
УДК 338.436.33: 332.1 (470)

ББК 65.32 (2Рос)

Ш 41

М.М. Шекультирова

Аспирант кафедры экономики и управления Адыгейского государственного университета, г. Майкоп. Тел. (8772) 59 39 52, e-mail: shekultirova_agu@mail.ru.

Система корпоративного управления интеграционным взаимодействием субъектов АПК мезо-уровня

(Рецензирована)

Аннотация. В статье раскрыты основные проблемы корпоративного управления интеграционным взаимодействием субъектов АПК мезо-уровня; уточнены структурные компоненты системы управления межхозяйственным взаимодействием субъектов АПК на основе корпоративной интеграции, а также перспективы ее развития.

Ключевые слова: система управления, корпоративные механизмы, интеграционное взаимодействие, агропромышленный комплекс, экономические отношения.

М.М. Shekultirova

Post-graduate student of Economy and Management Department, Adyge State University. Maikop. Ph.: (8772) 59 39 52, e-mail: shekultirova_agu@mail.ru.

The system of corporative management of integrating interaction between economic subjects of regional agricultural sector

Abstract. The paper discusses the major problems of corporative management of integrating interaction between subjects of regional agricultural sector. The author examines the structural elements of executive system of interaction between economic subjects of agricultural sector on the basis of corporate integration, as well as the prospects of its development.

Keywords: management system, corporative mechanisms, integrative interaction, agricultural sector, economic relations.

Современный этап развития отечественного АПК характеризуется развитием интеграционных форм транзакций, базирующихся на корпоративных механизмах концентрации собственности и управленческих функций. В данном контексте вертикально-интегрированные корпорации превращаются в один из важнейших интегральных субъектов АПК мезо-уровня, играя все большую роль в реализации продовольственной стратегии, устраняя излишние посреднические звенья, создавая условия для снижения стоимости продовольственных товаров при одновременном повышении уровня доходности аграрной сферы.

Корпоратизация интеграционных связей способствует кардинальной транс-

формации системы организационно-экономических отношений в АПК региона за счет их перевода в интраэкономическое пространство, регулируемое финансовым механизмом генерации и распределения добавленной стоимости. Развитие системы интраэкономического взаимодействия хозяйствующих субъектов определяет особенности структурной модернизации АПК региона, реорганизации системы управления межхозяйственным, межотраслевым обменом капитала и ресурсов. В данном контексте актуализируется проблема эффективного корпоративного управления межхозяйственным взаимодействием субъектов корпоративной интеграции в АПК мезо-уровня.

Для управления взаимодействием предприятий — участников вертикально-интегрированного агропромышленного формирования используется организационно-экономический механизм, включающий несколько блоков: договорную систему; экономический механизм взаиморасчетов; финансово-экономическое планирование (бюджетирование).

Договорная система состоит из комплекса договоров, которые целесообразно заключать между собой участникам объединения, а также управляющей компании с третьими лицами, обеспечивая максимально эффективную деятельность объединения и его участников. К этим договорам относятся: договор о совместной деятельности; договор о передаче продукции; договор купли-продажи; договор залога; агентский договор и др.

Экономический механизм взаиморасчетов является центральным звеном организации внутрикорпоративного взаимодействия предприятий — участников вертикально-интегрированной корпоративной структуры. Основными составляющими экономического механизма интраэкономических взаиморасчетов являются система трансфертного ценообразования и распределения прибыли, механизмы концентрации и использования капитала, финансово-кредитный механизм, а также инвестиционный механизм интегрированной структуры. Центральным объектом взаиморасчетов между участниками интегрированной структуры, безусловно, выступает промежуточная продукция, последовательно передаваемая от участника к участнику по технологической цепочке, а также сырье, материалы, полуфабрикаты, приобретаемые участниками данного объединения на внешнем по отношению к нему рынке [1].

