

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.
ПРАКТИКУМ**

*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
2020

УДК 631.15:33(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*);
доктор экономических наук, профессор,
заместитель директора РНУП «Институт системных исследований
в АПК НАН Беларуси» *А. С. Сайганов*

Королевич, Н. Г.

К68 Кооперация и интеграция организаций в агропромышленном
комплексе. Практикум : учебно-методическое пособие /
Н. Г. Королевич, Н. А. Бычков, А. А. Зеленовский. – Минск :
БГАТУ, 2020. – 156 с.
ISBN 978-985-25-0046-3.

Практикум предназначен для закрепления теоретических знаний и формирования
практических навыков в области организационно-экономических основ создания
и функционирования кооперативно-интеграционных формирований.

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

УДК 631.15:33(07)
ББК 65я7

ISBN 978-985-25-0046-3

© БГАТУ, 2020

СОДЕРЖАНИЕ

МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КООПЕРАЦИИ И ИНТЕГРАЦИИ	5
Тема 1.1. Принципы, формы и виды кооперации и интеграции	5
Тема 1.2. Тенденции развития кооперации и интеграции в условиях рыночной экономики	12
Тема 1.3. Мотивы, организационные формы и механизм объединения организаций в зарубежных странах	18
Тема 1.4. Обзор нормативно-правовых актов развития сельскохозяйственной кооперации и агропромышленной интеграции.	23
Тема 1.5. Особенности организационно-правовой деятельности производственных кооперативов	31
Тема 1.6. Задачи и принципы потребительской кооперации	39
Тема 1.7. Оценка эффективности функционирования агропромышленных формирований	48
Тема 1.8. Принципы создания, формы и экономический механизм функционирования агропромышленных формирований.	57
Тема 1.9. Характеристика жестких, умеренных и мягких форм интеграции предприятий	63
МОДУЛЬ 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ КООПЕРАЦИИ И ИНТЕГРАЦИИ	75
Тема 2.1. Особенности интеграции (присоединения) сельскохозяйственного кооператива к акционерному обществу	75
Тема 2.2. Особенности слияния организаций различных форм собственности в акционерное общество.	81
Тема 2.3. Порядок и механизм объединения организаций в простое товарищество	90
Тема 2.4. Методологические основы создания холдинговых компаний	96
Тема 2.5. Экономический механизм функционирования холдинговых компаний	103

Тема 2.6. Оценка синергетических эффектов создания интегрированных формирований на базе предприятий перерабатывающей промышленности	124
Тема 2.7. Механизм государственной поддержки интегрированным формированиям	130
Тема 2.8. Алгоритм создания организационной структуры продуктовых компаний	138
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.	152

МОДУЛЬ 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КООПЕРАЦИИ И ИНТЕГРАЦИИ

Тема 1.1

Принципы, формы и виды кооперации и интеграции

Цель работы – изучение основных принципов, форм и видов кооперации и интеграции.

Содержание темы

Развитие и углубление кооперативно-интеграционных процессов в агропромышленном комплексе в современных условиях позволяют:

- объединять усилия субъектов хозяйствования по выполнению определенных функций, осуществить концентрацию средств на приоритетных направлениях производства, переработки и сбыта продукции;
- рационально и эффективно использовать земельные, трудовые и материально-технические ресурсы за счет снижения их расходов в единой технологической цепи;
- применять в отраслях высокопроизводительную технику, высококвалифицированный труд;
- расширять возможности внедрения достижений научно-технического прогресса, передовых технологий в сельском хозяйстве и перерабатывающих отраслях;
- применять передовые методы организации производства, мотивации труда;
- эффективнее использовать производственный потенциал сельского хозяйства;
- повышать эффективность приобретения материально-технических ресурсов, переработки и сбыта произведенной продукции;
- обеспечивать создание лучших производственных и социальных условий для работников;

- повышать эффективность использования производственной и социальной инфраструктуры;
- обеспечивать взаимный интерес участников в получении общего максимального конечного результата в технологической цепи «производство – сбыт».

Основными принципами создания и 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 как к физическим, так и юридическим лицам, 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 в перерабатывающих промышленных предприятиях;
- развитие переработки сельскохозяйственного сырья в местах его производства силами и средствами непосредственных товаропроизводителей;
- самоокупаемость, 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.

По способу создания интеграционные формирования можно условно подразделить на три группы:

первая – формирования, созданные путем присоединения одного или нескольких предприятий к другому, финансово-устойчивому предприятию-интегратору. По условиям правопреемства предприятие-интегратор берет на себя все долговые обязательства присоединяющегося предприятия;

вторая – формирования, основанные на слиянии субъектов хозяйствования, когда предприятия теряют свою хозяйственную самостоятельность и объединяются в единое предприятие с новым юридическим лицом;

третья – формирования, основанные на преобразованиях предприятий или их объединений, в которых собственность создается путем покупки акций или вложений в уставный капитал со стороны отечественных и зарубежных инвесторов посредством:

– создания дочерних предприятий;

– покупки акций у сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий;

– вложения инвестиций со стороны отечественных и иностранных фирм.

Вопросы для обсуждения

1. Раскройте отличительные признаки кооперации труда и кооперации производства.
2. Охарактеризуйте этапы развития межхозяйственной кооперации в Республике Беларусь?
3. Где и когда было основано первое кооперативное общество?
4. Охарактеризуйте основные тенденции кооперативного движения в зарубежных странах.

Теоретическое задание

Продолжить начало фразы:

1. Агропромышленная интеграция – это...
2. Интеграция вертикальная – это...
3. Интеграция горизонтальная – это...
4. Интеграция межхозяйственная – это...
5. Кооперация – это...
6. Кооперация межхозяйственная – это...

Тестовое задание

1. Понятие «кооперация» означает:

- 1) сотрудничество по совместному осуществлению какого-либо вида деятельности;
- 2) продажу продукции на основе контракта;
- 3) участие в управлении предприятием;
- 4) объединение нескольких видов деятельности в один;
- 5) реорганизацию.

2. Основной принцип кооперативного сотрудничества:

- 1) добровольность;
- 2) личный интерес и личная выгода;
- 3) государственные интересы;
- 4) доверительные и деловые отношения между участниками;
- 5) конкуренция.

3. Экономические интересы кооперативного сотрудничества выражаются:

- 1) в получении большей прибыли;

- 2) развитию личных связей с партнерами;
- 3) в обмене видами деятельности;
- 4) повышении имиджа своей организации;
- 5) в защите интересов кредиторов.

4. Понятие «горизонтальная кооперация» означает:

- 1) сотрудничество между предприятиями одной отрасли;
- 2) сотрудничество между внутрихозяйственными подразделениями отдельного предприятия;
- 3) сотрудничество между предприятиями разных отраслей;
- 4) сотрудничество между отдельными лицами;
- 5) сотрудничество с общественными организациями.

5. Понятие «вертикальная кооперация» означает:

- 1) сотрудничество между предприятиями разных отраслей;
- 2) сотрудничество между отдельными лицами;
- 3) сотрудничество между внутрихозяйственными подразделениями отдельного предприятия;
- 4) сотрудничество между предприятиями одной отрасли;
- 5) сотрудничество с общественными организациями.

6. Понятие «агропромышленная интеграция» означает:

- 1) соединение либо слияние видов деятельности предприятий смежных отраслей АПК с ориентацией на единый конечный результат;
- 2) объединение двух и более сельскохозяйственных предприятий в одно;
- 3) объединение двух и более перерабатывающих предприятий в одно;
- 4) простое сотрудничество предприятий АПК на принципах купли-продажи;
- 5) разделение предприятий.

7. Простое кооперативное сотрудничество между сельскохозяйственными предприятиями организуется:

- 1) путем оказания безвозмездной помощи в проведении сельскохозяйственных работ;
- 2) путем договора об обмене видами деятельности и продукцией на принципах купли-продажи;

- 3) путем оказания финансовой помощи;
- 4) путем организации совместного сбыта продукции;
- 5) путем проведения общего собрания.

8. Горизонтальная кооперация в сельском хозяйстве развивается путем:

- 1) кооперативного сотрудничества между сельскохозяйственными предприятиями, выполняющими технологически разобщенные стадии производства конечной продукции;
- 2) кооперативного сотрудничества сельскохозяйственных организаций с перерабатывающими предприятиями;
- 3) кооперативного сотрудничества сельскохозяйственных организаций с торговыми организациями;
- 4) оказания друг другу финансовой помощи;
- 5) проведения общего собрания.

9. Вертикальная кооперация развивается путем:

- 1) договорного сотрудничества между сельскохозяйственными и перерабатывающими предприятиями по поставке продукции на переработку;
- 2) договорного сотрудничества между перерабатывающими предприятиями по обмену произведенной продукцией;
- 3) развития собственной переработки продукции на сельскохозяйственном предприятии;
- 4) договорного сотрудничества между сельскохозяйственными предприятиями по обмену произведенной продукцией;
- 5) разделения предприятий.

10. Агропромышленная интеграция развивается путем:

- 1) создания агропромышленных объединений по производству и переработке сельскохозяйственной продукции;
- 2) договора между сельскохозяйственными и перерабатывающими предприятиями по поставке продукции на переработку;
- 3) договора о сотрудничестве между сельскохозяйственными и торгово-закупочными организациями;
- 4) договорного сотрудничества между перерабатывающими предприятиями по обмену произведенной продукцией;
- 5) сотрудничества с общественными организациями.

11. Кооперированные и интегрированные формирования различаются и классифицируются:

- 1) по количеству организаций – участников;
- 2) занимаемой территории;
- 3) глубине и устойчивости связей между организациями – участниками;
- 4) объему выпускаемой продукции;
- 5) форме собственности.

12. Кооперация выполняет функцию:

- 1) обеспечения пропорционального и сбалансированного развития предприятий;
- 2) обеспечения решения социальных вопросов коллектива;
- 3) обеспечения роста заработной платы;
- 4) обеспечения роста спроса на продукцию;
- 5) развития конкуренции.

13. На принципах вертикальной кооперации функционирует:

- 1) агропромышленное предприятие;
- 2) унитарное предприятие;
- 3) малое предприятие;
- 4) частное предприятие;
- 5) фермерское хозяйство.

14. На принципах агропромышленной интеграции функционирует:

- 1) агропромышленное объединение;
- 2) унитарное предприятие;
- 3) фермерское хозяйство;
- 4) малое предприятие;
- 5) совместное предприятие.

15. Развитию кооперации способствует:

- 1) закон углубления разделения труда;
- 2) закон стоимости;
- 3) закон убывающего плодородия земли;
- 4) закон спроса и предложения;
- 5) закон конкуренции.

Тема 1.2

Тенденции развития кооперации и интеграции в условиях рыночной экономики

Цель работы – изучение основных тенденций развития кооперации и интеграции в условиях рыночной экономики.

Содержание темы

При создании кооперативных и интеграционных вертикально-горизонтальных объединений необходимо использовать следующую классификацию понятий по конкретным уровням хозяйствования и управления.

Первый (основной) уровень – участники объединения, выбор интегратора, технико-технологическая связь. Моделей здесь может быть множество, и они должны соответствовать действующему законодательству. Однако если для хозяйств, которые обеспечивают эффективное производство, вовлечение в интеграционный процесс может или должно быть добровольным, с учетом соблюдения экономических интересов, то для убыточных, нерентабельных, неплатежеспособных – обязательным. Его необходимо проводить наряду с санацией по инициативе вышестоящих управленческих органов.

Второй уровень – некоммерческие организации, потребительские кооперативы по обслуживанию населения. Работать они должны на хозрасчетных принципах, платности работ и услуг. Эти кооперативы могут закупать излишки продукции у населения и сбывать их, создавать мелкую переработку, развивать сеть всевозможных мелких услуг. Формирование таких кооперативов во многом освободит действующие сельскохозяйственные организации от подобных обязанностей и будет способствовать рационализации сферы услуг населению.

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

Четвертый уровень – районные объединения. Понятия и термины данного уровня должны учитывать рекомендации по их созданию в виде агрокомбинатов, холдингов и других организационных форм интеграции. Это обусловлено тем, что данные объединения являются вертикально-горизонтальными, где в качестве предприятий-интеграторов могут быть 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 один-два (и более) таких продуктовых объединений, созданных и функционирующих в районе. В составе таких объединений могут формироваться свои финансово-расчетные центры и кредитные кооперативы (общества взаимного кредита и т. д.).

Пятый уровень – региональные агропромышленные формирования в виде холдингов и корпораций. В качестве предприятий-интеграторов здесь могут быть 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 вкладу.

Шестой уровень – областной. Здесь целесообразно формировать понятийный аппарат, максимально соответствующий вертикальным агропромышленным объединениям преимущественно в виде холдингов, так как это наиболее динамичные и подвижные структуры, гибко учитывающие экономические интересы участников, допускающие вхождение различных форм предприятий и имеющие хорошую управляемость, в том числе 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 дополнительно прибыли из сферы сбыта и торговли → формирование внутренних фондов развития и воспроизводства». Отраслевые государственные объединения трансформируются в управляющие компании холдингов.

Седьмой уровень – республиканский. Здесь рекомендуется вводить такие понятия, которые позволят создавать вертикальные кооперативные объединения, в основном, в виде холдингов по продуктовым подкомплексам, а также концернов и союзов. Формироваться на данном этапе кооперативные вертикально-горизонтальные структуры могут и должны в составе действующих республиканских объединений – «Белгоспищепрома» и пр. 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 на данном уровне правильно определить головные предприятия и фирмы, ответственные за создание холдингов, их специализацию, и принять соответствующие решения государственных органов.

Восьмой – межгосударственный и межнациональный уровни. Терминология данного уровня должна соответствовать формам их проявления:

а) при создании транснациональных компаний и корпораций. Это особенно важно при возрождении, например, крупных животноводческих комплексов, существовавших ранее 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 партнерами). 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, и прибыль распределять по участию;

б) при создании совместных и смешанных предприятий по сельскому хозяйству с участием иностранных инвестиций и капитала. Это достаточно выгодная форма кооперации и интеграции, но мало 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 образцу рынка Евросоюза;

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, речь идет о вступлении в ВТО). Но при этом важно сохранить свои позиции, касающиеся государственной поддержки сельского хозяйства.

Вопросы для обсуждения

1. Назовите основные учения о кооперации.
2. Перечислите основные положения ленинского кооперативного плана.
3. Назовите основы учения А.В. Чаянова о кооперации в сельском хозяйстве.
4. Расскажите о кооперации в годы НЭПА.
5. Раскройте особенности преобразования действующих субъектов хозяйствования в сельском хозяйстве в рыночные структуры, участия государства в уставных капиталах в современных условиях.
6. Раскройте механизм формирования региональных агропромышленных формирований.
7. Расскажите об особенностях вовлечения убыточных, устойчиво неплатежеспособных организаций в интеграционный процесс.

Тестовое задание

1. Функции, выполняемые агрокомбинатом:

- 1) производство, переработка и реализация продукции, а также производственно-техническое обслуживание;
- 2) производство сельскохозяйственной продукции;
- 3) производство и переработка продукции;
- 4) производственно-техническое обслуживание;
- 5) реализация продукции.

2. Функции, выполняемые ассоциацией:

- 1) защита имущественных интересов участников;
- 2) осуществление производственной деятельности;
- 3) осуществление деятельности по переработке продукции;
- 4) осуществление торгово-закупочных операций;
- 5) получение прибыли.

3. Иерархический уровень, на котором создаются концерны:

- 1) республиканский;
- 2) местный;
- 3) районный;
- 4) хозяйственный;
- 5) внутрихозяйственный.

4. Концерн – это:

- 1) объединение предприятий различных отраслей промышленности, транспорта, торговли, при котором они сохраняют свою юридическую самостоятельность, но финансовый контроль и определенные функции по снабжению, производству, маркетингу взяты под единое управление;
- 2) объединение предприятий одной отрасли, предполагающее совместную коммерческую деятельность с помощью установленных квот, цен, условий реализации продукции;
- 3) объединение, в котором различные организации сливаются в единый производственный комплекс, теряя свою юридическую и хозяйственную самостоятельность;
- 4) многоотраслевой комплекс предприятий и организаций, структурные звенья которых не имеют между собой функциональных связей;
- 5) сотрудничество с общественными организациями.

5. Концерны создаются на базе:

- 1) предприятий различных организационно-правовых форм;
- 2) кооперативов;
- 3) совместных предприятий;
- 4) частных предприятий;
- 5) общественных организаций.

6. Управление деятельностью концерна осуществляется:

- 1) освобожденным аппаратом управления во главе с руководителем концерна;
- 2) головным предприятием;
- 3) общим собранием членов концерна;
- 4) участником;
- 5) райисполкомом.

7. Основные задачи концерна «Белгоспищепром»:

- 1) проведение единой экономической, технической и технологической политики в организациях пищевой промышленности;
- 2) производство сельскохозяйственной продукции;
- 3) производство и переработка продукции;
- 4) производственно-техническое обслуживание;
- 5) реализация продукции.

Тема 1.3

Мотивы, организационные формы и механизм объединения организаций в зарубежных странах

Цель работы – изучение основных организационных форм и механизмов объединения организаций в зарубежных странах, мотивов их создания (на примере Израиля).

Содержание темы

В зарубежных странах различают *три вида интеграции* производства: горизонтальная, вертикальная, смешанная. Наиболее известны первые две из них.

Горизонтальная интеграция – организационное объединение производств и предприятий, которые действовали до объединения в одной и той же отрасли сельского хозяйства или промышленности, производили однородную продукцию или выполняли 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 основе конгломеративной интеграции лежит идея диверсификации (лат. *diversus* – разный и *facio* – делаю). Она означает расширение номенклатуры товаров, производимых отдельными предприятиями и объединениями, организацию внутри них новых видов производства и сфер деятельности, сочетание в одном многостороннем комплексе разнородных производств по изготовлению широкого ассортимента сельскохозяйственных и промышленных товаров.

Сельскохозяйственная кооперация в Израиле представлена тремя видами кооперативных поселений: киббуц, мошав-овдим и мошав-шитуфи.

Киббуц – поселение-коммуна сельского типа.

Мошав-овдим – поселение, основанное на совместном владении сельскохозяйственными машинами и сбыте продукции при сохранении частной собственности на имущество или владения им.

Мошав-шитуфи – поселение, представляющее собой переходную форму по степени обобществления собственности и производства между киббуцами и снабженческо-сбытовыми кооперативами мошав-овдим.

Если киббуцы как кооперативно-организационная структура аграрного сектора Израиля представляют крупномасштабный способ ведения сельского хозяйства, то иная кооперативно-организационная структура – мошавы – представляет способ ведения хозяйства небольшой семьей фермера. В мошавах применяется наемная рабочая сила, кооператоры самостоятельно распоряжаются своими доходами, имеют свои межкооперативные объединения. Мошавы имеют и совместные производственные единицы, т. е. помимо комплексного обслуживания фермеров они развивают и производственное кооперирование. Совместные производственные единицы создают около 14 % валовой продукции мошавов.

Производственной кооперацией фермеров в мошавах в наибольшей степени охвачено выращивание фруктов и полевых культур. В животноводстве, овощеводстве и выращивании цветов производство ведется фермерами индивидуально.

Развитая производственная кооперация в аграрной сфере Израиля отличает его от большинства стран Запада, где производственные кооперативы не получили сколько-нибудь существенного распространения.

Киббуцы и мошавы доминируют в сельскохозяйственном производстве Израиля. На их долю приходится около 70 % пахотной земли, 74 % основных сельскохозяйственных фондов, около 80 % производимой в стране агропродовольственной продукции, которая делится между киббуцами и мошавами примерно в равной пропорции.

Являясь составными частями кооперативного сектора, киббуцы и мошавы в то же время представляют собой две разные формы общественной организации производства, поэтому они конкурируют

между собой и одновременно взаимодополняют друг друга на основе сложившегося внутриотраслевого разделения труда. В киббуцах наибольшее развитие получили полеводство, молочное и мясное животноводство. В мошавах преобладает специализированное выращивание трудоемких культур (цитрусовые, овощи, бахчевые, цветы), молочное животноводство и птицеводство.

По уровню производительности труда киббуцы превосходят мошавы, которые в свою очередь опережают хозяйства некооперированных фермеров.

Кооперативная модель, представленная мошавами, сходна с фермерской кооперацией, существующей в большинстве экономически развитых стран, она свободна от присущих киббуцам идеологических запретов, является более гибкой, более органично сочетается с рыночной экономикой.

Развитие мошавов идет в направлении создания фермерской кооперации западного типа – путем объединения специализированных ферм в многоцелевые кооперативы или участия фермеров одновременно в нескольких ассоциациях, различающихся по своему профилю.

Таким образом, сельскохозяйственная кооперация в Израиле представлена различными формами, которые взаимодополняют друг друга и конкурируют между собой. В своей совокупности они образуют хорошо функционирующую и относительно самостоятельную систему, способную обеспечить страну продовольствием и ежегодно экспортировать продукты питания на сотни миллионов долларов. Кооперативные предприятия Израиля действуют в правовых рамках рыночной экономики. При этом не следует преуменьшать роль государства в развитии сельскохозяйственной кооперации Израиля. Кооперативные формы ведения сельского хозяйства находят поддержку широких масс населения и органов государственного управления. Сельские кооперативы этой страны имеют значительный потенциал для дальнейшего развития.

Экономические мотивы объединения организаций в зарубежных странах следующие: рост масштабов производства; способность объединенной организации быть более прибыльной (синергия); диверсификация; улучшение управления, налоговые льготы; вертикальная и горизонтальная интеграция.

Тестовые задания

1. Картель – это:

- 1) объединение предприятий одной отрасли, предполагающее совместную коммерческую деятельность с помощью установленных квот, цен, условий реализации продукции;
- 2) объединение, в котором различные организации сливаются в единый производственный комплекс, теряя свою юридическую и хозяйственную самостоятельность;
- 3) многоотраслевой комплекс предприятий и организаций, структурные звенья которых не имеют между собой функциональных связей;
- 4) сотрудничество между внутрихозяйственными подразделениями отдельного предприятия;
- 5) сотрудничество с общественными организациями.

2. Трест – это:

- 1) объединение, в котором различные организации сливаются в единый производственный комплекс, теряя свою юридическую и хозяйственную самостоятельность;
- 2) объединение предприятий одной отрасли, предполагающее совместную коммерческую деятельность с помощью установленных квот, цен, условий реализации;
- 3) многоотраслевой комплекс предприятий и организаций, структурные звенья которых не имеют между собой функциональных связей;
- 4) сотрудничество между внутрихозяйственными подразделениями отдельного предприятия;
- 5) сотрудничество с общественными организациями.

3. Конгломерат – это:

- 1) многоотраслевой комплекс предприятий и организаций, структурные звенья которых не имеют между собой функциональных связей;
- 2) объединение, предприятий одной отрасли, предполагающее совместную коммерческую деятельность с помощью установленных квот, цен, условий реализации продукции;
- 3) объединение, в котором различные организации сливаются в единый производственный комплекс, теряя свою юридическую и хозяйственную самостоятельность;

- 4) сотрудничество между внутрихозяйственными подразделениями отдельного предприятия;
- 5) сотрудничество с общественными организациями.

Вопросы для обсуждения

1. В чем заключаются особенности сельского хозяйства Израиля и факторы высокого уровня развития?
2. Каково значение Еврейского национального фонда (ЕНФ) для развития сельского хозяйства?
3. Перечислите сходство и различия между кооперативными формами (киббуцы, мошав-шитуфи, мошав-овдим).
4. Каковы задачи союзов кооперативов Германии?
5. Расскажите о кооперативах трех уровней в Германии. Дайте им характеристики.
6. Какова роль кооперативных банков в развитии сельского хозяйства? Дайте им характеристики.
7. Каковы принципы создания промысловых товарных и обслуживающих кооперативов и значение?

Темы рефератов

1. Место кооперативов в производстве сельскохозяйственной продукции.
2. Отличия кооперативной деятельности от других форм производства в сельском хозяйстве.
3. Ассоциации сельхозтоваропроизводителей продукции в Канаде.
4. Ассоциации сельхозтоваропроизводителей в Канаде, их сущность и значение.
5. Система кооперации в аграрной сфере Германии.
6. Особенности развития сельскохозяйственной кооперации в Израиле (киббуцы, мошав-шитуфи, мошав-овдим).

Тема 1.4

Обзор нормативно-правовых актов развития сельскохозяйственной кооперации и агропромышленной интеграции

Цель работы – изучение основных нормативно-правовых актов развития сельскохозяйственной кооперации и агропромышленной интеграции.

Содержание темы

В Республике Беларусь основным нормативным документом, регулирующим деятельность сельскохозяйственных производственных кооперативов до 1 июня 2017 г., являлся Указ Президента Республики Беларусь от 02.02.2001. № 49 (ред. от 08.01.2013) «О некоторых вопросах организационно-правового обеспечения деятельности колхозов» (вместе с «Примерным уставом колхоза (сельскохозяйственного производственного кооператива)», который утратил силу в связи с принятием Указа Президента Республики Беларусь от 17.07.2014. № 349 (ред. от 27.12.2016) «О реорганизации колхозов (сельскохозяйственных производственных кооперативов)». В результате доля производственных кооперативов в общей численности сельскохозяйственных организаций с 2011 по 2018 г. сократилась с 33,5 % до 3,8 %. Такая динамика изменения численности кооперативов – результат роста в сельском хозяйстве хозяйственных обществ с долей государства в уставных фондах. Вместе с тем развитие данной организационно-правовой формы организаций в сельском хозяйстве в странах Евразийского экономического союза (ЕАЭС) имеет достаточно широкое распространение.

Для анализа правового обеспечения развития сельскохозяйственной кооперации использованы нормативные акты стран – участниц ЕАЭС: Армения, Беларусь, Казахстан, Кыргызстан, Российская Федерация.

Анализ организационно-правового обеспечения сельскохозяйственной кооперации в странах Евразийского экономического союза свидетельствует, что унифицированного нормативно-правового

акта, определяющего правовое регулирование деятельности сельскохозяйственных производственных кооперативов и их объединений в рамках только стран – участниц ЕАЭС, не существует.

Учитывая, что Республика Армения, Республика Беларусь, Республика Казахстан, Кыргызская Республика, Российская Федерация являются участниками международной организации Содружества Независимых Государств (СНГ), общие правовые, организационные, экономические и социальные основы создания и деятельности сельскохозяйственных кооперативов и их объединений (союзов) определяет модельный закон «О кооперативах и их объединениях (союзах)», одобренный Постановлением Межпарламентской Ассамблеи государств – участников Содружества Независимых Государств № 10-18 от 6 декабря 1997 года (с изм. и доп. 2013 г.) «О модельном законе «О кооперативах и их объединениях (союзах)».

Модельный закон определяет общие нормы в части создания сельскохозяйственных кооперативов, порядка образования в случае реорганизации сельскохозяйственных организаций, учета паевых взносов, имущественной ответственности, полномочий и структуры управления и др.

Основным учредительным документом сельскохозяйственных производственных кооперативов Армении, Беларуси, Кыргызстана и России является устав. В Казахстане учредительными документами являются учредительный договор и устав.

Законодательство в области сельскохозяйственных производственных кооперативов всех стран – участниц ЕАЭС признает основными целями их деятельности повышение доходов (прибыли) для удовлетворения социальных и экономических интересов участников кооператива, рациональное использование ресурсов, повышение эффективности деятельности.

Правовые нормы в части управления, прекращения членства в кооперативе, передачи и наследования пая, обращения и взыскания на пай, реорганизации и ликвидации отличаются в нормативно-правовых актах стран – участниц ЕАЭС, как правило, только стилем и глубиной изложения.

