

**М.В. МОЛОХОВИЧ**

**ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ  
И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ  
СТРУКТУР В ОВОЩНОМ ПОДКОМПЛЕКСЕ АПК**

---

Стремление к повышению эффективности деятельности хозяйствующих субъектов, достижению ими финансовой стабильности, снижению уровня неопределенности в снабжении и сбыте продукции, укреплению рыночных позиций, диверсификации производства явились основными предпосылками активного развития кооперативно-интеграционных процессов, результатом которых стало формирование корпоративных структур в различных отраслях экономики страны и, прежде всего, в агропромышленном комплексе. Вместе с тем возникает масса вопросов по планированию, организации, управлению и контролю экономических взаимоотношений в данных формированиях. К тому же, несмотря на достаточно глубокую теоретическую и практическую разработанность вопросов развития кооперации и агропромышленной интеграции, специфика интеграционных процессов в отдельных подкомплексах в условиях трансформации экономических отношений остается недостаточно изученной и нуждается в более глубоком исследовании. В силу этого проблема формирования корпоративных структур в овощном подкомплексе, одном из важнейших продуктовых подкомплексов АПК, приобретает на сегодняшний день особую актуальность. При этом процесс создания и успешного функционирования корпоративных структур должен подчиняться определенным принципам. Непременным условием создания аграрных объединений, дальнейшего повышения их эффективности и конкурентоспособности является исследование, всесторонний учет и применение на практике основных принципов, лежащих в основе хозяйственной деятельности корпоративных формирований.

Принципы создания и функционирования агропромышленных корпоративных структур представляют собой основные положения, реализация которых позволяет обеспечить развитие процесса в нужном направлении [1]. Они имеют свою четкую определенность, которую нельзя игнорировать и которую можно назвать правилами, в силу того, что они устойчиво повторяются в массе случаев. Другими словами, это нормы и правила организации и функционирования кооперативных отношений, без четкого осознания и соблюдения которых невозможно эффективное строительство корпоративных форм хозяйствования либо формирование свода правил, придающих кооперативно-интеграционным процессам необходимую организованность и действенность [2]. Данные принципы характеризуют сферу корпоративной деятельности хозяйствующих субъектов, определяют основные функции объединения, границы распространения кооперативно-интеграционных процессов, а также условия функционирования корпоративных структур. Однако здесь следует отметить, что формы, модели и проявления данных процессов имеют бесчисленное множество разновидностей. В связи с чем на каждом этапе развития экономики и в каждом конкретном случае могут иметь место свои модели и схемы кооперации со своими специфическими особенностями [3, 11]. Как результат, в настоящее время не существует единого мнения специалистов в отношении комплекса принципов, которые должны быть положены в основу деятельности корпоративной структуры.

В каждом отдельном случае наблюдается смещение приоритетов в сторону тех или иных принципов, мнения ученых расходятся и в отношении степени их важности. В частности, И.А. Минаков в качестве основных принципов создания интегрированных структур в современных условиях выделяет добровольность, адаптивность, этапность, целостность и комплексность, а так же наличие ведущего звена — предприятия-интегратора с устойчивой экономикой [4].

Российские ученые Н.Я. Коваленко, В.С. Сорокин, С.А. Орехов сходятся во мнении, что в основе функционирования аграрных корпоративных формирований должны лежать принципы добровольности в совместном сотрудничестве, сохранения хозяйственной самостоятельности членов объединения, научного подхода в выборе форм и типов отношений, повышения экономической эффективности, совершенствования управления [5]. Не менее значимой, на их взгляд, является поддержка и содействие со стороны местных и региональных органов власти. Кроме того, они уточняют, что при создании интегрированных формирований помимо вышеперечисленных принципов необходимо учитывать также принципы ведущего звена и последовательности интеграции. Данную точку зрения разделяет и Г.А. Петранева, дополнительно рассматривая в качестве основополагающих такие принципы, как целесообразность участия в объединении, приоритетность общих интересов корпоративного формирования над частными интересами его отдельных участников, выделение базовых субъектов интеграции в системе интегрированных объединений (например, промышленных перерабатывающих предприятий), целостность [1].

