

## Организация управления развитием интеграционных процессов в агропромышленных комплексах

© 2012 Х.Л. Боготов

Кабардино-Балкарская сельскохозяйственная академия им. В.М. Кокова,  
г. Нальчик

E-mail: bogotov\_h@mail.ru

В статье анализируются процессы агропромышленной интеграции в АПК. Обоснованы механизмы формирования интеграционных структур, создания условий для ускорения интеграционных процессов. Предлагаются меры по совершенствованию интеграционных процессов и управления в отраслевых подкомплексах АПК, в том числе: анализ функционирования союзов и ассоциаций на предмет их реальной поддержки интересов отрасли и производства, активное развитие хозяйственного самоуправления, разработка модели управления отраслевыми союзами.

*Ключевые слова:* АПК, интеграция, управление, интеграционная модель, хозяйственное самоуправление.

Из-за крайне слабой государственной поддержки предприятий АПК, резкого сокращения ресурсного потенциала большинства отраслей агропромышленный комплекс не в состоянии выйти в одиночку из экономического кризиса. В связи с этим на всех уровнях управления, в том числе и на производственном уровне, идет попытка решения проблем по оживлению экономики основных отраслей АПК - сельскохозяйственного производства и переработки.

Для активизации функционирования предприятий аграрного сектора экономики, стабилизации главных отраслей АПК жизненно важным средством является развитие интеграционных процессов. Нынешнее состояние агропромышленной интеграции коренным образом отличается от доперестроечных периодов.

Агропромышленные комплексы в настоящее время функционируют в рыночных условиях и конкурентной среде, а процессы агропромыш-

ленного интегрирования происходят под воздействием новых экономических факторов (налоги, цена, кредит и др.).

На практике интегрированные формирования создаются в форме товариществ, акционерных обществ, ассоциаций, союзов, потребительских кооперативов, холдинговых компаний, финансово-промышленных групп и т.д.

В последние годы данной проблеме уделяется достаточно внимания со стороны исследователей, разработан ряд концептуальных основ и инструментариев управления интеграционными процессами. Преимущества интеграции бесспорны. В связи с этим мы предлагаем свое видение формирования действенных интегрированных структур в системе АПК регионов (см. рисунок).

В новых условиях государство не имеет права вмешиваться в хозяйственную деятельность собственника. Однако, как это доказано теоретичес-



Рис. Предлагаемая организационная структура интеграционной модели в агропромышленном комплексе

ки и практикой развитых стран, агропромышленный комплекс и продовольственный рынок не могут развиваться без регулирующей роли и поддержки государства.

Самостоятельные хозяйствующие субъекты-собственники нуждаются в координации своей деятельности, консолидированных действиях на рынке продовольствия, во взаимодействии и отстаивании своих интересов перед государственными органами. Поскольку в современных условиях отдельные предприятия не могут действовать эффективно, немаловажное значение приобретает организация вертикальной и горизонтальной структур хозяйственного управления (хозяйственного самоуправления) на всех уровнях аграрной экономики с учетом ее отраслевой, межотраслевой и территориальной специфики, условий деятельности конкретных хозяйствующих субъектов. Вертикальная структура хозяйственного управления создается в форме хозяйственных объединений. Объединения юридических лиц на практике выступают: во-первых, как коммерческие организации, (концерн, консорциумы, корпорации и др), они существуют в форме акционерных обществ или товариществ; во-вторых, как некоммерческие организации (ассоциации и союзы).

При построении вертикально интегрированной структуры акционерный тип управления является не лучшим вариантом. Акционерное управление, как показывает практика, ущемляет интересы товаропроизводителей (особенно мелких держателей акций), сковывает их инициативу, усиливает диктат администрации. В этом смысле представляет практический интерес создание вертикальной структуры на ассоциированной основе. Суть ее в том, что хозяйственное управление создается снизу доверху на демократической основе. Система самостоятельно регулируема, построена на инициативе товаропроизводителей.

Хозяйственное самоуправление агропромышленным формированием включает: управление предприятием и его структурными подразделениями; отраслевое управление предприятиями сельского хозяйства, переработки, агросервиса и других отраслей; межотраслевое управление, координирующее деятельность различных отраслей, предприятий и других субъектов рынка; территориальное управление, координирующее деятельность всех субъектов интегрированного агропромышленного формирования, расположенных на территории района, области, Федерации.

Полагаем, что наиболее эффективной будет многоуровневая структура хозяйственного управления агропромышленным комплексом: на рай-

онном уровне - отраслевое и межотраслевое управление агропромышленным комплексом района; на региональном уровне - региональное отраслевое и межотраслевое управление агропромышленным комплексом республики; на федеральном уровне - федеральное отраслевое и межотраслевое управление агропромышленным комплексом России.

Кроме основной (постоянно действующей) хозяйственной иерархической структуры, могут создаваться так называемые сопутствующие промежуточные хозяйственные структуры - внутрирайонные и межрайонные, региональные и т.д.

