

2. Беларусь в цифрах. Официальный сайт Национального статистического комитета Республики Беларусь [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://belstat.gov.by/bgd/public_compilation/index_13/1/ – Дата доступа: 05.04.2015.

3. Регионы Республики Беларусь. Социально-экономические показатели, 2014 (том 1). Официальный сайт Национального статистического комитета Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

http://belstat.gov.by/bgd/public_compilation/index_512/ – Дата доступа: 05.04.2015.

4. Средний официальный курс белорусского рубля по отношению к иностранным валютам. Официальный сайт Национального банка Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nbrb.by/statistics/Rates/AvgRate/?yr=> Дата доступа: 05.04.2015.

ПОСТУПИЛА В РЕДАКЦИЮ 15.04.2015

УДК 005:631.145

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫМИ СТРУКТУРАМИ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

М.М. Радько,

доцент каф. менеджмента и маркетинга БГАТУ, канд. экон. наук, доцент

Ю.А. Нарвойш,

ст. преподаватель Института управления и предпринимательства

В статье рассмотрены кооперативно-интегрированные формирования, а также возможность применения зарубежных моделей корпоративного управления в кооперативно-интегрированных формированиях АПК Беларуси на современном этапе их развития. Обосновывается авторская позиция о необходимости заимствования с учетом отечественной специфики наиболее эффективных элементов, применяемых в зарубежной практике корпоративного управления.

The article deals with the formation of co-operative and integrated, as well as the possibility of using foreign models of corporate governance in cooperative-integrated units of the agro-industrial complex of Belarus at the present stage of their development. The author's position on the need for borrowing is confirmed, taking into account national specifics of the most effective elements used in the international practice of corporate governance.

Введение

В отечественном агропромышленном комплексе интенсивно протекает процесс создания интегрированных формирований, эффективное функционирование которых выступает одним из ключевых факторов обеспечения его конкурентоспособности. Одним из направлений интеграции в настоящее время является объединение товаропроизводителей в рамках отдельных продуктовых подкомплексов в интегрированные формирования. В настоящее время разработаны организационно-экономические основы создания продуктовых интегрированных формирований, включая обоснование включения отдельных предприятий в объединение и степень их интеграции, модели и схемы развития интеграционных отношений в условиях оптимизации структур предприятий АПК, принципы и механизмы, обеспечивающие управление отдельными подсистемами и процессами.

Целью данного исследования является разработка теоретических и методологических положений формирования управленческих отношений в интегрированных структурах АПК. Достижение изложен-

ной цели предполагает постановку и решение комплекса взаимосвязанных задач, в том числе:

- раскрыть сущность и содержание категории «корпоративное управление» применительно к агропромышленным формированиям;
- рассмотреть существующие модели корпоративного управления и факторы, оказывающие влияние на их выбор;
- дать обобщающую оценку применимости зарубежных моделей корпоративного управления на современном этапе развития интеграционных формирований в АПК Республики Беларусь.

Основная часть

За последние годы в стране немало сделано для развития сельского хозяйства и сельских территорий. Осуществлены крупномасштабные меры по модернизации материально-технической базы аграрной отрасли и перерабатывающей промышленности, укрупнению производства. Все это позволило не только обеспечить продовольственную безопасность страны, но и существенно нарастить объемы экспорта агропродовольственных товаров.

Одним из способов увеличения объемов производства и повышения эффективности функционирования сельскохозяйственных предприятий является создание интеграций и коопераций как форм их реорганизации. В научных публикациях широко освещаются вопросы преимуществ и недостатков различных форм интеграции, разработаны методические основы формирования интегрированных структур в отдельных подкомплексах АПК Беларуси. По оценкам специалистов, наиболее эффективными являются интегрированные формирования, имеющие в своем составе предприятия, представляющие все звенья технологической цепочки – от производства и заготовки сырья до реализации готовой продукции. Именно в такие структуры объединяются, как правило, ранее самостоятельные и специализирующиеся на отдельных стадиях производства организации, что приводит к необходимости согласования их деятельности. Одним из результатов кооперации и интеграции предприятий АПК является значительное укрупнение субъектов хозяйствования, появление крупнотоварных производителей, что признается многими специалистами как позитивное явление с точки зрения эффективности их деятельности и дальнейшего развития процессов объединения.

