянского хозяйства и кооперации в противоположность осуществляемым крупным государственным мероприятиям в промышленности.

Объединить разрозненные крестьянские хозяйства сельскохозяйственной кооперацией, при этом сохранить трудовую и натурально-потребительскую природу индивидуально-крестьянского хозяйства, сделать так, чтобы крестьяне (главная часть населения России) участвовали в подъеме экономики страны, — таковы некоторые идеи кооперативной концепции А. В. Чаянова.

Актуальной является и его мысль, что в производстве интенсивных культур — садово-огородных, картофельных, молочных, птицеводческих и др., где требуется тщательность и высокая степень напряжения труда, — хозяйственной единицей может быть семья, а не крупные производственные кооперативы.

Важна его мысль о том, что кооперативные предприятия должны строиться по типу товарного хозяйства, сочетая в себе производительные и коммерческие функции.

Таким образом, в 30-е гг. было завершено обоснование превращения колхозно-кооперативной собственности в государственные предприятия как генерального пути развития социалистической деревни.

Вопросы о самостоятельной хозяйственной политике колхозов, о самоуправлении в отношениях с государством и другими кооперативными организациями не рассматривались. Понятие коллективизации приобрело оттенок огосударствления кооперативных форм труда и собственности.

Перегибы в осуществлении кооперирования сельского хозяйства проявлялись в насильственных формах коллективизации, в забвении обычаев, психологии, уклада жизни трудового крестьянства, в нарушении принципа добровольности, в командовании крестьянством, в игнорировании принципа материальной заинтересованности крестьян в результатах коллективного труда, в том, что получила

распространение фактически одна, и притом наиболее сложная, форма кооперации – производственная. Игнорировались такие требования, как добровольность, постепенность, сочетание личных и общественных интересов через создание рыночных отношений равноправных хозяйственных субъектов производства и собственности.

И тем не менее общая оценка процесса коллективизации и ее последствий для сельского хозяйства и страны в целом пока еще носит двойственный, эклектический характер, лежит между якобы необходимостью (угрозы войны) и недопустимостью, необоснованностью.

Среди советских авторов, изучающих вопросы кооперации, следует выделить И. Н. Буздalова, который, исследуя развитие кооперации в довоенный период, считает, что в стране не было объективных причин для такого «крупномасштабного подрыва сельского хозяйства». В своей работе «Возрождение кооперации» он пишет, что «...массовый отрыв людей от земли, от результатов производства привели к тому, что с 1929 г. за весь предвоенный период сельское хозяйство понесло прямые потери на многие десятки миллиардов рублей. Уже к 1933 г. объем продукции сельского хозяйства упал на  $\frac{1}{4}$ , т. е. в среднем почти на 10 млрд руб. в год, и так до 1941 г.». Для сравнения: за весь период оккупации (1941–1944 гг.) колхозам нанесен ущерб на сумму 18,1 млрд руб.

## **2.2. Характеристика основных направлений развития учений о кооперации**

Размышления на тему кооперации имеют длительную и богатую историю в развитии социально-политической, экономической и философской мысли. Проблемами кооперации занимался и занимается ряд течений – реформисты и революционеры, теоретики и практики различных идейных и социальных преобразований как прошлого, так и современности. Мировая библиография насчитывает многие сотни наименований специальной литературы.

Использование кооперации широко известно в истории общества с древнейших времен, однако теоретическое осмысление ее сущности и форм было дано лишь в XIX в. марксизмом. Анализ литературы, непосредственно посвященной изучению кооперации, либо литературы, в которой так или иначе затрагиваются ее отдельные стороны, показывает, насколько широк круг проблем, к обсуждению которых



привлекается кооперация, и насколько неоднозначно содержание, вкладываемое в нее различными концепциями.

Основные направления развития учений о кооперации:

### ***1. Кооперация в качестве всеобщего свойства природного мира и человеческого общества.***

*Представители:* О. Конт, П. Л. Лавров, П. А. Кропоткин, Л. И. Мечников, Р. Оуэн.

*Сущность концепции:* создание общин свободных производителей, в которых их члены вели бы общее хозяйство. Общины, производительно-потребительские коммуны, по убеждению Р. Оуэна, были способны избавить капиталистическое общество от эксплуатации, нищеты, преступности, невежества. Р. Оуэн сформулировал две концепции, определяющие его теорию и практику: философско-этическую и социологическую.

Первая концепция – о неответственности человека за встречающуюся у него испорченность и злобу, появление которых следует отнести на счет внешних условий и психических влияний, являющихся следствием гнета и эксплуатации. Причины этого он искал в хозяйственном строе, а точнее, приписывал их машинному труду и свободе конкуренции.

Вторая концепция состояла в том, что этому можно положить конец путем вытеснения экономической конкуренции за счет внедрения «братской кооперации». Конкуренция при этом исключается сама собой, раз все средства производства и продукты являются кооперативной собственностью. Для этого необходимо лишь создать «новый моральный мир». Идея Р. Оуэна о кооперации была, с одной стороны, социально-реформаторской, с другой – утопической.

### ***2. Объединение рабочих одинаковых профессий с целью организации совместного производства.***

*Представители:* А. Сен-Симон, Ж. Б. Бюше, Л. Блан, Ф. Лассаль.

*Сущность концепции:* прибыль поступает в общее владение кооператива, в результате создается система производительных кооперативов по профессии, которые, наладив совместное производство и демократическое управление, устранят основы для предпринимательской деятельности. Возникают условия преодоления капитализма кооперативной системой посредством их экономического соревнования.

### ***3. Кооперация как форма рабочего движения.***

*Представители:* Э. Бернштейн, М. И. Туган-Барановский, Э. Якоб.

*Сущность концепции:* кооперация должна придерживаться принципа нейтралитета. Так как она представляет собой институт самопомощи рабочих, а не институт для борьбы рабочих против капиталистов, она должна отделиться от политической борьбы, уйти в мирную экономическую работу.

#### ***4. Развитие социального прогресса путем кооперации.***

*Представители:* Э. Бернштейн, Ш. Жид.

*Сущность концепции:* неэффективность общественной собственности, поскольку при этом рабочие оторваны от средств производства и у них пропадает интерес к производительному труду, а также чрезвычайный рост государственно-бюрократического аппарата управления общественным производством. Э. Бернштейн развивал теорию рабочих ассоциаций, которые владеют собственностью предприятий, выдвигая эту форму против общественной собственности.

Широко известна теория кооперативного пути к социализму, развитая Ш. Жидом. Он сформулировал свою позицию следующим образом: кооперация есть средство преодоления капитализма путем превращения всех трудящихся в мелких собственников. Он выступил с идеей противопоставить монополиям еще более могучие союзы потребителей, готовые защищать общие и вечные интересы общества.

#### ***5. Мирная плюралистическая эволюция капитализма в социализм при значительной помощи в этом деле кооперации.***

*Представитель:* В. Зомбрат.

*Сущность концепции:* в кооперации происходит уничтожение наемного труда, ибо она есть «островок социализма», а совокупность таких островков позволит постепенно избавиться от капитализма.

#### ***6. Русское направление кооперативной взаимопомощи в природе и в обществе.***

*Представители:* Н. П. Баллин, П. А. Кропоткин, Л. И. Мечников, М. И. Туган-Барановский.

*Сущность концепции:* широкая нравственно-философская трактовка кооперативной идеи как внутренней потребности человека и всего человечества в установлении справедливых отношений.

#### ***7. История кооперации от наиболее примитивных форм трудового сотрудничества до многосторонне развитых производственных отношений капиталистического производства.***

*Представитель:* К. Маркс.

*Сущность концепции:* общеметодологическое положение о кооперации – кооперация как форма хозяйствования и взаимоотношений людей в процессе деятельности и добровольного объединения лежит в основе всех общественных устройств, получая лишь в каждом из них дальнейшую спецификацию.

**8. Кооперация как инструмент социалистического строительства.**

*Представитель:* В. И. Ленин.

*Сущность концепции:* социалистическое государство может возникнуть лишь как сеть производительно-потребительских коммун.

После введения нэпа социализм стал рассматриваться как экономический строй развитых товарно-денежных отношений, на базе которых возможна реализация потенциальных возможностей кооперации, проявление хозяйственной инициативы, предприимчивости, самостоятельности масс, направленных на развитие производства, создание новой производительности труда.

**9. Развитие самостоятельных крестьянских хозяйств.**

*Представители:* А. В. Чаянов, Н. И. Бухарин.

*Сущность концепции:* объединение индивидуальных хозяйств кооперацией потребительской, заготовительной, ссудной.

**10. Коллективное ведение хозяйства.**

*Представитель:* И. В. Сталин.

*Сущность концепции:* превращение колхозно-кооперативной собственности в государственные предприятия как генерального пути развития социалистической деревни.

Таким образом, история развития теоретических концепций и самого кооперативного движения указывает на имевшее место стремление провозгласить политический нейтралитет кооперации, представить ее надклассовым течением. Кооперации конкретного вида предписывалась несвойственная ей роль политического инструмента, примирителя классового антагонизма.

### **2.3. Марксистско-ленинское учение о кооперации**

Научный анализ истории кооперации от наиболее примитивных форм трудового сотрудничества до многосторонне развитых производственных отношений капиталистического производства был выполнен классиками марксизма. В «Капитале» *К. Маркс* открыл

и исследовал возрастание роли кооперации в историческом прогрессе общества. Марксистское общеметодологическое положение о кооперации сводится к тому, что кооперация как форма хозяйствования и взаимоотношения людей в процессе деятельности и добровольного объединения лежит в основе всех общественных устройств, получая лишь в каждом из них дальнейшую спецификацию.

Ленинские идеи о кооперации неразрывно связаны с его представлениями о путях строительства социализма. Основными произведениями **В. И. Ленина**, в которых освещаются эти вопросы, являются: «Проект декрета о потребительских коммунах», «Очередные задачи Советской власти», «Доклад о партийной программе на VIII съезде РКП 19 марта 1919 г.», «Маленькая картинка для выяснения больших вопросов», «Доклад о замене разверстки натуральным налогом на X съезде РКП(б) 15 марта 1921 г.», «О продовольственном налоге», «О кооперации» и др.

Послереволюционные взгляды В. И. Ленина о путях социалистического строительства основывались на положении о прямом переходе к социалистическим преобразованиям. Речь шла прежде всего о распределении путем прямого продуктообмена непосредственной хозяйственной связи между классами и представителями различных социальных слоев общества, введением всеобщей трудовой повинности. Обращаясь к солдатам в ноябре 1917 г., В. И. Ленин говорил: «У вас есть средство такое, какого никогда не было у буржуазии: у них есть только одно средство – купить, а вы можете снести с самими рабочими, производящими все это». Он считал, что рабочий контроль должен быть установлен «за производством, хранением и куплей-продажей всех продуктов и сырых материалов». «Рабочие дадут крестьянам ткани, железо, а крестьяне дадут хлеб... Социализм – это учет». Речь в тот период шла о правильном и планомерном распределении «между областями и жителями государства продуктов земледелия и продуктов промышленности».

В этих условиях могла быть использована кооперация, но не в классической ее форме, как хозяйственная организация, а в той форме, в которой, по мысли В. И. Ленина, она должна превратиться в потребительские общества и союзы, организующие учет, с одной стороны, всех продуктов, с другой – всех работников и их снабжение. «Каждое потребительское общество ведает кроме закупки

и распределения продуктов делом сбыта местных продуктов. Правления потребительских обществ образуют комитеты снабжения, и без письменных удостоверений от соответствующего комитета снабжения никакая перевозка продуктов не разрешается».

Таким образом, усилия должны были быть направлены на то, чтобы осуществить «постепенный переход к поголовному объединению в потребительские общества и продуктообмен».

В унаследованной от капитализма кооперативной системе к марту 1918 г. произошел раскол. Если лидеры кооперации не приняли Октябрьскую революцию и не хотели подчиняться советской власти, то кооперативные работники на местах приняли революцию и стали выполнять решения и распоряжения советской власти, налаживать работу совместно с Советами. Это было очень важно, поскольку ленинское предположение (декабрь 1917 г.) о том, что «Советы должны превратиться в органы, регулирующие все производство России», не оправдалось. Стало ясно, что «Советы не справились с распределением, не справились с организацией советских лавок», а поскольку «кооперация – огромное культурное наследство, которым нужно дорожить и пользоваться», 10 апреля 1918 г. был принят декрет о потребительской кооперации, закрепивший отношения государства с кооперацией. Советское государство стало использовать материально-техническую базу и ее организацию. Наиболее успешно решала кооперация задачи распределения продовольствия, значительно хуже – осуществляла заготовки. Функционировала кредитная кооперация, т. к. единственным банком, который не был национализирован, оставался кооперативный Московский народный банк. В целом кооперация сохранилась и продолжала работать.

Таким образом, первый этап разработки В. И. Лениным плана использования кооперации в социалистическом строительстве означал попытку в условиях непосредственного приступа к социализму путем налаживания прямого продуктообмена между городом и деревней, классами, различными производителями и т. п. приспособить возникшую в условиях капитализма кооперацию к социалистическому строительству, пытаясь преобразовать ее в некий паллиатив, т. е., используя старую организацию, вложить в нее новое содержание. «Все мы стоим на той точке зрения, что кооперация есть одно из социалистических завоеваний... Капитализм

умышленно разъединил слои населения. Это разъединение должно исчезнуть окончательно и бесповоротно, и все общество должно превратиться в единый кооператив трудящихся. Ни о какой независимости отдельных групп не может и не должно быть речи. Если бы пролетариат, действуя через советскую власть, успел наладить учет и контроль в общегосударственном масштабе или хотя бы основы такого контроля, то... через продовольственные отделы Советов, через органы снабжения при Советах мы объединили бы население в единый, пролетарски руководимый кооператив...».

Однако полученный в наследство от капитализма кооперативный аппарат не подходил для создания общества-коммуны как единой системы, объединенной в масштабах государства, в силу того, что кооперация продолжала оставаться хозяйственной организацией с присущими ей групповыми интересами во внешних связях и капиталистическим наследством – резкой социальной дифференциацией – во внутренних. Изменения в кооперации произошли летом-осенью 1918 г., когда ее функции были сведены к заготовке хлеба. Это стало началом нового этапа в отношениях государства и кооперации – по существу, ее полным подчинением государству. Процесс шел по нескольким направлениям. Во-первых, в ряде мест кооперация насильственно ликвидировалась, ее материальная база путем национализации (экспроприации) и товары путем конфискации переходили в руки местных органов советской власти. Во-вторых, кооперативные лавки и аппарат теряли свою независимость, попадая под контроль Народного комиссариата продовольствия. В-третьих, происходило слияние кооперативных и советских организаций. Работники кооперации стали участвовать в кооперативных отделах государственного аппарата и т. п.

Интересы кооперации как хозяйственной организации все больше расходились с задачами, которые ставились в тот период перед ней пролетарской диктатурой. Это проявилось в том, что кооперация продолжала коммерческие операции исходя из своих хозяйственных интересов, а это часто противоречило классовому подходу к хозяйственным решениям, принимаемым в то время. По поводу таких расхождений В. И. Ленин писал: «Необходимо: 1) повести усиленную агитацию в газетах по этому поводу: травлю кооперативных вождей, разоблачение их до конца (отличать

от использования аппарата); 2) назначить следственную комиссию». При этом сохраняя аппарат кооперации, который, по словам В. И. Ленина, «мы должны подчинить себе», т. е. «подчинить кооперацию своим интересам» (интересам рабочих), а «...совет кооперативных съездов» уничтожить «в кратчайший срок».

Все это означало борьбу с кооперацией как с хозяйственной организацией, как с новым видом капиталистического хозяйства и пресловутой свободой торговли.

В. И. Ленин ставил задачу объединения всех видов кооперативов (не только потребительских, но и кредитных, производственных и т. д.) в Центросоюз. При этом он видел роль кооперации и в том, «чтобы кооперация оказалась... важнейшим фактором в борьбе против бюрократизма». Тем самым даже в условиях подчинения кооперации государству В. И. Ленин подчеркивал ее особенности как системы, не способной целиком превратиться в аппарат государства, он возражал и против огосударствления кооперации: «...Чучин не прав, когда проповедует немедленное огосударствление. Это было бы хорошо, но невозможно в силу того, что мы имеем дело с классами, менее доступным нам и ни в коем случае не поддающимся национализации... сейчас говорить о национализации кооперации не представляется возможным». В. И. Ленин не оставлял мысль о том, как бы правильнее решить трудную, но благородную задачу переделки кооперации мелкобуржуазной в кооперацию социалистическую.

Таким образом, в период «военного коммунизма» кооперация как хозяйственная организация, основанная на кооперативных интересах, прекратила свое существование. Придавая большое значение кооперации, видя ее потенциальные возможности в хозяйственной жизни, В. И. Ленин искал условия, при которых кооперация смогла бы относительно свободно реализовать свою кооперативную хозяйственную сущность. Не измененную и деформированную под влиянием интересов диктатуры пролетариата в период «военного коммунизма», а реальную, внутренне ей присущую. Поэтому В. И. Ленин уже в 1918 г., давая характеристику пяти общественно-экономическим укладам, отнес кооперацию к госкапитализму, назвав ее оболочкой государственного капитализма. Но если в 1918 г. определение кооперации как госкапиталистической формы было еще неясным, нечетким, относилось преимущественно к верхушке

кооперации – к «буржуазным кооператорам», то в апреле 1921 г. В. И. Ленин, видя в госкапитализме средство борьбы с мелкособственнической, мелкопатриархальной и мелкобуржуазной стихией, уже совершенно однозначно отнес к нему с концессиями, «капиталистом-торговцем» и арендой кооперацию.

За годы «военного коммунизма» к моменту введения нэпа В. И. Ленин окончательно расстался с идеализацией кооперации как формы, прямо организующей население коммуны, подводящей его непосредственно к созданию коммунистических отношений, в т. ч. и через организацию прямого продуктообмена. Кооперация для В. И. Ленина – хозяйственная госкапиталистическая организация, основанная на групповой собственности в противовес мелкому частному хозяйству, мелкой частной собственности. «...Кооперация... облегчает объединение, организацию миллионов населения, затем всего населения поголовно», обладает гигантским плюсом «с точки зрения дальнейшего перехода от государственного капитализма к социализму». И далее: «Политика кооперативная, в случае успеха, даст нам подъем мелкого хозяйства и облегчение его перехода, в неопределенный срок, к крупному производству на началах добровольного объединения».

#### **2.4. Кооперация в годы нэпа и в последующий период**

В период перехода к нэпу, замены продразверстки продналогом В. И. Ленин установил, что кооперация – хозяйственная организация, противостоящая и бюрократизму, и мелкособственнической стихии. Кооперация способна преобразовать мелкое производство «на началах добровольного объединения», причем «в неопределенный срок» при условии, если она не будет находиться «в состоянии чрезмерного задушения», а наоборот – ей будет предоставлена самостоятельность, если ее «насколько отпустить, чтобы было полегче». При таких условиях кооперация сможет выполнять возлагаемые на нее в этот период госкапиталистические функции: способствовать организации политики продналога и, главное, организовывать оборот за пределами продналога. В. И. Ленин подчеркивал, что при организации «местного свободного хозяйственного оборота в смысле его фонда» остается «известное преимущество кооперации». С помощью кооперации может быть решена важная



задача – «упрочение оборота земледелия и промышленности». Наряду с потребительской кооперацией, призванной обеспечить «быстрое, правильное и дешевое распределение продуктов», существует и должна получить дальнейшее развитие промысловая кооперация, которая «поможет развитию мелкой промышленности... увеличит количество необходимых для крестьян продуктов, не требующих большей частью ни дальнего подвоза по железнодорогам, ни крупных фабричных заведений».

В октябре 1921 г., оценивая создавшееся с введением нэпа экономическое положение государства, В. И. Ленин обращал внимание на то, что «наша предыдущая экономическая политика... безрасчетно предполагала, что произойдет непосредственный переход старой русской экономики к государственному производству и распределению на коммунистических началах». Введение нэпа стало, по сути, исправлением ошибочности этого построения. В то же время сам нэп В. И. Ленин в этот период еще рассматривал как «тяжелое экономическое поражение на экономическом фронте», как «переход к восстановлению капитализма в значительной мере». Выход В. И. Ленин видел в том, что надо «направлять по государственному руслу и создавать капитализм, подчиненный государству и служащий ему». При этом он подчеркивал, что «при нашей некультурности мы не можем решить лобовой атакой гибель капитализма», что «социалистическое строительство... очень тяжелая, трудная и неприятная задача длительной осады, связанной с целым рядом отступлений». Поэтому «в связи с новой экономической политикой надо неустанно выдвигать мысль, что политическое просвещение требует во что бы то ни стало повышения культуры. Надо добиваться, чтобы меньше читать и писать служило к повышению культуры, чтобы крестьянин получил возможность применить это умение читать и писать к улучшению своего хозяйства и своего государства».

Необходима была такая хозяйственная форма, которая бы могла одновременно, хотя и в сроки, которые «исчисляются десятками лет», решить такие задачи, как восстановление отношений между земледелием и промышленностью, подъем производительных сил хотя бы на ступени мелкого крестьянского хозяйства и пока на основе мелкой промышленности, если так трудно «восстановление крупной», повышение уровня культуры, умение работать, поскольку «работать мы умеем хуже всех». При этом хозяйственный механизм был найден –

продразверстка заменена продналогом, введены свобода оборота и свобода торговли, товарный обмен, в т. ч. и индивидуальный, вместо продуктообмена, укреплено денежное обращение, используются налоговая система и материальное стимулирование, предполагается гибкость государственного аппарата, налаживание экономических отношений между рабочим классом и крестьянством и т. п.

В этих условиях формой, получающей «...совершенно исключительное значение», стала кооперация. Именно в ней, утверждал В. И. Ленин, «мы нашли ту степень соединения частного интереса, частного торгового интереса, проверки и контроля его государством, степень подчинения его общим интересам», именно кооперация имеет «исключительное значение... со стороны перехода к новым порядкам путем... более простым, легким и доступным для крестьянина», именно в ней можно «научиться практически строить этот социализм так, чтобы всякий мелкий крестьянин мог участвовать в этом построении».

Кооперация может противостоять мелкому производству – в этом смысл кооперативного принципа, в этом ее надо поддерживать и поощрять, прежде всего имущественно, но поддерживать нужно кооперацию, в которой «действительно участвуют действительные массы населения», учатся торговать не по-азиатски, а по-европейски. Поддерживать и создавать нужно «строй цивилизованных кооператоров при общественной собственности на средства производства». Этот строй через нэп может быть достигнут в течение целой исторической эпохи, «на хороший конец... в одно–два десятилетия». Поголовное кооперирование в условиях развитых товарно-денежных отношений, т. е. «практически организация кооперативных предприятий, это и есть социализм, простой рост кооперации для нас тождествен с ростом социализма».

В условиях преобразования общества на социалистических основах на долю кооперации выпал исключительно тернистый путь. Во многом этому способствовали возникшие субъективистские теоретические представления и предрассудки о судьбах кооперации при социализме, отрицательные или просто вредные последствия, которые ощущает экономика, все общество по сей день, особенно применительно к сельскому хозяйству.

В Беларуси кооперативные сельскохозяйственные товарищества (артели) и их союзы начали появляться с 1921 г., после принятия

Декрета ВЦИК и СНК РСФСР «О сельскохозяйственной кооперации в республике». Уже здесь предусматривалась возможность создания объединений как по территориальному, так и отраслевому (производственному) признаку. В 1927 г. насчитывалось 10 межхозяйственных кирпичных заводов, 38 сыроваренных и маслодельных, 156 молочных, 7 крахмальных, 54 мельницы и т. п. Однако более широкого распространения кооперативная форма межхозяйственного сотрудничества на этом этапе не получила, что обусловлено «...перемещением интересов государства в сторону сплошной коллективизации и трудностями периода становления колхозов».

В послевоенные годы производственная кооперация начала развиваться в следующих направлениях:

– *первое* – путем создания объединений промышленного типа для осуществления строительства, производства строительных материалов, осуществления электрификации, организации ремонта техники, производства кормовых добавок, создания предприятий по переработке сельскохозяйственной продукции;

– *второе* – путем создания производственных объединений сельскохозяйственного профиля, таких как «Птицепром», «Скотопром», «Сортсемпром» и др.;

– *третье* – реорганизация действующих колхозов (преобразование, присоединение, слияние).

Межхозяйственное кооперирование наиболее широко было представлено в скотоводстве. Получили развитие следующие типы формирований:

1. Специализированные хозяйства, организующие деятельность на собственной кормовой базе и с использованием имеющихся производственных мощностей. Межхозяйственные связи между ними и хозяйствами-поставщиками осуществлялись только по купле-продаже молодняка.

2. Колхозы (совхозы), осуществляющие производственные функции межхозяйственных формирований.

3. Производственные объединения, строящие свою работу на принципах координации совместной деятельности.

Следует отметить, что в начале 80-х гг. в республике получили широкое распространение комплексные программы по специализации и кооперации сельскохозяйственного производства на уровне

административного района: Клецкого, Сенненского, Барановичского, Поставского и др.

Вместе с тем ряд формирований создавался с грубейшим нарушением общих основополагающих принципов кооперации. Прежде всего – *добровольности и заинтересованности участников в развитии совместного производства*. Например, в животноводстве имела место тенденция строительства крупных комплексов, призванных функционировать на межхозяйственной основе без учета реальных условий обеспечения ресурсами. Проектные решения комплексов во многих случаях не были до конца продуманы с точки зрения экологии, обеспечения микроклимата в помещениях и т. д.

На 01.01.1991 г. в республике насчитывалось межхозяйственных предприятий по производству кормов – 12, по производству семян зерновых культур – 1, по производству говядины – 3, по производству свинины – 5, по выращиванию нетелей – 1, по производству семян трав – 6 и т. д. Кроме того, численность хозяйств, выполняющих функции межхозяйственных предприятий, составила 189, в т. ч. по производству говядины – 120, свинины – 35, выращиванию нетелей – 30 и т. д.

Таким образом, к началу осуществления экономических реформ в АПК республики были распространены как простые, так и сложные формы кооперирования предприятий. Однако в любом случае производственные связи имели узкотехнологический характер и затрагивали только незначительную часть определенных материальных ресурсов, используемых в совместном производстве. Такая форма кооперации осуществлялась *на основе договоров* без создания совместных фондов и имела преобладающее распространение в республике. Здесь не имела место совместная или долевая собственность участников кооперации. Производственно-экономические отношения кооперирующихся предприятий регулировались через куплю-продажу ресурсов в административном порядке.

В начале 90-х гг. размах кооперативного движения в республике сменился его свертыванием. Количество межхозяйственных сельскохозяйственных предприятий сократилось более чем в 2 раза, а число хозяйств-участников – на 65 %.

Основные причины сводятся к следующему:

1. Законодательство по разгосударствлению и приватизации предусматривает единственную форму разгосударствления –

преобразование предприятий в открытые акционерные общества. Приватизация в направлении создания кооперативного хозяйства не предполагалась, что стало проявлением новой идеологии экономики на формирование субъектов хозяйствования, основанных на частной и государственной форме собственности, и фактором свертывания кооперации, развития жестких форм реорганизации субъектов хозяйствования.

2. Отсутствие правовой базы развития производственной кооперации, за исключением особой формы производственного кооперирования – сельскохозяйственных производственных кооперативов (СПК).

С 2000 г. развитие кооперативно-интеграционных процессов базируется на реорганизации предприятий путем присоединения и слияния.

Развитие производственной кооперации в форме колхозов (СПК) начало осуществляться по следующим направлениям:

1. Огосударствление колхозов, ликвидация колхозно-кооперативной собственности, выделение доли государства в имуществе колхозов.

2. В целях повышения эффективности производства – выделение долевых фондов членов СПК и их распределение среди членов в зависимости от трудового вклада.

3. Переименование колхозов в особую форму сельскохозяйственного производственного кооператива (Указ № 49, 2001 г.).

4. Реорганизация колхозов в хозяйственные общества с долей собственности государства либо в государственные унитарные предприятия (2017 г.).

## **2.5. Опыт и проблемы межхозяйственной кооперации**

Анализируя историю развития межхозяйственной кооперации в сельском хозяйстве, следует отметить, что ряд исследователей видели недостаточность развития межхозяйственных связей в мелких размерах хозяйств. Так, Д. В. Валовой пишет, что одной из причин неустойчивого характера межколхозных связей в довоенный период является «...мелкий размер колхозов».

В послевоенные годы межколхозные производственные связи также развивались сравнительно медленно, поскольку «...процесс укрупнения колхозов как бы отодвигал потребность в межколхозном кооперировании». М. М. Макеенко, А. С. Негру-Водэ,

Ю. В. Седых объясняют медленное развитие межколхозных связей в довоенные и первые послевоенные годы «...недостаточным уровнем материально-технической базы колхозов и совхозов».

Широкое распространение межхозяйственные связи получили только в конце 50-х – начале 60-х гг. Именно к этому времени, по мнению Д. В. Валового, «в процессе неоднократного укрупнения размеры колхозов стали сравнительно большими и дальнейшее увеличение зачастую нецелесообразно, а специализация сельскохозяйственного производства требовала его концентрации».

В этот период получили развитие межколхозные пункты по откорму скота на отходах пищевой промышленности, нагульные гурты, станции искусственного осеменения, инкубаторно-птицеводческие станции, птицефабрики и птицефермы. Однако неправильно было бы объяснять быстрое развитие и распространение межколхозных связей лишь укреплением экономики и увеличением размеров хозяйств. Практика 50–60-х гг. показала, что объединение усилий хозяйств позволяет значительно дешевле и в более широких масштабах использовать природные ресурсы, кормовые отходы, наладить производство строительных материалов, строительство, транспорт, добычу торфа, откорм скота, переработку сельскохозяйственных продуктов и т. д.

В конце 70-х – начале 80-х гг. XX в. развитие сельскохозяйственного производства на базе межхозяйственной кооперации стало одним из главных направлений аграрной политики партии. Особенности рассматриваемого этапа межхозяйственного кооперирования являются:

- более крупные, чем прежде, масштабы производства в колхозах и совхозах, обеспечивающие создание совместных предприятий индустриального типа;

- коренное изменение в структуре и характере производства, труда;
- углубление специализации хозяйств.

Увеличение той или иной отрасли до размеров, позволяющих эффективно применять современные достижения науки и техники в каждом отдельном хозяйстве, в большинстве случаев было затруднительно и связано с ограниченными финансовыми возможностями. Интенсивное развитие различных форм межхозяйственной кооперации является не прямым следствием индустриализации, а лишь решающей предпосылкой ее осуществления.

В этот период развитие межхозяйственной кооперации рассматривалось как «...верный путь дальнейшего обобществления производства, сближения государственной и кооперативной собственности, повышения экономической эффективности производства», «...основной путь к более широкому внедрению в производственные процессы земледелия и животноводства индустриальных методов», «...форма выравнивания экономических условий хозяйствования» и т. д.

По своему содержанию процесс межхозяйственной кооперации является весьма сложным и характеризуется многообразием организационных форм. Однако все они являются специфической формой отношений совместной деятельности и обмена деятельностью, которые могут анализироваться в двух аспектах:

- а) между предприятием и участниками;
- б) между работниками данного межхозяйственного формирования.

*Первый вид* отношений базируется на конечной цели межхозяйственной кооперации – получении конкретной потребительской стоимости, конкретного конечного эффекта в результате соединения производственных усилий. Так, например, в скотоводстве в основе межхозяйственной кооперации лежит создание хозяйств-интеграторов по откорму скота до убойных кондиций. В этом случае предприятие-интегратор создается группой предприятий-участников для совместной деятельности по получению конечного продукта – мяса крупного рогатого скота. Однако этот конечный эффект может быть достигнут лишь в том случае, если в организационно-производственную структуру по откорму крупного рогатого скота войдут специализированные хозяйства, обеспечивающие предшествующие фазы производства: племенные заводы; пункты искусственного осеменения; хозяйства по производству молока и выращиванию телят до 20-дневного возраста; хозяйства по выращиванию ремонтных телок, нетелей и высокопродуктивных коров; хозяйства по доращиванию бычков и сверхремонтных телок до массы, пригодной для постановки на откорм; хозяйства, обеспечивающие предприятие-интегратор необходимыми кормами, и т. д.

Таким образом, на основе специализации хозяйств-участников создается объективная база не только для совместной деятельности, но и для обмена деятельностью между ними.

В свиноводстве для получения конечного эффекта – производства свинины – в организационно-производственные структуры наряду с предприятием-интегратором (например, откормочным хозяйством) входят племенные и репродукторные хозяйства, а также хозяйства – поставщики кормов. В этом случае их совместная деятельность на основе внутриотраслевого разделения труда обеспечивает конечный эффект, а специализация хозяйств-участников является объективной базой для обмена производственной деятельностью.

Организационно-производственные структуры в птицеводстве создают основу для совместной деятельности предприятий-участников, которые осуществляют глубокую технологическую специализацию. Создаются объединения, имеющие в составе инкубаторно-птицеводческие станции, хозяйства-репродукторы, птицефабрики ремонтного молодняка, птицефабрики по производству бройлеров или яиц и т. д. На этой основе углубляется внутриотраслевое разделение труда, являющееся базой для обмена деятельностью между хозяйствами-участниками и в то же время для получения конечного эффекта (производство яиц и бройлеров) как результата совместной деятельности.

Отношения *второго вида*, т. е. на основе кооперации и разделения труда внутри межхозяйственных формирований, базируются на необходимости технологического разделения труда, обусловленного делением производственного цикла на отдельные фазы, группы операций и т. п. На этой основе внутри конкретной организационно-производственной структуры создается углубленное разделение трудовых функций между отдельными членами производственного коллектива. Так, например, на откормочных комплексах работают операторы по выращиванию телят, приготовлению и раздаче кормов, откорму скота, трактористы-машинисты, слесари-наладчики, операторы по обслуживанию скота в ночное время и т. п. Отношения совместной деятельности выражают кооперацию труда, а отношения обмена деятельностью характеризуют глубину его специализации.

В экономической литературе принята следующая *классификация межхозяйственных формирований*: межхозяйственные предприятия, объединения, предприятия, выполняющие функции МХП.

Межхозяйственные предприятия (организации) создавались колхозами, совхозами и другими государственными, кооперативными и общественными предприятиями и организациями на основе



добровольного объединения части своих финансовых, материально-технических и трудовых ресурсов.

Производственные объединения в сельском хозяйстве – это единые производственно-хозяйственные комплексы, деятельность в которых осуществлялась на основе специализации, концентрации и кооперирования производства, централизации ряда производственно-хозяйственных функций и ресурсов в целях достижения наибольшей эффективности производства. В их состав входили предприятия государственной и кооперативной формы собственности по всей совокупности деятельности с сохранением хозяйственной самостоятельности и права юридического лица.

Кооперирование проявлялось в организации совместных производств на средства кооперирующихся предприятий на базе отдельных колхозов и совхозов. Такие хозяйства осуществляют отдельные функции межхозяйственного предприятия. Основными признаками классификации этих формирований можно считать вид деятельности и глубину взаимоотношений кооперирующихся хозяйств. Такая форма межхозяйственного кооперирования по мере углубления процесса ведет к созданию межхозяйственных предприятий и производственных объединений отраслевого характера.

Следует отметить, что представленная классификация межхозяйственных формирований носит условный (схематический) характер. Как показывает практика, формы межхозяйственных связей значительно богаче.

Республика Беларусь традиционно относится к зоне интенсивного животноводства. Именно здесь, начиная с 70-х гг., проводилась активная работа по специализации, концентрации и межхозяйственной кооперации. Развитие отраслей сопровождалось укреплением материально-технической базы путем реконструкции и расширения ферм, строительства крупных животноводческих комплексов промышленного типа, в т. ч. и на кооперативной основе.

До 1990 г. из 2480 хозяйств, занимающихся производством говядины, 113 выполняли функции межхозяйственных предприятий по выращиванию и откорму крупного рогатого скота. Из них в 58 % сосредоточены мощности вместимостью до 5 тыс. гол. годового откорма, в 24 % – 5–7 тыс. гол., в 7 % – 7–10 тыс. гол., в 11 % – свыше 10 тыс. гол.

Благодаря использованию интенсивных технологий на комплексах себестоимость 1 ц привеса крупного рогатого скота была на 30–40 %

ниже, чем в среднем по колхозам и совхозам республики, а затраты труда – в 2,5 раза.

С 1990 г. выращивание и откорм крупного рогатого скота на кооперативной основе резко ухудшилось. Снизилась продуктивность скота, сократилось поголовье. За период с 1990 по 1997 г. реализация скота сократилась на 72,4 %.

Среди *причин* можно выделить следующие:

- строительство комплексов осуществлялось без должного экономического обоснования, обеспечения ресурсами, изменения отраслевой структуры хозяйств;

- формирование кооперативных отношений проходило «сверху» в условиях отсутствия экономической заинтересованности хозяйств-участников в совместном производстве, диспаритете цен на вводимые ресурсы. Бездействие кооперативных основ производства находит свое объяснение в отсутствии у хозяйств-участников всякой экономической мотивации в поставках ресурсов для ведения совместной деятельности. Для субъектов хозяйствования экономически выгодней стало реализовывать ресурсы (зернофураж, корма, молодняк и др.) на рынке, чем использовать его на производство продукции животноводства в кооперативной цепи.

В свиноводстве среди 109 функционирующих комплексов 47 % вместимостью 12 тыс. гол., 40 % – 24 тыс. гол., 8 % – 54 тыс. гол., 5 % – 108 тыс. гол. Как правило, объекты вместимостью 12–24 тыс. гол. годового откорма и некоторые на 54 тыс. гол. были рассчитаны на корма собственного производства или кооперацию. Крупные же комплексы (54–108 тыс. гол.) обеспечивались концентрированными кормами из государственных ресурсов. Но поскольку кооперация в свиноводстве не срабатывала в силу диспаритета цен, темпы сворачивания производства свинины на комплексах вместимостью 12–24 тыс. гол. были выше, чем при значительных мощностях.

Проблемы функционирования свиноводческих комплексов состояли в следующем:

- вопросы обеспечения концентрированными кормами, формирования рынка зерна;

- отсутствие обоснованной ценовой политики в цепи «производство комбикормов–производство свинины»;

- обострение экологической проблемы.

Вместе с тем было бы неверно не заметить и *положительных моментов* концентрации поголовья, которая позволила эффективно

применить новую технику, прогрессивные технологии, более совершенные формы и способы организации труда. Это способствовало снижению расхода кормов на единицу продукции и в конечном счете – получению более дешевой продукции. Прибыль от кооперированного производства продукции на комплексах существенно увеличило доходы хозяйств – участников кооперации. В ряде случаев эти дополнительные доходы значительно превысили «утраченную» экономическую выгоду партнеров по кооперации от недополученных лимитов капитальных вложений, строительных материалов и комбикормов из государственных ресурсов.

Регулирование экономических отношений – одна из наиболее сложных проблем развития межхозяйственной кооперации. Она обуславливается прежде всего тем, что сам процесс кооперирования предприятий объективно ведет к усилению производственных связей, к необходимости совершенствования экономических отношений между участниками кооперированных формирований.

Производственные связи в условиях кооперации можно объединить в три группы: организационно-управленческие, производственно-технологические и финансово-экономические.

*Организационно-управленческие связи* отражают характер таких экономических отношений кооперирующихся предприятий, которые возникают и формируются в процессе:

- обоснования целесообразности кооперирования;
- определения возможного состава участников и их производственно-технологических функций при совместном сотрудничестве;
- принятия решений предприятиями о добровольном вступлении в состав участников;
- образования органов самоуправления с четким определением их функций;
- регулирования производственной деятельности;
- установления принципов договорных отношений и определения содержания хозяйственных договоров, порядка их исполнения;
- установления и поддержания кооперированными формированиями связей со снабженческими и заготовительными организациями, обслуживающими, перерабатывающими и другими предприятиями.

*Производственно-технологические связи* развиваются в процессе:

- обоснования условий формирования совместного капитала;
- определения условий и организации обеспечения необходимого натурально-вещественного участия предприятий в технологиче-

ском цикле совместного производства посредством передачи материальных ресурсов (например, молодняка, кормов);

– осуществления производственно-хозяйственной деятельности кооперируемых формирований по выполнению принятых обязательств перед учредителями;

– организации реализации продукции, ее распределения.

*Финансово-экономические связи* возникают в процессе установления размеров долевых вложений в совместное производство: разработки и применения ценового механизма при функционировании совместного производства; обоснования методов распределения прибыли.

Таким образом, в деятельности кооперированного производства постоянному регулированию подлежат, с одной стороны, участие предприятий в совместном производстве, с другой стороны – участие в распределении готового продукта и прибыли.

Практика показывает, что при регулировании экономических отношений кооперирующихся предприятий необходимо строго соблюдать следующие *основные принципы*:

– обеспечение деятельности кооперируемого производства на основе полного хозрасчета и самофинансирования, материальной заинтересованности и ответственности учредителей при сохранении их хозяйственной самостоятельности и прав юридического лица;

– развитие демократических форм хозяйствования, самоуправления и экономических методов управления кооперированным производством;

– участие кооперирующихся предприятий в совместном сотрудничестве на равноправно-договорных началах, создание необходимых организационно-экономических условий для выполнения в установленные сроки договорных обязательств.

Названные принципы при регулировании экономических взаимоотношений, как правило, не соблюдались. Кроме того, сама система взаиморасчетов была недостаточно обоснована. При определении расчетных цен на молодняк, поставляемый для выращивания и откорма, исходили главным образом из необходимости обеспечения равной рентабельности на отдельных технологических стадиях производства. Это приводило к конфликтным ситуациям во взаимоотношениях между головными предприятиями и хозяйствами-участниками, т. к. при одинаковом уровне рентабельности отдельных технологических стадий формируется различная масса прибыли.

Обобщение практики регулирования экономических взаимоотношений в межхозяйственной кооперации при производстве семян зерновых культур, многолетних трав, говядины, свинины и т. д. показало, что наибольший экономический эффект в рассматриваемом процессе достигается с помощью ценового механизма, применение которого предусматривает возмещение предприятиям-участникам их затрат в момент передачи ресурсов с одновременной выдачей планируемой к распределению прибыли пропорционально нормативным затратам на технологических стадиях производства и реализации продукции.

Всплеск инфляционных процессов и порожденный им финансовый кризис начала 90-х, низкие закупочные цены на продукцию выращивания и откорма, развитие в этих условиях бартерных сделок и других каналов реализации снизили заинтересованность субъектов хозяйствования в развитии кооперативно-интеграционных отношений. Среди других причин – отсутствие экономической основы в формировании совместного капитала и дополнительной мотивации участников кооперации на вложение капитала.

### **Тема 3. ФОРМЫ И ТИПЫ ОБЪЕДИНЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА**

#### ***Вопросы по теме:***

- 3.1. Экономические мотивы объединения организаций.
- 3.2. Характеристика форм и типов объединения организаций.
- 3.3. Стратегия объединения организаций.
- 3.4. Преимущества и недостатки объединения организаций.

#### **3.1. Экономические мотивы объединения организаций**

На основе обобщения практики объединения различных фирм в зарубежных странах можно выделить мотивы объединения организаций.

***Рост масштабов производства.*** Одним из основных мотивов для слияний и поглощений является рост масштабов производства. Компании, стремящиеся к расширению, стоят перед выбором между внутренним ростом и ростом через слияние и поглощение. Внутренний рост может быть медленным и неопределенным. Рост

через слияние и поглощение может быть гораздо более быстрым процессом, хотя он вносит некоторые неопределенности. Компании могут расти внутри своей отрасли или могут расширяться, проникая в другие сферы бизнеса. Выход за рамки той или иной отрасли означает диверсификацию.

**Способность объединенной организации быть более прибыльной (синергия).** Термин *синергия (synergy)*, как правило, ассоциируется с физикой, а не с экономикой или финансами. Он относится к типу взаимодействий, которые происходят, когда два вещества или фактора дают вместе больший эффект, чем сумма двух независимых составляющих. Попросту говоря, синергией называется феномен, когда  $2 + 2 = 5$ . В слияниях это означает способность объединенной корпорации быть более прибыльной, чем отдельные части или компании, которые объединяются.

Двумя главными типами синергии являются операционная и финансовая.

*Операционная синергия (operating synergy)* – увеличение доходов и повышение эффективности, или экономия операционных затрат. Может извлекаться как при горизонтальных, так и при вертикальных слияниях.

*Финансовая синергия (financial synergy)* – возможность снижения затрат на капитал в результате соединения одной или более компаний.

Синергия может возникать при использовании репутации одной компании с известной торговой маркой для продвижения новой продукции партнера по слиянию. В другом случае синергия проявляется, когда компания с развитой сетью распространения товаров объединяется с компанией, продукты которой обладают огромным потенциалом, но ее возможности оперативно выдвинуть их на рынок, прежде чем конкуренты успеют отреагировать, сомнительны.

При планировании слияний обычно ищут синергии, снижающие затраты, как главный источник операционных синергий. Снижение затрат может стать результатом *экономии от масштаба (economies of scale)*, или *эффекта масштаба*, – снижения затрат на единицу продукции, возникающего в результате увеличения масштабов деятельности организации.

При низких объемах производства компании, как правило, работают с высокими затратами на единицу продукции. Это происходит

потому, что постоянные затраты распределяются на относительно небольшой объем выпускаемой продукции. По мере роста объемов производства затраты на единицу произведенной продукции снижаются. Иногда это называется *распределением накладных расходов (spreading overhead)*. Некоторыми другими источниками такой экономии являются: специализация труда и управления; эффективное использование основных средств, что невозможно при низких объемах производства.

**Диверсификация.** Под диверсификацией подразумевается рост компании за пределы своей отрасли. Этот мотив играл главную роль в поглощениях и слияниях, которые имели место в конце 60-х гг. Эта внешняя экспансия часто облегчалась некоторыми творческими финансовыми приемами, которые временно вызывали подъем цен акций поглощающей компании, хотя при этом реальная стоимость увеличивалась незначительно. Наследие конгломератов получило низкую оценку. В самом деле, многие из фирм, которые превратились в конгломераты в 60, 70 и 80-е гг., были разукрупнены через различные «отпочкования» (spin-offs) и дивестиции (divestitures). Этот процесс *деконгломеризации (deconglomeration)* вызывает серьезные сомнения в ценности *диверсификации, основанной на экспансии*.

*Диверсификация с целью вхождения в более прибыльные отрасли.* Одной из выгод от диверсификации является эффект взаимного страхования. Он проявляется, когда компании с не полностью коррелирующими доходами объединяются и получают консолидированный поток прибыли, который не столь волатилен, как потоки доходов в каждой из фирм по отдельности. Примером поглощения компании, прибыль которой находится в отрицательной корреляции с поглощающей компанией, могут быть циклические и контрциклические компании. Если поглощающая компания имеет циклический поток доходов, ее прибыль может сильно реагировать на циклические колебания экономики. Термин *экономические циклы* фактически противоречив по определению. Цикл подразумевает регулярную и повторяющуюся последовательность действий, что отнюдь не характерно для реальных колебаний экономики. К недостаткам объединений, мотивированных диверсификацией, относится тенденция к растеканию управленческих навыков поглощающей компании. Способность успешно управлять компанией

в одной отрасли не переносится автоматически на предприятия другой отрасли.

**Экономические мотивы поглощения.** В дополнение к экономии от масштаба и выгодам диверсификации, слияния и поглощения имеют еще два экономических мотива – горизонтальную и вертикальную интеграцию.

*Горизонтальной интеграцией (horizontal integration)* называется увеличение рыночной доли, которое происходит в результате поглощения конкурентов и слияния с ними. Горизонтальная интеграция означает движение от конкуренции в сторону монополии.

*Вертикальной интеграцией (vertical integration)* называется поглощение компаний, которые имеют взаимоотношения покупателя и продавца. Компания может рассматривать вариант вертикальной интеграции по ряду причин. Компании интегрируются вертикально, чтобы обеспечить *зависимый источник снабжения (dependable source of supply)*. Зависимость выражается не только в самом факте поставки, но и в ее качестве и своевременности. Наличие своевременного снабжения помогает компании надежно поставлять свой собственный продукт.