В основе корпоративного управления интеграционными процессами в АПК лежит применение двух групп организационно-экономических механизмов: а) механизмов формирования собственности интегрированной структуры; б) механизмов согласования хозяйственных интересов ее участников

(интегрируемых структурных единиц). Модель управления конкретным хозяйственным обществом определяется его индивидуальными особенностями, в том числе распределением пакета акций (долей), включая наличие или отсутствие контрольного или «блокирующего» участия в уставном капитале, совмещением функций собственников и менеджеров, для АО — также присутствием индивидуальных, институциональных инвесторов (инвестиционных, пенсионных фондов, страховых компаний и пр.) и другими обстоятельствами. Наиболее оптимальный способ реализации своих интересов собственники определяют путем выбора модели управления.

Чтобы интегрированное формирование любой организационно-правовой формы стало нормально работать, необходимо сформировать его имущество. Это достигается следующими путями:

— путем приобретения имущества в собственность; имущество может приобретаться в собственность путем: а) внесения в уставный капитал; б) на основе купли-продажи; в) в счет возмездного перевода долга, принимаемого интегрированной структурой; г) в счет погашения долга;

— по договору безвозмездного пользования;

— по договору аренды основных средств производства.

Возможные варианты трансформации субъектов и объектов собственности интегрируемых организаций при включении в агропромышленную корпоративную структуру могут быть укрупнены в следующие структурные блоки:

— приобретение имущества с последующей организацией дочернего предприятия;

— приобретение контрольного пакета акций (долей) путем покупки акций (долей);

— реорганизация в форме присоединения к дочернему предприятию интегратора;

— взаимный обмен акциями с дочерними предприятиями интегратора;

— приобретение контрольного пакета акций (долей) путем вклада ресурсов в увеличение уставного капитала;

— создание нового предприятия при участии интегратора и интегрируемого предприятия [2, 3].

Исходя из интересов собственников интегрируемых организаций, можно выделить следующие случаи:

1. Учредители интегрируемой сельскохозяйственной организации (в совокупности обладающие контрольным пакетом акций (долей)) заинтересованы сохранить статус учредителей при включении организации в агропромышленную группу (АПП).

В данном случае приобретение контроля над собственностью возможно следующими способами: путем присоединения интегрируемой организации к дочернему предприятию интегратора либо путем приобретения контрольного пакета акций (долей) за счет вклада ресурсов в увеличение уставного капитала предприятия (приобретение акций, выпущенных интегрируемой организацией в ходе дополнительной эмиссии). Кроме того, как разновидность последнего случая возможно учреждение нового предприятия с участием интегратора и интегрируемого предприятия (с контрольным пакетом в собственности интегратора), при котором собственники интегрируемого предприятия опосредованно получают возможность участия в управлении вновь созданным предприятием.

2. Учредители организации заинтересованы стать учредителями других организаций, входящих в АПП.

Выполнение рассматриваемого условия при включении интегрируемой организации в АПП возможно в случае взаимного обмена акциями. Такой вариант интеграции может быть реализован путем обмена «акции интегрируемого предприятия на акции дочерних предприятий интегратора» и позволяет оказывать взаимное влияние на проводимую в АПП политику.

3. Учредители интегрируемой организации (в совокупности обладающие контрольным пакетом акций (долей)) не заинтересованы сохранять статус учредителей при включении организации в АПП.

Рассматриваемое условие будет выполняться при включении интегрируе-

мой организации в АПП путем приобретения контрольного пакета акций (долей) путем покупки акций (долей), а также путем приобретения имущества с последующей организацией дочернего предприятия (как посредством договора купли-продажи, в том числе в ходе банкротства интегрируемой организации, так и в счет погашения кредиторской задолженности и т.д.).

При этом хозрасчетные отношения базируются на объективной необходимости усиления организующих, стимулирующих, контролирующих и социальных функций хозяйственного расчета отражают следующие основные уровни хозяйственных и коммерческих отношений: а) агрофирма и ее аппарат управления → структурное производственное подразделение; б) структурное производственное подразделение → хозрасчетные производственные коллективы; в) хозрасчетные производственные коллективы → первичные трудовые формирования (бригады, звенья и другие субъекты хозяйствования); закрепляют и развивают положительные стороны накопленного опыта по использованию договоров сотрудничества при внутривозрастных хозрасчетных отношениях и их адаптации к рыночным условиям.