Организационно-правовыми формами хозяйственного управления по вертикали должны стать отраслевые, межотраслевые и территориальные ассоциации, союзы. С созданием отраслевых формирований возникает объективная необходимость в объединении отраслевой переработки, агросервиса и сельскохозяйственных товаропроизводителей в интегрированный межотраслевой общероссийский союз.

Для развития системы хозяйственного самоуправления агропромышленными формированиями следует создать необходимую правовую базу.

Основой правового регулирования отношений, связанных с созданием и функционированием ассоциаций (союзов), являются Гражданский кодекс Российской Федерации и федеральный закон "О некоммерческих организациях". В них отраслевые и межотраслевые ассоциации (союзы) агропромышленного комплекса пока не получили официального статуса органа хозяйственного управления агропромышленным комплексом, требуется разработать соответствующий федеральный Закон, в котором будут закреплены положения:

1. Вертикальная структура хозяйственного управления агропромышленным комплексом России и регионов создается путем объединения хозяйствующих субъектов в отраслевые ассоциации и территориальные союзы на районном, региональном и федеральном уровнях и строится на добровольной основе.

2. Отраслевые ассоциации являются органами хозяйственного управления отраслью на районном, региональном и федеральном уровнях и несут ответственность перед участниками и государством в пределах делегированных им функций за состояние дел в отраслях агропромышленного комплекса.

3. Территориальные союзы являются органами хозяйственного управления отраслями агропромышленного комплекса и несут ответственность перед участниками и государством за со-

стояние дел в агропромышленном комплексе на территории района, области, России. Территориальный союз товаропроизводителей агропромышленного комплекса России должен стать высшим органом хозяйственного управления (самоуправления) аграрным производством Российской Федерации и его регионов, в том числе Кабардино-Балкарской Республики (КБР).

4. Взаимоотношения союза товаропроизводителей агропромышленного комплекса России с Министерством сельского хозяйства, Министерством экономического развития и торговли, Министерством финансов и другими органами должны быть закреплены законодательно.

5. Органы государственной власти могут делегировать часть функций союзу товаропроизводителей агропромышленного комплекса России и отраслевым ассоциациям.

6. Возможен вариант (при определенных условиях), когда союз товаропроизводителей агропромышленного комплекса России, ее регионов и КБР в том числе, часть своих функций делегирует органам государственного управления.

7. Горизонтальная структура хозяйственного управления, кроме ассоциаций, включает другие организационно-правовые формы - акционерные общества, кооперативы, товарищества и т.д.

8. Ассоциированный тип управления может быть кооперативным (один участник - один голос) или построен с учетом имущественного вклада, когда количество голосов у отдельного участника зависит от его доли в обособленном имуществе.

Руководствуясь данными принципами, в проектах постановлений Правительства, в федеральных законах, регламентирующих создание ассоциаций, следует отразить:

- вопросы передачи ассоциациям (союзам) части функций государственного регулирования агропромышленного комплекса;
- полномочия ассоциаций (союзов) в регулировании рынка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия;
- создание и использование единой информационной системы, необходимой для эффективного взаимодействия участников рынка, упрощения товарообмена;
- порядок прохождения ассоциациями (союзами) государственной аккредитации;
- взаимодействие ассоциаций (союзов) и Министерства Российской Федерации по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства и его региональной системы, способствующее эффективной деятельности агропромышленного комплекса. Необходимо уточнить

статус предприятий, организаций, относящихся к локальным и федеральным монополиям в агропромышленном комплексе.

Нынешнее состояние показывает, что в одиночку отдельному предприятию не справиться с задачами преодоления экономического кризиса. В связи с этим условием активизации предприятий агропромышленного комплекса является объединение их усилий на основе кооперации и интеграции как важнейшего фактора стабилизации экономики.

Для каждого из вышеназванных формирований должны быть подготовлены учредительный договор и устав, определены вступительные и паевые взносы, проведены учредительные собрания, на которых избраны руководящие и вспомогательные органы. На должности председателя и исполнительного директора должны быть избраны, как правило, руководители сельскохозяйственных предприятий. Численность наемного персонала исполнительной дирекции определена от 3 до 8 чел. Затем должна утверждаться смета на их содержание.

Первый опыт показывает, что в силу организационных, финансовых и других причин процесс объединения интересов идет медленно, большинство сельских товаропроизводителей не проявляют активности в поиске более эффективных схем взаимодействия с партнерами по агропромышленному комплексу. Эта работа должна быть проведена при активном участии государственных органов управления.

Процесс интеграции и кооперации на региональном уровне в форме ассоциирования необходимо развивать на федеральном уровне путем объединения в отраслевые союзы (ассоциации) региональных структур. На стадии формирования вертикальной структуры хозяйствования особенно важно оказать государственную поддержку, передать им часть государственных функций по поддержке производства.