Распространено убеждение, что, когда компания поглощает поставщика, она приобретает ценовое преимущество над своими конкурентами. При этом подразумевается, что ей не придется уплачивать прибыль поставщикам, которую она платила ранее, когда покупала сырье у независимых поставщиков. Установление точной трансфертной цены помогает избавиться от иллюзии, что материалы, получаемые от поглощенного поставщика, идут по более низкой цене. В результате от поглощения поставщика возникает другая экономия – на затратах. Эта экономия может образовываться в форме более низких *транзакционных затрат (transactions costs)*. Приобретя поставщика и создав тем самым долгосрочный источник снабжения по заранее согласованной цене, приобретающая компания может избежать потенциальных перебоев, которые иногда происходят, когда истекают контракты с независимыми поставщиками.

Еще одной причиной вертикальной интеграции является потребность в *специализированных поставках (specialized inputs)*. Специально разработанные материалы или машины и оборудование могут иметь небольшой рынок сбыта или вообще не иметь иных потребителей, кроме данного покупателя. Покупатель в результате



оказывается в зависимости от поставщика, который может решить не поставлять ему эти продукты. Переключиться на других поставщиков может оказаться достаточно сложно, если существуют определенные издержки, связанные с запуском производства этих материалов. Другие поставщики могут не захотеть производить специализированный продукт, если покупатель не компенсирует этих первоначальных затрат или не заключит долгосрочное соглашение о поставках, позволяющее ему амортизировать начальные затраты. Одним из способов устранения этой проблемы является поглощение поставщика. Покупатель, таким образом, может получить доступ к специализированным исходным материалам и даже оказаться в лучшей позиции для поддержания собственных производственных стандартов компании.

**Улучшение управления.** Некоторые поглощения мотивируются тем, что руководство поглощающей компании сможет лучше управлять ресурсами компании-цели.

### **3.2. Характеристика форм и типов объединения организаций**

В науке и мировой практике различают *три вида интеграции* производства: горизонтальная, вертикальная, смешанная. Наиболее известны первые две.

*Горизонтальная интеграция* – это организационное объединение производств и предприятий, действовавших до их объединения в одной и той же отрасли сельского хозяйства или промышленности, производящих однородную продукцию или выполняющих однородные операции по ее производству. Наиболее четко этот тип интеграции проявился при укрупнении предприятий и создании межхозяйственных предприятий и организаций. Как процесс сосредоточения в одном хозяйстве ряда производственных единиц, горизонтальная интеграция чаще всего носит внутриотраслевой межхозяйственный характер.

Под *вертикальной интеграцией* обычно понимают организационное объединение предприятий и производств, действовавших ранее в смежных и взаимосвязанных отраслях производства или обслуживания.

*Смешанную интеграцию* называют конгломеративной, поскольку объединяемые при этом предприятия и фирмы не имеют между

собой какой-либо связи производственного или функционального характера, что является одной из важнейших особенностей конгломерата.

В 80-е гг. XX в. основными организационными формами агропромышленной интеграции выступали:

- 1) агропромышленные предприятия (АП);
- 2) агропромышленные комбинаты (АК);
- 3) агропромышленные объединения (АО).

**Агропромышленное предприятие** – такая форма организации производства и управления, при которой в рамках единого хозяйства объединены производство сельскохозяйственной и промышленной продукции. В этом состоит организационно-экономическая сущность таких предприятий.

Все структурные подразделения (сельскохозяйственные, промышленные, обслуживающие и др.) имели в таких предприятиях статус внутривладельческих подразделений и не имеют прав юридического лица.

В качестве *критериев* для отнесения хозяйств к агропромышленным предприятиям используют: удельный вес промышленно-производственных основных фондов в общей стоимости основных фондов, процентное соотношение сельскохозяйственной и промышленной продукции в общем объеме ее производства или реализации и т. д.

Универсальным критерием отнесения предприятий к агропромышленным является удельный вес затрат труда на промышленную деятельность в годовых затратах труда коллектива предприятия на производство продукции. Его применение закономерно во всех случаях, когда в хозяйстве имеются не только перерабатывающие, но и другие промышленные подразделения, занятые изготовлением продукции или оказанием услуг промышленного характера, или несколько подразделений, перерабатывающих продукцию и отходы разных отраслей сельского хозяйства. Если в таком хозяйстве на промышленную деятельность расходуется 25 и более процентов годовых затрат труда на производство, то его смело можно относить к АП.

В тех случаях, когда промышленные подразделения предприятия занимаются только переработкой сельскохозяйственного сырья, к АП относят только те хозяйства, в которых имеются

постоянные работники, занятые переработкой, и перерабатывается не менее 25 % продукции одной из отраслей, на которой специализируется хозяйство.

**Агропромышленный комбинат** (лат. *combinatus* – соединенный) – форма организации производства и управления, при которой объединены под общим руководством несколько специализированных предприятий и производств различных отраслей сельского хозяйства и промышленности, тесно связанных между собой в территориальном, технико-экономическом, технологическом и организационном отношении. Некоторые предприятия, вошедшие в состав комбината, сохраняют свою юридическую самостоятельность, другие приобретают статус производственных подразделений комбината (филиал, производственный участок), но все они работают на основе единой программы. Структурные части комбината обычно выполняют одну из трех функций:

а) последовательно выращивают, обрабатывают и перерабатывают сельскохозяйственное сырье в конечный пищевой продукт;

б) комплексно используют это сырье для производства разных продуктов;

в) играют вспомогательную роль одна по отношению к другой (например, утилизируют отходы, отбросы и побочные продукты основных отраслей, производят тару и другие предметы упаковки).

В агропромышленных комбинатах создаются благоприятные условия для организации непрерывных технологических процессов, сокращения длительности производственного цикла, внедрения новейших достижений науки и техники, снижения удельных капиталовложений, уменьшения управленческих, транспортно-сбытовых и других расходов на производство единицы продукции.

Комбинаты отличаются от АП масштабами производства, границами и уровнем его обобществления, объектами и признаками интеграции, юридическим статусом интегрируемых производств, степенью организационного единства, характером организационно-экономических связей, производственной направленностью, формой управления и т. д.

**Агропромышленное объединение** – производственный комплекс самостоятельных в юридическом и хозяйственном отношении рационально специализированных сельскохозяйственных, перерабатывающих, промышленных и других предприятий и орга-

низаций, занимающихся производством, переработкой, хранением, а в ряде случаев – и торговлей сельскохозяйственной продукцией и продукцией переработки, объединенных общими органами управления, едиными производственно-техническими планами и централизацией некоторых производственно-хозяйственных функций. В состав АО могут входить несколько АП, отдельные хозяйства, перерабатывающие заводы, заготовительные, транспортные, торговые и другие организации. Как правило, в качестве АО выступают холдинговые компании.

Создаются АО по отраслевому и территориальному признаку. Если в основу положен *отраслевой* признак, то в объединение включаются предприятия одной отрасли, расположенные в одном или нескольких административных районах. В *территориальные* АО включаются все или несколько предприятий и организаций, расположенных на территории одного административного района.

Агропромышленные предприятия, комбинаты и объединения – это крупные формирования, которые по своим размерам значительно превосходят обычные сельскохозяйственные предприятия.

Высокоэффективная работа большинства агропромышленных формирований с экономической точки зрения объясняется тем, что при интеграции сельскохозяйственного и промышленного производств под единым управлением возникает возможность получать качественно новый экономический эффект совместного согласованного взаимодействия разных видов интегрирующихся производств. Он значительно превышает арифметическую сумму эффективности разрозненно функционирующих сельскохозяйственных и промышленных предприятий. Как качественно новое явление, он возникает тогда, когда происходит преобразование и стыковка прежде обособленных, разомкнутых, разнородных сфер хозяйственной деятельности, т. е. он возможен только в условиях интеграции и потому может быть назван интегративным эффектом.

### **3.3. Стратегия объединения организаций**

За основу классификации объединения организаций взяты два критерия, являющиеся базовыми в определении сущности и способов разграничения видов интеграционных процессов, – механизм осуществления и результат (рис. 3.1).

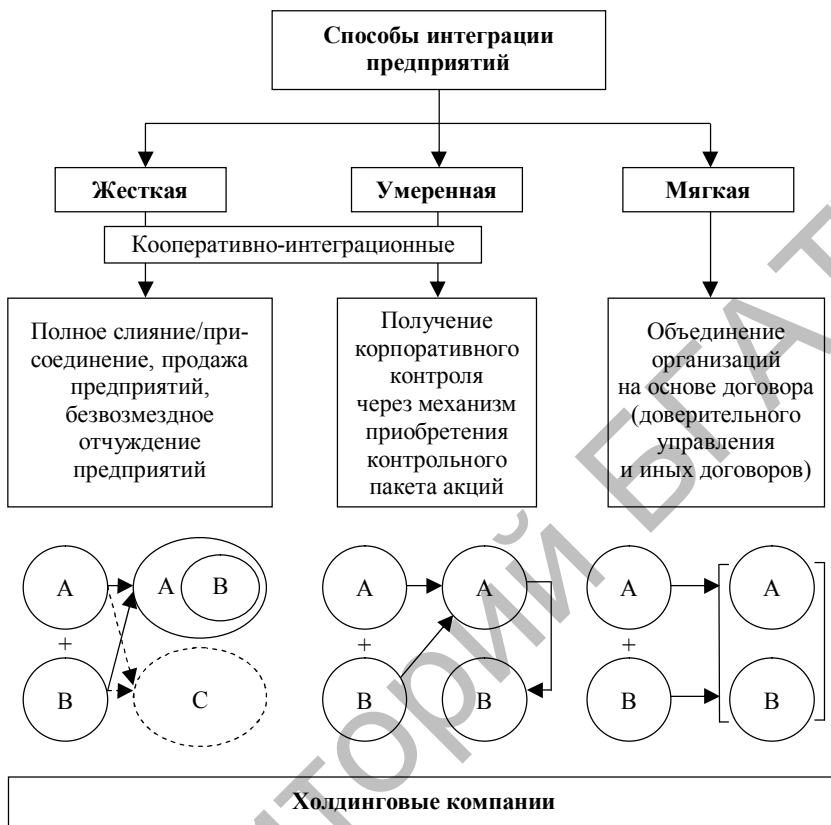


Рис. 3.1. Способы интеграции субъектов хозяйствования АПК

*Жесткая интеграция* предполагает объединение всех видов деятельности и бизнес-процессов организаций участников, централизацию функций управления и контроля в рамках единой компании, что достигается путем реорганизации в форме слияния и присоединения.

К *умеренной интеграции* предприятий следует отнести процессы объединения организаций, осуществляемые через механизм приобретения корпоративного контроля, под которым в узком смысле слова понимается право назначать руководителей, а в широком – возможность собственников влиять на построение стратегии и текущей деятельности организации и в то же время оценивать результаты

этой деятельности. Или, другими словами, возможность собственников определять принятие управленческих решений и осуществлять контрольные функции.

В ходе умеренной интеграции возможно объединение организаций по типу «материнская организация – дочерняя организация», при этом стратегическое планирование и контроль сосредотачиваются в управленческой системе материнской организации, а текущая хозяйственная деятельность дочерней остается автономной с сохранением статуса самостоятельного юридического лица.

В рамках *мягкой интеграции* объединение организаций происходит на контрактной основе, без организационно-правовых изменений для каждой из сторон. Мотив – достижение стратегических целей, реализация которых может предполагать централизацию отдельных функций управления и контроля.

Среди форм интеграционных процессов в зарубежных странах наибольшее распространение получила форма слияний и поглощений организаций M&A. Теоретические разработки зарубежных ученых и отечественных исследователей показывают, что невозможно дать односложное определение процессам объединения организаций. Необходим комплексный подход, в рамках которого следует выделить три уровня:

1) юридический (процесс перехода прав собственности на активы и обязательства, установление правопреемника, определение его прав и обязанностей);

2) бухгалтерский (механизмы объединения активов и обязательств, критерии их признания, способы отражения сделок в бухгалтерском учете, формирование статей финансовой бухгалтерской отчетности);

3) экономический (источники конкурентных преимуществ организации и факторы, их определяющие).

Терминологическое исследование позволяет рассматривать понятия «присоединение/слияние» и «поглощение» в двух значениях. Узкое понимание – *юридическое*: присоединение/слияние и поглощение рассматриваются в контексте реорганизации юридического лица. Широкое понимание – *экономическое*: присоединение/слияние и поглощение рассматриваются как способ установления контроля над активами организации.

В вопросе расхождения юридических позиций в отношении обязательной реорганизации одного или нескольких участников

сделок присоединения/слияния представляет интерес позиция европейского права, в соответствии с нормами которого организационно-правовые изменения, потеря статуса самостоятельного юридического лица для одного или нескольких участников сделки – не обязательные условия. На практике данный подход влечет за собой последствия, суть которых отражена на рис. 3.2.

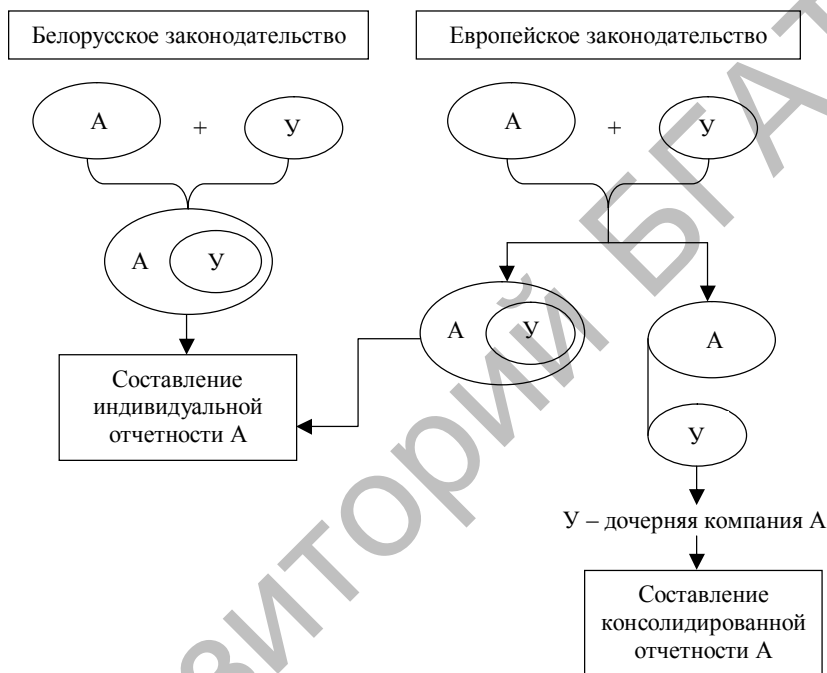


Рис. 3.2. Значение расхождения подходов к определению критериев поглощения организаций

Следует отметить, что европейская юридическая концепция М&А практически полностью совпадает с экономической и бухгалтерской, однако этого нельзя сказать о белорусской концепции, которая ориентирована на формальные критерии признания сделок присоединения/слияния. Как результат, существует регулирование процессов интеграции на нормативно-законодательном уровне, не отвечающее требованиям системности, комплексности, а главное – сути анализируемых экономических явлений.

В связи с этим в рамках юридического подхода слияние и присоединение – юридически оформленные сделки, влекущие за собой возникновение интеграционных процессов в результате объединения прав собственности на активы, обязательства, доли в уставном фонде организации, следствием которых является реорганизация одной либо нескольких сторон – участниц сделки.

На бухгалтерском уровне нормативными документами, содержащими определение механизмов M&A, являются: Международный стандарт финансовой отчетности – МСФО 3 (IFRS 3) «Объединение организаций» и американский Стандарт по ведению учета SFAS 141 «Об объединениях организаций».

Согласно МСФО 3 под объединением понимается соединение отдельных организаций в единую отчитывающуюся организацию. Механизмы объединения отражены на рис. 3.3.

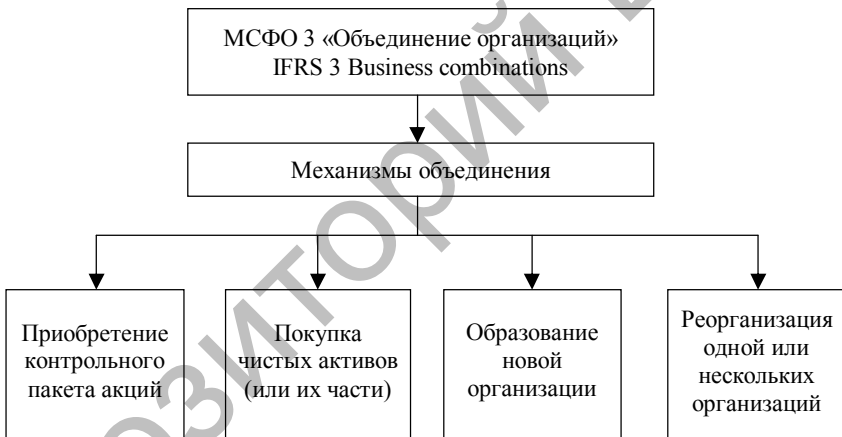


Рис. 3.3. Механизмы объединение организаций согласно МСФО 3

Анализ представленной схемы позволяет сделать вывод о соответствии бухгалтерского и юридического подходов. Кроме того, в процессе объединения компаний может образовываться структура зонтичного типа, состоящая из главной и зависимых компаний, а это означает необходимость консолидации финансовой отчетности. Более того, сделка может быть признана поглощением и в случае покупки чистых активов, что не всегда зафиксировано



в определениях M&A. Такой механизм предусмотрен американским стандартом SFAS 141.

В отличие от МСФО 3, SFAS 141 содержит узкий перечень механизмов объединения, из чего следует вывод, что ключевым критерием признания процесса объединения организаций – наличие корпоративного контроля.

Таким образом, на бухгалтерском уровне слияние и поглощение – это основанные на механизме приобретения корпоративного контроля процессы объединения организаций в единую отчитывающуюся организацию. Это расширяет дефиницию, сформулированную в рамках юридического подхода, фокусирует внимание на экономической составляющей процессов интеграции. Механизм реорганизации, зафиксированный в юридическом подходе, дополняется механизмами инвестирования (приобретение акций, активов) и трансформации организационной структуры.

Обобщив основные точки зрения на сущность сделок слияния и поглощения, можно представить результат схематично, как изображено на рис. 3.4.

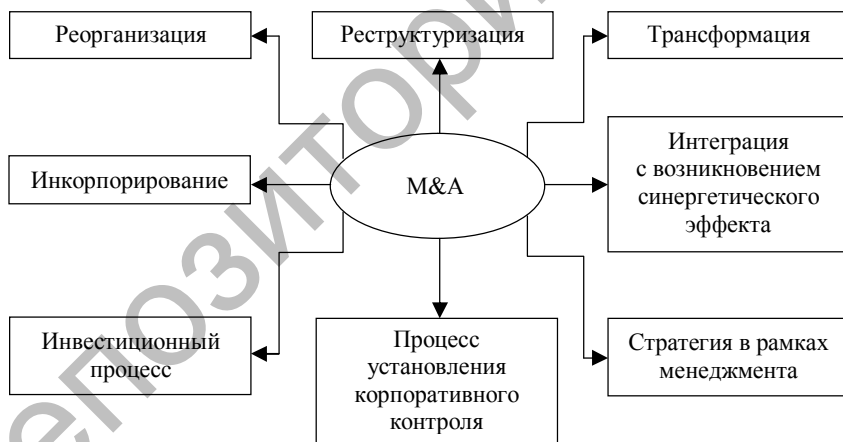


Рис. 3.4. Обобщенные подходы к определению ключевых характеристик M&A

Все ключевые характеристики, представленные в виде отдельных блоков, применимы при конкретизации экономической сущности слияния и присоединения.

### 3.4. Преимущества и недостатки объединения организаций

Существует широкое разнообразие мотивов и факторов объединения организаций, в основе которых лежат слияния и поглощения компаний (табл.). Одним из важнейших мотивов является рост масштабов производства. Слияния и поглощения дают средства, с помощью которых компания может быстро расти. Зачастую единственной альтернативой этому является более медленный рост через внутреннее расширение. Конкурентные факторы, однако, могут приводить к неэффективности внутреннего роста.

Таблица

Преимущества и недостатки объединения организаций

Мотивы поглощений	Преимущества	Недостатки
1. Рост масштабов производства	Расширение производства внутри отрасли	–
2. Синергетические эффекты	1. Способность объединенной организации быть более прибыльной, чем отдельные организации ( $2 + 2 = 5$ ). 2. Ликвидация неэффективного руководства путем привлечения к управлению более способного персонала. 3. Снижение затрат на единицу продукции в результате увеличения масштабов деятельности объединенной организации. 4. Способность объединенной организации использовать сырье для производства широкого ассортимента продукции	Потенциальное увеличение доходов расплывчато, измерить выгоды четко невозможно
3. Диверсификация	Эффект взаимного страхования, когда поток прибыли материнской организации не коррелирует с потоками доходов отдельных организаций	Эффективность менеджмента в одной отрасли не переносится автоматически на организации другой отрасли

Мотивы поглощений	Преимущества	Недостатки
4. Интеграция	1. Формирование зависимого источника снабжения ресурсами. 2. Установление внутренних трансфертных цен на сырье ниже рыночных. 3. Увеличение массы прибыли материнской организации	Движение от конкуренции к монополии
5. Управление	Знание и опыт лучшего управления ресурсами материнской организацией	Корпоративная демократия не стремится к равноправию
6. Налоговые льготы	Требуется специальное регулирование	

Компании могут приобретать другие компании в расчете на достижение экономического выигрыша. Этот экономический выигрыш может быть результатом экономии от масштабов или экономии от охвата. *Экономией от масштабов* является сокращение затрат на единицу продукции, которое происходит, если размер производственной деятельности компании в плане выручки или объема производимой продукции увеличивается. *Экономия от охвата* происходит, когда предприятие может предложить своим клиентам более широкий диапазон услуг.

Некоторые из этих выигрышей упоминаются как мотивы горизонтальных и вертикальных поглощений. Горизонтальные сделки представляют собой слияние конкурентов, а вертикальные происходят между покупателем и продавцом сырья или продукции. Считается, что иногда причиной горизонтальных слияний является стремление к силе монополии, однако исследования в этой области не подтверждают подобное утверждение. Вертикальные сделки иногда дают ценные преимущества, но порой порождают и непредвиденные негативные последствия.

Другие выигрыши могут принимать форму финансовых выгод, когда крупная компания, получающаяся в результате соединения двух или более фирм, имеет лучший доступ к рынкам капитала, который может проявляться в более низких затратах. Однако

данный мотив является предметом значительных дебатов среди финансистов. Его важность и обоснованность до сих пор подвергаются сомнению.

Другая мотивация слияний и поглощений может приобретать форму улучшения управления. Поглощающая организация считает возможным уплатить премию за компанию-цель, потому что предвидит выигрыш, которого достигнет, когда применит свои более искусные управленческие навыки к бизнесу компании-цели. С другой стороны, покупатель может ошибочно считать, что сумеет получить более высокую прибыль, чем, по мнению рынка, можно извлечь из компании-цели.

## **Тема 4. ПРАВОВАЯ ОСНОВА РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ КООПЕРАЦИИ И АГРОПРОМЫШЛЕННОЙ ИНТЕГРАЦИИ**

### ***Вопросы по теме:***

4.1. Нормативно-правовое регулирование деятельности сельскохозяйственных производственных кооперативов в Республике Беларусь.

4.2. Нормативно-правовое регулирование объединения сельскохозяйственных и иных коммерческих организаций в процессе рыночной реорганизации.

### **4.1. Нормативно-правовое регулирование деятельности сельскохозяйственных производственных кооперативов в Республике Беларусь**

В соответствии с Гражданским кодексом (ГК) Республики Беларусь дана следующая характеристика производственного кооператива. ***Производственным кооперативом (артелью)*** признается коммерческая организация, участники которой обязаны внести имущественный паевой взнос, принимать личное трудовое участие в деятельности производственного кооператива и нести субсидиарную ответственность по его обязательствам в равных долях, если иное не определено в уставе, в пределах, установленных уставом, но не меньше величины годового дохода, полученного в производственном кооперативе.

Учредительным документом производственного кооператива является устав, утверждаемый общим собранием его членов.

Устав кооператива должен содержать условия:

- о размере уставного фонда, о размере паевых взносов членов кооператива;

- о составе и порядке внесения паевых взносов членами кооператива и их ответственности за нарушение обязательства по внесению паевых взносов;

- о характере и порядке трудового участия его членов в деятельности кооператива и их ответственности за нарушение обязательства по личному трудовому участию;

- о порядке распределения прибыли и убытков кооператива;

- о размере и условиях субсидиарной ответственности его членов по долгам кооператива;

- о составе и компетенции органов управления кооперативом и порядке принятия ими решений, в т. ч. по вопросам, решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов.

Членов кооператива не должно быть менее трех.

Имущество, находящееся в собственности производственного кооператива, делится на паи его членов в соответствии с уставом кооператива.

Уставом кооператива может быть установлено, что определенная часть принадлежащего кооперативу имущества составляет неделимые фонды, используемые в целях, определяемых уставом.

Решение об образовании неделимых фондов принимается членами кооператива единогласно, если иное не предусмотрено уставом кооператива.

Прибыль кооператива распределяется между его членами в соответствии с их трудовым участием, если иной порядок не предусмотрен уставом кооператива.

В таком же порядке распределяется имущество, оставшееся после ликвидации кооператива и удовлетворения требований его кредиторов.

Высшим органом управления кооперативом является *общее собрание* его членов.

Исполнительными органами кооператива являются *правление* и (или) его *председатель*. Они осуществляют текущее руководство

деятельностью кооператива и подотчетны *наблюдательному совету* и общему собранию членов кооператива.

Членами наблюдательного совета и правления кооператива, а также председателем кооператива могут быть только члены кооператива. Член кооператива не может одновременно быть членом наблюдательного совета и членом правления либо председателем кооператива.

Компетенция органов управления кооперативом и порядок принятия ими решений определяются законодательством и уставом кооператива.

К исключительной компетенции общего собрания членов кооператива относятся:

- 1) изменение устава кооператива;
- 2) образование наблюдательного совета и прекращение полномочий его членов, а также образование и прекращение полномочий исполнительных органов кооператива, если это право по уставу кооператива не передано его наблюдательному совету;
- 3) прием и исключение членов кооператива;
- 4) утверждение годовых отчетов и бухгалтерских балансов кооператива (данных книги учета доходов и расходов организаций и индивидуальных предпринимателей, применяющих упрощенную систему налогообложения) и распределение его прибыли и убытков;
- 5) решение о реорганизации и ликвидации кооператива.

Законодательством о производственных кооперативах и уставом кооператива к исключительной компетенции общего собрания может быть также отнесено решение иных вопросов.

Вопросы, отнесенные к исключительной компетенции общего собрания или наблюдательного совета кооператива, не могут быть переданы ими на решение исполнительных органов кооператива.

Член кооператива имеет один голос при принятии решений общим собранием.

Член кооператива вправе по своему усмотрению выйти из кооператива. В этом случае ему должна быть выплачена стоимость пая или выдано имущество, соответствующее его паю, а также осуществлены другие выплаты, предусмотренные уставом кооператива.

Выплата стоимости пая или выдача другого имущества выходящему члену кооператива производится по окончании финансового

года и после утверждения бухгалтерского баланса кооператива, если иное не предусмотрено уставом кооператива. Выплата стоимости пая или выдача другого имущества выходящему из состава члену производственного кооператива, применяющего упрощенную систему налогообложения без ведения бухгалтерского учета, производится по окончании финансового года без утверждения бухгалтерского баланса этого кооператива.

Член кооператива может быть исключен из кооператива по решению общего собрания в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязанностей, возложенных на него уставом кооператива, а также в других случаях, предусмотренных законодательством о производственных кооперативах и уставом кооператива.

Член наблюдательного совета или исполнительного органа может быть исключен из кооператива по решению общего собрания в связи с его членством в аналогичном кооперативе.

Член кооператива, исключенный из него, имеет право на получение пая и других выплат, предусмотренных уставом кооператива.

Член кооператива вправе передать свой пай или его часть другому члену кооператива, если иное не предусмотрено законодательством и уставом кооператива.

Передача пая (его части) гражданину, не являющемуся членом кооператива, допускается лишь с согласия кооператива. В этом случае другие члены кооператива пользуются преимущественным правом покупки такого пая (его части).

В случае смерти члена производственного кооператива его наследники могут быть приняты в члены кооператива, если иное не предусмотрено уставом кооператива. В противном случае кооператив выплачивает наследникам стоимость пая умершего члена кооператива.

Обращение взыскания на пай члена производственного кооператива по собственным долгам члена кооператива допускается при недостатке иного его имущества для покрытия таких долгов в порядке, предусмотренном законодательством и уставом кооператива. Взыскание по долгам члена кооператива не может быть обращено на неделимые фонды кооператива.

Производственный кооператив может быть добровольно реорганизован или ликвидирован по решению общего собрания его членов.

Иные основания и порядок реорганизации и ликвидации кооператива определяются законодательством.

Производственный кооператив по единогласному решению его членов может преобразоваться в хозяйственное товарищество или общество в случае, когда в составе кооператива осталось менее трех членов, а также в унитарное предприятие в случае, когда в составе кооператива остался один член.

#### **4.2. Нормативно-правовое регулирование объединения сельскохозяйственных и иных коммерческих организаций в процессе рыночной реорганизации**

Осуществление основных мероприятий объединения организаций в зависимости от формы собственности коммерческих организаций состоит в следующем:

**1. Присоединение республиканского унитарного предприятия (РУП) к коммунальному унитарному предприятию (КУП), КУП к РУП:**

1) передача имущественного комплекса РУП, КУП в собственность одного субъекта права государственной собственности (Республика Беларусь либо соответствующая административно-территориальная единица);

2) принятие решения соответствующим органом государственного управления о присоединении одного унитарного предприятия к другому, слиянии двух унитарных предприятий;

3) передача имущества, утверждение передаточного акта, внесение изменений и дополнений в учредительные документы существующего унитарного предприятия, утверждение учредительных документов возникающего унитарного предприятия;

4) государственная регистрация изменений и дополнений в учредительные документы унитарного предприятия, возникшего унитарного предприятия.

**2. Присоединение РУП, КУП к АО, ООО, ОДО, СПК, слияние РУП, КУП и АО, ООО, ОДО, СПК:**

1) преобразование РУП, КУП в соответствии с законодательством Республики Беларусь о разгосударствлении и приватизации в открытое акционерное общество (ОАО);



2) принятие решения органами управления ОАО в соответствии с их компетенцией и законодательством о присоединении к АО, ООО, ОДО, СПК, слиянии с АО, ООО, ОДО, СПК; принятие решения органами управления АО, ООО, ОДО, СПК о присоединении к себе ОАО, слиянии с ОАО;

3) передача имущества, утверждение передаточного акта, внесение изменений и дополнений в учредительные документы существующей коммерческой организации, утверждение учредительных документов возникающей коммерческой организации;

4) государственная регистрация изменений и дополнений в учредительные документы существующей коммерческой организации, возникшей коммерческой организации.

### **3. Присоединение АО, ООО, ОДО, СПК к РУП, КУП:**

1) передача имущества АО, ООО, ОДО, СПК в собственность соответствующей административно-территориальной единицы Республики Беларусь. Для такой передачи акционеры, участники АО, ООО, ОДО, члены СПК должны передать в соответствии со ст. 237 ГК либо продать свои акции, доли в имуществе АО, ООО, ОДО, паи в СПК в собственность Республики Беларусь, соответствующей административно-территориальной единицы;

2) принятие Советом Министров Республики Беларусь, соответствующей административно-территориальной единицей решений:

– о принятии в собственность Республики Беларусь, соответствующей административно-территориальной единицы акций, долей в имуществе АО, ООО, ОДО, паев в СПК;

– о передаче имущественного комплекса в ведение соответствующего республиканского органа государственного управления, иной государственной организации, подчиненной Совету Министров Республики Беларусь (при принятии в собственность Республики Беларусь);

3) преобразование принятого субъекта хозяйствования в РУП, КУП;

4) принятие решения о присоединении вновь созданного РУП, КУП к другому РУП, КУП, слиянии его с другим РУП, КУП;

5) утверждение учредительных документов вновь созданного РУП, КУП, внесение изменений и дополнений в учредительные документы существующего РУП, КУП;

6) государственная регистрация созданного РУП, КУП, изменений и дополнений в учредительные документы.

#### **4. Присоединение СПК к АО, ООО, ОДО, слияние СПК с АО, ООО, ОДО:**

1) принятие решения органами управления СПК о присоединении к АО, ООО, ОДО, слиянии с АО, ООО, ОДО;

2) принятие решения органами управления АО, ООО, ОДО о присоединении к себе СПК, слиянии СПК с ОАО;

3) передача имущества, утверждение передаточного акта, утверждение учредительных документов возникающей коммерческой организации, внесение изменений и дополнений в учредительные документы существующей коммерческой организации;

4) государственная регистрация возникшей коммерческой организации, изменений и дополнений в учредительные документы.

### **Тема 5. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КООПЕРАЦИИ**

#### ***Вопросы по теме:***

5.1. Виды сельскохозяйственных кооперативов и их характеристика.

5.2. Проблемы организационно-правового обеспечения деятельности колхозов (СПК).

5.3. Механизм реорганизации сельскохозяйственных производственных кооперативов.

#### **5.1. Виды сельскохозяйственных кооперативов и их характеристика**

Организационное устройство отечественного АПК в настоящее время является неэффективным и требует коренной реструктуризации, т. к. наблюдается:

- несогласованность развития производительных сил и производственных отношений;
- обособленность и различие интересов предприятий;
- разнонаправленность целей всех трех сфер АПК;
- отсутствие скоординированной продуктовой политики;

– слабая сбалансированность продуктовых и продовольственных рынков;

– высокая затратность производства.

Очевидно, что в новых условиях хозяйствования необходимо создание самоуправляемых эффективных продуктовых и функциональных сквозных (снизу доверху) агропромышленных кооперативных объединений различных форм, действующих на принципах самохозяйствования. При этом требуется привести в соответствие существующие термины и понятия, имеющие отношение к кооперативному взаимодействию хозяйствующих субъектов. Необходимость данного подхода обуславливается поставленными целями реформирования отечественного АПК:

– перейти на продуктово-отраслевое самоуправление;

– наладить прочные сквозные технологические связи – от получения сырья до сбыта готовой продукции;

– объединить в единую технологическую цепь производителей сырья, переработку, сбыт и торговлю;

– выйти на нормативы затрат, обеспечивающие конкурентность агропродовольственного производства;

– обеспечить сбалансированность продуктовых рынков по спросу и предложению;

– создать внутренние условия для образования средств и фондов расширенного воспроизводства (в самом АПК и его продуктовых объединениях);

– обеспечить рациональное использование производственных ресурсов;

– поставить во главу угла потребительский спрос и рыночный сбыт продукции.

Наиболее целесообразной методологией реализации указанных целей и задач является адаптация терминов и понятий кооперации и интеграции в сфере агропромышленного производства к новым условиям хозяйствования с целью возможного их использования всеми участниками продуктовых технологических цепей и их ориентации на единый экономический интерес. Это позволит осуществить сквозное кооперативно-интеграционное переустройство отечественного АПК и повысить эффективность деятельности хозяйствующих субъектов.

По мнению отечественных ученых (в частности, В. Г. Гусакова), при сквозной реорганизации АПК, а именно создании кооперативных и интеграционных вертикально-горизонтальных объединений, необходимо использовать следующую классификацию понятий по конкретным уровням хозяйствования.

*Первый (основной) уровень* – сельскохозяйственные предприятия. Терминология данного уровня должна соответствовать требованиям совершенствования внутрихозяйственных экономических отношений на базе внедрения хозяйственного, экономического и коммерческого расчета во всех хозяйствах без исключения. Внутрихозяйственные подразделения должны быть безальтернативно переведены на хозрасчетные договорные отношения с условием формирования коммерческого дохода. Его необходимо признать основным источником стимулирования труда и развития производства трудовых коллективов и подразделений.

Моделей здесь может быть множество, они известны и отработаны наукой. Это кооперативы кооперативов, кооперативные объединения, союзы, ассоциации, товарищества. Однако если для хозяйств, которые обеспечивают нормальное производство, реформирование в кооперативные объединения может или должно быть добровольным, то для убыточных, нерентабельных, неплатежеспособных – обязательным. Его необходимо проводить наряду с санацией по инициативе вышестоящих управленческих органов.

*Второй уровень* – кооперативы по обслуживанию населения. Здесь понятийный аппарат следует формировать с учетом их создания при крупных состоятельных СПК, а также при сельских советах. Работать они должны на хозрасчетных принципах, принципах платности работ и услуг. Эти кооперативы могут закупать также излишки продукции у населения и сбывать их, создавать мельницы и другую мелкую переработку, развивать сеть всевозможных мелких услуг. Формирование таких кооперативов во многом освободит действующие сельскохозяйственные предприятия от подобных обязанностей и будет способствовать рационализации сферы услуг населению.

*Третий уровень* – межхозяйственные кооперативные объединения, которые функционировали ранее почти в каждом районе, создавались и действовали на базе небольших и средних животноводческих комплексов различной специализации за счет

объединения ресурсов нескольких хозяйств и даже целых районов. В новых условиях хозяйствования терминология данного уровня должна отводить существующим комплексам роль предприятий-интеграторов, вокруг которых формируются зоны хозяйств, производящих и поставляющих на комплексы необходимые ресурсы и сырье. Сюда целесообразно включить небольшие комбикормовые предприятия. Создать или восстановить такие структуры по технологическим цепям вполне возможно местным органам власти – райисполкомам.

*Четвертый уровень* – районные кооперативные объединения. Понятия и термины данного уровня должны учитывать рекомендации по их созданию в виде ассоциаций, производственных групп, аграрных производственно-финансовых групп (АПГ, АПФГ) и других форм кооперации. Это обусловлено тем, что данные объединения являются вертикально-горизонтальными, где в качестве предприятий-интеграторов могут выступать животноводческие комплексы и перерабатывающие предприятия районного масштаба. В таком случае все сельскохозяйственные предприятия района объединяются в единую технологическую цепь «производство исходных ресурсов → поставка сырья → производство животноводческой продукции → переработка и сбыт готовой продукции». Каждое сельскохозяйственное предприятие района может входить одновременно в 1–2 и более таких продуктовых объединений, созданных и функционирующих в районе. На данном уровне желательны вхождение в производственные объединения финансовых структур, например местных отделений банков. Важно, чтобы эти кредитно-финансовые организации в некоторых случаях даже выступали интеграторами и формировали АФПГ. Однако на практике они пока не принимают в этом участия. Как выход из положения – в составе производственных групп могут формироваться свои финансово-расчетные центры и кредитные кооперативы в форме обществ взаимного кредита.

Районные управления сельского хозяйства целесообразно реорганизовать и на их базе или при них создать консультационные центры.

*Пятый уровень* – региональные агропромышленные кооперативные объединения в виде производственных и производственно-финансовых групп, ассоциаций, союзов, холдингов и корпораций. В качестве предприятий-интеграторов здесь могут выступать крупные

животноводческие комплексы и перерабатывающие предприятия (мясокомбинаты, молочные заводы, льнозаводы и др.), которые требуют формирования сырьевых зон и могут охватывать хозяйства нескольких районов. На этом уровне важно использовать такую терминологию, которая позволяет выразить достигнутую выраженную специализацию и размещение производства. То есть в зону предлагается включать не все сельскохозяйственные предприятия, а только те регионы и предприятия, где для производства исходного сырья имеются наилучшие условия. Поставки должны осуществляться строго на договорных и контрактных началах. Для поддержания эффективности таких объединений поставки и расчеты следует увязывать со сбытом конечной продукции и перераспределением дополнительной прибыли между участниками по их укладу.

*Шестой уровень* – областной. Здесь целесообразно формировать понятийный аппарат, максимально соответствующий вертикальным агропромышленным объединениям, преимущественно в виде холдингов, т. к. это наиболее динамичные и подвижные структуры, гибко учитывающие экономические интересы участников, допускающие вхождение различных форм предприятий (акционерных, государственных, частных, малых и крупных) и имеющие хорошую управляемость, в т. ч. с участием государственных органов.

Областные холдинги могут включать ряд местных межхозяйственных, районных и региональных кооперативных объединений, формировать областную аграрную политику в разрезе отдельных продуктов и их групп, определять условия и перспективы развития областных и низовых структур и создаваться по решению облисполкомов. Продуктовая цепь имеет технологическую и экономическую завершенность: «сельскохозяйственные и комбикормовые предприятия → поставщики сырья → животноводческие комплексы → перерабатывающие предприятия → фирменная торговля → рыночный сбыт → перераспределение дополнительной прибыли из сферы сбыта и торговли → формирование внутренних фондов развития и воспроизводства».

*Седьмой уровень* – республиканский. Здесь рекомендуется вводить такие понятия, которые позволят создать вертикальные кооперативные объединения в основном в виде холдингов по продуктовым подкомплексам, а также концернов и союзов. Формироваться кооперативные вертикально-горизонтальные структуры

могут и должны на данном этапе в составе действующих республиканских объединений – «Белгоспищепрома» и т. п. Они должны сформировать специализированные продуктовые холдинги в своем составе и наладить их эффективное функционирование.

На этом уровне республиканские вертикальные кооперативные продуктовые объединения должны получить окончательное завершение. Они будут включать все областные холдинги и низовые кооперативные объединения по своему профилю, строиться сугубо на договорных отношениях. На республиканском уровне следует завершить республиканскую специализацию сельского хозяйства и сформировать зоны преимущественного и наиболее выгодного производства молока, зерна, льна, масличных культур и других проектов. Для этого важно правильно определить головные предприятия и фирмы, ответственные за создание холдингов, их специализацию и принять соответствующие решения государственных органов.

Данный уровень, а именно уровень государственной аграрной стратегии и политики, должен создать нормальные условия для надежного научного обеспечения АПК. Необходимо укрепить материальную базу всех научно-исследовательских институтов. Ученые должны тесно сотрудничать с республиканскими производственными и обслуживающими объединениями, комплексами и холдингами на договорных началах, осуществлять научное обеспечение централизованных и местных продуктовых кооперативно-интеграционных объединений на взаимовыгодных условиях.

*Восьмой уровень* – межгосударственный и международный. Терминология данного уровня должна соответствовать формам проявления:

а) при создании транснациональных компаний и корпораций. Это особенно важно для нашей страны при возрождении, например, крупных животноводческих комплексов, существовавших в прежние времена на государственных ресурсах. В настоящее время государственные резервы, как известно, ограничены. Поэтому такие комплексы могут выступать как предприятия-интеграторы для создания транснациональных компаний (прежде всего с российскими поставщиками концентрированных кормов). Российские или любые другие зарубежные поставщики могут, например, поставлять кормовые ресурсы и с их помощью совместно

с белорусскими участниками производить дешевую мясную продукцию, перерабатывать ее, сбывать, а прибыль распределять по участию;

б) при создании совместных и смешанных предприятий с участием иностранных инвестиций и капитала. Это форма кооперации, достаточно выгодная, но недостаточно используемая в отечественном АПК;

в) при вхождении национального АПК в общий аграрный рынок стран СНГ. Известно, что в течение ряда лет прорабатываются вопросы его создания по образу рынка Евросоюза. В настоящее время приняты и подписаны многие межгосударственные документы на высшем уровне, но из-за позиции ряда стран рынок еще не заработал как следует;

г) при интеграции национального АПК в мировую экономику и мирохозяйственные отношения, с тем чтобы Беларусь заняла на мировых рынках прочную позицию и устойчивые ниши как надежный и конкурентоспособный поставщик. Прежде всего предстоит вступить в ВТО, но при этом сохранить свои позиции, касающиеся государственной поддержки сельского хозяйства.

## **5.2. Проблемы организационно-правового обеспечения деятельности колхозов (СПК)**

Национальным центром законодательства и правовых исследований Республики Беларусь, а также заинтересованными министерствами и ведомствами проведен мониторинг применения на практике норм законодательства по регулированию деятельности колхозов (сельскохозяйственных производственных кооперативов – далее СПК).

По результатам мониторинга можно выделить *основные проблемы*, связанные с реализацией норм Указа от 02.02.2001 № 49 «О некоторых вопросах организационно-правового обеспечения деятельности колхозов (сельскохозяйственных производственных кооперативов)», затрудняющие его применение на практике:

1. Несогласованность положений Примерного устава СПК, утвержденного Указом № 49, с нормами гражданского, банковского законодательства, законодательства о труде, об охране и использовании земель и другого законодательства, наличие дублирующих норм.

2. Отсутствие в Указе № 49 отдельных норм, определяющих правовой статус СПК как производственного кооператива.



С учетом положений ст. 108 ГК РБ недостатком Примерного устава следует признать отсутствие условий:

- о размере паевых взносов членов СПК;
- о составе и порядке внесения паевых взносов членами СПК и их ответственности за нарушение обязательства по внесению паевых взносов;
- о характере и порядке трудового участия членов СПК в деятельности кооператива и их ответственности за нарушение обязательства по личному трудовому участию;
- о порядке распределения прибыли между участниками СПК, а также о порядке расчета с участником СПК в случае его выхода из состава членов СПК и в других случаях;
- о размере и условиях субсидиарной ответственности членов СПК по долгам кооператива.

### 3. Проблемы, связанные с реорганизацией СПК.

Присоединение СПК к акционерному обществу влечет увеличение уставного фонда общества за счет имущества СПК, и акционерное общество дополнительно выпускает акции с распределением их между акционерами, в т. ч. ранее являвшимися членами СПК.

Количество акций, распределяемых между акционерами, должно определяться с учетом долевого фонда членов СПК, который формируется за счет основных фондов (в натуральном и денежном выражении), созданных на собственные средства СПК либо их доли в уставном фонде СПК. Вместе с тем, как показала практика, названные долевые фонды в большинстве СПК не создавались либо создавались без надлежащего ведения учета.

## **5.3. Механизм реорганизации сельскохозяйственных производственных кооперативов**

В целях защиты имущественных интересов государства в контексте Указа Президента Республики Беларусь от 17.07.2014 № 349 «О реорганизации колхозов (сельскохозяйственных производственных кооперативов)» в республике принято стратегическое направление реформирования колхозов – преобразования их в хозяйственные общества или коммунальные унитарные предприятия (далее – Указ № 349). Указ Президента Республики Беларусь от 02.02.2001 № 49 «О некоторых вопросах организационно-правового обеспечения

деятельности колхозов (сельскохозяйственных производственных кооперативов)» прекратил свое действие 1 января 2017 г.

**Формы преобразования.** В контексте Указа № 349 установлено, что колхозы, действующие на основании Указа № 49, в срок до 31 декабря 2016 г. подлежат преобразованию в хозяйственные общества или коммунальные унитарные предприятия. Организационно-правовая форма юридического лица, создаваемого в результате преобразования колхоза, определяется решением *общего собрания членов колхоза* с соблюдением следующих требований:

1. При преобразовании колхоза в хозяйственное общество доли в уставном фонде (акции) хозяйственного общества распределяются между *физическими лицами*, являющимися членами преобразуемого колхоза, выразившими письменное согласие выступить учредителями этого общества, и *административно-территориальной единицей* – районом, на территории которого расположен колхоз.

2. Размер доли административно-территориальной единицы в уставном фонде создаваемого хозяйственного общества (количество акций), определяемый в процентах, не может быть меньше значения, соответствующего соотношению между стоимостью неделимого фонда преобразуемого колхоза и размером уставного фонда этого общества.

Под *стоимостью неделимого фонда* преобразуемого колхоза понимается балансовая (остаточная) стоимость основных средств на 1 января года, в котором принимается решение о преобразовании колхоза, кроме созданных (сформированных) за счет паевых взносов, имущественных вкладов, долевого фонда членов колхоза.