Что касается исследований отечественных ученых, то анализ научной литературы по данной проблеме показал, что наиболее четкую и содержательную классификацию принципов создания корпоративных структур представила О.Н. Горбатовская [6, 33—34]. Рассматривая в целом процесс организации и управления продуктовыми агропромышленными формированиями, она в первую очередь акцентирует внимание на принципах кооперации и интеграции как основе деятельности любого объединения. Кроме того, по мнению данного автора, современные аграрные формирования с учетом зарубежного опыта и особенностей отечественной организационной структуры должны образовываться на основе принципов наличия общей цели, мотивации, инициативы, законности, экономической обоснованности, финансового обеспечения, взаимного тяготения субъектов хозяйствования в единой производственной, технологической или организационной цепи «производство — потребитель», иерархии интересов, дифференциации функций управления объединения и его участников, стратегического и оперативного планирования деятельности формирования, а также невмешательства в процесс оперативного управления организациями — членами объединения. Вместе с тем, несмотря на полноту и достаточность перечисленных принципов, их выработка наукой и практикой еще не гарантирует активного развития интегрированных формирований, что обуславливает необходимость определения ключевых принципов, которые должны быть положены в основу процесса создания аграрных корпоративных структур с учетом специфики различных отраслей агропромышленного комплекса и овощного подкомплекса в частности.

Как известно, овощной подкомплекс относится к разветвленным межотраслевым структурным звеньям народного хозяйства и формируется в составе всех тех отраслей, предприятий и организаций, которые непосредственно или косвенно, полностью или частично участвуют в процессе производства и сбыта овощной продукции. Кроме того, данная отрасль имеет тесные производственно-экономические связи с другими отраслями агропромышленного комплекса, непосредственные организационно-технологические связи существуют и между овощеводством, транспортом и торговлей. То есть существенной чертой этой сложной производствен-

но-экономической системы является то, что все входящие в нее субъекты взаимосвязаны между собой многочисленными, постоянно возобновляющимися хозяйственными связями в виде взаимопоставок продукции и услуг. При этом многообразии экономических интересов и их разнонаправленность, порождаемая многосубъектностью носителей, зачастую являются причинами их объективной противоречивости, что не способствует согласованной деятельности хозяйствующих субъектов. В ряде случаев отношения между сельскохозяйственными, перерабатывающими предприятиями и торговлей складываются не на взаимовыгодной основе. Несогласованность же отношений между производителями овощной продукции, перерабатывающими и торговыми организациями влечет за собой потери овощей, их нерациональное распределение по каналам потребления (рис. 1) и, как результат, недостаточное использование производственных мощностей, удорожание продукции и снижение ее конкурентоспособности.

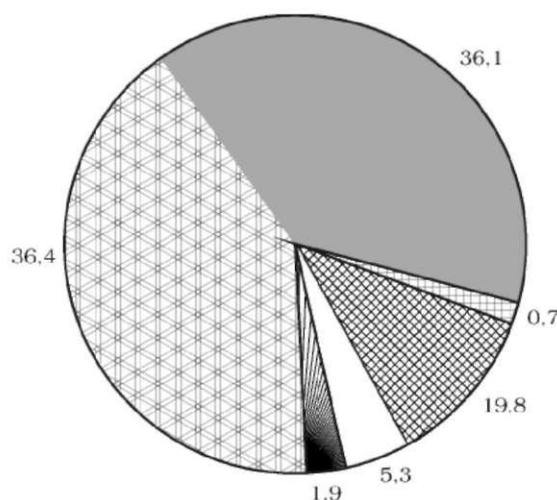


Рис. 1. Структура использования овоще-бахчевых культур в 2010 г., %:  
 ■ — запасы на конец года; ■ — продовольствие; ▨ — семена;  
 ▩ — на корм скоту; □ — неиспользуемые отходы и потери; ▤ — экспорт;

Примечание: разработан нами на основе [7].

От решения данной проблемы путем создания корпоративных формирований будет зависеть как эффективность функционирования овощного подкомплекса, так и уровень обеспечения населения качественной и доступной по цене продукцией. Вместе с тем следует отметить, что помимо многопрофильного характера деятельности субъектов, входящих в состав данной отрасли, овощной подкомплекс имеет и другие специфические особенности, накладывающие отпечаток на организационные формы и механизм экономических взаимоотношений партнеров. В частности, к особенностям функционирования овощепродуктового подкомплекса, оказывающего влияние на протекание кооперативно-интеграционных процессов, можно отнести территориальную разобщенность производителей овощного сырья и, как результат, проблематичность формирования сырьевых зон перерабатывающих предприятий, низкую концентрацию посевов овощей в сельскохозяйственных организациях (на их долю приходится лишь около 17 % посевных площадей овощных культур), подверженность отдельных видов сырья быстрой порче, что не позволяет создавать его запасы на длительный период и тем самым обеспечивать стройную организацию заготовок и реализацию овощей, а также малотранспортабельность производимой продукции. К тому же часть овощной продукции поставляется на переработку хозяйствами населения (продукция данной категории хозяйств составляет порядка 80 % валового сбора овощей страны), а такие поставщики сырья не могут входить в состав кор-

поративных формирований и участвовать в распределении доходов от совместной деятельности. Все это затрудняет создание в данной отрасли сложных корпоративных структур, таких как холдинги или финансово-промышленные группы. Как результат, наиболее распространенными формами корпоративных взаимоотношений в овощном подкомплексе АПК выступают сельскохозяйственный производственный кооператив, а также агрофирмы и агрокомбинаты, объединяющие в своем составе несколько технологически связанных друг с другом специализированных производств разных отраслей в цепи «производство — переработка — сбыт продукции».