Следует отметить определенные отличия в требованиях к членству в сельскохозяйственных производственных кооперативах (табл. 1).

Таблица 1

Члены сельскохозяйственных производственных кооперативов в
законодательствах стран – участниц ЕАЭС

Страна	Члены сельскохозяйственных кооперативов
Беларусь	– граждане Республики Беларусь, достигшие 16-летнего возраста. Число членов кооператива не должно быть менее трех
Армения	– физические лица. Физические лица от 16 до 18 лет могут стать членами кооператива с согласия родителя, усыновителя или попечителя, или органов опеки и попечительства, или по решению суда; – юридические лица. Число членов кооператива не должно быть менее пяти
Казахстан	– физические лица; – юридические лица; – ассоциированный член (физическое или юридическое лицо, внесшее предусмотренный уставом сельскохозяйственного кооператива для такого члена имущественный (паевой) взнос в виде денег, по которому получает дивиденды, несущее риск убытков, связанных с деятельностью сельскохозяйственного кооператива, в пределах стоимости внесенного им имущественного (паевого) взноса, имеющее право совещательного голоса в сельскохозяйственном кооперативе, а также наделенное другими правами и обязанностями с учетом ограничений, установленных настоящим Законом и уставом сельскохозяйственного кооператива). Учреждается по решению не менее трех учредителей
Кыргызстан	– физическое лицо, достигшее 18 лет; – юридические лица. Минимальное количество членов – не менее семи
Россия	– граждане Российской Федерации, достигшие возраста 16 лет, признающие устав производственного кооператива и принимающие личное трудовое участие в его деятельности. Работа в производственном кооперативе для его членов является основной; – юридическое лицо, являющееся членом кооператива, должно быть представлено в данном кооперативе физическим лицом, уполномоченным надлежащим образом оформленной доверенностью; – ассоциированные члены (граждане и юридические лица, внесшие паевой взнос в кооператив, юридические лица независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности). Число членов кооператива не должно быть менее пяти

Из данных табл. 1 следует, что в Армении, Казахстане, Кыргызстане, России членами сельскохозяйственных производственных кооперативов могут быть не только физические лица (граждане этих стран), но и юридические лица. В Республике Беларусь участником может выступать физическое лицо, принимающее личное трудовое участие. Законодательство всех стран – участниц ЕАЭС определяет минимальное количество и возраст физических лиц – членов кооператива.

Отдельный интерес представляет регулирование вопросов в части определения понятия «пай» и «паевой взнос» членов сельскохозяйственного производственного кооператива (табл. 2).

Таблица 2

Сравнительная характеристика понятий «пай» и «паевой взнос» в законодательствах стран – участниц ЕАЭС

Страна	Содержание понятий «пай» и «паевой взнос»
Кыргызстан	<p>Обязательный пай – паевой взнос члена кооператива, вносимый в обязательном порядке.</p> <p>Дополнительный пай – паевой взнос члена кооператива, вносимый по своему желанию сверх обязательного пая.</p> <p>Паевой взнос вносится в паевой фонд кооператива деньгами. В качестве паевого взноса могут быть внесены скот, сельскохозяйственная техника, а также иные имущественные объекты, имеющие денежную оценку. Паевой взнос может быть обязательным и дополнительным</p>
Россия	<p>Пай – часть имущества кооператива, отражающая размер участия члена кооператива или ассоциированного члена кооператива в образовании имущества кооператива и учитываемая в стоимостном выражении. Пай члена кооператива складывается из его паевого взноса и приращенного пая. Пай ассоциированного члена кооператива равен его паевому взносу.</p> <p>Паевой взнос – имущественный взнос члена кооператива или ассоциированного члена кооператива в паевой фонд кооператива деньгами, земельными участками, земельными и имущественными долями или иным имуществом, или имущественными правами, имеющими денежную оценку. Паевой взнос члена кооператива может быть обязательным и дополнительным:</p> <ul style="list-style-type: none"> – обязательный паевой взнос вносится в обязательном порядке, дает право голоса и право на участие в деятельности кооператива, на пользование его услугами и льготами, на получение кооперативных выплат, предусмотренных уставом; – дополнительный паевой взнос, вносимый им по своему желанию сверх обязательного паевого взноса, по которому он получает дивиденды. Общая сумма не должна превышать 30 % от прибыли кооператива, подлежащей распределению. <p>Паевой фонд – сумма паев членов кооператива и ассоциированных членов кооператива в денежном выражении</p>

1	2
Казахстан	<p>Пай – доля члена кооператива в паевом фонде.</p> <p>Имущественный (паевой) взнос – взнос учредителя и члена кооператива в паевой фонд в виде имущества (деньги, ценные бумаги и другие финансовые инструменты, вещи, объективированные результаты творческой интеллектуальной деятельности, фирменные наименования, товарные знаки и иные средства индивидуализации изделий, имущественные и вещные права и другое имущество), а также взнос ассоциированного члена кооператива в паевой фонд в виде денег.</p> <p>Вступительный взнос – первоначальный взнос в виде денег, размер которого определяется учредителями кооператива и не может превышать пятикратный размер месячного расчетного показателя, установленный на соответствующий финансовый год законом о республиканском бюджете, предназначенный для покрытия расходов, связанных с организационными вопросами при создании сельскохозяйственного кооператива учредителями кооператива либо при вступлении в него членов кооператива и не подлежащий возврату при выходе члена кооператива из него.</p> <p>Дополнительный взнос – имущественный взнос члена кооператива, вносимый им в добровольном порядке для увеличения своего пая либо в случаях, предусмотренных решением общего собрания членов кооператива.</p> <p>Паевой фонд – имущественные (паевые) взносы, вносимые учредителями кооператива при его создании, членами кооператива, а также ассоциированными членами кооператива, и являющийся одним из источников формирования имущества сельскохозяйственного кооператива, порядок формирования и использования которого определяется уставом сельскохозяйственного кооператива</p>
Армения	<p>Доля – составная часть собственного имущества кооператива, которая выражает размер участия в кооперативе члена кооператива в денежном выражении.</p> <p>Обязательный членский взнос – денежная плата в долевого капитал кооператива в размере и сроках, установленных уставом кооператива, производимая членом кооператива для приобретения членства данного кооператива.</p> <p>Дополнительный членский взнос – дополнительная денежная плата в долевого капитал кооператива, производимая в установленных уставом кооператива случаях, кроме обязательного членского взноса.</p> <p>Добровольный членский взнос – денежная плата, производимая в долевого капитал кооператива по усмотрению члена кооператива</p>

1	2
Беларусь	<p>Паевой взнос образует минимальный размер имущества производственного кооператива, гарантирующий интересы кредиторов. Размер пая члена кооператива устанавливается уставом, может зависеть от трудового участия членов кооператива в его деятельности, либо члены кооператива могут определить для всех равную долю и т. д.</p> <p>Имущество производственного кооператива является его собственностью как юридического лица и образуется за счет паевых взносов членов кооператива, размер которых устанавливается его уставом, прибыли от собственной деятельности, кредитов и других допускаемых законодательством источников.</p> <p>Имущество кооператива делится на пай его членов (за исключением неделимого фонда). Право члена кооператива на пай означает возможность в случае прекращения членства или ликвидации кооператива получить стоимость пая или имущество, соответствующее его паю</p>

Требования кооперативных норм в части ответственности кооператива по обязательствам в большинстве своем одинаковы. Так, сельскохозяйственный кооператив несет ответственность за свои обязательства всем имуществом, являющимся его собственностью, и не несет ответственности за обязательства членов кооператива. Отличия наблюдаются в части ответственности членов кооператива по его долгам (табл. 3).

Таблица 3

Особенности кооперативных норм в части ответственности по обязательствам

Страна	Ответственность членов кооператива по обязательствам СПК
Армения	Члены кооператива несут финансовую ответственность за обязательства кооператива только своей долей членских взносов
Беларусь	Установлена субсидиарная ответственность членов кооператива по его долгам в случае недостаточности имущества кооператива для покрытия его долгов за счет своих личных средств в равных долях, если иное не предусмотрено уставом, в установленных уставом пределах, но не меньше величины полученного годового дохода в кооперативе
Казахстан	Члены кооператива несут риск убытков, связанных с деятельностью, в пределах стоимости внесенных ими имущественных (паевых) взносов

1	2
Кыргызстан	Члены кооператива не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью кооператива, в пределах стоимости внесенных паевых взносов
Россия	Члены кооператива несут субсидиарную ответственность по обязательствам кооператива в размере, предусмотренном уставом кооператива, но не менее чем в размере 5 % своего пая

Из данных табл. 3 следует, что законодательство Республики Беларусь устанавливает ответственность членов кооператива по обязательствам, отличающуюся от существующей в других странах. Так, статья 107 Кодекса Республики Беларусь от 07.12.1998 № 218-З (ред. от 09.01.2017) «Гражданский кодекс Республики Беларусь» (с изм. и доп., вступившими в силу с 16.05.2017) указывает, что члены кооператива несут субсидиарную ответственность по обязательствам производственного кооператива в равных долях, если иное не определено в уставе, в пределах, установленных уставом, но не меньше величины полученного годового дохода в производственном кооперативе. В России это не менее 5 % внесенного пая, в Казахстане – в пределах стоимости имущественных (паевых) взносов, в Армении и Кыргызстане – только в пределах стоимости паевых взносов.

Анализ нормативных актов в области сельскохозяйственной кооперации стран – участниц ЕАЭС позволяет утверждать, что регулирование деятельности сельскохозяйственных производственных кооперативов связано со специальным законодательством. В Республике Беларусь Гражданский кодекс является основным источником правового регулирования производственных кооперативов, который не учитывает специфику ведения сельскохозяйственного производства, а также многообразия форм кооперации (производственной, потребительской, снабженческой и др.).

Теоретическое задание

В соответствии с законодательством закончить фразы:

- кооператив – ...
- производственный кооператив – ...
- потребительский кооператив – ...
- член кооператива – ...

- паевой взнос (пай) – ...
- вступительный взнос – ...
- паевой фонд – ...
- резервный фонд – ...
- неделимый фонд – ...
- кооперативные выплаты – ...
- участие в хозяйственной деятельности кооператива – ...
- союз потребительских обществ – ...
- кооперативный участок – ...
- государственный партнер – ...
- частный партнер – ...
- государственно-частное партнерство – ...
- проект государственно-частного партнерства – ...
- консультант проекта государственно-частного партнерства – ...
- кредиторы частного партнера – ...
- соглашение о государственно-частном партнерстве – ...
- договор о взаимодействии – ...
- объект инфраструктуры – ...
- уполномоченные государственный орган или организация в сфере государственно-частного партнерства – ...
 - модернизация объекта инфраструктуры – ...
 - техническое обслуживание объекта инфраструктуры – ...
 - эксплуатация объекта инфраструктуры – ...
 - убыточная сельскохозяйственная организация – ...
 - присоединение – ...
 - слияние – ...
 - реорганизация колхозов (сельскохозяйственных производственных кооперативов) – ...
 - холдинг – ...

Темы рефератов

1. Организационно-правовые основы реорганизации предприятий.
2. Правовые основы регулирования производственной кооперации.
3. Правовые основы регулирования потребительской кооперации.
4. Правовые основы государственно-частного партнерства.
5. Развитие кооперации в рамках модельного закона СНГ.
6. Правовые основы создания и функционирования холдингов в Республике Беларусь.

Тема 1.5

Особенности организационно-правовой деятельности производственных кооперативов

Цель работы – изучение основ распределительных отношений в сельскохозяйственных производственных кооперативах.

Содержание темы

Производственный кооператив (артель) – добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паев, взносов. Производственный кооператив является коммерческой организацией.

Формирование капитала и порядок учреждения. Учредительным документом производственного кооператива является устав, утверждаемый общим собранием его членов. Устав содержит сведения: о наименовании юридического лица, месте его нахождения, порядке управления деятельностью юридического лица; об условиях паевых взносов членов кооператива; о составе и порядке внесения паевых взносов членами кооператива и их ответственности за нарушение обязательства по внесению паевых взносов, 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; размерах и условиях субсидиарной ответственности его членов по долгам кооператива; о составе и компетенции органов управления кооперативом и порядке принятия ими решений, в том числе о вопросах, решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов. Имущество, находящееся в собственности производственного кооператива, делится на паи его членов в соответствии с уставом кооператива.

Распределение прибыли. Прибыль кооператива распределяется между его членами в соответствии с их трудовым участием, если не предусмотрен иной распорядок.

Обязанности и ответственность. Член кооператива обязан внести к моменту регистрации кооператива не менее 10 % паевого взноса, остальную часть – в течение года с момента регистрации. Члены производственного кооператива несут по обязательствам кооператива субсидиарную ответственность в размерах и порядке, предусмотренных законом о производственных кооперативах и уставом кооператива.

Управление. Орган управления кооперативом – общее собрание его членов. Также может создаваться наблюдательный совет, при условии, если число членов более пятидесяти. Исполнительными органами кооператива являются правление и его председатель. Они осуществляют текущее руководство деятельностью кооператива и подотчетны наблюдательному совету и общему собранию членов кооператива. Компетенция органов управления кооперативом и порядок принятия ими решений определяются законом и уставом кооператива. Член кооператива имеет один голос.

Прекращение членства и порядок выхода из предприятия. Член кооператива вправе выйти из него по своему желанию, при этом ему должна быть выплачена стоимость пая или выдано имущество, соответствующее его паю, а также осуществлены другие выплаты, предусмотренные уставом кооператива. Член кооператива может быть исключен из него по решению общего собрания в случае не исполнения или ненадлежащего исполнения обязанностей. Исключенный участник имеет право на получение пая и других выплат, предусмотренных уставом кооператива.

Реорганизация и ликвидация. Производственный кооператив может быть добровольно реорганизован, ликвидирован, преобразован в хозяйственное товарищество или в общество по решению общего собрания.

Задание.

Изучить систему распределительных отношений в сельскохозяйственных производственных кооперативах.

Выполнить расчеты.

Сделать выводы.

Методика выполнения задания

В кооперативных предприятиях, в том числе и в сельскохозяйственных, распределение прибыли производится в следующей последовательности:

– на уплату налогов и других обязательных платежей;

- в резервный (страховой) фонд (до 10 %);
- в иные неделимые фонды.

Пропорции и размеры отчисления прибыли по направлениям устанавливаются решением трудового коллектива с учетом конкретных условий хозяйства. В соответствии с принципами организации и деятельности сельскохозяйственных производственных кооперативов в распределительных отношениях упор должен делаться на стимулирование личного трудового участия членов кооператива. Реализация данной задачи осуществляется за счет распределения прибыли в основном по труду и лишь частично – по паевой собственности.

После указанных отчислений остается прибыль, подлежащая распределению в кооперативе (распределяемая прибыль). Часть ее, в пределах установленного норматива до 30 %, направляется на выплату дивидендов по дополнительным паям (вкладам) работающих членов кооператива и паям (вкладам) ассоциированных членов кооператива. Конкретный норматив в отчетном году устанавливается в зависимости от производственно-финансовых результатов деятельности. Оставшаяся часть прибыли после отчислений на выплату дивидендов (не менее 70 %) направляется на кооперативные выплаты.

Кооперативные выплаты – новая структурная часть использования прибыли. Эта часть прибыли распределяется между членами пропорционально их личному трудовому участию. Большую ее часть предусмотрено использовать на пополнение паевых взносов членов кооператива (до 80 % кооперативных выплат). При этом кооперативные выплаты, направляемые на пополнение паевых взносов членов кооператива, могут использоваться на увеличение паевого фонда, если общим собранием принято соответствующее решение, а также на погашение взносов, по которым подошли сроки.

Увеличение паевого фонда – основной источник средств на расширение производства. Распределение их между членами кооператива производится пропорционально вложенному труду.

Прибыль, направляемая на погашение паевых взносов, составляет своего рода фонд возврата взноса выходящим из кооператива лицам. Погашение паевых взносов осуществляется в случае, если в кооперативе имеются средства сверхустановленного уставом кооператива размера паевого фонда, включая кооперативные выплаты, направленные на его увеличение.

Остаток кооперативных выплат распределяется между работающими членами кооператива по их трудовому вкладу, измеряемому заработной платой: кооперативные выплаты компенсируют потери работающих членов кооператива по дополнительным паям. Конкретный порядок распределения остатков кооперативных выплат может быть установлен уставом. В случае убыточности кооператива убытки распределяются тем же способом, что и остаток кооперативных выплат, то есть по трудовому вкладу.

Рассчитайте, используя имеющуюся информацию и данные своего варианта (табл. 2), оптимальный вариант распределения прибыли кооператива согласно методике, изложенной в табл. 1. Определите величину дивидендов на рубль дополнительного паевого фонда, размеры выплат на минимальный и максимальный пай, объемы кооперативных выплат на увеличение паевого фонда и выплат членам кооператива.

Таблица 1

Примерный алгоритм распределения прибыли производственного кооператива

№ (с.) строки	Показатель
1	Валовая прибыль, тыс. руб.(табл. 2, по вариантам)
2	Платежи в бюджет, тыс. руб. (~20 % от с. 1)
3	Отчисления в резервный фонд, тыс. руб. (5 % от с. 1)
4	Отчисления в иные неделимые фонды, тыс. руб. (10 % от с. 1)
5	Распределяемая прибыль, тыс. руб. (с. 1 – с. 2 – с. 3 – с. 4)
6	в том числе: на дивиденды (30 % от с. 5)
7	Кооперативные выплаты (70 % от с. 5)
8	из них: на пополнение паевых взносов (80 % от с. 7)
9	в том числе: на увеличение паевого фонда (~92 % от с. 8)
10	на погашение паевых взносов (~8 % от с. 8)

№ (с.) строки	Показатель
11	членам кооператива (20 % от с. 7)
12	Дивиденды на рубль дополнительного паевого фонда, коп./руб. (с. 6 / с. 11 × 100 – табл. 2)
13	Дивиденды на минимальный дополнительный пай, руб. (с. 12 × с. 15 табл. 2)
14	Дивиденды на максимальный дополнительный пай, руб. (с. 12 × с. 16 табл. 2)
15	Кооперативные выплаты на увеличение паевого фонда на рубль фонда оплаты труда, коп./руб. (с. 9 / с. 13 × 100-табл. 2)
16	Кооперативные выплаты на увеличение паевого фонда одного работника в среднем, руб. (с. 15 × с. 12 × 10 – табл.2)
17	Кооперативные выплаты членам кооператива на рубль фонда оплаты труда, коп./руб. (с. 11 / с. 13 × 100- табл. 2)
18	Кооперативные выплаты одному члену кооператива в среднем, руб. (с. 17 × с. 12 × 10 – табл. 2)

Таблица 2

Исходная информация для проведения расчетов по распределению прибыли(условные параметры)

Показатель	Номер варианта														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Количество работников, внесших обязательный пай, чел.	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160
Величина обязательного пая, руб.	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500	1600	1700	1800	1900	2000	2100	2200	2300
Паевой фонд работников, тыс. руб. (с. 4 + с. 5)															
в том числе: обязательный (с. 1 × с. 2)															
дополнительный	519	779	1038	1298	1557	1817	2076	2336	2595	2855	3114	3374	3633	3893	4152

Показатель	Номер варианта														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Количество работников – ассоциированных членов, чел.	20	29	38	48	57	67	76	86	95	105	114	124	133	143	152
Паевой фонд работников – ассоциированных членов, тыс. руб.	41	58	78	97	116	136	155	175	194	213	233	252	272	291	311
Количество ассоциированных членов, чел.	42	63	84	105	126	147	168	189	210	231	252	273	294	315	336
Паевой фонд ассоциированных членов, тыс. руб.	186	279	372	465	558	651	744	837	931	1024	1117	1210	1303	1396	1489
Всего ассоциированных членов, чел. (с. 6 + с. 8)															

Показатель	Номер варианта														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Общий дополнительный паевой фонд, тыс. руб. (с.5+с.7+с.9)															
Среднегодовая заработная плата работника, тыс. руб.	12	14	15	16	18	19	21	22	24	25	27	28	30	32	33
Фонд оплаты труда за год, тыс. руб.	480	750	1150	1613	2106	2650	3260	3940	4150	5470	6315	7260	8155	9212	10250
Валовая прибыль, тыс. руб.	200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500	1600
Величина дополнительного пая, руб.: минимальная	10	110	210	310	410	510	610	710	810	910	1010	1110	1210	1310	1410
максимальная	1000	2000	3000	4000	5000	6000	7000	8000	9000	10000	11000	12000	13000	14000	15000

Тема 1.6

Задачи и принципы потребительской кооперации

Цель работы – изучение принципов потребительской кооперации, экономического механизма.

Содержание темы

Потребительская кооперация – социально ориентированная система в целях удовлетворения материальных и иных потребностей его членов. Объединение хозяйствующих субъектов в одно целое позволяет приумножить потенциал и ресурсы, а также решать коллективными силами необходимые задачи.

Потребительский кооператив (потребительское общество) – некоммерческая организация (НКО), которая единственная имеет самофинансирование и собственную экономику. Это – добровольное объединение граждан и (или) юридических лиц, созданное, как правило, по территориальному признаку, на основе членства, путем объединения его членами имущественных паевых взносов для торговой, заготовительной, производственной и иной деятельности в целях удовлетворения материальных и иных потребностей его членов.

Каждый пайщик участвует в сфере хозяйствования во имя собственного блага, собственных интересов, тем самым способствуя оптимальному удовлетворению интересов общества в целом.

Кроме того, потребительский кооператив является на сегодняшний день единственной формой НКО, которая имеет отдельные черты коммерческой организации, например, заниматься коммерческой деятельностью и получать доход. При этом доходы, полученные от предпринимательской деятельности, осуществляемые кооперативом в соответствии с законом и уставом, распределяются между его членами.

Из основных принципов деятельности можно отметить:

1. Интересы участников – высший закон.
2. Управление делами осуществляется на демократических началах.
3. Общее собрание участников – высший орган управления.
4. Органы управления и контроля выборны и подотчетны общему собранию участников.
5. Все пайщики равноправны вне зависимости от размеров паевого взноса.

6. Один пайщик – один голос.
7. Пайщик – центральная фигура и социальная основа системы потребительской кооперации.
8. Гарантия подлинного самоуправления – финансовая самостоятельность, основанная на самофинансировании.
9. Кооперирование участников – создание коллективной некоммерческой организации для саморегулирования ее деятельности, которая направлена на удовлетворение нужд и потребностей ее членов и решения общих задач. Отсюда и такая высокая мотивация – работа на себя, работа на благо всех.

Задание 1. Изучить методику.

Выполнить расчеты.

Сделать выводы.

Методика выполнения задания

В потребительской кооперации население делится на две категории: кооперированное («пайщики») и некооперированное («посторонние»). Такое деление позволяет стимулировать вовлечение граждан в кооперацию или увеличение товарооборота кооператива за счет выплаты бонуса пайщикам.

Бонус – премия (наиболее распространенный в мире вид кооперативных выплат), получаемая пайщиком за участие в товарообороте кооператива (скидки с цены товаров, услуг и других, выраженных в денежном выражении, доходов пайщика от экономического участия в деятельности кооператива). Выплаты бонуса компенсируются за счет наценок на товары или услуги для посторонних.

Условие компенсации затрат кооператива на выплату бонуса выражается следующим образом:

$$Б \leq \frac{(100 - T) \times H}{T},$$

где Б – бонус, % от стоимости покупок;

Т – доля покупок пайщиков в товарообороте кооператива до введения бонуса, %;

Н – величина наценок к существующей цене для продаж посторонним, %.

Экономический смысл этой формулы состоит в безубыточной для кооператива компенсации выплаты бонуса за счет повышения цен для продаж посторонним.

Из формулы (1) видно, что основным фактором, определяющим устойчивость выплаты бонуса, является конкретная величина наценок к существующей цене: при недостаточном повышении цен для посторонних доход от продаж не компенсирует бонус, при чрезмерном увеличении цен снизится товарооборот кооператива, что также не обеспечит компенсацию выплат бонуса.

При среднестатистическом удельном равенстве покупок пайщика и постороннего соблюдается следующее условие:

$$\frac{H}{B} = \frac{T}{100 - T} = \frac{\Pi}{100 - \Pi},$$

где Π – доля пайщиков в обслуживаемом населении, %.

Практическая ценность выражения (2) состоит в том, что его можно использовать для укрупненных расчетов конкретных повышений цен для посторонних, полностью компенсирующих бонус на товарооборот, согласовав эти показатели с численностью пайщиков потребительского кооператива:

$$H \geq \frac{B \times \Gamma}{100 - \Pi}.$$

Рассчитайте наценки на товары или услуги посторонним в зависимости от размера бонуса на товарооборот и доли пайщиков в обслуживаемом населении. Полученные результаты занесите в табл. 3.

Выделите следующие три зоны, характеризующие прогнозируемое изменение показателей работы потребительской кооперации при введении бонуса:

– зона безразличия ($H \leq 2\%$). При реализации бонуса с соответствующими показателями этой зоны не следует ожидать снижения товарооборота от доли продаж посторонним из-за незначительного повышения цен;

– зона возможного снижения товарооборота от доли продаж посторонним ($2\% < H \leq 5\%$). Повышение цен при таком соотношении пайщиков и посторонних может оказать влияние на товарооборот, поэтому величины бонуса и цен следует подбирать эмпирически;

– зона невозможности применения бонуса за счет повышения цен посторонним ($H > 5\%$).

Рассчитайте стоимость покупки товара в соответствии со своим вариантом для постороннего по таблице 2 и для пайщика по следующему выражению:

$$C_{\text{пщ}} = 0,01C_{\text{пос}} \times (100 - B),$$

где $C_{\text{пщ}}$ – цена покупки товара для пайщика, руб.;

$C_{\text{пос}}$ – цена покупки товара для постороннего, руб.

Сделайте практические выводы об оптимальном соотношении величины бонуса и наценок для посторонних, обеспечивающем высокий уровень мотиваций для экономического участия пайщиков в кооперативе и сохраняющем условие «безразличия» к повышению цен для посторонних.

Таблица 3

Расчет наценок на товары или услуги посторонним в зависимости от размера бонуса на товарооборот и доли пайщиков в обслуживаемом населении

Величина бонуса, %	Доля пайщиков в населении, %						
	10	20	30	40	50	60	70
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

Таблица 4

Исходные данные к заданию 1

Номер варианта	Доля пайщиков в численности населения, %	Бонус, %	Средняя стоимость покупки, руб.
1	10	3	100

Продолжение таблицы 4

Номер варианта	Доля пайщиков в численности населения, %	Бонус, %	Средняя стоимость покупки, руб.
2	20	4	200
3	30	5	300
4	40	6	400
5	50	7	500
6	60	8	600
7	70	9	700
8	10	10	800
9	20	3	900
10	30	4	1000
11	40	5	100
12	50	6	200
13	60	7	300
14	70	8	400
15	10	9	500
16	20	10	600
17	30	3	700
18	40	4	800
19	50	5	900
20	60	6	1000

Номер варианта	Доля пайщиков в численности населения, %	Бонус, %	Средняя стоимость покупки, руб.
21	70	7	100
22	10	8	200
23	20	9	300
24	30	10	400
25	40	3	500

Задание 2. Изучить методику.

Выполнить расчеты.

Сделать выводы.

Методика выполнения задания

Одним из условий членства в потребительском кооперативе является внесение паевого взноса. Его величина должна быть не обременительной для пайщиков, но выгодна кооперативу. Реализация данного принципа происходит в том случае, когда деньги, внесенные в кооператив в виде паевого взноса, возвращаются пайщикам в течение одного года в виде бонусов.