Акционерное общество является лучшей формой для преобразования колхоза. При этом с точки зрения экономических вопросов и управления нет разницы между преобразованием колхоза в закрытое акционерное общество либо в открытое акционерное общество. Единственное отличие – желание либо нежелание сохранять определенный состав акционеров, которые ранее были членами СПК. Ведь приглашение к участию в акционерном обществе крупного стороннего инвестора, в т. ч. государства, как правило, предусматривает его желание видеть акционерное общество открытым.

СПК преобразуется в коммунальное унитарное предприятие или хозяйственное общество с долей административно-территориальной единицы в уставном фонде 100 % (хозяйственное общество,

100 % акций которого принадлежит административно-территориальной единице), если на 1 января года, в котором принимается решение о его преобразовании, стоимость чистых активов колхоза меньше стоимости неделимого фонда и (или) колхоз имеет не исполненные в срок *обязательства* по:

- платежам в республиканский бюджет и (или) местные бюджеты и бюджеты государственных внебюджетных фондов;
- возврату полученных из республиканского и (или) местных бюджетов займов, ссуд (в т. ч. пролонгированных);
- исполненным гарантиям Правительства Республики Беларусь и (или) местных исполнительных и распорядительных органов.

При этом соотношение суммы не исполненных в срок обязательств и выручки от реализации товаров, работ, услуг, полученной колхозом за год, предшествующий году, в котором принимается решение о его преобразовании, должно быть *не менее коэффициента 0,02*.

Если коэффициент *менее 0,02*, колхоз может преобразоваться в хозяйственное общество.

При преобразовании колхоза в хозяйственное общество с долей административно-территориальной единицы в уставном фонде 100 % (хозяйственное общество, 100 % акций которого будет принадлежать административно-территориальной единице) может быть образовано открытое или закрытое акционерное общество.

***Регулирование имущественных и земельных отношений.*** Права на земельные участки, предоставленные СПК для ведения товарного сельского хозяйства, переходят в порядке, установленном законодательством об охране и использовании земель, к юридическому лицу, создаваемому в результате преобразования колхоза.

В случае если колхоз не имеет правоудостоверяющих документов на находящиеся у него в фактическом пользовании земельные участки, юридическое лицо, создаваемое в результате преобразования колхоза, получает такие документы в порядке, установленном законодательством.

Меры экономического стимулирования, включая *меры государственной поддержки*, установленные актами законодательства колхозу, сохраняют свое действие в отношении юридического лица, созданного в результате преобразования колхоза.

Однако действие этих мер прекращается в случае продажи в период оказания этих мер предприятий как имущественных

комплексов коммунальных унитарных предприятий, созданных в результате преобразования колхоза, или принадлежащих административно-территориальной единице долей в уставном фонде (акций) хозяйственного общества, созданного в результате преобразования колхоза.

В случае отчуждения акций миноритарных акционеров (физических лиц) хозяйственного общества, созданного в процессе преобразования колхоза, возникает преимущественное право их приобретения у государства. При намерении продать свои акции в уставных фондах и акции, находящиеся в доверительном управлении вновь возникшего юридического лица, акционер обязан заказным письмом направить уведомление в облисполком с указанием цены их продажи либо разместить заявку о продаже акций в Белорусской котировочной автоматизированной системе ОАО «БВФБ» (БЕКАС).

**Технология преобразования СПК в ОАО.** В республике установлена следующая технология (последовательность) преобразования СПК в ОАО:

**1. Принятие решения.** Решение о преобразовании колхоза принимается общим собранием членов колхоза с участием представителя местного исполнительного и распорядительного органа.

Общее собрание правомочно принимать решение, если на нем присутствует не менее  $\frac{2}{3}$  всех членов колхоза.

Общее собрание членов колхоза, принявшее решение о преобразовании в АО, также принимает решение о создании и составе комиссии по преобразованию колхоза, которая осуществляет проведение всех этапов преобразования колхоза.

В состав комиссии включаются руководитель колхоза (его заместитель), работники экономической, финансовой, юридической, кадровой и других служб колхоза, представитель профессионального союза (в случае если он создан), представители (представитель) соответствующего местного исполнительного и распорядительного органа, на территории которого расположены земельные участки, предоставленные колхозу.

Обязанности комиссии:

- 1) осуществлять публикацию в средствах массовой информации сообщения о преобразовании колхоза в ОАО;
- 2) организовывать ревизию финансово-хозяйственной деятельности колхоза;

3) организовывать обязательную инвентаризацию активов и обязательств колхоза (т. е. проверку и документальное подтверждение наличия, состояния и стоимости активов и обязательств, а также выявление отклонений от учетных данных);

4) осуществлять подготовку акта результатов инвентаризации имущества колхоза;

5) информировать кредиторов колхоза о его преобразовании;

6) информировать работников колхоза в установленные Трудовым кодексом Республики Беларусь сроки о принятом решении общего собрания членов колхоза по преобразованию;

7) формировать перечни письменных заявлений членов колхоза, выразивших согласие быть учредителем ОАО;

8) определять размер долевого (уставного) фонда колхоза на момент преобразования в ОАО, размер доли административно-территориальной единицы в уставном фонде создаваемого ОАО (количество акций) и доли членов колхоза;

9) составлять проект передаточного акта;

10) осуществлять подготовку устава ОАО.

До принятия решения общего собрания членов колхоза по указанным вопросам проекты таких решений согласовываются с *соответствующим районным исполнительным комитетом*.

После выполнения комиссией всех указанных работ созывается общее собрание членов колхоза, которое принимает решения об утверждении:

1) передаточного акта;

2) размера уставного фонда создаваемого хозяйственного общества;

3) состава участников создаваемого ОАО и размера их долей (количества акций) в уставном фонде этого общества.

Общим собранием членов колхоза назначается дата проведения первого общего собрания ОАО, созданного в результате преобразования колхоза.

Общее собрание ОАО принимает решения:

– об утверждении устава ОАО;

– об утверждении решения о выпуске акций;

– об утверждении направлений использования чистой прибыли;

– об образовании (избрании) органов управления ОАО;

– о поручении проведения государственной регистрации созданного АО как субъекта хозяйствования и регистрации акций.

**2. Подготовка к преобразованию.** В соответствии со ст. 56 ГК РБ преобразуемое юридическое лицо или орган, принявший решение о преобразовании колхоза, обязаны письменно уведомить об этом кредиторов организации.

Кредитор преобразуемого колхоза вправе потребовать прекращения или досрочного исполнения обязательства, должником по которому является это юридическое лицо, и возмещения убытков.

При подготовке к преобразованию колхоза должно быть выполнено следующее:

- проведена инвентаризация, т. е. проверка и документальное подтверждение наличия, состояния и стоимости активов и обязательств, а также выявление отклонений от учетных данных;
- выявлены дебиторы и кредиторы реорганизуемых организаций;
- разработан проект передаточного акта;
- решены трудовые вопросы в соответствии со ст. 36 Трудового кодекса.

При преобразовании колхоза инвентаризация активов и обязательств является обязательной в соответствии со ст. 12 Закона Республики Беларусь «О бухгалтерском учете и отчетности».

Инвентаризация осуществляется в соответствии с Инструкцией по инвентаризации активов и обязательств, утвержденной постановлением Министерства финансов Республики Беларусь от 30.11.2007 № 180.

**3. Передаточный акт.** По результатам инвентаризации составляется передаточный акт. В нем должны содержаться положения о правопреемстве по всем обязательствам преобразуемого колхоза в отношении всех его кредиторов и должников, включая обязательства, оспариваемые сторонами.

Не указанные в передаточном акте налоги и экономические санкции не освобождают правопреемника от уплаты налогов и ответственности в виде уплаты экономических санкций. Исполнение налогового обязательства, уплата пеней преобразуемого колхоза возлагаются на ее правопреемника независимо от того, были ли известны правопреемнику до завершения преобразования факты и (или) обстоятельства неисполнения или ненадлежащего исполнения налогового обязательства, неуплаты (неполной уплаты) пеней преобразуемого колхоза (п. 2 ст. 39 Налогового кодекса Республики Беларусь). Передаточный акт утверждается общим собранием участников СПК.

**4. Трудовые отношения при преобразовании СПК.** В соответствии с ч. 3 ст. 36 Трудового кодекса при преобразовании колхоза трудовые отношения с согласия работника на условиях, предусмотренных трудовым договором, продолжаются.

Работники колхоза должны быть предупреждены о принятии решения общего собрания членов колхоза о преобразовании.

При отказе работника от продолжения работы в связи с преобразованием действие трудового договора прекращается в соответствии с п. 5 ст. 35 Трудового кодекса и выплачивается двухнедельное пособие.

**5. Формирование уставного фонда ОАО.** Размер уставного фонда ОАО, создаваемого при преобразовании колхоза, определяется исходя из балансовой стоимости активов и пассивов на 1 января года, в котором принято решение о реорганизации СПК на основании:

- данных бухгалтерского учета и отчетности, подтвержденных актом ревизии финансово-хозяйственной деятельности;
- акта инвентаризации, проведенной в соответствии с актами законодательства.

Все изменения в составе и стоимости имущества СПК, произошедшие после определенной даты, на которую установлен уставный фонд хозяйственного общества, отражаются во *вступительном балансе* хозяйственного общества.

При определении размера уставного фонда ОАО в стоимость активов, принимаемых к расчету, включаются *долгосрочные и краткосрочные активы*.

Из стоимости активов, принимаемых к расчету, *исключаются*:

- целевое финансирование (кроме средств, не подлежащих возврату и подлежащих зачислению на счета учета источников собственных средств) (480);
- долгосрочные кредиты и займы (510);
- долгосрочные обязательства по лизинговым платежам (520);
- отложенные налоговые обязательства (530);
- доходы будущих периодов в части средств, подлежащих возврату (540, 650);
- резервы предстоящих платежей (550, 660);
- прочие долгосрочные обязательства (560);
- краткосрочные кредиты и займы (610);

- краткосрочная часть долгосрочных обязательств (620);
- краткосрочная кредиторская задолженность (630);
- обязательства, предназначенные для реализации (640);
- прочие краткосрочные обязательства (670);
- стоимость объектов социальной инфраструктуры, объектов, находящихся только в собственности государства, которые были переданы в установленном законодательством порядке в коммунальную собственность района (области), на территории которого (которой) находится колхоз, после даты оценки;
- заселенные жилые помещения, проданные проживающим в них гражданам с одновременным переводом долга по непоплаченному кредиту, в т. ч. построенные (реконструированные, приобретенные) колхозами с привлечением средств государственной поддержки, а также льготных кредитов, полученных в открытом акционерном обществе «Белагропромбанк».

**6. Определение доли административно-территориальной единицы.** В случае если по данным бухгалтерского учета хозяйства средства долевого фонда не отражены либо внесены в уставный фонд колхоза в соответствии с учредительными документами с учетом фонда переоценки основных средств, *неделимый фонд (НД)* должен определяться по следующей формуле:

$$\text{НД} = \text{Ос} - \text{Пв} - \text{Ив} - \text{ДФ(УФ)}_{\text{СПК}},$$

где НД – неделимый фонд, ден. ед.;

Ос – стоимость основных фондов, ден. ед.;

Пв – паевые взносы, ден. ед.;

Ив – имущественные вклады, ден. ед.;

ДФ(УФ)<sub>СПК</sub> – долевой либо уставный фонд СПК, ден. ед.

Размер доли административно-территориальной единицы (ДАТЕ), %, определяется по следующей формуле:

$$\text{ДАТЕ} = \text{НД} / \text{УФ}_{\text{АО}} \cdot 100,$$

где УФ<sub>АО</sub> – уставный фонд акционерного общества, ден. ед.

**7. Определение доли членов СПК.** В случае если размер неделимого фонда выше стоимости уставного фонда акционерного общества,



колхоз преобразуется в коммунальное унитарное предприятие либо в хозяйственное общество с долей административно-территориальной единицы 100 %.

Во всех иных случаях наряду с долей административно-территориальной единицы образуется доля членов СПК в уставном фонде хозяйственного общества, ден. ед., по следующей формуле:

$$Д_{СПК} = УФ_{АО} - Д_{АТЕ}.$$

Денежные вклады члены и работники колхоза могут вносить только в случае, если при расчете долей административно-территориальной единицы и членов колхоза образуется доля членов колхоза в уставном фонде создаваемого хозяйственного общества.

**8. Распределение выпускаемых акций.** При преобразовании колхоза в ОАО уставный фонд делится на акции, которые подлежат распределению среди участников ОАО. Расчеты выполняются в следующей последовательности.

Общее количество акций, выпускаемых ОАО, определяется путем деления величины уставного фонда ОАО на номинальную стоимость одной акции:

$$K_a = УФ_{АО} / H_a,$$

где  $K_a$  – общее количество эмитируемых акций, шт.;

$УФ_{АО}$  – величина уставного фонда ОАО, руб.;

$H_a$  – номинальная стоимость одной акции, руб.

Дробное значение, полученное при расчете по формуле, округляется в большую сторону до целого числа. В соответствии с этим корректируется величина уставного фонда.

Общее количество акций с округлением распределяется между участниками АО следующим образом.

Количество акций, передаваемых административно-территориальной единице, должно быть не менее значения соотношения между стоимостью неделимого фонда преобразуемого колхоза и размером уставного фонда хозяйственного общества:

$$K_{a(АТЕ)} = K_a(НД / УФ_{АО} \cdot 100).$$

Количество акций, подлежащих передаче членам колхоза, определяется по формуле

$$K_{\text{СПК}} = K_a - K_{a(\text{АТЕ})}.$$

Количество акций, полученное в результате расчета, распределяется между членами колхоза пропорционально принадлежащим им долям в долевом фонде либо уставном фонде СПК.

## **Тема 6. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ**

### ***Вопросы по теме:***

- 6.1. Сущность и виды потребительских кооперативов.
- 6.2. Организационно-экономический механизм создания и функционирования кредитных и иных потребительских кооперативов.
- 6.3. Особенности создания потребительских сельскохозяйственных кооперативов в сфере малого агробизнеса.

### **6.1. Сущность и виды потребительских кооперативов**

***Потребительская кооперация (в узком смысле)*** – система потребительских обществ, их союзов, а также унитарных предприятий и учреждений, созданных ими в целях удовлетворения материальных (имущественных) и иных потребностей членов потребительских обществ и населения Республики Беларусь.

***Потребительская кооперация (в широком смысле)*** – хозяйственная система универсального типа, представляющая собой крупную многоотраслевую организацию, которая располагает разветвленной сетью предприятий торговли, общественного питания, заготовок сельскохозяйственной продукции и сырья, выпускает разнообразные потребительские товары и оказывает услуги населению, осуществляет внешнеэкономическую деятельность и выращивание пушных зверей, имеет собственные строительные и транспортные организации, другие предприятия инфраструктуры, учебные заведения.

Потребительская кооперация представляет значительную часть экономического потенциала Республики Беларусь, является основной

системой, обеспечивающей торговое обслуживание сельского населения. В настоящее время система потребительской кооперации объединяет около 700 тыс. членов – пайщиков, обеспечивает занятость свыше 86 тыс. человек, обслуживает 3,5 млн человек, или 36,6 % населения страны, в т. ч. все сельское население республики. Деятельность потребительской кооперации носит социальную направленность, которая выражается в торговом обслуживании жителей малых сельских населенных пунктов через стационарную торговую сеть и автомагазины, а также в организации закупок излишков сельскохозяйственной и дикорастущей продукции у населения.

Основу потребительской кооперации в настоящее время составляют 93 районных потребительских общества, объединенных в 5 областных союзов (Брестский, Витебский, Гомельский, Минский, Могилевский) и Гродненское областное потребительское общество.

*Потребительское общество* – добровольное объединение граждан либо граждан и юридических лиц в форме потребительского кооператива с целью удовлетворения их материальных (имущественных) и иных потребностей, осуществляемое путем объединения его членами имущественных паевых взносов.

*Союз потребительских обществ* – добровольное объединение потребительских обществ, созданное в целях координации деятельности и защиты общих имущественных интересов.

*Кооперативный участок* – часть потребительского общества, объединяющая определенное количество членов потребительского общества по территориальному и (или) производственному признакам.

*Член потребительского общества* – гражданин или юридическое лицо, принятый(ое) в установленном порядке в состав потребительского общества и внесший(ее) вступительный и паевой взносы.

*Уполномоченный потребительского общества* – член потребительского общества, избранный на собрании кооперативного участка потребительского общества и наделенный полномочиями решать вопросы в высшем органе управления потребительского общества от имени избравших его членов потребительского общества.

*Вступительный взнос* – денежные средства, вносимые гражданином или юридическим лицом при вступлении в члены потребительского общества и союза потребительских обществ,

используемые на возмещение издержек, связанных со вступлением в потребительское общество и союз потребительских обществ.

*Паевой взнос* – имущественный взнос, выраженный в денежной и (или) неденежной форме, вносимый гражданином или юридическим лицом в порядке, определяемом уставом потребительского общества.

*Паевой фонд* – совокупность паевых взносов членов потребительского общества.

*Членский взнос* – денежные средства, вносимые ежегодно членами союзов потребительских обществ для обеспечения деятельности этих союзов.

*Дополнительный взнос* – денежные средства, вносимые членами потребительского общества по решению общего собрания (собрания уполномоченных) потребительского общества для покрытия убытков в порядке, определенном законодательством и уставом потребительского общества.

*Основными задачами* потребительской кооперации являются:

1) организация оптовой и розничной торговли, общественного питания;

2) закупка у граждан, в т. ч. индивидуальных предпринимателей, и юридических лиц сельскохозяйственной продукции и сырья, изделий и продукции личных подсобных хозяйств и промыслов, дикорастущих плодов, ягод и грибов, лекарственного растительного сырья и технического сырья, вторичных материальных ресурсов, других видов продукции и сырья;

3) производство сельскохозяйственной продукции, пищевых продуктов, непродовольственных товаров, продукции производственно-технического назначения;

4) оказание платных услуг населению;

5) организация рынков для торговли товарами;

6) создание и развитие проектных, научных, производственных, строительно-монтажных, ремонтно-строительных, транспортных и иных организаций;

7) создание и развитие санаторно-курортных учреждений;

8) создание и развитие учреждений образования в целях подготовки специалистов для организаций потребительской кооперации;

9) осуществление внешнеэкономической деятельности;

10) осуществление иных видов деятельности, не запрещенных законодательством Республики Беларусь.

Государство обеспечивает защиту интересов потребительских обществ, их союзов, способствует их дальнейшему развитию и осуществляет контроль за их деятельностью.

Потребительская кооперация взаимодействует с Правительством Республики Беларусь на основе ежегодно заключаемых соглашений между Советом Министров Республики Беларусь и республиканским союзом потребительских обществ, в которых определяются прогнозные показатели ее финансово-хозяйственной деятельности.

## **6.2. Организационно-экономический механизм создания и функционирования кредитных и иных потребительских кооперативов**

Основным звеном потребительской кооперации является потребительское общество, создаваемое в форме *потребительского кооператива*.

Потребительское общество является юридическим лицом.

Потребительское общество создается учредителями по территориальному, производственному или иному признаку на основе членства.

Учредителями потребительского общества могут быть граждане либо граждане и юридические лица. Число учредителей потребительского общества должно быть не менее трех. Количество членов в потребительском обществе не ограничивается.

Решение о создании потребительского общества принимается общим собранием учредителей. Общее собрание учредителей утверждает устав потребительского общества и избирает органы управления и органы контроля потребительского общества.

В случае, когда членами потребительского общества являются жители нескольких населенных пунктов и (или) количество членов этого общества превышает 100 человек, в потребительском обществе могут создаваться *кооперативные участки*. Кооперативный участок создается по решению правления потребительского общества.

Потребительское общество создается и действует на основе *принципов*:

- 1) добровольности вступления в общество и выхода из него;
- 2) обязательности уплаты вступительного и паевого взносов;

3) демократичности управления потребительским обществом (один член потребительского общества – один голос, обязательная подотчетность и подконтрольность областному и республиканскому союзам потребительских обществ, возможность участия каждого члена потребительского общества в выборных органах данного общества);

4) взаимопомощи и обеспечения экономической выгоды для членов потребительского общества;

5) доступности информации о деятельности потребительского общества для всех его членов;

6) создания условий для повышения образовательного и культурного уровня членов потребительского общества.

***Потребительское общество имеет право:***

– владеть, пользоваться и распоряжаться в соответствии с законодательством Республики Беларусь своим имуществом исходя из целей и задач деятельности потребительского общества;

– заниматься в соответствии с законодательством Республики Беларусь деятельностью, направленной на удовлетворение потребностей членов потребительского общества и населения;

– осуществлять предпринимательскую деятельность постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых данное общество создано;

– иметь свои филиалы и представительства, создавать унитарные предприятия и учреждения;

– участвовать в хозяйственных обществах, кооперативах;

– образовывать фонды потребительского общества, предусмотренные законодательством Республики Беларусь;

– привлекать заемные средства юридических лиц и граждан;

– осуществлять внешнеэкономическую деятельность в порядке, установленном законодательством Республики Беларусь;

– обжаловать в установленном порядке решения государственных органов, органов местного управления и самоуправления, действия должностных лиц, нарушающие права потребительского общества;

– добровольно объединяться в областные и республиканский союзы потребительских обществ и выходить из них;

– определять в соответствии с законодательством Республики Беларусь формы и системы оплаты труда, меры социальной защиты работников потребительского общества;

– осуществлять иные полномочия, необходимые для достижения целей, предусмотренных уставом потребительского общества.

Порядок приема в члены потребительского общества регулируется уставом потребительского общества.

Членами потребительского общества могут быть граждане, достигшие 16-летнего возраста, юридические лица.

Членам потребительского общества в установленном его уставом порядке выдается документ, удостоверяющий их членство в потребительском обществе.

***Члены потребительского общества имеют право:***

– участвовать в деятельности потребительского общества, избирать и быть избранными в его органы управления и органы контроля;

– пользоваться преимуществом при приобретении товаров, оказании услуг в организациях торговли и бытового обслуживания потребительского общества;

– пользоваться льготами, предусмотренными для членов данного потребительского общества;

– получать от органов управления и органов контроля потребительского общества информацию об их деятельности;

– обращаться в органы управления и органы контроля потребительского общества с заявлениями и жалобами на неправомерные действия работников потребительского общества;

– обжаловать в судебном порядке решения органов управления потребительского общества, затрагивающие их интересы;

– добровольно выходить из потребительского общества;

– осуществлять на договорных условиях сбыт потребительскому обществу и его унитарным предприятиям сельскохозяйственной продукции и сырья, продукции личного подсобного хозяйства и промыслов;

– получать профессионально-техническое, среднее специальное, высшее, послевузовское образование, дополнительное образование взрослых за счет средств организаций потребительской кооперации;

– завещать по наследству паевой взнос.

***Члены потребительского общества обязаны:***

– соблюдать устав потребительского общества;

– выполнять решения его органов управления и органов контроля;

– выполнять свои обязательства перед потребительским обществом.

Члены потребительского общества могут исполнять и иные обязанности, предусмотренные уставом потребительского общества.

При вступлении в члены потребительского общества гражданин или юридическое лицо уплачивает вступительный и паевой взносы.

При выходе члена потребительского общества из его состава вступительный взнос ему не возвращается.

При прекращении членства в потребительском обществе паевой взнос подлежит возврату. Порядок возврата паевого взноса при прекращении членства в потребительском обществе определяется уставом потребительского общества.

***Членство в потребительском обществе прекращается в случаях:***

- добровольного выхода из потребительского общества;
- исключения из членов потребительского общества;
- смерти гражданина, являющегося членом потребительского общества;
- ликвидации (прекращения деятельности) юридического лица, являющегося членом потребительского общества;
- ликвидации потребительского общества.

Порядок прекращения членства в потребительском обществе регулируется его уставом.

### **6.3. Особенности создания потребительских сельскохозяйственных кооперативов в сфере малого агробизнеса**

В основе динамичного и стабильного развития потребительской кооперации лежит удовлетворение интересов основных вовлеченных групп:

- потребителей товаров и услуг – основы экономического развития;
- работников потребительской кооперации – движущей силы системы потребительской кооперации;
- пайщиков – социальной основы потребительской кооперации.

*Интересы потребителей товаров и услуг* потребительской кооперации – это получение доступных и качественных товаров и услуг.

*Интересы работников* потребительской кооперации – обеспечение достойного уровня жизни, условий труда, социального



и пенсионного обеспечения, вознаграждения труда сообразно вложению собственных сил и средств.

*Интересы пайщиков* – доступ к товарам и услугам потребительской кооперации на льготных условиях, целесообразность вложения средств в развитие потребительской кооперации.

Работа с пайщиками по сохранению и приумножению их численности должна расцениваться как один из основных резервов экономического развития организаций потребительской кооперации. Увеличение числа пайщиков, их экономическое и организационное участие способствуют развитию кооперации во всех направлениях:

- восстановление принципов и норм кооперативной демократии;
- рост масштабов за счет укрепления взаимодействия с пайщиками как участниками заготовительной деятельности и лояльными покупателями товаров кооперативных торговых сетей;

- рост объемов закупок сельскохозяйственной продукции и дикорастущего сырья и, следовательно, объемов переработки и производства;

- увеличение ресурсов торговли за счет продукции пайщиков, индивидуальной трудовой деятельности, народных промыслов, охоты, рыболовства, звероводства;

- пополнение основных и оборотных средств кооперативных организаций за счет паевого фонда в результате вступления новых членов, увеличения паевого взноса, а также заемных средств пайщиков, вовлечения пайщиков в инвестирование организаций потребительской кооперации.

Стратегия развития взаимоотношений с пайщиками должна базироваться на дальнейшем укреплении партнерских отношений, взаимной экономической заинтересованности. С одной стороны, пайщику гарантирован сбыт сельхозпродукции, кооперативные выплаты, приобретение товаров и услуг на льготных условиях, с другой – потребителю обществу гарантирован свой покупатель, потребитель услуг, инвестор и продавец продукции сельских подворий. Стимулы для пайщиков предусматриваются при реализации программ развития торговой, заготовительной и других видов деятельности (различные скидки, дисконтные карты, увеличение размера кооперативных выплат для наиболее активных пайщиков и т. д.).

Высшим органом управления потребительского общества является общее собрание членов потребительского общества.

При наличии в потребительском обществе кооперативных участков высшим органом его управления является собрание уполномоченных. Порядок избрания уполномоченных определяется уставом потребительского общества.

Исполнительным органом потребительского общества является правление потребительского общества.

Контроль за соблюдением устава потребительского общества, деятельностью потребительского общества, а также его структурных подразделений и созданных им унитарных предприятий и учреждений осуществляет ревизионная комиссия потребительского общества.

***К исключительной компетенции общего собрания (собрания уполномоченных) потребительского общества относятся:***

– утверждение устава потребительского общества, внесение в него изменений и (или) дополнений;

– определение основных направлений деятельности потребительского общества;

– установление размеров вступительного, паевого и дополнительного взносов;

– избрание в соответствии с уставом потребительского общества председателя и секретаря общего собрания (собрания уполномоченных) потребительского общества;

– определение численного состава правления потребительского общества;

– избрание председателя и членов правления потребительского общества по согласованию с республиканским и областным союзами потребительских обществ, членом которых общество является, и соответствующим районным исполнительным и распорядительным органом;

– определение численного состава ревизионной комиссии потребительского общества, избрание председателя и членов ревизионной комиссии, определение размера средств на содержание ревизионной комиссии, утверждение положения о ревизионной комиссии, заслушивание отчетов о ее деятельности и прекращение полномочий членов ревизионной комиссии;

– определение видов, размеров и условий формирования фондов потребительского общества;

- принятие решений о вступлении в союзы потребительских обществ и выходе из них;
- избрание представителей в высшие органы управления союзов потребительских обществ, членом которых является потребительское общество, определение срока их полномочий;
- утверждение годовых отчетов и балансов потребительского общества на основании заключений по ним ревизионной комиссии;
- утверждение ежегодного отчета о деятельности правления потребительского общества;
- распределение прибыли потребительского общества после уплаты налогов и других обязательных платежей в бюджет;
- определение порядка покрытия убытков потребительского общества;
- решение вопросов отчуждения, а также передачи в качестве вклада в уставные фонды юридических лиц имущества потребительского общества, относящегося к основным средствам, первоначальной (восстановительной) стоимостью более 1000 базовых величин;
- рассмотрение жалоб членов потребительского общества на неправомерные действия правления и ревизионной комиссии потребительского общества и принятие соответствующего решения;
- принятие решений о реорганизации и ликвидации потребительского общества.

Правление потребительского общества является исполнительным органом потребительского общества и подотчетно общему собранию (собранию уполномоченных) потребительского общества.

Правление потребительского общества осуществляет полномочия, определенные Законом Республики Беларусь, уставом потребительского общества и общим собранием (собранием уполномоченных) потребительского общества.

Председатель и члены правления потребительского общества избираются из числа членов потребительского общества сроком на пять лет. Члены правления потребительского общества могут быть освобождены от исполнения своих обязанностей (полномочий) досрочно по решению общего собрания (собрания уполномоченных) потребительского общества. Срок полномочий досрочно избранных председателя и (или) членов правления потребительского общества ограничивается сроком полномочий правления.

Член правления потребительского общества не может быть избран членом ревизионной комиссии потребительского общества.

Порядок работы и принятия решений правлением потребительского общества определяется уставом потребительского общества.

***К компетенции правления потребительского общества относятся:***

- организация финансово-хозяйственной деятельности потребительского общества;

- утверждение структуры аппарата управления, сметы расходов на его содержание, определение в соответствии с законодательством Республики Беларусь форм и систем оплаты труда, мер социальной защиты работников потребительского общества;

- определение размера отчислений на содержание аппарата управления потребительского общества унитарными предприятиями, созданными потребительским обществом, если иное не установлено Президентом Республики Беларусь;

- избрание из состава правления заместителей председателя правления потребительского общества и освобождение их от занимаемых должностей по предложению председателя правления потребительского общества, а также распределение обязанностей между председателем правления потребительского общества и его заместителями;

- принятие решений о создании, реорганизации и прекращении деятельности унитарных предприятий и учреждений, обособленных структурных подразделений потребительского общества, утверждение их уставов и положений, внесение в них изменений и дополнений;

- принятие решений о передаче имущества потребительского общества в залог, заключении потребительским обществом, его унитарными предприятиями договоров гарантии, поручительства, о совместной деятельности, согласование вопросов передачи имущества потребительского общества в аренду, безвозмездное пользование;

- обеспечение соблюдения принципов кооперативной демократии, уставных прав членов потребительского общества;

- рассмотрение предложений, заявлений и жалоб членов и работников потребительского общества;

- прием в члены потребительского общества и исключение из членов потребительского общества;

- создание кооперативных участков;
- организация проведения общих собраний (собраний уполномоченных) потребительского общества;
- ежегодное представление общему собранию (собранию уполномоченных) потребительского общества отчета о работе правления потребительского общества;
- согласование назначения на должности и освобождения от должностей руководителей созданных потребительским обществом юридических лиц;
- рассмотрение результатов ревизий финансово-хозяйственной деятельности созданных потребительским обществом унитарных предприятий и учреждений;
- решение вопросов отчуждения, а также передачи в качестве вклада в уставные фонды юридических лиц имущества потребительского общества, не отнесенных Законом Республики Беларусь к компетенции общего собрания (собраний уполномоченных) потребительского общества;
- решение других вопросов в соответствии с уставом потребительского общества.

***Председатель правления потребительского общества:***

- созывает правление потребительского общества и руководит его работой;
- обеспечивает выполнение решений общего собрания (собраний уполномоченных) потребительского общества;
- представляет без доверенности интересы потребительского общества в государственных органах и иных организациях;
- заключает в пределах своей компетенции договоры и соглашения от имени потребительского общества;
- по согласованию с правлением потребительского общества назначает на должности и освобождает от должностей руководителей созданных потребительским обществом юридических лиц;
- принимает на работу и увольняет работников потребительского общества;
- заключает трудовые договоры (контракты) с руководителями созданных потребительским обществом юридических лиц, работниками потребительского общества, применяет к ним меры поощрения, налагает на них дисциплинарные взыскания;
- утверждает штатное расписание потребительского общества;

- распоряжается имуществом потребительского общества в пределах своей компетенции;
- издает в пределах своей компетенции распоряжения, обязательные для исполнения работниками потребительского общества;
- выдает доверенности от имени потребительского общества;
- решает иные вопросы, отнесенные законодательством Республики Беларусь и уставом потребительского общества к его компетенции.

Председатель правления потребительского общества осуществляет свои полномочия на основании трудового договора (контракта), заключенного с ним председателем правления областного союза потребительских обществ, членом которого потребительское общество является.

Председатель правления потребительского общества может быть освобожден от занимаемой должности по решению общего собрания (собрания уполномоченных) потребительского общества либо председателем правления соответствующего областного союза потребительских обществ по согласованию с правлением областного союза потребительских обществ.

Председатель правления потребительского общества освобождается от занимаемой должности по согласованию с республиканским союзом потребительских обществ и соответствующим районным исполнительным и распорядительным органом.

*Ревизионная комиссия* потребительского общества контролирует соблюдение устава потребительского общества, его финансово-хозяйственную деятельность, а также деятельность созданных потребительским обществом унитарных предприятий и учреждений.

Председатель и члены ревизионной комиссии потребительского общества избираются из числа членов потребительского общества сроком на пять лет. Председатель ревизионной комиссии потребительского общества осуществляет свои полномочия на основании трудового договора (контракта), заключенного с ним председателем правления областного союза потребительских обществ, членом которого потребительское общество является.

Председатель ревизионной комиссии потребительского общества может быть освобожден от занимаемой должности по решению общего собрания (собрания уполномоченных) потребительского общества либо председателем правления соответствующего

областного союза потребительских обществ по согласованию с правлением областного союза потребительских обществ.

Члены ревизионной комиссии потребительского общества могут быть освобождены от исполнения своих обязанностей (полномочий) досрочно по решению общего собрания (собрания уполномоченных) потребительского общества.

Срок полномочий досрочно избранных председателя и (или) членов ревизионной комиссии потребительского общества ограничивается сроком полномочий ревизионной комиссии.

Ревизионная комиссия потребительского общества подотчетна общему собранию (собранию уполномоченных) потребительского общества.

## **Тема 7. АГРОПРОМЫШЛЕННАЯ ИНТЕГРАЦИЯ, ЕЕ СУЩНОСТЬ, ФАКТОРЫ, ФОРМЫ РАЗВИТИЯ, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ**

### ***Вопросы по теме:***

7.1. Сущность и значение агропромышленной интеграции.

7.2. Виды интеграции. Организационные формы агропромышленной интеграции и их характеристика.

7.3. Методические подходы по оценке эффективности функционирования интегрированных формирований.

### **7.1. Сущность и значение агропромышленной интеграции**

*Агропромышленная интеграция* – это экономическое взаимодействие хозяйствующих субъектов по организационно-технологическому объединению производства, переработки, реализации сельскохозяйственной продукции и обслуживанию сельского хозяйства.

Необходимость в агропромышленной интеграции обусловлена тем, что она позволяет:

- 1) эффективно распределять ресурсы между субъектами интеграции;
- 2) сгладить сезонность в аграрном производстве и в получении доходов за счет комбинирования многих видов деятельности;
- 3) уменьшить зависимость от погодных и климатических условий за счет пространственной диверсификации;

4) противостоять стихии рынка сельскохозяйственной продукции путем крупномасштабного планирования и консолидации предложения;

5) повысить конкурентоспособность агробизнеса;

6) уменьшить транзакционные издержки (затраты на поиск партнеров по хозяйственным договорам, по заключению и выполнению договоров, а также упущенная выгода, связанная с несвоевременной закупкой или реализацией продукции, нарушением договорных обязательств);

7) 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 поставок достаточного количества сырья, что вызывает объективную потребность в установлении определенных связей с сельскохозяйственными товаропроизводителями.

Агропромышленная интеграция представляет собой качественно новую форму производственно-экономических связей сельского хозяйства со смежными отраслями агропромышленного комплекса и прежде всего с промышленностью, перерабатывающей сельскохозяйственное сырье, а также с предприятиями и организациями сфер, занимающихся обслуживанием сельского хозяйства и доведением его продукции до потребителя. Отсюда следует, что *агропромышленная интеграция, как и межхозяйственная кооперация, представляет собой форму кооперирования*. Различие состоит в том, что межхозяйственная кооперация выражает связи внутри самого сельского хозяйства, а агропромышленная интеграция – производственные связи между сельским хозяйством и другими отраслями АПК. Другими словами, она *охватывает только связи вертикального типа и является формой вертикальной интеграции*.

Следует различать понятия «агропромышленное кооперирование» и «агропромышленная интеграция». Агропромышленное кооперирование представляет собой объективный процесс взаимодействия сельского хозяйства со смежными отраслями и развитие прямых стабильных связей сельскохозяйственных предприятий с предприятиями смежных сфер. При этом данный процесс может



развиваться в масштабах страны, области, района и на уровне предприятий.

Объективной основой агропромышленной интеграции является высокий уровень производительных сил, развитие общественного разделения труда, расширение взаимосвязей сельского хозяйства с другими сферами экономики. Ускорение научно-технического прогресса вносит изменения в традиционно сложившиеся функции сельского хозяйства. Все большая часть операций, процессов, которые ранее осуществлялись в сельском хозяйстве, переходит в сферу промышленной деятельности и отпочковывается от сельского хозяйства. Развиваются связи сельского хозяйства с последующими отраслями, которые заняты доведением продукции до потребителя. В результате усиливается зависимость каждого звена в цепи производства конечных продуктов от своих партнеров. Общий конечный результат все больше зависит от сбалансированного развития всех взаимосвязанных звеньев, их согласованной работы. Процесс агропромышленной интеграции становится объективной необходимостью на той стадии развития производительных сил, когда особенно возрастает роль и значение органической взаимосвязи между отдельными звеньями общественного производства.

Согласно теоретическим положениям о синтезе промышленности и земледелия агропромышленная интеграция, как специфическая форма общественного разделения труда, порождает новую производительность труда ( $\Pi_{АП}$ ), которая присуща лишь совокупному работнику определенного типа (агропромышленному) и отлична от простого сложения производительности труда отдельных отраслевых производств: промышленных ( $\Pi$ ) и сельскохозяйственных ( $C$ ). Ее значение можно выразить формулой

$$\Pi_{АП} \gg S(\Pi + C).$$

Отсюда вытекают три варианта последствий и эффективности агропромышленной интеграции:

1. Если на основе рационального размещения перерабатывающих предприятий и хозяйств сырьевой зоны, их четкой и слаженной работы и сокращения потерь на всех стадиях производственного цикла обеспечивается рост эффективности агропромышленного производ-

ства, то производительность труда совокупного работника интегрированного формирования будет больше простой суммы производительности труда самостоятельных отраслевых производств:

$$П_{АП} > S(П + С).$$

2. Если производственно-экономические связи в интегрированной системе нерациональны, не обеспечивают достаточно четкое взаимодействие между партнерами по организации интегрированного производства и повышение их экономических интересов, то производительность труда совокупного работника интегрированного формирования может быть равна сумме производительности труда самостоятельных отраслевых производств:

$$П_{АП} = S(П + С).$$

3. Если интеграционные связи между сельскохозяйственными и перерабатывающими предприятиями развиты слабо или вообще отсутствуют, если имеют место диспропорции между производственными мощностями и сырьевыми ресурсами, а существующие экономические отношения не способствуют расширению интеграционного сотрудничества, то производительность труда меньше производительности интегрированного труда отраслевых производств:

$$П_{АП} < S(П + С).$$

Это свидетельствует о том, что интегрируемая система нуждается в поиске более эффективных организационных форм.

Таким образом, конкретные формы агропромышленной интеграции должны обеспечивать более высокую производительность труда и эффективность производства конечной продукции.

## **7.2. Виды интеграции. Организационные формы агропромышленной интеграции и их характеристика**

В современных условиях в результате проведения разгосударствления и приватизации государственной собственности, создания юридических лиц частной формы собственности, реорганизации

предприятий объединение организаций в целях осуществления коммерческой деятельности в Республике Беларусь может осуществляться в следующих организационно-правовых формах.

**Простое товарищество.** В дореформенный период широкое распространение в сельском хозяйстве имели межхозяйственные формирования, создаваемые с целью объединения средств для минимизации издержек, связанных с производством и реализацией сельскохозяйственной продукции, использованием специализированной техники.

В настоящее время все типы подобных предприятий подпадают под определение совместной деятельности или простого товарищества.

По договору простого товарищества (договору о совместной деятельности) двое или несколько лиц (товарищей) обязуются соединить свои вклады и действовать совместно без образования юридического лица для извлечения прибыли или достижения иной, не противоречащей закону цели.

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

Вкладом товарища признается все то, что он вносит в общее дело, в т. ч. деньги, иное имущество, профессиональные и иные знания, навыки и умения, а также деловая репутация и деловые связи. Вклады товарищей предполагаются равными по стоимости, если иное не следует из договора простого товарищества или фактических обстоятельств. Денежная оценка вклада товарища производится по соглашению между товарищами.

Внесенное товарищами имущество, которым они обладали на правах собственности, а также произведенная в результате совместной деятельности продукция и полученные от такой деятельности плоды и доходы признаются их общей долевой собственностью, если иное не установлено законом или договором простого товарищества либо не вытекает из сути обязательства.

Пользование общим имуществом товарищей осуществляется по их общему согласию, а при недостижении согласия – в порядке, устанавливаемом судом.

Порядок покрытия расходов и убытков, связанных с совместной деятельностью товарищей, определяется их соглашением. При отсутствии такого соглашения каждый товарищ несет расходы и убытки пропорционально стоимости его вклада в общее дело. Не допускается заключение соглашения, полностью освобождающего кого-либо из товарищей от участия в покрытии общих расходов или убытков.

Если договор простого товарищества связан с осуществлением его участниками предпринимательской деятельности, товарищи отвечают солидарно по всем общим обязательствам независимо от оснований их возникновения.

Прибыль, полученная товарищами в результате их совместной деятельности, распределяется пропорционально стоимости вкладов товарищей в общее дело, если иное не предусмотрено договором простого товарищества или иным соглашением товарищей. Соглашение об устранении кого-либо из товарищей от участия в прибыли ничтожно.

Договор простого товарищества прекращается вследствие:

- объявления кого-либо из товарищей несостоятельным (банкротом);
- ликвидации либо реорганизации участвующего в договоре простого товарищества юридического лица, если договором или последующим соглашением не предусмотрено сохранение договора в отношениях между остальными товарищами либо замещение ликвидированного или реорганизованного юридического лица его правопреемниками;
- отказа кого-либо из товарищей от дальнейшего участия в бессрочном договоре простого товарищества;
- расторжения договора простого товарищества, заключенного с указанием срока, по требованию одного из товарищей в отношениях между ним и остальными товарищами;
- истечения срока договора простого товарищества;
- выдела доли товарища по требованию его кредитора. При прекращении договора простого товарищества вещи, переданные в общее владение и (или) пользование товарищей, возвращаются предоставившим их товарищам без вознаграждения, если иное не предусмотрено соглашением сторон. С момента прекращения

договора простого товарищества его участники несут солидарную ответственность по неисполненным общим обязательствам в отношении третьих лиц.

**Холдинговая компания.** По общим правилам под холдингом понимается такое юридическое лицо любой организационно-правовой формы, в состав имущества которого входят и (или) в управлении которого находятся доли (акции) в имуществе иных юридических лиц, обеспечивающие ему право принятия или отклонения решений, принимаемых их высшими органами управления.

Различают три типа холдинга:

– *производственный* – холдинг, менее 50 % имущества которого составляют доли (акции) в имуществе иных юридических лиц. Кроме функций держателя акций осуществляет хозяйственную деятельность;

– *финансовый* – холдинг, более 50 % имущества которого составляют доли в имуществе иных юридических лиц. Создается в форме открытого акционерного общества;

– *смешанный (производственно-финансовый)* – холдинг, более 50 % имущества которого составляют доли (акции) в имуществе иных юридических лиц. Кроме функций держателя акций осуществляет хозяйственную деятельность.

**Государственное объединение.** Это объединение государственных юридических лиц, государственных и иных юридических лиц, а также государственных и иных юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, создаваемое по решению Президента Республики Беларусь, Правительства Республики Беларусь, а также по их поручению республиканскими органами государственного управления и самоуправления. Объединение может выступать в форме концерна, производственного, научно-производственного формирования. Они создаются, как правило, по отраслевому принципу в целях осуществления общего руководства, управления и координации деятельности юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, входящих в состав объединения, находится в подчинении органов местного управления и самоуправления, республиканского органа государственного управления. Участники государственного объединения сохраняют права юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, которые могут быть ограни-

чены в соответствии с законодательством. Их имущество не входит в состав имущества государственного объединения.

**Ассоциация (союз).** Это объединение юридических лиц в целях координации их предпринимательской деятельности, а также предоставления и защиты имущественных интересов по договору между собой.

Таким образом, в современных условиях законодатель акцентирует внимание на правовых и экономических рычагах создания объединений, указывая на конкретные организационно-правовые формы.

Вместе с тем имеющие место на практике объединения организаций различных форм собственности в условиях рыночной реорганизации предприятий, их финансового оздоровления и привлечения инвестиций, а также попытки создания на этой основе *мегакорпораций* с высоко интегрированной, централизованно управляемой экономикой регионов и во многом отрицающей рыночно-конкурентную модель требуют теоретического осмысления. С этой целью проведено обобщение процессов поглощения организации в зарубежных странах и оценка стратегических мотивов объединения организаций.

### **7.3. Методические подходы по оценке эффективности функционирования интегрированных формирований**

Анализ процесса объединения предприятий как имущественных комплексов показывает, что оценка эффективности проводится в рамках мониторинга экономического состояния структурных подразделений организаций-инвесторов и изучения показателей внедрения инвестиционных проектов. Исходным пунктом любого из существующих методов оценки эффективности является признание факта изменений показателей от одного отчетного периода к другому. Такая оценка приобретения ресурсов в собственность и эффективности их использования может применяться в единичных случаях и имеет серьезные ограничения по следующим причинам: не всегда можно корректно задать исходные данные, результаты в большей степени зависят от избранной инвестором учетной политики. Не стоит исключать приемлемость существующих методов оценки на основе инвестиционных показателей,

но их значения не всегда адекватно характеризуют эффективность перехода ресурсов в собственность инвестора. С целью разрешения этой проблемы предлагается комплексный механизм. Его смысл состоит в том, что эффективность определяется как с учетом экономического состояния организации на момент реорганизации, так и с учетом прогнозных значений показателей деятельности инвесторов после передачи ресурсов в собственность.

При оценке эффективности перехода ресурсов в собственность инвестору на основе комплексного подхода в качестве базового предлагается использование интегрального показателя, а именно – *оценка рыночной стоимости аграрного бизнеса в постреорганизационный период (PV)*.

Цель любых инвестиций, модернизации производства и организационной структуры предприятия – увеличение объемов сбыта, снижение издержек производства либо изменение финансового цикла, т. е. увеличение прибыли, активов и, как следствие, рыночной стоимости бизнеса. Темпы роста рыночной стоимости бизнеса отражают эффективность развития с позиции будущих денежных доходов (рис.).