Организационно-хозяйственную основу интегрированных формирований составляют холдинговые компании. Одни сельхозпредприятия области вошли в них с сохранением юридического лица, другие — на правах филиалов развивают при этом имущественные отношения на договорной основе.

Рассматривая проблему применения корпоративных механизмов управления вертикально-интегрированными структурами в АПК, следует выделить три основных задачи сования хозяйственных интересов субъектов корпоративной интеграции:

1. *Задача горизонтального внутрикorporативного согласования интересов* заключается в организации горизонтальных внутрикorporативных взаимодействий, максимизирующих критерии эффективности организаций, интегрированных в корпорацию.

Область согласования охватывает потоки капитала, объемы поставок ресурсов и товаров, циркулирующие в рамках корпорации. Соответственно, параметрами управления в этом случае являются объемы внутрикорпоративного финансирования и товарооборота. В качестве критериев эффективности согласования выступают прибыли организаций, входящих в соответствующие корпорации.

2. *Задача вертикального внутрикорпоративного согласования интересов* заключается в организации вертикальных внутрикорпоративных взаимодействий, максимизирующих критерии эффективности корпоративного центра и организаций, интегрированных в корпорацию. Область согласования интересов охватывает потоки инвестиций и перераспределения прибыли в рамках корпорации. Критериями эффективности согласования являются, с одной стороны, прибыли и фонды развития, остающиеся в распоряжении организаций после выплаты дивидендов собственникам (акционерам), с другой стороны, суммы дивидендов, полученных корпоративными собственниками (акционерами).

3. *Задача горизонтального межкорпоративного согласования интересов организаций* состоит в управлении горизонтальными взаимодействиями организаций, максимизирующем критерии эффективности фирм, входящих в различные корпорации. Область согласования охватывает объемы финансирования, поставок ресурсов и товаров, циркулирующие между корпорациями. В качестве критериев эффективности согласования выступают прибыли взаимодействующих корпораций, равные совокупной прибыли организаций, входящих в соответствующую корпорацию [4].

Непосредственную реализацию согласования горизонтальных межкорпоративных взаимодействий осуществляет метациентр, в роли которого выступают интегрированные структуры либо в виде холдинговых компаний (например, Объединенная авиастроительная корпорация), либо в виде ассо-

циаций разнопрофильных корпораций. Согласование горизонтальных межкорпоративных взаимодействий осуществляется через взаимодействия метациентра с корпоративными центрами.

Следует отметить следующие проблемы корпоративного управления, тормозящие развитие интеграционных процессов в АПК, основанных на механизмах имущественной взаимозависимости:

— неотлаженность акционерных отношений;

— отсутствие научно обоснованных подходов при формировании имущества и уставного капитала;

— недостаточный уровень развития (по сравнению с зарубежной практикой) холдинговых принципов организации совместной деятельности;

— низкое качество корпоративного управления, создание современных методов управления от низовых звеньев до управляющих компаний;

— неразвитость финансовых институтов и отсутствие механизма частичного или полного государственного гарантирования возврата кредитов, фискальный характер и несовершенство налогообложения [5].

Таким образом, на современном этапе развития вертикально интегрированных корпоративных структур необходимо совершенствование форм и принципов интеграции, имущественных и земельных отношений, организация государственной поддержки и контроля интеграционных процессов, внедрение эффективной системы управления, хозрасчета, маркетинга и других факторов рыночных отношений.

Для достижения более тесной увязки в работе интегрирующихся предприятий и хозяйств возникает целесообразность централизации определенных функций и наиболее важных видов деятельности. Централизация управленческих функций является важнейшим условием функционирования агропромышленного формирования как целого производственно-хозяйственного агропромышленного комплекса с экономическим сотрудничеством участников на основе принципов хозяйственного

расчета, самофинансирования, кооперации, взаимовыгодных хозяйственных отношений.