Условие выгоды выплаты паевого взноса:

$$Вз \leq \frac{Б \times Г}{100},$$

где Вз – паевой взнос, тыс. руб.;

Г – годовой объем покупок пайщика, руб.

Годовой объем покупок пайщика рассчитывается по ряду показателей, за которые могут быть приняты:

- минимальная заработная плата;
- минимальный размер пенсии;
- прожиточный минимум.

Между этими базовыми показателями есть принципиальная разница: два первых показателя характеризуют покупательную способность населения, а прожиточный минимум – реализацию покупательных возможностей.

Применение в качестве базы для расчетов первых двух показателей усложняет анализ и дает весьма приблизительный результат. В отличие от них прожиточный минимум рассчитывается с учетом ассортимента потребляемых товаров, который почти полностью совпадает с товарными группами, формирующими структуру основного товарооборота потребительской кооперации.

Применение прожиточного минимума в качестве базы для определения величины паевого взноса позволяет дифференцировать величину паевого взноса в зависимости от места проживания пайщика, так как для различных районов величина прожиточного минимума может изменяться до двух-трех раз.

Формула определения предельно выгодной величины паевого взноса для пайщиков следующая:

$$Вз = \frac{12 \times K_{пл} \times Б \times М}{100},$$

где 12 – число месяцев; руб.;

$K_{пл}$ – коэффициент, учитывающий платежеспособность наименее обеспеченных слоев населения региона;

$М$ – прожиточный минимум региона на момент уплаты паевого взноса.

Коэффициент $K_{пл}$ применяется индивидуально для определения величины паевого взноса тех граждан, денежный доход которых ниже прожиточного минимума:

$$K_{пл} = \frac{Д_m}{Д},$$

где $Д_m$ – денежный доход на одного члена малообеспеченной семьи (пенсионеры, многодетные семьи, инвалиды и т. п.), руб.;

$Д$ – средний денежный доход на душу населения региона, руб.

Экономический смысл коэффициента $K_{пл}$ заключается в пропорциональном уравнивании денежных потерь при выплате паевого взноса малообеспеченных пайщиков и пайщиков с нормальными доходами.

Рассчитайте, используя данные своего варианта (приложение), величину паевого взноса для среднестатистического жителя области и малообеспеченного пайщика.

Проиллюстрируйте влияние роста прожиточного минимума на величину паевого взноса для обеих категорий жителей.

Сделайте выводы.

Таблица 5

Исходные данные к заданию 2

Номер варианта	Среднемесячный доход на одного члена малообеспеченной семьи, руб.	Среднемесячный доход на душу населения, руб.	Прожиточный минимум, руб.	Бонус, %
1	130	490	200	4
2	135	495	205	5
3	140	500	210	6
4	145	505	215	4
5	150	510	220	5
6	155	515	225	6
7	160	520	230	4
8	165	525	235	5
9	170	530	240	6
10	175	535	245	4
11	180	540	250	5
12	182	545	255	6

Окончание таблицы 5

Номер варианта	Среднемесячный доход на одного члена малообеспеченной семьи, руб.	Среднемесячный доход на душу населения, руб.	Прожиточный минимум, руб.	Бонус, %
13	185	550	260	4
14	187	555	265	5
15	190	560	270	6
16	192	565	275	4
17	195	570	280	5
18	197	575	285	6
19	200	580	290	4
20	202	585	295	5
21	130	490	200	6
22	135	495	205	4
23	140	500	210	5
24	145	505	215	6
25	150	510	220	4

Тема 1.7

Оценка эффективности функционирования агропромышленных формирований

Цель работы – изучение основ оценки эффективности функционирования агропромышленных формирований.

Содержание темы

Накопленный мировой опыт показывает, что конкурентоспособность экономики определяется в современном мире наличием и эффективностью функционирования крупного корпоративного капитала. Каждое предприятие обладает потенциалом роста за счет внутренних и внешних источников. Внутренние осуществляются за счет увеличения рентабельности имеющихся в распоряжении предприятия активов, повышения производительности и внедрения продуктовых инноваций. Однако в кризисных условиях предприятиям приходится действовать в основном в условиях спада продаж из-за снижения спроса, покупательской способности. Продуктовые инновации требуют, как правило, крупных капитальных вложений в технологию производства, что также малодоступно в сегодняшней ситуации. Повышение операционной эффективности, то есть повышение качества продукции при одновременном снижении затрат, также маловероятный источник роста; в связи с ростом курса валют затраты на сырье многих предприятий выросли.

Механизмы роста осуществляются при помощи внешних инвестиций – слияния, поглощения и образования альянсов. В кризисных условиях у организаций возможностей для расширения капитальных вложений нет. Значит, объединение компаний становится возможным механизмом роста.

Сделки M&A (Mergers & Acquisitions) – слияний и поглощений – представляют собой процесс укрупнения бизнеса с целью экономии издержек производства, оптимизации производственного процесса предприятий за счет их объединения. В зависимости от уровня управления укрупнение может происходить на разных уровнях. Объединение подобного рода также можно назвать экономической интеграцией. Выделяют горизонтальную и вертикальную интеграцию.

При горизонтальной интеграции происходит объединение предприятий одной отрасли, производящих одинаковые продукты или реализующих одни и те же стадии производства. То есть объединение предприятий, производственный процесс которых взаимосвязан и распространяется на предшествующие (обратная интеграция) и (или) последующие (прямая интеграция) стадии обработки основного продукта. Основная цель заключается в получении эффекта от масштаба, снижении совокупных затрат, увеличении доли рынка, обеспечении доступа к новым территориям и новым клиентам.

Вертикальная интеграция, как следует из названия, представляет собой объединение предприятий, производящих разные составляющие одного и того же продукта, их производственный процесс взаимосвязан и охватывает различные стадии обработки основного продукта. Основная цель вертикальной интеграции предприятий – создание цепочки приращения стоимости (концепция Value Chain Michael Porter Michael E. Porter – Competitive Advantage). Различают вертикальную интеграцию вниз – установления связей с предприятием-поставщиком, и интеграцию вверх – связь с предприятием-потребителем.

По направлению вертикальной интеграции выделяются следующие типы объединений:

- прямая интеграция (forward) – охват системы сбыта (оптовые или розничные звенья) либо последующей стадии производства;
- обратная интеграция (backward) – объединение с производителем сырья;
- комбинирование (lateral) – охват производства компонентов;
- квазиинтеграция.

Различие между комбинированием и обратной интеграцией достаточно условно, так как в первом случае рассматривается самообеспечение компонентами, составными частями конечного продукта и т. п., во втором – сырьем, что очень близко по смыслу.

Вертикальная интеграция может быть узкой или полной, при которой объединяются все входящие элементы производственно-дистрибьютерской цепочки.

Слияния и поглощения позволяют компаниям решать многие стратегические задачи: получение эффекта от масштаба, расширение географии деятельности, усиление рыночных позиций или улучшение финансового положения, переход в новые, более перспективные отрасли, доступ к передовым технологиям.

В мировой практике существуют два основных подхода к оценке эффективности М&А: качественный и количественный (рис. 1).

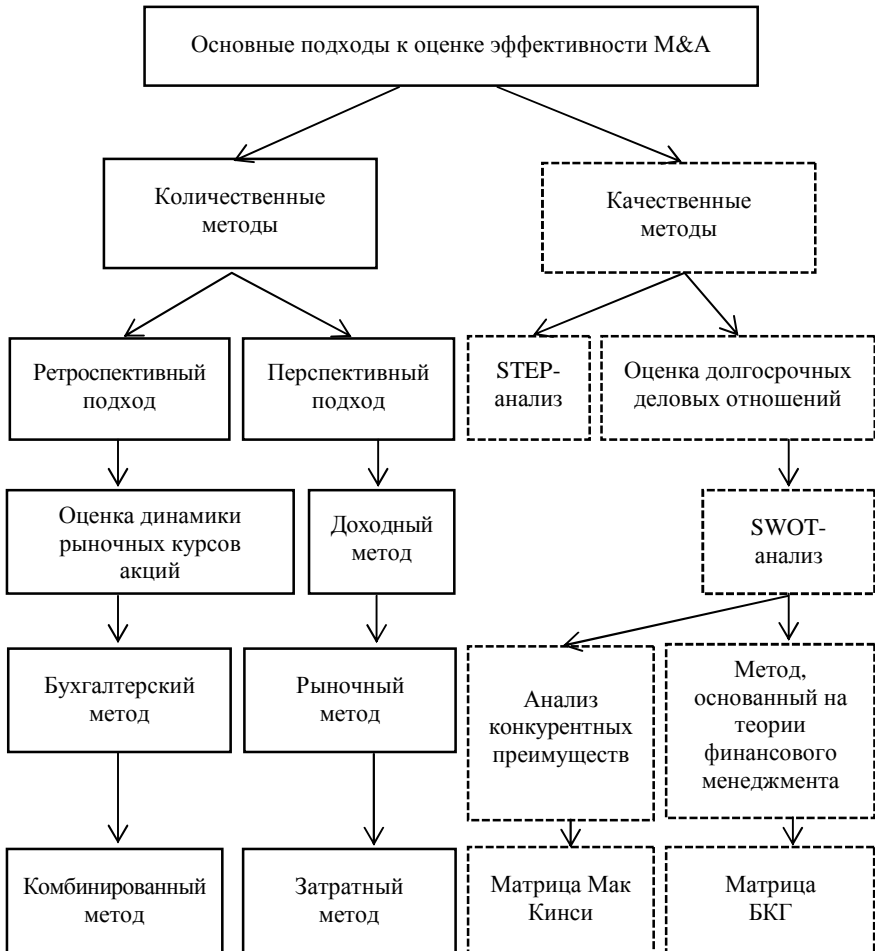


Рис. 1. Подходы к оценке эффективности объединения организаций

Количественные методы оценки направлены на измерение таких показателей, как эффективность объединения в целом, т.е. суммарная стоимость активов, валовых продаж за определенный период; финансовый результат деятельности управляющего предприятия и конкретных участников объединенной структуры; эффективность

отдельных блоков объединенной структуры (финансового, инвестиционного); а также анализ финансового состояния участников объединенной структуры. Для получения более комплексной оценки эффективности сделок M&A рекомендуется использовать несколько методов одновременно.

Задание 1. Оценить эффективность включения организаций в состав агропромышленного объединения.

Методика выполнения задания

Анализ процесса объединения предприятий как имущественных комплексов показывает, что оценка эффективности проводится в рамках мониторинга экономического состояния участников 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 эффективность их использования может применяться в единичных случаях и имеет серьезные ограничения по следующим причинам: не всегда можно корректно задать исходные данные; результаты более зависимы от избранной инвестором учетной политики. Не исключена 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 рассмотрим комплексный механизм, смысл которого заключается в том, что эффективность определяется как с учетом экономического состояния организации на момент объединения, так и с учетом прогнозных значений показателей деятельности организации в составе объединения.

При оценке эффективности объединения организаций на основе комплексного подхода в качестве базового предлагается использование интегрального показателя, а именно – оценка рыночной стоимости аграрного бизнеса.

Цель объединения организаций – увеличение объемов продаж, снижение издержек производства либо изменение финансового цикла, то есть увеличение прибыли, активов и, как следствие, рыночной стоимости бизнеса. Темпы роста рыночной стоимости

бизнеса отражают эффективность развития с позиции будущих денежных доходов.

Расчет стоимости аграрного бизнеса для оценки эффективности осуществляется 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.:

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

где A_1 – стоимость чистых активов организации на момент объединения, ден. ед.;

ΔA – прирост стоимости чистых активов организации с момента объединения, ден. ед.;

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

На основании данных табл. 1 определить стоимость аграрного бизнеса организации в составе объединения.

Таблица 1

Оценка эффективности аграрного бизнеса организации в составе объединения, тыс. руб.

Показатели	Год		
	Базовый период (до объединения)	1	2
1. Стоимость чистых активов (A)	475	2760	6237
2. Прирост стоимости чистых активов с момента объединения (ΔA)	–	2285	5762
3. Прибыль (убыток) по конечному финансовому результату (EVA)	–252	–343	280
4. Стоимость бизнеса (PV)	223		
5. Прирост стоимости бизнеса (ΔPV)	–		

Сделать расчеты и выводы.

Задание 2. Определить стоимость чистых активов организации.

Методика выполнения задания

В соответствии с законодательством стоимость чистых активов организации рассчитывается на основе следующей формулы:

$$\text{ЧА} = \text{А} - \text{О},$$

где ЧА – чистые активы;

А – активы, принимаемые к расчету;

О – обязательства, принимаемые к расчету.

Стоимость активов, принимаемых к расчету, и стоимость обязательств, принимаемых к расчету, рассчитывается по формулам:

$$\text{А} = \text{ДА} + \text{КА},$$

$$\text{О} = \text{ДО} + \text{КО},$$

где ДА – долгосрочные активы;

КА – краткосрочные активы;

ДО – долгосрочные обязательства;

КО – краткосрочные обязательства.

В соответствии с методикой (табл. 2) и на основании данных баланса организации (табл. 3) рассчитать стоимость чистых активов сельскохозяйственной организации и сделать выводы.

Таблица 2

Методика расчета стоимости чистых активов

№ п/п	Наименование показателей	Код строки баланса
1	2	3
1	АКТИВЫ	
1.1	в том числе: долгосрочные активы	190
1.1.1	в том числе: основные средства	110
1.1.2	нематериальные активы	120
1.1.3	доходные вложения в материальные активы	130
1.1.4	вложения в долгосрочные активы	140
1.1.5	долгосрочные финансовые вложения	150

Окончание таблицы 2

№ п/п	Наименование показателей	Код строки баланса
1.1.6	отложенные налоговые активы	160
1.1.7	долгосрочная дебиторская задолженность	170
1.1.8	прочие долгосрочные активы	180
1.2	краткосрочные активы	290
1.2.1	в том числе: запасы	210
1.2.2	долгосрочные активы, предназначенные для реализации	220
1.2.3	расходы будущих периодов	230
1.2.4	налог на добавленную стоимость по приобретенным товарам, работам, услугам	240
1.2.5	краткосрочная дебиторская задолженность	250
1.2.6	краткосрочные финансовые вложения	260
1.2.7	денежные средства и их эквиваленты	270
1.2.8	прочие краткосрочные активы	280
2	АКТИВЫ, принимаемые к расчету (строка 1.1 + строка 1.2)	
3	ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	
3.1	в том числе: долгосрочные обязательства	590
3.1.1	в том числе: долгосрочные кредиты и займы	510
3.1.2	долгосрочные обязательства по лизинговым платежам	520
3.1.3	отложенные налоговые обязательства	530
3.1.4	доходы будущих периодов	540
3.1.5	резервы предстоящих платежей	550
3.1.6	прочие долгосрочные обязательства	560
3.2	краткосрочные обязательства	690
3.2.1	в том числе: краткосрочные кредиты и займы	610
3.2.2	краткосрочная часть долгосрочных обязательств	620
3.2.3	краткосрочная кредиторская задолженность	630
3.2.4	обязательства, предназначенные для реализации	640
3.2.5	доходы будущих периодов	650
3.2.6	резервы предстоящих платежей	660
3.2.7	прочие краткосрочные обязательства	670
4	ОБЯЗАТЕЛЬСТВА, принимаемые к расчету (строка 3.1 + строка 3.2)	
5	Стоимость чистых активов (строка 2 – строка 4)	

Таблица 3

Стоимость чистых активов организации в соответствии с балансом

Активы	Код строки	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
1	2	3	4
I. ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ			
Основные средства	110	10 362	10 349
Нематериальные активы	120		
Доходные вложения в материальные активы	130		
В том числе:			
инвестиционная недвижимость	131		
предметы финансовой аренды (лизинга)	132		
прочие доходные вложения в материальные активы	133		
Вложения в долгосрочные активы	140	840	1 891
Долгосрочные финансовые вложения	150		
Отложенные налоговые активы	160		
Долгосрочная дебиторская задолженность	170		1 243
Прочие долгосрочные активы	180		
ИТОГО по разделу I	190	11 202	13 483
II. КРАТКОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	210	4 617	5 537
В том числе:			
материалы	211	1 289	2 465
животные на выращивании и откорме	212	1 657	1 849
незавершенное производство	213	1 646	1 211
готовая продукция и товары	214	25	12
товары отгруженные	215		
прочие запасы	216		
Долгосрочные активы, предназначенные для реализации	220		
Расходы будущих периодов	230		
Налог на добавленную стоимость по приобретенным товарам, работам, услугам	240	927	615
Краткосрочная дебиторская задолженность	250	1 336	120
Краткосрочные финансовые вложения	260		
Денежные средства и их эквиваленты	270	44	10
Прочие краткосрочные активы	280		
ИТОГО по разделу II	290	6 924	6 282
БАЛАНС	300	18 126	19 765

Собственный капитал и обязательства	Код строки	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года
1	2	3	4
III. СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ			
Уставный капитал	410	5 376	5 376
Неоплаченная часть уставного капитала	420		
Собственные акции (доли в уставном капитале)	430		
Резервный капитал	440		
Добавочный капитал	450	4 982	4 982
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	460	3 628	3 453
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	470	x	X
Целевое финансирование	480		
ИТОГО по разделу III	490	13 986	13 811
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Долгосрочные кредиты и займы	510	1 245	1 466
Долгосрочные обязательства по лизинговым платежам	520	476	431
ИТОГО по разделу IV	590	1 721	1 897
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Краткосрочные кредиты и займы	610	346	431
Краткосрочная часть долгосрочных обязательств	620	88	83
Краткосрочная кредиторская задолженность	630	1 985	3 543
В том числе:		918	2 161
поставщикам, подрядчикам, исполнителям	631		
по авансам полученным	632		
по налогам и сборам	633	386	374
по социальному страхованию и обеспечению	634	41	140
по оплате труда	635	101	116
по лизинговым платежам	636	143	144
собственнику имущества (учредителям, участникам)	637	158	
прочим кредиторам	638	238	608
ИТОГО по разделу V	690	2 419	4 057
БАЛАНС	700	18 126	19 765

Тема 1.8

Принципы создания, формы и экономический механизм функционирования агропромышленных формирований

Цель работы – изучение основ экономического механизма функционирования агропромышленных формирований стран ЕАЭС.

Содержание темы

Решением Совета Евразийской экономической комиссии от 15 сентября 2017 г. № 65 утвержден порядок определения **финансовой устойчивости юридического лица**, претендующего на включение в реестр уполномоченных экономических операторов стран ЕАЭС, и значений, характеризующих финансовую устойчивость и необходимых для включения в этот реестр (вступил в действие с 1 января 2018 г.).

Юридическое лицо, претендующее на включение в реестр, признается финансово устойчивым, если значение совокупного показателя, представляющее собой сумму показателей финансовой устойчивости в баллах, составляет **не менее 50 баллов**. Установленные показатели устойчивого финансового состояния и их оценочное значение в баллах представлены в таблице 1.

Если рассчитанные значения показателей финансовой устойчивости меньше значений критериев показателей финансовой устойчивости, значимость этих показателей в баллах принимается **равной нулю**.

Таблица 1

Показатели финансовой устойчивости организаций, необходимые для включения в реестр уполномоченных экономических операторов

Показатели	Страны – члены ЕАЭС					Оценка в баллах
	Армения	Беларусь	Казахстан	Кыргызстан	Россия	
1	2	3	4	5	6	7
Чистые активы ($K_{\text{ча}}$) долл. США*	≥ 49648	≥ 49072	≥ 143078	≥ 107604	≥ 153301	30
Уставной капитал ($K_{\text{ук}}$), долл. США*	≥ 35167	≥ 36804	≥ 95385	≥ 78910	≥ 102200	10

1	2	3	4	5	6	7
Остаточная стоимость основных средств (K_{oc}), долл.США*	≥ 35167	≥ 36804	≥ 95385	≥ 78910	≥ 102200	10
Коэффициент автономии (K_a)	$\geq 0,3$	$\geq 0,3$	$\geq 0,3$	$\geq 0,3$	$\geq 0,3$	10
Коэффициент общей (текущей) ликвидности ($K_{ол}$)	$\geq 1,0$	$\geq 1,0$	$\geq 1,0$	$\geq 1,0$	$\geq 1,0$	10
Рентабельность собственного капитала ($K_{рск}$), %	$\geq 5,0$	$\geq 5,0$	$\geq 5,0$	$\geq 5,0$	$\geq 5,0$	5
Коэффициент финансовой устойчивости ($K_{фв}$)	$\geq 0,6$	$\geq 0,6$	$\geq 0,6$	$\geq 0,6$	$\geq 0,6$	15
Коэффициент обеспеченности текущей деятельности собственными оборотными активами ($K_{отд}$)	$\geq 0,1$	$\geq 0,1$	$\geq 0,1$	$\geq 0,1$	$\geq 0,1$	5
* По курсу национальных валют на 15.12.2017 г.						

Значения показателей финансовой устойчивости рассчитываются юридическим лицом, претендующим на включение в реестр уполномоченных экономических операторов, на основании сведений, содержащихся в бухгалтерской (финансовой) отчетности, которая составляется и (или) представляется в соответствии с законодательством государств – членов Евразийского экономического союза.

Финансовая устойчивость юридического лица, претендующего на включение в реестр, может определяться с учетом прогноза кредитных рейтинговых агентств в перспективе на 3 последующих года, если это установлено законодательством государств – членов Евразийского экономического союза.

Значения показателей финансовой устойчивости рассчитываются как среднее арифметическое значений показателей финансовой устойчивости, рассчитанных за последние 3 отчетных года на основании годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности юридического лица, претендующего на включение в реестр.

Следует отметить, что при равных относительных нормативных значениях показателей финансовой устойчивости, установленных Советом Евразийской экономической комиссии для организаций, претендующих на включение в реестр уполномоченных экономических операторов, введены абсолютные показатели (размеры чистых активов, уставного капитала, остаточная стоимость основных средств, рентабельности собственного капитала), которые существенно разнятся между юридическими лицами стран ЕАЭС. К примеру, для Республики Беларусь установлены следующие критерии абсолютных показателей финансовой устойчивости: размер чистых активов ($K_{\text{ча}}$) – не менее 100 тыс. белорусских рублей, уставного капитала ($K_{\text{ук}}$) – не менее 75 тыс. белорусских рублей, остаточная стоимость основных средств ($K_{\text{ос}}$) – не менее 75 тыс. белорусских рублей. Это в 3–4 раза меньше, чем для юридических лиц, претендующих для включения в реестр уполномоченных экономических операторов России, в 2–3 раза – Казахстана.

Задание 1. Оценить устойчивое финансовое состояние организаций для включения в реестр уполномоченных экономических операторов стран ЕАЭС.

На основании данных (тема 1.8, табл. 3) рассчитать показатели устойчивого финансового состояния организации для включения в реестр экономических операторов стран ЕАЭС.

Методика выполнения задания

Абсолютные показатели финансовой устойчивости следующие:

- размер чистых активов ($K_{\text{ча}}$) характеризует определяемую ежегодно реальную стоимость имущества юридического лица за вычетом его обязательств и рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{ча}} = A - (\text{ДО} + \text{КО}),$$

где A – все активы юридического лица, за исключением дебиторской задолженности учредителей;

ДО – долгосрочные обязательства юридического лица;

КО – краткосрочные обязательства юридического лица;

- размер уставного капитала ($K_{ук}$) характеризует размер уставного капитала, указанный в учредительных документах юридического лица, в каждом отчетном году;
- остаточная стоимость основных средств ($K_{ос}$) характеризует стоимость основных средств юридического лица за вычетом их амортизации и рассчитывается по формуле

$$K_{ос} = \text{Основные средства} - \text{Амортизация.}$$

Значения относительных показателей финансовой устойчивости округляются с точностью до 2 знаков после запятой;

- коэффициент автономии (K_a) характеризует степень независимости юридического лица от кредиторов, определяется как отношение собственного капитала к валюте (итогу) баланса и рассчитывается по формуле

$$K_a = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Валюта (итог) баланса}};$$

- коэффициент общей (текущей) ликвидности ($K_{ол}$) характеризует способность юридического лица обеспечить свои краткосрочные обязательства за счет оборотных средств и рассчитывается по формуле

$$K_{ол} = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$$

- рентабельность собственного капитала ($K_{рск}$) характеризует отношение прибыли юридического лица к стоимости собственного капитала и рассчитывается по формуле

$$K_{рск} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Среднегодовая стоимость собственного капитала}} \times 100;$$

- коэффициент финансовой устойчивости ($K_{фу}$) характеризует часть активов юридического лица, финансируемую за счет источников, которые юридическое лицо может использовать в своей деятельности длительное время, и рассчитывается по формуле

$$K_{фу} = \frac{\text{Собственный капитал} + \text{Долгосрочные обязательства}}{\text{Валюта (итог) баланса}};$$

- коэффициент обеспеченности текущей деятельности собственными оборотными активами ($K_{отд}$) характеризует отношение собственных

оборотных средств юридического лица к величине его оборотных средств и рассчитывается по формуле

$$K_{\text{отд}} = \frac{\text{Собственные оборотные средства}}{\text{Оборотные средства}};$$

▪ коэффициент маневренности собственного капитала ($K_{\text{мск}}$) характеризует способность юридического лица поддерживать уровень собственного капитала и пополнять собственные оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников и рассчитывается по формуле

$$K_{\text{мск}} = \frac{\text{Собственные оборотные средства}}{\text{Собственный капитал}};$$

▪ совокупный показатель ($СП_{\text{уэо}}$) характеризует итоговое суммарное значение всех показателей финансовой устойчивости в баллах и рассчитывается по формуле

$$СП_{\text{уэо}} = K_{\text{ча}} + K_{\text{ук}} + K_{\text{ос}} + K_{\text{а}} + K_{\text{ол}} + K_{\text{рск}} + K_{\text{фу}} + K_{\text{отд}} + K_{\text{мск}}.$$

Тестовые задания

1. Организационно-экономическое обоснование создания холдинга должно включать:

- 1) цели и задачи создания;
- 2) сведения о составе участников;
- 3) проект организационной структуры управления компании;
- 4) прогноз эффективности деятельности;
- 5) возможность участия в международной интеграции;
- 6) все ответы правильные.

2. Орган регистрации холдинга:

- 1) областной исполнительный комитет;
- 2) районный исполнительный комитет;
- 3) Министерство экономики.

3. Управляющая компания холдинга:

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

- 2) проводит согласованную финансовую, инвестиционную и производственную политику холдинга;
- 3) формирует централизованный фонд за счет отчислений от прибыли участников;
- 4) все ответы правильные.

4. Средства централизованного фонда прибыли холдинга направляются:

- 1) на финансирование капитальных вложений производственного назначения;
- 2) финансирование программ по энергосбережению;
- 3) финансирование исследовательских, опытно-конструкторских работ;
- 4) погашение кредитов банка;
- 5) на предоставление займов;
- 6) правильные ответы: 1), 2);
- 7) все ответы правильные.

5. Членами совета директоров (наблюдательного совета) управляющей компании холдинга не могут являться лица:

- 1) имеющие опыт работы на руководящих должностях менее 1 года;
- 2) имеющие опыт работы на руководящих должностях менее 2 лет;
- 3) имеющие опыт работы на руководящих должностях менее 3 лет.

6. Руководителю управляющей компании может выплачиваться единовременное годовое вознаграждение:

- 1) в размере 2 % совокупного прироста чистой прибыли компании, но не более 15 окладов;
- 2) в размере 1 % совокупного прироста чистой прибыли компании, но не более 10 окладов;
- 3) не выплачивается.

7. Деятельность управляющей компании холдинга по управлению дочерними компаниями признается:

- 1) предпринимательской деятельностью;
- 2) административной деятельностью.