Как показали исследования, интеграция предприятий АПК имеет и социально-экономическую значимость, которая состоит в следующем:

- создаются условия для обеспечения населения качественными продуктами питания по ценам сравнительно более низким, чем цены конкурентов;
- эффективно используются действующие рабочие места и создаются предпосылки для организации новых рабочих мест;
- труд в кооперативно-интеграционных формированиях и на предприятиях аграрного сектора в целом становится мотивированным и привлекательным;
- своевременная оплата труда является фактором роста уровня и качества жизни работников;
- создаются необходимые условия для дальнейшего развития территорий, на которых осуществляется деятельность кооперативно-интеграционных формирований, в том числе строительство объектов производственной и социальной инфраструктуры [1].

Установлено, что в среднем за 2009–2014 годы производительность труда в интегрированных структурах была на 20 % выше, чем в остальных сельскохозяйственных организациях. Кроме того, темпы прироста основных производственных показателей за последние пять лет (2009–2014 гг.) в интегрированных объединениях значительно выше – производство зерна на 100 га сельхозугодий возросло почти в 2 раза (против 10 % по всей совокупности предприятий), молока в 2,2 раза (против 30 %) и т. д. [2].

Однако вместе с положительными результатами интеграции также появляются и проблемы, к числу которых относится усложнение отношений управления в интегрированных формированиях. Разработка

научно обоснованных методов управления создаваемыми интегрированными формированиями вызывает необходимость более глубокого изучения категории «корпоративное управление», в том числе применительно к особенностям взаимоотношений субъектов агропромышленного производства. В первую очередь, это связано с тем, что большинство предприятий, вошедших в состав интегрированных формирований, помимо того, что специализируются на отдельных видах производства (растениеводство, животноводство, переработка и т.п.), представляют собой открытые акционерные общества, в которых есть мажоритарный и миноритарные собственники. В роли мажоритарного собственника чаще всего выступает государство. Миноритарии – это бывшие и действующие сотрудники предприятия, получившие свои акции в ходе приватизации.

Необходимость применения корпоративного управления обусловлена тем, что предприятие как бизнес и субъект хозяйствования принадлежит собственникам (инвесторам), а право управления этим предприятием делегировано наемным руководителям, что порождает ситуацию, при которой решения и действия наемных руководителей не всегда направлены на удовлетворение интересов собственников. Помимо решения потенциального конфликта интересов собственников и наемных руководителей, корпоративное управление призвано обеспечить баланс экономических интересов всех участников кооперативно-интеграционных объединений [3].

При формировании модели корпоративного управления интегрированными формированиями в АПК Беларуси целесообразно изучить зарубежный опыт и проанализировать факторы, повлиявшие на их выбор.

Исследователи выделяют три модели корпоративного управления: американскую, европейскую и азиатскую [4].

Американская модель корпоративного управления формировалась в условиях развитого рынка ценных бумаг. Как правило, структура собственности имеет один уровень. Индивидуальные акционеры имеют права на денежные потоки и формальные права контроля. Однако реальные права контроля принадлежат менеджерам компании. Реальный контроль над предприятием в этой ситуации получают менеджеры, которые, как правило, начинают действовать в своих личных интересах, вопреки выгоде собственника.

Для европейской модели корпоративного управления характерно наличие трех уровней в системе управления и четкое отделение наблюдательных функций (совет директоров) от функций управленческих или распорядительных (правление). Высшим органом управления является общее собрание акционеров (третий уровень). Исполнительный орган (правление) руководит текущей деятельностью общества и несет за нее ответственность. Члены правления не избираются, а назначаются наблюдательным сове-

том и имеют право руководить обществом только совместно или коллегиально. К основным чертам, характеризующим европейскую модель корпоративного управления, относятся:

- ключевая роль банков;
- финансовый рынок не играет такой роли, как в американской модели;
- перекрестное владение акциями;
- высокий уровень концентрации владения акциями;
- система участия работников в управлении компанией;
- относительно слабая ориентация на роль фондовых рынков и акционерная стоимость в корпоративном управлении [4].