Иными словам, процесс создания корпоративных структур в отечественном овощном подкомплексе в силу ряда причин не получил еще должного развития, что свидетельствует о необходимости структурной перестройки и дальнейшего поиска оптимальных форм взаимоотношений субъектов данной отрасли, с целью объединения усилий многочисленных разрозненных товаропроизводителей и, как следствие, обеспечения высокой оперативности и гибкости в осуществлении технологических процессов и организации сбыта овощной продукции. В этой связи Государственной комплексной программой развития картофелеводства, овощеводства и плодоводства в 2011—2015 гг. предусмотрен комплекс мероприятий по повышению эффективности отрасли овощеводства, одним из которых и является создание в каждой области 1—2 интеграционных комплексов по производству, хранению, реализации овощей и продуктов их переработки. А это означает, что в настоящее время особое внимание должно уделяться не только повышению эффективности функционирования уже существующих формирований, но и исследованию потенциальных возможностей и предпосылок дальнейшего создания высокоэффективных корпоративных структур и, в частности, определению ряда принципов, которые могут и должны быть положены в основу их деятельности.

Обобщение существующих теоретико-методологических разработок и практических рекомендаций по данному вопросу позволяет определить комплекс принципов, всесторонний учет и соблюдение которых позволит обеспечить эффективное развитие процесса формирования и функционирования корпоративных объединений в овощном подкомплексе отечественного АПК, придаст ему необходимую организованность и действенность (рис. 2).



Рис. 2. Основополагающие принципы формирования корпоративных структур в овощном подкомплексе АПК

Выбор данной совокупности принципов в качестве основополагающих неслучаен: каждый из них играет определенную роль в процессе развития аграрной корпоративной структуры, значимость которой нельзя уменьшать, и находится в тесной взаимосвязи с другими принципами, что требует их комплексного исследования.

Прежде всего, степень интеграции определяется готовностью партнеров углублять взаимодействие для достижения общих экономических целей. В связи с чем важнейшим принципом создания и развития корпоративных структур в овощном подкомплексе отечественного АПК, как и в любой другой отрасли народного хозяйства, должен выступать принцип добровольности. Данный принцип означает, что каждый субъект хозяйствования должен определить для себя целесообразность вступления в объединение и то, каким оно должно быть. Иными словами, участники корпоративной структуры должны самостоятельно принять решение и выразить свое желание объединиться в целях реализации общих задач (роста производства, расширения сбыта, упрощения снабжения ресурсами, консолидации усилий по привлечению крупных инвестиций, получению прибыли и т. д.). А это в свою очередь обуславливает необходимость реализации принципа инициативы, так как добровольность предполагает совершение какого-либо действия по инициативе сторон через осознание каждой из них своего желания к данному действию и приложение усилий для его совершения. Данный принцип может реализовываться и посредством проявления инициативы одним из потенциальных членов объединения, который впоследствии сможет выступить интегратором. В этом случае предполагаемое предприятие-интегратор должно опережать других возможных участников корпоративного формирования как по уровню развития производства, финансовому состоянию, так и в организационно-технологическом отношении. В частности, при создании объединений овощной специализации, в зависимости от их структуры и масштабности, функции интегратора может выполнять специализированное овощеводческое или перерабатывающее предприятие, способное активно влиять на производство по всей технологической цепочке, содействовать формированию потребностей и выступать своеобразным посредником между потребителями продовольствия и товаропроизводителями.