Тема 1.9

Характеристика жестких, умеренных и мягких форм интеграции предприятий

Цель работы – изучение форм интеграции предприятий.

Содержание темы

Классификация форм интеграции предприятий. Интеграция всех видов деятельности и бизнес-процессов путем поглощения, приобретения корпоративного контроля, централизации отдельных функций управления субъектов хозяйствования интегрированных формирований.

Формы реорганизации предприятий и их характеристика.

Сущность доверительного управления предприятием, долей акций (вкладов) в уставных фондах участников интегрированных формирований. Структура и содержание договора доверительного управления. Права и обязанности сторон.

Слияние – любое объединение хозяйствующих субъектов, в результате которого образуется единая экономическая единица из двух (или более) ранее существовавших структур. Предполагает объединение активов двух организаций путем контроля со стороны руководства новой организации, которая находится в совместном владении акционеров организаций, участвующих в данном процессе.

Поглощение (или *приобретение*) имеет место там, где одна организация получает контроль над другой путем приобретения контрольного пакета акций с правом решающего голоса. Поглощение можно определить как взятие одной организацией под полный контроль другую, управление ею с получением абсолютного или частичного права собственности. Поглощение часто осуществляется путем скупки всех акций организации на бирже, то есть ее непосредственного имущественного приобретения.

Создание совместного предприятия – форма участия страны в международном разделении труда путем создания предприятия с совместно внесенной собственностью участниками из разных стран для совместного управления, совместного распределения прибыли и совместного разделения рисков. Целями создания совместного предприятия могут быть:

1) более полное насыщение рынка страны, где находится совместное предприятие, товарами и услугами, являющимися предметом его деятельности;

2) привлечение в страну передовых технологий, управленческого опыта, дополнительных материальных и финансовых ресурсов;

3) расширение экспортной базы;

4) сокращение импорта за счет выпуска импортозамещающей продукции;

5) расширение рынка сбыта;

6) оптимизация налогообложения.

Создание стратегического альянса или заключения контрактов – долгосрочное соглашение между двумя или большим числом самостоятельных организаций из разных стран мира о сотрудничестве в сфере сбыта продукции, научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок, производства продукции, технологического развития. Цели данного вида интеграции:

1) снижение риска;

2) экономия всех видов ресурсов на расширении масштабов производства;

3) обмен передовыми технологиями;

4) устранение и снижение конкуренции;

5) преодоление государственных торговых и инвестиционных барьеров при выходе на перспективные зарубежные рынки.

Каждая из интеграционных стратегий организации имеет характерные особенности. *Вертикальная интеграция* опровождается расширением организацией-покупателем своей деятельности или на предыдущие производственные стадии, вплоть до поставщиков сырья, или на последующие – до конечного потребителя.

Горизонтальная интеграция наблюдается тогда, когда одна организация берет под контроль другую, принадлежащую к этой же отрасли экономики и находящуюся на аналогичном уровне производства. Среди преимуществ горизонтальной интеграции выделяют сокращение расходов и налоговых выплат. Элементами стратегии горизонтальной интеграции, как правило, являются:

– добавления региональных рынков или быстрый выход на новые;

– увеличение доли рынка путем приобретения конкурента;

– укрепление существующей позиции на рынке;

– приобретение технологии, партнеров и т. д.

Различают четыре основных типа стратегий горизонтальной интеграции предприятий (рис. 1).

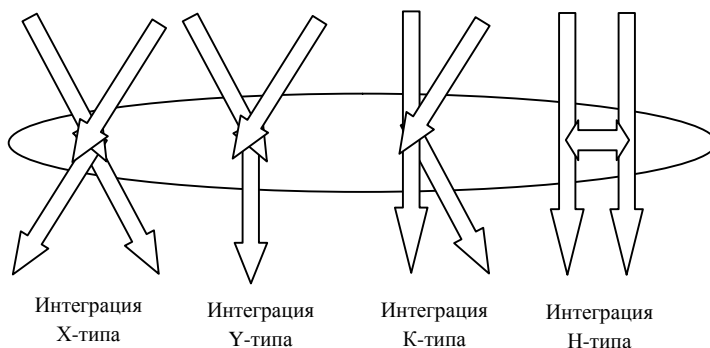


Рис. 1. Типы стратегий горизонтальной интеграции

Горизонтальная интеграция Y-типа – объединение организаций одной отрасли, производящих однотипную продукцию или осуществляющих производство на аналогичной стадии. Цель – усиление позиции организации путем поглощения или контроля над конкурентами. Обоснования применения: нейтрализовать конкурента, мешающего достичь критической массы для получения эффекта масштаба; получить выигрыш на взаимодополняемости ассортимента товаров, получить доступ к сбытовой сети или отдельным труднодоступным сегментам покупателей.

Особый вид горизонтальной интеграции – *родовое слияние X- или K-типов* – объединение организаций, выпускающих взаимосвязанные товары.

Конгломератное слияние H-типа – объединение организаций различных отраслей без наличия производственной общности, то есть слияние организации одной отрасли с организацией другой отрасли, которая не является ни поставщиком, ни потребителем, ни конкурентом. В рамках конгломерата объединяющиеся организации не имеют технологического или целевого единства с основной сферой деятельности организации-интегратора. Профилирующее производство в таких объединениях принимает расплывчатые очертания или исчезает.

Выделяют три разновидности конгломератного слияния:

1) слияние с расширением продуктовой линии – сочетание неконкурирующих продуктов, имеющих сходные каналы реализации и (или) процесс производства;

2) слияние с расширением рынка – приобретение дополнительных каналов реализации продукции (например супермаркетов) в районах, которые ранее не обслуживались;

3) чистое конгломератное слияние – не предполагающее никакой общности продукции и технологии ее производства.

Объединившись в интеграционную структуру, участники получают возможность более гибко сосуществовать в ее рамках, одновременно решать общие задачи и проблемы. В современных условиях появление такого рода образований оживляет рыночную конъюнктуру, дает реальный эффект в виде отдачи от инвестированных средств и реализует главную цель – получение дополнительной прибыли за счет повышения эффективности деятельности.

Вопросы для обсуждения

1. В чем сущность и каковы формы горизонтальной интеграции?

2. В чем сущность и каковы формы вертикальной интеграции?

3. В чем сущность поглощения, приобретения корпоративного контроля, централизации функций управления участников интегрированного формирования?

4. Определите место франчайзинга в системе кооперативно-интеграционных отношений.

5. В чем сущность доверительного управления в системе интеграционных отношений? Каковы особенности передачи предприятий (акций) в доверительное управление коммерческим организациям, индивидуальным предпринимателям устойчиво неплатежеспособных организаций?

Темы рефератов

1. Построение вертикальной интеграции в мясомолочной отрасли.

2. Договор франчайзинга, права и обязанности сторон.

3. Договор доверительного управления предприятием как имущественным комплексом.

4. Договор доверительного управления акциями (долями) в уставном фонде хозяйственных обществ.

Задание. Изучить алгоритм мягкой формы интеграции путем доверительного управления акциями неплатежеспособных организаций.

В контексте реализации мер по повышению эффективности управления неплатежеспособными организациями выступает передача в **доверительное управление** принадлежащих государству акций (доли в уставных фондах) сельскохозяйственных организаций с правом последующего их выкупа по результатам финансового оздоровления, коммерческим организациям либо индивидуальным предпринимателям.

В соответствии с законодательством любой акционер, в т. ч. государство, имеет право влияния на принимаемые решения (табл. 1).

Таблица 1

Права акционера (государства)

Количество акций ОАО	Влияние на принимаемые решения
1 акция	Участие в общих собраниях акционеров лично или через своего представителя по доверенности, получение части прибыли ОАО в виде дивидендов, получение информации о деятельности ОАО и ознакомление с его документацией в объеме и порядке, установленными уставом; отчуждение принадлежащих акционеру акций без согласия других акционеров; неограниченному кругу лиц получение в случае ликвидации ОАО части имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимости; участие в закрытом размещении дополнительно выпускаемых акций; преимущественное право покупки дополнительно выпускаемых акций при их открытом размещении, если это предусмотрено уставом; блокировка решения общего собрания акционеров об увеличении уставного фонда ОАО путем увеличения номинальной стоимости акций за счет средств его акционеров
1 голосующая акция	Участие в общем собрании акционеров с правом голоса по вопросам, относящимся к компетенции общего собрания акционеров; получение от ОАО в течение трех дней выписки из списка лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров, содержащей данные о включении этого лица в список, или справку о том, что это лицо в список не включено; требование выкупа своих акций на баланс ОАО в случаях, определенных законодательством; обжалование в судебном порядке отказа ОАО от такого выкупа в течение шести месяцев со дня получения отказа; обжалование в суде в течение шести месяцев решений общего собрания акционеров ОАО, принятых с нарушением требований законодательства или устава ОАО и (или) нарушающих права и законные интересы акционера, не принимавшего участия в голосовании либо голосовавшего против их принятия

Количество акций ОАО	Влияние на принимаемые решения
1 % голосующих акций	Ознакомление с полным списком лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров. При этом данные документов, удостоверяющих личность и почтовые адреса физических лиц, включенных в этот список, предоставляются только с письменного согласия этих лиц
2 % голосующих акций	Внесение предложений в повестку дня общего собрания акционеров, а также по кандидатурам в совет директоров (наблюдательный совет) и ревизионную комиссию в порядке, установленном уставом; требование проведения независимой оценки стоимости акций за счет средств ОАО с целью определения цены выкупа акций по требованию акционеров
10 % голосующих акций	Требование проведения внеочередного общего собрания акционеров
10 % акций	Письменное требование о проведении ревизии или проверки финансовой и хозяйственной деятельности ОАО, требование о проведении аудита деятельности ОАО
12,5 % голосующих акций + 1 акция	Единоличное избрание альтернативного кандидата при избрании наблюдательного совета из 7 человек кумулятивным голосованием
25 % голосующих акций + 1 акция	Блокировка решений общего собрания акционеров по вопросам внесения изменений и (или) дополнений в устав, увеличения или уменьшения его уставного фонда, реорганизации и ликвидации, приобретения обществом размещенных им акций по решению самого общества, утверждения локальных нормативных правовых актов; о совершении крупной сделки, предметом которой является имущество стоимостью от 50 % балансовой стоимости активов ОАО и иным вопросам, по которым принятие решений большинством не менее $\frac{3}{4}$ голосов участников собрания предусмотрено уставом
30 % голосующих акций + 1 акция	Единоличное обеспечение кворума повторного общего собрания акционеров
$\frac{1}{3}$ голосующих акций + 1 акция	Блокировка решений общего собрания акционеров по вопросам о совершении крупной сделки, предметом которой является имущество стоимостью от двадцати до пятидесяти процентов балансовой стоимости активов ОАО, определения срока выплаты дивидендов и иным вопросам, по которым принятие решений большинством не менее двух третей голосов участников собрания предусмотрено уставом
50 % голосующих акций + 1	Срыв любого общего собрания акционеров, кроме повторного, своей неявкой; блокировка любых решений общего собрания акционеров; единоличное обеспечение кворума любого общего собрания акционеров; единоличное принятие решений общего собрания акционеров, требующих для их принятия простого большинства голосов участников собрания

Количество акций ОАО	Влияние на принимаемые решения
$\frac{2}{3}$ голосующих акций	Единоличное принятие решений общего собрания акционеров по вопросам о совершении крупной сделки, предметом которой является имущество стоимостью от 25 % до 50 % балансовой стоимости активов ОАО, определения срока выплаты дивидендов и иным вопросам, по которым принятие решений большинством не менее $\frac{2}{3}$ голосов участников собрания предусмотрено уставом
70 % голосующих акций	Срыв повторного общего собрания акционеров своей неявкой
75 % голосующих акций	Единоличное принятие любых решений общего собрания акционеров, кроме решения об увеличении уставного фонда ОАО путем увеличения номинальной стоимости акций за счет средств его акционеров

На основании данных следует, что повышение эффективности управления неплатежеспособными сельскохозяйственными организациями предполагается в случае передачи доверительным управляющим не менее 25 % акций (долей) уставного фонда, принадлежащих государству.

Доверительный управляющий – индивидуальный предприниматель или коммерческая организация, за исключением унитарного предприятия, оказывающие услуги по доверительному управлению принадлежащими государству акциями (долей в уставном фонде) сельскохозяйственной организации.

Требования к доверительным управляющим. Коммерческая организация или индивидуальный предприниматель, желающие получить в доверительное управление принадлежащие государству акции (долю в уставном фонде) сельскохозяйственной организации, подают верителю (государственный орган, осуществляющий владельческий надзор) соответствующее заявление в письменной форме.

Вместе с заявлением представляются следующие документы и сведения:

а) коммерческими организациями:

– заверенные ими копии устава (учредительного договора – для коммерческой организации, действующей только на основании учредительного договора), имеющего штамп, свидетельствующий о проведении государственной регистрации, и свидетельства о государственной регистрации;

– документ, подтверждающий полномочия руководителя юридического лица (приказ о назначении на должность руководителя, или заверенная выписка из решения общего собрания, правления, совета директоров (наблюдательного совета) либо иного органа управления юридического лица в соответствии с учредительными документами, или трудовой договор (контракт), или соответствующий гражданско-правовой договор), или доверенность представителю юридического лица (если представляет не руководитель);

– копии бухгалтерских балансов за последние два года и последний квартал текущего года, заверенные юридическим лицом;

– список членов исполнительного органа юридического лица;

– список членов совета директоров (наблюдательного совета) юридического лица с указанием должностей и места их работы, а также являются ли они членами исполнительного органа, совета директоров (наблюдательного совета) иной коммерческой организации (с указанием ее наименования, организационно-правовой формы, юридического адреса);

– сведения об имеющемся у юридического лица опыте доверительного управления акциями (долями в уставном фонде) (при его наличии);

– копия специального разрешения (лицензии) на осуществление профессиональной и биржевой деятельности по ценным бумагам (при его наличии);

– сведения об отсутствии задолженности по уплате налогов, сборов (пошлин), пеней за последний отчетный период без представления соответствующего документа из налогового органа;

– перечень мероприятий по реализации бизнес-плана финансового оздоровления;

б) индивидуальными предпринимателями:

– заверенная ими копия свидетельства о государственной регистрации;

– сведения об отсутствии задолженности по уплате налогов, сборов (пошлин), пеней за последний отчетный период без представления соответствующего документа из налогового органа;

– перечень мероприятий по реализации бизнес-плана финансового оздоровления.

Вверитель обеспечивает проверку достоверности представленных сведений, на основании перечня организаций и индивидуальных

предпринимателей, имеющих задолженность по налогам, сборам (пошлинам), пеням, размещенного на официальном сайте Министерства по налогам и сборам в глобальной компьютерной сети Интернет.

Вверитель рассматривает заявление коммерческой организации и (или) индивидуального предпринимателя в течение пятнадцати рабочих дней со дня его поступления. При подаче заявлений более чем одной коммерческой организацией и (или) индивидуальными предпринимателями выбор вверителем доверительного управляющего определяется путем проведения конкурса.

Передача государственного пакета акций осуществляется по договору доверительного управления и не влечет перехода права собственности на них к доверительному управляющему. Договор заключается на срок не более пяти лет.

При выполнении доверительным управляющим бизнес-плана и условий договора вверителем рассматривается вопрос о продлении срока действия договора либо о продаже на основании заявления доверительного управляющего принадлежащих государству акций (доли в уставном фонде) сельскохозяйственной организации.

Юридические и фактические действия в отношении принадлежащих государству акций (доли в уставном фонде) сельскохозяйственной организации по договору доверительный управляющий осуществляет от своего имени, указывая при этом, что он действует в качестве доверительного управляющего, в том числе путем помещения на письменных документах после наименования доверительного управляющего знака «Д.У.».

Вверитель устанавливает доверительному управляющему показатели, предусмотренные бизнес-планом, которые должны быть достигнуты по итогам деятельности сельскохозяйственной организации в конкретном году, а доверительный управляющий обязуется обеспечить достижение установленных значений указанных показателей и (или) результатов за материальное вознаграждение в интересах верителя. Среди таких показателей могут быть: завершение модернизации сельскохозяйственной организации; освоение выпуска новых видов продукции; повышение энергоэффективности производства; открытие новых фирменных торговых объектов; создание новых рабочих мест и др.

Передача принадлежащих государству акций осуществляется путем их перевода со счета «депо» вверителя на счет «депо» доверительного управляющего.

Права и обязанности Верителя:

- осуществить в течение пяти рабочих дней с даты вступления в силу договора перевод принадлежащих государству акций, переданных в доверительное управление, на счет «депо» доверительного управляющего и известить руководителя открытого акционерного общества об этом, а также об ограничениях в отношении отдельных действий доверительного управляющего, предусмотренных договором;

- расторгнуть трудовой договор с руководителем, его заместителями и главным бухгалтером хозяйственного общества в случае передачи в доверительное управление находящихся в государственной собственности 50 и более процентов акций в течение трех месяцев с момента подписания договора;

- в случае выполнения доверительным управляющим всех условий договора по результатам реализации бизнес-плана осуществить продажу ему принадлежащих государству акций (доли в уставном фонде) сельскохозяйственной организации после истечения срока действия договора (если такая продажа предусмотрена договором и доверительным управляющим представлено письменное заявление о желании приобрести принадлежащие государству акции (долю в уставном фонде) сельскохозяйственной организации).

Права и обязанности Доверительного управляющего:

- требовать от вверителя представления документов, необходимых для исполнения обязанностей и осуществления прав по настоящему договору;

- на выкуп принадлежащих государству акций (доли в уставном фонде) сельскохозяйственной организации путем подачи заявления вверителю;

- проведение аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности сельскохозяйственной организации;

- материальное вознаграждение;

- не отчуждать переданные ему в доверительное управление принадлежащие государству акции (долю в уставном фонде) сельскохозяйственной организации, не закладывать их и не налагать на них иные виды обременений;

- принимать меры по ликвидации и недопущению возникновения задолженности сельскохозяйственной организации по платежам в республиканский и местные бюджеты и по выплате заработной платы;

- голосовать за принятие органами управления хозяйственного общества решений по вопросам отчуждения, передачи в залог объектов недвижимости, находящихся в собственности этого общества, изменения устава и размера уставного фонда, реорганизации и ликвидации хозяйственного общества, распределения прибыли, установления размера вознаграждения членам совета директоров (наблюдательного совета) и ревизионной комиссии хозяйственного общества по согласованию с верителем и др.

Материальное вознаграждение доверительного управляющего. Ежемесячное вознаграждение доверительному управляющему устанавливается по соглашению сторон в договоре в процентах от выручки от реализации продукции, товаров (работ, услуг) сельскохозяйственной организации и не может превышать 5 % от нее и одновременно восьмикратного размера среднемесячной заработной платы среднесписочного работника сельскохозяйственной организации в соответствующем месяце.

По итогам работы за год при условии выполнения доведенных показателей доверительному управляющему устанавливается бонус в доле прибыли от реализации продукции, товаров (работ, услуг), равный уровню рентабельности продаж. Выплачиваемая сумма бонуса не может превышать восьмикратного размера заработной платы среднесписочного работника сельскохозяйственной организации за этот год.

Выплата вознаграждения доверительному управляющему осуществляется хозяйственным обществом и относится на себестоимость продукции, товаров (работ, услуг) организации.

Продажа акций доверительному управляющему. Предложение о цене продажи принадлежащих государству акций (доли в уставном фонде) сельскохозяйственной организации формируется на первое число первого месяца квартала, в котором принимается решение об их продаже, исходя:

- из 20 процентов от оценочной стоимости – для сельскохозяйственных организаций, у которых в течение последних трех лет, предшествующих 1 января года, в котором эта организация включена в перечень неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций, подлежащих финансовому оздоровлению, сложился отрицательный финансовый результат от реализации продукции, товаров (работ, услуг) и (или) образовался чистый убыток;

- 50 процентов от оценочной стоимости – для сельскохозяйственных организаций, у которых в течение последних трех лет, предшествующих 1 января года, в котором эта организация включена в перечень, в двух годах сложился отрицательный финансовый результат от реализации продукции, товаров (работ, услуг) и (или) образовался чистый убыток;

- 80 процентов от оценочной стоимости – для сельскохозяйственных организаций, у которых в течение последних трех лет, предшествующих 1 января года, в котором эта организация включена в перечень, в одном году сложился отрицательный финансовый результат от реализации продукции, товаров (работ, услуг) и (или) образовался чистый убыток;

- 100 процентов оценочной стоимости – для сельскохозяйственных организаций, у которых в течение последних трех лет, предшествующих 1 января года, в котором эта организация включена в перечень, сложился положительный финансовый результат от реализации продукции, товаров (работ, услуг) и не образовался чистый убыток.

Если оценочная стоимость определена в размере менее одной базовой величины, установленной в Республике Беларусь на дату проведения оценки, то цена продажи принадлежащих государству акций (доли в уставном фонде) сельскохозяйственной организации составляет одну базовую величину на указанную дату.

Цена продажи акций (доли в уставном фонде) сельскохозяйственной организации определяется пропорционально количеству акций (доли в уставном фонде) сельскохозяйственной организации, находящихся в собственности государства.

Средства от продажи акций (доли в уставном фонде) сельскохозяйственной организации направляются в бюджет.

Продаваемые принадлежащие государству акции (доля в уставном фонде) сельскохозяйственной организации могут оплачиваться в рассрочку до трех лет без индексации платежей.

МОДУЛЬ 2

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ КООПЕРАЦИИ И ИНТЕГРАЦИИ

Тема 2.1

Особенности интеграции (присоединения) сельскохозяйственного кооператива к акционерному обществу

Цель работы – изучение особенности присоединения сельскохозяйственного кооператива к акционерному обществу.

Содержание темы

Присоединение – объединение двух или нескольких предприятий с другим предприятием, при этом присоединяемые предприятия теряют статус юридического лица. При присоединении юридического лица к другому юридическому лицу к последнему переходят права и обязанности присоединенного юридического лица в соответствии с передаточным актом.

Присоединяющееся предприятие стремится к лидерству на рынке или пытается попасть в определенную сферу деятельности через присоединение предприятия, имеющего там имя. Кроме того, резко возросший уровень глобальной конкуренции вынуждает предприятия объединяться в борьбе за выживание.

Присоединяемое предприятие, как правило, руководствуется несколько иными причинами:

- растущие долги (надежда на то, что путем присоединения их удастся погасить или уменьшить);
- сокращение производства, вызванное неплатежеспособностью;
- потребность во внешних инвестициях.

Основными препятствиями при реализации присоединения выступают проблемы раздела ответственности:

1. Часто руководство предприятия не видит необходимости присоединения к другому предприятию, пока еще есть надежда самостоятельно решить имеющиеся проблемы, и состояние предприятия можно улучшить. Но когда выясняется, что без посторонней помощи

уже «не поднять» предприятие, найти партнера, который согласится на присоединение убыточного предприятия, практически невозможно. Таким образом, нежелание вовремя отказаться от властных амбиций руководства мешает осуществлению присоединения. К тому же, присоединение сопровождается проблемами соблюдения интересов собственников (акционеров, пайщиков).

2. Присоединение требует принятия убытков и обязательств присоединяемого предприятия и отвлечение средств от основного производства присоединяющего предприятия, что не всегда способствует повышению его устойчивости и конкурентоспособности.

Методические указания

1. Порядок присоединения СПК к ОАО

1. Провести заседания правления СПК и наблюдательного совета ОАО с рассмотрением вопроса о созыве внеочередных общих собраний членов СПК и акционеров и повесток дня собраний. До проведения собрания членов СПК уточнить списки членов СПК. Провести общие собрания членов СПК и акционеров ОАО с повесткой дня о реорганизации. На общем собрании членов СПК должен быть рассмотрен вопрос о реорганизации СПК путем присоединения его к ОАО, на общем собрании акционеров ОАО рассматривается вопрос о реорганизации ОАО путем присоединения к нему СПК. Проведение общих собраний, принятие решений о реорганизации должны быть осуществлены в соответствии с законодательством (соблюдение положений устава по вопросам кворума и принятия решений необходимым для этого количеством голосов). Общее собрание акционеров и членов СПК должно утвердить договор о присоединении и состав комиссии по реорганизации.

2. После принятия решений о реорганизации СПК и ОАО должны:

- осуществить инвентаризацию имущества и финансовых обязательств СПК;

- определить величину кредиторской задолженности СПК;
- рассчитать стоимость чистых активов СПК и ОАО;
- письменно уведомить своих кредиторов о предстоящей реорганизации (кредиторы вправе потребовать прекращения или досрочного исполнения обязательств, должниками по которым являются реорганизуемые юридические лица);

– уведомить лиц, работающих в СПК по трудовым договорам, об изменении существенных условий труда в связи с предстоящей реорганизацией (с согласия работников трудовые отношения с ними продолжают, при отказе от предлагаемой равнозначной работы увольнение производится по пункту 5 статьи 35 Трудового кодекса Республики Беларусь), при невозможности предложить равнозначную работу увольнение производится по сокращению штатов с выплатой 3-месячного пособия).

3. Провести совместное общее собрание членов СПК и ОАО с повесткой дня об утверждении передаточного акта, в котором должно содержаться положение о правопреемстве в отношении всех прав и обязательств, включая и обязательства присоединяемого СПК, оспариваемые сторонами, и новой редакции устава реорганизуемого ОАО. Также оговорить вопросы о том, как будет формироваться уставный фонд ОАО и каким образом (на какую сумму) члены СПК будут получать акции. Необходимо отметить, что не всегда есть возможность провести совместное общее собрание членов СПК и акционеров ОАО. В этом случае утверждение передаточного акта и решение иных вопросов может проходить отдельно (первоначально общее собрание членов СПК утверждает передаточный акт, после чего направляет его на утверждение общего собрания акционеров ОАО).

4. После выполнения вышеуказанных действий ОАО необходимо осуществить государственную регистрацию новой редакции устава ОАО. Для такой регистрации необходимо представить в райисполком по месту нахождения ОАО документы, а также утвержденный передаточный акт, договор о присоединении.

После рассмотрения райисполкомом вышеуказанных документов они представляются в облисполком для принятия решения о государственной регистрации реорганизации ОАО (при наличии в уставном фонде ОАО доли области) или регистрируются непосредственно райисполкомом.

После государственной регистрации реорганизации необходимо:

– определить количество акций, причитающихся каждому из членов присоединенного СПК, исходя из величины пая в уставном фонде СПК;

– произвести дополнительную эмиссию акций, зарегистрировать их в инспекции Комитета по ценным бумагам и распределить между бывшими членами СПК и государством.

5. В свою очередь, СПК необходимо подготовить и представить в райисполком одновременно с документами ОАО, представляемыми

для регистрации реорганизации, документы, необходимые для исключения СПК из Единого государственного регистра юридических лиц и индивидуальных предпринимателей (ЕГР) в соответствии с законодательством (представляется заявление о прекращении хозяйственной деятельности, подлинник устава и подлинник свидетельства о государственной регистрации СПК, информация об уведомлении кредиторов о реорганизации).

Реорганизация считается осуществленной с момента исключения присоединенного СПК из ЕГР, и все правовые последствия (в частности, правопреемство) возникают именно с этого момента.

2. Механизм присоединения СПК к ОАО

Общее количество дополнительно выпускаемых акций акционерного общества рассчитывается по формуле

$$K_{Д} = \frac{A_{Ю}}{A_{А}} \times K_{А} ,$$

где $K_{Д}$ – общее количество дополнительно выпускаемых акций акционерного общества;

$A_{Ю}$ – стоимость чистых активов юридического лица;

$A_{А}$ – стоимость чистых активов акционерного общества;

$K_{А}$ – количество акций, составляющих уставный фонд акционерного общества.