Расчет стоимости аграрного бизнеса для оценки эффективности перехода ресурсов в собственность производится по следующей формуле:

$$PV = A + EVA,$$

где PV – рыночная стоимость бизнеса, ден. ед.;

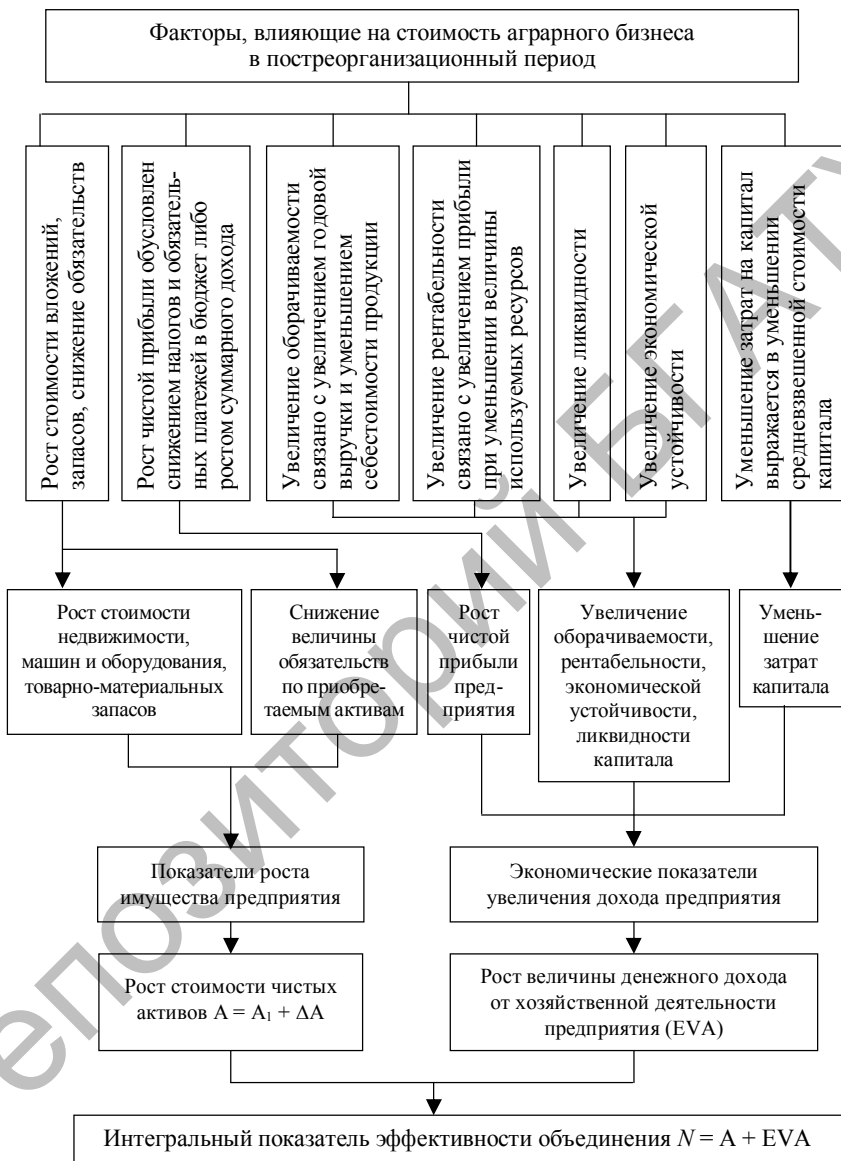
A – чистые активы, которые включают рыночную стоимость недвижимого имущества, машин и оборудования, финансовых вложений, товарно-материальных запасов, ден. ед.;

EVA – экономическая добавленная стоимость (прибыль), отражающая изменения на предприятии после перехода ресурсов в собственность, ден. ед.

$$A = A_1 + \Delta A,$$

где  $A_1$  – стоимость чистых активов на момент приобретения предприятия в собственность, ден. ед.;

$\Delta A$  – прирост стоимости чистых активов с момента приобретения предприятия в собственность, ден. ед.



*Рис.* Взаимосвязь показателей эффективности перехода ресурсов в собственность поглощающей организации в процессе рыночной организации



Результаты расчетов на примере СХК ЗАО «Витэкс» Узденского района Минской области представлены в таблице.

Таблица

Оценка эффективности аграрного бизнеса СХК ЗАО «Витэкс», млн руб.

Показатели	Год		
	1*	2	3
1. Стоимость чистых активов (А)	475	2760	6237
2. Прирост стоимости чистых активов с момента реорганизации ( $\Delta A$ )	–	2285	5762
3. Прибыль (убыток) по конечному финансовому результату (EVA)	–252	–343	280
4. Стоимость аграрного бизнеса (PV)	223	2417	6517
5. Прирост бизнеса ( $\Delta PV$ )	–	2194	6294

\*До объединения.

## Тема 8. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ ФОРМИРОВАНИЙ

### *Вопросы по теме:*

8.1. Модели интегрированных формирований с участием государства и их характеристика.

8.2. Методика оценки синергетических эффектов создания интегрированных формирований на базе предприятий перерабатывающей промышленности АПК.

8.3. Система показателей оценки уровня устойчивости развития организаций в составе интегрированных формирований.

### **8.1. Модели интегрированных формирований с участием государства и их характеристика**

Существует несколько вариантов построения интегрированных формирований:

1) горизонтальная интеграция: материнская компания и сеть практически одинаковых «дочек», работающих на разных территориях.

Большой территориальный охват обеспечивает большой успех формирования;

2) вертикальная интеграция: объединение компаний, работающих в одной отрасли, но на разных стадиях производственного (распределительного) процесса. Вариант построения формирования по этому принципу имеет смысл только в том случае, если бизнес востребован всегда, в любой экономической ситуации;

3) конгломератная диверсификация, когда дочерние компании работают в разных отраслях. Создание такого формирования может быть связано с неудовлетворенностью ценой, качеством или другими параметрами покупаемого на стороне продукта, необходимого для производства основного продукта; наличием у компании излишка средств при бесперспективности их вложения в данную отрасль; желанием снизить риски путем диверсификации деятельности.

В зависимости от того, является ли управляющая компания только держателем акций дочерних организаций либо иным образом оказывает влияние на их решения, не занимаясь при этом самостоятельной производственной и коммерческой деятельностью, или же она занимается также и какой-либо коммерческой деятельностью, можно выделить два вида *холдингов* – чистые и смешанные.

В *чистом* холдинге управляющая компания (собственник), владея либо управляя контрольными пакетами акций (преобладающим долевым участием) иных участников холдинга, осуществляет только контрольные, управляющие и распределительные функции относительно деятельности других участников холдинга. Формирование таких холдингов, как правило, связано с переименованием действующих государственных объединений.

Например, в соответствии с решением Минского облисполкома от 16.05.2012 № 610 создан холдинг «Мясомолпром», где управляющей компанией стало КУП «Минмясомолпром» путем реорганизации государственного учреждения по управлению имуществом организаций мясо-молочной отрасли «Миноблмясомолпром». Способ интеграции – передача акций Минской области в уставных фондах хозяйственных обществ в доверительное управление КУП «Миноблмясомолпром» на 5 лет (рис. 8.1).

Холдинг «Мясомолпром»

Коммунальное унитарное предприятие «Минобльмясомолпром» –  
управляющая компания холдинга «Мясомолпром»

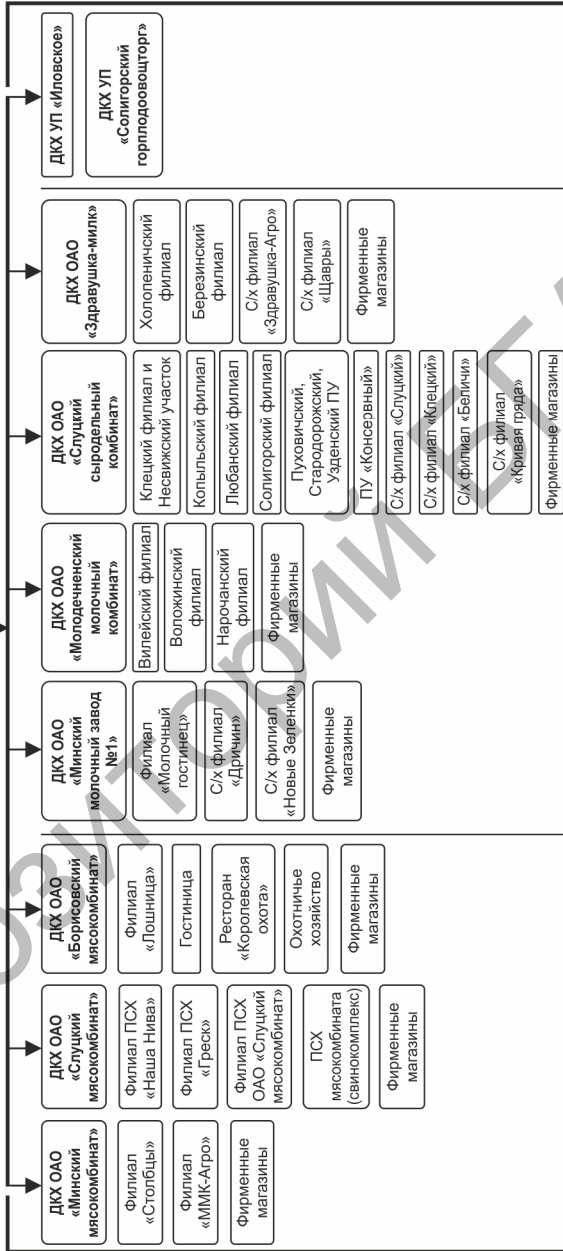


Рис. 8.1. Структура холдинга «Мясомолпром» Минской области

В *смешанном* холдинге управляющая компания помимо управленческих и иных функций по отношению к другим участникам холдинга осуществляет также самостоятельную производственную и коммерческую деятельность. К такому типу холдинга относится созданный в 2012 г. холдинг «Могилевская молочная компания “Бабушкина крынка”» (рис. 8.2).

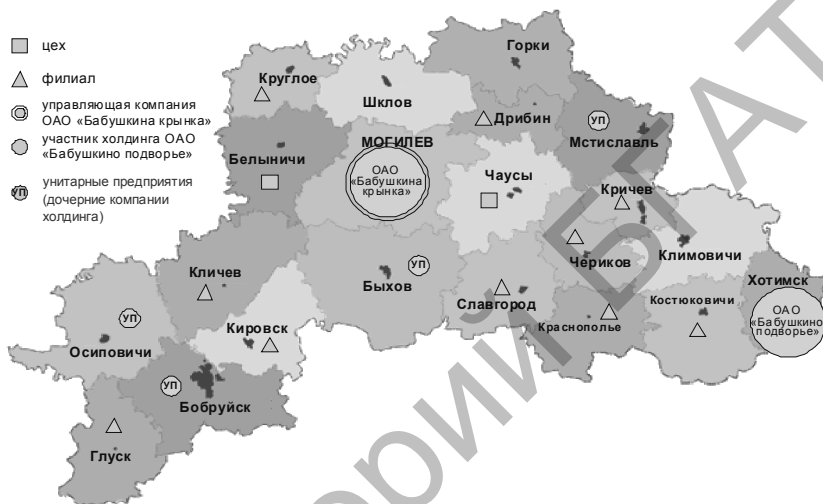


Рис. 8.2. Состав участников холдинга «Могилевская молочная компания “Бабушкина крынка”»

В состав холдинга входит четыре дочерние компании, десять филиалов, два цеха. ОАО «Бабушкина крынка» – лидер молочной отрасли не только в области, но и в республике. Организация имеет разветвленную товаропроводящую инфраструктуру в зарубежных странах.

Более 60 % продукции, ассортимент которой составляет порядка 300 наименований, направляется на экспорт. В 2016 г. выручка от реализации продукции составила 825 млн руб. – в 1,5 раза больше, чем в 2015 г. Объем экспорта продукции составил 164,4 млн долл., что на 9,1 % больше, чем в 2015 г. (табл.).

Продукция поставляется не только во все регионы Республики Беларусь, но и на рынки России (Смоленск, Брянск, Москва, Санкт-Петербург и др.), Украины, Польши, Германии, Франции, Египта, Пакистана, Филиппин.

Таблица

Анализ работы ОАО «Бабушкина крынка» – управляющей компании холдинга  
«Могилевская молочная компания “Бабушкина крынка”»

Показатель	Ед. изм.	2015 г.	2016 г.	2016 г. к 2015 г., %
Объем промышленной продукции в стоимостном выражении	тыс. руб.	366 165	462 274	126,2
Объем промышленной продукции в натуральном выражении:				
– сом	т	24 532	24 452	99,7
– масло животное, всего	т	15 052	14 886	98,9
– сыр твердый	т	12 606	10 584	84,0
– цельномолочная продукция	т	116 686	157 853	135,3
Рентабельность продаж	%	3,5	6,1	2,7
Экспорт	тыс. долл. США	150 716,2	164 400,0	109,1
	тыс. руб.	236 558,0	324 104,0	137,0
Соотношение запасов готовой продукции к среднемесячному объему производства	%	9,7	9,8	0,1
Среднесписочная численность работающих	чел.	2766	2943	106,4
Среднемесячная зарплата	руб.	767,6	760,5	99,1
Использование инвестиций в основной капитал	тыс. руб.	70 478,0	22 325	31,7

Централизация системы управления и концентрация основного капитала, оптимизация структуры переработки сырья, точечное техническое перевооружение, единая техническая, технологическая и маркетинговая политика, включая создание узнаваемых брендов, позволили обеспечить устойчивое развитие интегрированного формирования, гарантировать эффективный сбыт продукции, улучшить финансово-экономические показатели предприятия.

В состав холдинга вошло также ОАО «Бабушкино подворье» – сельскохозяйственная организация (10 тыс. га сельскохозяйственных угодий, годовой объем производства молока – 6 тыс. т).

Основные механизмы, обеспечивающие эффективность деятельности холдинга, – стратегическое управление, планирование деятельности структурных подразделений, разработка стандартов и контроль их исполнения, выстраивание системы сквозных функций, управление инвестиционными проектами. Данные механизмы распределены между органами управления холдинга и ключевыми руководителями в соответствии с их полномочиями и сферами ответственности.

Создание холдинга позволяет:

- повысить конкурентоспособность отрасли за счет использования известных брендов «Бабушкина крынка», «Веселые внучата», Kali Laska, «Энергия жизни», создания новых брендов;
- определить оптимальную структуру экспорта продукции;
- эффективнее управлять модернизацией и техническим оснащением производства участников холдинга;
- осуществлять согласованную финансовую, инвестиционную, кредитную политику.

В итоге ОАО «Бабушкина крынка» – управляющая компания холдинга «Могилевская молочная компания “Бабушкина крынка”» – сегодня объединяет практически всю переработку продукции Могилевской области.

К смешанному типу относится и холдинг «Агрокомбинат “Мачулищи”». ОАО «Агрокомбинат “Мачулищи”» создано в соответствии с распоряжением Президента Республики Беларусь от 14.07.2004 № 180 «Об участии Национального банка Республики Беларусь в открытых акционерных обществах» для квалифицированного руководства сельскохозяйственными организациями, закрепленными за Национальным банком Республики Беларусь.

На основании решения общего собрания акционеров от 15.06.2011 (протокол № 61) холдинг переименован в ОАО «Управляющая компания холдинга “Агрокомбинат “Мачулищи”». По состоянию на 01.01.2016 в состав управляющей компании «Агрокомбинат “Мачулищи”» входило 24 участника. Компания осуществляет, с одной стороны, производственную деятельность (овощеводство закрытого грунта), с другой – деятельность в части владения долей капитала участников, обеспечивая, таким образом, контроль и управление ими.

В целях упорядочения системы управления и повышения эффективности работы участников холдинга распоряжением Президента Республики Беларусь от 03.04.2017 № 60рп «О передаче акций» принято решение вывести из состава холдинга 14 дочерних компаний с передачей акций из республиканской собственности в коммунальную. Практически речь идет об акционерных обществах Витебской и Брестской областей, входящих в состав холдинга. В соответствии с принятым решением в составе холдинга остались 10 дочерних компаний в составе Гродненской, Минской, Могилевской и Гомельской областей.

## **8.2. Методика оценки синергетических эффектов создания интегрированных формирований на базе предприятий перерабатывающей промышленности АПК**

В целом синергетические эффекты можно оценить по следующим критериям:

- 1) увеличению прибыли;
- 2) снижению оперативных издержек;
- 3) снижению потребности в инвестициях при прежнем выпуске.

Компания, оптимизирующая эффект синергии, тщательно подбирает товары и рынки и обладает высокой гибкостью в выборе конкурентной позиции. Она может завоевать большую долю рынка благодаря низким ценам (обеспечение повышения ценовой конкурентоспособности), позволить себе расходовать больше средств на исследование и разработки, чем конкуренты, максимизировать норму возврата инвестиций и тем самым привлечь инвесторов.

И. Ансофф классифицирует эффект синергии следующим образом:

- 1) синергизм продаж;
- 2) оперативный синергизм;
- 3) инвестиционный синергизм;
- 4) синергизм менеджмента.

Синергизм продаж может иметь место, когда для нескольких товаров используют одни и те же каналы распределения, управляют процессом продаж из единого центра или используют одни складские помещения. Существует также и «обратная сторона медали» – эффект обратного синергизма ( $4 - 2 = 3$ ). В частности, такая ситуация может иметь место, когда убыточное подразделение компании продается другой фирме, способной наладить работу и оценивающей данный объект выше, чем фирма-продавец. Синергетический эффект подразделяют также на два вида – агломерационного и диверсификационного типа.

Синергетический эффект *агломерационного типа* характерен для производственно-хозяйственных комплексов, внутри которых взаимосвязь производств основывается на последовательной переработке. Данный эффект проявляется при использовании различных компонентов одного и того же сырья, при общей инфраструктуре (транспорт, электросети, связь и т. д.). Синергетический эффект этого типа возникает при углублении переработки природного ресурса, использовании различных составляющих сырья, экономии снабженческо-сбытовых расходов и т. д.

Синергетический эффект *диверсификационного типа* возникает, когда на базе интеграции удается получить экономию ресурсов с помощью маневрирования ими между производствами. В условиях структурных сдвигов в промышленности эффект диверсификационного типа может наблюдаться при сочетании видов деятельности в восходящих, зрелых и стагнирующих отраслях.

В общем виде синергетический эффект слияний и поглощений может быть выражен следующим алгоритмом:

$$V_{AB} > V_A + V_B,$$

где  $V_{AB}$  – стоимость объединенной компании (фирмы);

$V_A$  и  $V_B$  – стоимость компаний  $A$  и  $B$  соответственно до объединения.

Распространено мнение, что синергетический эффект – это эффект генерирующей компании. Однако с точки зрения системного подхода следует рассматривать синергетический эффект в виде единого, но распадающегося на эффект генерирующей компании и эффект компании-цели. Таким образом, при определении эффекта



от интеграции предприятий следует исходить из того, что, несмотря на единство источника, эффект выражается для компании-цели и генерирующей компании через различные показатели. Для компании-цели эффект определяется в основном размером так называемых премий. Премия ( $\Pi$ ) определяется по формуле

$$\Pi = (A_1 - A_2) KV,$$

где  $A_1$  – цена акции после оферты и реализации сделки;  
 $A_2$  – цена акции до объявления оферты и реализации сделки;  
 $KV$  – количество акций.

При расчетах следует учитывать, что размер премии по отраслям различен и внутри отраслей возможны значительные колебания. Как показывает анализ ряда сделок, размер премий является важнейшим фактором в конкурентной борьбе за присоединение (поглощение). Что касается эффекта генерирующей компании, то в общем виде его принято определять формулой

$$\mathcal{E}_r = V_{AB} - \Pi,$$

где  $\Pi$  – премия компании-цели;  
 $\mathcal{E}_r$  – эффект генерирующей компании с учетом премии.

На самом деле эффект генерирующей компании ниже, чем  $\mathcal{E}_r$ . Дело в том, что имеется целый ряд инфраструктурных затрат, которые снижают эффект генерирующей компании. Как показывает проведенный анализ, при расчете эффекта необходимо учитывать форму выкупа активов. Выкуп чаще всего осуществляется путем обмена акциями и выплаты наличными. При осуществлении оплаты наличными генерирующая компания, как правило, прибегает к кредиту. Кроме того, необходимо учитывать затраты, связанные с получением разрешений на интеграцию предприятий (слияние, поглощение), при этом для глобальных компаний – от антимонопольных властей не одной, а ряда стран (иногда порядка 10 и выше). Также при приобретении сырьевых активов должны быть учтены затраты на получение лицензий на разработку месторождений. При интеграции следует учитывать инвестиционные затраты, связанные с обеспечением технологической совместимости включенных в состав холдингов объектов. В связи с этим специалистами предложено

вести показатель так называемой цены интеграции для генерирующей компании ( $C_{и}$ ). С учетом перечисленных и других факторов цена интеграции в общем виде описывается следующим алгоритмом:

$$C_{и} = C + П + Z_c + Z_p + Z_r + Z_n,$$

где  $C$  – рыночная стоимость компании-цели до оферты;

$П$  – премия компании-цели;

$Z_c$  – затраты на обслуживание долга по займам на осуществление интеграции;

$Z_p$  – затраты, связанные с получением разрешения на интеграцию от антимонопольных властей, судебных решений (арбитражных дел) и т. д.;

$Z_r$  – затраты на технологическую совместимость производственных процессов;

$Z_n$  – прочие затраты.

Расчетный эффект генерирующей компании ( $Эф$ ) с учетом цели интеграции определяется по формуле

$$Эф = V_{AB} - C_{и}.$$

Следующим этапом оценки целесообразности и эффективности интеграции компаний является сравнение показателей цены интеграции и расчетного показателя эффективности ( $C_{и}$  и  $Эф$ ). При  $C_{и} > Эф$  сделка по интеграции нецелесообразна, а при  $C_{и} < Эф$  – наоборот, экономически обоснована.

### **8.3. Система показателей оценки уровня устойчивости развития организаций в составе интегрированных формирований**

Одной из характеристик стабильного положения предприятия служит его финансовая устойчивость. Она зависит как от стабильности экономической среды, в рамках которой осуществляется его деятельность, так и от результатов его функционирования, активного и эффективного реагирования на изменения внутренних и внешних факторов.

Финансовая устойчивость – характеристика, свидетельствующая об устойчивом превышении доходов организации над его расходами, свободном маневрировании денежными средствами предприятия и эффективном их использовании, бесперебойном процессе произ-

водства и реализации продукции. Финансовая устойчивость формируется в процессе всей производственно-хозяйственной деятельности и является главным компонентом общей устойчивости фирмы.

Высшей формой устойчивости предприятия является его способность развиваться. Для этого предприятие должно обладать гибкой структурой финансовых ресурсов и возможностью при необходимости привлекать заемные средства, т. е. быть кредитоспособным. На рис. 8.3 приведены основные этапы анализа финансового состояния предприятия.

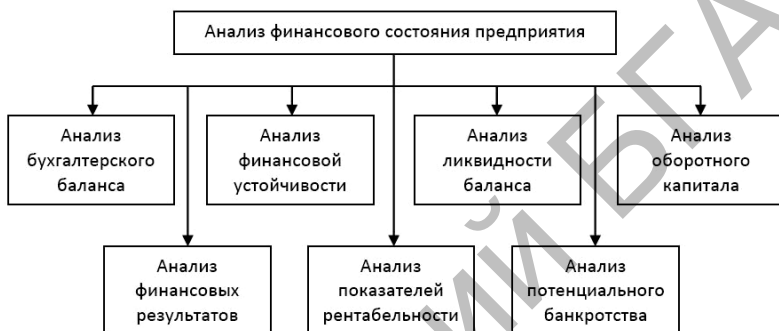


Рис. 8.3. Этапы анализа финансового состояния предприятия

Анализ системы управления финансовой устойчивостью включает два блока:

- 1) оценка финансовой устойчивости;
- 2) анализ управления финансовой устойчивостью.

*Первый блок:*

- анализ имущественного положения;
- абсолютные и относительные коэффициенты финансовой устойчивости.

*Второй блок:*

- анализ собственных оборотных средств и текущих финансовых потребностей;
- определение ликвидности предприятия, установление факторов, определяющих качество оборотных активов;
- анализ деловой активности (оборачиваемости), т. е. того, насколько эффективно предприятие использует свои средства, определение путей их ускорения;
- анализ состояния дебиторской и кредиторской задолженностей, анализ управления ими.

Анализ должен вскрыть имеющиеся недостатки и наметить пути их устранения. Затем необходимо разработать мероприятия по мобилизации внутренних ресурсов и дальнейшему улучшению финансового состояния.

Основные показатели, отражающие финансовое положение предприятия, должны быть представлены в бухгалтерском балансе. Баланс характеризует финансовое положение предприятия на определенную дату и отражает ресурсы предприятия в единой денежной оценке по их составу и направлениям использования.

В отличие от баланса, который представляет собой фиксированную статистическую картину финансового равновесия предприятия, отчет о прибылях и убытках показывает динамику его финансовых операций. В отчете о прибылях и убытках сравнивают затраты на свою деятельность, определяют величину чистого дохода и его распределение.

Таким образом, при использовании этих форм финансовой отчетности анализ управления финансовой устойчивостью позволяет:

- 1) определить структуру имущества предприятия и источников его формирования;
- 2) рассчитать ряд аналитических показателей;
- 3) сравнить группировку статей актива и пассива.

## **Тема 9. СПОСОБЫ ИНТЕГРАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ**

### ***Вопросы по теме:***

- 9.1. Классификация способов интеграции предприятий.
- 9.2. Формы реорганизации предприятий и их характеристика.

### **9.1. Классификация способов интеграции предприятий**

В соответствии со ст. 53 ГК РФ реорганизация юридического лица может происходить путем слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования. Она может быть осуществлена по решению его учредителей (участников) либо органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами. В случаях и порядке, установленных законодательством, реоргани-

зация юридического лица осуществляется по решению уполномоченных государственных органов, в т. ч. суда.

Если учредители (участники) юридического лица (уполномоченный ими орган или орган юридического лица, уполномоченный на реорганизацию его учредительными документами) не производят реорганизацию юридического лица в срок, определенный в решении уполномоченного государственного органа, суд по иску указанного государственного органа назначает внешнего управляющего юридическим лицом и поручает ему осуществить реорганизацию этого юридического лица. С момента назначения внешнего управляющего к нему переходят полномочия по управлению делами юридического лица. Внешний управляющий выступает от имени юридического лица в суде, составляет разделительный баланс и передает его на рассмотрение суда вместе с учредительными документами возникающих в результате реорганизации юридических лиц. Утверждение судом указанных документов является основанием для государственной регистрации вновь возникающих юридических лиц.

Юридическое лицо считается реорганизованным, за исключением случаев реорганизации в форме присоединения, с момента государственной регистрации вновь возникших юридических лиц.

При реорганизации юридического лица в форме присоединения к нему другого юридического лица первое из них считается реорганизованным с момента внесения в Единый государственный реестр (ЕГР) записи о прекращении деятельности присоединенного юридического лица.

При реорганизации предприятий до составления передаточного акта в обязательном порядке должна производиться инвентаризация имущества. Передаточный акт и разделительный баланс должны содержать положения о правопреемстве по всем обязательствам реорганизованного юридического лица в отношении всех его кредиторов и должников, включая и обязательства, оспариваемые сторонами.

Передаточный акт и разделительный баланс утверждаются учредителями (участниками) юридического лица или органом, принявшими решение о реорганизации юридического лица. После утверждения названных документов они вместе с учредительными документами представляются для регистрации вновь возникших

юридических лиц или внесения изменений в учредительные документы существующих юридических лиц.

Непредставление с учредительными документами соответственно передаточного акта или разделительного баланса, а также отсутствие в них положений о правопреемстве по обязательствам реорганизованного юридического лица влекут отказ в государственной регистрации вновь возникших юридических лиц.

Согласно ст. 56 ГК РБ при реорганизации юридического лица в отношении кредиторов должны быть соблюдены некоторые обязательные процедуры. Так, учредители (участники) юридического лица или орган, принявшие решение о реорганизации юридического лица, обязаны письменно уведомить об этом кредиторов реорганизуемого предприятия. При этом следует иметь в виду, что кредитор реорганизуемого юридического лица вправе потребовать прекращения или досрочного исполнения обязательства, должником по которому является это юридическое лицо, и возмещения убытков. Если разделительный баланс не дает возможности определить правопреемника реорганизованного юридического лица, вновь возникшие юридические лица несут солидарную ответственность по обязательствам реорганизованного юридического лица перед его кредиторами.

Определенные особенности характерны для процессов реорганизации с участием акционерных обществ (АО). Эти особенности касаются прежде всего порядка принятия решений о реорганизации, а также осуществления операций по обмену акций акционеров объединяемых (присоединяемых) или разделяемых (выделяемых) предприятий на акции вновь образуемых или уже действующих акционерных обществ.

Образуемые в результате выделения или разделения акционерных обществ новые АО должны выпустить новые акции и распределить их между акционерами вновь созданных структур. То же самое относится и к случаю, когда осуществляется слияние предприятий. В случае если осуществляется присоединение к АО другого юридического лица, может производиться дополнительный выпуск акций, которые распределяются среди акционеров присоединяемого предприятия. Распределение акций при реорганизации юридического лица любой организационно-правовой формы в акционерное общество осуществляется путем:

- обмена на акции акций, долей, паев преобразованного юридического лица;
- обмена на акции акций, долей, паев присоединенного юридического лица;
- обмена на акции акционерного общества, созданного в результате слияния, выделения или разделения, акций акционерного общества, реорганизованного путем такого слияния, выделения или разделения.

Поскольку реорганизация юридических лиц сопровождается в ряде случаев прекращением деятельности реорганизуемых предприятий (присоединение, слияние, разделение, преобразование), субъектам хозяйствования в отношении ликвидируемых предприятий следует руководствоваться нормами ГК (ст. 57–60), а также другими нормативными актами, регулирующими вопросы прекращения деятельности юридических лиц. Названными нормативными правовыми актами следует руководствоваться и при образовании в результате реорганизации новых юридических лиц (выделение, разделение, слияние, преобразование). При этом должны учитываться особенности, характерные для той или иной формы реорганизации.

Для процессов реорганизации характерны и некоторые *особенности*, а также *проблемы*, связанные с ведением бухгалтерского учета и налогообложением:

- необходимость сопровождения передаваемого в результате выделения и разделения имущества соответствующими источниками (собственным капиталом, заемными средствами);
- целесообразность отражения передаваемого имущества бухгалтерскими проводками и обложения такого имущества соответствующими налогами;
- составление консолидированной отчетности в результате осуществления процесса реорганизации путем слияния и присоединения.

Следует особо отметить, что в соответствии с законодательством Республики Беларусь реорганизацию юридических лиц следует отличать от операций купли-продажи предприятий, которые регламентируются, в частности, ст. 530–537 ГК. Так, по договору продажи предприятия продавец обязуется передать в собственность покупателя предприятие в целом как имущественный комплекс, за исключением прав и обязанностей, которые продавец не вправе передавать другим лицам.

Состав и стоимость продаваемого предприятия определяются в договоре продажи, который составляется в письменной форме. К договору в обязательном порядке в качестве приложений представляются акт инвентаризации, бухгалтерский баланс, заключение независимого аудитора о составе и стоимости предприятия, а также перечень всех долгов (обязательств), включаемых в состав предприятия, с указанием кредиторов, характера, размера и сроков их требований. Передача предприятия покупателю осуществляется по передаточному акту, в котором указываются данные о составе предприятия и об уведомлении кредиторов о продаже предприятия, а также сведения о выявленных недостатках переданного имущества и перечень имущества, обязанности по передаче которого не исполнены продавцом ввиду его утраты. Право собственности на предприятие переходит к покупателю с момента государственной регистрации этого права. Таким образом, процесс продажи с точки зрения норм права принципиальным образом отличается от процедуры реорганизации.

В этой связи следует отметить, что нормами Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) предусмотрены несколько иные подходы к аналогичным процедурам. Так, например, процедура объединения компаний (присоединение, слияние) может рассматриваться и как покупка (когда покупатель получает контроль над чистыми активами и операциями продавца в обмен на передачу активов, принятие на себя обязательств или эмиссию акций), и как объединение интересов (когда ни одна из сторон не может быть определена в качестве продавца). Определенные особенности характерны и для процессов прекращения деятельности компаний.

## **9.2. Формы реорганизации предприятий и их характеристика**

*Реорганизация* – это прекращение деятельности организации, сопровождающееся общим или частичным правопреемством. В результате реорганизации возникают одно либо несколько новых юридических лиц, являющихся обязанными по отношениям, в которых участвовало прекратившее существование юридическое лицо. Она осуществляется по решению собственника имущества, учредителей (участников) юридического лица, уполномоченного



ими органа (согласно учредительным документам) и по решению суда. Она может служить в некоторых случаях способом избегания ликвидации предприятия, в т. ч. по банкротству. Во всех формах нужно иметь в виду одно обстоятельство: всякая ликвидация предприятия несет зачатки монополизации. Реорганизация представляет собой специфический способ прекращения действующих и образования новых юридических лиц (кроме случаев реорганизации в формах присоединения и выделения), влекущий переход прав и обязанностей к вновь возникшим юридическим лицам.

Поскольку реорганизация всегда связана с имущественным правопреемством между юридическими лицами, при ее проведении существенное значение имеет вопрос об объеме прав и обязанностей, переходящих к правопреемнику. В результате реорганизации права и обязанности реорганизованных организаций могут переходить:

а) в полном объеме только к одному правопреемнику (при слиянии, присоединении, преобразовании, продаже, аренде предприятия как имущественного комплекса в целом);

б) в полном объеме, но к нескольким правопреемникам в соответствующих частях (при разделении);

в) частично как к одному, так и к нескольким правопреемникам (при выделении, аренде части предприятия и наличии разделительного баланса).

В процессе реорганизации необходимо решить все вопросы, связанные с определением субъектов, к которым переходят конкретные права и обязанности. Наиболее актуальна эта проблема для реорганизации в формах разделения и выделения, поскольку при слиянии, присоединении и преобразовании возникает одно юридическое лицо, которое и является правопреемником всех реорганизованных лиц.

При реорганизации составляется *разделительный баланс* (в случаях разделения и выделения) или *передаточный акт* (в случаях слияния, преобразования, присоединения, продажи или аренды предприятия как имущественного комплекса).

Разделительный баланс должен содержать однозначный ответ на вопрос о том, к какому именно юридическому лицу перешло каждое конкретное обязательство. И передаточный акт, и разделительный баланс должны включать в себя сведения обо всех без исключения обязательствах должника. Решение о реорганизации

может быть принято учредителями (участниками) либо соответствующим органом юридического лица. Здесь все зависит от его организационно-правовой формы.

Все формы реорганизации можно собрать под общим понятием – *реформирование организаций*, т. е. изменение имущественных, земельных, трудовых, финансово-кредитных и других отношений, направленных на повышение эффективности производства. Реформирование организаций представляет собой процесс перехода от инертных, затратных и консервативных форм хозяйствования к гибким и эффективным производственным структурам, способным обеспечить благосостояние работников, увеличить производство и сбыт качественной сельскохозяйственной продукции, обеспечив ею смежные отрасли народного хозяйства, повысив конкурентоспособность продукции на внутреннем и внешнем рынках. Для достижения результатов в основу построения новой системы должны лечь: привлечение инвестиций, инициатива, самостоятельность и предпринимательство.

При проведении реорганизации необходимо руководствоваться рядом общих положений, которые выражают **принципы реорганизации**:

- экономическая целесообразность реорганизации в долгосрочном периоде;
- понимание необходимости и цели, знание того, что дает реорганизация каждому работнику и организации в целом;
- сохранение крупного товарного производства;
- социальная справедливость и социальная защищенность работников и населения реформируемых хозяйств;
- комплексность реформирования.

Логика процесса реорганизации должна складываться из решения следующих **блоков проблем**:

*1 блок*: реорганизация юридического лица. Это изменение организационно-правовой формы организации (в форме преобразования, присоединения, выделения, разделения, слияния), выбор эффективной формы предпринимательской деятельности и привлечения инвестиций.

*2 блок*: реструктуризация. Это изменение структуры организации, а также элементов, формирующих ее бизнес, под влиянием факторов либо внешней, либо внутренней среды. Основной причиной

стремления к реструктуризации является низкая эффективность деятельности, которая выражается в неудовлетворительных финансовых показателях, в нехватке оборотных средств, в высоком уровне кредиторской задолженности. Применительно к конкретным условиям это означает комплекс мероприятий по совершенствованию организационной структуры, управления, трудовых отношений, а также финансовой и технико-технологической деятельности организации, направленных на повышение эффективности производства и конкурентоспособности продукции. Реструктуризация – одна из сложнейших управленческих задач. Она не является единовременным изменением в структуре капитала или в производстве. Это процесс, который должен учитывать множество ограничений и специфику той компании, в которой он проводится. Следовательно, проводить его нужно уже имея четкие цели, концепцию реструктуризации, понимание каждого из ее этапов и методов, с помощью которых необходимо действовать.

*3 блок:* реконструкция производственной системы. Это обоснованная программа инвестиций в основной и оборотный капитал, направленная на повышение технологической эффективности основных видов деятельности организации.

## Модуль 2

# ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ КООПЕРАЦИИ И ИНТЕГРАЦИИ

### Тема 10. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБЪЕДИНЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ ПУТЕМ ПРИСОЕДИНЕНИЯ

#### *Вопросы по теме:*

- 10.1. Сущность объединения предприятий путем присоединения.
- 10.2. Реорганизация открытого акционерного общества путем присоединения к нему государственного унитарного предприятия.
- 10.3. Особенности присоединения сельскохозяйственного производственного кооператива к открытому акционерному обществу.

#### **10.1. Сущность объединения предприятий путем присоединения**

Среди предусмотренных отечественным законодательством форм интеграции отдельные особенности в части организационных работ имеются при реорганизации, осуществляемой путем присоединения.

В результате присоединения присоединяемое предприятие перестает функционировать. В этой связи оно должно пройти процедуру исключения из Единого государственного регистра (ЕГР) юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. Для этого ему необходимо пройти процедуру снятия с учета в инспекции Министерства по налогам и сборам, органах государственной статистики, Фонде социальной защиты населения, закрыть свои банковские счета, сдать в органы внутренних дел печати и штампы, выполнить ряд других мероприятий, предусмотренных для процедуры ликвидации предприятий.

Вместе с тем процедура прекращения деятельности в результате реорганизации отличается от процедуры ликвидации тем, что реорганизация влечет за собой правопреемство по долгам и обязательствам реорганизуемых юридических лиц, а в случае ликвидации правопреемников нет. Именно поэтому процедура присоединения существенно проще, чем процедура ликвидации одного предприятия и создания нового. Что касается предприятия, к которому осуществляется присоединение, то оно считается реорганизованным

с момента внесения в ЕГР записи о прекращении деятельности присоединенного юридического лица.

Форма, в которой может действовать присоединяемое предприятие, законодательными актами не установлена. Учитывая, что присоединяемое предприятие уже имело сложившуюся организационную структуру, оно может осуществлять свою деятельность преимущественно в форме филиала без прав юридического лица, либо дочернего предприятия, либо обособленного структурного подразделения. При этом филиал может иметь свой расчетный счет, самостоятельно формировать свои финансовые результаты и рассчитываться по отдельным налогам с бюджетом. Не исключается вариант присоединения предприятия в форме структурного подразделения со всеми присущими для таких структур атрибутами.

В рассматриваемых вариантах под структурными подразделениями понимаются структурные подразделения без расчетных счетов.

Еще один вариант – растворение присоединяемого предприятия в структуре действующего субъекта хозяйствования. Так, например, могут быть объединены маркетинговые службы. Единой может быть и экономическая служба.

В целом можно говорить о том, что при присоединении форма организации присоединяемого предприятия (филиал, дочернее предприятие, структурное подразделение и т. п.) в значительной степени зависит от его месторасположения, а также «человеческого фактора» – квалификации персонала, мобильности и эффективности деятельности руководства.

Процесс присоединения требует серьезной подготовительной работы.

В случае если присоединяемое предприятие организовано как филиал, следует четко определиться по следующим вопросам:

- какие налоги филиал будет исчислять и уплачивать самостоятельно;
- какую отчетность и в какие сроки филиал должен предоставлять в головную структуру;
- каковы полномочия филиала (его руководства) в части распоряжения имуществом.

Если присоединяемое предприятие будет иметь статус структурного подразделения, ситуация несколько сложнее. Это обусловлено тем, что структурные подразделения, как правило,

осуществляют свою деятельность без наличия в их структуре функциональных служб (ФС) – планово-экономической, финансовой, бухгалтерской и т. д. В этой связи ФС, которые имелись в рамках присоединяемого предприятия, должны быть либо объединены с соответствующими службами предприятия, к которому производится присоединение, либо ликвидированы (с возложением ранее выполнявшихся ими функций на аналогичные службы поглощающего предприятия).

Возможные варианты реорганизации путем присоединения представлены на рис. 10.1–10.3.

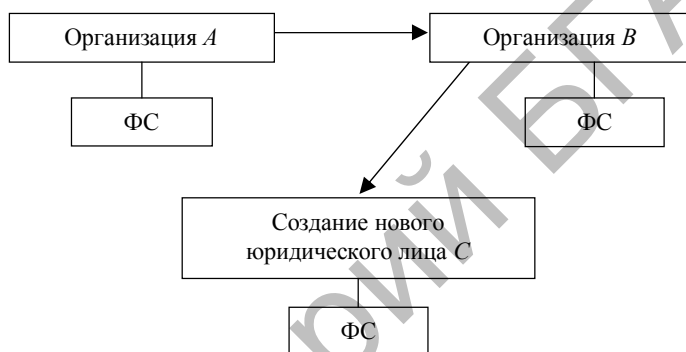


Рис. 10.1. Схема реорганизации путем присоединения с последующим созданием нового юридического лица

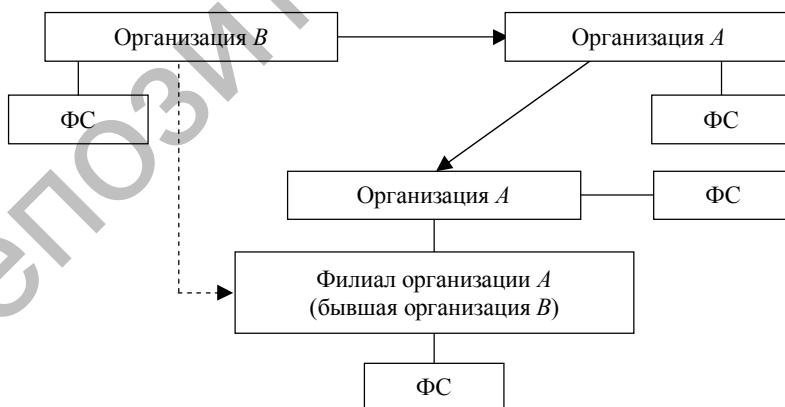


Рис. 10.2. Схема реорганизации путем присоединения с выделением одного из бывших предприятий в качестве филиала

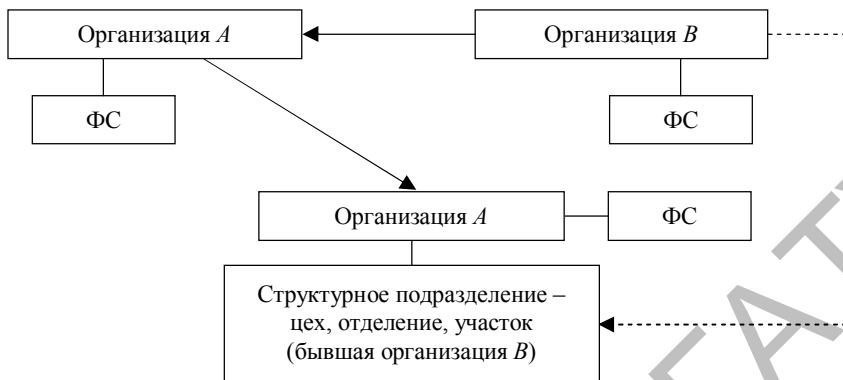


Рис. 10.3. Схема реорганизации путем присоединения с выделением одного из бывших предприятий в качестве структурного подразделения

Ситуация, аналогичная рис. 10.1, возникает и в случае, когда присоединяемое предприятие растворяется в поглощающем предприятии, т. е. не является ни его филиалом, ни структурным подразделением.

## 10.2. Реорганизация открытого акционерного общества путем присоединения к нему государственного унитарного предприятия

Решение о согласии присоединить государственное унитарное предприятие (ГУП) либо несколько ГУП к открытому акционерному обществу (ОАО) принимается:

- по республиканским унитарным предприятиям (РУП) – Президентом Республики Беларусь по предложению Совета Министров Республики Беларусь;

- по коммунальным унитарным предприятиям (КУП) – в порядке, определенном соответствующими местными Советами депутатов. В ряде случаев решение о согласии присоединить КУП либо несколько КУП к ОАО принимается по согласованию с Президентом Республики Беларусь.

После принятия решения о согласии присоединить ГУП либо несколько ГУП к ОАО государственные органы, государственные организации, соответствующий местный исполнительный и распорядительный орган:

– обеспечивают создание подчиненными (входящими в их состав) государственными унитарными предприятиями комиссий по присоединению ГУП либо нескольких ГУП к ОАО (комиссия по реорганизации);

– создают отраслевые комиссии по преобразованию ГУП либо нескольких ГУП в ОАО (отраслевая комиссия по преобразованию).

Работы по присоединению ГУП либо нескольких ГУП к ОАО непосредственно на предприятии проводит *комиссия по реорганизации*, которая:

– осуществляет проверку правильности проведения инвентаризации имущества и обязательств ГУП;

– определяет состав имущества ГУП и его стоимость, размер уставного фонда ОАО и количество акций ОАО, подлежащих передаче в собственность Республики Беларусь или административно-территориальной единицы;

– готовит проект договора о присоединении ГУП либо участвует в подготовке проекта договора о присоединении нескольких ГУП к ОАО.

В решении о согласии присоединить ГУП либо несколько ГУП к ОАО при наличии у ГУП либо нескольких ГУП в хозяйственном ведении объектов социального назначения, объектов, находящихся только в собственности государства, жилых помещений государственного жилищного фонда и в пользовании объектов, составляющих исключительную собственность государства, должны быть определены условия дальнейшего использования таких объектов.

Объекты социального назначения могут быть включены в уставный фонд ОАО, к которому осуществляется присоединение ГУП либо нескольких ГУП, либо переданы в пределах собственности Республики Беларусь и (или) административно-территориальных единиц, либо переданы в безвозмездное пользование этому ОАО.

В решении о согласии присоединить ГУП либо несколько ГУП к ОАО может быть предусмотрено:

– по объектам, составляющим исключительную собственность государства, – сохранение права и вида пользования, либо изменение вида пользования, либо прекращение права пользования этими объектами в соответствии с законодательством;



– по жилым помещениям государственного жилищного фонда – передача в пределах собственности Республики Беларусь и (или) административно-территориальных единиц;

– по объектам, находящимся только в собственности государства, – передача в пределах собственности Республики Беларусь и (или) административно-территориальных единиц либо передача открытому акционерному обществу в безвозмездное пользование с условием сохранения их целевого использования.

Комиссия по реорганизации вправе принять решение о привлечении для выполнения отдельных работ по преобразованию и присоединению ГУП либо нескольких ГУП к ОАО индивидуальных предпринимателей либо организаций, оказывающих соответствующие услуги.

*Отраслевая комиссия по преобразованию* осуществляет координацию работ по преобразованию ГУП либо нескольких ГУП в ОАО и контроль за последующим их присоединением к ОАО.

Оценка стоимости имущества присоединяемого ГУП либо нескольких ГУП определяется исходя из балансовой стоимости активов и пассивов этого предприятия (этих предприятий) на 1 января года, в котором проводится присоединение, в порядке, установленном республиканским органом государственного управления по управлению государственным имуществом.

В целях присоединения ГУП либо нескольких ГУП к ОАО между ГУП либо несколькими ГУП и ОАО заключается *договор о присоединении*, в котором определяются порядок и условия присоединения.

Договор о присоединении подлежит утверждению *общим собранием акционеров* открытого акционерного общества и *учредителем (учредителями)* государственного унитарного предприятия (государственных унитарных предприятий). После утверждения договора о присоединении совместное общее собрание акционеров открытого акционерного общества и учредителя (учредителей) государственного унитарного предприятия (государственных унитарных предприятий) принимает решение об увеличении уставного фонда ОАО, о дополнительном выпуске акций ОАО, передаче их в собственность Республики Беларусь или административно-территориальной единицы и внесении изменений и дополнений в устав ОАО. Порядок голосования на совместном общем собрании определяется договором о присоединении.