Однако следует отметить, что проявление инициативы возможно лишь в том случае, если соблюдается принцип обеспечения заинтересованности участников корпоративного формирования или, другими словами, принцип мотивации. Сущность данного принципа заключается в том, любая корпоративная структура должна обеспечивать соблюдение интересов всех своих членов, тем самым создавая положительные мотивации к их объединению, а впоследствии и к прибыльно ориентированной деятельности. Ведь высокий уровень эффективности и, как следствие, конкурентоспособности агропромышленных формирований, максимальное использование их внутренних резервов могут быть достигнуты лишь заинтересованными в конечных результатах членами объединения, готовыми принять на себя не только все работы по созданию корпоративной структуры, но и всю полноту ответственности за результаты ее деятельности. Кроме того, следует отметить, что только заинтересованные хозяйствующие субъекты способны функционировать в рамках объединения как единое целое. А как свидетельствует практика, именно обеспечение целостности и комплексности является одним из важнейших принципов, которые должны быть положены в основу организации и функционирования корпоративной структуры. Причем данный принцип затрагивает различные аспекты деятельности объединения и в первую очередь отражает целесообразность создания корпоративного формирования и участия в нем, поскольку цель может быть достигнута лишь в том случае, если создается целостная самостоятельная организационная единица, которая охватывает весь технологический цикл производства продукта, обеспечивает четкую сбалансированность между всеми технологическими звеньями (участниками интеграции).

Создание же корпоративных структур на базе предприятий, образующих законченный воспроизводственный цикл по отдельным видам выпускаемой продукции, где производство продукции каждой отрасли выступает составляющей в структуре производства другой, является особенно актуальным для овощного подкомплекса, предприятия которого организационно разобщены и функционируют отдельно друг от друга. Кроме того, особенности овощного производства и товарных свойств овощей обуславливают необходимость соблюдения территориальной комплексности, т. е. размещения корпоративного формирования на определенной территории производственного комплекса с целью обеспечения высокой оперативности и гибкости в осуществлении технологического процесса и организации сбыта, достижения сбалансированности ресурсного обеспечения.

Огромное значение имеет соблюдение принципа целостности и комплексности и в процессе исследования и учета всей совокупности внутренних и внешних по отношению к объединению факторов, влияющих на его конечную эффективность. Ведь результативность интеграционных процессов во многом определяется воздействием различных групп факторов и конкретных экономических обстоятельств, складывающихся в тот или иной период. Комплексному рассмотрению должны подлежать также и все виды эффекта корпоративной деятельности (экономический, научно-технический, социальный и др.), что свидетельствует о важности соблюдения принципа целостности и комплексности в ходе оценки как потенциальной, так и фактической эффективности деятельности корпоративного формирования. Причем в первом случае реализация данного принципа будет находиться в тесной взаимосвязи с принципом экономической целесообразности и научной обоснованности создания корпоративной структуры, так как прежде чем приступить к формированию объединения, необходимо выполнить детальный анализ факторов, воздействующих на его эффективность, а также провести четкие расчеты преимуществ совместного хозяйствования, т. е. объективно оценить перспективность кооперативно-интеграционных процессов.

Проведение же оценки целесообразности принимаемого решения задолго до момента фактического объединения, в основу которой будут положены объективные экономические критерии (рост объемов производства и сбыта, сокращение размеров удельных затрат, ускорение инновационного развития, увеличение инвестиций в основное производство, наращивание размеров прибыли, усиление конкурентных позиций и др.), обеспечит впоследствии высокую эффективность совместной деятельности. Однако следует отметить, что предварительная работа по определению будущего экономического эффекта интеграции должна быть направлена на выявление не просто отдельных преимуществ корпоративного хозяйствования, а возможностей достижения участниками формирования синергии или усиления взаимного действия. Причем данное усиление может проявляться как в отдельных сферах деятельности объединения, так и во всей их совокупности (рис. 3).

Однако здесь следует отметить, что синергетический эффект, возникающий в результате взаимодействия элементов системы и проявляющийся в форме новых свойств, качеств, функций или механизмов функционирования объединенной структуры, напрямую зависит от способности корпоративного формирования к адаптации и саморегуляции, т. е. от способности построения его деятельности на принципах самоорганизации. Обеспечение же деятельности корпоративной структуры на основе самоорганизации происходит лишь тогда, когда выработан оптимальный механизм взаимоотношений предприятий различных отраслей (сельское хозяйство, промышленность, торговля и т. д.), обеспечивающий долгосрочное функционирование интегрированной системы как единого целого. А это в свою

очередь возможно в том случае, если соблюдаются рассмотренные выше принципы обеспечения заинтересованности участников (при этом заинтересованность не должна сводиться только к системе материальных интересов, которые, несомненно, являются главенствующими), целостности и комплексности, а так же принципы взаимного доверия, равноправия партнерства, строгой экономической ответственности и справедливости распределения конечного результата. Кроме того, в ходе создания корпоративных формирований в овощном подкомплексе АПК огромную значимость приобретают и такие принципы, как принцип законности, подразумевающий необходимость в обязательном порядке руководствоваться законодательством как при выборе организационно-правовой формы объединения, так и в ходе осуществления его деятельности, а также принцип социально-экономической направленности деятельности аграрного формирования, согласно которому корпорация при реализации собственных целей должна одновременно участвовать и в реализации региональных экономических и социальных программ, содействуя решению проблем занятости и повышения уровня жизни населения.