Общее количество дополнительно выпускаемых акций акционерного общества рассчитывается следующим образом.

Решением общего собрания членов СПК членам СПК передается часть дополнительно выпускаемых акций акционерного общества. Количество акций, передаваемых членам СПК, определяется по формуле

$$K_{ДС} = K_{Д} \times \frac{Д_{Ф}}{A_{Ю}} ,$$

где $K_{ДС}$ – количество акций акционерного общества, передаваемых членам СПК;

$K_{Д}$ – общее количество дополнительно выпускаемых акций акционерного общества;

$Д_{Ф}$ – величина долевого фонда СПК;

$A_{Ю}$ – стоимость чистых активов СПК.

Акции акционерного общества распределяются между членами СПК пропорционально принадлежащим им долям в долевом фонде СПК. Приходящееся каждому члену 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 всем членам СПК.

Дополнительно выпускаемые акции акционерного общества, за исключением акций, передаваемых членам СПК, передаются по решению общего собрания членов СПК в собственность Республики Беларусь.

Условный пример расчета величины уставного фонда представлен в табл. 1.

Таблица 1

Пример расчета величины уставного фонда ОАО и размещения дополнительного выпуска акций ОАО в связи с присоединением к нему СПК

№ п/п	Показатели	ОАО	СПК	ОАО (ОАО+СПК)
1	2	3	4	5
1	Уставный фонд по состоянию на _____ 20_ г., руб.	2 084 858 700	1 612 284 786	3702 917 400 (п. 1 гр. 3 + п. 7 гр. 5)
2	Номинальная стоимость одной акции, руб.	300		300
3	Количество акций, шт., всего, в том числе принадлежащих:	6 949 529		12 343 058 (п. 3 гр. 3 + п. 6 гр. 5)
	– Республике Беларусь, шт. / в % от УФ	6 923 707 99,6 %		11 990 703 (97,1 %) (п. 3 гр. 3 + п. 6.2 гр. 5)
	– физические лица	25 822		25 822 (0,2%)
	– члены СПК			326 533 (2,6 %)
4	Стоимость чистых активов, млн р.	34 312	26 631	

Окончание таблицы 1

1	2	3	4	5
5	Соотношение стоимости чистых активов	1,0	0,7761	
6	Количество дополнительного выпуска акций для размещения, всего, шт. в том числе:	X	X	5 393 529 (0,7761 × 6 949 529)
6.1	членам СПК, шт.	(п. 1 гр. 4 / п. 4 гр. 4) × п. 6 гр. 5		326 533 (с учетом округления)
6.2	Республике Беларусь, шт.	X	X	5 066 996 (п. 6 гр.5 – п. 6.1 гр. 5)
7	Сумма дополнительной эмиссии, руб.	X	X	1 618 058 700 (п. 6 гр. 5 × п. 2 гр. 3)

Тема 2.2

Особенности слияния организаций различных форм собственности в акционерное общество

Цель работы – изучение особенности слияния организаций различных форм собственности в акционерное общество.

Содержание темы

Слияние является одним из способов реорганизации юридического лица, предусмотренных белорусским законодательством (в частности, статьей 53 Гражданского Кодекса Республики Беларусь). Причины, которые побуждают руководителей, учредителей (участников) и собственников имущества предприятия пойти на слияние, могут быть самыми разными: от возможности заполучить новую клиентскую базу до желания использовать недоступные ресурсы и возможности, имеющиеся у другого предприятия. Результатом слияния предприятий является прекращение деятельности реорганизующихся субъектов хозяйствования и создание нового юридического лица. Процедура является достаточно сложной, особенно когда дело касается реорганизации более двух юридических лиц разных форм собственности. Законодательные основы слияния изложены в Гражданском Кодексе Республики Беларусь, однако более детально вопросы слияния урегулированы в Законе Республики Беларусь «О хозяйственных обществах».

Согласно Закону Республики Беларусь «О хозяйственных обществах» слияние происходит посредством заключения между реорганизующимися юридическими лицами *договора о слиянии*. Такой договор определяет основные условия и порядок проведения процедуры слияния. Договор о слиянии утверждается общим собранием участников хозяйственных обществ, учредителями юридических лиц, не являющихся хозяйственными обществами, а также уполномоченными руководителями юридических лиц. Совместное общее собрание вышеуказанных лиц утверждает документы нового юридического лица, а также определяет структуру и состав органов организации. При слиянии права и обязанности, принадлежащие реорганизующимся субъектам хозяйствования, переходят к вновь созданному юридическому лицу.

С точки зрения бизнес-стратегии процесс слияния включает в себя ряд последовательных действий (этапов). Так, на *первом этапе* определяются цели, в которых проводится слияние. Такими целями может являться повышение конкурентоспособности организации, обретение технологий и клиентской базы другого предприятия и т. д. На *втором этапе* оцениваются альтернативы слиянию. Так как слияние является процедурой с повышенным риском, в некоторых случаях предпочтительнее использовать другие методы для достижения целей, определенных на первом этапе (увеличение производительной мощности, проведение рекламной компании и т. п.). На *третьем этапе* определяется объект слияния – привлекательный субъект хозяйствования, потенциально готовый к реорганизации. Кроме того, на этом этапе оцениваются возможности объекта на проведение слияния. *Четвертый этап* включает в себя оценку объекта слияния. Проводится всестороннее исследование объекта, которое подразумевает проведение финансового анализа и анализа положения объекта слияния на рынке. Кроме того, на этом этапе производится оценка экономической выгоды, которую получит предприятие в результате слияния. *Пятый этап* – принятие решения о проведении слияния и составление конкретного плана действий, реализация которого представляет собой *шестой этап*. Заключительный *седьмой этап* – оценка результатов слияния: соответствие полученных результатов поставленным задачам.

Таким образом, принимая решение о слиянии, нужно всесторонне изучить деятельность объекта слияния. В ряде случаев слияние используется в качестве способа облегчить долговое бремя, поэтому неосмотрительность в этом вопросе недопустима. Но в случае удачного слияния предприятия могут приумножить свой потенциал и достичь значительных экономических и деловых результатов.

Методические указания

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 реорганизации юридических лиц путем слияния (табл. 1).

Таблица 1

Алгоритм действий путем слияния

Этап	СПК	ОАО
Принятие решения о реорганизации путем слияния	Протокол общего собрания членом СПК	Протокол общего собрания акционеров
Выкуп акций по требованию акционеров	–	+
Аннулирование акций в связи с выкупом их акционерами	–	+
Внесение изменений в устав в связи с уменьшением уставного фонда		+
Подготовка договора о слиянии с последующим утверждением его на общих собраниях	+	+
Публикация объявления в органах печати о реорганизации путем слияния	+	+
Письменное уведомление кредиторов о предстоящей реорганизации путем слияния	+	+
Проведение инвентаризации имущества и обязательств	+	+
Составление передаточного акта по результатам инвентаризации	+	+
Проведение ревизии финансово-хозяйственной деятельности для целей реорганизации	+	+
Согласование наименования ОАО, создаваемого в процессе слияния	+	

Этап	СПК	ОАО
Определение размера уставного фонда создаваемого ОАО на первое число первого месяца квартала, в котором принято решение о реорганизации путем слияния, его размещение среди акционеров	+	+
Подготовка устава ОАО	+	+
Утверждение передаточных актов	+	+
Утверждение устава нового юридического лица	Совместное общее собрание юрлиц, участвующих в слиянии	
Утверждение решения о выпуске акций ОАО	Совместное общее собрание юрлиц, участвующих в слиянии	
Выбор органов управления ОАО	Совместное общее собрание юрлиц, участвующих в слиянии	
Оформление протоколов по реорганизации с рассмотрением вопросов о проделанной работе	+	+
Государственная регистрация ОАО	+	
Аннулирование акций в связи с реорганизацией путем слияния		+
Государственная регистрация акций в течение 2 месяцев после регистрации ОАО	+	
Получение свидетельства о государственной регистрации акций	+	
Заключение договора на депозитарное обслуживание	+	
Открытие счетов «депо» на физических (и юридических) лиц и зачисление на них акций ОАО	+	

Эмиссия акций акционерного общества, созданного путем слияния юридических лиц, проводится в форме их размещения между участниками ликвидированных юридических лиц. При этом величина ус-

тавного 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 (если осуществляется объединение акционерных 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 подходить упрощенно, то 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;

– делением количества акций нового АО применительно к уставному капиталу объединяемых предприятий на количество акций каждого из предприятий определяется количество (соотношение) акций нового АО в одной акции каждого из объединяемых предприятий. Так, если такое соотношение составило два, то это означает, что каждая акция ранее действовавшего предприятия обменивается на две акции нового предприятия.

Пример

Исходные данные:

1. Уставный фонд предприятия А составляет 10 млн р. Количество выпущенных акций – 1000 шт. по номинальной стоимости 10 тыс. р.

2. Уставный фонд предприятия Б составляет 20 млн р. Количество выпущенных акций – 1000 шт. по номинальной стоимости 20 тыс. р.

3. Предприятие А и предприятие Б объединяются в новое акционерное общество, уставный фонд которого составляет 30 млн р. Количество выпускаемых акций – 3000 шт. по номинальной стоимости 10 тыс. р.

4. Расчет количества акций нового АО, обмениваемых на акции предприятия А:

$$10 \text{ млн р.} : 30 \text{ млн р.} \times 3000 = 1000 \text{ млн р.,}$$

$$\text{или } 10 \text{ млн р.} : 10 \text{ тыс. р.} = 1000 \text{ млн р.}$$

Расчет количества акций нового АО, обмениваемых на акции предприятия Б:

$$20 \text{ млн р.} : 30 \text{ млн р.} \times 3000 = 2000 \text{ млн р.},$$

$$\text{или } 20 \text{ млн р.} : 10 \text{ тыс. р.} = 2000 \text{ млн р.}$$

Расчет количества акций созданного АО, приходящихся на одну акцию предприятия А:

$$1000 \text{ шт.} : 1000 \text{ шт.} = 1 \text{ шт.}$$

Расчет количества акций созданного АО, приходящихся на одну акцию предприятия Б:

$$2000 \text{ шт.} : 1000 \text{ шт.} = 2 \text{ шт.}$$

Следует обратить внимание на то, что при слиянии должна осуществляться «оценка имущества объединяемых юридических лиц в установленном порядке на одну дату» («Инструкция о некоторых вопросах и государственной регистрации ценных бумаг», утвержденная постановлением Министерства финансов Республики Беларусь от 11 декабря 2009 г. № 146). Смысл такой оценки заключается в том, что акции объединяемых предприятий имеют различную «наполняемость», то есть акции разных предприятий имеют различный уровень ликвидности. Так, 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 приемлемым был бы 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 акционерного общества;

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;

6) 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.

Пример

Исходные данные:

1. Уставный фонд предприятия А составляет 10 млн р. Количество выпущенных акций – 1000 шт. по номинальной стоимости 10 тыс. р.

2. Уставный фонд предприятия Б составляет 20 млн р. Количество выпущенных акций – 1000 шт. по номинальной стоимости 20 тыс. р.

3. Величина чистых активов предприятия А – 30 млн р., предприятия Б – 20 млн р.

Порядок определения величины чистых активов субъектов хозяйствования регламентируется «Инструкцией о порядке расчета стоимости чистых активов», утвержденной постановлением Министерства финансов Республики Беларусь 27 июня 2008 г. № 107.

4. Предприятие А и предприятие Б сливаются в новое акционерное общество, уставный фонд которого составляет 30 млн р. Количество выпускаемых акций – 3000 шт. по номинальной стоимости 10 тыс. р.

Расчет величины чистых активов АО, создаваемого путем слияния юридических лиц:

$$30 \text{ млн р.} + 20 \text{ млн р.} = 50 \text{ млн р.}$$

Расчет соотношения чистых активов предприятия А в чистых активах создаваемого АО:

$$30 \text{ млн р.} : 50 \text{ млн р.} = 0,6 \text{ млн р.}$$

Расчет соотношения чистых активов предприятия Б в чистых активах создаваемого АО:

$$20 \text{ млн р.} : 50 \text{ млн р.} = 0,4 \text{ млн р.}$$

Расчет количества акций создаваемого АО, подлежащих передаче акционерам предприятия А:

$$3000 \text{ шт.} \times 0,6 = 1800 \text{ шт.}$$

Расчет количества акций создаваемого АО, подлежащих передаче акционерам предприятия Б:

$$3000 \text{ шт.} \times 0,4 = 1200 \text{ шт.}$$

Расчет количества акций созданного АО, приходящихся на одну акцию предприятия А:

$$1800 \text{ шт.} : 1000 \text{ шт.} = 1,8 \text{ шт.}$$

Расчет количества акций созданного АО, приходящихся на одну акцию предприятия Б:

$$1200 \text{ шт.} : 1000 \text{ шт.} = 1,2 \text{ шт.}$$

С учетом рассчитанных коэффициентов определяется количество акций созданного АО, передаваемых каждому из акционеров объединяемых предприятий. Так, например, если акционер предприятия А имел пять акций предприятия А, то он может обменять их на девять акций созданного путем слияния нового АО ($5 \times 1,8$). Если акционер предприятия Б имел те же пять акций, то он получит шесть акций нового АО ($5 \times 1,2$). Если бы не осуществлялся учет потенциальной доходности акций (чистых активов, приходящихся на одну акцию), то ситуация была бы принципиально иной: акционеры предприятия А получили бы 1000 акций нового предприятия, а акционеры предприятия Б – 2000 акций. Что касается конкретных акционеров, то применительно к рассмотренному примеру акционер предприятия, имевший пять акций предприятия А, получил бы в обмен те же пять акций созданного АО, а акционер предприятия Б, имевший пять акций предприятия Б

(20 тыс. р. за одну акцию), получил бы десять акции нового АО (по цене 10 тыс. р. за одну акцию). Как видим, разница достаточно существенная. Вместе с тем предложенный подход позволяет учитывать различную «наполняемость» обмениваемых акций чистыми активами объединяемых предприятий.

Очевидно, что при изложенном подходе возникнет определенная разница между стоимостью обмениваемых акций. В этой связи образовавшаяся разница может быть либо доплачена акционером, либо выплачена ему. Чтобы уменьшить вероятность появления таких разниц, не исключается выпуск акций нового акционерного общества по минимально необходимой номинальной стоимости.

Рассмотренный механизм обмена акций объединяемых акционерных обществ на акции создаваемого АО, учитывающий наработанные чистые активы каждого из объединяемых обществ, должен оговариваться в договоре о реорганизации путем слияния обществ.

Тема 2.3

Порядок и механизм объединения организаций в простое товарищество

Цель работы – изучение механизма передачи вклада в простое товарищество.

Содержание темы

Основная причина возрастающей популярности совместной деятельности кроется в том, что для осуществления какого-либо нового проекта у организаций не всегда имеется достаточно средств, имущества, профессиональных знаний. Поэтому недостаток ресурсов компенсируется за счет объединения усилий.

Самой распространенной ситуацией, в которой чаще всего реализуется совместная деятельность, является совместное использование объекта недвижимости либо отношения по его созданию. Когда у одной стороны есть помещение или земельный участок, а у другой – денежные средства, чтобы вложить в его улучшение (в случае с помещением) или создание (в случае с земельным участком). Впоследствии такой объект недвижимости используется или продается сторонами сообща.

Как правовая форма совместная деятельность называется «простое товарищество» и регулируется договором простого товарищества. Договор простого товарищества (или договор совместной деятельности) согласно статье 911 Гражданского кодекса Республики Беларусь – это соглашение, по которому 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.

Преимущества совместной деятельности (простого товарищества):

1. Простое товарищество не является юридическим лицом. Регистрировать юрлицо не нужно; участникам совместной деятельности достаточно подписать договор простого товарищества.
2. Законодательство благоприятствует осуществлению совместной деятельности в рамках договора простого товарищества в сфере

лицензирования. Лица, хотя и являющиеся участниками договора совместной деятельности, но в соответствии с установленным им распределением функций не осуществляющие лицензируемый вид деятельности, иметь лицензию не обязаны. Лицензию должен иметь лишь участник, осуществляющий лицензируемый вид деятельности.

3. Вкладом в простое товарищество могут быть не только деньги и иное имущество, но и профессиональные и иные знания, умения, навыки, а также деловая репутация, деловые связи, опыт, информация, товарные знаки и все иные возможные виды материальных и нематериальных активов, и иные виды вкладов, о внесении которых в общее дело стороны достигнуты договоренности.

4. Совместная деятельность допускает денежную оценку имущественных и неимущественных вкладов. Экспертная оценка не обязательна, вклады оцениваются соглашением сторон. При этом, если договор совместной деятельности не предусматривает иное, вклады сторон предполагаются равными по стоимости.

5. При заключении договора о совместной деятельности у участников возникает право общей долевой собственности на вклады в составе имущества простого товарищества, следовательно, вкладывая одну долю, участник одновременно становится собственником целого объекта (имущества простого товарищества). По общему правилу внесенное товарищами в общее дело имущество, которым они обладали на праве собственности, а также произведенная в результате совместной деятельности продукция и полученные от такой деятельности плоды и доходы признаются общей долевой собственностью участников договора простого товарищества. Это означает, что все участники договора являются полноправными собственниками одного и того же имущества вне зависимости от того, какой вклад был внесен каждым из них.

Например, одна из сторон совместной деятельности внесла деловые связи, вторая – деньги; первая в случае выхода из договора совместной деятельности вправе претендовать на деньги, внесенные второй стороной, и наоборот. Законом или договором простого товарищества может устанавливаться и иное положение, допустим, поступление конкретных результатов совместной деятельности в собственность каждого из участников.

6. Простое товарищество достаточно гибкое в плане управления образованием. Договором совместной деятельности может быть

установлено, что ведение общих дел осуществляется либо всеми участниками совместно, либо отдельными участниками договора. При этом возможно распределение функций управления: один – торговой маркой, другой – финансовой деятельностью, третий – планированием и развитием, четвертый – организацией рекламы, пятый – управлением проектами и т. д. В этом случае создается несколько управляющих, каждый из которых осуществляет функциональное управление в пределах отведенной ему компетенции. При этом от высококачественного уровня управления выигрывают все участники совместной деятельности.

Недостатки совместной деятельности (простого товарищества):

1. Простое товарищество признается самостоятельным субъектом ведения бухучета, ему присваивается самостоятельный учетный номер плательщика. Чаще всего именно этот фактор сдерживает многих потенциальных участников от совместной деятельности. Ведение бухгалтерского учета может быть поручено одному из юридических лиц, участвующих в договоре простого товарищества. Все операции по совместной деятельности учитываются на обособленном балансе, данные которого в баланс юридического лица-товарища, ведущего общие дела, не включаются. Следует отметить, что баланс совместной деятельности не является балансом юридического лица, поэтому его не нужно представлять в налоговые и иные государственные органы. Однако участник, ведущий общие дела, должен в установленные договором сроки представлять отчетность по совместной деятельности всем ее участникам. Объектом такого учета являются общее имущество товарищей, а также обязательства, возникающие в связи с осуществлением ими совместной деятельности.

2. Налогообложение совместной деятельности. Невозможность для простого товарищества использовать упрощенную систему налогообложения.

Ситуация 1. Передача вклада в товарищество

НДС при передаче вклада в товарищество. Передача вклада участником в простое товарищество не облагается у такого участника НДС, при этом не имеет значения, в денежной или в натуральной форме вносится такой вклад. Вместе с имуществом участнику необходимо также передать сумму «входного» НДС (вычетов) по этому имуществу.

НК определены документы, на основании которых производится вычет по НДС. Вместе с тем порядок документального оформления передачи налоговых вычетов при внесении вкладов в товарищество отдельно не оговорен.

Поскольку передача вклада в товарищество не признается объектом обложения НДС, указывать сумму НДС в документах на передачу имущества (в товарно-транспортных накладных и т. д.) не предусмотрено. В свою очередь, передачу вычетов по НДС следует оформить первичным учетным документом (это может быть бухгалтерская справка или иной документ, содержащий необходимые реквизиты) и электронным счетом-фактурой (далее – ЭСЧФ).

Форма ЭСЧФ установлена постановлением Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь от 25.04.2016 № 15 «Об установлении формы электронного счета-фактуры и утверждении Инструкции о порядке создания (в том числе заполнения), выставления (направления), получения, подписания и хранения электронного счета-фактуры». После создания ЭСЧФ его необходимо выставить получателю, которому по совершаемой операции передаются суммы НДС.

Акцизы при передаче вклада в товарищество. При передаче в качестве вклада произведенных товарищем подакцизных товаров товарищ обязан исчислить и уплатить акцизы, поскольку для целей исчисления акцизов такая передача признается их реализацией, следовательно, и объектом налогообложения.

Сумма предъявленных и (или) уплаченных акцизов указывается передающей стороной в первичных учетных документах по передаче подакцизных товаров в качестве вклада в общее дело.

При этом у передающей стороны суммы акцизов, уплаченные по подакцизным товарам, переданным в качестве вклада в товарищество, вычету (возврату) не подлежат.

Налог на прибыль при передаче вклада в товарищество. Объектом обложения налогом на прибыль для белорусских организаций признается валовая прибыль – сумма прибыли от реализации товаров (работ, услуг), имущественных прав и внереализационных доходов, уменьшенных на сумму внереализационных расходов.

Внереализационными доходами (расходами) для целей НК признаются доходы (расходы), полученные (произведенные) плательщиком при осуществлении своей деятельности и непосредственно не связанные с производством и реализацией товаров (работ, услуг), имущественных прав.

При определении валовой прибыли участника простого товарищества, передающего в качестве вклада имущество, учитывается положительная разница между оценочной и остаточной стоимостью передаваемого имущества.

Отрицательная разница между оценочной стоимостью передаваемого в качестве вклада имущества и остаточной стоимостью такого имущества не учитывается при определении валовой прибыли участника, передающего это имущество.

Налог на недвижимость при передаче вклада в товарищество. Находящиеся у организации в собственности, хозяйственном ведении, оперативном управлении капитальные строения (здания, сооружения), их части, машино-места признаются объектами налогообложения налогом на недвижимость.

Переданные в качестве вклада в товарищество объекты недвижимости, принадлежавшие передающей стороне на праве собственности, признаются общей долевой собственностью товарищей. Следовательно, плательщиком налога на недвижимость после передачи будет являться товарищество (участник простого товарищества, на которого в соответствии с договором возложено ведение дел товарищества).

При передаче товарищем имущества, взятого:

– в финансовую аренду (лизинг), определяемую как финансовый лизинг, у белорусских организаций, плательщиком налога на недвижимость будет являться сторона, у которой эти капитальные строения (здания, сооружения), их части, а также машино-места находятся на балансе по условиям договоров финансовой аренды (лизинга);

– аренду (финансовую аренду (лизинг)), иное возмездное или безвозмездное пользование у иностранных организаций, не осуществляющих деятельность на территории Республики Беларусь через постоянное представительство, или у физических лиц (как признаваемых, так и не признаваемых налоговыми резидентами Республики Беларусь) плательщиком признается организация-арендатор (лизингополучатель, ссудополучатель), т. е. товарищ.

Земельный налог при передаче вклада в товарищество. Плательщиками являются организации и физические лица, которым земельные участки на территории Республики Беларусь предоставлены на праве пожизненного наследуемого владения, постоянного или временного пользования, либо предоставлены в частную собственность.

Исходя из анализа норм законодательства об охране и использовании земель передача земельного участка в виде вклада в совместную деятельность с передачей прав на такой участок обычно может осуществляться в следующих случаях:

- если передаваемый земельный участок находится в собственности участника договора о совместной деятельности;
- если передаются расположенные на земельном участке капитальные строения (здания, сооружения), незавершенные законсервированные капитальные строения.

Государственная регистрация права на земельный участок либо перехода права на него осуществляется в установленном законодательством порядке на основании документов, представленных для осуществления государственной регистрации.

Исходя из вышеуказанной обязанности плательщика по земельному налогу за переданный в товарищество земельный участок переходят к участнику, ведущему общие дела:

- при передаче отдельного участка – с 1-го числа месяца, следующего за месяцем вынесения местным исполкомом соответствующего решения;
- при передаче зданий и сооружений, расположенных на земельном участке, если при этом не изменяются целевое назначение земельного участка, вид вещного права на него, его размер, границы, – с 1-го числа месяца, следующего за месяцем государственной регистрации права на земельный участок.

Если предоставленный в установленном законодательством порядке земельный участок товарищем не передается в качестве вклада, а используется для ведения общих дел простого товарищества, то исчисление и уплата земельного налога производятся этим товарищем. В этом случае расходы на уплату земельного налога могут быть признаны затратами по совместно осуществляемой деятельности и переданы участнику, на которого возложено ведение общих дел.

Тема 2.4

Методологические основы создания холдинговых компаний

Цель работы – изучение методологических аспектов создания холдинга на примере холдинга «Мясомолпром» Минской области.

Содержание темы

Холдинг – объединение юридических лиц (участников холдинга), в котором 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 процентами и более простых (обыкновенных) акций (долей в уставных фондах) дочерних компаний холдинга;

– управления деятельностью дочерних компаний холдинга - унитарных предприятий, учрежденных управляющей компанией холдинга либо по отношению к которым управляющая компания холдинга приобрела статус учредителя по иным основаниям, предусмотренным законодательными актами, а также учреждений, созданных управляющей компанией холдинга;

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

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

1. Алгоритм создания холдинга «Мясомолпром»

Принятие решения о создании холдинга	Решение Минскоблисполкома от 16 мая 2012 г. № 610
Управляющая компания	КУП «Миноблмясомолпром»
Способ интеграции	Передача государственного пакета акций дочерних компаний в доверительное управление управляющей компании

<p>Получение согласия антимонопольного органа</p>	<p>До создания холдинга управляющей компанией должно быть получено согласие Департамента ценовой политики Министерства экономики Республики Беларусь на создание холдинга (пункт 4 Указа). Для получения согласия представляются:</p> <ul style="list-style-type: none"> – заявление; – решение о создании холдинга; – сведения об основных видах деятельности каждого из участников холдинга; доле участника холдинга на соответствующем товарном рынке. <p>Решение о даче согласия или об отказе в вынесении решения о согласии принимается в течение 30 дней со дня получения заявления</p>
<p>Регистрация холдинга</p>	<p>Холдинг регистрируется в Министерстве экономики Республики Беларусь, которое также ведет Государственный реестр холдингов.</p> <p>Форма заявления о регистрации холдинга утверждена постановлением Министерства экономики Республики Беларусь от 11.02.2010 № 31 «Об утверждении форм документов по вопросам регистрации холдингов в Министерстве экономики Республики Беларусь».</p> <p>Для регистрации холдинга представляются:</p> <ul style="list-style-type: none"> – заявление; – решение о создании холдинга; – копии документов, подтверждающих государственную регистрацию участников холдинга, заверенные их руководителями (нерезидентами); – легализованную выписку из торгового регистра страны учреждения с переводом на белорусский язык (подпись переводчика нотариально удостоверяется). <p>При подаче заявления граждане предъявляют документы, удостоверяющие личность, а также документы, подтверждающие их полномочия, если они представляют интересы юридического или физического лица.</p> <p>Заявление подписывается руководителем управляющей компании холдинга (собственником или уполномоченным им лицом) или иным лицом, уполномоченным в соответствии с уставом управляющей компании холдинга или доверенностью действовать от ее имени.</p> <p>Регистрация холдинга осуществляется в день подачи документов путем проставления штампа на заявлении. В Государственном реестре холдингов указывается перечень дочерних компаний холдинга, основания, подтверждающие правомочность вхождения коммерческих организаций в состав, размер уставного фонда и доля управляющей компании.</p>

	<p>Не позднее двух рабочих дней, следующих за днем регистрации холдинга, Министерство экономики Республики Беларусь выдает свидетельство о регистрации холдинга с перечнем участников холдинга. Холдинг считается зарегистрированным со дня проставления штампа на заявлении о его регистрации и внесении сведений о холдинге в Государственный реестр холдингов</p>
<p>Внесение изменений в учредительные документы управляющей организации</p>	<p>Управляющая компания холдинга обязана в течение месяца со дня его регистрации внести изменения и (или) дополнения в устав, включив в свое наименование слова «управляющая компания холдинга», и обратиться за государственной регистрацией таких изменений и (или) дополнений.</p> <p>Управляющая компания холдинга обязана обеспечивать конфиденциальность полученной от дочерних компаний холдинга информации. Обязанность соблюдения управляющей компанией холдинга конфиденциальности остается в силе и после исключения дочерней компании холдинга из состава участников холдинга.</p> <p>Соответствующие положения должны быть также закреплены в уставе управляющей компании холдинга</p>

2. Участники холдинга (дочерние компании)

А. Молочная отрасль

1. ОАО «Борисовский молочный комбинат»
2. ОАО «Клецкая крыначка»
3. ОАО «Копыльский маслосырзавод»
4. ОАО «Любанский сырзавод»
5. ОАО «Молодечненский молочный комбинат»
6. ОАО «Слуцкий сыродельный комбинат»
7. ОАО «Городской молочный завод № 1»
8. ОАО «Городской молочный завод № 2»

Б. Мясная отрасль

1. ОАО «Слуцкий мясокомбинат»
2. КУП «Минский мясокомбинат»
3. МОПТУП «Столбцовский мясокомбинат»
4. ОАО «Борисовский мясокомбинат»

3. Предпосылки интеграции

Уровень организационного развития. Путем органичного «перестроения» и централизации управления группой компаний удастся оптимизировать численный состав управленческого аппарата, повысить управляемость предприятий и избежать функциональной путаницы.