При присоединении к открытому акционерному обществу государственного унитарного предприятия либо нескольких государственных унитарных предприятий его (их) права и обязанности переходят в соответствии с передаточным актом (передаточными актами) к открытому акционерному обществу, к которому осуществляется присоединение.

### **10.3. Особенности присоединения сельскохозяйственного производственного кооператива к открытому акционерному обществу**

Количество акций, передаваемых членам СПК, определяется исходя из размера долевого фонда и номинальной стоимости одной акции. Применительно к акционерным обществам с государственной долей собственности принято передавать оставшиеся акции соответственно в республиканскую и коммунальную собственность.

Последовательность выполняемых работ сводится к следующему. Общее количество акций дополнительного выпуска акционерного общества рассчитывается по формуле

$$K_d = \frac{ЧА_k}{ЧА_a} K_a,$$

где  $K_d$  – общее количество акций дополнительного выпуска акционерного общества;

$ЧА_k$  – стоимость чистых активов СПК;

$ЧА_a$  – стоимость чистых активов акционерного общества;

$K_a$  – количество акций, составляющих уставный фонд акционерного общества.

Решением общего собрания членов СПК членам СПК передается часть акций дополнительного выпуска акционерного общества. Количество акций, передаваемых членам СПК, определяется по формуле

$$K_{дс} = K_d \frac{СД_ф}{ЧА_k},$$

где  $K_{дс}$  – количество акций акционерного общества, передаваемых членам СПК;

$СД_ф$  – величина долевого фонда СПК.

Акции акционерного общества распределяются между членами СПК пропорционально принадлежащим им долям в долевом фонде СПК. Приходящееся на каждого члена СПК количество акций округляется до целого числа методом математического округления, но не может быть меньше единицы. Окончательное количество передаваемых членам СПК акций акционерного общества определяется как сумма акций, приходящихся на всех членов СПК.

Акции дополнительного выпуска акционерного общества, за исключением акций, передаваемых членам СПК, передаются по решению общего собрания членов СПК в собственность Республики Беларусь либо административно-территориальной единице.

Вместе с тем возникают ситуации, когда долевые фонды СПК на момент реорганизации не сформированы и есть в наличии вклад членов кооператива в уставный фонд.

Общее количество акций дополнительной эмиссии и их распределение среди членов СПК может определяться по следующей формуле:

$$K_{\text{дс}} = K_{\text{д}} \frac{УФ_{\text{к}}}{ЧА_{\text{к}}}$$

где  $УФ_{\text{к}}$  – величина уставного фонда СПК.

Использование данного подхода возможно после того, как произведено увеличение уставного фонда СПК за счет направления на эти цели:

- остатков средств добавочного фонда (фонда переоценки статей баланса);
- остатков средств фонда накопления;
- нераспределенной прибыли прошлых лет и отчетного года.

При этом увеличение уставного фонда СПК за счет указанных направлений не должно превышать 10 % стоимости чистых активов организации.

Если СПК присоединяется к акционерному обществу, где нет государственной доли капитала, то наиболее приемлемым вариантом расчета дополнительного выпуска акций является соотношение скорректированной стоимости чистых активов и их распределения среди членов СПК в соответствии с трудовым вкладом.

## Тема 11. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБЪЕДИНЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ ПУТЕМ СЛИЯНИЯ

### *Вопросы по теме:*

11.1. Сущность объединения предприятий путем слияния.

11.2. Механизм слияния организаций с созданием головной структуры и подчинением ей на правах филиала одной из объединяемых организаций.

11.3. Механизм слияния организаций с выделением структурных подразделений и созданием централизованных функциональных служб.

### **11.1. Сущность объединения предприятий путем слияния**

Поскольку процесс слияния сопровождается созданием нового юридического лица и ликвидацией объединяемых юридических лиц, должны быть выполнены все предусмотренные законодательством мероприятия, связанные с созданием и ликвидацией субъектов хозяйствования. Вместе с тем для процесса интеграции путем слияния характерны свои особенности. Так, согласно ст. 54 ГК при слиянии предприятий в обязательном порядке должен составляться передаточный акт. Кроме того, отдельные особенности могут быть обусловлены организационной структурой создаваемого в результате слияния предприятия.

Объединение предприятий путем слияния в одно юридическое лицо может быть реализовано в следующих *организационных формах*:

а) создается централизованная структура управления с подчинением ей на правах филиалов объединяемых предприятий;

б) на основе одного из объединяемых предприятий выделяется головная структура с подчинением ей на правах филиала другого предприятия;

в) осуществляется объединение функциональных служб с выделением объединяемых предприятий в качестве структурных подразделений или их объединением в одно производственное подразделение.

При реорганизации путем слияния (объединения) должны быть решены следующие *вопросы*:

– кто будет являться руководителем и главным бухгалтером предприятия;

- сохраняют ли объединяемые предприятия свою внутреннюю структуру, или потребуется их реструктуризация;
- кто возглавит соответствующие функциональные службы, если будет принято решение об их централизации;
- будут ли на основе объединяемых предприятий организовываться филиалы и т. д.

Что касается бухгалтерской службы, то на этапе объединения ей предстоит большой объем работы. Так, если при слиянии не создаются филиалы, необходимо объединить данные аналогичных учетных регистров, наладить документопотоки, сформировать единую учетную политику, систему бухгалтерской отчетности и т. д. Если при объединении одно из предприятий организуется как филиал, особое внимание должно быть уделено установлению порядка взаимодействия между филиалом и головной структурой.

Возможные варианты реорганизации путем слияния юридических лиц представлены на рис. 11.1.

Под производственным подразделением в данном случае понимается подразделение предприятия, непосредственно осуществляющее деятельность, ради которой предприятие было создано (цех, участок).

Последовательность выполнения работ при объединении предприятий путем слияния представлена в таблице.

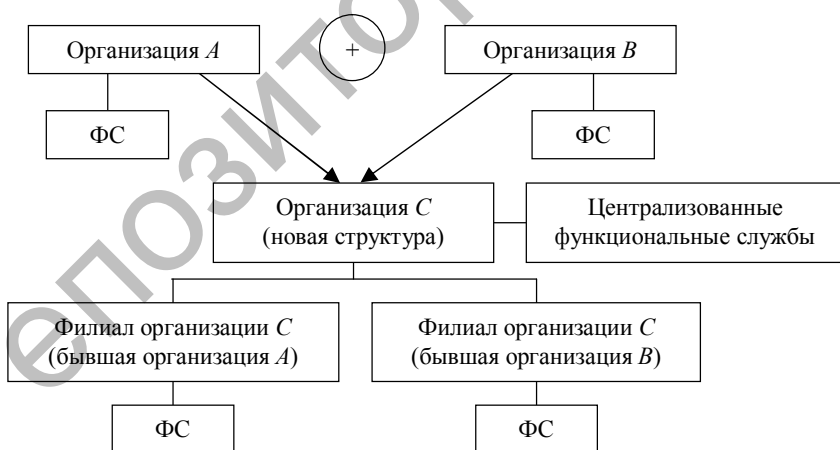


Рис. 11.1. Схема слияния предприятий с наделением их правами филиалов и подчинением головной структуре

## Порядок объединения предприятий путем слияния

Наименование работ	Исполнитель
1. Принятие решения об объединении путем слияния, оформление протоколов собрания учредителей	Собственники предприятий
2. Согласование с регистрирующим органом наименования нового юридического лица, создаваемого в результате слияния	Собственники предприятий
3. Проведение инвентаризации имущества и обязательств предприятий и оформление результатов инвентаризации	Руководство предприятий, инвентаризационные комиссии
4. Составление балансов объединяемых предприятий	
5. Составление баланса предприятия, создаваемого в результате слияния	
6. Составление передаточного акта	Собственники предприятий, комиссия
7. Представление в регистрирующий орган (исполком) учредительных документов предприятия, образуемого в результате слияния, а также заявления и других необходимых документов на ликвидацию объединяемых предприятий	
8. Получение от регистрирующего органа зарегистрированных учредительных документов и свидетельства о регистрации предприятия, образованного в результате слияния других предприятий	Собственники предприятия
9. Осуществление обязательных организационных мероприятий, необходимых для начала деятельности предприятия, созданного в результате объединения других предприятий (назначение директора, главного бухгалтера, решение других кадровых вопросов; постановка на учет в Фонде социальной защиты; открытие счета в банке; получение лицензий на осуществление соответствующих видов деятельности и т. д.)	Собственники вновь образованного предприятия, руководство нового предприятия

Наименование работ	Исполнитель
10. Организация работы бухгалтерской службы предприятия, созданного в результате слияния других предприятий, урегулирование вопросов, связанных с постановкой на учет имущества и обязательств объединяемых предприятий	Руководитель, главный бухгалтер предприятия, созданного в результате объединения других предприятий

При объединении путем слияния права и обязанности объединяемых субъектов переходят к вновь возникшему юридическому лицу в соответствии с *передаточным актом*. Форма передаточного акта не определена действующим законодательством однозначно, в силу чего субъектами хозяйствования может применяться форма, которая рекомендована для использования при реорганизации предприятия путем выделения (разделения). Что касается расшифровки обязательств, переходящих при реорганизации путем слияния от объединяемых предприятий к новому юридическому лицу или от присоединяемого предприятия к поглощающему, то она также может быть аналогична форме, используемой при реорганизации путем выделения (разделения).

Передаточный акт в обязательном порядке должен быть утвержден учредителями (участниками) юридического лица или органом, принявшими решение об объединении юридических лиц. После утверждения акта он вместе с учредительными документами представляется для регистрации вновь возникшего юридического лица. Непредставление передаточного акта, как уже отмечалось, а также отсутствие в нем положений о правопреемстве по обязательствам реорганизованного юридического лица влекут отказ в государственной регистрации вновь возникшего юридического лица.

### **11.2. Механизм слияния организаций с созданием головной структуры и подчинением ей на правах филиала одной из объединяемых организаций**

В соответствии с общими правилами схема слияния организаций в целях ведения бизнеса представлена на рис. 11.2.

Решение об образовании нового акционерного общества путем слияния (объединения) юридических лиц, утверждение устава

и других документов, а также выборы руководящих органов создаваемого АО принимаются на совместном общем собрании участников юридических лиц, участвующих в слиянии. Порядок голосования на совместном общем собрании участников, условия и порядок слияния определяются договором о слиянии.

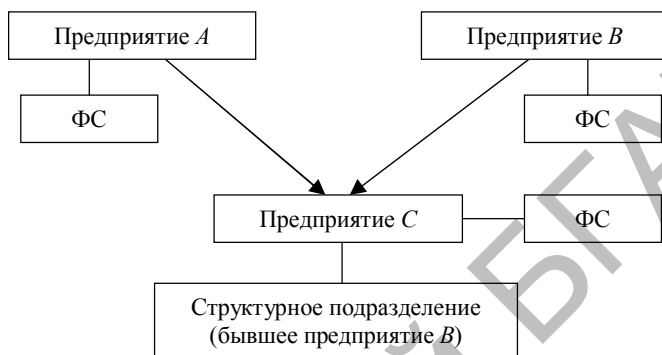


Рис. 11.2. Схема слияния организаций с созданием головной структуры и подчинением ей на правах филиала одной из объединяемых организаций

Эмиссия акций акционерного общества, созданного путем слияния юридических лиц, проводится в форме их распределения между участниками ликвидированных юридических лиц. При этом величина уставного капитала образуемого акционерного общества должна быть не менее законодательно установленного размера с оценкой имущества объединяемых юридических лиц в установленном порядке на одну дату. Что касается акций ранее действовавших обществ, то они подлежат аннулированию в установленном законодательством порядке. Очевидно, что акции акционеров объединяемых обществ могут быть обменены на акции вновь созданного акционерного общества. Вместе с тем следует учитывать, что до момента объединения акции объединяемых предприятий могли иметь различную номинальную стоимость. В этой связи возникают вопросы по механизму конвертации акций. Если формулировать упрощенно, он может быть следующим:

– величина уставных капиталов объединяемых АО делится на номинальную стоимость акций создаваемого АО, в результате чего определяется количество акций нового АО применительно к уставным капиталам объединяемых предприятий;



– количество акций нового АО применительно к уставному капиталу объединяемых предприятий делится на количество акций каждого из предприятий, в результате чего определяется количество (соотношение) акций нового АО в одной акции каждого из объединяемых предприятий. Так, если это соотношение составило два, значит, каждая акция ранее действовавшего предприятия обменивается на две акции нового предприятия.

Следует обратить внимание на то, что при слиянии должна осуществляться *оценка имущества* объединяемых юридических лиц в установленном порядке на одну дату. Смысл такой оценки заключается в том, что акции объединяемых предприятий имеют различную наполняемость, т. е. различный уровень ликвидности. Так, например, величина чистой прибыли одного предприятия, приходящаяся на одну акцию, может быть существенно больше, чем аналогичный показатель по другому предприятию. Очевидно, что в таком случае акции первого предприятия обладают большей ликвидностью, чем акции второго предприятия. Естественно, что при прочих равных условиях акционеры первого предприятия могут претендовать на более высокую долю в имуществе создаваемого акционерного общества.

Наиболее приемлем механизм конвертации акций, основывающийся на оценке величины чистых активов объединяемых предприятий.

В этой связи может быть предложен следующий механизм конвертации акций в акции создаваемого общества, учитывающий наполняемость акций объединяемых предприятий чистыми активами:

1) определяется величина чистых активов каждого из объединяемых предприятий;

2) суммированием чистых активов каждого из объединяемых предприятий определяется величина чистых активов создаваемого АО;

3) рассчитывается соотношение чистых активов каждого из объединяемых предприятий в общей (суммированной) величине их чистых активов (величине чистых активов создаваемого АО);

4) умножением рассчитанных соотношений на количество выпускаемых акций нового АО определяется количество акций нового АО, подлежащих передаче акционерам каждого из объединяемых предприятий в обмен на акции этих предприятий;

5) рассчитывается соотношение количества акций нового АО, передаваемых акционерам каждого из предприятий, к количеству акций этих предприятий;

б) умножением расчетных коэффициентов, определенных в соответствии с п. 5, на количество акций, принадлежащих каждому акционеру, рассчитывается количество акций нового АО для каждого из акционеров объединяемых предприятий.

Рассмотренный механизм обмена акций объединяемых АО на акции создаваемого АО, учитывающий наработанные чистые активы каждого из объединяемых обществ, должен указываться в договоре о реорганизации путем слияния обществ.

### 11.3. Механизм слияния организаций с выделением структурных подразделений и созданием централизованных функциональных служб

Механизм слияния с выделением цеха, участка, отделения представлен на рис. 11.3.

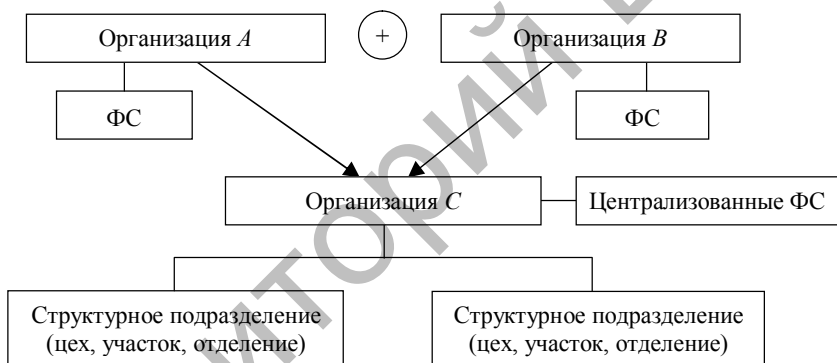


Рис. 11.3. Схема слияния организаций с выделением структурных подразделений и созданием централизованных функциональных служб

Организационно-экономические основы функционирования отделения, участка вновь созданного юридического лица состоят в следующем.

#### 1. Общие положения.

1. Управляющий отделением (сельскохозяйственным участком) относится к категории руководителей нового юридического лица в процессе слияния.

2. На должность управляющего отделением (сельскохозяйственным участком) назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование и стаж работы по специальности не менее 3 лет.

3. Управляющий отделением (сельскохозяйственным участком) должен знать:

3.1. Распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих и других органов, касающиеся вопросов сельскохозяйственного производства и производственно-хозяйственной деятельности отделения (сельскохозяйственного участка).

3.2. Технологию сельскохозяйственного производства и передовой сельскохозяйственный опыт.

3.3. Основы экономики, организации производства, труда и управления.

3.4. Системы оплаты труда, материального и морального стимулирования, методы нормирования труда.

3.5. Законодательство о труде.

3.6. Земельное законодательство.

3.7. Правила внутреннего трудового распорядка.

3.8. Правила охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

4. Управляющий отделением (сельскохозяйственным участком) подчиняется непосредственно руководителю нового юридического лица.

5. На время отсутствия управляющего отделением (сельскохозяйственным участком) его обязанности исполняет его заместитель; при отсутствии такового – лицо, назначенное приказом директора общества.

6. Управляющий отделением (сельскохозяйственным участком) осуществляет руководство работниками отделения (сельскохозяйственного участка).

#### *II. Должностные обязанности.*

Управляющий отделением (сельскохозяйственным участком):

1. Осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью отделения (сельскохозяйственного участка).

2. Участвует в разработке заданий по производству сельскохозяйственной продукции и обеспечивает их выполнение.

3. Ведет переговоры, связанные с поставками, заказами и сбытом продукции.

4. Обеспечивает рациональное использование трудовых ресурсов, земли, зданий, сооружений, технических и других средств производства, организацию производства, механизацию производственных

процессов, выявление и использование резервов повышения производительности труда.

5. Организует внедрение передовой технологии производства, передовых приемов возделывания высокоурожайных сортов сельскохозяйственных культур и выведения пород скота, научно обоснованной системы внесения удобрений.

6. Добивается экономии трудовых, материальных и денежных ресурсов.

7. Обеспечивает применение прогрессивных систем заработной платы и материального стимулирования, научно обоснованных норм выработки, развитие рационализации и изобретательства.

8. Организует учет и составление установленной отчетности о производственной деятельности отделения (сельскохозяйственного участка).

9. Контролирует соблюдение работниками производственной, трудовой дисциплины, выполнение правил по охране труда, технике безопасности, противопожарной защите и производственной санитарии.

10. Вносит предложения о поощрении отличившихся работников и наложении в необходимых случаях дисциплинарных взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины.

11. Участвует в организации подготовки и повышения квалификации кадров.

12. Осуществляет руководство работниками отделения (фермы, сельскохозяйственного участка).

### *III. Права.*

Управляющий отделением (сельскохозяйственным участком) имеет право:

1. Представлять интересы организации по вопросам организационно-хозяйственной деятельности отделения (сельскохозяйственного участка) во взаимоотношениях с иными организациями и органами государственной власти.

2. Знакомиться с проектами решений руководителя организации, касающихся деятельности отделения.

3. Присутствовать на заседаниях, собраниях организации по вопросам, касающимся деятельности отделения.

4. Вносить на рассмотрение директора общества предложения по улучшению деятельности организации и совершенствованию методов работы; замечания по деятельности как отделения,

так и организации в целом; варианты устранения имеющихся в деятельности организации и отделения недостатков.

5. Осуществлять взаимодействие со всеми (отдельными) структурными подразделениями организации.

6. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

7. Требовать от руководителя организации оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

8. Вносить на рассмотрение руководителя организации представления о назначении, перемещении и увольнении работников отделения (сельскохозяйственного участка); предложения об их поощрении или о наложении на них взысканий.

#### *IV. Ответственность.*

Управляющий отделением (сельскохозяйственным участком) несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, – в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Республики Беларусь.

2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, – в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Республики Беларусь.

3. За причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Республики Беларусь.

## **Тема 12. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОСТОГО ТОВАРИЩЕСТВА (ДОГОВОРЫ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ)**

### ***Вопросы по теме:***

12.1. Сущность деятельности организаций на основе простого товарищества.

12.2. Экономический механизм взаимоотношений участников простого товарищества.

12.3. Ведение налогового и бухгалтерского учета простого товарищества.

## 12.1. Сущность деятельности организаций на основе простого товарищества

К наиболее характерным *признакам совместной деятельности* организаций относятся следующие.

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

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

Вкладом товарища признается все то, что он вносит в общее дело, в т. ч. деньги, иное имущество, профессиональные и иные знания, навыки и умения, а также деловая репутация и деловые связи.

Вклады товарищей предполагаются равными по стоимости, если иное не следует из договора простого товарищества или фактических обстоятельств. Оценка стоимости неденежного вклада товарища производится по соглашению между товарищами.

Внесенное товарищами имущество, которым они обладали на правах собственности, а также произведенная в результате совместной деятельности продукция и полученные от такой деятельности плоды и доходы признаются их общей долевой собственностью.

Внесенное товарищами имущество, которым они обладали на основаниях, отличных от права собственности (на правах хозяйственного владения, оперативного управления, по договору аренды, по договору безвозмездного пользования имуществом и т. п.), используется в интересах всех товарищей и составляет наряду с имуществом, находящимся в их общей собственности, общее имущество товарищей.

Ведение бухгалтерского учета общего имущества товарищей может быть поручено ими одному из участвующих в договоре лиц.

Пользование общим имуществом товарищей осуществляется по их общему согласию, а при недостижении согласия – в порядке, устанавливаемом судом.

Обязанности товарищей по содержанию общего имущества и порядок возмещения расходов, связанных с выполнением этих обязанностей, предусматриваются договором.

При ведении общих дел каждый товарищ вправе действовать от имени всех товарищей, если договором простого товарищества не установлено, что ведение дел осуществляется отдельными участниками либо совместно всеми участниками договора простого товарищества.

При совместном ведении дел для совершения каждой сделки требуется согласие всех товарищей.

В отношениях с третьими лицами полномочие товарища совершать сделки от имени всех товарищей удостоверяется доверенностью, выданной ему остальными товарищами, или договором товарищества, совершенным в письменной форме.

В отношениях с третьими лицами товарищи не могут ссылаться на ограничения прав по ведению общих дел товарища, совершившего сделку, за исключением случаев, когда они докажут, что в момент заключения сделки третье лицо знало или заведомо должно было знать о наличии таких ограничений.

Товарищ, совершивший от имени всех товарищей сделки, в отношении которых его право на ведение общих дел товарищей было ограничено, либо заключивший в интересах всех товарищей сделки от своего имени, может требовать возмещения произведенных им за свой счет расходов, если имелись достаточные основания полагать, что эти сделки были необходимыми в интересах всех товарищей. Товарищи, понесшие вследствие таких сделок убытки, вправе требовать их возмещения.

Решения, касающиеся общих дел товарищей, принимаются товарищами по общему согласию.

Если договор простого товарищества не связан с осуществлением его участниками предпринимательской деятельности, каждый товарищ отвечает по общим договорным обязательствам всем своим имуществом пропорционально стоимости его вклада в общее дело.

По общим обязательствам, возникшим не из договора, товарищи отвечают солидарно.

Если договор простого товарищества связан с осуществлением его участниками предпринимательской деятельности, товарищи отвечают солидарно по всем общим обязательствам независимо от оснований их возникновения.

Прибыль, полученная товарищами в результате их совместной деятельности, распределяется пропорционально стоимости вкладов

товарищей в общее дело, если иное не предусмотрено договором простого товарищества или иным соглашением товарищей. Соглашение об устранении кого-либо из товарищей от участия в прибыли ничтожно.

Кредитор участника договора простого товарищества вправе предъявить требование о выделе доли должника в общем имуществе.

## **12.2. Экономический механизм взаимоотношений участников простого товарищества**

**Организационные отношения.** Простое товарищество, как «квазикорпоративное» объединение, обладает определенным внутренним управлением, которое, однако, называется ведением дел. Это обусловлено тем, что в простом товариществе отсутствует подчинение одного участника другим и все решения, касающиеся общих дел товарищей, принимаются товарищами по общему согласию (п. 5 ст. 914 ГК РФ).

Принцип единогласия распространяется не только на внутренние отношения, но и на внешние. Согласно п. 1 ст. 914 ГК РФ при ведении общих дел каждый товарищ вправе действовать от имени всех товарищей, если договором простого товарищества не установлено, что ведение дел осуществляется отдельными участниками либо совместно всеми участниками договора простого товарищества. При совместном ведении дел для совершения каждой сделки требуется согласие всех товарищей.

Таким образом, существует 3 варианта представления товарищества во внешних отношениях:

- 1) один из участников действует от имени других;
- 2) каждый из участников действует от имени других;
- 3) все участники действуют совместно.

В двух первых случаях полномочие товарища совершать сделки от имени всех товарищей удостоверяется доверенностью, выданной ему остальными товарищами, или договором товарищества, совершенным в письменной форме (п. 2 ст. 914 ГК РФ). В третьем случае заключать сделку (подписывать договор, которым она оформлена) должны одновременно все участники.

Очевидно, что при значительной численности участников третий вариант неудобен, а второй может привести к неразберихе и потере контроля над ведением совместных дел.



В выданной доверенности (выдается она не от имени простого товарищества, не обладающего правоспособностью, а от имени отдельных участников) могут быть указаны ограничения по ведению общих дел товарища. Например, один из участников внес в совместное дело (строительство объекта недвижимости) определенное имущество, тогда как другие – денежные средства. Поэтому он вправе указать в доверенности (либо самом договоре), что отчуждение данного имущества допускается только им лично. Если в доверенности такие ограничения не указаны, другие товарищи вправе оспаривать такие сделки, только если докажут, что в момент заключения сделки третье лицо знало или заведомо должно было знать о наличии таких ограничений (п. 3 ст. 914 ГК РБ). Причем доказать этот факт придется самим участникам.

Согласно п. 4 ст. 914 ГК РБ товарищ, совершивший от имени всех товарищей сделки, в отношении которых его право на ведение общих дел товарищей было ограничено, либо заключивший в интересах всех товарищей сделки от своего имени, может требовать возмещения произведенных им за свой счет расходов, если имелись достаточные основания полагать, что эти сделки были необходимыми в интересах всех товарищей. Товарищи, понесшие вследствие таких сделок убытки, вправе требовать их возмещения.

Здесь имеется в виду ситуация, когда, например, один из участников взял банковский кредит на свое имя, но намеревается использовать его в интересах совместной деятельности. Он вправе требовать от других участников пропорционального участия в погашении этого кредита. Если другие участники с этим не согласны, они могут отказаться участвовать в погашении кредита и потребовать возмещения убытков (если их размер им удастся доказать).

Наряду с участием в ведении дел товарищам принадлежит право на информацию: каждый товарищ вправе знакомиться со всей документацией по ведению дел, причем независимо от того, уполномочен ли он вести общие дела товарищей или нет. Более того, отказ от этого права или его ограничение, в т. ч. по соглашению товарищей, ничтожны (ст. 915 ГК РБ). В этом отличие от хозяйственных обществ, которые в ряде случаев вправе ограничить объем предоставляемой участникам информации (см. ст. 64 и др. статьи Закона № 2020-ХІІ).

**Финансовые отношения.** Общее правило таково: если иное не предусмотрено соглашением сторон, расходы (убытки), равно

как и прибыль сторон, полученные в результате совместной деятельности, распределяются пропорционально стоимости их вкладов в общее дело. Соглашением сторон (как самим договором о совместной деятельности, так и иным) могут предусматриваться и другие пропорции, однако нельзя полностью устранить товарища от участия в прибылях и убытках. В противном случае подобное соглашение ничтожно, т. е. недействительно без необходимости признания его таковым судом (ст. 916, 918 ГК РБ).

В отличие от юридического лица простое товарищество не несет самостоятельной ответственности по своим обязательствам. Имущественную ответственность по общим обязательствам по совместной деятельности несут непосредственно участники, причем ее характер (долевой либо солидарный) зависит от характера совместной деятельности, а именно:

1) если она связана с предпринимательской деятельностью, то товарищи отвечают солидарно по всем общим обязательствам, как договорным, так и внедоговорным (из причинения вреда, из неосновательного обогащения и др.). Солидарный характер ответственности означает, что кредитор вправе требовать исполнения как от всех должников совместно, так и от любого из них в отдельности, притом как полностью, так и в части долга. Причем солидарные должники остаются обязанными до тех пор, пока обязательство не будет исполнено полностью (ст. 304 ГК РБ);

2) если совместная деятельность не связана с предпринимательской деятельностью, то каждый участник отвечает по общим договорным обязательствам всем своим имуществом пропорционально стоимости его вклада в общее дело. Однако по внедоговорным обязательствам товарищи также отвечают солидарно (ст. 917 ГК РБ).

Простое товарищество не может иметь собственного банковского счета, поскольку согласно ст. 198 Банковского кодекса Республики Беларусь (далее – БК РБ) владельцами счета по договору текущего (расчетного) банковского счета могут быть только физические и юридические лица. Поэтому все расходные операции и все поступления совершаются через расчетный(ые) счет(а) участника(ов). Чаще всего это счет того участника, который ведет бухгалтерский учет простого товарищества, причем с учетом отсутствия ограничений на количество текущих счетов он может открыть отдельный счет на свое имя для упрощения отслеживания совместно прово-

димых операций. Кроме того, для участников договора о создании АО и учредительного договора в банке может открываться временный счет для формирования уставного капитала (ст. 208 БК РБ).

**Налогообложение.** Согласно ст. 13 Налогового кодекса Республики Беларусь (далее – НК РБ) простые товарищества являются плательщиками налогов, сборов (пошлин) как «организации». Участник простого товарищества, на которого в соответствии с договором о совместной деятельности между участниками возложено ведение дел этого товарищества либо который получает выручку по деятельности этого товарищества до ее распределения, исполняет налоговое обязательство этого товарищества (п. 4 ст. 13 НК РБ).

Согласно ст. 66 НК РБ простые товарищества представляют заявление о постановке на учет в налоговый орган по месту их нахождения не позднее 10 рабочих дней со дня заключения договора о совместной деятельности. К заявлению прилагаются:

- 1) оригинал и копия договора о совместной деятельности;
- 2) оригинал и копия доверенности, выданной участнику простого товарищества, на которого в соответствии с договором о совместной деятельности возложено ведение дел товарищества, если такие полномочия участнику простого товарищества не предоставлены договором.

Местом нахождения простого товарищества признается место нахождения того его участника, на которого в соответствии с договором о совместной деятельности между участниками возложено ведение дел этого товарищества либо который получает выручку по деятельности этого товарищества до ее распределения (п. 1 ст. 15 НК РБ).

Поскольку простые товарищества приравнены в налоговом законодательстве к организациям, они являются плательщиками тех же налогов, что и юридические лица. Особенности исчисления налогов, перечисленные НК РБ для простых товариществ, минимальны.

В частности, согласно п. п. 2.4 ст. 93 НК РБ не признаются объектом налогообложения НДС передача товаров (работ, услуг), имущественных прав в качестве вклада участника простого товарищества (договора о совместной деятельности) в общее дело (за исключением товаров, отчуждаемых по условиям указанного договора другому участнику), расходы, возмещаемые участнику в соответствии с договором простого товарищества (договором о совместной деятельности) лицом, осуществляющим ведение

общих дел, а также при разделе товаров, находившихся в общей собственности участников простого товарищества (договора о совместной деятельности).

В то же время в соответствии с п. п. 21 ст. 107 НК РБ при передаче товаров (работ, услуг), имущественных прав в качестве вклада участника договора простого товарищества в общее дело (за исключением товаров, отчуждаемых по условиям указанного договора другому участнику), расходов, возмещаемых участнику в соответствии с договором простого товарищества лицом, осуществляющим ведение общих дел, а также при разделе товаров, находившихся в общей собственности участников договора простого товарищества, производится передача фактически уплаченных сумм налога на добавленную стоимость при приобретении (ввозе) этих товаров (работ, услуг), имущественных прав либо фактически уплаченных сумм налога на добавленную стоимость по товарам (работам, услугам), имущественным правам, использованным при производстве или создании передаваемых товаров (работ, услуг), имущественных прав.

Для целей же исчисления другого косвенного налога – акцизов – передача плательщиком произведенных им подакцизных товаров в качестве вклада по договору простого товарищества (договору о совместной деятельности), а также передача подакцизных товаров, произведенных в рамках договора простого товарищества (договора о совместной деятельности), участнику (его правопреемнику или наследнику) указанного договора при выделении его доли из имущества, находящегося в общей собственности участников договора, или разделе такого имущества, напротив, признается реализацией (передачей) (п. п. 2.6, 2.7 ст. 113 НК РБ). Во всех этих случаях в первичных учетных и (или) расчетных документах должны указываться суммы акцизов, уплаченные при приобретении (ввозе) передаваемых подакцизных товаров (п. 10 ст. 120 НК РБ). Однако суммы налога, уплаченные при приобретении (ввозе на территорию Республики Беларусь) подакцизных товаров, переданных участником договора простого товарищества в качестве вклада в общее дело, а также уплаченные участником договора простого товарищества, осуществляющим ведение общих дел, при разделе подакцизных товаров, находившихся в общей собственности участников договора простого товарищества, не подлежат вычету (возврату) (п. п. 5.3 ст. 123 НК РБ).

Касательно налога на прибыль особенности налогообложения прибыли простых товариществ определены в п. 2–4 ст. 137 НК РФ, согласно которой при определении валовой прибыли простого товарищества не учитываются вклады участников простого товарищества в это товарищество. Однако освобождение от налогообложения (в предусмотренных НК РФ случаях) налогом на прибыль при налогообложении прибыли простого товарищества не применяется.

При определении валовой прибыли участников простого товарищества не учитываются доходы, полученные данными участниками при возврате их вкладов в это товарищество, а также при распределении прибыли простого товарищества, остающейся после налогообложения. Также не учитываются убытки простого товарищества или хозяйственной группы при определении валовой прибыли у их участников.

Положительная разница между оценочной стоимостью имущества, передаваемого участником простого товарищества в качестве неденежного вклада в это товарищество, и остаточной стоимостью этого имущества учитывается при определении валовой прибыли участника, передающего это имущество.

Участник простого товарищества, признаваемый плательщиком в отношении прибыли этого товарищества, ведет отдельный учет выручки от реализации товаров (работ, услуг), имущественных прав и внереализационных доходов, а также затрат, связанных с деятельностью этого товарищества. Суммы выручки от реализации товаров (работ, услуг), имущественных прав и внереализационных доходов, а также затрат, связанных с деятельностью этого товарищества, у такого участника не учитываются при определении валовой прибыли, по которой он признается самостоятельным плательщиком.

В случае, когда лица совместно (непосредственно или косвенно) контролируют третье лицо, они могут быть признаны взаимозависимыми лицами согласно ст. 20 НК РФ. В этом случае налоговые органы получают право корректировать налоговую базу (контроль за трансфертным ценообразованием) по налогу на прибыль в случаях и порядке, определенных ст. 30-1 НК РФ. Также простые товарищества имеют возможность переноса убытков на будущее (п. 6 ст. 141-1 НК РФ).

В части налога на недвижимость простое товарищество является плательщиком, как и другие организации, более того, освобождение от налога на недвижимость при его уплате простым товариществом не применяется (п. 3 ст. 186 НК РБ).

Среди других особенностей укажем на то, что организации и индивидуальные предприниматели (ИП), осуществляющие деятельность в рамках простого товарищества, не вправе применять упрощенную систему (п. п. 5.1.4 ст. 286 НК РБ).

Плательщики – ИП при осуществлении деятельности в рамках договора простого товарищества (договора о совместной деятельности) уплачивают налоги, сборы (пошлины) в порядке, предусмотренном НК РБ, т. е. по операциям, связанным с совместной деятельностью, применяют общий режим налогообложения (п. п. 2.2 ст. 293 НК РБ).

Напротив, простые товарищества имеют право применять единый налог для производителей сельскохозяйственной продукции начиная с даты их постановки на учет при условии подачи в налоговый орган по месту постановки на учет соответствующего уведомления в течение 20 рабочих дней со дня постановки на учет (ч. 2 п. 2 ст. 302 НК РБ).

Как и ранее, многие организации и индивидуальные предприниматели имеют право на особый порядок налогообложения, установленный Декретом Президента Республики Беларусь от 20.12.2007 № 9 «О некоторых вопросах регулирования предпринимательской деятельности в сельской местности» (далее – Декрет № 9) и Декретом Президента Республики Беларусь от 07.05.2012 № 6 «О стимулировании предпринимательской деятельности на территории средних, малых городских поселений, сельской местности» (далее – Декрет № 6). Однако они ограничены в применении данного порядка при осуществлении деятельности в рамках простого товарищества (ч. 4 п. п. 1.1 Декрета № 9, п. п. 1.8 Декрета № 6).

В целом режим налогообложения участников договора о совместной деятельности достаточно лоялен, поскольку позволяет избежать двойного налогообложения на уровне распределения прибыли (налог на прибыль от имени простого товарищества уплачивает только участник, которому поручено ведение дел). Для сравнения: при распределении прибыли юридического лица (ООО и т. п.) такого рода перечисления рассматриваются как дивиденды (п. 1 ст. 35 НК РБ) с налогообложением по ставке 12 % (п. 5 ст. 142 НК РБ).

Однако налоговое законодательство, как и гражданское, благоприятно для простых товариществ, созданных с целью извлечения прибыли. Для договоров же, заключенных с целью совместных инвестиций, несения общих расходов, а также в некоммерческой сфере выбор данной модели создает дополнительные обязанности в виде постановки на налоговый учет. Это требование налогового законодательства, безусловно, заставит стороны искать иные пути оформления договорных отношений, прежде всего для некоммерческих проектов.

### **12.3. Ведение налогового и бухгалтерского учета простого товарищества**

**Общие положения.** В соответствии с п. 2 ст. 913 ГК РБ ведение бухгалтерского учета общего имущества товарищей может быть поручено ими одному из участвующих в договоре лиц. Оно осуществляется в соответствии с Законом Республики Беларусь от 18.10.1994 № 3321-ХП «О бухгалтерском учете и отчетности» (ч. 1 и 4 ст. 1), а также с учетом особенностей, установленных Инструкцией № 161, а для банков – Национального стандарта финансовой отчетности 31 «Участие в совместной деятельности» (НСФО 31), утвержденного постановлением Совета директоров Национального банка Республики Беларусь от 27.12.2001 № 410 (в соответствии с одноименным международным стандартом). Однако Инструкция № 161 не распространяется на случаи заключения договора простого товарищества, который не связан с осуществлением его участниками предпринимательской деятельности.

В соответствии с Инструкцией о порядке применения типового плана счетов бухгалтерского учета, утвержденной постановлением Министерства финансов Республики Беларусь от 29.06.2011 № 50, для учета операций, связанных с совместной деятельностью, используются следующие синтетические и аналитические счета (субсчета):

1) субсчет 06-3 «Вклады по договору о совместной деятельности» счета 06 «Долгосрочные финансовые вложения». Предназначен для отражения вкладов участников договора о совместной деятельности в общее имущество простого товарищества;

2) субсчет 75-2 «Расчеты по выплате дивидендов и других доходов» счета 75 «Расчеты с учредителями». Применяется в т. ч. для

учета расчетов по распределению нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) между участниками договора о совместной деятельности;

3) на субсчете 76-4 «Расчеты по причитающимся дивидендам и другим доходам» счета 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами». Учитываются в числе прочих расчеты по прибыли, убыткам и другим результатам по договору о совместной деятельности;

4) счет 80 «Уставный капитал». Применяется в числе прочего для обобщения информации о наличии и движении вкладов участников договора о совместной деятельности в общее имущество простого товарищества. Аналитический учет по счету 80 «Уставный капитал» ведется по учредителям (участникам) организации и видам акций, а по договорам о совместной деятельности – по каждому договору и каждому участнику договора;

5) дебет счета 75 «Расчеты с учредителями» и кредит счета 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)». Отражают покрытие убытков, связанных с совместной деятельностью товарищей, за счет их вкладов в общее имущество простого товарищества.

**Учет активов, внесенных в качестве вкладов.** Активы, внесенные в качестве вкладов по договору простого товарищества, в бухгалтерском учете отражаются на счете 06 «Долгосрочные финансовые вложения» субсчет «Вклады по договору о совместной деятельности» в оценке, предусмотренной договором простого товарищества. Бухгалтерский учет активов осуществляется по каждому договору простого товарищества и видам активов, внесенных в качестве вкладов.

Основные средства и нематериальные активы, внесенные участниками в качестве вкладов в общее имущество, в бухгалтерском учете отражаются (п. 18 Инструкции № 161, п. 14 Инструкции № 102):

– по дебету счета 01 «Основные средства» субсчет «Выбытие основных средств» и кредиту счета 01 «Основные средства» субсчет «Собственные основные средства» – первоначальная стоимость передаваемых основных средств. Сумма начисленной амортизации списывается в дебет счета 02 «Амортизация основных средств» с кредита счета 01 «Основные средства» субсчет «Выбытие основных средств». Остаточная стоимость передаваемых объектов отражается по дебету счета 91 «Прочие доходы и расходы» субсчет «Прочие расходы» и кредиту счета 01 «Основные средства» субсчет «Выбытие основных средств». Одновременно по кредиту счета 91 «Прочие доходы и расходы» субсчет «Прочие доходы»



в корреспонденции с дебетом счета 06 «Долгосрочные финансовые вложения» субсчет «Вклады по договору о совместной деятельности» отражается сумма вклада в оценке согласно договору простого товарищества;

– по дебету счета 04 «Нематериальные активы» субсчет «Выбытие нематериальных активов» и кредиту счета 04 «Нематериальные активы» – первоначальная стоимость нематериальных активов. Сумма начисленной амортизации списывается в дебет счета 05 «Амортизация нематериальных активов» с кредита счета 04 «Нематериальные активы» субсчет «Выбытие нематериальных активов». Остаточная стоимость передаваемых объектов отражается по дебету счета 91 «Прочие доходы и расходы» субсчет «Прочие расходы» и кредиту счета 04 «Нематериальные активы» субсчет «Выбытие нематериальных активов». Одновременно по кредиту счета 91 «Прочие доходы и расходы» субсчет «Прочие доходы» в корреспонденции с дебетом счета 06 «Долгосрочные финансовые вложения» субсчет «Вклады по договору о совместной деятельности» отражается сумма вклада в оценке согласно договору простого товарищества.

Другие активы, внесенные в качестве вклада по договору простого товарищества, в бухгалтерском учете отражаются по дебету счета 91 «Прочие доходы и расходы» субсчет «Прочие расходы» в корреспонденции с кредитом счетов 10 «Материалы», 41 «Товары», 43 «Готовая продукция» и других счетов учета активов по стоимости, отраженной в балансе передающей стороны. Одновременно по кредиту счета 91 «Прочие доходы и расходы» субсчет «Прочие доходы» в корреспонденции с дебетом счета 06 «Долгосрочные финансовые вложения» субсчет «Вклады по договору о совместной деятельности» отражается сумма вклада в оценке согласно договору простого товарищества.

Вклады по договору простого товарищества, внесенные денежными средствами, отражаются по дебету счета 06 «Долгосрочные финансовые вложения» субсчет «Вклады по договору о совместной деятельности» в корреспонденции с кредитом счетов 51 «Расчетные счета», 52 «Валютные счета» (п. 19, 20 Инструкции № 161).

**Учет прибыли и возвращенных активов.** Прибыль, полученную от организации – доверенного лица, участники по результатам совместной деятельности включают в состав прочих доходов и в бухгалтерском учете отражают по дебету счета 51 «Расчетные счета» и кредиту счета 91 «Прочие доходы и расходы».

Активы, возвращенные после расторжения договора простого товарищества, принимаются участниками к бухгалтерскому учету по стоимости, отраженной в бухгалтерском учете организации – доверенного лица на дату принятия решения о прекращении совместной деятельности. Активы, возвращенные в счет погашения вкладов, отражаются участниками по дебету счетов 01 «Основные средства», 04 «Нематериальные активы», 10 «Материалы», 41 «Товары», 43 «Готовая продукция», 51 «Расчетные счета», 52 «Валютные счета» в корреспонденции с кредитом счета 06 «Долгосрочные финансовые вложения».

Возвращенная в счет погашения вклада сумма активов, превышающая ранее внесенную сумму активов по договору простого товарищества, отражается по дебету счета 06 «Долгосрочные финансовые вложения» в корреспонденции с кредитом счета 91 «Прочие доходы и расходы».

Начисление амортизации по возвращенным основным средствам и нематериальным активам производится с учетом вновь установленного срока полезного использования в установленном законодательством порядке.

### **Тема 13. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЗДАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ХОЛДИНГОВЫХ КОМПАНИЙ**

#### ***Вопросы по теме:***

13.1. Сущность холдинговой компании.

13.2. Способы создания холдинговой компании. Критерии выбора управляющей компании холдинга.

13.3. Мотивация труда руководителей управляющих компаний холдинга, дочерних организаций.

13.4. Преимущества и недостатки холдинговых компаний.

#### **13.1. Сущность холдинговой компании**

Под *холдингом* понимается структурированное объединение двух и более коммерческих организаций на основе реорганизации и (или) договорных отношений, одна из которых – управляющая

компания (холдинговая компания) – имеет возможность оказывать влияние на решения остальных участников холдинга (дочерних компаний), осуществлять стратегическое и организационное планирование, устанавливать оперативный контроль и управлять дочерними компаниями объединения.

Холдинг – это объединение юридических лиц (участников холдинга), в котором:

1) *одно из юридических лиц* (коммерческая организация) является управляющей компанией холдинга в силу возможности оказывать влияние на решения, принимаемые другими юридическими лицами – участниками холдинга (дочерними компаниями холдинга), на основании:

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

– управления деятельностью дочерних компаний холдинга – унитарных предприятий, учрежденных управляющей компанией холдинга, либо предприятий, по отношению к которым управляющая компания холдинга приобрела статус учредителя по иным основаниям, предусмотренным законодательными актами, а также учреждений, созданных управляющей компанией холдинга;

– договора доверительного управления 25 и более процентами 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 имущества унитарных предприятий, простых (обыкновенных) акций (долей в уставных фондах) хозяйственных обществ в размерах 25 и более процентов. Участвует в управлении этими коммерческими организациями без образования управляющей компании холдинга. В этом случае все участники холдинга считаются его дочерними компаниями.

Таким образом, под холдингом понимается две разновидности предпринимательских объединений. В качестве *первого вида холдинга* белорусский законодатель указывает на объединение юридических лиц (участников холдинга), в котором одна из коммерческих организаций является управляющей компанией в силу того, что она может оказывать влияние на решения, принимаемые

другими участниками холдинга, которых законодатель именует дочерними компаниями холдинга.

В качестве *второго вида холдинга* белорусский законодатель указывает на холдинг, в котором нет управляющей компании: ее место занимает физическое лицо. При этом физическое лицо может образовать холдинг без создания управляющей компании, даже не обладая статусом индивидуального предпринимателя, при соблюдении следующего условия: физическое лицо должно обладать простыми акциями (долями в уставном фонде) двух и более хозяйственных обществ в размере 25 и более процентов. Тем самым белорусский законодатель исходит из того, что участниками холдинга второго вида могут быть исключительно хозяйственные общества.

*Холдинг не является юридическим лицом.* Юридические лица, зарегистрированные в государствах, с которыми у Республики Беларусь отсутствуют международные соглашения, предусматривающие обмен информацией по налоговым вопросам, не могут являться участниками холдинга.

Холдинг создается по решению управляющей компании холдинга или собственника, а холдинг, управляющей компанией которого выступает государственное унитарное предприятие, – по решению республиканского органа государственного управления, иной государственной организации, подчиненной Президенту Республики Беларусь или Правительству Республики Беларусь, местного исполнительного и распорядительного органа (далее – государственные органы). Холдинг считается созданным и приобретает статус холдинга с даты его регистрации, осуществляемой Министерством экономики, которое ведет Государственный реестр холдингов.