В европейской и, в частности, немецкой модели корпоративного управления значительную роль играют банки. Это связано с тем, что часто акционеры – физические лица – делегируют банкам свои полномочия по управлению компанией. Поэтому банки имеют возможность влиять на формирование советов директоров и основных стратегий развития корпораций.

Также к особенностям немецкой модели относятся высокая концентрация собственности. По данным исследований, в более чем 71 % акционерных корпораций собственник контролирует свыше 50 % акций, причем в 35 % акционерных корпораций все 100 % акций принадлежат одному собственнику. Другие категории юридических лиц характеризуются столь же высококонцентрированной структурой собственности [4].

В азиатской модели корпоративного управления, как правило, банк становится ядром корпорации. Он выполняет разнообразные управленческие функции, выступая кредитором, крупным акционером, планируя финансовую и инвестиционную политику.

Как показывают результаты исследований, ни одна модель не обладает очевидными преимуществами перед другими и не может быть названа универсальной. Рассмотрев различные модели корпоративного управления, можно выделить ряд факторов, под влиянием которых они были сформированы:

- законодательная база;
- степень развитости фондовых рынков;
- степень концентрации собственности.

Ключевой задачей в развитии институтов корпоративного управления Республики Беларусь является настройка существующей модели в соответствии со стадией трансформационных изменений экономики Беларуси [5]. С точки зрения авторов, для создания системы корпоративного управления агропромышленными предприятиями в Республике Беларусь в качестве основы целесообразно использовать немецкую модель, как наиболее соответствующую уже сформированной системе отношений между собственниками.

В мае-июне 2012 года Минэкономики провело экспресс-исследование практики корпоративного управления в обществах с участием государства. Общий вывод заключается в том, что состояние корпоративного управления в них оставляет желать лучшего. Однако, как и в любом правиле, в данном случае есть исключения. Речь идет о банках, которые в общей совокупности имеют положительные отличия по всем аспектам корпоративного управления [6]. Для повышения эффективности отношений управления в интегрированных агропромышленных формированиях можно рекомендовать использование практики привлечения к принятию стратегических решений представителей финансовых структур, которые не являются собственниками или доверительными управляющими, но в силу «закредитованности» большинства таких предприятий имеют возможности влиять на качество таких решений и их эффективность.

При формировании кооперативно-интегрированных объединений важной задачей является создание мощных республиканских компаний, структурно объединяющих предприятия АПК с целью выхода Республики Беларусь на внешние рынки.

Чтобы предотвратить монополизацию региональных агропродовольственных рынков создаваемыми аграрными интегрированными формированиями необходимо предусмотреть меры по предотвращению возможного диктата создаваемых крупных агропродовольственных объединений над малыми формами хозяйствования, налаживанию их тесного взаимовыгодного сотрудничества с целью умножения общего производственного потенциала аграрного сектора. Поскольку включение всех сельскохозяйственных производителей в создаваемые кооперативно-интегрированные формирования практически неосуществимо, следует предусмотреть проведение полномасштабных мероприятий по обеспечению их более тесного и взаимовыгодного сотрудничества с перерабатывающими предприятиями на контрактно-договорной основе.

Успешное осуществление вертикальной агропромышленной интеграции обуславливает необходимость кардинального совершенствования сложившейся системы управления агропромышленным производством. Оно должно быть направлено:

- на оптимизацию структуры и функций централизованного управления и самоуправления в АПК, завершение перехода на программно целевое регулирование агропромышленного производства, разграничение функций и ответственности центральных государственных и местных органов управления, выстраивание сквозной хозяйственной системы управления и регулирования АПК во главе с Министерством сельского хозяйства и продовольствия;
- максимальную концентрацию усилий республиканских и местных органов власти и управления агропромышленным производством на повышении конку-

рентоспособности национального АПК на основе перевода его на инновационный путь развития. Для этого необходимо создание экономической среды, стимулирующей хозяйствующих субъектов к возможно более широкому и эффективному использованию инноваций в производственно-хозяйственной деятельности;

– последовательную децентрализацию управления путем передачи ряда управленческих функций, ныне выполняемых республиканскими органами власти и управления, местным органам, а также создаваемым агропромышленным интегрированным формированиям, наделяя последние необходимыми для этого властными полномочиями;

– принятие действенных правовых и организационных мер по целевому развитию интеграционных процессов в АПК, корпоративного управления агропромышленным производством на основе использования передового опыта, накопленного мировой практикой.