Наличие однородных видов деятельности. В настоящее время хозяйственная деятельность группы предприятий сосредоточена на двух базовых направлениях: переработка и производство молочной и мясной продукции. Кроме того, в рамках группы осуществляется сбытовая деятельность, деятельность по производству сырья. Для повышения экономической эффективности необходима дальнейшая интеграция предприятий в рамках:

- общих производственных циклов (вертикальная интеграция и включение всех предприятий группы в процесс производства готовой продукции; горизонтальная интеграция и оптимизация процессов распределения ресурсов в рамках всех предприятий группы);
- отраслевой принадлежности (мясопереработка, производство молока, продажи и сбыт, производство сырья);
- территориальной принадлежности (интеграция сырьевых зон, оптимизация работы с конечными потребителями в рамках всей Минской области и других рынков присутствия).

Существенные различия в эффективности использования ресурсов между предприятиями внутри группы. Разброс в показателях отражает неравномерную загруженность мощностей предприятий, которая ведет к общему увеличению себестоимости продукции и уменьшению прибыли по сравнению с потенциально возможными показателями при интеграции.

Необходимость обеспечивать потребности Минска и Минской области по социально значимым видам мясо-молочной продукции в целевых регионах требует тщательного управления ассортиментом не на уровне отдельных предприятий, а на уровне группы предприятий в целом. Оптимизация затрат возможна только при централизации данной функции – расчета необходимого объема производства и распределения готовой продукции по различным позициям в разрезе регионов. Такая централизация позволит целевым образом планировать и отгружать ассортимент на рынки, полностью обеспечивая социальные потребности своего региона, и повышать эффективную долю экспорта, служащего источником валютной выручки.

Повышение значения экспортной составляющей сбытовой деятельности группы предприятий. Необходима централизация функции управления экспортной составляющей сбыта, что позволит повысить конкурентоспособность продукции группы за рубежом.

Наличие потребности в существенных инвестиционных вложениях. Для эффективного целевого использования инвестиционных средств в рамках единой стратегии необходима централизация функции управления инвестициями.

4. Стратегические цели и задачи

4.1. Цели создания холдинга

1. Повышение экономической эффективности предприятий холдинга через экономию на эффекте масштаба и снижение удельного веса производственных и управленческих расходов.

2. Обеспечение финансовой и экономической устойчивости всех предприятий холдинга.

3. Увеличение доли рынка и расширение сферы сбыта продукции предприятий холдинга.

4. Диверсификация производства через освоение и выпуск новых конкурентоспособных продуктов.

5. Увеличение инвестиционной привлекательности для финансовых институтов и стратегических инвесторов с целью получения кредитных и инвестиционных ресурсов.

6. Увеличение рыночной стоимости холдинга через эмиссии ценных бумаг холдинга в целом и его компаний в частности.

4.2. Задачи создания холдинга

1. Для повышения экономической эффективности предприятий холдинга необходимо:

- специализировать каждое структурное подразделение холдинга на выпуске определенного ассортимента продуктов под потребности рынка Минска и Минской области. Управляемая специализация позволит более эффективно перерабатывать сырье и уменьшить удельный вес производственных затрат в единице готовой продукции;

- централизовать управление группой предприятий путем создания управляющей компании холдинга. Централизация управления позволит ликвидировать дублирующиеся управленческие функции, повысить качество управленческих решений и их оперативность, снизить удельный вес управленческих расходов в структуре затрат.

2. Для обеспечения финансовой и экономической устойчивости предприятий холдинга необходимо:

- обеспечить устойчивое и стабильное функционирование каждого предприятия независимо от конъюнктуры цен на внутреннем и внешнем рынках;

- организовать внутреннюю производственную кооперацию подразделений холдинга. Обеспечить включение всех структурных подразделений в создание добавленной стоимости (от заготовки сырья до производства готовой продукции) через их участие в выпуске полного ассортимента продукции;

- централизовать управление инвестициями, обеспечить эффективность их вложений через перераспределение в холдинге и развитие перспективных производств с их последующей максимальной загрузкой.

3. Для увеличения доли рынка и расширения сферы сбыта продукции предприятий холдинга необходимо постоянно развивать товаропроводящую сеть холдинга как в Минске, в пределах Минской области, так и за рубежом:

- для повышения эффективности сбытовой деятельности на рынке г. Минска и Минской области необходимо централизовать и оптимизировать деятельность розничной сети;

- для развития товаропроводящей сети в Минске и пределах Минской области необходимо оптимизировать логистику в цепи «производитель–потребитель» через создание региональных логистических складов и повышение оперативности выполнения заявок конечных потребителей на местах;
- для развития товаропроводящей сети за рубежом развивать дистрибьюторскую сеть путем открытия торговых представительств;
- стимулировать покупательский спрос через единую маркетинговую стратегию и централизованное управление портфелем брендов холдинга.

Вопросы для обсуждения

1. В чем сущность и каково содержание технико-экономического обоснования создания холдинга?
2. В чем заключается обоснование выбора управляющей компании холдинга?
3. В чем сущность формирования централизованного фонда отчисления от прибыли и его использования?

Тема 2.5

Экономический механизм функционирования холдинговых компаний

Цель работы – изучение методических аспектов расчета трансфертных цен в агрохолдинге.

Содержание темы

Трансфертная (расчетная) ценовая политика в интегрированных формированиях обусловила характер отношений входящих в них предприятий и функции головной организации (управляющей компании). В любом случае трансфертные цены должны обеспечивать сбалансированное развитие всех предприятий-участников, реализацию общесистемного (синергического) эффекта, осуществление общих инвестиционных программ, облегчение доступа к банковским кредитам и др. Часто использование трансфертных цен связано с минимизацией налоговых выплат, так как сельскохозяйственные предприятия имеют налоговые льготы, в частности по налогу на прибыль, и поэтому головной организации интегрированного формирования выгодно завышать цену на сельскохозяйственное сырье.

Повышение цены сельскохозяйственного сырья сказывается на экономических показателях перерабатывающего предприятия: издержки растут, а прибыль уменьшается. Поэтому только расчетами можно установить такой уровень цены на сельскохозяйственное сырье, который обеспечивал бы перерабатывающему предприятию достаточную, с точки зрения головной компании, рентабельность производства.

Методические трудности определения расчетных цен обусловлены необходимостью использования нормативных показателей затрат, рентабельности и торговой надбавки. Они вполне преодолимы, но полученная цепочка расчетных цен обычно не соответствует реальной практике, то есть расчетные оптовые и розничные цены отличаются от своих реальных аналогов. Эти отличия не являются принципиальным барьером для использования расчетных цен в системе отношений внутри интегрированной структуры, поскольку ценовые отношения могут дополняться механизмом до-распределения конечного финансового результата.

Уровень трансфертных цен, полученных по схеме «технологическая цепочка» (по прямой или реверсивной моделям), может быть приближен к реальной ценовой ситуации на рынке путем изменения ценообразующих параметров и проведения итерационных расчетов.

Задание. Изучить данную методику.

Выполнить расчеты.

Сделать выводы.

Методика выполнения задания

Для закрепления материала выполнить условные расчеты трансфертных цен на примере продукции (табл. 1–3). Исходные данные по вариантам приведены в табл. 4–8.

Таблица 1

Расчет трансфертных цен на хлебобулочные изделия
(хлеб пшеничный – прямая модель)

Показатель	Условное обозначение, формула расчета	Значение
1	2	3
<i>Исходная информация</i>		
Средняя себестоимость 1 т зерна, руб.	Sz	
Норматив, %:		
– рентабельность производства зерна	R	
– потери зерна при хранении	N	3
– потери зерна при переработке	N ₁	1
Затраты, руб.:		
– по приемке, хранению и транс- портировке 1 т зерна	Z	300
– мукомольного производства на 1 т мучной продукции	Z ₁	800

Продолжение таблицы 1

1	2	3
– хлебопекарного производства на 1 т продукции	Z_2	1600
Коэффициент перевода муки высшего сорта в условные единицы	K_1	7
Нормативный коэффициент выхода муки высшего сорта из 1 т помольной партии	M	0,44
Усредненный нормативный коэффициент продукции в условных единицах из 1 т помольной партии	K_2	4,92
Расход муки высшего сорта на выработку 1 т хлеба, кг	X	735
Стоимость вспомогательного сырья для производства 1 т хлебобулочных изделий, руб.	S_c	120
Ставка НДС на хлебобулочные изделия, %	F	10
Торговая надбавка на хлебобулочные изделия, %	T	
Масса 1 буханки, кг	V	0,7
<i>Расчетный показатель</i>		
Закупочная цена 1 т зерна с учетом индекса инфляции, руб.	$Q_1 = Sz (1 + R / 100) 1,25$	
Стоимость 1 т помольной партии, руб.	$S_1 = Q_1 + Q_1 (N / 100) + Z$	
Себестоимость 1 т муки, израсходованной на производство хлеба, руб.	$S_2 = S_1 / (1 - N_1 / 100) + Z_1$	

1	2	3
Цена, руб./т:		
– оптовая с НДС (отпускная цена) на муку высшего сорта	$Q_2 = (S_2 K_1) / K_2$	
– оптовая хлеба	$Q_3 = Q_2 X / 1000 + Sc + Z_2$	
– отпускная хлеба	$Q_4 = Q_3 (1 + F / 100)$	
– розничная хлеба	$Q_5 = Q_4 (1 + T / 100)$	
Розничная цена 1 буханки, руб.	$Q_6 = Q_5 / 1000 \quad V$	

Таблица 2

Расчет трансфертных закупочных цен на зерно пшеницы
(хлеб пшеничный – реверсивная модель)

Показатель	Условное обозначение, формула расчета	Значение
1	2	3
<i>Исходная информация</i>		
Масса 1 буханки, кг	V	0,7
Розничная цена 1 буханки, руб.	Q ₆	
Торговая надбавка, %	T	
Ставка НДС на хлебобулочные изделия и зерно, %	F	10
Нормативный уровень рентабельности мукомольного и хлебопекарного производства, %	R	
Норматив потерь сырья при переработке, %	N ₁	1,0

Продолжение таблицы 2

1	2	3
Затраты, руб.:		
хлебопекарного производства на 1 т хлебобулочных изделий	Z_2	1600
мукомольного производства на 1 т мучной продукции	Z_1	800
по приемке, хранению и транспортировке 1 т зерна	Z	300
Стоимость вспомогательного сырья для производства 1 т хлебобулочных изделий, руб.	Sc	120
Расход муки по рецептуре для выработки 1 т хлеба, кг	X	735
Нормативный коэффициент выхода муки высшего сорта из 1 т помольной партии	M	0,44
Коэффициент перевода муки высшего сорта в условные единицы	K_1	7
Усредненный нормативный коэффициент продукции в условных единицах из 1 т помольной партии	K_2	4,92
Норматив потерь зерна при хранении, %	N	3
<i>Расчетный показатель</i>		
Цена 1 т хлеба, руб.:		
розничная (Q_5)	$Q_5 = (Q_6 / V) 1000$	
отпускная (Q_4)	$Q_4 = Q_5 / (1 + T / 100)$	

1	2	3
оптовая (Q_3)	$Q_3 = Q_4 / (1 + F / 100)$	
Полная себестоимость 1 т хлеба, руб.	$S_4 = Q_3 / (100 + R) 100$	
Стоимость сырья на производство 1 т хлебобулочных изделий, руб.	$S_3 = S_4 - Z_2 - Q_3 / 100 \times N$	
Себестоимость 1 т муки, израсходованной по рецептуре на производство хлеба, руб.	$S_2 = S_3 - S_c$	
Оптовая цена 1 т муки высшего сорта без НДС, руб.	$Q_2 = \frac{S_2}{X} \times 1000$	
Стоимость 1 т помольной партии, руб.	$S_1 = ((Q_2 M / (M K_1) \times K_2 - Z_1)) / (1 + N_1 / 100)$	
Ориентирная цена 1 т зерна базисных кондиций, руб.	$Q_1 = S_1 - Z$	

Таблица 3

Расчет (условный) трансфертных цен на мясную продукцию (колбаса «Останкинская» вареная, в/с – реверсивная модель)

Показатель	Условное обозначение, формула расчета	Значение
1	2	3
<i>Исходная информация</i>		
Коэффициент пересчета живой массы скота в убойную:		
КРС	h_1	2,37
свиньи	h_2	1,80

Продолжение таблицы 3

1	2	3
Доля стоимости сопутствующей продукции в стоимости мяса на костях:		
КРС	a_1	0,15
свиньи	a_2	0,08
Коэффициент естественной убыли мясного сырья:		
говядина	a_1	0,03
свинина	a_2	0,02
Доля возвратных отходов в стоимости мяса:		
говядина	b_1	0,00
свинина	b_2	0,01
Затраты на производство 1 т мяса на костях, тыс. руб.:		
КРС	z_1	4,01
свиньи	z_2	5,64
Нормативный уровень рентабельности к затратам на выработку мяса на костях, %	R	8,00
Доля отходов в стоимости 1 т мяса на костях при переработке в жилованное мясо, %:		
говядина	g_1	3,24
свинина	g_2	2,07

Продолжение таблицы 3

1	2	3
Поправочный коэффициент на стоимость мяса, закупаемого на стороне:		
говядина	K_1	0,94
свинина	K_2	1,07
Базовая цена 1 т убойной массы (без НДС), тыс. руб.:		
КРС	x_1	29,39
свиньи	x_2	32,38
Индексы ожидаемого изменения цен на скот, %:		
КРС	i_1	100,00
свиньи	i_2	100,00
Нормативные сортовые коэффициенты по говядине:		
высший сорт	k_{11}	1,20
первый	k_{12}	1,00
второй	k_{13}	0,90
Нормативные сортовые коэффициенты по свинине:		
нежирная	k_{21}	1,30
полужирная	k_{22}	1,00
жирная	k_{23}	0,60

Продолжение таблицы 3

1	2	3
шпик хребтовый	k_{24}	0,50
шпик боковой	k_{25}	0,40
Количество жилованного мяса, получаемого из 1 т мяса на костях, т:		
говядина	V_1	0,64
свинина	V_2	0,60
Расход жилованного мяса на производство 1 т колбасы, т		
говядина первого сорта	f_{12}	0,32
свинина нежирная	f_{21}	0,42
шпик хребтовый	f_{24}	0,14
Стоимость вспомогательного (немясного) сырья на производство 1 т колбасы, тыс. руб.	t_2	1,73
Затраты завода на производство и сбыт 1 т колбасы, тыс. руб.	Z	8,97
Нормативная рентабельность производства колбасы, %	r	
Ставка НДС, %	F	10,00
Торговая надбавка, %	b	
Ставка налога с продаж, %	b	0
Розничная цена 1 т колбасы, тыс. руб.	Q_2	

1	2	3
<i>Расчетный показатель</i>		
Цена 1 т колбасы, тыс. руб.:		
отпускная	$Q = Q_2 / (1 + b/100) \times (1 + b/100)$	
оптовая	$Q_1 = Q / (1 + (F/100))$	
Стоимость сырья, затраченного на производство 1 т колбасы, тыс. руб.	$t = (Q_1 / (1 + (r/100))) - Z$	
Стоимость мясного сырья, затраченного на производство 1 т колбасы, тыс. руб.	$t_1 = t - t_2$	
Коэффициент соотношения стоимости говядины и свинины	L – см. формулу ниже	
Стоимость 1 т, тыс. руб.:		
жилованной говядины	$C_1 = LC_2$	
жилованной свинины	$C_2 = t_1 : (Lk_{12} f_{12} + k_{21} f_{21} + k_{24} f_{24})$	
Себестоимость 1 т мяса на костях, тыс. руб.:		
говядина	$S_1 = C_1 \times V_1 / K_1 \times (1 - g_1/100)$	
свинина	$S_2 = C_2 \times V_2 / K_2 \times (1 - g_2/100)$	
Цена 1 т скота в убойной массе, тыс. руб.:		
КРС	$C_1 = (S_1 - Z_1) / (1 + a_1 - b_1) (1 - a_1)$	
свиньи	$C_2 = (S_2 - Z_2) / (1 + a_2 - b_2) (1 - a_2)$	

Окончание таблицы 3

1	2	3
Цена 1 т скота в живой массе, тыс. руб.:		
КРС	$S_1 = C_1/h_1$	
свиньи	$S_2 = C_2/h_2$	

Определить стоимостные пропорции закупочной цены в оптовой цене либо доли закупочной и оптовой цен в розничной цене на примере молочной продукции по реверсивной модели (табл. 4).

Таблица 4

Расчет (условный) трансфертных цен на цельное молоко и определение стоимостного вклада участников в конечный результат (реверсивная модель)

Показатель	Условное обозначение, формула расчета	Молокопродукты						Всего
		масло крестьянское	молоко 3,3 % фасованное	кефир 3,2 % фасованный	творог 5 % фасованный	сметана 20 % фасованная	сухое обезжиренное молоко	
1	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Исходная информация</i>								
Цена 1 т продукции, тыс. руб.:								
розничная	P_2	83,545	7,004	7,798	26,411	29,444	59,018	x
отпускная	$P_1 = P_2 / (1 + L / 100)$							x
оптовая	$P = P_1 / (1 + F / 100)$							x
Торговая надбавка, %	L	10	7,8	14,3	14,3	14,3	5,2	x
НДС, %	F	10	10	10	10	10	10	10

1	3	4	5	6	7	8	9	10
Нормативная рентабельность, %	R	6	4	8	5	7	27	x
Затраты завода на производство 1 т продукции, тыс. руб.	Z	11,686	1,935	2,038	5,646	6,29	20,15	x
Норматив выхода возвратных отходов на 1 т продукции, т	N ₂	20,42	0	0	0,615	4,879	0	x
Стоимость, тыс. руб.:								
1 т обезжиренного молока	c ₁	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	x
возвратных отходов с 1 т продукции	$S_4 = c_1 \times N_2$							x
сырья, израсходованного на производство 1 т продукции	$S_3 = P / (1 + R/100) + S_4 - Z$							x

1	3	4	5	6	7	8	9	10
Норматив расхода молока на 1 т продукции, т:								
цельного	N	21742	0,939	0,9389	1,523	5,8794		x
обезжиренного	N ₁		0,072	0,061	5,98		13,519	x
Расчетная цена 1 т цельного молока, тыс. руб.	$C = (S_3 - c_1 \times N_1) / N$						x	x
Объем производства продукции, т	M	180	1600	370	110	150	250	x
<i>Расчетный показатель</i>								
Расход цельного молока на производство продукции, т	$Q = N \times M$							
Стоимость цельного молока, затраченного на производство продукции, тыс. руб.	$S_1 = C \times Q$							

1	3	4	5	6	7	8	9	10
Ориентирная цена 1 т цельного молока (без НДС), тыс. руб.	$C = S_1/Q$	x	x	x	x	x	x	
Объем производства в ценах, тыс. руб.:								
отпускных	$V_1 = P_1 \times M$							
розничных	$V_2 = P_2 \times M$							
Доля в конечной выручке, %:								
сельского хозяйства	$d_1 = (1 + F / 100) \times S_1 / V_2 \times 100$	x	x	x	x	x	x	
молокозавода	$d_2 = ((V_1 - (1 + F / 100) \times S_1) / V_2 \times 100$	x	x	x	x	x	x	
торговли	$d_3 = (V_2 - V_1) / V_2 \times 100$	x	x	x	x	x	x	

Таблица 5

Исходные данные

Номер варианта	Средняя себестоимость зерна, руб./т	Норматив рентабельности производства зерна, %	Торговая надбавка на хлебобулочные изделия, %
1	1200	150	10
2	1250	140	12
3	1300	130	14
4	1350	120	16
5	1400	110	18
6	1450	100	20
7	1500	90	22
8	1550	80	24
9	1600	70	26
10	1650	60	24
11	1700	50	22
12	1750	40	20
13	1800	30	18
14	1850	20	16
15	1900	10	14
16	1950	30	12
17	2000	20	10
18	2050	10	12

Окончание таблицы 5

Номер варианта	Средняя себестоимость зерна, руб./т	Норматив рентабельности производства зерна, %	Торговая надбавка на хлебобулочные изделия, %
19	2100	30	14
20	2150	20	16
21	2200	10	18
22	2250	30	20
23	2300	20	22
24	2350	10	24
25	2400	15	26

Таблица 6

Исходные данные

Номер варианта	Розничная цена 1 буханки, руб.	Торговая надбавка на хлебобулочные изделия, %	Нормативный уровень рентабельности мукомольного и хлебопекарного производства, %
1	8,00	12	8
2	8,20	14	9
3	8,40	16	10
4	8,60	18	11
5	8,80	20	12
6	9,00	22	13
7	9,20	24	14
8	9,40	26	15

Окончание таблицы 6

Номер варианта	Розничная цена 1 буханки, руб.	Торговая надбавка на хлебобулочные изделия, %	Нормативный уровень рентабельности мукомольного и хлебопекарного производства, %
9	9,60	28	16
10	9,80	26	17
11	10,00	24	18
12	10,20	22	19
13	10,40	20	20
14	10,60	18	19
15	10,80	16	18
16	11,00	14	17
17	11,20	12	16
18	11,40	14	15
19	11,60	16	14
20	11,80	18	13
21	12,00	20	12
22	12,20	22	11
23	12,40	20	10
24	12,60	18	9
25	12,80	16	8

Таблица 7

Исходные данные

Номер варианта	Нормативная рентабельность производства колбасы, %	Торговая надбавка, %	Розничная цена 1 т колбасы, тыс. руб.
1	5	10	60
2	6	12	62
3	7	14	64
4	8	16	66
5	9	18	68
6	10	20	70
7	11	22	72
8	12	24	74
9	13	26	76
10	14	28	78
11	15	30	80
12	16	28	82
13	17	26	84
14	18	24	86
15	19	22	88
16	20	20	90
17	21	18	92
18	22	16	94

Окончание таблицы 7

Номер варианта	Нормативная рентабельность производства колбасы, %	Торговая надбавка, %	Розничная цена 1 т колбасы, тыс. руб.
19	23	14	96
20	24	12	98
21	25	10	100
22	24	12	102
23	23	14	104
24	22	16	106
25	21	18	108

Таблица 8

Исходные данные

Номер варианта	Розничная цена 1 т продукции, тыс. руб.						Нормативная рентабельность производства, %	Торговая надбавка, %
	масло крестьянское	молоко 3,3 % фасованное	кефир 3,2 % фасованный	творог 5 % фасованный	сметана 20 % фасованная	сухое обезжиренное молоко		
А	2	3	4	5	6	7	8	9
1	50	6	7	22	25	45	4	5
2	52	6,25	7,3	22,5	25,5	45,5	5	6
3	54	6,5	7,6	23	26	46	6	7
4	56	6,75	7,9	23,5	26,5	46,5	7	8
5	58	7	8,2	24	27	47	8	9

Окончание таблицы 8

A	2	3	4	5	6	7	8	9
6	60	7,25	8,5	24,5	27,5	47,5	9	10
7	62	7,5	8,8	25	28	48	10	11
8	64	7,75	9,1	25,5	28,5	48,5	11	12
9	66	8	9,4	26	29	49	12	13
10	68	8,25	9,7	26,5	29,5	49,5	13	14
11	70	8,5	10	27	30	50	14	15
12	72	8,75	10,3	27,5	30,5	50,5	15	16
13	74	9	10,6	28	31	51	16	17
14	76	9,25	10,9	28,5	31,5	51,5	17	18
15	78	9,5	11,2	29	32	52	18	19
16	80	9,75	11,5	29,5	32,5	52,5	19	20
17	82	10	11,8	30	33	53	20	21
18	84	10,25	12,1	30,5	33,5	53,5	21	22
19	86	10,5	12,4	31	34	54	22	23
20	88	10,75	12,7	31,5	34,5	54,5	23	24
21	90	11	13	32	35	55	24	25
22	92	11,25	13,3	32,5	35,5	55,5	25	26
23	94	11,5	13,6	33	36	56	26	27
24	96	11,75	13,9	33,5	36,5	56,5	27	28
25	98	12	14,2	34	37	57	28	29

Тема 2.6

Оценка синергетических эффектов создания интегрированных формирований на базе предприятий перерабатывающей промышленности

Цель работы – применительно к конкретным условиям рассмотреть эффекты создания холдинга (на примере «Мясомолпрома»).

Содержание темы

Объединения предприятий в холдинг позволит достигнуть следующих экономических эффектов.

Экономия за счет использования собственного сырья и наличия базы для его производства. Вертикальная интеграция перерабатывающих предприятий с производителями сырья (преимущественно в мясной, но также и в молочной отрасли) позволит предприятиям самостоятельно обеспечивать себя сырьем и таким образом экономить на затратах, связанных с закупкой сырья на внутреннем и внешнем рынках.

Наличие собственной базы по производству сырья также дает возможность создания добавленной стоимости в производственной цепочке от производства комбикорма для выращивания скота до продажи конечного продукта через собственную розничную сеть.

Интеграция функции сбыта и развитие собственной торговой сети как отдельного направления хозяйственной деятельности холдинга. Интеграция и стандартизация деятельности сбытовой сети является основой для развития самостоятельного вида хозяйственной деятельности в холдинге – торговли готовой мясо-молочной продукцией.

Интеграция перерабатывающих предприятий с товаропроводящей сетью также позволит:

- избежать дополнительных затрат каждого отдельного предприятия на осуществление торговой деятельности и маркетинговой активности за счет создания единой маркетинговой стратегии;
- расширить каналы сбыта для различных видов продукции и в конечном счете повысить эффективность сбытовой деятельности холдинга в целом;
- укрепить существующие позиции на рынке за счет централизованного распределения продукции внутри собственной розничной сети (фирменные магазины, секции, выездная торговля).