Запрещается создание и деятельность на территории Республики Беларусь холдингов, имеющих целью или результатом монополизацию производства и (или) реализации товаров (работ, услуг), недопущение, ограничение или устранение конкуренции, ущемление законных интересов потребителей, а также холдингов, чье создание и деятельность противоречат актам законодательства, наносят ущерб суверенитету, национальной безопасности, территориальной целостности, политической и экономической стабильности Республики Беларусь, нарушают права и свободы граждан.

До подачи документов для регистрации холдинга управляющей компанией холдинга (собственником или уполномоченным им лицом) *должно быть получено согласие антимонопольного органа на его создание.*

Государственные органы, управляющие компании холдингов с участием государства обеспечивают разработку организационно-экономического обоснования создания холдинга. Финансирование разработки этого организационно-экономического обоснования может осуществляться за счет средств указанных государственных органов или управляющих компаний таких холдингов и иных источников в соответствии с законодательством Республики Беларусь.

*Организационно-экономическое обоснование создания холдинга с участием государства должно включать:*

- цели и задачи его создания;
- сведения о составе его участников на основе анализа их организационно-управленческого, производственного, финансового, кадрового потенциала с обоснованием целесообразности включения каждого из них в состав участников холдинга с участием государства;
- проект организационной структуры управления, включая обоснование выбора управляющей компании;
- прогноз эффективности деятельности, в т. ч. инвестиционного потенциала, возможности участия в международной интеграции.

Указанное организационно-экономическое обоснование утверждается государственными органами, в подчинении (ведении) которых находятся (в состав которых входят) управляющие компании холдингов с участием государства – государственные унитарные предприятия либо в управлении которых находятся акции (доли в уставном фонде) управляющих компаний таких холдингов – хозяйственных обществ, с последующим согласованием с Министерством экономики до начала подготовки проекта нормативного правового акта, устанавливающего основания создания холдинга с участием государства, а в случае отсутствия необходимости подготовки такого нормативного правового акта – до представления в Министерство экономики документов для получения в установленном порядке согласия антимонопольного органа на создание этого холдинга.

Для *регистрации холдинга* управляющая компания холдинга (собственник или уполномоченное им лицо) представляет в Министерство экономики:

- заявление о регистрации холдинга;
- решение о создании холдинга, принятое управляющей компанией холдинга в порядке, определенном ее уставом (учредительным договором), собственником, государственным органом (для холдингов с участием государства);

– копии документов, подтверждающих государственную регистрацию юридических лиц – участников холдинга, заверенные их руководителями, а для участников холдинга – нерезидентов Республики Беларусь – легализованную выписку из торгового регистра страны учреждения, датированную не позднее одного года до дня подачи заявления о регистрации холдинга, или иное эквивалентное доказательство юридического статуса иностранной организации в соответствии с законодательством страны ее учреждения с переводом на белорусский или русский язык (подпись переводчика нотариально удостоверяется), подтверждающее государственную регистрацию этой иностранной организации;

– организационно-экономическое обоснование создания холдинга (для холдингов с участием государства).

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.

Свидетельство о регистрации холдинга с перечнем участников холдинга выдается на неопределенный срок, если в заявлении о регистрации холдинга не будет указан иной срок, предусмотренный решением о его создании.

Холдинг считается зарегистрированным со дня проставления штампа на заявлении о его регистрации и внесении сведений о холдинге в Государственный реестр холдингов.

За регистрацию холдинга государственная пошлина не взимается.

Холдинг считается прекратившим свою деятельность в случаях:

– истечения срока, на который создавался холдинг, предусмотренного решением о создании холдинга и указанного в заявлении о его регистрации;

– принятия управляющей компанией холдинга (собственником, государственным органом (для холдингов с участием государства)) решения о прекращении деятельности холдинга.

*Включение юридического лица в состав участников холдинга в качестве его дочерней компании (исключение дочерней компании*

холдинга из состава его участников) осуществляется на основании решения управляющей компании холдинга, принятого в порядке, определенном ее уставом (учредительным договором), или собственника. Для включения юридического лица в состав участников холдинга должно быть получено согласие антимонопольного органа.

Министерство экономики отказывает в регистрации холдинга (внесении изменений в перечень участников холдинга) в случаях:

- непредставления документов, необходимых для регистрации холдинга (внесения изменений в перечень участников холдинга);
- оформления заявления о регистрации холдинга (внесении изменений в перечень участников холдинга) с нарушением требований законодательства.

Осуществление регистрации (внесения изменений в перечень участников), отказ в регистрации (внесении изменений в перечень участников) холдинга могут быть обжалованы в суде.

*Управляющая компания холдинга* (собственник или уполномоченное им лицо) несет ответственность за достоверность сведений, указанных в документах, представленных для регистрации холдинга (внесения изменений в перечень участников холдинга, изменения наименования холдинга).

При обнаружении заведомо ложных сведений, представленных в Министерство экономики для регистрации холдинга (внесения изменений в перечень участников холдинга), регистрация холдинга (внесение изменений в перечень участников холдинга) признается недействительной (недействительным) судом по иску органов внутренних дел, государственной безопасности, Министерства по налогам и сборам, Министерства экономики и иных уполномоченных органов.

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

Деятельность управляющей компании холдинга по управлению ее дочерними компаниями признается *предпринимательской деятельностью*.

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 т. ч. в части определения порядка ведения централизованных закупок, распределения сырья, материалов и комплектующих, продажи готовой продукции, организации маркетинговой, логистической и иной деятельности;

– разрабатывает стратегии и (или) планы перспективного развития холдинга.

### **13.2. Способы создания холдинговой компании.**

#### **Критерии выбора управляющей компании холдинга**

Можно выделить следующие этапы создания холдинговой компании:

*1. Возникновение объективно сложившегося объединения организаций.*

Наличие данного этапа объясняется тем, что белорусский законодатель предусматривает возможность государственной регистрации в качестве холдинга не любого объединения, а исключительно того объединения, которое по своим объективным признакам соответствует одной из разновидностей холдинга, описанных в п. 1 Указа Президента Республики Беларусь от 28.12.2009 № 660 «О некоторых вопросах создания и деятельности холдингов в Республике Беларусь».

*2. Принятие решения о создании холдинга.*

Как отмечалось выше, сам факт того, что некая группа юридических лиц по своим признакам соответствует объективной основе холдинга, т. к. она урегулирована в п. 1 Указа № 660, еще не образует холдинг как таковой.

Указанная группа коммерческих организаций сможет просуществовать в неизменном виде без образования холдинга сколь угодно долго, если у определенных лиц не возникнет желания образовать холдинг и воля этих лиц не будет определенным образом формализована.

При этом п. 3 Указа № 660 напрямую определяет тех лиц, которые имеют право принять решение о создании холдинга. Таковыми лицами, по мнению законодателя Республики Беларусь, являются:

- управляющая компания холдинга;
- физическое лицо – обладатель 25 и более процентов простых (обыкновенных) акций (долей в уставных фондах) как минимум двух хозяйственных обществ.



### *3. Получение согласия антимонопольного органа на создание холдинга.*

Так как холдинг представляет собой объединение юридических лиц, безусловно, уже исходя из самой природы отношений холдинг может разрушать конкурентную среду, т. е. создавать препятствия для свободной конкуренции субъектов на определенном рынке, в связи с чем белорусский законодатель как в Указе № 660, так и в Законе Республики Беларусь от 10.12.1992 № 2034-ХІІ «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции» предусматривает необходимость обязательного получения согласия антимонопольного органа на создание холдинга. Иными словами, если антимонопольный орган посчитает, что образование холдинга будет содействовать монополизации определенного товарного рынка, он не даст своего согласия на образование холдинга, в связи с чем холдинг создан быть не может.

### *4. Подача документов для государственной регистрации холдинга.*

В силу Указа № 660 государственная регистрация холдингов осуществляется Министерством экономики Республики Беларусь.

Законодатель указал, что документы для регистрации холдинга представляются в Министерство экономики Республики Беларусь:

– либо управляющей компанией холдинга (имеется в виду будущая управляющая компания холдинга, т. к. указанный статус у соответствующего юридического лица возникнет лишь после государственной регистрации холдинга);

– либо собственником (имеется в виду физическое лицо, которое будет образовывать холдинг на базе хозяйственных обществ, в каждом из которых оно владеет 25 и более процентами акций (долей в уставном фонде));

– либо уполномоченным собственником лицом.

Иные лица, не указанные выше, не вправе представлять документы в регистрирующий орган для государственной регистрации холдинга.

### *5. Рассмотрение документов, представленных для регистрации холдинга. Регистрация холдинга. Отказ в регистрации холдинга.*

В соответствии с Указом № 660 Министерство экономики Республики Беларусь при принятии документов, представляемых для регистрации холдинга, рассматривает их состав, а также содержание заявления о регистрации холдинга.

Дата проставления штампа на заявлении (дата внесения записи в Государственный реестр холдингов) и является датой государст-

венной регистрации холдинга. Именно данная дата и указывается в свидетельстве о регистрации холдинга, и именно с данной даты (а точнее, в данную дату) холдинг считается созданным. Следовательно, уже в дату государственной регистрации (а не на следующий день, как при базировании на общих подходах к датам в гражданском праве) холдинг вправе осуществлять юридически значимые действия.

К основаниям для отказа в осуществлении государственной регистрации белорусский законодатель относит:

– создание на территории Республики Беларусь холдингов, имеющих целью или результатом монополизацию производства и (или) реализации товаров (работ, услуг), недопущение, ограничение или устранение конкуренции, ущемление законных интересов потребителей. При этом для применения данного основания необходимо, чтобы Департамент ценовой политики Министерства экономики Республики Беларусь не дал согласия на создание холдинга. В случае же, если такое согласие получено, возможность для применения рассматриваемого основания отсутствует;

– создание холдинга, противоречащего актам законодательства Республики Беларусь. Анализируя данное основание, нельзя не отметить, что в действующем законодательстве Республики Беларусь нет актов, которые бы напрямую запрещали образование холдинга (если только речь не идет об антимонопольном законодательстве, но это первое основание для отказа в регистрации). Однако с учетом расплывчатости формулировки законодателя вполне возможно, что при правоприменении для использования рассматриваемого основания будет достаточно даже частного несоответствия холдинга нормам белорусского права;

– создание холдинга, деятельность которого будет наносить ущерб суверенитету, национальной безопасности, территориальной целостности, политической и экономической стабильности Республики Беларусь, нарушать права и свободы граждан. Комментируя данное основание, нельзя не указать на его общий характер, а следовательно, вполне возможно, что указанное основание может быть использовано для отказа в регистрации холдингов по причине нецелесообразности их образования.

*б. Выдача свидетельства о государственной регистрации холдинга.*

В отношении холдингов белорусский законодатель предусмотрел, что свидетельство о государственной регистрации выда-

ется не позднее двух рабочих дней, следующих за днем регистрации холдинга.

*7. Внесение изменений в наименование управляющей компании холдинга и иных изменений в устав холдинга.*

Управляющая компания холдинга обязана в течение двух месяцев со дня его регистрации внести изменения и (или) дополнения в свой устав, включив в свое наименование слова «управляющая компания холдинга», и обратиться за государственной регистрацией таких изменений и (или) дополнений.

### **13.3. Мотивация труда руководителей управляющих компаний холдинга, дочерних организаций**

Членами советов директоров (наблюдательных советов) управляющих компаний холдингов с участием государства – хозяйственных обществ не могут являться лица:

- имеющие опыт работы на руководящих должностях менее 3 лет;
- имеющие непогашенную или неснятую судимость за преступления против собственности и порядка осуществления экономической деятельности.

Не менее одной трети членов совета директоров (наблюдательного совета) управляющей компании холдинга с участием государства – хозяйственного общества должны быть независимыми директорами. Независимый директор не должен быть связан правовыми отношениями, в т. ч. договорными, с аффилированными лицами общества.

Все находящиеся в собственности Республики Беларусь акции (доли в уставном фонде) управляющей компании холдинга с участием государства – хозяйственного общества в установленном порядке передаются в управление одному республиканскому органу государственного управления, иной государственной организации, подчиненной Президенту Республики Беларусь или Правительству Республики Беларусь.

В органы управления управляющей компании холдинга с участием государства – хозяйственного общества не может быть назначено более двух представителей государства.

В случае если акции (доли в уставном фонде) управляющей компании холдинга с участием государства – хозяйственного

общества находятся в собственности Республики Беларусь и ее административно-территориальных единиц, представители государства назначаются в установленном порядке по одному от Республики Беларусь и каждой административно-территориальной единицы.

Орган, уполномоченный заключать контракты с руководителями управляющих компаний холдингов с участием государства, вправе самостоятельно устанавливать коэффициент соотношения средней заработной платы руководителей этих управляющих компаний и средней заработной платы по управляющим компаниям холдингов в целом в размере до 8 включительно.

*Руководителю* управляющей компании холдинга с участием государства по согласованию с государственным органом может выплачиваться ежегодное единовременное вознаграждение в размере до 2 % от полученного по итогам отчетного года совокупного прироста прибыли, остающейся после уплаты налогов, сборов (пошлин), других обязательных платежей в республиканский и местные бюджеты, в т. ч. государственные целевые бюджетные фонды, а также государственные внебюджетные фонды, за отчетный год в целом по холдингу, но не более 15 окладов включительно. Такое вознаграждение выплачивается после подведения итогов работы за отчетный год при условии выполнения доведенных в установленном порядке управляющей компании холдинга показателей прогноза социально-экономического развития по холдингу в целом за отчетный год, если иное не установлено законодательными актами.

Руководитель управляющей компании холдинга с участием государства определяет размер и порядок выплаты ежегодного единовременного вознаграждения *заместителям руководителя* и *главным специалистам* управляющей компании этого холдинга, которое может выплачиваться при условии выполнения доведенных в установленном порядке управляющей компании холдинга показателей прогноза социально-экономического развития по холдингу в целом за отчетный год.

Ежегодное единовременное вознаграждение не учитывается при расчете коэффициента соотношения средней заработной платы руководителя, заместителей руководителя, главных специалистов управляющей компании и средней заработной платы по управляющей компании холдинга в целом.

Руководитель негосударственного юридического лица – участника холдинга с согласия собственника имущества этого юридического лица (общего собрания участников либо, если это предусмотрено уставом (учредительным договором), совета директоров (наблюдательного совета) может выполнять работу на основании трудового договора (контракта) в других негосударственных юридических лицах, являющихся участниками этого холдинга.

Хозяйственное общество – участник холдинга по решению общего собрания участников этого хозяйственного общества вправе передать полномочия по принятию решений о совершении крупных сделок между участниками холдинга и утверждению стоимости имущества, являющегося предметом такой сделки, исполнительному органу этого хозяйственного общества, если иной порядок совершения таких сделок не установлен Президентом Республики Беларусь.

Указанное решение принимается общим собранием участников хозяйственного общества большинством не менее трех четвертей голосов от общего количества голосов участников хозяйственного общества, принявших участие в голосовании.

### **13.4. Преимущества и недостатки холдинговых компаний**

Ключевые *проблемы* функционирования агрохолдингов Республики Беларусь состоят в следующем:

*1. Низкая эффективность реализации продукции, отсутствие единого механизма ценообразования.*

Возможный способ решения проблемы – переход на единый бренд и централизация функций торгово-сбытовой деятельности, ориентация на современные эффективные методы продаж и единую политику ценообразования (исключающую внутрихолдинговую конкуренцию), сокращение численности дублирующихся сбытовых подразделений на предприятиях.

*2. Рост финансовых обязательств по кредитам и увеличение стоимости кредитных ресурсов.*

Недостаточно эффективное управление финансовыми потоками на протяжении долгого времени в условиях постоянных колебаний на финансовом рынке республики привело к постепенному закредитовыванию участников холдинговых объединений и повышению

зависимости результатов их деятельности от доступности и стоимости кредитных ресурсов.

Отсутствие собственных источников на закупку оборотных средств, а также модернизацию производства приводит к тому, что предприятия вынуждены постоянно прибегать к банковским кредитным ресурсам, причем далеко не всегда на выгодных условиях. При этом предприятия зачастую не могут использовать в своих интересах колебания процентных ставок на рынке и дожидаться их снижения, поэтому вынуждены привлекать деньги по очень высоким ставкам в момент текущей финансовой потребности.

Возможный способ решения проблемы – реструктуризация и оптимизация кредитных портфелей всех предприятий холдингов, грамотное сопровождение всех банковских операций, единый центр финансового управления и концентрация финансовых потоков холдинга для получения дополнительных доходов за счет эффекта масштаба, а также для получения возможности привлечения финансовых ресурсов на наиболее выгодных условиях, в т. ч. на международных финансовых рынках.

### *3. Хронический дефицит оборотных средств у предприятий.*

Из-за отсутствия достаточного количества собственных оборотных средств некоторые предприятия уже не могут в полной мере исполнить свои договорные обязательства, в результате чего растет кредиторская задолженность, а при ее просрочке возникают судебные санкции, перебои с поставками сырья, выставляется картотека на счета и блокируются любые расчетные операции, что может привести к задержке выплаты заработной платы и полной остановке деятельности предприятий.

Возможный способ решения проблемы – концентрация финансовых потоков холдинга для возможного перераспределения ресурсов (на первом этапе) с целью погашения просроченной задолженности для возобновления нормального функционирования предприятий. На следующем этапе:

- формирование единого центра торгово-закупочной деятельности для повышения ее эффективности за счет эффекта масштаба (скидки), применения современных методов (активные продажи) и повышения контроля за данной деятельностью;
- внедрение системы дифференцированных расчетов за сырье с учетом его качества;

– оптимизация и четкое исполнение графиков поставок сырья и последующий переход на оплату за поставляемое сырье день в день с максимальным исключением авансовых платежей.

*4. Рост дебиторской задолженности и отсутствие системы должного контроля.*

Еще одним фактором, непосредственно влияющим на обеспеченность участников холдинговых компаний оборотными средствами, является дебиторская задолженность. Возможный способ решения проблемы – комплексная автоматизация торговой деятельности на уровне холдинга, которая позволит наладить эффективную систему учета договоров и контроля дебиторской задолженности, четко регламентировать работу менеджеров при отслеживании расчетов по договорам, упростить контроль на уровне руководства, а также задать автоматическую блокировку отгрузок продукции покупателям, достигшим заданного максимального уровня дебиторской задолженности.

*5. Сложность организационных структур предприятий, отсутствие единого механизма учета затрат и эффективной системы контроля за ними.*

В настоящее время перерабатывающие предприятия имеют сложную организационную структуру, включающую в себя филиалы и производственные участки (цеха), децентрализованную сбытовую сеть (фирменная торговля, розничная торговля, оптовая торговля), а также непрофильные активы (гостиницы, рестораны) и т. д.

Данная структура требует большого количества специалистов разного профиля, сложной системы координации работы и большого количества уровней управления. При этом большие масштабы и сложность таких систем не позволяют им работать максимально эффективным образом, а руководители предприятий вынуждены заниматься управлением непрофильных для себя направлений деятельности или расширять штат своих заместителей.

Многоуровневость и многопрофильность таких систем управления вызывают трудности с эффективным управлением затратами предприятий, увеличивают влияние «человеческого фактора» и снижают эффективность контроля обоснованности затрат. При этом организационная структура разных предприятий может отличаться, что еще больше снижает эффективность контроля затрат на уровне холдинга.

В условиях перехода к единому бренду вопрос единого механизма учета затрат и калькуляции себестоимости продукции ставится наиболее остро, т. к. является фундаментом для единой системы ценообразования и эффективной торговой деятельности в целом по холдингу. Кроме того, единый механизм учета затрат позволит проводить более детальный и глубокий анализ себестоимости продукции и изыскивать возможности для роста прибыли предприятий.

Возможные способы решения проблемы:

- автоматизация производственно-управленческого учета на всех производственных этапах по единым для всех предприятий холдинга стандартам;

- приведение организационно-управленческой структуры предприятий к единому функционалу и стандартам работы;

- постепенное выведение непрофильных активов в отдельные структуры в рамках холдинга с едиными центрами управления и целевой направленностью на самокупаемость (с одновременным сокращением соответствующих функций на предприятиях).

#### *6. Нестабильность поставок сырья.*

Поставка сырья на перерабатывающие мощности должна выполняться в соответствии с согласованными графиками, однако имеют место постоянные отклонения и нестабильность поставок по вине хозяйств-поставщиков. В результате предприятия вынуждены корректировать графики вывоза сырья из других хозяйств, а также работу цехов, что зачастую приводит к дополнительным затратам и нарушает стабильность работы предприятий.

Возможный способ решения проблемы – автоматизация приема сырья и анализ непрерывности работы и соблюдения графиков поставок. Это позволит постоянно контролировать данный процесс и проводить адресную организационную работу с поставщиками.

#### *7. Практически неконтролируемый рост задолженности сельскохозяйственных организаций перед молочными заводами за счет выплаты авансов в счет будущих поставок молока.*

Возможные способы решения проблемы:

- снижение авансирования за счет оплаты 95 % от поставленного сырья;

- поиск организационных способов максимального снижения данной задолженности (закупка другой продукции, техники, услуг);



– централизация финансовых потоков и управления ими, позволяющая максимально контролировать данный процесс;

– централизация расчетов за поставленное сырье (например, 1 счет по расчетам за сырье по мясу и молоку).

8. *Сложившаяся практика присоединения убыточных сельскохозяйственных организаций к перерабатывающим предприятиям.*

В сложившейся практике такие организации становятся филиалами либо цехами дочерних компаний. Финансовая нагрузка на них резко увеличивается, повышая себестоимость готовой продукции и ухудшая общие финансовые показатели.

Возможный способ решения проблемы – выведение сельскохозяйственных объектов в отдельную структуру управления с целевой направленностью на самокупаемость и прогрессивные методы управления (сдельную оплату труда, переход на современные сельскохозяйственные технологии, эффективные системы хранения продукции и ее реализацию в сезон высоких цен). При этом финансирование и контроль эффективности работы будут осуществляться на уровне холдинга (управляющей компании), а соответствующая нагрузка будет снята с дочерних компаний.

Основные **цели** структурных изменений работы холдинговых компаний холдинга сводятся к следующему:

1. *Выход на расчеты за сырье «день в день»*, а также выработка с поставщиками сырья эффективных и взаимовыгодных схем поставок и расчетов, которые свели бы к минимуму двухсторонний уровень дебиторской-кредиторской задолженности.

2. *Автоматизация всех коммуникационных операций холдинга*, позволяющая быстро и эффективно осуществлять контроль и управление на любом уровне, а также создать единую систему контроля затрат, формирование себестоимости и ценообразования, а также в последующем перейти на единую систему качества.

3. *Реструктуризация и оптимизация кредитно-финансовой деятельности участников холдинга*, что позволит рационально распоряжаться финансовыми ресурсами для обеспечения непрерывной текущей деятельности и технического перевооружения предприятий, обеспечить получение кредитов отдельными участниками холдинга путем поручительства, залога имуществом других входящих в состав холдинга участников.

4. *Концентрация и повышение эффективности торгово-закупочной деятельности* с целью исключения дублирования данных функций на всех предприятиях и оптимизации их численности, рационального перераспределения финансовых потоков внутри группы и обеспечения стабильной и эффективной деятельности холдинга в целом.

Таким образом, холдинги как форма объединения организаций обеспечивают эффективное управление производственными, инфраструктурными, финансовыми и иными ресурсами, которые консолидируются и распределяются в соответствии со стратегией развития холдинга по тем направлениям, которые обеспечивают получение дополнительной экономической выгоды от совместной деятельности и достижение синергетического эффекта.

Холдинги обладают следующими **преимуществами** перед неинтегрированными организациями:

- реализация масштаба используемых ресурсов (производственных фондов, инвестиционных средств, трудовых ресурсов), в т. ч. привлечением квалифицированного управленческого, производственного персонала;

- минимизация для участников объединения отрицательного воздействия конкуренции коммерческих организаций (особенно на внешних рынках), поскольку дочерние компании холдинга выступают единым субъектом на одном и том же продовольственном рынке под единым брендом;

- возможность производства конкурентоспособной продукции (работ, услуг) вследствие создания интегрированной системы выпуска законченной продукции высокой степени переработки;

- значительная централизация капитала, который в зависимости от экономической конъюнктуры может «перетекать» из одной дочерней компании холдинга в другую;

- возможность диверсификации производства для снижения предпринимательских рисков и обеспечения специализации отдельных видов деятельности как условия их конкурентоспособности;

- объединение производства, технического опыта и научно-исследовательских разработок;

- возможность интеграции науки и производства;

- возможность осуществлять согласованную финансовую, инвестиционную, кредитную политику;

- брендинг крупной и влиятельной интегрированной структуры.

## **Тема 14. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ХОЛДИНГОВЫХ КОМПАНИЙ**

### ***Вопросы по теме:***

14.1. Формирование централизованного фонда прибыли холдинга и направления его использования.

14.2. Налоговое регулирование передачи имущества, товара, продукции в рамках холдинговой компании.

14.3. Построение системы стратегического управления холдингом.

### **14.1. Формирование централизованного фонда прибыли холдинга и направления его использования**

Управляющая компания холдинга вправе на условиях и в порядке, определенных уставом (учредительным договором) управляющей компании и уставами (учредительными договорами) дочерних компаний холдинга, договорами доверительного управления либо иными договорами, а также решениями уполномоченных органов управления участников холдинга, 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 т. ч. государственные целевые бюджетные фонды, а также государственные внебюджетные фонды.

Средства централизованного фонда направляются управляющей компанией холдинга его участникам на:

– финансирование капитальных вложений производственного назначения, осуществление участниками холдинга централизованных закупок машин и оборудования, отнесенных к таковым законодательством, регулирующим нормативные сроки службы основных средств, с последующей безвозмездной передачей их иным участникам холдинга и принятием последними полученных машин и оборудования к бухгалтерскому учету в качестве объектов основных средств с использованием их в производстве продукции, выполнении работ, оказании услуг в течение не менее 36 месяцев с даты ввода в эксплуатацию;

– финансирование научно-исследовательских, опытно-конструкторских и опытно-технологических работ;

- финансирование программ по энергосбережению и мероприятий по внедрению новых энергоэффективных технологий и оборудования;
- погашение кредитов банков, а также выданных за счет средств республиканского и местных бюджетов бюджетных ссуд, бюджетных займов, полученных и использованных участниками холдинга на цели;
- предоставление займов.

Под *капитальными вложениями производственного назначения* понимаются:

- приобретение предназначенных для использования в предпринимательской деятельности объектов основных средств и объектов незавершенного капитального строительства;
- строительство в форме возведения и (или) создание объектов основных средств, предназначенных для использования в предпринимательской деятельности;
- реконструкция, модернизация принадлежащих плательщику объектов основных средств, предназначенных для использования в предпринимательской деятельности, и (или) завершение строительства объектов незавершенного строительства, предназначенных для использования в предпринимательской деятельности.

Денежные средства, полученные управляющей компанией холдинга – резидентом Республики Беларусь для формирования централизованного фонда от дочерних компаний холдинга, а также полученные участниками холдинга – резидентами Республики Беларусь из централизованного фонда, при исчислении налога на прибыль и единого налога для производителей сельскохозяйственной продукции не включаются в состав внереализационных доходов, учитываемых при налогообложении.

Денежные средства, полученные управляющей компанией холдинга от дочерней компании в счет возврата суммы займа, предоставленного дочерней компании из средств централизованного фонда, подлежат зачислению управляющей компанией холдинга в централизованный фонд.

Если предоставление займа из средств централизованного фонда осуществлялось под проценты, доходы в виде процентов, полученные управляющей компанией холдинга от его дочерней компании по указанному займу, подлежат зачислению в централизованный фонд и при исчислении налога на прибыль и единого налога для производителей сельскохозяйственной продукции не включаются в состав внереализационных доходов, учитываемых при налогообложении.

## 14.2. Налоговое регулирование передачи имущества, товара, продукции в рамках холдинговой компании

В порядке, определенном законодательством, уставом (учредительным договором) управляющей компании и уставами (учредительными договорами) дочерних компаний холдинга, договорами доверительного управления либо иными договорами, управляющая компания холдинга, а также дочерние компании по согласованию с управляющей компанией холдинга (собственником) вправе осуществлять безвозмездную передачу имущества (товаров), в т. ч. машин и оборудования, денежных средств, имущественных прав, включая исключительные права на объекты интеллектуальной собственности, работ, услуг иным дочерним компаниям и управляющей компании, являющимся резидентами Республики Беларусь.

Имущество, кроме ценных бумаг и имущественных прав на объекты интеллектуальной собственности, безвозмездно полученное управляющей компанией холдинга – резидентом Республики Беларусь от дочерних компаний холдинга, дочерними компаниями холдинга – резидентами Республики Беларусь от управляющей компании холдинга и от иных дочерних компаний холдинга, при исчислении налога на прибыль и единого налога для производителей сельскохозяйственной продукции не включается в состав внереализационных доходов, учитываемых при налогообложении, при одновременном соблюдении следующих условий.

*Участники холдинга, передающие и принимающие имущество:*

- не входят в состав участников иных холдингов, зарегистрированных в установленном порядке на территории Республики Беларусь;
- не зарегистрированы в качестве резидентов свободных экономических зон, специального туристско-рекреационного парка «Августовский канал», Парка высоких технологий, Китайско-Белорусского индустриального парка;
- не являются профессиональными участниками рынка ценных бумаг, производителями алкогольной продукции и табачных изделий, банками и небанковскими кредитно-финансовыми организациями, страховыми организациями;
- осуществляют риэлтерскую деятельность, лотерейную деятельность, деятельность по организации и проведению электронных интерактивных игр, деятельность в сфере игорного бизнеса;
- используют полученное имущество в производстве продукции, выполнении работ, оказании услуг. При этом имущество, принятое

получающей стороной к бухгалтерскому учету в качестве объектов основных средств, должно использоваться в производстве продукции, выполнении работ, оказании услуг в течение не менее 36 месяцев.

Не признаются объектом налогообложения налогом на добавленную стоимость обороты по безвозмездной передаче на территории Республики Беларусь участнику холдинга имущества при условии его принятия к бухгалтерскому учету в качестве объектов основных средств и использования в производстве продукции, выполнении работ, оказании услуг.

Характерно, что:

1. Управляющая компания холдинга с участием государства не позднее 6 месяцев с даты его регистрации обеспечивает разработку и утверждение стратегии развития холдинга с участием государства с учетом стратегий и прогнозов развития его дочерних компаний сроком на 5 лет.

Стратегия развития холдинга с участием государства, управляющей компанией которого выступает хозяйственное общество, утверждается советом директоров (наблюдательным советом) этого общества, а холдинга, управляющей компанией которого выступает государственное унитарное предприятие, – государственным органом.

Достижение показателей деятельности холдинга с участием государства и его участников, определенных в стратегии развития этого холдинга, должно быть предусмотрено в контрактах с руководителями участников холдинга в качестве одного из условий определения размеров выплат стимулирующего характера.

Государственные органы, в подчинении (ведении) которых находятся (в состав которых входят) управляющие компании холдингов с участием государства – государственные унитарные предприятия либо в управлении которых находятся акции (доли в уставном фонде) управляющих компаний таких холдингов – хозяйственных обществ, в установленном этими государственными органами порядке осуществляют *мониторинг реализации стратегий развития холдингов с участием государства*.

2. Все находящиеся в собственности Республики Беларусь акции (доли в уставных фондах) дочерних компаний холдингов с участием государства – хозяйственных обществ *вносятся в качестве неденежного вклада в уставные фонды управляющих компаний холдингов с участием государства – хозяйственных обществ с образованием (увеличением) доли Республики Беларусь, либо закрепляются на правах хозяйственного ведения за управляющими*

компаниями холдингов с участием государства – унитарными предприятиями, либо *передаются в доверительное управление* управляющих компаний холдингов с участием государства.

В случае внесения находящихся в собственности Республики Беларусь или ее административно-территориальных единиц акций (долей в уставных фондах) дочерних компаний холдингов с участием государства – хозяйственных обществ в качестве неденежного вклада в уставные фонды управляющих компаний таких холдингов – хозяйственных обществ *экспертиза достоверности оценки неденежного вклада не проводится.*

В случае передачи находящихся в собственности Республики Беларусь или ее административно-территориальных единиц акций дочерних компаний холдинга с участием государства – акционерных обществ в доверительное управление управляющих компаний таких холдингов предусмотренные договором юридические и фактические действия по доверительному управлению этими акциями осуществляются такими управляющими компаниями без получения специального разрешения (лицензии) на осуществление профессиональной и биржевой деятельности по ценным бумагам. В этом случае договор доверительного управления должен содержать *запрет на осуществление* управляющими компаниями холдингов с участием государства *действий по отчуждению и залогу указанных акций.*

### **14.3. Построение системы стратегического управления холдингом**

В связи со сложностью холдинговых структур в управлении ими возникают некоторые *типичные проблемы*:

– несамостоятельность дочерних компаний и их менеджмента, которая может быть связана как с излишней централизацией, когда все важнейшие решения принимаются на уровне головной компании, в результате чего страдают оперативность и точность принятия решений, так и с низким уровнем управленческих компетенций менеджеров дочерних компаний;

– потеря управляемости в результате чрезмерной децентрализации, рассредоточения дочерних компаний по целям, корпоративной культуре, в результате чего теряется эффект синергии.

Поэтому встает вопрос о роли управляющей компании и функциях, которые она выполняет по отношению к бизнес-единицам.

Можно выделить следующие *модели управления*: финансовый холдинг, стратегический управляющий холдинг и оперативный управляющий холдинг (рис. 14.1).



Рис. 14.1. Модели управления холдингами

Эффективность функционирования холдингов зависит не только от деятельности топ-менеджеров, конкурентных преимуществ, условий внешней и внутренней среды, но и от степени вовлеченности организаций в социальную, экономическую, культурную и политическую жизнь региона, уровня взаимодействия руководителей с властной элитой. Существенной особенностью формирования холдинговых компаний в регионах Республики Беларусь является



тот факт, что многие современные холдинги образовались в результате акционирования государственных предприятий.

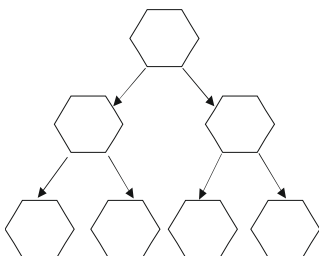
Холдинги в АПК, как правило, имеют доминирующее положение на рынке, развитую филиальную сеть и в большей степени контролируют определенную сферу в регионе. Независимо от структуры собственности холдинговых компаний, занимаемое ими доминирующее положение в регионах определяет специфику их функционирования и взаимодействия с региональными властными элитами.

Региональные холдинговые компании играют существенную роль в экономике региона и должны планировать свою деятельность, не входя в противоречие со стратегиями развития территорий. Фактически в настоящее время бизнес крайне редко разрабатывает бизнес-планы в увязке с региональными стратегиями социально-экономического развития. Таким образом, анализируя специфику взаимодействия властной элиты с менеджментом региональных холдинговых компаний, следует иметь в виду, что прибыль для таких предприятий не является единственным критерием при выборе стратегии развития. Такие бизнес-структуры в силу доминирующих положений, занимаемых ими на различных рынках региона, обязаны согласовывать свои перспективные планы развития с концепцией социально-экономического развития региона. Без участия крупного регионального бизнеса власть не может в полном объеме реализовать стоящие перед ней социальные задачи, в свою очередь без поддержки местной элиты бизнесу очень сложно претворять в жизнь свои проекты.

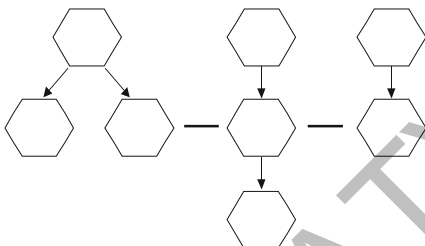
Развитие интеграционных процессов побуждает управляющие компании холдингов придерживаться признанных в мировом сообществе правил корпоративного поведения, соблюдение которых позволяет обеспечить прозрачность принятия решений, расширить информационную открытость и защиту прав и интересов дочерних компаний. *Основная задача корпоративного управления* – обеспечение баланса интересов участников корпоративных отношений, т. е. создание такой системы взаимоотношений, которая позволяет учесть интересы участников, а также других заинтересованных лиц (поставщиков, потребителей, кредиторов, иных контрагентов, государственных органов и др.).

Основные аспекты корпоративного управления холдинговой компанией представлены на рис. 14.2.

Доминирующее участие в капитале



Договорные отношения



Через управляющую компанию с договорными отношениями



Рис. 14.2. Основные способы участия управляющей компании в управлении дочерними организациями

Управляющим компаниям, выстраивающим локальные модели корпоративного управления, необходимо принимать во внимание:

- масштаб и географию деятельности компании;
- стратегию развития;
- количественный и качественный состав участников;
- наличие внешних инвестиций и заимствований.

Немаловажное значение имеет и такой фактор, как готовность руководства и персонала к структурным преобразованиям, затрагивающим интересы отдельных участников.

Для эффективного функционирования холдинга в целом систему управления следует рассматривать комплексно во взаимосвязи ее структурных элементов, таких как *механизм управления, организация управления и динамика управления* (рис. 14.3).

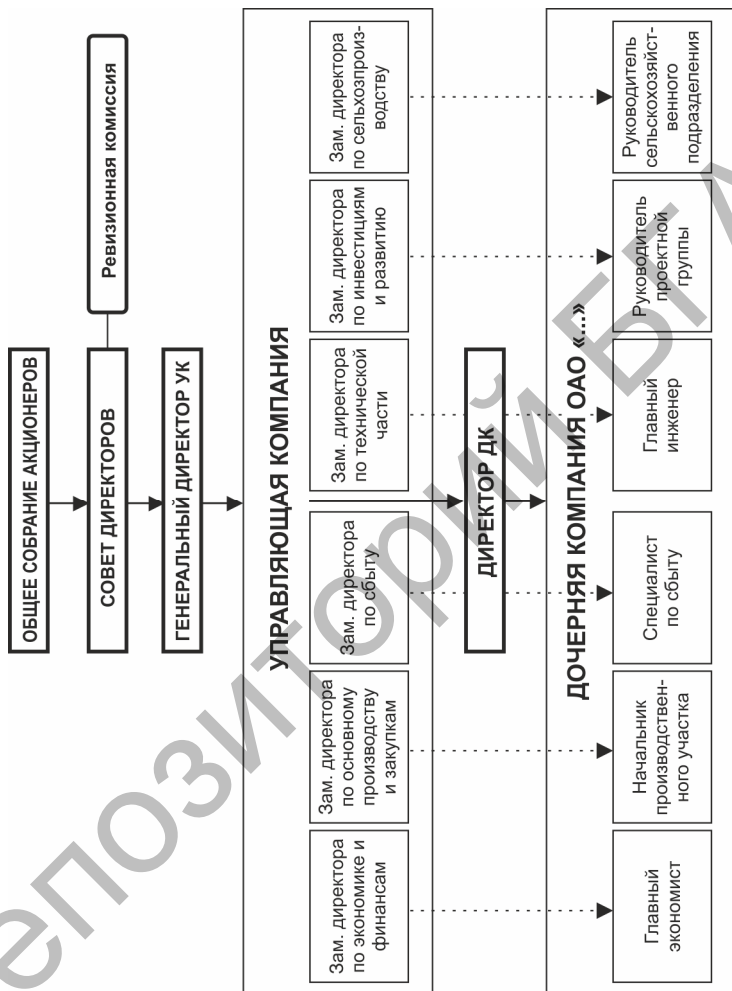


Рис. 14.3. Иерархия органов стратегического управления холдингом

*Основными задачами механизма управления в субъектах хозяйствования, входящих в холдинг, являются: управление маркетингом, управление персоналом, управление инновациями, управление качеством продукции, тактическое и стратегическое управление, управление материальными и финансовыми ресурсами, управление информационными ресурсами, управление производительностью труда, антикризисное управление предприятием.*

## **Тема 15. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ КООПЕРАЦИИ И ИНТЕГРАЦИИ**

### ***Вопросы по теме:***

15.1. Механизм участия государства в крупных интегрированных формированиях.

15.2. Порядок назначения представителя государства в органы управления интегрированных формирований.

15.3. Реструктуризация финансовых обязательств убыточных предприятий, вовлеченных в интеграционный процесс.

### **15.1. Механизм участия государства в крупных интегрированных формированиях**

Участие государства в крупных интегрированных формированиях преследует цель не только защиты имущественных интересов, но и создания благоприятных экономических условий функционирования, проведения финансовой реструктуризации. Примером может служить Витебская область.

Объединение 37 валообразующих сельхозпредприятий (в т. ч. 21 проблемного) в 5 интеграционных структур решает проблему за счет отсрочки выплаты основного долга на 5 лет и компенсации за счет бюджета половины процентной ставки по кредитам. Кроме того, государство увеличит свою долю в комбинатах хлебопродуктов (далее – КХП) на 1,5 трлн рублей (в ценах до деноминации), на сумму исполненных гарантий правительства по кредитам, которые КХП брали на выкуп зерна по госзаказу и не смогли рассчитаться (рис. 15.1).

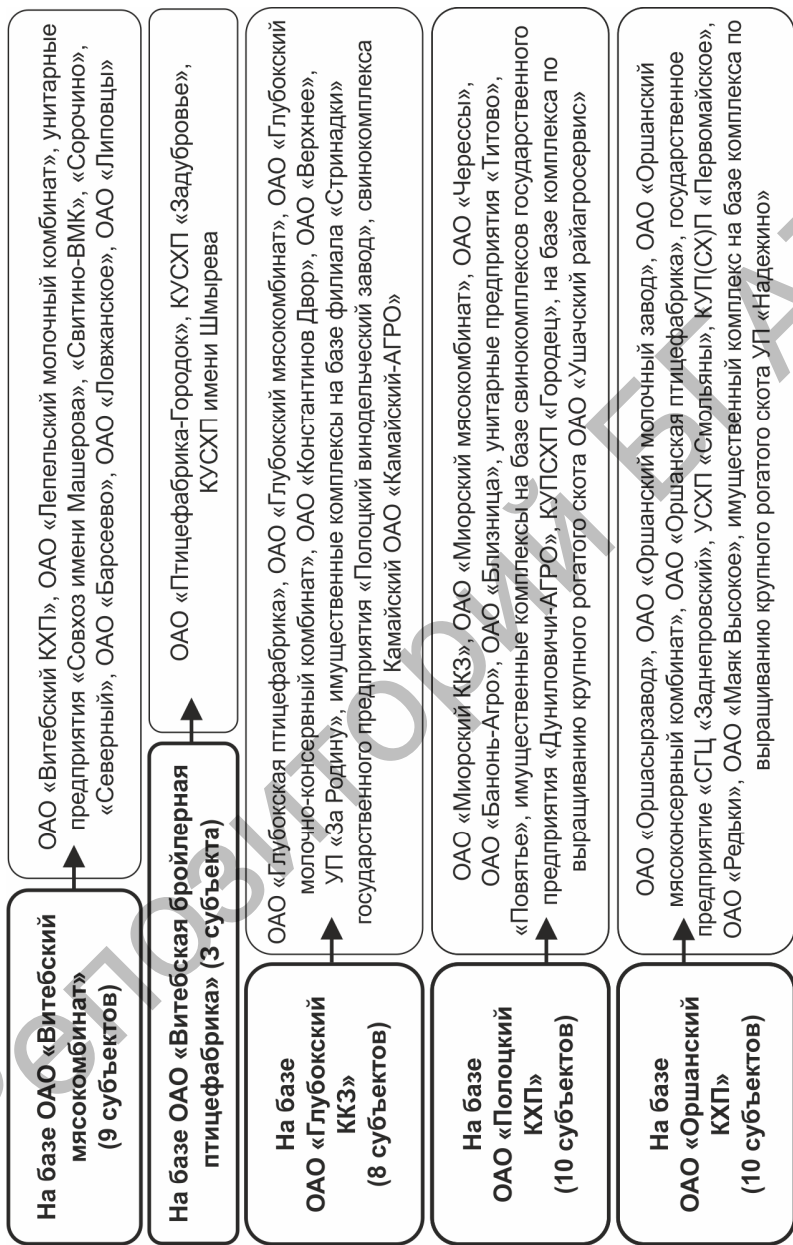


Рис. 15.1. Состав кооперативно-интеграционных структур Витебской области

В состав кооперативно-интеграционных структур включены большинство свиноккомплексов области, все комплексы по выращиванию крупного рогатого скота, все птицефабрики, все зерноперерабатывающие предприятия, большинство молоко- и мясoperерабатывающих предприятий:

- свиней – 241 тыс. голов (81 % от общей численности);
- крупного рогатого скота – 103 тыс. голов (19 % от общей численности);
- птицы – 5,3 млн голов (82 % от общей численности);
- сельхозугодий – 300 тыс. га (23 % от общей площади);
- пашни – 200 тыс. га (24 % от общей площади).

Ожидаемый объем товарной продукции – 15 трлн руб., ожидаемый объем выручки по каждой из структур – 2,5–3 трлн руб. До 2020 г. поголовье свиней в интеграционных структурах должно вырасти в 2,6 раза, зерна – в 1,7, яйца – в 1,6, молока – в 1,5.

В результате объединения снизятся издержки, сырье будет на 18–20 % дешевле, конкурентоспособность готовой продукции вырастет.

## **15.2. Порядок назначения представителя государства в органы управления интегрированных формирований**

Управление государственной долей капитала в отечественных корпоративных формированиях осуществляется посредством владельческого надзора – системы мер по участию государства в управлении хозяйственными обществами, часть акций (долей в уставных фондах) которых находятся в собственности Республики Беларусь. Организация владельческого надзора регламентирована системой нормативно-правовых документов. Владение и распоряжение принадлежащими Республике Беларусь акциями акционерных обществ осуществляет республиканский орган государственного управления по управлению государственным имуществом, в качестве которого в Республике Беларусь выступает Государственный комитет по имуществу Республики Беларусь.

Органы, осуществляющие владельческий надзор, назначают представителей государства, посредством деятельности которых осуществляется участие государства в управлении хозяйственными обществами, акции (доли в уставных фондах) которых принадлежат Республике Беларусь либо административно-территориальным

единицам. Представителем государства может быть гражданин Республики Беларусь, имеющий высшее образование и стаж работы не менее 3 лет, прошедший специальную подготовку и аттестованный на право осуществлять полномочия представителя государства в порядке, определенном Государственным комитетом по имуществу.

На рис. 15.2 показана схема организации владельческого надзора в хозяйственных обществах АПК Республики Беларусь.



*Рис. 15.2.* Схема организации владельческого надзора в хозяйственных обществах АПК Республики Беларусь

В соответствии с законодательством принадлежащие Республике Беларусь акции акционерных обществ, созданных в процессе преобразования государственных предприятий, передаются в управление по отраслевому принципу. Акциями управляют министерства,

концерны, комитеты, в ведении которых находились государственные предприятия до преобразования в акционерные общества.

В странах ЕАЭС к настоящему времени проведена широкомащтабная приватизация в аграрном секторе и доля государства в уставных фондах коммерческих организаций составляет не более 5 %. Под контролем государства остаются лишь стратегически важные предприятия. Все страны ЕАЭС стремятся к совершенствованию управления государственной долей капитала в хозяйственных обществах (в т. ч. АПК), опираясь на лучший передовой опыт. Данное совершенствование выражается в:

- замене государственных служащих в органах управления АО на независимых директоров;
- разработке и внедрении в практику кодексов корпоративного управления;
- разработке и использовании методического инструментария оценки эффективности функционирования хозяйственных обществ с государственной долей капитала.

Исходя из анализа отечественного и зарубежного опыта, предлагаются следующие основные направления совершенствования управления государственной долей капитала (акций) в хозяйственных обществах АПК Республики Беларусь:

- продажа государственных пакетов акций;
- передача акций в доверительное управление;
- развитие института независимых директоров.