Рис. 3. Потенциальные слагаемые синергетического эффекта

Примечание: разработан нами на основе [8, 42—47; 9, 21—30].

Реализация идеи создания корпоративных структур в овощном подкомплексе АПК на основе комплекса предложенных принципов обеспечит гармонизацию интересов партнеров технологических циклов производства, переработки и реализации продукции и снизит зависимость самих объединений от влияния различных факторов, которые могут оказывать негативное воздействие на эффективность функционирования отдельных участников интеграции. При этом комплексное использование данных принципов может и должно быть положено в основу деятельности корпоративных объединений, формируемых как в овощном подкомплексе АПК, так и в других отраслях народного хозяйства.

Таким образом, каждый из рассмотренных принципов играет важную роль в ходе создания и развития аграрных корпоративных структур в отечественном овощном подкомплексе, значимость которого нельзя недооценивать. Вместе с тем вся совокупность множества элементов интегрированной системы, а также все грани основных сторон экономических отношений объединяющихся предприятий весьма подвижны, они проявляются в тесном переплетении и находятся в динамичном развитии. В связи с чем практические решения, как организационные, так и экономические, принимаемые на основе перечисленных принципов, в зависимости от

конкретных условий могут существенно различаться. В целом же комплексное исследование и системное использование данных принципов в процессе создания и функционирования корпоративных структур позволит сконцентрировать различные виды ресурсов на перспективных направлениях деятельности, минимизировать затраты, упростить управление, лучше адаптироваться к рынку и гибко реагировать на изменяющийся спрос, обеспечить более справедливое распределение доходов, экономические и социальные гарантии участникам объединения и, как результат, будет способствовать повышению эффективности деятельности и конкурентоспособности отечественных корпоративных формирований, достижению ими экономической стабильности и качественно нового уровня развития.

### Литература

1. Кооперация и агропромышленная интеграция в АПК / Г.А. Пестраева [и др.]; под общ. ред. Г.А. Пестраевой. — М.: КолосС, 2005.
2. Гусаков, В.Г. Экономика и организация сельского хозяйства в условиях становления рынка: научный поиск, проблемы, решения / В.Г. Гусаков. — Минск: Белорус. паўка, 2008.
3. Гусаков, В. Правила эффективной организации кооперативно-интеграционных объединений / В. Гусаков // Аграрная экономика. — 2009. — № 7.
4. Минаков, И.А. Кооперация и агропромышленная интеграция в АПК / И.А. Минаков. — М.: КолосС, 2007.
5. Экономика сельского хозяйства / П.Я. Коваленко [и др.]; под общ. ред. О.П. Степановой. — М.: КолосС, 2008.
6. Горбатовская, О.П. Основные принципы организации и управления продуктовыми агропромышленными формированиями / О.П. Горбатовская // Весті НАН Беларусі. Сер. аграр. навук. — 2005. — № 5.
7. Сельское хозяйство Республики Беларусь: стат. сб. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь; редкол.: И.А. Костевич [и др.]. — Минск, 2011.
8. Гатауллин, Т.М. Синергия как фундаментальное свойство экономики / Т.М. Гатауллин, В.И. Малыгин // Междунар. экономика. — 2006. — № 7.
9. Лапиши, П.П. Синергетический эффект при слияниях и поглощениях компаний / П.П. Лапиши, А.Е. Хачатуров // Мепеджмент в России и за рубежом. — 2005. — № 2.

Статья поступила  
в редакцию 25.06. 2012 г.

**Н.В. МАНЬКО**

### **СТРАТЕГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СУБЪЕКТОВ ВНУТРИФИРМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИОННО- ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ**

Новым этапом развития внутренних хозрасчетных отношений в современных организациях АПК служит внутрифирменный хозяйственный расчет. Он предполагает применение традиционных пяти принципов хозрасчета для вновь формируемых структурных подразделений крупных агропромышленных организаций с новой экономико-управленческой основой. Речь идет об интегрированных продуктовых подкомплексах отечественно-

*Наталья Викторовна МАНЬКО, соискатель кафедры экономики и управления предприятиями АПК Белорусского государственного экономического университета.*

□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□. □□□□□□□□.  
□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□. □□□□□□□□.