Централизация функции экспорта позволит повысить конкурентоспособность продукции холдинга за рубежом, а именно:

– появится возможность реализовывать наиболее востребованную продукцию под единым брендом (или несколькими ключевыми брендами);

– централизованное планирование экспорта поможет определить оптимальную структуру линейки экспортной продукции продуктов и обоснованно спланировать производственную программу в разрезе предприятий.

Сокращение затрат за счет горизонтальной интеграции предприятий в холдинге позволит эффективнее управлять издержками:

– целевое распределение сырья необходимого качества по производственным мощностям в рамках объединенных единым управлением сырьевых зон позволит сократить материальные издержки в единице готовой продукции;

– в настоящее время коэффициент использования производственных мощностей по молочной отрасли составляет в среднем 80,6 %, по мясной – 69,2 %. Горизонтальная интеграция предприятий группы позволит повысить уровень использования имеющихся мощностей до 95% (планируемый показатель по молочной отрасли), материальные затраты на единицу продукции по предприятиям уменьшатся и, как результат, повысится уровень рентабельности производства;

– централизация функции закупок для однотипных производств холдинга позволит получать у поставщиков большие скидки за объемы закупаемого сырья и материалов;

– горизонтальная интеграция предприятий в холдинге позволит оптимизировать и унифицировать производственные процессы, обеспечить единую технологическую стратегию производства, направленную на повышение качества и конкурентоспособности продукции.

Централизация функции управления инвестициями положительно скажется на инвестиционной деятельности группы:

– появляется возможность сконцентрировать ранее разделенные финансовые средства в один инвестиционный фонд и использовать их целевым образом в соответствии со стратегией холдинга;

– холдинг обладает большим потенциалом для привлечения инвестиций, выступая поручителем при получении банковских кредитов под обеспечение имуществом холдинга, а также являясь привлекательным объектом интереса стратегических инвесторов (в случае акционирования управляющей компании).

Централизация функций НИОКР дает возможность более эффективно управлять процессами модернизации и техперевооружения на каждом отдельном предприятии.

Создание управляющей компании, централизация функций в УК и оптимизация организационной структуры предприятий позволит оптимизировать процессы управления и штатную численность:

- создаст возможности для высвобождения ресурса руководства холдинга для реализации стратегических задач;

- позволит добиться повышения управляемости группой предприятий и устранения функциональной путаницы за счет централизации управления и ликвидации дублирующихся функций в управляющей компании и предприятиях холдинга;

- создаст эффект экономии за счет сокращения кадровой численности. Численность административно-управленческого персонала холдинга составит не более 1010 человек (сокращение более чем на 100 штатных единиц).

Формирование штата управляющей компании из наиболее компетентных сотрудников приведет к экономии управленческих затрат за счет меньшего количества неэффективных управленческих решений.

Проведение структурных изменений

В рамках дальнейшего развития холдинга и оптимизации процесса управления важными функциональными направлениями деятельности предлагается создать подчиненные холдингу общества с ограниченной ответственностью «Стелланд Консалт», «Стелланд Трэйд» и «Стелланд Агро», которые возьмут на себя функции сопровождения банковского обслуживания и финансового планирования всех предприятий холдинга, автоматизации их работы и повышения эффективности взаимодействия, функцию координации торгово-закупочной и логистической деятельности предприятий холдинга, а также функцию управления и повышения эффективности сельскохозяйственных подразделений.

В этих организациях предполагается сконцентрировать высококвалифицированных специалистов по банковскому обслуживанию, автоматизации бизнес-процессов, торгово-закупочной деятельности и сельскому хозяйству, что позволит применить комплексный подход по данным направлениям, повысит эффективность работы и устранил дублирование функций на предприятиях, а также снимет часть нагрузки с руководителей и сотрудников холдинга и высвободит соответствующий ресурс для реализации стратегических задач.

Также предлагается реструктуризировать Коммунальное унитарное предприятие «Миноблмясомолпром» – управляющая компания холдинга «Мясомолпром» в ОАО «Стелланд» – управляющая компания холдинга для формирования привлекательного и современного образа компании в глазах зарубежных партнеров при развитии и продвижении единого бренда на зарубежных рынках.

Цели структурных изменений:

1. Выполнение всех доведенных показателей социально-экономического развития и общее повышение эффективности деятельности предприятий, повышение рентабельности производства и продаж, оптимизация и повышение ответственности в структуре управления специализированными функциональными направлениями деятельности.

2. Выход на расчеты за сырье «день в день», а также выработка с поставщиками эффективных и взаимовыгодных схем поставок и расчетов, которые бы свели к минимуму двухсторонний уровень дебиторской и кредиторской задолженности.

3. Автоматизация всех предприятий и операций холдинга, позволяющая быстро и эффективно осуществлять контроль и управление на любом уровне и создать единую систему контроля затрат, формирования себестоимости и ценообразования, а также в последующем перейти на единую систему качества.

4. Реструктуризация и оптимизация кредитно-финансовой деятельности организаций, что позволит рационально распоряжаться финансовыми ресурсами для обеспечения непрерывной текущей деятельности и технического перевооружения предприятий.

5. 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 стабильности и эффективности деятельности холдинга в целом.

Тестовое задание

1. Холдинг – это:

- 1) объединение юридических лиц (участников холдинга);
- 2) совокупность юридических лиц;

- 3) орган управления;
- 4) юридическое лицо;
- 5) предприятие.

2. Управляющая компания холдинга оказывает влияние на решения, принимаемые дочерними компаниями, на основании:

- 1) владения 25 % и более акций дочерних компаний;
- 2) приказа;
- 3) распоряжения;
- 4) указания;
- 5) надзора.

3. Участниками холдинговой компании могут выступать:

- 1) хозяйственные общества;
- 2) крестьянские (фермерские) хозяйства;
- 3) производственный кооператив;
- 4) полное товарищество;
- 5) простое товарищество.

4. Организационно-экономическое обоснование создания холдинга должно включать:

- 1) цели и задачи создания;
- 2) структуру посевных площадей;
- 3) севооборот;
- 4) прогноз эффективности деятельности;
- 5) возможность участия в международной интеграции.

5. Орган регистрации холдинга:

- 1) Министерство экономики;
- 2) областной исполнительный комитет;
- 3) районный исполнительный комитет;
- 4) министерство;
- 5) ведомство.

6. Дочерняя компания холдинга не может:

- 1) владеть акциями управляющей компании;
- 2) иметь прибыль;
- 3) оперативно управлять;
- 4) получать кредиты;
- 5) иметь обособленные подразделения.

7. Управляющая компания холдинга:

- 1) выступает от имени участников в отношениях, связанных с созданием и деятельностью холдинга;
- 2) проводит мирные переговоры;
- 3) участвует в борьбе;
- 4) не имеет расчетного счета;
- 5) не имеет возможности участвовать в международной интеграции.

8. Руководителю управляющей компании может выплачиваться единовременное годовое вознаграждение:

- 1) в размере 2 % совокупного прироста чистой прибыли компании, но не более 15 окладов;
- 2) в размере 1 % совокупного прироста чистой прибыли компании, но не более 10 окладов;
- 3) не выплачивается;
- 4) 50 % оклада;
- 5) тарифная ставка.

9. Деятельность управляющей компании холдинга по управлению дочерними компаниями признается:

- 1) предпринимательской деятельностью;
- 2) административной деятельностью;
- 3) территориальной деятельностью;
- 4) надзорной деятельностью;
- 5) контрольной деятельностью.

Темы рефератов

1. Экономическая эффективность функционирования холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка».
2. Экономическая эффективность функционирования холдинга «Минмясомолпром».
3. Экономическая эффективность функционирования холдинга «Гомельская мясо-молочная компания».
4. Экономическая эффективность функционирования холдинга «Концерн «Брестмясомолпром».

Тема 2.7

Механизм государственной поддержки интегрированным формированиям

Цель работы – изучение механизма государственной поддержки интегрированных формирований Витебской области.

С целью повышения эффективности функционирования агропромышленного комплекса Витебской области в республике отрабатывается вопрос создания холдинговой компании «Витебский экопродукт» на базе интегрированных структур.

В ходе реализации Указа Президента Республики Беларусь от 25.08.2016 г. № 320 «О развитии сельскохозяйственного производства Витебской области» завершена реорганизация организаций и на базе открытых акционерных обществ «Витебский мясокомбинат», «Глубокский комбикормовый завод», «Оршанский комбинат хлебопродуктов», «Полоцкий комбинат хлебопродуктов» созданы интеграционные структуры.

Появилась возможность проведения расчетов между субъектами хозяйствования, что позволило оживить отрасль, обеспечить финансирование сельскохозяйственных работ и провести в оптимально технологические сроки весь комплекс сельскохозяйственных работ.

Удалось сконцентрировать ресурсы для приобретения и распределения минеральных удобрений, семян, ядохимикатов, комбикормов, техники, запасных частей.

Создан централизованный фонд поддержки и развития агропромышленного производства Витебской области. За счет средств фонда в 2017–2018 гг. инвестировано в текущую деятельность сельскохозяйственных организаций 47,1 млн р.

На базе предприятий-интеграторов и крупных переработчиков созданы централизованные службы ветеринарии, мехотряды, строительные службы, услугами которых могут пользоваться все входящие в структуру организации и филиалы.

Сократилось количество убыточных организаций с 88 (на 1 января 2017 г.) до 36 единиц (на 1 января 2019 г.).

В 2017 г. получена чистая прибыль 24,9 млн р. против убытка в 2016 г. 24,03 млн р. Рентабельность продаж возросла с 1,3 % в 2016 г. до 3,3 % в 2017 г.

Долговые обязательства снизились на 32 млн р. или на 2,7 %.

Интеграционными структурами за 2016–2017 гг. увеличено производство валовой продукции на 22 %, товарной продукции – в 1,4 раза, получена прибыль по конечному результату в сумме 9,4 млн р. (убытки по конечному результату в 2015 г. составляли 10,0 млн р.).

В настоящее время в управлении государственного объединения «Витебский концерн «Мясомолочные продукты» находятся 149 субъектов сельскохозяйственного производства. Площадь сельскохозяйственных угодий составляет 734 тыс. га (57,3 % от общей площади области), в том числе пашня – 467 тыс. га (58,3 % в структуре пашни области).

Однако имеющийся высокий уровень кредиторской задолженности не позволяет предприятиям пополнять оборотные средства. Общая сумма долговых обязательств организаций агропромышленного комплекса Витебской области на 1 января 2019 года согласно оперативным данным составила 3,6 млрд рубл., в том числе просроченная – 0,8 млрд р. (удельный вес составляет 18,9 %).

Признано необходимым изменить организационную модель управления интеграционными структурами и создать новое юридическое лицо – управляющую компанию холдинга.

Создание управляющей компании холдинга в виде открытого акционерного общества является наиболее приемлемой организационно-правовой формой, обусловленной более короткими сроками создания юридического лица, чем реорганизация уже имеющегося государственного объединения. Кроме того, будет оптимизирована структура управления АПК, а также упорядочены функции государственного и частного управления. Только за счет оптимизации численности аппарата управления Комитета по сельскому хозяйству и продовольствию Витебского облисполкома и управлений по сельскому хозяйству районных исполнительных комитетов экономия средств областного бюджета составит 5,7 млн р. в год. Также при проведении централизованных закупок управляющей компанией холдинга экономия денежных средств по расчетным данным составит 14,6 млн р. Это позволит более оперативно приступать к выполнению задач, поставленных учредителем управляющей компании в лице Витебского облисполкома и шире использовать инвестиционные возможности по привлечению капиталов инвесторов. Финансирование расходов управляющей компании производится за счет

осуществления коммерческой деятельности и отчислений, производимых участниками холдинга от прибыли после уплаты налогов, сборов (пошлин), других обязательных платежей в республиканский и местные бюджеты, в том числе государственные целевые бюджетные фонды, а также государственные внебюджетные фонды.

Предусматривается 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, формирование специального фонда за счет средств амортизационных отчислений, отчислений из выручки от реализации продукции, товаров, работ, услуг, чистой прибыли участников холдинга.

Порядок и цели использования средств специального фонда регламентируются положением.

Управляющая компания направляет средства фонда на погашение принятых долговых обязательств, финансирование капитальных вложений, приобретение сырья, материалов и комплектующих, необходимых для осуществления производственно-хозяйственной деятельности, оплату топливно-энергетических ресурсов, научно-исследовательских, опытно-конструкторских и опытно-технологических работ и др.

Функциями управляющей компании будут являться проведение единой финансовой, инвестиционной и кадровой политики, консолидация долга дочерних компаний и стратегическое управление ими и т. д. Финансирование деятельности управляющей компании холдинга планируется за счет предоставления услуг по управлению дочерними компаниями.

После создания управляющей компании холдинга предполагается:

1. Реорганизация государственного объединения «Витебский концерн «Мясо-молочные продукты» в соответствии с законодательством как избыточной управленческой структуры;

2. Реструктуризация долговых обязательств с учетом консолидации долга на уровне управляющей компании сроком на 15 лет:

- по гарантиям, бюджетным ссудам и займам;
- задолженности по заключенным банками и Витебским облисполкомом договорам уступки требования по кредитным договорам;
- просроченной задолженности по уплате налогов, сборов, контроль за исчислением которых возложен на налоговые органы;

- просроченной задолженности за топливно-энергетические ресурсы, погашение задолженности производится ежегодно равными долями в соответствии с графиками ежемесячного погашения сроком на 8 лет;
- просроченной задолженности лизингополучателя по уплате лизинговых платежей с согласия лизингодателя;
- уплате начисленных штрафов и пеней за нарушение сроков оплаты за природный газ, электрическую и тепловую энергию;
- уплате начисленных и не уплаченных процентов за пользование бюджетными ссудами и (или) займами, пеням, начисленным за их несвоевременных возврат;
- уплате наложенных взысканий в виде штрафов, учитываемых налоговыми органами, и начисленных пеней за нарушение сроков и порядка оплаты налогов и сборов;
- уплате наложенных взысканий в виде начисленных процентов, штрафов, пеней по исполненным гарантиям.

Управляющая компания при условии сохранения уровня платежеспособности вправе обратиться:

к государственным организациям, хозяйственным обществам и индивидуальным предпринимателям, являющимися контрагентами участников холдинга (за исключением банков), и лизинговым организациям с предложениями о переводе на нее обязательств и предоставлении рассрочки на срок до 15 лет по погашению задолженности по договорам, заключенным с этими контрагентами;

к участникам холдинга о переводе дебиторской и кредиторской задолженностей по договорам, заключенным между ними, для проведения внутрисистемного зачета взаимных требований.

Перевод участниками холдинга дебиторской и кредиторской задолженностей осуществляется путем заключения гражданско-правовых договоров между управляющей компанией и участником холдинга на основании актов приема-передачи с отражением переданной задолженности на счета бухгалтерского учета управляющей компании и участников холдинга, передающих указанные задолженности.

Выход участника холдинга из состава холдинга возможен только после полного погашения переданных им в соответствии с данным Указом обязательств на управляющую компанию – самой управляющей компанией.

Всего согласно оперативным данным на 1 января 2019 г. сумма этих обязательств составит 1,57 млрд р., в том числе:

задолженность по облигационным займам, согласно заключенным банками и Витебским облисполкомом договорам уступки требования – 0,48 млрд р.;

задолженность по исполненным гарантиям – 0,28 млрд р.;

внутрисистемная задолженность – 0,50 млрд р.;

просроченная задолженность по кредитам в сумме 0,11 млрд р.;

задолженность за потребленные энергоресурсы – 0,11 млрд р.;

задолженность по бюджетным ссудам, займам – 0,003 млрд р.;

задолженность по договорам лизинга (финансовой аренды) сельскохозяйственной техники – 0,067 млрд р.;

просроченная по налогам и сборам 0,0047 млрд р.;

прочим обязательствам, начисленным штрафам, пеням, административным взысканиям 0,001 млрд р.

Погашение долговых обязательств будет производиться по согласованным с кредиторами графикам.

Также с согласия банков задолженность участников холдинга перед ними может передаваться на управляющую компанию в полном объеме или в части, на основании договоров перевода долга, по результатам оценки бизнес-планов участников холдинга на срок, не превышающий 15 лет.

Таким образом, сумма долговых обязательств агропромышленного комплекса Витебской области уменьшится в 2 раза и составит около 1,7 млрд р.

Переданная в управляющую компанию задолженность по начисленным штрафам, пеням за нарушение сроков оплаты за энергоносители и оплаты задолженности по бюджетным ссудам, по суммам наложенных административных взысканий за нарушение сроков и оплаты налогов будет списана.

Витебским облисполкомом в соответствии с решениями Главы государства по оздоровлению агропромышленного комплекса Республики Беларусь за период с 2010 по 2017 год эмитированы облигации на сумму 109,8 млн р. с уплатой процентного дохода за их обслуживание в размере ставки рефинансирования Национального банка, увеличенной на 7 % маржи, что превышает средние, сложившиеся на территории Республики Беларусь, ставки кредитования и валютные облигации, номинированные в долларах США, в сумме 182,1 млн дол. США. Срок погашения облигаций заканчивается в 2022 г. Расходы на их обслуживание и погашение занимают

существенный удельный вес в расходах бюджета. Пик расходов бюджета по погашению ценных бумаг Витебского облисполкома наступает в 2020 г. Расходы составят 229,8 млн р., или более 11 % от ожидаемого годового объема бюджета. Исполнение данных обязательств может оказаться невозможным для областного бюджета.

Для снижения размера ставок по обслуживанию облигаций в белорусских рублях предлагается произвести выпуски новых облигаций с уплатой процентов за их обслуживание в размере не более ставки рефинансирования Национального банка с учетом ее изменения, увеличенной на 1,5 процентного пункта. Полученные от продажи облигаций средства будут направлены на досрочное погашение ранее выпущенных облигаций с высоким процентным доходом.

Выпуск долгосрочных валютных облигаций сопровождается высоким риском дополнительных расходов местных бюджетов в случае резкого роста курса валюты. Проектом предусматривается конвертировать валютные облигации в облигации, с уплатой процентов за их обслуживание в размере не более 7 % годовых.

В целях поддержания устойчивости областного бюджета предусматривается отнести сроки погашения новых выпусков облигаций до 31 декабря 2028 года.

Перенос сроков выкупа облигаций также позволит организациям агропромышленного комплекса высвободившиеся средства по долговым обязательствам направить на развитие сельскохозяйственного производства и улучшить структуру их платежного баланса.

Условиями оказания мер поддержки являются:

для управляющей компании – получение по итогам финансового года, в котором применялись меры данной поддержки, чистой прибыли в размере, доведенном в установленном порядке Витебским облисполкомом и отсутствие просроченной задолженности;

для участников холдинга – выполнение по итогам работы за финансовый год, в котором применялись меры данной поддержки, показателей по темпам роста производительности труда и рентабельности продаж, доведенных им в установленном порядке, а также выполнение утвержденных Витебским облисполкомом бизнес-планов развития предприятий.

После проведения внутриобластного зачета взаимных требований в сумме 0,5 млрд р. управляющей компании холдинга необ-

ходимо за счет средств созданного специального фонда в течении всего срока реструктуризации в рамках настоящего Указа произвести погашение переданных долговых обязательств в сумме 1,1 млрд р. Расчетная сумма ежемесячных платежей на эти цели составит не более 7,0 млн р., или 3,5 % выручки от реализации продукции.

Ввиду того, что размер производимых отчислений в специальный фонд будет составлять до 5 %, появится возможность направления дополнительных средств на развитие агропромышленного комплекса Витебской области.

3. Переход на жесткое бюджетирование и управление долгом. Средства, сэкономленные при исполнении бюджета, при условии соблюдения технологических условий, будут направлены на развитие производства участников холдинга.

4. Привлечение менеджеров с опытом работы в сфере агропромышленного комплекса для выстраивания системы управления и производства.

5. Создание научного центра по внедрению в сферу производства передовых технологий.

В рамках комплексной модернизации организаций агропромышленного комплекса Витебской области для обеспечения полной загрузки производственных мощностей, получения дополнительной выручки в 2018–2025 гг. планируется к реализации 39 инвестиционных проектов с привлечением различных источников инвестирования. Общий объем планируемых инвестиций составит более 2,0 млрд р.

Участники холдинга при реализации данных проектов вправе в течение последующих пятнадцати лет с даты вступления в силу настоящего Указа уменьшать налоговую базу налога на прибыль на сумму денежных средств, направленных на финансирование. Высвобождение оборотных средств за счет данных преференций за весь период реструктуризации составит 0,3 млрд р.

Реализация модели интегрированного формирования позволит оптимизировать организационную модель управления предприятиями агропромышленного комплекса Витебской области, а также пополнить оборотные средства, увеличить объемы производства и обеспечить полную загрузку производственных мощностей.

Вопросы для обсуждения

1. Кто понимается под инвестором для целей предоставления государственных преференций?
2. Каковы цель, задачи, функции ОАО «Агентство по управлению активами»?
3. Раскройте механизм предоставления отсрочки (рассрочки) по финансовым обязательствам.
4. Перечислите дополнительные организационно-экономические меры досудебного оздоровления.

Тема 2.8

Алгоритм создания организационной структуры продуктовых компаний

Цель работы – изучение алгоритма создания организационной структуры продуктовых компаний (на примере льняного комплекса).

Содержание темы

Компания – это группа юридических лиц, созданная для ведения экономической деятельности и получения прибыли. Компания создается для извлечения прибыли. Люди объединяются, чтобы успешно вести дела, и в своей работе во главу угла ставят ее финансовую эффективность.

Главное в этом случае – количество денег, которые удастся заработать в результате деятельности. Компания может включать в себя несколько предприятий. Некоторые из них могут быть основными и рентабельными, другие – второстепенными, которые помогают функционировать основным. Компанией управляет группа лиц – совет директоров или совет акционеров. Он избирает директора компании. Все ключевые решения принимает не один человек, а коллегиальный орган управления.

Задание 1. Изучить алгоритм создания льняного холдинга.

Методические указания

Высокая эффективность льняной отрасли Республики Беларусь формируется из эффективности каждого технологического цикла – возделывание льна на льнотресту, первичная переработка льна на льноволокно, изготовление тканей и готовых изделий. На конечном технологическом цикле должно обеспечиваться производство качественной продукции по конкурентоспособным ценам.

Стратегическая цель создания льняного холдинга – модернизация производства льняной отрасли для достижения высокого качества льнопродукции и ее рентабельной реализации на внутреннем и внешнем рынках.

Схема создания холдинговой компании представлена на рис. 1, план основных мероприятий объединения – в табл. 1.

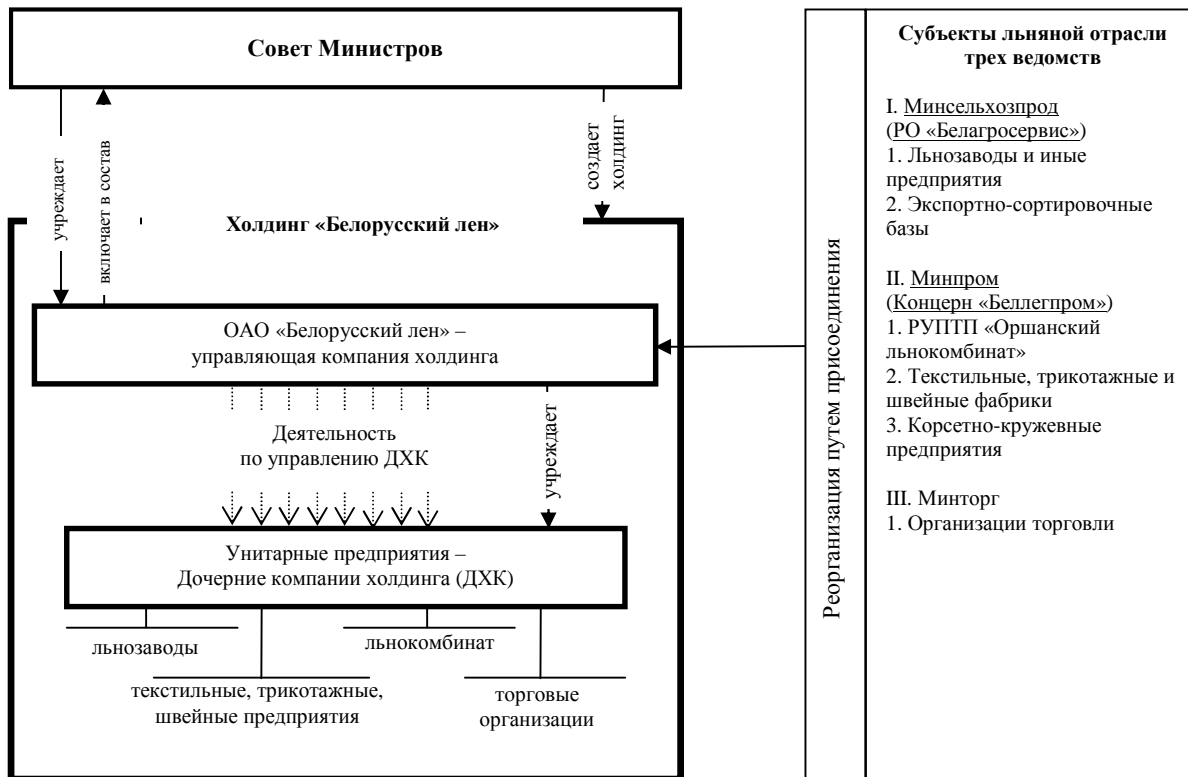


Рис. 1. Схема объединения организаций в льняной отрасли по полному технологическому циклу

Таблица 1

План основных мероприятий по реализации схемы объединения организаций в льняной отрасли по полному технологическому циклу

Этап	Мероприятие	Ответственный
Этап 1	Решение об учреждении ОАО «Белорусский лен» с участием государства	Совет Министров
Этап 2	Учреждение унитарных предприятий. Регистрация унитарных предприятий	ОАО «Белорусский лен»
Этап 3	Реорганизация льноперерабатывающих, текстильных, швейных, трикотажных предприятий, торговых организаций путем присоединения к ОАО «Белорусский лен». Принятие решения Принятие решения собранием акционеров ОАО «Белорусский лен» о реорганизации ОАО в форме присоединения коммерческих организаций, на базе имущественных комплексов которых создается холдинг. Закрепление имущества в хозяйственное ведение унитарных предприятий	Минсельхозпрод (РО «Белагросервис»), Минпром (Концерн «Беллепром»), Министерство торговли (Организации торговли) ОАО «Белорусский лен»
Этап 4	Разработка организационно-экономического обоснования создания холдинга. Объединение ОАО «Белорусский лен» и его унитарных предприятий в холдинг. Регистрация холдинга. Внесение изменений в Устав ОАО «Белорусский лен»	Совет Министров, Министерство экономики, ОАО «Белорусский лен»
Этап 5	Создание льносеющими хозяйствами полного товарищества по производству льносырья Заключение договора о совместной деятельности между полным товариществом льносеющих хозяйств и ОАО «Белорусский лен» – управляющая компания холдинга	Органы управления льносеющих хозяйств Полное товарищество ОАО «Белорусский лен» – управляющая компания холдинга
Этап 6	Заключение договора на выполнение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ. Заключение договора поставки посевного материала льносеющим хозяйствам	РУП «Институт льна НАН Беларуси»; льносемастанции; элитхозы; семхозы; ОАО «Белорусский лен» – управляющая компания холдинга. Элитхозы; семхозы, полное товарищество; льносеющие хозяйства

Задание 2. Изучить механизм взаимоотношений с поставщиками сырья (на примере холдинга «Бабушкина крынка» – договор поставки молока).

Договор № 20971/17 на поставку молока

г. Могилев

«30» декабря 2016 г.