Проведенный анализ свидетельствует, что в Республике Беларусь сравнительно высока степень участия государства в деятельности хозяйственных обществ (рис. 15.3), что ведет к дополнительной нагрузке и затратам в системе управления национальной экономикой. При этом, как свидетельствует отечественный и зарубежный опыт, государственное управление наиболее эффективно в отношении крупных стратегических формирований, обеспечивающих национальную безопасность страны либо занимающих монопольное положение на рынке.

Развитие института доверительного управления является важным направлением совершенствования управления государственной долей капитала (акций) в хозяйственных обществах АПК Республики Беларусь. На рис. 15.4 представлена схема доверительного управления акциями.



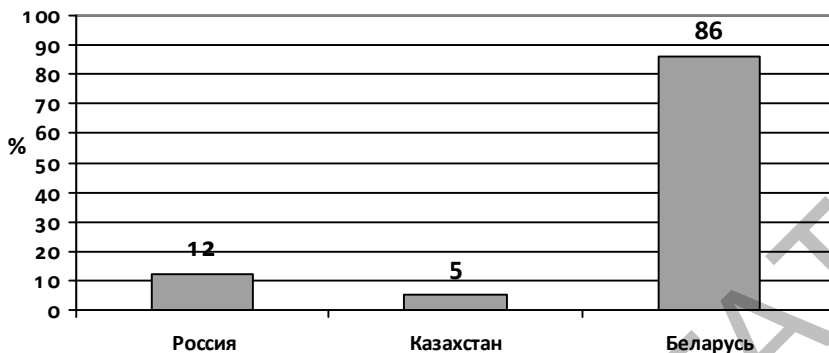


Рис. 15.3. Доля сельскохозяйственных хозяйственных обществ, имеющих государственную долю собственности в уставном капитале, %

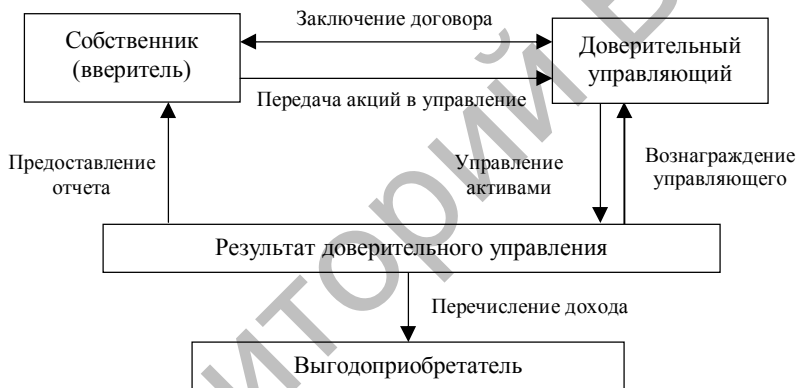


Рис. 15.4. Схема доверительного управления государственным пакетом акций

Передача принадлежащих государству акций хозяйственных обществ в доверительное управление позволяет: привлечь к управлению предприятиями опытных эффективных менеджеров, выстроить новую систему государственно-частного партнерства, привлечь новые инвестиции в развитие организаций и т. д., что в итоге обеспечит рост эффективности функционирования как отдельных организаций, так и отрасли АПК в целом.

Независимый директор – это член совета директоров, у которого нет имущественных отношений с компанией, в управлении которой он участвует, он не связан с ее поставщиками или потреби-

телями. В Республике Беларусь имеется практика привлечения независимых директоров к управлению организациями в банковском секторе. Данную практику необходимо расширить на все отрасли экономики республики. Наиболее перспективными компаниями для развития данного вида управления в сфере АПК будут являться прежде всего крупные перерабатывающие предприятия пищевой промышленности, имеющие широкие взаимоотношения с иностранными контрагентами.

На основе проведенных исследований выявлены и сгруппированы в таблицу основные направления совершенствования управления государственной долей капитала (акций) в хозяйственных обществах АПК (табл.).

Таблица

Основные направления совершенствования управления государственной долей капитала (акций) в хозяйственных обществах АПК

Направления совершенствования	Сельскохозяйственные организации		Перерабатывающие предприятия, работающие		Целевые ориентиры
	убыточные	рентабельные	на внутреннем рынке	на экспорт	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Продажа государственных пакетов акций	++	+++	++	++	Сокращение государственной доли собственности в уставных фондах сельскохозяйственных организаций до 5–10 %
2. Передача акций в доверительное управление	++	+	+	+	Выявление эффективных управленцев и передача им в собственность государственных пакетов акций не ниже контрольного (25 + 1 акция) по завершении действия договора доверительного управления

1	2	3	4	5	6
3. Развитие института независимых директоров	–	+	++	+++	Обеспечить присутствие не менее двух независимых директоров в составе совета директоров (наблюдательного совета) крупных предприятия пищевой промышленности, работающих на экспорт

*Примечание:*

+++ очень важно;    + желательно;  
 ++ важно;            – нежелательно.

### 15.3. Реструктуризация финансовых обязательств убыточных предприятий, вовлеченных в интеграционный процесс

Реструктуризация финансовых обязательств субъектов хозяйствования, вовлекаемых в интеграционный процесс, как правило носит адресный характер. Примером может служить Витебская область. В соответствии с Указом от 25.08.2016 № 320 «О развитии сельского хозяйства Витебской области» в рамках создаваемых интегрированных формирований предусмотрены следующие направления реструктуризации.

Проценты и пени с суммы задолженности по платежам, произведенным по гарантиям Правительства Республики Беларусь и местных исполнительных и распорядительных органов, отсроченным (рассроченным) в республиканский и местные бюджеты по истечении 36 месяцев, не начисляются и не взимаются.

В случае нарушения сроков внесения сумм задолженности за каждый день просрочки на сумму непогашенной рассроченной задолженности начисляются пени в размере  $\frac{1}{360}$  ставки рефинансирования Национального банка, установленной на день внесения платежей, до их уплаты, включая день перечисления этих платежей в соответствующий бюджет.

Взыскание сумм непогашенной рассроченной задолженности, задолженности по пеням производится на основании решений банков с перечислением их в соответствующий бюджет.

При недостаточности средств для полного исполнения обязательств по погашению задолженности в первую очередь погашается сумма основного долга, во вторую – проценты, в третью – пени.

Открытым акционерным обществам и присоединяемым организациям предоставляется рассрочка погашения задолженности, образовавшейся:

- на 1 июня 2016 г., по уплате налогов, сборов, пеней, контроль за исчислением и уплатой которых возложен на налоговые органы, – сроком на три года ежеквартально равными долями;

- на 1 июля 2016 г., по бюджетным ссудам и (или) займам, начисленным и неуплаченным процентам за пользование ими, пеням, начисленным за их несвоевременный возврат, в соответствии с графиками, согласованными с органами, предоставившими (выдавшими) бюджетные ссуды и (или) займы, – сроком на три года.

При предоставлении рассрочки погашения задолженности проценты не начисляются.

Рассрочка погашения задолженности предоставляется с даты подачи в налоговый орган по месту постановки на учет соответствующего заявления.

Рассрочка погашения задолженности действует при условии своевременной и полной уплаты в республиканский и местные бюджеты текущих платежей по налогам, сборам, а также очередных платежей в погашение рассроченной задолженности.

При неуплате (неполной уплате) в установленный срок текущих платежей по налогам, сборам и (или) очередных платежей в погашение рассроченной задолженности действие рассрочки прекращается со дня, следующего за днем неуплаты (неполной уплаты) этих платежей.

Со дня прекращения действия рассрочки начисляются пени на сумму рассроченной задолженности в порядке, установленном Налоговым кодексом Республики Беларусь.

Министерство энергетики обеспечивает предоставление открытым акционерным обществам и присоединяемым организациям рассрочки погашения задолженности за природный газ, электрическую и тепловую энергию, образовавшейся на 1 июля 2016 г., до 31 декабря 2018 г. ежемесячно равными долями.

Условием предоставления рассрочки является полная оплата текущего потребления природного газа, электрической и тепловой энергии начиная с 1 июля 2016 г.

В случае необеспечения полной ежемесячной оплаты текущего потребления природного газа, электрической и тепловой энергии и (или) нарушения сроков и (или) порядка погашения рассроченной задолженности за потребленные природный газ, электрическую и тепловую энергию действие рассрочки приостанавливается.

Открытые акционерные общества вправе в течение следующих четырех лет, начиная с года, на который приходится дата их реорганизации, уменьшать налоговую базу налога на прибыль на сумму денежных средств:

– направленную ими на приобретение сырья, сельскохозяйственной техники, оборудования и запасных частей к ним, специализированных капитальных строений (зданий, сооружений) сельскохозяйственного назначения, иного имущества, непосредственно связанного с производством продукции растениеводства, животноводства, пчеловодства, рыбоводства, – при безвозмездной передаче этого имущества присоединяемым организациям или созданным на их базе филиалам либо иным обособленным подразделениям, имеющим отдельный баланс;

– направленную ими на выполнение работ по строительству (включая модернизацию и реконструкцию) специализированных капитальных строений (зданий, сооружений) сельскохозяйственного назначения, модернизации и реконструкции сельскохозяйственной техники и оборудования для присоединяемых организаций или созданных на их базе филиалов либо иных обособленных подразделений, имеющих отдельный баланс;

– безвозмездно переданную присоединяемым организациям или созданным на их базе филиалам либо иным обособленным подразделениям, имеющим отдельный баланс, для приобретения имущества и выполнения работ.

## **Тема 16. СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КРУПНЫМИ ИНТЕГРИРОВАННЫМИ ФОРМИРОВАНИЯМИ**

### ***Вопросы по теме:***

16.1. Принципы и механизмы эффективного управления агропромышленными формированиями в зарубежных странах.

16.2. Организация корпоративного управления и владельческого надзора.

16.3. Структура кодекса корпоративного управления.

## 16.1. Принципы и механизмы эффективного управления агропромышленными формированиями в зарубежных странах

В соответствии с Конвенцией о транснациональных корпорациях (вступившей в силу для Республики Беларусь 14.01.2000 и ратифицированной Законом Республики Беларусь от 06.11.1998 № 208-З «О ратификации Конвенции о транснациональных корпорациях»), а также постановлением Межпарламентской Ассамблеи Евразийского экономического сообщества от 28.05.2004 № 5-18 «О типовых проектах законодательных актов МПА ЕврАзЭС в сфере экономики и финансов («Об объединениях коммерческих организаций», «О транснациональных корпорациях»)» под **транснациональной корпорацией** (далее – ТНК) понимается юридическое лицо (совокупность юридических лиц), имеющее в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество на территориях двух и более государств; образованное юридическими лицами двух и более государств; осуществляющее постоянную уставную деятельность либо капитальные вложения на территории двух и более государств.

ТНК могут использовать разнообразные *формы* освоения мирового рынка. Эти формы в основном основываются на контрактных отношениях и не связаны с участием в акционерном капитале:

- франчайзинг;
- управленческие контракты;
- сдача объектов «под ключ» и др.

*Критерии* отнесения корпораций к транснациональным:

- количество стран, в которых действует компания (в соответствии с различными предлагаемыми подходами минимум составляет от двух до шести стран);
- определенное минимальное число стран, в которых размещены производственные мощности компании;
- масштаб компании;
- минимум доли иностранных операций в доходах или продажах фирмы (как правило, 25 %);
- владение не менее чем 25 % «голосующих» акций в трех или более странах – тот минимум долевого участия в зарубежном акционерном капитале, который обеспечивал бы фирме контроль над экономической деятельностью зарубежного предприятия и представлял бы прямые зарубежные инвестиции.

В соответствии с Конвенцией в Республике Беларусь созданы следующие условия эффективного функционирования ТНК (рис. 16.1).



Рис. 16.1. Условия эффективного функционирования ТНК

В ходе развития ТНК возникает принципиально новый феномен – международное производство, которое дает корпорациям преимущества, вытекающие из различий экономических условий страны базирования управляющей компании и принимающих стран, т. е. стран, где расположены ее филиалы и подконтрольные фирмы.

Вместе с тем можно выделить преимущества и недостатки формирования ТНК (табл. 16.1).

Таблица 16.1

Преимущества и недостатки формирования ТНК

Преимущества	Недостатки
Возможность диверсификации деятельности для снижения риска и смягчения кризисных ударов	ТНК вторгаются в те сферы, которые традиционно считались областью государственных интересов
Гибкая организационная структура управления	ТНК способны обойти национальные законодательства по налогообложению

Преимущества	Недостатки
Консолидация финансовой отчетности в рамках всей системы с целью выработки стратегии наименьших налогов	ТНК способны установить монопольно высокие цены, диктовать условия, ущемляющие интересы принимающих стран
Совместное формирование рынка	ТНК нередко характеризуются хищнической эксплуатацией природных и трудовых ресурсов страны базирования
	ТНК концентрируют научные исследования и технические разработки в стране базирования, в результате чего принимающие страны остаются менее развитыми

Таким образом, создание и развитие ТНК с участием стран ЕАЭС ориентирует стороны на организацию совместного бизнеса по отраслевому или продуктовому принципам, что способствует доминированию на определенных рынках и уменьшению негативного влияния конкуренции.

## 16.2. Организация корпоративного управления и владельческого надзора

*Модели управления коммерческими организациями* – это динамичные образования, которые меняются как под влиянием внешней среды, так и по внутренним причинам. Основные модели управления организацией объединяют в своем составе: ключевые положения менеджмента; стратегическое видение – то, каким видят долгосрочное будущее предприятия его ключевые фигуры; цели и задачи; перечень ценностей компании, вырабатываемый индивидуально; иерархию составляющих элементов и принципы их взаимодействия друг с другом; корпоративную и организационную культуру.

В современной научной литературе выделяют шесть *основных разновидностей* моделей системы управления организациями:

1. *Линейно-функциональная* модель управления подразумевает строгое разделение и закрепление функционала между структурами



и сотрудниками компании. Закрепленные обязанности описаны в главном документе организации – уставе, должностных инструкциях работников и должны неукоснительно выполняться.

2. *Штатная*, или *директивная*, модель предполагает, что службы и персонал работают на основе должностных инструкций и положений о структурных подразделениях. Управление имеет иерархическую организационную структуру, и рабочий процесс регулируется при помощи приказов, отдающихся по этой структуре сверху вниз. Отдельные владельцы конкретных рабочих процессов не определены или осуществляют управление ими посредством влияния и убеждения. Они имеют на это мало формальных полномочий, и, кроме того, эти полномочия выражаются во внутренних указаниях линейного руководства. Директивные типы моделей управления организацией характеризуются тем, что в них вертикальное взаимодействие (приказы сверху вниз) дополняется горизонтальным распространением внутри одного линейного уровня.

3. *Проектная* модель управления характерна для компаний, где система управления изменяется последовательно и с определенной целью. Она предполагает организацию специальных отделов или рабочих групп на некоторое время для совместной деятельности по решению задачи или выполнению проекта. В проектной модели организаций как объектов управления руководитель проекта на время работы группы отвечает за общую стратегию деятельности, координацию работы исполнителей, распределение задач и их качественное выполнение. Для этого руководитель получает все нужные права, материальные и людские ресурсы.

4. *Матричная* модель управления представляет собой сочетание линейно-функциональной и проектной моделей. Здесь для исполнителей вводится правило двойного подчинения: они ответственны и перед непосредственным руководителем в рамках своей линейной службы, и перед непосредственным владельцем рабочего проекта. Решения принимаются менеджером проекта и линейным руководителем совместно, но ответственность каждого из них имеет свои границы: функциональный (линейный) руководитель отвечает за наличие сотрудников и ресурсов из вверенной ему структурной единицы на производстве работ, относящихся к цепочке общего производственного процесса. Именно предоставление людских и материальных ресурсов прописано в функционале

данной структурной единицы. Менеджер отвечает за непосредственную работу над проектом: сроки, качество и эффективность выполнения. Ресурсы он получает из линейного подразделения (структурной единицы).

5. *Сервисная* модель управления предполагает, что проектные менеджеры имеют право обращаться в линейные подразделения за услугами, при этом они финансируют возникшие расходы из полученных на проект средств. Функциональные (линейные) руководители в таких условиях должны стремиться оптимизировать деятельность своей структурной единицы так, как этого требует процесс. В этой модели эффективного управления организацией необходим активный пересмотр управленческих функций: функциональный руководитель относится к проектному менеджеру как к заказчику, чьи требования он должен удовлетворить посредством ресурсов своего подразделения.

6. *Чистая* модель управления ориентации на процесс предполагает тесную связь управления, производства и обеспечения. В этой модели менеджеры проектов наделяются ресурсами, которые подчинены целям результативности и эффективности процессов. Менеджеры проектов (процессов) определяются функциональными руководителями. Линейные службы представляют собой команды, состоящие из специалистов и выполняющие услуги для проектных менеджеров. Оплата (вознаграждение) определяется по качеству оказанных услуг и выполненных работ.

Управление предприятиями любой отрасли экономики находится на стыке различных областей знаний. Диапазон мнений специалистов варьируется от полного отрицания значимости организационно-экономических аспектов до идентификации каждой управленческой функции и отдельного работника. Практика работы предприятий в условиях жесткой конкуренции показывает, что функциональный подход к управлению часто приводит к потере устойчивости развития хозяйствующего субъекта из-за снижения комплексности и целенаправленности управления; преобладания краткосрочных целей в ущерб стратегическим; сокращения активности инновационных процессов; недостаточной координации функций производства, маркетинга, логистики. Важно приспособить управленческий аппарат предприятий к требованиям динамично развивающейся рыночной среды.

В последние годы в странах с развитой рыночной экономикой переходят от *функционального* метода управления организацией к *процессному*. Процессный метод ориентирован прежде всего на бизнес-процессы, конечными целями которых является создание продуктов (услуг), представляющих ценность для внешних или внутренних потребителей. Бизнес-процессный подход в менеджменте предполагает такую организацию деятельности предприятия, в основу которой положено разграничение деятельности на отдельные бизнес-процессы, а управленческой системы – на блоки управления. При этом любое предприятие рассматривается как бизнес-система, включающая связанное множество бизнес-процессов, имеющих параметры входа и выхода, конечные цели которых замыкаются на выпуске продукции. Схематично данную систему можно рассматривать как цепочку работ (операций, функций), результатом которой является какой-либо продукт или услуга. В эту цепочку обычно входят функции, которые выполняются подразделениями различных уровней организационной структуры предприятия.

Процессный метод основан на системном подходе к организации (предприятию), при котором в качестве базовых принимаются такие *принципы*, как:

- направленность на постоянное улучшение качества конечного продукта и удовлетворение клиента;
- взаимная ответственность за результаты хозяйственной деятельности всех участников управленческих звеньев;
- эффективная система мотивации персонала;
- снижение значимости и силы действия бюрократического механизма.

*Основными чертами* процессного подхода являются:

- широкое делегирование полномочий и ответственности исполнителям;
- сокращение количества уровней принятия решений;
- повышенное внимание к качеству продукции или услуг и работы предприятия;
- формализация технологий выполнения бизнес-процессов с целью их автоматизации.

Основу классификации бизнес-процессов составляют три *базовые группы*:

- основные бизнес-процессы ориентированы на производство продукции (оказание услуги), представляющей ценность для клиента и позволяющей предприятию получить доход;
- обеспечивающие бизнес-процессы – вспомогательные процессы (значительно превышающие число основных), являющиеся поставщиками всех видов необходимых ресурсов, которые предназначены для выполнения основных бизнес-процессов;
- бизнес-процессы развития и управления.

Значимость каждого из процессов выявляется на стадии системного описания. Одновременно происходит освобождение от лишней, выполняемой по привычке деятельности. На основании результатов этого этапа выбираются ключевые процессы, что необходимо для создания информационной системы предприятия. Общая модель процессной деятельности предприятия представлена на рис. 16.2.

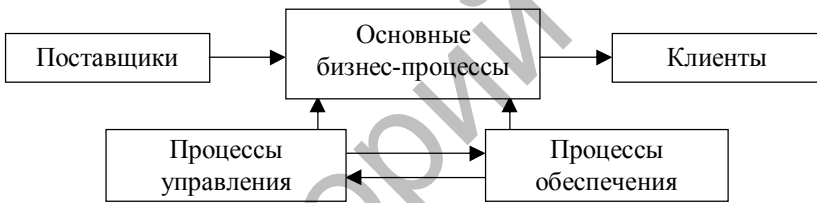


Рис. 16.2. Общая модель процессного управления организацией

В бизнес-процессном управлении выделяются следующие *ключевые элементы*:

- вышестоящий руководитель – должностное лицо, которое осуществляет планирование и несет ответственность за результаты осуществления сети процессов или ее части, проводит анализ информации о результатах и принимает управленческие решения для обеспечения максимальной эффективности деятельности;
- собственник процесса – должностное лицо, наделенное правами, располагающее зоной ответственности и полномочиями и имеющее в своем распоряжении ресурсы. Собственник процесса получает плановые задания и показатели от вышестоящего руководителя, регулярно отчитывается перед руководством о ходе процесса и предлагает проекты корректирующих и предупреждающих воздействий в области процессного управления в рамках своей компетенции;

- технология процесса – порядок выполнения разных видов деятельности по преобразованию входов в выходы;
- система показателей процесса – параметры продукта, измерители его эффективности, удовлетворенности потребителей;
- управление процессом – деятельность собственника процесса, связанная с анализом данных о ходе его протекания и принятием управленческих решений;
- ресурсы процесса – информация и материальные ресурсы, которые собственником процесса распределяются при планировании работ и учитываются при расчете его эффективности (соотношения затрат и результатов);
- границы процесса – установленная зона ответственности и компетенции владельца процесса;
- бизнес-функция – вид деятельности предприятия, которой свойственен набор (состав) показателей.

Важной характеристикой является размер процесса, требующий экономических ограничений, среди которых, например, число центров учета затрат или источники их формирования по разным направлениям деятельности предприятия. Количество таких центров и состав необходимых показателей должны быть небольшими, чтобы не усложнять процедуру учета и определения результатов. Одновременно нужно обеспечить всесторонний мониторинг процессного управления. В соответствии с назначением выделяют две группы *показателей*:

- 1) для оценки эффективности процесса (показатели расхода ресурсов на единицу продукта или времени);
- 2) для удовлетворенности результатами процесса.

Управление бизнес-процессом заключается в том, что его собственник должен с установленной периодичностью контролировать протекание процесса и принимать управленческие решения (особенно в случаях возникновения отклонений фактических параметров от требуемых). Собственник процесса ведет оперативное управление, активно вмешиваясь в его ход, изменяя запланированное распределение ресурсов. При этом он меняет не только сами планы, но и сроки, а также требования к результатам процесса в соответствии с изменившейся ситуацией, требующей немедленного вмешательства. Замкнутый цикл управления известен как цикл Деминга *P-D-C-A* (Plan–Do–Check–Act): «планирование–выполнение–проверка–управление (исправление)».

В ходе жизнедеятельности бизнес-системы выполнение бизнес-процессов обеспечивает достижение совокупности целей. В «дереве целей» каждая цель имеет вес и количественный или качественный критерий достижимости. Исходя из этого, существует реальная возможность построить «дерево показателей», т. е. сформировать систему показателей для оценки эффективности выполнения бизнес-процессов, применение которой позволяет собственникам бизнес-процессов осуществлять их контроль.

Переход к процессному управлению организацией может быть выполнен двумя *методами*.

Первый метод (*системный*, или *полный*) основан на том, что первоначально необходимо выделить, классифицировать и описать бизнес-процессы в рамках традиционной функциональной структуры управления, а затем перейти к процессной структуре управления. Он базируется на следующих основных положениях:

- выявление и классификация процессов, необходимых для системы менеджмента;
- определение последовательности этих процессов и их взаимосвязей (формирование сети бизнес-процессов в рамках существующей организационной структуры);
- определение критериев и методов, необходимых для обеспечения уверенности в том, что не только сами выделенные процессы, но и управление ими результативны;
- обеспечение ресурсами и информацией, необходимыми для поддержки исполнения этих процессов и их мониторинга;
- наблюдение, измерение бизнес-процессов и их анализ;
- реализация мероприятий, необходимых для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения бизнес-процессов.

Второй метод (*сквозной*) базируется на выделении в организации «сквозных» бизнес-процессов. Приверженцы концепции «сквозных» процессов обычно определяют бизнес-процесс как целенаправленную последовательность операций (работ, процедур), приводящую к заданному конечному результату – выходу процесса. В организации может быть выделено столько бизнес-процессов, сколько смогут субъективно обосновать руководители и специалисты. Начало бизнес-процесса представляет собой описание входящих и исходящих документов, а также последовательности работ, выполняемых без

закрепления за подразделениями предприятия исполнителей. Затем формализованные «сквозные» бизнес-процессы вписываются в новую организационную структуру (чаще матричного типа), построенную на процессном подходе к управлению. На основе этого метода описание идет по следующему сценарию:

- исходя из фактической ситуации создаются модели;
- производится анализ данных моделей;
- разрабатываются модели улучшенного типа;
- проводится реорганизация реальной деятельности на основе усовершенствованных моделей;
- создается новая организационная структура на основе процессного подхода к управлению.

В табл. 16.2 приводится сравнение двух методов перехода к процессному управлению организацией.

Таблица 16.2

Сравнительная оценка методов перехода к процессному управлению

Базовые характеристики	Системный (полный) метод описания бизнес-процессов	Метод описания «сквозных» бизнес-процессов
Определение бизнес-процесса	Устойчивая целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы и выходы, представляющие ценность для потребителя	Целенаправленная последовательность операций (работ, процедур), приводящая к заданному конечному результату – выходу процесса
Анализ деятельности предприятия	Вся деятельность рассматривается как сеть процессов, привязанных к реальной организационной структуре предприятия	Рассмотрение деятельности в виде цепочек последовательно выполняемых операций
Методика управления процессом	Соответствует требованиям ISO 9001:2000	Единая методика отсутствует, используются различные методы

Базовые характеристики	Системный (полный) метод описания бизнес-процессов	Метод описания «сквозных» бизнес-процессов
Взаимодействие между структурными подразделениями	Определено и регламентировано в рамках сети процессов	Описание в рамках «сквозных» процессов
Документирование системы управления	Полное документирование деятельности	Создание дополнительной документации к уже существующей
Изменение организационной структуры	Отсутствует. Организационная структура сохраняется в целом до появления объективных условий, необходимых для изменений	Полное изменение (переход на матричную или проектную структуру)

### 16.3. Структура кодекса корпоративного управления

Развитие интеграционных процессов побуждает головные предприятия в форме акционерного общества придерживаться признанных в мировом сообществе правил корпоративного поведения, соблюдение которых позволяет обеспечить прозрачность принятия решений, расширить информационную открытость и, как следствие, защиту прав и интересов акционеров.

Следование акционерными обществами признанным стандартам корпоративного управления позволяет повысить качество принятия решений их органами управления, что способствует повышению эффективности управления бизнесом, конкурентоспособности общества и доступу к рынкам капиталов, снижению рисков злоупотреблений и мошенничества со стороны членов органов управления акционерного общества и улучшению репутации акционерных обществ.

*Корпоративное управление* – это организационная модель управления и контроля в акционерном обществе, направленная на повышение эффективности его деятельности.

*Основная задача* корпоративного управления – это обеспечение баланса интересов участников корпоративных отношений, т. е. соз-



дание такой системы взаимоотношений, которая позволяет учесть интересы акционеров, членов органов управления, должностных лиц акционерного общества, а также других заинтересованных лиц (поставщиков, потребителей, кредиторов, иных контрагентов, государственных органов и др.).

Повышение уровня корпоративного управления в акционерном обществе:

- способствует более качественной подготовке стратегии управления;
- способствует увеличению рыночной стоимости акций акционерного общества, поскольку чем выше уровень корпоративного управления в акционерном обществе, тем выше уровень доверия инвестора к акционерному обществу;
- дает возможность привлечения как акционерного, так и заемного капитала на лучших (более выгодных) условиях;
- обеспечивает снижение рисков инвестиций в ценные бумаги общества;
- уменьшает финансовый риск при осуществлении существенных корпоративных действий, в т. ч. сделок общества;
- уменьшает риск наступления финансового кризиса;
- способствует добросовестному и честному ведению дел.

Многие акционерные общества имеют свои особенности в организации управления и функционирования, поэтому сложно создать единую унифицированную систему корпоративного управления, применимую ко всем акционерным обществам.

В связи с этим более целесообразно выделить *ключевые элементы*, внедрение которых на индивидуальной основе будет способствовать созданию сбалансированной системы корпоративного управления. К таким элементам относятся:

- разработка и утверждение устава акционерного общества и локальных нормативных правовых актов, в т. ч. корпоративного кодекса;
- образование и организация работы органов управления акционерного общества (общего собрания акционеров, совета директоров, исполнительного органа);
- создание системы внутренней оценки деятельности членов органов управления и должностных лиц и в увязке с ней – эффективной системы вознаграждений и мотивации указанных лиц;
- образование и организация работы комитетов совета директоров;
- организация работы корпоративного секретаря;

- обеспечение надлежащего внутреннего контроля финансово-хозяйственной деятельности акционерного общества (ревизионная комиссия, контрольно-ревизионная служба);
- разработка информационной политики;
- разработка дивидендной политики;
- существенные корпоративные действия (сделки акционерного общества, выкуп акций);
- порядок урегулирования корпоративных конфликтов.

Формирование и внедрение адекватной системы корпоративного управления требует взвешенного поэтапного подхода, который должен учитывать различные факторы, влияющие на выбор индивидуальной схемы корпоративных отношений.

Акционерным обществам, выстраивающим локальные модели корпоративного управления, необходимо принимать во внимание:

- масштаб и географию деятельности акционерного общества;
- стратегию развития;
- количественный и качественный состав акционеров (наличие мажоритарных и миноритарных акционеров);
- наличие внешних инвестиций и заимствований.

Немаловажное значение имеет и такой фактор, как готовность руководства и персонала к структурным преобразованиям, затрагивающим интересы отдельных групп участников (например, внедрение системы оценки и мотивации, зависимость получаемого вознаграждения от результатов деятельности, создание действенной системы контроля на всех уровнях управления и т. д.).

## **Тема 17. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ СОЗДАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРОДУКТОВЫХ КОМПАНИЙ**

### ***Вопросы по теме:***

17.1. Алгоритм создания организационной структуры продуктовых компаний. Рыночные формы управления продуктовыми компаниями.

17.2. Экономический механизм внутрикорпоративных отношений, порядок формирования и распределения доходов.

17.3. Механизм мотивации труда и производства в рамках продуктовых компаний.

## 17.1. Алгоритм создания организационной структуры продуктовых компаний. Рыночные формы управления продуктовыми компаниями

*Основные принципы создания продуктовых компаний, без учета которых невозможно построение их рыночного механизма хозяйствования:*

- добровольность формирования состава участников и гласность проведения процедуры создания;
- оптимизация структуры производственной деятельности объединения с целью придания ей целостности на основе разработки и реализации соответствующей производственно-финансовой и инвестиционной политики;
- создание благоприятных и равных условий функционирования для всех субъектов интеграции;
- эквивалентность и паритетность обмена результатами трудовой деятельности в рамках объединения;
- восприимчивость к достижениям науки и передовой практики и адаптивность к ресурсосберегающим технологиям;
- оптимальность соотношения горизонтальных и вертикальных экономических связей между субъектами интеграции различных уровней;
- социальная направленность функционирования хозяйственного механизма.

Решение о вступлении каждой организации в продуктовую компанию должно приниматься самостоятельно с учетом собственных возможностей по участию в совместном капитале. Поэтому при обосновании целесообразности создания агропромышленного формирования необходимо учитывать следующие обеспечивающие условия:

- уровень развития отдельных отраслей агропромышленного производства, имеющихся в конкретном регионе;
- организационно-экономические и финансовые условия потенциальных участников, т. е. информацию о результатах их производственно-финансовой деятельности и перспективах развития;
- возможные направления углубления отраслевой специализации продуктовой компании, ассортимент, качественные характеристики и объемы производимой продукции;

- оценку конкурентоспособности товарной продукции, предполагаемой к выпуску, на местном рынке и за его пределами;

- степень управляемости деятельностью продуктовой компании, объем полномочий участников при реализации единой стратегии его развития;

- характеристику возможных вариантов использования общих материально-финансовых средств и распределения полученных доходов;

- оптимальность числа участников с учетом критерия максимизации прибыли от совместной деятельности.

Экономической основой участия субъектов интеграции в создании продуктовой компании служит рост полученного эффекта по сравнению с эффектом при автономном функционировании. Образование продуктовой компании предоставляет участникам определенные *преимущества*, наиболее существенными из которых являются:

- оптимизация налогообложения на промежуточных этапах производства в единой технологической цепи с уплатой основной суммы налогов на конечной стадии реализации готовой продукции;

- обоснованное распределение прибыли среди участников продуктовой компании в зависимости от их вклада;

- снижение трансакционных издержек в процессе совместной деятельности субъектов интеграции;

- рациональное перераспределение оборотных средств между участниками с целью уменьшения привлеченных заемных ресурсов и сокращения процентных выплат за их использование;

- возможность образования централизованного резервного фонда (посредством аккумулирования денежных и иных активов участников) для реализации совместных инвестиционных программ.

Опыт функционирования агропромышленных формирований подтверждает, что создание продуктовой компании базируется на следующем *алгоритме*:

- образование инициативной группы потенциальных участников;

- проведение общих собраний;

- создание центральной компании;

- подготовка пакета учредительных документов для регистрации;

- определение экономического механизма взаимодействия в ее рамках.

При этом установлено, что *инициативную группу* целесообразно создавать из числа руководителей и специалистов организаций-участников, т. к. они более профессионально и оперативно смогут разработать проект договора о совместной деятельности и устав, организовать проведение учредительной конференции, распространить среди учредителей акции и представить необходимые документы для регистрации.

Актуальным является вопрос по *составу участников* продуктовой компании, который зависит от конкретных условий деятельности, целей организации, конечных видов производства и количества готового продовольствия. При этом целесообразно в качестве предприятий-интеграторов учреждать перерабатывающие и пищевые предприятия, крупные животноводческие комплексы или торговые брендовые организации, которые смогут играть ведущую роль в предпринимательской деятельности создаваемой продуктовой компании. Вместе с тем во многих случаях интеграторами агропромышленного объединения могут и должны выступать предпринимательские структуры, которые смогут создать обособленную управленческую компанию, способную на основе менеджмента и маркетинга решать вопросы текущей и перспективной совместной деятельности и обеспечивать эффективное хозяйствование продуктовой компанией, т. е. решать весь перечень задач по совместной деятельности ее членов.

В целом для обеспечения управляемости и минимизации транспортных издержек в состав таких структур целесообразно включать технологически взаимосвязанные организации, расположенные, как правило, на компактной территории. Определение состава участников следует проводить открыто. Информация о предполагаемом создании агропромышленного формирования должна содержать его цели и задачи деятельности, основные требования, предъявляемые к участникам, перечень намеченных инновационных проектов, программ по реконструкции, модернизации и освоению производственных мощностей, созданию новых рабочих мест и доводиться до всех потенциальных партнеров. Поскольку образование продуктовой компании влечет за собой уменьшение доли полномочий входящих в нее организаций с их передачей вновь создаваемой продуктовой компании, то необходимо соблюсти принцип соответствия прав и обязанностей, приобретаемых участниками.

Установлено, что при создании крупных продуктовых компаний в отдельных подкомплексах и образовании при этом управляющей компании ее исполнительный аппарат наряду с выполнением основной организационной работы должен учитывать особенности и формировать условия эффективной деятельности в конкретных обстоятельствах.

Для эффективного функционирования продуктовой компании целесообразно разработать *пакет нормативно-правовых документов*:

- положение о создании и функционировании;
- договор о создании и учредительный договор;
- устав управляющей компании, дочернего предприятия;
- внутренние документы, обеспечивающие эффективное функционирование продуктовой компании в целом и всех ее участников, и др.

Система менеджмента в продуктовых, специализированных и многоотраслевых компаниях АПК предопределяется многими *факторами*. Наиболее важными среди них являются:

- уровень концентрации и специализации предприятий компании;
- степень разделения труда и развития кооперирования производства;
- доступность компании для проникновения в нее внешнего капитала (из других отраслей реальной экономики, а также иностранного капитала);
- характер отношений между участниками, определяемый общей собственностью или в договорном порядке;
- формы интеграции субъектов предпринимательской деятельности подкомплекса или виды договорных отношений и др.

*Основными принципами организации управления* крупной продуктовой компанией являются:

- минимизация затрат управления при обеспечении эффективности коммерческой деятельности;
- дифференциация функций управления компании и ее участников на основе разделения стратегического и оперативного руководства;
- невмешательство компании в процесс оперативного управления его структурными единицами;
- ориентация деятельности участников компании на конечную продукцию посредством маркетинга;
- осуществление внутрикорпоративного планирования и прогнозирования для обеспечения рационального управления;

– соблюдение участниками компании существующих законодательных рамок создания и функционирования объединения.

Решающую роль в организации управления продуктовой компанией играет определение и распределение состава функций между первичными структурами и головным объединением. Исходным моментом разграничения функций и степени их централизации выступают решения, которые способны самостоятельно принимать предприятия различных уровней и звеньев. При этом следует учитывать сильные и слабые стороны централизации и децентрализации функций. Поэтому в каждом конкретном случае в зависимости от объекта управления (специализированная или многоотраслевая компания) следует четко определять состав функций управления и оптимизировать компетенцию по их реализации как аппаратом управления предприятия низового уровня, так и той частью, которая централизована в головной компании.

Экономическое управление продуктовой компанией имеет определенную этапность и соответствующую ей структуру функций. Целесообразно выделить несколько *этапов* экономической работы в рамках продуктовой компании:

- первый – при создании;
- второй – в начале ее функционирования (стартовый период);
- третий – в процессе текущей работы.

На этапе **создания продуктовой компании** должны быть решены три важнейшие *задачи*: подготовлено технико-экономическое обоснование создания продуктовой компании, проведен анализ производственно-финансовой деятельности всех участников, выполнены работы по определению величины уставного капитала и распределению акций (паев, долей) среди юридических и физических лиц.

Главным аспектом технико-экономического обоснования должно быть получение эффекта от совместной деятельности. При этом целесообразно обосновать показатели, за счет которых достигается приращение эффективности производства у каждого участника (подразделения) и компании в целом.

В ходе подготовительных работ по созданию продуктовой компании рекомендуется провести анализ производственно-финансовой деятельности потенциальных участников. Такой анализ преследует несколько целей:

- оценить реальное финансовое состояние каждого участника;
- выявить обстоятельства, которые могут впоследствии осложнить финансовое положение компании после ее юридической регистрации;
- оценить стартовые условия деятельности формирования;
- устранить имеющиеся нарушения в финансовой и учетной деятельности и др.

В проведении такого мониторинга могут участвовать как специалисты потенциальных участников, так и органы управления АПК региона. Практика показывает, что такой анализ оправдывают его результаты, прежде всего вскрытие резервов, повышение уровня открытости (прозрачности) экономической деятельности компании среди физических и юридических лиц – самая трудоемкая и ответственная работа экономических служб в подготовительный период. Обоснованность принимаемых решений должна базироваться на правовом регулировании уставного капитала и его функций.

Для недопущения ошибок в определении величины уставного капитала необходимо учитывать, что он должен:

- минимальным размером имущества гарантировать интересы кредиторов в соответствии с прогнозными размерами внешних заимствований;
- обеспечить продуктивную компанию стартовым оборотным капиталом и материально-технической базой для организации производства и предпринимательской деятельности.

При этом долевая структура уставного капитала определяет его создателям лишь доли участия в доходе и управлении и не является основанием для выделения или денежной компенсации соответствующей доли имущества.

В связи с этим размеры уставного капитала должны определяться, с одной стороны, достаточностью для проявления интересов у кредиторов и их привлечения, а с другой – с учетом стоимости чистых активов.

Исходя из указанных предпосылок определяются содержание и последовательность работы экономических служб продуктовой компании.

Вначале необходимо провести переоценку фондов участников, законсервировать неиспользуемые здания, сооружения и оборудование, списать изношенные средства производства. После этого целесообразно



провести оценку чистых активов, а также прогнозируемой потребности в кредитных ресурсах. Основываясь на условиях формирования уставного капитала, анализе оценки чистых активов и требующихся кредитах, принимают решение о размере уставного капитала.

В целях повышения эффективности финансового управления и контроля следует осуществлять распределение акций под объединенный капитал преимущественно среди юридических лиц, поскольку большое количество физических лиц в составе акционеров усложняет решение не только процедурных вопросов, но и принципиальных инвестиционных проблем и распределения прибыли.

На *начальном этапе функционирования продуктовой компании (стартовый период)* должны быть решены программные вопросы производственной деятельности, определены стратегия и тактика финансово-экономических отношений участников-партнеров, хозрасчетных отношений в структурных подразделениях, управления финансовыми и товарными потоками в рамках нового формирования, а также его взаимоотношений с участниками и инфраструктурой регионального рынка.

Содержание работ по реализации указанных проблем и вопросов может сводиться в основном к следующему:

– специалисты экономического профиля головной компании совместно с директорами предприятий, руководителями и специалистами отраслевых и функциональных служб, как правило, не более чем в месячный срок проводят анализ бизнес-планов всех участников, разрабатывают программу производства продукции и составляют бизнес-план объединения;

– для оценки выполнения производственной программы определяют потребность в материальных и финансовых ресурсах, анализируют собственные и возможные заемные источники формирования запасов и затрат, а также бюджетной поддержки. На этой основе планируют структуру и объемы товарной продукции, ее себестоимость и ожидаемую выручку, определяют показатели ожидаемой экономической эффективности и уровни доходности производства отдельных видов продукции, а также производственно-финансовой деятельности участников и продуктовой компании в целом;

– с самого начала деятельности продуктовой компании проводят работу по переводу деятельности трудовых коллективов на хозрасчетную основу;

– в области денежно-финансовых отношений разрабатывают и вводят в практику использования: системы денежного и материального взаимокредитования производственных предприятий (подразделений) в рамках продуктовой компании; порядок использования и возврата внешних заемных средств и кредитов коммерческих банков; положения и механизмы формирования и использования централизованных фондов продуктовой компании; порядок взаиморасчетов производственных предприятий (подразделений) и расчетные цены на основные виды продукции собственного производства; положение об использовании арендуемых земель (если таковые будут) и о расчетах по аренде; порядок расчета с участниками продуктовой компании по конечным результатам совместной деятельности.

В зависимости от специализации, структуры и размеров продуктовой компании, а также выбора организационно-правовой формы может возникнуть необходимость в разработке и других внутренних нормативных документов.

Экономическое управление *текущей деятельностью* предполагает использование рыночных методов воздействия на производственно-финансовые и экономические процессы продуктовой компании через планирование, ценообразование, финансирование и кредитование, экономическое стимулирование. При этом нужно иметь в виду, что главным критерием эффективности производства и коммерческой деятельности хозяйствующего субъекта в рыночных условиях является прибыль, ее масса.

В текущей экономической работе по управлению процессами формирования прибыли следует учитывать и использовать влияние на ее массу системных факторов, предполагающих изменения реализационных цен на производимую продукцию, цен на приобретаемые ресурсы и услуги, объема реализации продукции, объема реализуемой продукции, затрат за счет режима экономии, затрат и себестоимости реализуемой продукции.

Прибыльной деятельности продуктовой компании будет способствовать создание планирующей системы хозяйствования, при которой все участники работают в единой технологической цепи со стимулированием от общего конечного результата. При такой системе хозяйствования каждый участник интегрированного формирования будет стремиться не к максимальному повышению цен

на каждом этапе получения промежуточной продукции, а к максимальному снижению издержек на промежуточных этапах и к максимальной прибыли на конечном этапе реализации конечной продукции.

Система стимулирования труда и производства должна быть достаточно гибкой. На первых этапах – до выхода на прибыльное производство – приоритет следует отдать стимулированию за экономию производственных затрат, а после исчерпания основных резервов экономии – конечным результатам (получению валового дохода или иных результатов производственно-финансовой деятельности).

Практика показывает, что в крупных продуктовых компаниях управленческие ошибки могут стать причиной больших финансовых потерь. Для их недопущения целесообразно создание экономического совета компании. Функциями такого совета является не только технико-экономическое обоснование важнейших принимаемых решений и крупных производственно-финансовых операций, но и подготовка перспективных направлений развития экономики продуктовой компании, их корректировка. При этом очень важно отработать упреждающий стиль работы экономических служб и совета, при котором приоритет в финансово-экономической стратегии и тактике хозяйствования отдается упреждению ошибок и недопущению убыточности производства, формированию нормального финансового положения.

## **17.2. Экономический механизм внутрикорпоративных отношений, порядок формирования и распределения доходов**

Высшим органом стратегического управления продуктовой компанией является совет управляющих или общее собрание его участников в целях соблюдения паритета интересов в управлении формированием и использованием объектов собственности.

Если количество участников невелико и территориальная удаленность их друг от друга незначительна, то совет компании можно не избирать. Тогда общее собрание будет выполнять функции, отнесенные к компетенции совета, исходя из организационно-правовой формы. В этом случае общее собрание должно созываться не реже одного раза в квартал.

В продуктовой компании с большим количеством участников (более 15) либо их существенной территориальной разобщенностью, а также в других случаях по решению участников целесообразно избирать совет компании. На него возлагаются помимо регулирования вопросов использования объектов собственности определенные функции управления производством. Однако это управление должно носить характер не прямого хозяйственно-административного воздействия, а тактического координирования реализации стратегической линии объединения и решений общих собраний его участников. В этих целях количественный состав совета должен определяться исходя из принципов целесообразности управления компанией, соблюдения прав собственников, соотношения их интересов и эффективности управления использованием объектов собственности.

В связи с этим необходимо выделить:

- основные категории участников: сельхозтоваропроизводители, перерабатывающие предприятия, агросервисные организации, торговые организации, финансовые организации;

- основные направления деятельности продуктовой компании: производство сельскохозяйственной продукции, ее переработка, реализация готовой продукции, снабжение предприятий средствами производства, финансирование программ развития, координация деятельности участников формирования;

- количество производственных и иных подразделений в продуктовой компании, а также дочерних и зависимых обществ (отделений, филиалов, представительств, дочерних фирм и т. д.), их территориальная разобщенность и производственные направления.

В соответствии с полученными сведениями определяется количественный состав совета. Исходя из анализа и практического опыта, количественный состав совета целесообразно утверждать нечетным, общей численностью представителей не менее трех.

Далее определяется качественный состав совета. Целесообразно установить квоты по категориям участников из расчета не менее одного представителя от каждого из них. Причем представителей государства и каждого из собственников крупных пакетов акций (свыше 10 % от уставного капитала), не возражающих против этого, следует в безусловном порядке вводить в состав совета.

На оставшиеся вакантные места от основных категорий участников представитель может быть избран в соответствии с его долей в уставном капитале продуктовой компании.

Функции членов совета продуктовой компании помимо принятия коллегиальных решений следует дифференцировать по направлениям деятельности в соответствии с представительством от определенных категорий участников в зависимости от функциональных направлений объединения. Сочетание в одном лице специалиста управления и представителя участника позволит наиболее эффективно курировать использование объектов собственности в соответствующем производственном направлении.

Избирая в коллегиальные органы управления, не следует подменять различных представителей разных юридических лиц представителями одного и того же юридического лица. Так, представители юридических лиц, вошедшие в состав совета компании, не могут одновременно входить в ревизионную комиссию. На практике встречаются ситуации, когда, например, директор избирается в совет, а главный бухгалтер этой же организации – в ревизионную комиссию. Это должно быть официально запрещено внутренними документами продуктовой компании, имеющими юридическую силу.

Представителями от участников – юридических лиц в совет продуктовой компании, созданной в форме юридического лица, целесообразно назначать их руководителей. Причем если юридическое лицо образовано путем объединения собственности различных лиц, то в совет следует направлять представителя, возглавляющего коллегиальный орган управления собственников данного юридического лица (председателя совета). При этом должны предъявляться соответствующие требования к их квалификационному уровню по соответствующему профилю предстоящей деятельности в совете управляющих. Если руководитель организации – участника объединения не отвечает этим требованиям, то в совет может быть делегирован другой представитель либо основному представителю нормативными документами продуктовой компании должно быть разрешено иметь заместителя (полномочного представителя по соответствующей доверенности) для выполнения функций куратора в совете управляющих определенного направления.