Одним из шагов в совершенствовании сложившейся системы управления агропромышленным производством стало активное формирование холдингов в АПК Беларуси. Холдинг относится к одному из видов корпоративных структур наряду с корпорациями и финансово-промышленными группами. Организационно-экономический механизм создания агрохолдингов предполагает преобразование сельскохозяйственных производственных кооперативов в открытые акционерные общества и последующую передачу управляющей компании холдинга пакета акций, достаточного для управления включенными в состав холдинга организациями. По данным Министерства экономики Республики Беларусь, по состоянию на 18.10. 2013 г. в Государственном реестре зарегистрировано 55 таких структур (24 – при участии государства), 12 из которых относятся к АПК [1].

Экономическая зависимость участников большинства агрохолдингов от управляющей компании является подавляющей либо преобладающей, т.к. управляющей компании передается более 50 % пакета акций.

Рассмотрим, например, агрохолдинг «Мачулищи», под управлением которого находится ОАО «Александрийское». По состоянию на 1 июля 2011 года уставный фонд ОАО «Александрийское» составлял 617 183 256 500 рублей, номинальная стоимость одной акции – 500 рублей. Уставный фонд был разделен на 1 234 366 513 простых (обыкновенных) акций. Из них было передано ОАО «Агрокомбинат «Мачулищи» 894 613 301 акция (72,48 %); Национальному банку – 322 616 525 акций (26,14 %); Шкловскому райисполкому – 5 499 297 акций (0,44 %); физическим лицам – 11 637 390 акций (0,94 %). Количество акционеров – физических лиц – 667 человек [1]. Применение данной организационно-экономической схемы позволяет включить ОАО «Александрийское» в состав интегрированной структуры холдинга. При этом управля-

ющая компания холдинга ОАО «Мачулищи» имеет преобладающую долю акций (более 75 %), что дает ей возможность управлять деятельностью ОАО «Александрийское» и в соответствии с Указом № 414 предписывает управляющим компаниям холдингов с участием государства разрабатывать стратегии их развития на пятилетний период.

Большинство созданных в Беларуси с участием государства агрохолдингов можно отнести к смешанным холдингам. Это связано с тем, что в процессе их создания выбиралось предприятие-интегратор, уже успешно осуществляющее производственную деятельность, а остальные предприятия присоединялись к нему с использованием вышеописанного механизма по территориальному либо продуктовому признаку. Агрохолдинг «Мачулищи» также относится к смешанным холдингам, т.к. в его состав вошли организации, расположенные на территории Минской области и имеющие различную специализацию, не всегда встраивающуюся в цепочку: производство исходного сельскохозяйственного сырья – его промышленная переработка – сбыт готовых агропродовольственных товаров.

Анализ основных показателей деятельности организаций, включенных в состав управляющей компании холдинга ОАО «Мачулищи» (табл. 1), показал эффективность использованного для его создания организационно-экономического механизма, который заключается в повышении производительности и рентабельности в среднем по холдингу.

Основными направлениями деятельности данного холдинга являются выращивание и переработка зерновых культур, животноводство, молочное скотоводство, свиноводство, птицеводство и торговля. В состав холдинга входит более 20 сельскохозяйственных организаций. Основной целью в деятельности холдинга «Агрокомбинат «Мачулищи» является деятельность, направленная на создание эффективной системы управления закрепленными сельскохозяйственными организациями, оказание им помощи в укреплении материально-технической базы, укомплектование квалифицированными кадрами, налаживание высокоэффективного сельскохозяйственного производства с использованием прогрессивных форм организации труда и управления.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в агрохолдинге «Мачулищи» созданы все организационно-правовые предпосылки для активной разработки и внедрения корпоративного управления, которое позволит, как повысить эффективность деятельности сформированной интегрированной структуры за счет оптимизации внутри и межорганизационных отношений компании, так и максимально полно реализовать интересы всех ее акционеров-собственников.