ОАО «Бабушкина крынка» – управляющая компания холдинга **«Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка»**, именуемое в дальнейшем **Покупатель**, в лице зам. директора по сырью _____, действующего на основании доверенности №13/15 от 30.12.2015 г., с одной стороны, и **ОАО «Стайковское» Кировского района**, именуемое в дальнейшем **Поставщик**, в лице Иваницкого А.А., действующего на основании Устава, с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

1.1. Поставщик обязуется произвести и передать Покупателю *молоко коровье цельное (далее – молоко), соответствующее требованиям: СТБ 1598–2006 «Молоко коровье сырое. Технические условия»;*

Постановление МЗ РБ от 21.06.2013 г. № 52;

СанПиН № 2 от 21.06.2013 г. «Санитарные нормы и правила «Требования к продовольственному сырью и пищевым продуктам»;

ГН от 21.06.2013 г. № 52 «Гигиенический норматив «Показатели безопасности и безвредности для человека продовольственного сырья и пищевых продуктов»; ТР ТС 021/2011 «О безопасности пищевой продукции»;

ТР ТС 033/2013 «О безопасности молока и молочной продукции», а Покупатель обязуется принять и оплатить поставленное молоко.

1.2. Покупатель приобретает молоко у Поставщика для целей собственного производства.

Молоко (в пересчете на базисную жирность), т	Всего за год	1 квартал			2 квартал			3 квартал			4 квартал		
		Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
	1690	1164	1128	1135	1129	1151	1161	1148	1147	1136	125	116	150

1.3. Поставщик, допустивший недопоставку молока в отдельном периоде, обязан восполнить недопоставленное молоко в последующих периодах в пределах срока действия настоящего договора.

1.4. Сбор, охлаждение, хранение и передача молока от населения осуществляется Поставщиком.

1.5. Молоко должно быть охлаждено до температуры не выше 10 С.

2. КАЧЕСТВО

2.1. Качество молока коровьего цельного должно соответствовать СТБ 1598–2006 «Молоко коровье сырое. Технические условия», Постановлению МЗ РБ от 21.06.2013 г. № 52, СанПиН № 52 от 21.06.2013 г. «Санитарные нормы и правила «Требования к продовольственному сырью и пищевым продуктам», ГН от 21.06.2013 г. № 52 «Гигиенический норматив «Показатели безопасности и безвредности для человека продовольственного сырья и пищевых продуктов», ТР ТС 021/2011 «О безопасности пищевой продукции», ТР ТС 033/2013 «О безопасности молока и молочной продукции».

Каждая партия молока, предъявляемого к закупке, должна быть проверена Поставщиком на соответствие СТБ 1598–2006 и должна сопровождаться удостоверением о качестве и безопасности (Постановление № 22/12/13/7 от 16.03.2006 г.) с указанием необходимой информации, подписанным ответственным за отгрузку специалистом хозяйства-поставщика и заверенным печатью или штампом этого хозяйства. Экземпляр удостоверения о качестве и безопасности предъявляется Покупателю при передаче молока. В удостоверении о качестве и безопасности обязательно должно быть подтверждение отсутствия остаточных количеств ингибирующих веществ и антибиотиков в молоке в виде записи «дойное стадо не обрабатывалось стимуляторами роста, антибиотиками и гормональными средствами в течение 30 дней». В случае неправильно оформленных сопроводительных документов молоко-сырье не принимается (основание: письмо Министерства сельского хозяйства и продовольствия РБ №102-5/610 от 16.04.2009 г.).

2.2. Поставщик ежемесячно до 3 числа представляет Покупателю справки установленной формы о ветеринарно-санитарном благополучии предприятий по производству молока. В данной справке Поставщик подтверждает, что молоко получено от клинически здоровых коров без применения запрещенных гормонов, регуляторов роста и антибиотиков.

Ветеринарно-санитарное благополучие хозяйств индивидуальных скотчиков подтверждается не реже одного раза в квартал. Ответственность за ветеринарную безопасность молока несет Поставщик.

Поставщик обязан информировать Покупателя об использовании разрешенных удобрений и пестицидов, а также предоставлять достоверную информацию о применении генетически модифицированных кормов для животных.

2.3. Подписанием настоящего договора Поставщик дает Покупателю право производить отбор проб и проводить исследования поставляемого молока на показатели безопасности в Сторонних организациях (РУП «Могилевский центр стандартизации, метрологии и сертификации» и другие) в соответствии со «Схемой контроля показателей безопасности молока сырого, поставляемого на ОАО «Бабушкина крынка» – управляющая компания холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка». Все расходы за отбор проб и проведение исследований несет Поставщик на основании протоколов-испытаний, которые являются актами выполненных работ. Расходы Покупателя на проведение внеплановых испытаний молока (сверх утвержденных Схемой) по показателям качества и безопасности, проведенные на основании письменного обращения Поставщика, Поставщик возмещает в полном объеме. Расчеты по данному пункту производятся путем зачета взаимных требований в счет поставляемого молока в порядке ст. 381 Гражданского кодекса Республики Беларусь.

2.4. Поставщик обязуется подготовить и отгрузить Покупателю молоко в согласованные сроки, определить ответственного представителя Поставщика, в присутствии которого производится определение качества и количества молока на приемном пункте Покупателя. При отсутствии ответственного представителя Поставщика Покупатель вправе производить приемку самостоятельно.

2.5. Поставщик обязан осуществлять лабораторный контроль согласно требованиям, указанным в письме Департамента ветеринарного и продовольственного надзора Министерства сельского хозяйства и продовольствия РБ от 24.01.2014 г. №03/146. Результаты исследований представляются в виде протоколов испытаний по показателям безопасности не реже чем 2 раза в год до 01.07.2017 г. и до 31.12.2017 г. Отсутствие вышеуказанных протоколов дает Покупателю право самостоятельно, по своему усмотрению, в присутствии

ветврача, проводить отбор проб для исследования по показателям безопасности в собственной или сторонней аккредитованной лаборатории на соответствие требованиям ТР ТС 021/2011 «О безопасности пищевой продукции»; ТР ТС 033/2013 «О безопасности молока и молочной продукции».

2.6. В случае расхождения между определенными при закупке и указанными Поставщиком в удостоверении качества значениями контролируемых показателей молока или при получении неудовлетворительных результатов испытаний хотя бы по одному из органолептических или физико-химических показателей, по нему проводят повторные испытания удвоенного объема выборки, взятой из той же партии молока, комиссионно, в лаборатории Покупателя. Результаты повторных испытаний являются окончательными и распространяются на всю партию молока.

3. ТАРА И ТРАНСПОРТИРОВКА МОЛОКА

3.1. Транспортирование молока осуществляется в соответствии с п. 7 СТБ 1598–2006, со статьями IV, VI ТР ТС 033/2013 «О безопасности молока и молочной продукции» транспортным средством, предоставленным Покупателем, если объем одноразовой отгрузки не менее 2 тонн. Поставщик обязуется отгружать молоко с правильно и полностью оформленными ТТН-1, качественным удостоверением, в опломбированных емкостях.

3.2. При доставке молока транспортом Поставщика он обязуется предоставлять транспорт для доставки молока, имеющий санитарный паспорт, соответствующий требованиям СанПиН «Санитарно-эпидемиологические требования для организаций, осуществляющих производство молочных продуктов», утвержденные Постановлением МЗ РБ 12.11.2012 г. № 177, в технически исправном состоянии, без утечки топлива, масел, антифриза и охлаждающей жидкости, с соблюдением экологических норм по выхлопу газов; допускать к работе водителей, имеющих личную медицинскую справку и строго соблюдающих правила личной гигиены. Возмещение транспортных расходов Поставщика регулируется отдельным договором на оказание услуг по доставке молока.

4. СРОКИ И ПОРЯДОК ПЕРЕДАЧИ

4.1. Покупатель должен принять молоко и обеспечить его вывоз в объеме суточного товарного производства. Условия поставки

(количество автомашин, их грузоподъемность и др.) Поставщик согласовывает с Покупателем. Разовая отгрузка молока не должна быть менее чем 50 % от объема емкости, предоставленной под загрузку. Окончательная приемка продукции по количеству и качеству производится в приемном отделении Покупателя.

4.2. Днем исполнения сторонами обязательств по настоящему договору считается дата передачи молока Покупателю, что подтверждается датой в товарно-транспортной накладной (ТТН спец. форма ТТН-1 (молоко), утв. Приказом Министерства сельского хозяйства и продовольствия № 267 от 01.07.11 г.).

4.3. Транспортные расходы по пункту 4.1 настоящего договора несет Покупатель. При разовой отгрузке ниже значений, указанных в п. 4.1, Поставщик возмещает Покупателю 50 % транспортных расходов по доставке молока. Оплата за использование транспорта Поставщика по пункту 4.1 производится согласно отдельному договору на оказание транспортных услуг.

4.4. Поставщик обеспечивает в хозяйстве устройство подъездных путей, погрузочно-разгрузочных площадок, присутствие во время отгрузки молока обученных ответственных лиц, создает надлежащие условия для определения количества и качества отгружаемого молока, а также оформление на отпуск молока необходимых документов. В случае содержания подъездных путей в неудовлетворительном состоянии, покупатель может не забирать молоко до тех пор, пока подъездные пути будут приведены в надлежащее состояние, с целью недопущения технической неисправности автотранспорта по этой причине.

Поставщик обеспечивает выполнение требований СанПиН «Санитарно-эпидемиологические требования для организаций, осуществляющих производство молока», утвержденных постановлением Министерства здравоохранения Республики Беларусь № 119 от 31.07.2012 г. и постановления Минсельхозпрода РБ от 17.03.2005 г. № 16 в редакции постановления Минсельхозпрода от 05.11.2010 г. № 77 «Об утверждении ветеринарно-санитарных правил для МТФ и комплексов, осуществляющих деятельность по производству молока».

4.5. Поставщик обязан:

– обеспечить выполнение дополнительных мероприятий (загрузка, взвешивание, анализ молока на кислотность, массовую долю жира и белка, группу чистоты, наличие ингибирующих веществ) в нормативное время;

– оплачивать Покупателю все сверхнормативные простои. В случае предоставления дополнительного рейса по заявке Поставщика, при недогрузе им заказанной машины или ее порожнего пробега по его вине, доставке обрата, возврате молока, не соответствующего качественным показателям, а также доставке молока, принадлежащего третьим лицам, либо молока, арестованного органами взыскания – транспортные расходы несет Поставщик.

В этом случае транспортные расходы Покупатель возмещает путем зачета взаимных однородных требований.

4.6. Приемка молока производится согласно ТТН, где указан вес и физико-химические показатели в соответствии с СТБ 1598–2006.

4.7. При невозможности у Поставщика определить массу молока или же его качественные показатели Поставщик обязан направить на приемный пункт Покупателя уполномоченного представителя для комиссионной проверки качества сырья и сдачи по количеству или уполномочить Покупателя на одностороннюю приемку.

4.8. При передаче молока более низкого сорта (качества), чем указано в документе, удостоверяющем качество, но соответствующего стандартам, иной документации, Покупатель вправе принять молоко по цене, предусмотренной для молока соответствующего сорта (качества), или отказаться от принятия и оплаты молока.

5. ЦЕНЫ И ПОРЯДОК РАСЧЕТОВ

5.1. Покупатель оплачивает Поставщику переданное молоко по закупочным ценам, установленным приказом Покупателя, но не ниже минимальных цен, установленных законодательством. Расчеты за поставленное молоко производятся за фактическое содержание в нем жира и белка, исходя из уровня базисной жирности и белка, установленного законодательством на момент заключения договора:

№ п/п	Наименование товара	Ед. изм.	Сорт	Цена без НДС, руб.
1.	Молоко коровье, 3,6 %	1 кг	«экстра»	0,54 (0,61 с 21.08)
			высший	0,45 (0,49 с 21.08)
			1 сорт	0,42 (0,44 с 21.08)

Надбавка (скидка) за содержание белка за отклонение от базиса 3,0 % согласно письму Минсельхозпрода от 24.12.13 г. № 03-4-14/3409.

Все цены указаны без НДС.

5.2. В случае несогласия одной из сторон с изменением закупочной цены несогласная сторона обязана в 10-дневный срок сообщить об этом второй стороне. Молоко, поставленное до изменения цены, оплачивается по ценам, действующим на момент поставки.

5.3. Цена на молоко от населения и оплата услуг за его сбор устанавливается приказом Покупателя.

№ п/п	Наименование товара	Ед. изм.	Сорт	Цена без НДС, руб.
1	Молоко коровье, 3,6 %	1 кг	Не ниже 1 сорта	0,42

Стоимость услуги за сбор населенческого молока – 0,076 98 р. за 1 кг молока физического веса.

5.4. Расчеты за принятое молоко осуществляются платежными поручениями Покупателя. Возможна также любая другая форма оплаты, не запрещенная законом, в том числе зачет взаимных однородных требований. В порядке ст. 381 Гражданского кодекса Республики Беларусь стороны договариваются, что подписание акта сверки одновременно считается актом зачета взаимных требований.

5.5. Покупатель обязан оплатить Поставщику за принятое молоко собственного производства не позднее 10 банковских дней после его приемки, согласно приемосдаточным документам, за принятое молоко от населения – в течение 15 календарных дней.

Покупатель в одностороннем порядке в счет полученного молока производит зачет стоимости проданных Поставщику продовольственных товаров, товаров материального снабжения, производственного назначения, ЗЦМ, сыворотки, СОМ и др.

По взаимодоговоренности между сторонами Покупатель имеет право накапливать на расчетном счете Поставщика денежные средства, превышающие сроки оплаты для того, чтобы обеспечить своевременную выплату заработной платы или другие платежи в интересах Поставщика. Пеня и другие штрафные санкции в этом случае не применяются. Подтверждением такой договоренности за прошедший период считается подписание месячного акта сверки двумя сторонами без возражений.

5.6. Поставщик возмещает Покупателю затраты, связанные с исследованиями молока как сырья на соответствие требованиям СанПиН от 21.06.2013 г. № 52 «Требования к продовольственному

сырью и пищевым продуктам», ГН от 21.06.2013г № 52 «Показатели безопасности и безвредности для человека продовольственного сырья и пищевых продуктов», утвержденные Постановлением МЗ РБ от 21.06.2013г № 52, ТР ТС 033/2013 «О безопасности молока и молочной продукции».

Сумма взыскивается на основании акта выполненных работ (результатов анализов) путем взаимозачета (см. пункт 2.3 настоящего договора).

5.7. При наличии у Поставщика задолженности перед Покупателем за поставленное молоко (предоплата) на первое число месяца, Поставщик возмещает Покупателю затраты, связанные с кредитованием Поставщика пропорционально сумме предоплаты. Возмещение производится путем списания суммы компенсации со счета Поставщика. Претензии по сумме компенсации Поставщик предъявляет не позднее 80 календарных дней со дня списания суммы со счета.

В случае осуществления Покупателем предоплаты право собственности на оплаченную продукцию переходит к Покупателю с даты осуществления предоплаты. До момента погашения суммы предоплаты Поставщик обязан информировать третьих лиц о том, что право собственности на продукцию принадлежит ОАО «Бабушкина крынка» – управляющая компания холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка». Риск случайной гибели, порчи или повреждения в отношении такой продукции до момента ее передачи Покупателю несет Поставщик. За предоставление Поставщику отсрочки в поставке продукции (коммерческий займ) Поставщик выплачивает Покупателю в соответствии со ст. 770, 762 Гражданского кодекса Республики Беларусь проценты. При этом стороны определили, что:

- размер процентов – не ниже, чем максимальный размер процентов, под которые Покупатель берет кредиты в банке для финансирования своей деятельности;

- сумма процентов определяется в соответствии со счетами, выставляемыми Покупателем;

- по размеру выставленных сумм за предоставление коммерческого займа Поставщик имеет право предъявлять претензии в срок не более чем 80 дней от первого числа месяца, в котором предоставлен займ (например: задолженность образовалась на 1 мая. Срок предъявления претензий по списанию суммы компенсации до 19 июля включительно). По истечении этого срока Поставщик утрачивает право перерасчета или возврата списанных сумм.

5.8. Сторонами производится сверка расчетов один раз в месяц путем составления Покупателем и отправления Поставщику для согласования акта сверки расчетов не позднее 15 числа месяца, следующего за расчетным. В случае невозврата Поставщиком акта сверки (с подписью уполномоченных лиц и печатью Поставщика), неявке представителей или неполучении письменных возражений в течение 10 дней с момента получения акта сверки акт считается принятым в редакции Покупателя.

6. ФОРС-МАЖОР

6.1. Ни одна из сторон не будет нести ответственность за полное или частичное неисполнение обязательств по настоящему договору, если неисполнение вызвано обстоятельствами форс-мажора. К обстоятельствам форс-мажора относятся также забастовки, правительственные постановления и распоряжения государственных органов, не позволяющие исполнение взятых обязательств.

7. ИМУЩЕСТВЕННАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА НЕВЫПОЛНЕНИЕ УСЛОВИЙ ДОГОВОРА

7.1. В случае невыполнения или ненадлежащего выполнения одной из сторон обязательств, предусмотренных настоящим договором, эта сторона возмещает другой стороне причиненные в результате этого убытки и несет ответственность, предусмотренную законодательством Республики Беларусь и заключенным договором.

7.2. В случае недопоставки молока в установленных объемах и в предусмотренные сроки Поставщик уплачивает неустойку в размере 10 % стоимости недопоставленного молока. Расчет стоимости производится исходя из цены высшего сорта, установленной на последний день месяца недопоставки.

7.3. При несвоевременной оплате молока Покупатель уплачивает Поставщику пеню в размере однодневной ставки рефинансирования Национального Банка РБ на день оплаты.

7.4. В случае наличия задолженности Поставщика в течение срока действия договора, собственником молока до поступления его на комбинат является Покупатель. При этом Поставщик не вправе распорядиться им как сам, так и по требованию третьих

лиц. В случае притязания третьих лиц на оплаченное молоко на Поставщике лежит обязанность сообщить третьим лицам о праве собственности Покупателя на данное молоко.

7.5. В случае предоставления Поставщиком органам взыскания, Экономическому суду недостоверных данных, повлекших списание денежных средств Покупателя, а также сторона, нарушившая договор или действующее законодательство, повлекшее применение санкций, помимо уплаты неустойки (штрафа, пени), возмещает другой стороне причиненные в результате этого убытки.

7.6. В случае нарушения Поставщиком порядка оформления накладных при отгрузке молока, повлекшее применение экономических санкций к Покупателю, Поставщик возмещает Покупателю причиненный ущерб в полном объеме.

В случае списания автопредприятием, которым производится доставка сырья, штрафа с Покупателя за сверхнормативный простой транспорта, находящегося под погрузкой, Поставщик в бесспорном порядке возмещает штраф Покупателю.

7.7. Имущественные споры, а также споры, связанные с заключением, исполнением и расторжением настоящего контракта, разрешаются Экономическим судом Могилевской области.

8. СРОКИ ДЕЙСТВИЯ ДОГОВОРА

8.1. Настоящий договор действует с 01.01.2017 года до 31.12.2017 года. В случае, если по истечении этого срока ни одна из сторон не выскажет возражений, срок действия настоящего договора автоматически продлевается еще на один календарный год.

9. ОСОБЫЕ УСЛОВИЯ ДОГОВОРА

9.1. При выполнении объема поставки молока в разрезе месяцев, кварталов (года) Поставщик имеет право по согласованию с Покупателем поставить на переработку на условиях давальческого сырья необходимое количество молока для собственных нужд. Условия и объемы переработки давальческого сырья определяются дополнительным соглашением сторон.

9.2. Поставщик обеспечивает выполнение требований СанПиН от 31.07.2012 г. № 119 «Санитарно-эпидемиологические требования

для организаций осуществляющих производство молока», утвержденные Постановлением Министерства здравоохранения Республики Беларусь от 31.07.2012 г. № 119, и Постановления Минсельхозпрода РБ от 17.03.2005 г. № 16 в редакции постановления Минсельхозпрода от 05.11.2010 г. № 77 «Об утверждении ветеринарно-санитарных правил для МТФ и комплексов, осуществляющих деятельность по производству молока».

9.3. Поставщик обеспечивает беспрепятственный доступ аудиторов Покупателя для проведения проверки (инспекции) в разумное время на любые молочно-товарные фермы (комплексы) Поставщика.

9.4. По запросу Покупателя Поставщик предоставляет ему информацию о результатах диагностических исследований на скрытые формы мастита, исследований кормов и почвы.

9.5. По запросу Покупателя Поставщик информирует Покупателя о любых проверках контролирующих органов, взятии проб или других действиях, которые могут иметь отношение к производству молока-сырья.

9.6. В рамках настоящего договора Поставщик дает согласие на проведение зачета взаимных требований за полученную Поставщиком со склада Покупателя продукцию: ЗЦМ, товары материального снабжения, готовую молочную продукцию. Подписанный сторонами акт сверки считается актом зачета взаимных требований и по договорам на приобретение ЗЦМ, товаров материального снабжения, готовой молочной продукции. Дополнительных документов стороны не требуют.

Вопросы для обсуждения

1. Каковы сущность продуктовой компании, механизм создания и функционирования?
2. Каковы организационные формы компаний, система управления?
3. Раскройте механизм взаимодействий участников на основе договора поставки сырья.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Королевич, Н. Г. Кооперация и интеграция организаций в агропромышленном комплексе : учебно-методическое пособие / Н. Г. Королевич, Н. А. Бычков, А. А. Зеленовский. – Минск : БГАТУ, 2019. – 240 с.

2. Кооперация в развитых странах [Электронный ресурс] / Экономический портал – М., 2014. – Режим доступа: <http://instituciones.com/agroindustrial/198-2008-06-17-10-17-15>. – Дата доступа: 24.06.2014.

3. Кооперация и интеграция в АПК : учебник для вузов / под общ. ред. В. М. Володина [Электронный ресурс] / Gaudeamus. – Омск, 2014. – Режим доступа: http://www.gaudeamus.omskcity.com/PDF_library_economic_plus_11.1. – Дата доступа: 24.06.2014.

4. 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.

5. Бычков, Н. А. Стратегия организационного переустройства АПК / Н. А. Бычков // Наше сельское хозяйство: ветеринария и животноводство. – Минск, 2013. – № 24 (80). – С. 25–29.

6. Лаппо, Л. Л. Основы кооперативного движения / Л. Л. Лаппо, А. И. Савинский [Электронный ресурс] / Pink for October. – М., 2014. – Режим доступа: <http://k8c.ru/383-osnovy-kooperativnogo-dvizheniya>. – Дата доступа: 24.06.2014.

7. О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных организаций: Указ Президента Республики Беларусь от 02.10.2018 г. № 399 // Консультант плюс: Беларусь. Версия 4016.00.07 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2016.

8. О создании и деятельности открытого акционерного общества «Агенство по управлению активами»: Указ Президента Республики Беларусь от 04.07.2016 г. № 268 // Консультант плюс: Беларусь. Версия 4016.00.07 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2016.

9. Государственная программа развития аграрного бизнеса в Республике Беларусь на 2016–2020 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 11.03.2016 г. № 196 // Консультант

плюс: Беларусь. Версия 4016.00.07 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2016.

10. Рекомендации по формированию эффективных моделей бизнеса субъектов хозяйствования АПК / Н. А. Бычков [и др.]. – Минск : Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2016. – 111 с.

11. Бычков, Н. А. Холдинг «Бабушкина крынка»: стратегия и результаты / Н. А. Бычков // Наше сельское хозяйство: ветеринария и животноводство. – Минск, 2013. – № 20 (76). – С. 4–7.

12. Бычков, Н. Эффективность работы холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка» с участием государства / Н. Бычков // Аграрная экономика. – Минск, 2013. – № 11. – С. 36–40.

13. Основные направления развития АПК в современных условиях / В. Гусаков [и др.] // Аграрная экономика. – Минск, 2014. – № 4. – С. 2–28.

14. Бычков, Н. А. Эффективность объединения организаций в процессе рыночной реорганизации / Н. А. Бычков, М. В. Нескребина, Н. Г. Мохначева // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси: межведомственный тематический сборник. – Минск : Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2014. – Вып. 42. – С. 24–42.

15. Бычков, Н. А. Преобразование колхозов – новый этап аграрной политики Беларуси / Н. А. Бычков // Наше сельское хозяйство: ветеринария и животноводство. – Минск, 2014. – № 18 (98). – С. 74–77.

16. Бычков, Н. А. Механизм интеграции агропромышленных предприятий и особенности реорганизации сельскохозяйственных производственных кооперативов в АПК Республики Беларусь / Н. А. Бычков // АПК Беларуси: новейшие вызовы региональной и международной интеграции: материалы X Международной научно-практической конференции, Минск, 4–5 сентября 2014 г. / под ред. В. Г. Гусакова. – Минск : Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2015. – С. 57–63.

17. Бычков, Н. Новое в развитии холдинговых компаний / Н. Бычков // Аграрная экономика. – Минск, 2015. – № 3. – С. 19–27.

18. Бычков, Н. А. Механизм реорганизации колхозов (сельскохозяйственных производственных кооперативов) в Республике Беларусь на современном этапе / Н. А. Бычков // Развитие аграрного сектора в

условиях трансформационных изменений: материалы 6 Международной научно-практической конференции молодых ученых в заочной форме, Киев, 12 ноября 2014 г. – Киев : Национальный научный Центр «Институт аграрной экономики», 2014. – С. 13–20.

19. Бычков, Н. А. Реформирование колхозов: связь времен / Н. А. Бычков // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси : межведомственный тематический сборник. – Минск : Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2015. – Вып. 43. – С. 31–44.

20. Бычков, Н. А. Совершенствование экономических отношений в агропромышленном комплексе / Н. А. Бычков / Основные направления перспективного экономического развития агропромышленного комплекса Беларуси / под ред. А. П. Шпак [и др.]. – Минск : Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2016. – С. 8–20.

21. Бычков, Н. А. Методические рекомендации по совершенствованию механизма формирования эффективных моделей аграрного бизнеса / Н. А. Бычков [и др.] // Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации. – Минск : Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2016. – С. 41–54.

22. Бычков, Н. А. Теоретические аспекты интеграции предприятий на основе франчайзинговых отношений / Н. А. Бычков [и др.] // Проблемы повышения эффективности функционирования АПК: вопросы теории и методологии. – Минск : Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2016. – С. 50–63.

23. Бычков, Н. А. Структурные преобразования сельскохозяйственных организаций в Республике Беларусь / Н. А. Бычков // Известия Национальной Академии Наук Беларуси. Сер. аграрных наук. – Минск : Беларуская наука, 2017. – № 1. – С. 7–20.

24. Рекомендации по созданию интегрированного формирования в составе холдинга «Агрокомбинат «Мачулищи» / А. П. Шпак [и др.]. – Минск : Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2017. – 187 с.

25. Бычков, Н. А. Агрохолдинги: проблемы функционирования и пути их решения / Н. А. Бычков // Наше сельское хозяйство: Агронмия. – Минск, 2018. – № 1. – С. 65–69.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Учебное издание

Королевич Наталья Генрховна,
Бычков Николай Александрович,
Зеленовский Анатолий Антонович

КООПЕРАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ
В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ.
ПРАКТИКУМ

Учебно-методическое пособие

Ответственный за выпуск *Н. Г. Королевич*
Редактор *Т. В. Каркоцкая*
Компьютерная верстка *Д. А. Пекарского*
Дизайн обложки *Д. О. Бабаковой*

Подписано в печать 17.06.2020. Формат 60×84¹/₁₆.
Бумага офсетная. Ризография.
Усл. печ. л. 9,07. Уч.-изд. л. 7,09. Тираж 99 экз. Заказ 93.

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.