### 17.3. Механизм мотивации труда и производства в рамках продуктовых компаний

В зависимости от организационно-экономической модели продуктовой компании следует различать две категории *субъектов административного управления* производственно-хозяйственной, финансово-экономической и иной деятельностью:

а) если агропромышленное формирование создается *как юридическое лицо*, то административный аппарат управления формируется и функционирует на традиционных принципах. Особенности могут касаться лишь назначения исполнительного (генерального) директора и менеджерского корпуса, руководителей ведущих направлений и подразделений продуктовой компании. Генерального директора (директора) и руководителей основных (ведущих) подразделений целесообразно назначать на общем собрании участников, а руководителей других служб – советом объединения. Непосредственных исполнителей может подбирать исполнительный аппарат управления самостоятельно, предъявляя определенные требования к уровню их квалификации, опыту работы и рекомендациям, в т. ч. с последнего места работы. Структуру управления в продуктовой компании, состав отделов и служб, их функции и методы руководства целесообразно устанавливать на совете формирования;

б) если продуктовая компания создана *без образования юридического лица*, то функции исполнительного органа по управлению текущей деятельностью, определенные участниками компании, может выполнять один из них силами своего исполнительного аппарата управления. В этом случае другие участники в формировании исполнительных органов указанного члена продуктовой компании не участвуют. Их мнение по этим вопросам может носить только совещательно-рекомендательный характер.

Исполнительным органам следует уделить внимание управлению финансовыми потоками в продуктовой компании. С этой целью целесообразно организовать финансово-расчетный центр (далее – ФРЦ). При небольших масштабах объединения с правом юридического лица продуктовой компании он может быть создан на базе его бухгалтерии с ведением учета на лицевых счетах участников

и начислением либо списанием поступающих на них средств. Для этого могут осуществляться обычные бухгалтерские проводки и использоваться традиционная бухгалтерская документация.

В случае функционирования крупной продуктовой компании с большим объемом документооборота необходимо создавать дополнительное подразделение в качестве ФРЦ либо прибегнуть к услугам финансовых организаций. Наилучшим вариантом могут оказаться услуги банка, являющегося участником продуктовой компании либо созданного на его средства.

Если ФРЦ создается в объединении, то необходимо разработать внутреннее положение об ФРЦ, отражающее принципы его формирования, функции, порядок деятельности, проведения взаиморасчетов и другие вопросы. Утверждается положение об ФРЦ на общем собрании участников продуктовой компании, поскольку вопросы взаиморасчетов наиболее тесно связаны с вопросами реализации прав собственников на результаты деятельности формирования.

Через ФРЦ могут осуществляться:

- взаиморасчеты между участниками продуктовой компании и третьими лицами;
- ведение учета и всех видов отчетности (статистической, бухгалтерской и др.);
- ведение реестра собственников долей (акций, паев) в соответствии с действующим законодательством (в АО, в ООО и др.);
- инвестиционные операции в рамках продуктовой компании;
- эмиссия ценных бумаг;
- создание и контроль использования централизованных фондов продуктовой компании;
- предоставление необходимой информации участникам продуктовой компании, руководящим органам (информации о финансовом состоянии формирования, выписки из реестра собственников, информации для голосования на общем собрании участников АПФ и др.).

Важным направлением, которое должно получить свое отражение в вопросах функционирования крупной продуктовой компании, является внешнеэкономическая деятельность. Сюда включаются вопросы экспорта-импорта продукции:

- создание филиалов, представительств, дочерних предприятий за границей;
- сотрудничество с иностранными партнерами – способы, принципы, условия и др.;
- налогообложение, получение льгот;
- иные вопросы обеспечения эффективной внешнеэкономической деятельности.

В связи с этим в крупных компаниях регионального и межрегионального характера должна быть предусмотрена служба (подразделение), ответственная за внешнеэкономическую деятельность, достаточно компетентная в этих вопросах, поскольку риск при осуществлении внешнеэкономических связей значительно выше, чем на внутреннем рынке. Он связан с удаленностью партнеров, различиями в законодательной базе стран, сложностью проведения взаиморасчетов и разрешения споров.

Для узкоспециализированных продуктовых компаний либо формирований с небольшим количеством участников часть направлений курирования в совете управляющих и часть служб административного аппарата управления может отсутствовать либо совмещаться с другими.

Например, курирование координационной деятельности в совете может быть совмещено с курированием реализации продукции и проведения взаиморасчетов. Функции финансово-экономической службы, бухгалтерии и ФРЦ могут быть совмещены в одном подразделении.

Выбор той или иной организационно-правовой формы продуктовой компании зависит от многих факторов – как внутренних (специализация производства, техническая оснащенность, обеспеченность кадрами, уровень их квалификации), так и внешних (природные, экономические, политические и др.).

От выбранной участниками организационно-правовой формы зависит структура органов управления, которая предусмотрена действующим законодательством для коммерческих и некоммерческих организаций.

В коммерческих организациях (АО, ООО) высшим органом управления является общее собрание участников (акционеров, вкладчиков), которые имеют право присутствовать на собрании



и принимать участие в обсуждении вопросов на повестке дня и голосовать при принятии решений.

Коллегиальным органом управления являются совет управляющих (наблюдательный совет) и правление. Порядок образования и деятельности совета управляющих (наблюдательного совета), правления формирования, а также порядок прекращения полномочий членов совета управляющих (наблюдательного совета), правления и компетенция лиц, возглавляющих коллегиальные органы, определяются уставом формирования.

Уставом продуктовой компании может быть предусмотрено образование коллегиального исполнительного органа. При этом лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа, не может быть одновременно председателем совета управляющих (наблюдательного совета).

Органы управления вырабатывают стратегию управления, выявляют возможные виды риска, принимают управленческие решения. В процессе управления собственностью участники продуктовой компании как собственники и как партнеры по совместной деятельности должны действовать по принципу поиска взаимовыгодных решений и согласованных действий всех участников в рамках продуктовой компании, равноправного участия в управлении собственностью, равной ответственности за результаты деятельности.

## **Тема 18. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КООПЕРАЦИИ И ИНТЕГРАЦИИ В ПРОЦЕССЕ РЫНОЧНОЙ РЕОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### ***Вопросы по теме:***

18.1. Создание агрокомбинатов по принципу самодостаточности сырьевой зоны.

18.2. Механизм создания холдинговых компаний на основе гражданско-правовых договоров.

18.3. Совершенствование нормативно-правового регулирования продажи предприятий, акций государства в уставных фондах хозяйственных обществ в процессе создания интегрированных формирований.

## 18.1. Создание агрокомбинатов по принципу самодостаточности сырьевой зоны

Действующие в отечественном АПК модели агрокомбинатов следует рассматривать как форму организации крупного агропромышленного производства, в которой формируется единый производственно-хозяйственный комплекс в рамках одного юридического лица, объединяющий несколько технологически связанных производств разных отраслей в цепи «производство–переработка–реализация продукции». Производственные единицы, входящие в состав агрокомбината, не имеют формы юридического лица и выступают в качестве цехов, производственных участков, филиалов. В соответствии с действующим законодательством агрокомбинат может выступать в любой организационно-правовой форме.

В основу формирования интегрированных структур в форме агрокомбинатов положены следующие *принципы*:

- добровольность;
- согласованность экономических интересов;
- наличие ведущего звена (предприятия-интегратора);
- целостность и комплексность (предполагает замкнутый производственный цикл «производство–переработка–сбыт»);
- автономия и независимость.

*Характерные особенности* построения организационной структуры агрокомбинатов заключаются в:

- отсутствии правовой и экономической самостоятельности участников (филиалы);
- консолидации организационно-управленческих функций на базе предприятия-интегратора (основного общества);
- способе интеграции – присоединении (в результате реорганизации предприятие перестает функционировать, проходит процедуру исключения из единого государственного реестра юридических лиц и индивидуальных предприятий). Процедура влечет за собой правопреемство по долгам и обязательствам реорганизуемых юридических лиц.

Примерная модель организационно-производственной структуры интегрированных формирований в форме агрокомбинатов представлена на рис. 18.1.

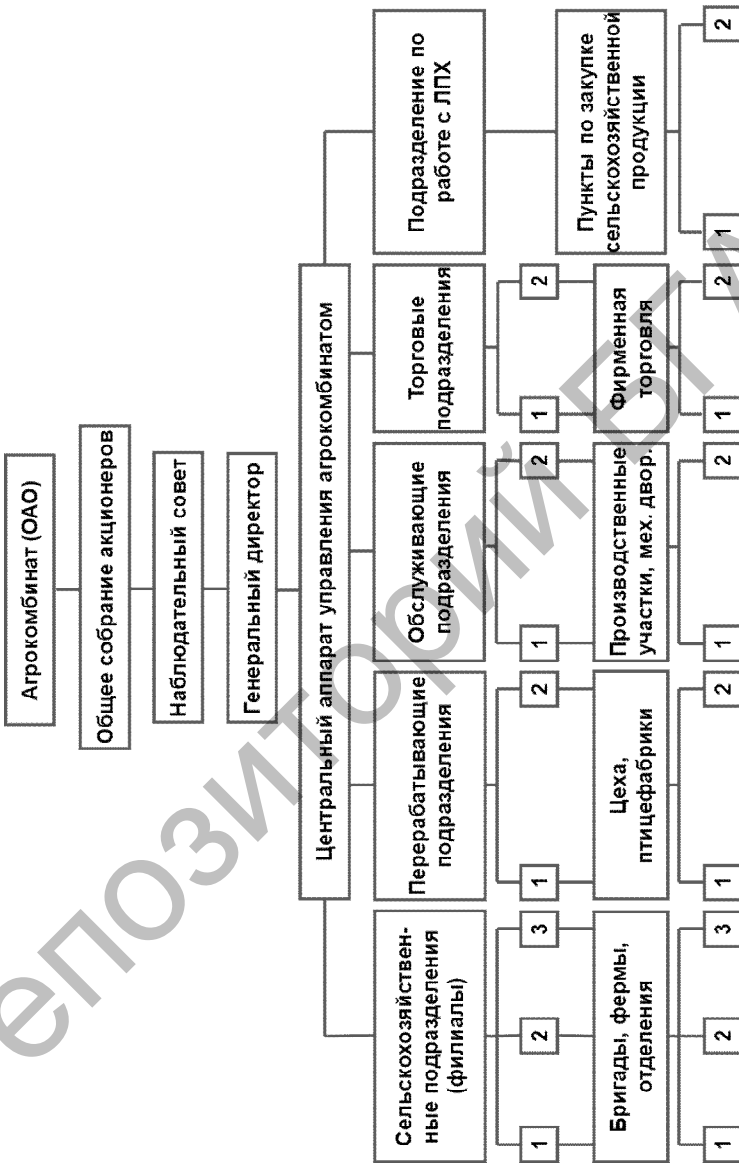


Рис. 18.1. Организационно-производственная структура агрокомбината

Механическое объединение активов участников интеграционных процессов без согласования их экономических интересов, включение неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций в интегрированное формирование при отсутствии должного экономического обоснования не только не позволяет решить проблемы, связанные с ростом обязательств и нехваткой инвестиционных ресурсов в агропромышленном производстве, но и порождает ряд новых правопреемников – в области организации, управления и осуществления эффективной деятельности (рис. 18.2).

Повышающие уровень эффективности	Снижающие уровень эффективности
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ полная или частичная организация производства по технологическому циклу «производство–переработка–сбыт» («производство–реализация»)</li> <li>✓ специализация на определенном виде деятельности</li> <li>✓ территориальная близость</li> <li>✓ реализация инноваций в целях расширения ассортимента и повышения качества продукции</li> <li>✓ совершенствование технологии и организации производства</li> <li>✓ снижение налоговой нагрузки при передаче сырья между участниками</li> </ul>	<div style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">Ф А К Т О Р Ы</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ низкий уровень квалификации менеджеров в области финансового и стратегического планирования в АПК</li> <li>✓ низкий уровень проработки проектов создания интегрированных формирований</li> <li>✓ отток трудоспособного населения из села</li> <li>✓ отсутствие самостоятельности товаропроизводителей в производственной и коммерческой деятельности</li> <li>✓ административные подходы создания</li> <li>✓ отличие участников по производственному потенциалу</li> </ul>

Рис. 18.2. Факторы, повышающие и снижающие уровень эффективности взаимодействия участников в агрокомбинатах

Совершенствование механизма создания и функционирования агрокомбинатов предполагает решение следующих *вопросов*:

- рациональное использование ресурсов с целью производства конкурентоспособной продукции;
- поддержание качества производимой продукции (работ, услуг) в соответствии с требованиями целевых рынков;
- наличие широкого и постоянно обновляющегося ассортимента производимой продукции, учитывающего предпочтения потребителей и платежеспособный спрос населения;
- обеспечение долгосрочных взаимовыгодных связей с поставщиками ресурсов и потребителями продукции;

- осуществление инвестиций в эффективно развивающиеся производства с целью реализации целевых задач;
- обеспечение полной загрузки производственных мощностей за счет вовлечения крестьянских (фермерских) хозяйств (контрактный фарминг);
- разработка обоснованного механизма распределения доходов между участниками;
- повышение мотивации персонала в производстве конкурентоспособной продукции.

Развитие интеграционных процессов в отечественной и зарубежной практике позволило выявить и классифицировать факторы внутренней и внешней среды, влияющие на эффективность функционирования интегрированных структур (рис. 18.3).

Представленные факторы классифицированы с учетом следующих признаков:

1) *по природе происхождения*: природно-климатические, технологические, производственно-экономические;

2) *по степени воздействия на результаты хозяйственной деятельности*: основные (оказывают существенное влияние на результат) и второстепенные (не оказывают существенного влияния на результат);

3) *по степени зависимости*: внутренние (зависят от деятельности интегрированного формирования) и внешние (не зависят от деятельности интегрированного формирования – например, равномерность и своевременность поставок сырья, материалов, их качество, стоимость, конъюнктура рынка, инфляционные процессы и др.);

4) *по сроку воздействия на результаты интеграционного взаимодействия*: постоянные (оказывают влияние на изучаемое явление непрерывно на протяжении всего времени) и переменные (воздействие проявляется периодически – освоение новой техники, новых видов продукции, новой технологии производства и т. д.);

5) *в зависимости от возможности измерения влияния фактора*: количественные (воздействие этих факторов на результативный показатель может быть определено количественно) и качественные (воздействие этих факторов на результаты деятельности предприятий не поддается непосредственному измерению).

1 Политические факторы:  
 – лояльность государства к бизнесу и возможности государственной поддержки (в т. ч. выполнение государственных заказов);  
 – внешнеэкономическое сотрудничество государств;  
 – интеграция государства в единое экономическое пространство;  
 – налоговая политика;  
 – инвестиционная политика;  
 – таможенная политика.

3 Рыночные факторы:  
 – колебания спроса на продукцию;  
 – доступность ресурсов;  
 – изменение цен на основные потребляемые ресурсы;  
 – уровень конкуренции;  
 – неопределенность структурных условий рынка;  
 – изменение предпочтений потребителей;  
 – жизненный цикл отрасли и продукта и т. д.

2 Институциональные факторы:  
 – развитость институтов государственного регулирования;  
 – эффективность институтов рынка труда;  
 – стабильность и понятность налоговой системы;  
 – развитость кредитно-финансовой системы;  
 – эффективность системы судопроизводства;  
 – развитость фондового рынка;  
 – уровень общекорпоративных взаимоотношений.

4 Макроэкономические факторы:  
 – уровень общеэкономической стабильности;  
 – инфляционные процессы;  
 – уровень занятости (безработицы);  
 – антимонопольное регулирование;  
 – стабильность курса национальной валюты.

5 Технологические факторы:  
 – государственное регулирование и стимулирование в области НИОКР и инноваций;  
 – развитость и доступность современных технологий.

**В Н Е Ш Н И Е Ф А К Т О Р Ы**

a

<p><b>1</b> Финансово-инвестиционные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– доступность и стоимость финансовых ресурсов;</li> <li>– возможности налоговой оптимизации;</li> <li>– возможность реструктуризации финансовых потоков;</li> <li>– возможность привлечения относительно дешевых финансовых ресурсов;</li> <li>– рациональное использование инвестиционных возможностей;</li> <li>– инвестиционная привлекательность и потенциал компании;</li> <li>– деловая репутация компании.</li> </ul>	<p><b>2</b> Природно-географические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– масштабы и степень концентрации и локализации производства;</li> <li>– близость расположения смежных производств;</li> <li>– территориальная обособленность хозяйствующих субъектов;</li> <li>– доступность транспортных сетей.</li> </ul>
<p><b>3</b> Производственные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– эффект масштаба;</li> <li>– ритмичность поставок сырья и материалов;</li> <li>– структура и специфика издержек производства;</li> <li>– развитость логистической сети;</li> <li>– совместное использование оборудования.</li> </ul>	<p><b>4</b> Техничко-экономические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– технологические условия производства;</li> <li>– специфичность активов;</li> <li>– ритмичность воспроизводственных процессов;</li> <li>– совместное использование результатов НИОКР.</li> </ul>
	<p><b>5</b> Управленческие факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– качество корпоративного управления;</li> <li>– адекватность структуры управления выполняемым функциям;</li> <li>– квалификация управленческого персонала.</li> </ul>

б

Рис. 18.3. Классификация факторов внешней (а) и внутренней (б) среды, определяющих эффективность функционирования интегрированных структур (региональных агрокомбинатов)

В Н У Т Р Е Н Н И Е Ф А К Т О Р Ы

Учет предложенной классификации при формировании агрокомбинатов позволяет определить и систематизировать совокупность внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на развитие и повышение эффективности функционирования интегрированных структур (региональных агрокомбинатов), производственный потенциал вне зависимости от складывающейся экономической ситуации, повысить уровень стратегического планирования развития региональных агрокомбинатов и устойчивость управления ими в среднесрочной перспективе.

Методический подход к идентификации региональных агрокомбинатов, который представляет собой последовательность действий по выявлению производственно-экономической системы, способной в дальнейшем стать агрокомбинатом, а также обеспечить возможность реализации процесса внутрикорпоративного взаимодействия предполагаемых участников, отражен на рис. 18.4.

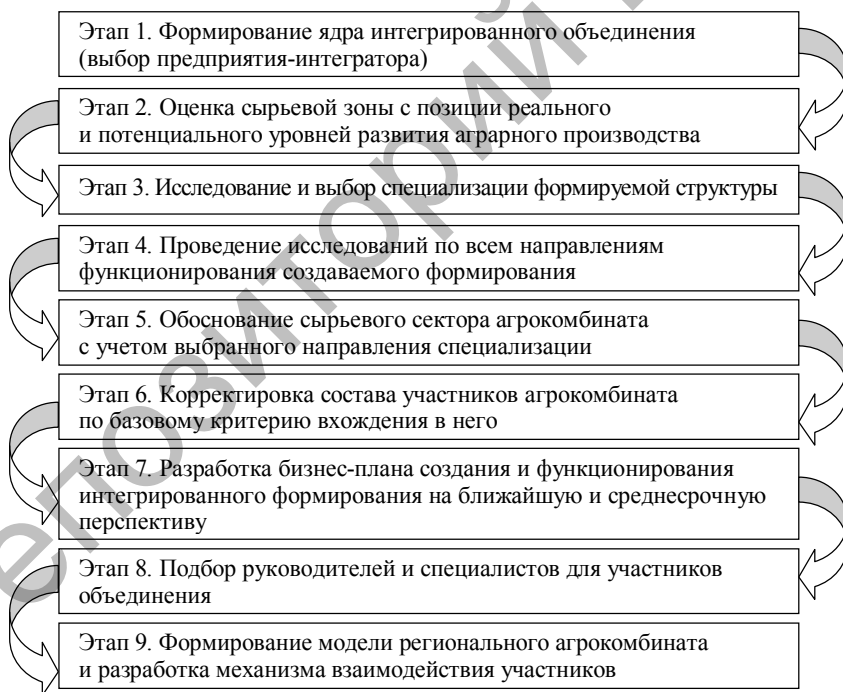


Рис. 18.4. Методический подход к идентификации и формированию региональных агрокомбинатов в отечественном АПК



*Этап 1. Формирование ядра интегрированного объединения (выбор предприятия-интегратора).*

Включает обоснование целесообразности создания интегрированного формирования в виде агрокомбината, выбор головного предприятия-интегратора. При этом в обязательном порядке определяются расчетные показатели его эффективности: экономической (прибыль, добавленная стоимость, удельный вес затрат на единицу стоимости реализуемой продукции), социальной (показатели, выявляющие проблемы занятости, поддержки социальной инфраструктуры, величину инвестиций в человеческий капитал) и экологической (показатели, характеризующие состояние окружающей среды, соблюдение экологических норм, позволяющие обосновать расходы на природоохранные мероприятия). В проведении такого мониторинга могут участвовать как специалисты потенциальных участников, так и органы управления АПК региона. Как показывает практика, проведение подобного анализа экономически оправдано, поскольку позволяет определить резервы, повысить уровень открытости (прозрачности) экономической деятельности.

При выборе головного предприятия (интегратора) необходимо учитывать следующие *факторы*:

- место и роль предприятия в технологической цепи «производство–переработка–сбыт»;
- природные и экономические условия ведения производственной и сбытовой деятельности;
- возможности увеличения объемов и повышения конкурентоспособности продукции;
- наличие условий для внедрения инноваций, высокоэффективных, ресурсосберегающих и безотходных технологий производства;
- финансовое состояние;
- обеспеченность квалифицированными кадрами;
- наличие и состояние производственной и социальной инфраструктуры;
- местоположение предприятия-интегратора по отношению к поставщикам сырья и рынкам сбыта;
- перспективы развития (расширение или сужение производственной и сбытовой деятельности);
- занимаемый сегмент на внутреннем и внешнем рынках (возможности расширения и другие факторы в зависимости от складывающейся внутренней и внешней экономической ситуации).

*Этап 2. Оценка сырьевой зоны регионального агрокомбината с позиции реального и потенциального уровней развития аграрного производства.*

При формировании сырьевых зон следует учитывать ряд факторов, основными из которых являются:

- наличие мощностей перерабатывающих предприятий (комплексов), в т. ч. по видам продукции;
- рациональный уровень их использования применительно к данному региону;
- оценка потребности в продукции и спрос на нее на внутреннем и внешнем рынках;
- природно-экономические условия производства сельскохозяйственного сырья;
- возможность постепенного сужения границ сырьевой зоны с целью снижения транспортных издержек на перевозку сырья.

В зависимости от складывающейся экономической ситуации и конкретных условий хозяйствования могут учитываться и другие организационные, технические, технологические, социальные, экологические факторы эффективного функционирования интегрированных структур.

Важным при формировании оптимальных сырьевых зон является соблюдение примерного порядка осуществляемых мероприятий, который должен включать ряд *этапов*:

- оценку производственных возможностей сельскохозяйственных предприятий;
- сравнительный анализ производственных мощностей предприятий и результатов производства продукции, а также окупаемости ресурсов;
- экономический анализ затрат на производство продукции и транспортировку к месту переработки;
- определение целесообразных методов управления и самоуправления в сырьевой зоне;
- формирование сырьевой зоны по ряду критериев эффективности производства и сбыта (продуктивность, удельные затраты, доходность и т. п.);
- определение эффективного механизма взаимоотношений между субъектами хозяйствования сырьевой зоны.

*Этап 3. Выбор специализации формируемого объединения.*

Необходимо учитывать следующие критерии: территориальная близость; технологическая взаимосвязанность; способность и желание взаимодействовать; возможность получения синергетического эффекта; более полное использование производственных мощностей; уровень качества продукции. Для этих целей могут быть использованы следующие показатели: фондообеспеченность, коэффициент специализации, материалоемкость, темпы ускорения оборачиваемости средств, способствующих росту прибыли на вложенные средства, и др. Результаты исследований показывают, что размер и специализацию участников интегрированной структуры целесообразно устанавливать исходя из необходимости обеспечения управляемости, производственной автономности и технологической независимости при развитой системе экономических взаимосвязей.

*Этап 4. Определение состава участников, направлений деятельности создаваемого формирования.*

*Этап 5. Обоснование сырьевого сектора регионального агрокомбината с учетом выбранного направления специализации.*

При создании интегрированного формирования (регионального агрокомбината) должно быть просчитано несколько вариантов поставки сельскохозяйственного сырья с учетом оптимизации сырьевых зон для перерабатывающих предприятий, прежде всего с помощью методов экономико-математического моделирования. Такой вариант оптимизации и расчета сырьевых зон объединения позволит:

- минимизировать материально-денежные затраты на получение и перевозку сырья в пункты их переработки;
- учесть реальную потребность в сырье и возможности ее удовлетворения на каждом этапе единой технологической цепи;
- решить задачи оптимальных вариантов севооборота, размещения и развития сельскохозяйственных культур;
- обеспечить рациональное использование мощностей перерабатывающих предприятий и определить перспективы их функционирования.

*Этап 6. Корректировка состава участников интегрированного формирования по базовому критерию вхождения в него. Это, например, рост производства продукции, на которой специализируется*

агрокомбинат при условии обязательного выполнения договоров, обеспечивающих ритмичность производства, стабильность сбыта, снижение степени риска; максимизация синергетического эффекта; снижение корпоративных рисков за счет диверсификации и т. п.

*Этап 7. Разработка бизнес-плана функционирования агрокомбината на ближайшую и среднесрочную перспективу.* Проводится независимая экспертиза объективности прогнозных данных, относящихся к объемам производства и реализации продукции, ее ассортименту, рынкам сбыта, финансовым и другим показателям.

*Этап 8. Подбор руководителей и специалистов для участников формирования.*

Должны быть созданы слаженные и квалифицированные службы аппарата управления (маркетинговой, инженерной, экономической и др.). Важно создать гибкий управленческий аппарат, при этом количество персонала данной категории должно быть оптимизировано.

*Этап 9. Разработка локальных нормативных актов, устанавливающих и регламентирующих организационно-правовые отношения в соответствии с действующим законодательством (заявление о регистрации, решение о создании и др.); разработку организационного проекта создания корпоративной структуры с обоснованием основных организационных, производственно-технологических, финансовых и управленческих решений, форм и моделей организации.*

## **18.2. Механизм создания холдинговых компаний на основе гражданско-правовых договоров**

Сложившаяся практика создания холдинговых компаний в АПК с участием государства, как правило, базируется на жестких формах интеграции (за исключением договора доверительного управления), предполагающих переход права собственности на имущество участника и правопреемство его обязательств к управляющей компании. Менее апробирован подход с использованием механизма приобретения права по управлению деятельностью дочерних компаний управляющей компанией через использование системы специальных гражданско-правовых договоров.

Белорусский законодатель точно не именует тип договора, который приводит к правам по управлению деятельностью будущей

дочерней компании холдинга со стороны управляющей компании (будущей управляющей компании холдинга). Речь может идти о любом договоре, в рамках которого управляющая компания (будущая управляющая компания холдинга) благодаря любым условиям договора получает возможность определять решения, принимаемые будущей дочерней компанией холдинга. К ним можно отнести договоры франчайзинга, консорциума, управления и др. При этом договорные формы влияния управляющей компании на деятельность дочерней компании менее долговечны, чем формы имущественного влияния (или, иначе, владение долями (акциями) в уставном фонде).

Если же речь идет о договоре, который совершается сроком на 10 лет, и при этом договор – основа деятельности хозяйственного общества, а кроме того, его тяжело расторгнуть, то, безусловно, не приходится говорить о меньшей долговечности и даже меньшей устойчивости договорных форм влияния по сравнению с имущественными (владельческими). Использование данного способа интеграции позволит расширить список участников холдинга путем вовлечения, к примеру, хозяйственных обществ, уставный капитал которых размещен среди миноритарных акционеров (физических лиц), производственных кооперативов, не меняя сложившиеся в них производственно-экономические отношения. При этом необходимо, чтобы для соответствующей стороны договора сам договор фактически являлся «исключительной» сделкой, охватывающей практически все стороны ее предпринимательской деятельности.

Например, в рамках **договора производственного франчайзинга** производство организацией-франчайзи (пользователем) продукции из ингредиентов по технологии и под товарным знаком франчайзера (правообладателя) должно быть основой предпринимательской деятельности предприятия-франчайзи (кроме того, франчайзер должен обладать правом постоянного контроля над деятельностью франчайзи, для того чтобы добиться полного тождества между продуктом, производимым франчайзи и франчайзером). Поэтому все решения франчайзи могут быть приняты только в рамках узкого коридора, обозначенного ему франчайзером. Следовательно, франчайзера (если он создан в форме коммерческой организации и учредил холдинг) можно признать управляющей компанией

холдинга, а франчайзи – дочерней компанией холдинга (при условии, что франчайзер включил франчайзи в состав участников холдинга, особенно в тех ситуациях, когда франчайзер в качестве вознаграждения за переданный предпринимательский (лицензионный) комплекс получает от франчайзи отчисления от выручки (дохода, прибыли).

Согласно договору франчайзинга часть функций управления организация-франчайзи передает управляющей компании. Управляющая компания (франчайзер) устанавливает ежемесячные платежи (роялти), которые позволяют ей развивать франчайзинговую систему, а также получает отчисления в рекламный и другие фонды.

Договором франчайзинга устанавливаются границы участия управляющей компании (франчайзера) в управлении организацией-франчайзи. Это может быть определение основных поставщиков и потребителей продукции, рынков сбыта продукции и т. д.

Такая модель предполагает создание нескольких центров дохода (рис. 18.5).



Рис. 18.5. Модель «холдинговая компания – организация-франчайзи» (УП, ОАО, ЗАО, ООО, ИП)

Имущественный оборот при франчайзинговых отношениях можно разделить на три *этапа*:

- 1) создание организации-франчайзи;
- 2) осуществление хозяйственной деятельности организации-франчайзи;
- 3) имущественные отношения при прекращении договора франчайзинга.

При *создании организации-франчайзи* имущественный оборот заключается в передаче части имущества (комплекс нематериальных активов и исключительных прав) от управляющей компании к организации-франчайзи. При этом собственник организации-франчайзи инвестирует собственные средства в создаваемую организацию и является владельцем этой организации. В договоре, как правило, устанавливаются ограничения на осуществление коммерческой деятельности и предусматривается, что организация-франчайзи может заниматься только видами деятельности в соответствии с договором и технологиями франчайзера.

Нематериальные активы управляющей компании передаются в пользование организации-франчайзи на срок действия договора. В качестве возмещения затрат на создание и развитие бренда, торговых марок, технологий, ноу-хау и других нематериальных активов, входящих в лицензионный комплекс, может быть установлен паушальный платеж, который уплачивается учредителем организации-франчайзи. Нередки случаи, когда паушальный платеж не устанавливается и равен нулю. Как правило, в этом случае франчайзер заинтересован в создании и функционировании организации-франчайзи и получает доход в процессе работы созданной организации.

Система взаиморасчетов при создании организации-франчайзи представлена на рис. 18.6.

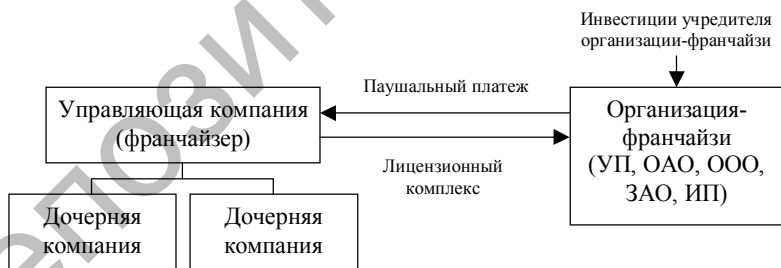


Рис. 18.6. Система взаиморасчетов при создании организации-франчайзи

На втором этапе – при *функционировании организации-франчайзи* – предусматривается основной платеж (роялти), размер которого устанавливается соглашением в процессе заклю-

чения договора франчайзинга. При этом возможны дополнительные платежи – рекламные и другие сборы в централизованные фонды управляющей компании холдинга (франчайзера). Оплата роялти и сборов производится в сроки, установленные в договоре франчайзинга.

В договоре, как правило, оговариваются права франчайзера и франчайзи на осуществление дальнейшей коммерческой деятельности *после окончания срока действия договора либо в случае его досрочного расторжения*. Могут использоваться следующие варианты:

- 1) организация-франчайзи прекращает свою деятельность и ликвидируется;
- 2) организация-франчайзи не имеет права заниматься коммерческой деятельностью по направлению франчайзера;
- 3) организация-франчайзи имеет право заниматься коммерческой деятельностью, но без использования нематериальных активов франчайзера;
- 4) иные оговоренные в договоре варианты дальнейшей деятельности.

Аналогично **договор управления (подчинения)** – это договор, в соответствии с которым управляющая компания (будущая управляющая компания холдинга) приобретает права по управлению деятельностью будущей дочерней компанией холдинга путем дачи указаний исполнительному органу последней, а также обязанность по возмещению будущей дочерней компании холдинга убытков, причиненных в результате такого управления. При этом будущая дочерняя компания холдинга при определенных условиях получает вознаграждение от управляющей компании холдинга (будущей управляющей компании холдинга) за предоставленное право управления.

Экономический смысл предлагаемого договора управления (подчинения) заключается в том, что управляющая компания холдинга (будущая управляющая компания холдинга), заинтересованная в товарах (работах, услугах) другого юридического лица, путем заключения договора управления обеспечивает себя необходимыми товарами (работами, услугами) через полное подчинение органов данного лица своей воле.



Вторую же сторону (ее участников, учредителя, членов) данный договор должен устраивать в силу гарантированного получения доходов вне зависимости от результатов хозяйственной деятельности будущей дочерней компании холдинга.

Кроме того, договор управления может использоваться также и для иных целей, например при управлении неплатежеспособным юридическим лицом.

Договор управления (подчинения) следует отличать от *договора доверительного управления имуществом*. В первом договоре в качестве объекта управления выступает субъект права, во втором – объект права. Это означает, что при договоре управления (подчинения) будущая дочерняя компания холдинга несет самостоятельную ответственность и выступает в качестве стороны в суде, тогда как при договоре доверительного управления имуществом все указанные выше права переходят к доверительному управляющему.

### **18.3. Совершенствование нормативно-правового регулирования продажи предприятий, акций государства в уставных фондах хозяйственных обществ в процессе создания интегрированных формирований**

Продажа предприятий как имущественных комплексов убыточных, устойчиво неплатежеспособных организаций является одним из действенных механизмов интеграции, привлечения инвестиций. Такая практика получила широкое распространения в Республике Беларусь с 2004 г.

В соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 14.06.2004 № 280 «О порядке и условиях продажи юридическим лицам предприятий как имущественных комплексов убыточных сельскохозяйственных организаций» (далее – Указ № 280) был установлен механизм продажи предприятий (рис. 18.3) для целей реализации норм Указа Президента Республики Беларусь от 19.03.2004 № 138 «О некоторых мерах по финансовому оздоровлению и привлечению инвестиций в сельскохозяйственное производство» (далее – Указ № 138).

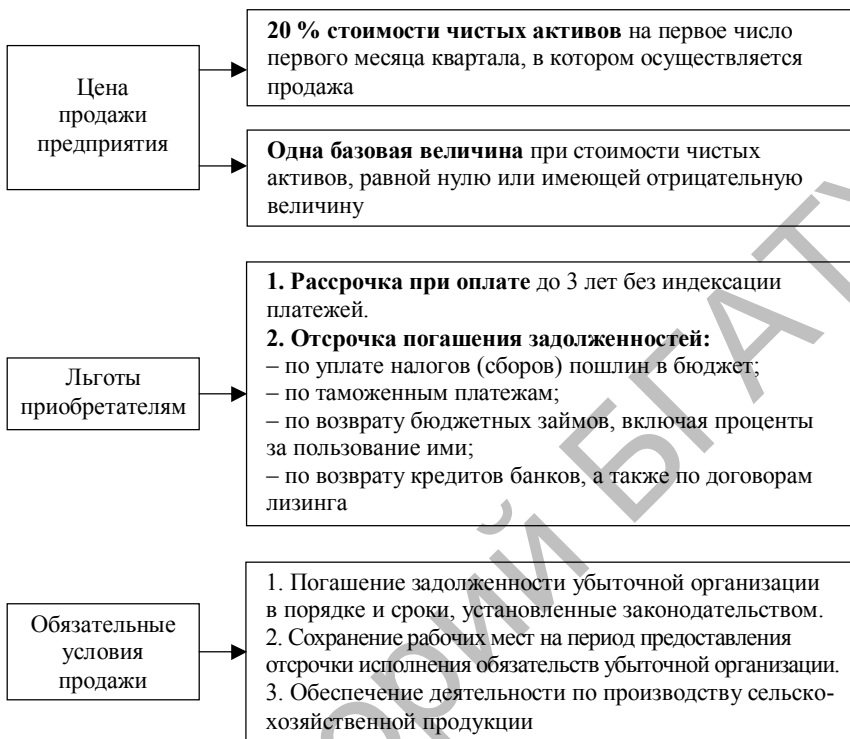


Рис. 18.3. Механизм продажи предприятий убыточных сельскохозяйственных организаций (способ – прямая продажа) в контексте Указа № 280

Действие механизма распространялось на объекты государственной и негосударственной формы собственности (СПК) и имело ограниченный временной период (до 2009 г.).

Под убыточной сельскохозяйственной организацией для целей реорганизации либо продажи в контексте Закона Республики Беларусь от 09.06.2003 № 202-3 «О реорганизации убыточных сельскохозяйственных организаций» признавалась организация, финансовое состояние и результаты хозяйственной деятельности которой характеризуются тем, что *в течение последних трех лет* денежные поступления от реализации продукции, работ (услуг) не компенсируют ее расходы, не образуется прибыль.

Из общей численности проданных предприятий (85 объектов) 58 % – имущественные комплексы убыточных СПК.

Начиная с 2009 г. решения о продаже государственных убыточных предприятий принимаются органами государственного управления исключительно по индивидуальным проектам. Был установлен механизм продажи в контексте Указа Президента Республики Беларусь от 25.02.2008 № 113 «О порядке и условиях продажи юридическим лицам предприятий как имущественных комплексов убыточных государственных организаций» (далее – Указ № 113).

Под убыточной государственной организацией понималось республиканское или коммунальное унитарное предприятие, финансовое состояние и результаты хозяйственной деятельности которого характеризуются тем, что в течение *последних трех и более лет* до даты принятия решения о его продаже имеется отрицательный финансовый результат от реализации продукции, товаров (работ, услуг) или образуется чистый убыток (редакция Указа Президента Республики Беларусь от 04.08.2009 № 410 «О внесении изменений в Указ Президента Республики Беларусь от 25.02.2008 № 113»). В перечень организаций, на которые распространяется действие Указа № 113, не могут быть включены объекты, которым оказана либо оказывается государственная поддержка. В контексте данного Указа сохранена норма продажи предприятий как имущественных комплексов с наличием до 100 рабочих мест, имеющих задолженность по финансовым обязательствам, равную активной части баланса или превышающую ее, которая осуществляется на аукционе с условиями и (или) по конкурсу в размере одной базовой величины. При этом данная норма, введенная только для убыточных государственных предприятий, как показала практика, носит декларативный характер в силу действующей в республике системы оценки стоимости активов предприятий.

Изменение механизма продажи убыточных предприятий состоит в том, что начальная цена продажи предприятий как имущественных комплексов устанавливалась по конкурсу в размере 20 % оценочной стоимости, включая плату за право заключения договора аренды земельного участка. Ранее (Указ № 280) речь шла о 20 % стоимости чистых активов как величины, которая определяется путем вычитания из суммы активов юридического лица, принимаемых к расчету, суммы его пассивов. Оценочная стоимость предполагает корректировку стоимости объектов долгосрочных активов, амортизация которых по данным бухгалтерского учета

на дату оценки составляет более 90 % от первоначальной (восстановительной) стоимости в размере 10 % оценочной стоимости.

В последующем в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 04.07.2016 № 253 «О мерах по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных организаций» в механизм продажи предприятий как имущественных комплексов, долей (акций) государства в уставных фондах хозяйственных обществ убыточных, устойчиво неплатежеспособных организаций внесены определенные изменения.

Предприятия как имущественные комплексы государственных сельскохозяйственных организаций, включенных в перечень сельскохозяйственных организаций, подлежащих досудебному оздоровлению, а также акции, эмитированные сельскохозяйственными организациями (доли в уставных фондах таких организаций), находящиеся в республиканской или коммунальной собственности, могут быть проданы без проведения аукциона (конкурса) юридическим лицам Республики Беларусь соответственно по решению Президента Республики Беларусь или по согласованию с ним, если иное не установлено Президентом Республики Беларусь.

Цена продажи предприятий как имущественных комплексов определяется исходя из стоимости чистых активов сельскохозяйственной организации, рассчитанной в соответствии с законодательством на первое число первого месяца квартала, в котором принято решение о продаже, и составляет:

- 20 % стоимости чистых активов – для сельскохозяйственных организаций, у которых в течение последних трех лет сложился отрицательный финансовый результат от реализации продукции, товаров (работ, услуг) и (или) образовался чистый убыток;

- 50 % стоимости чистых активов – для сельскохозяйственных организаций, у которых в течение последних трех лет в двух годах сложился отрицательный финансовый результат от реализации продукции, товаров (работ, услуг) и (или) образовался чистый убыток;

- 80 % стоимости чистых активов – для сельскохозяйственных организаций, у которых в течение последних трех лет в одном году сложился отрицательный финансовый результат от реализации продукции, товаров (работ, услуг) и (или) образовался чистый убыток;

- 100 % стоимости чистых активов – для сельскохозяйственных организаций, у которых в течение последних трех лет сложился

положительный финансовый результат от реализации продукции, товаров (работ, услуг) и не образовался чистый убыток.

Цена продажи акций (долей в уставных фондах) определяется пропорционально количеству акций (долей в уставных фондах), находящихся в государственной собственности.

При стоимости чистых активов, акций (долей в уставном фонде) сельскохозяйственной организации, равной нулю или имеющей отрицательную величину, цена продажи предприятия как имущественного комплекса, акций (долей в уставных фондах) составляет одну базовую величину, установленную в Республике Беларусь на первое число первого месяца квартала, в котором принято решение о продаже таких предприятий как имущественных комплексов, акций (долей в уставных фондах).

Продаваемые предприятие как имущественный комплекс, акции (доли в уставных фондах) могут оплачиваться в рассрочку до трех лет без индексации платежей.

*Обязательными условиями* продажи предприятия как имущественного комплекса, акций (долей в уставных фондах) являются:

- сохранение деятельности по производству сельскохозяйственной продукции;
- осуществление покупателем инвестиционной деятельности для развития сельскохозяйственного производства;
- погашение задолженности сельскохозяйственной организации в порядке и сроки, установленные договором купли-продажи;
- сохранение действия коллективного договора в части регулирования трудовых и социально-экономических отношений до окончания срока его действия.

## Список литературы

1. Бычков, Н. А. Аграрное кооперирование (теория, методология, практика) / Н. А. Бычков. – Минск : Белорусский научно-исследовательский институт аграрной экономики, 2000. – 252 с.

2. Бычков, Н. А. К вопросу объединения организаций АПК / Н. А. Бычков // Наше сельское хозяйство. – 2013. – № 6 (62). – С. 11–16.

3. Бычков, Н. А. Развитие кооперативных отношений в сельском хозяйстве на основе реформирования собственности / Н. А. Бычков. – Минск : Белорусский научно-исследовательский институт экономики и информации АПК, 1996. – 172 с.

4. Бычков, Н. А. Совершенствование механизма функционирования организаций АПК / Н. А. Бычков ; науч. ред. В. Г. Гусаков. – Минск : Беларуская навука, 2009. – 386 с.

5. Бычков, Н. А. Стратегия организационного переустройства АПК / Н. А. Бычков // Наше сельское хозяйство: ветеринария и животноводство. – 2013. – № 24 (80). – С. 25–29.

6. Бычков, Н. А. Холдинг «Бабушкина крынка»: стратегия и результаты / Н. А. Бычков // Наше сельское хозяйство. – 2013. – № 20 (76). – С. 4–7.

7. Бычков, Н. А. Эффективность организационно-институциональных преобразований АПК: состояние, проблемы, рекомендации / Н. А. Бычков ; под ред. А. П. Шпака. – Минск : Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2014. – 183 с.

8. Бычков, Н. Эффективность работы холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка» с участием государства / Н. Бычков // Аграрная экономика. – 2013. – № 11. – С. 36–40.

9. Гусаков, В. Г. Кооперативно-интеграционные отношения в аграрном секторе экономики / В. Г. Гусаков, М. И. Запольский ; Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси. – Минск : Беларуская навука, 2010. – 295 с.

10. Гусаков, В. Г. Методические рекомендации по созданию продуктовых компаний / В. Г. Гусаков, М. И. Запольский. – Минск : Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2014. – 155 с.

11. Гусаков, Е. В. Научные основы и организационно-экономический механизм эффективного функционирования коопе-

ративно-интеграционных объединений в АПК / Е. В. Гусаков ; Национальная академия наук Беларуси. – Минск : Беларуская навука, 2015. – 206 с.

12. Гусаков, В. Г. Научные основы создания продуктовых компаний / В. Г. Гусаков, М. И. Запольский ; Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси. – Минск : Беларуская навука, 2012. – 195 с.

13. Мирочицкая, И. В. Кооперация в теории и практике сельскохозяйственного производства : учебное пособие / И. В. Мирочицкая, Н. А. Бычков. – Минск : Белорусский научно-исследовательский институт экономических проблем АПК, 1993. – 90 с.

14. Об утверждении Методических рекомендаций о порядке объединения сельскохозяйственных и иных коммерческих организаций различных форм собственности : постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 25.06.2004 № 157 // Эталонный банк данных правовой информации Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.pravo.by>. – Дата обращения: 18.04.2018.

15. О некоторых вопросах создания и деятельности холдингов в Республике Беларусь : Указ Президента Республики Беларусь от 28.12.2009 № 660 : в ред. Указа Президента Республики Беларусь от 11.07.2012 № 113 // Эталонный банк данных правовой информации Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.pravo.by>. – Дата обращения: 18.04.2018.

16. О потребительской кооперации (потребительских обществах и их союзах) в Республике Беларусь : Закон Республики Беларусь от 25.02.2002 № 93-3 : в ред. Закона Республики Беларусь от 10.07.2012 № 426-3 // Эталонный банк данных правовой информации Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.pravo.by>. – Дата обращения: 18.04.2018.

17. Регулирование имущественных отношений в процессе рыночных преобразований агропромышленного комплекса / Н. А. Бычков [и др.] ; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск : Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2012. – 394 с.

18. Реорганизация предприятий АПК: теория, методология, практика / Н. А. Бычков [и др.] ; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск : Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2011. – 248 с.

19. Ткач, А. В. Сельскохозяйственная кооперация : учебное пособие / А. В. Ткач. – М. : Дашков и К, 2002. – 334 с.

Учебное издание

**Королевич** Наталья Генриховна,  
**Бычков** Николай Александрович,  
**Зеленовский** Анатолий Антонович

**КООПЕРАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ  
В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ**

Учебно-методическое пособие

Ответственный за выпуск *Н. Г. Королевич*  
Редактор *Д. А. Значёнок*  
Корректор *Д. А. Значёнок*  
Компьютерная верстка *Д. А. Значёнок*  
Дизайн обложки *Д. О. Бабаковой*

Подписано в печать 19.02.2019. Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага офсетная. Ризография.  
Усл. печ. л. 13,95. Уч.-изд. л. 10,90. Тираж 98 экз. Заказ 53.

Издатель и полиграфическое исполнение:  
Учреждение образования  
«Белорусский государственный аграрный технический университет».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий  
№ 1/359 от 09.06.2014.  
№ 2/151 от 11.06.2014.  
Пр-т Независимости, 99–2, 220023, Минск.