Таблица 1. Показатели экономической эффективности работы организаций холдинга «Агрокомбинат «Мачулищи» за январь-ноябрь 2014 года

организации	Выручка, млн руб				2014 г. в % к заданию
	2013 г.	2014 г.	задание	2014 г. в % к 2013 г.	
ОАО «Комаровка»	248 190	344 497	325 354	138,8	105,9
ОАО «Отечество»	165 594	178 296	193 611	107,7	92,1
ОАО «Рудаково»	188 640	224 505	219 865	119,0	102,1
ОАО «Тихиничи»	119 543	170 722	156 685	142,8	109,0
ОАО «Василишки»	437 918	522 352	525 889	119,3	99,3
ОАО «Кленовичи»	241 518	303 917	262 039	125,8	116,0
ОАО «Новая Друть»	87 411	104 595	99 271	119,7	105,4
ОАО «Александрийское»	416 218	632 980	512 298	152,1	123,6
ОАО «Журавлиное»	240 943	321 843	320 426	133,6	100,4
ОАО «Парохонское»	157 237	224 670	217 277	142,9	103,4
ОАО «Ружаны-Агро»	185 108	259 508	239 052	140,2	108,6
ОАО «Почапово»	55 392	67 857	68 679	122,5	98,8
ЗАО «АСБ-Агро Новатор»	45 543	67 705	62 805	148,7	107,8
ЗАО «АСБ-Агро-Тетерино»	45 245	53 124	52 350	117,4	101,5
ЗАО «АСБ-Агро Кухтичи»	30 291	50 508	38 120	166,7	132,5
ЗАО «АСБ-Агро Городец»	43 786	56 784	50 574	129,7	112,3
Итого по с/х	2 708 567	3 583 863	3 344 295	132,3	107,2

Заключение

В результате проведенных исследований доказана эффективность создания интегрированных формирований в АПК, включая холдинги, теоретически разработаны и методологически обоснованы механизмы их образования, доказана необходимость применения корпоративного управления интегрированными структурами.

При создании механизмов, обеспечивающих эффективное управление интегрированными формированиями в АПК Беларуси, целесообразно использовать зарубежный опыт. За основу рекомендуется взять немецкую модель, как наиболее близкую с точки зрения сложившейся в стране концентрации прав собственности, зависимости управления от развитости фондового рынка, которая обеспечивает социальную защищенность сотрудников предприятий. Включение финансовых структур в систему отношений управления в интегрированных формированиях АПК позволит перенести их успешный опыт из банковской и финансовой сферы в сельскохозяйственную.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ермалинская, Н.В. Теоретические и методологические аспекты эффективного функционирования интегрированных структур в АПК / Н.В. Ермалинская, Н.В. Пархоменко // Вестник Гомельского государственного технического университета им.

П.О. Сухого, 2011. – № 3. – С. 24-31.

2. Запольский, М.И. Развитие агропромышленной интеграции в условиях становления рыночной экономики: автореф. дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05 / М.И. Запольский; Институт системных исслед. в АПК Нац. акад. наук Беларуси. – Минск, 2014. – 36 с.

3. Гусаков, Е.В. Кооперативно-интеграционные объединения в АПК: оценки и перспективы / Е.В. Гусаков // Вести национальной академии наук Беларуси, 2011. – № 3. – Серия аграрных наук [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vesti.belal.by/vesti/pdf/20110102.pdf>. – Дата доступа: 27.04.2015.

4. Силова, Е.С. Сравнительный анализ моделей корпоративного управления / Е.С. Силова // Вестник Челябинского государственного университета: экономика, 2011. – № 32, вып. 34. – С. 104-107.

5. Головчанская, Е.А. Современный этап формирования корпоративного управления в Республике Беларусь в условиях институционального окружения / Е.А. Головчанская, И.А. Кирсанова // Экономика и управление, 2013. – № 2. – С. 20-23.

6. Для развития корпоративного управления в Беларуси нужны активные меры Минэкономики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.belta.by/ru/all_news/economics/Dlja-razvitiya-korporativnogo-upravlenija-v-Belarusi-nuzhnyaktivnye-meryMinekonomiki_i_608540.html. – Дата доступа: 27.04.2015.

ПОСТУПИЛА В РЕДАКЦИЮ 19.05.2015