В целях создания условий для ускорения интеграционных процессов предлагаются меры по организации работы с отраслевыми союзами и ассоциациями по следующим направлениям:

- определить перечень важнейших продуктов питания, по которым необходимо, в первую очередь, организовать четкое государственное регулирование и активное развитие хозяйственного самоуправления;
- провести анализ работы существующих союзов и ассоциаций на предмет реального отражения ими интересов отрасли и общественного производства;
- разработать модели управления отраслевыми союзами (ассоциациями).

Важнейшая задача состоит в том, чтобы разработать механизм взаимодействия и систему договоров между министерством и федеральными отраслевыми союзами; министерством и органами управления субъектов Российской Федерации; федеральными и региональными отраслевыми союзами; субъектами Российской Федерации и региональными отраслевыми союзами; отраслевыми союзами и его учредителями.

Важным направлением этой работы является организация государственной аккредитации деятельности ассоциаций (союзов). Для этого необходимо создать соответствующую организационно-правовую базу. Хозяйственное объединение, прошедшее аккредитацию, пользуется государственной поддержкой и соответствующими правами и обязанностями.

Мы считаем необходимым внедрение более широкой апробации методических и практических разработок по развитию вертикальной структуры хозяйственного управления на основе углубления теории хозяйственного самоуправления. При этом следует опираться на зарубежный опыт, где в течение десятилетий развивались и оттачивались формы и методы хозяйственного взаимодействия сельскохозяйственных предприятий. Решение о вступлении предприятий и организаций в агропромышленные формирования принимается в соответствии с их уставами: по решению собрания акционеров (в акционерных обществах), вкладчиков (в обществах с ограниченной ответственностью), членов (в кооперативах). По способу создания собственности агропромышленные формирования корпоративного (акционерного) типа, по нашему мнению, можно условно подразделить на три группы:

1. Формирования, созданные путем присоединения одного или нескольких предприятий к другому, более финансово устойчивому. При присоединении одного предприятия к другому к последнему переходят все права и обязанности присоединяемого предприятия. Функции интегратора выполняет наиболее устойчивое в финансовом отношении предприятие. По условиям правопреемства предприятие-интегратор берет на себя все долговые обязательства присоединяющегося предприятия.

2. Формирования, основанные на слиянии субъектов хозяйствования, когда предприятия теряют свою хозяйственную самостоятельность и объединяются в единое предприятие с новым юридическим лицом.

3. Формирования, основанные на преобразованиях предприятий или их объединениях, собственность в которых создается путем покупки акций или вложений в уставный капитал со стороны отечественных и зарубежных инвесторов. К данному

типу агропромышленных формирований относятся акционерные общества холдингового типа, аграрные финансово-промышленные группы.

Холдинговая компания может строиться на сочетании основного и дочерних предприятий, контроле основного хозяйственного общества за принятием решения в дочерних предприятиях. Дочерние фирмы, как правило, создаются в форме акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью. Для их устойчивого функционирования предлагаем разработанные нами принципы:

1. Контрольный пакет их акций, соответствующая доля в уставном капитале или возможность определять решения, принимаемые дочерними обществами, должны принадлежать основному предприятию.

2. Дочерние фирмы целесообразно создавать на базе структурных подразделений, не задействованных в производстве основной продукции. Данный вариант позволил бы сохранить целостность сложившейся производственной структуры за счет регулирования деятельности дочерних фирм путем управления пакетами их акций, находящихся в собственности головного предприятия.

3. Необходимо развивать интеграцию с предприятиями различных отраслей промышленности, что позволит открыть коридор для привлечения финансовых средств в АПК. Процесс интеграции следует осуществлять путем создания дочерних предприятий, покупки акций у сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, вложения инвестиций со стороны отечественных и иностранных фирм.

4. Регулирование обменных отношений следует активно развивать для тех агропромышленных формирований, участники которых сохраняют свою хозяйственную самостоятельность при условии обеспечения равновыгодного сотрудничества.

Критерием равновыгодности обменных отношений принято считать "вклад" отдельных участников (или групп участников) в конечный экономический результат агропромышленных формирований. Важно применить современные методики для наиболее точной оценки индивидуального вклада.

1. Боготов Х.Л. Интеграция предприятий АПК: тенденции и перспективы развития. Нальчик, 2002.

2. Боготов Х.Л. Интеграция - гарант успешного функционирования хозяйств // АПК: экономика и управление. 2008. □ 11.

3. Гумеров Р.Р. Сельскохозяйственная кооперация и агропромышленная интеграция в пореформенной России // Рос. экон. журн. 1991. □ 9.

4. Исламиев Р. За сельскохозяйственной производственной кооперацией - будущее // АПК: экономика и управление. 1992. □ 5.

5. Пахомчик С.А. Вертикальная кооперация в АПК // Аграрная наука. 1998. □ 3.

Поступила в редакцию 06.12.2011 г.