К числу наиболее важных функций централизованного управления межотраслевым взаимодействием субъектов корпоративной интеграции следует отнести:

— разработку системы распределения доходов от совместной деятельности участников агропромышленного формирования в виде разработки системы первичных норм и нормативов; разработки методологии установления и порядка регулирования расчетных (трансфертных цен); разработки критериев оценки вклада каждого участника интегрированного формирования в суммарный доход, определяющих пропорции его распределения (используемые как при применении двухэтапной, так и нормативно-распределительной модели обменно-распределительных отношений в рамках агропромышленного формирования);

— организацию системы взаиморасчетов участников интегрированного формирования, а также осуществление расчетных операций последних с элементами внешней среды (поставщиками материально-технических ресурсов, органами государственной власти, кредитными организациями и т.д.);

— разработку, организацию и контроль действенности системы внутреннего кредитования (в том числе мониторинг наличия у участников интегрированного формирования свободных активов с централизованной организацией привлечения их в инвестиционный процесс);

— внедрение и ведение консолидированного учета и отчетности;

— разработку и внедрение эффективных моделей управления консолидированными ресурсами агропромышленного формирования (в том числе средств централизованных фондов);

— координацию деятельности участников интегрированного форми-

рования по реализации решений Совета директоров, а также подготовку предложений (документов) по направлениям деятельности последних;

— организацию централизованного снабжения участников интегрированного формирования материально-техническими ресурсами;

— своевременное принятие решений по стратегическим вопросам производственного и социально-экономического развития всех структурообразующих звеньев интегрированного формирования; разработка и внесение изменений в нормативные документы, регулирующие взаимоотношения между предприятиями и их управляющей компанией;

— определение политики в принятии решений, касающихся финансирования структурных звеньев;

— своевременное уточнение, определение величины, условий и порядка увеличения или уменьшения размера уставного капитала интегрированного формирования; внесение уточнений и поправок в устав и положение об исполнительской дирекции интегрированного формирования;

— подготовку совместно с исполнительной дирекцией рекомендаций собранию учредителей (акционеров) о размере выплачиваемых акционерам дивидендов, созданию филиалов, дочерних предприятий и других стратегических решений;

— планирование развития как интегрированного формирования в целом, так и отдельных его участников; и т.п.

Таким образом, проблема эффективного управления межхозяйственным взаимодействием в системе корпоративной интеграции в АПК мезо-уровня является комплексной; от уровня обоснованности структурных элементов интраэкономического механизма во многом зависит уровень взаимовыгодности интеграционного сотрудничества хозяйствующих субъектов АПК.

Примечания:

1. Анфиногентова А.А. Новые направления исследования межотраслевых связей в агропромышленном комплексе России. Саратов: Научная книга, 2003. 230 с.

2. Гордеев А.В. Продовольственное обеспечение России (Вопросы теории и практики). М.: Колос, 1999. 225 с.

3. Азроянц Э.Н., Эрзикян Б.А. Холдинговые компании: особенности, опыт, проблемы, перспективы. М., 1992. 273 с.

4. Владимирова И.Г. Компании будущего: организационный аспект // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. №2. С. 59-60.

5. Милосердов В.В. Многоукладная экономика АПК: состояние и перспективы // АПК: экономика и управление. 2002. №2. С. 25-33.

References:

1. Anfinogentova A.A. The new directions of research of interbranch communications in agro-industrial complex of Russia. Saratov: Nauchnaya Kniga, 2003. 230 p.

2. Gordeyev A.V. Food supply of Russia (Questions of Theory and Practice). М.: Kolos, 1999. 225 p.

3. Azroyants E.N., Erzikyan B.A. Holding companies: features, experience, problems and prospects. М., 1992. 273 p.

4. Vladimirova I.G. Companies of the future: organizational aspect // Management in Russia and abroad. 1999. No. 2. P 59-60.

5. Miloserdov V.V. Multistructure economy of agrarian and industrial complex: condition and prospects // Agrarian and industrial complex: economy and management. 2002. No. 2. P. 25-33.