

УДК 338.436.33 (470)

UDC 338.436.33 (470)

**ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ  
ИНТРАЭКОНОМИЧЕСКОГО  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СУБЪЕКТОВ  
АГРОХОЛДИНГОВЫХ СТРУКТУР**

**PROBLEMS OF ORGANIZATION PROBLEMS  
OF INTRAECONOMIC INTERACTION OF  
SUBJECTS OF AGRO HOLDING STRUCTURES**

Мокрушин Александр Александрович  
к. э. н.

Mokrushin Alexander Alexandrovich  
Cand.Econ. Sci.

*Адыгейский государственный университет,  
Адыгея, Россия*

*Adygheya State University, Adygheya, Russia*

В статье рассматриваются вопросы организации системы внутрикорпоративного (интраэкономического) взаимодействия предприятий – участников агрохолдинга. Выделены основные составляющие системы интраэкономических отношений в агрохолдинговых структурах. Систематизированы основные варианты взаиморасчетов между участниками агрохолдинга, идентифицированы основные проблемы внутрикорпоративных распределительных отношений.

Organization questions of intracorporative (intraeconomic) interaction of enterprises-participants of agro holding are considered in the article. Main system constituents of intraeconomic relations in agro holding structures were separated out. Main variants of mutual calculations between participants of agro holding were systematized, main problems of intracorporative distributional relations were identified.

Ключевые слова: ИНТРАЭКОНОМИЧЕСКОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ, АГРОХОЛДИНГОВАЯ СТРУКТУРА, ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ, РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ.

Key words: INTRAECONOMIC INTERRELATION, AGRO HOLDING STRUCTURE, ORGANIZATIONAL-ECONOMIC MECHANISM, DISTRIBUTIONAL RELATIONS.

Одним из приоритетных направлений развития отечественного АПК являются создание и развитие вертикально-интегрированных агропромышленных структур корпоративного типа. Интегрированные корпоративные структуры, объединяющие сельскохозяйственные, перерабатывающие, торговые и агросервисные предприятия, способствуя преодолению неэквивалентности межотраслевого товарообмена и деградации ресурсного потенциала предприятий АПК, восстановлению разрушенных производственно-хозяйственных связей, для многих регионов выступают в качестве мощного антикризисного фактора. Практика функционирования различных организационных форм агропромышленной интеграции в АПК РФ свидетельствует о том, что наиболее «жизнеспособными» интегрированными структурами в настоящее время являются формирования холдингового типа, <http://ej.kubagro.ru/2008/01/pdf/01.pdf>

предприятия-участники которых образуют полный технологический цикл (производство – переработка – реализация). При этом участники подобного формирования связаны между собой системой договорных или имущественных отношений, позволяющей материнской (головной) компании регулировать производственно-хозяйственную деятельность дочерних компаний. Вертикально-интегрированные агропромышленные структуры холдингового типа, реализуя экономический механизм управления стоимостью продукции, в состоянии сформировать собственный внутренний (внутрикорпоративный) рынок, базирующийся на регулируемых затратах, трансфертных ценах, а также системе внутригруппового кредитования.

В то же время, во многих подобных структурах остаются нерешенными проблемы обеспечения организационно-управленческого и экономического единства, равновыгодности экономических отношений, ответственности и заинтересованности участников объединения в конечном результате деятельности интегрированного формирования, а также в углублении интеграционных связей. Преодоление сложившегося антагонизма экономических интересов, а также диспаритета товарообменных отношений между сельскохозяйственными, перерабатывающими и торговыми предприятиями, входящими в агрохолдинговую структуру, требует научного обоснования системы интраэкономического взаимодействия вышеуказанных партнеров по интеграции.

Система интраэкономического взаимодействия участников агрохолдинговой структуры во многом определяется сложившимся организационно-экономическим механизмом, основными блоками которого, по мнению С.А. Грибовского [2, с. 29], являются: экономический

механизм взаиморасчетов, договорная система, а также финансово-экономическое планирование (бюджетирование).

В рамках агрохолдинговых структур необходимо выделить следующие составляющие системы экономических отношений между материнской и дочерними компаниями: отношения по поводу планирования производственно-хозяйственной деятельности, потребности в финансах; бюджетирование доходов и расходов; учет и контроль деятельности участников объединения; определение критериев и порядка распределения доходов и прибыли; разработка системы стимулирования участников формирования за конечные результаты работы; выработка стратегических программ развития формирования по производству и инвестиционной деятельности.

Система внутрикорпоративных взаиморасчетов является одним из ключевых звеньев механизма интраэкономического взаимодействия предприятий – участников агрохолдинговой структуры. При этом система интраэкономического взаимодействия хозяйствующих субъектов агрохолдинга во многом определяется используемой в нем моделью внутрикорпоративных (внутригрупповых) взаиморасчетов. Центральным объектом взаиморасчетов между участниками агрохолдинговой структуры, безусловно, выступают промежуточная продукция, последовательно передаваемая от участника к участнику по технологической цепи, а также сырье, материалы, полуфабрикаты, приобретаемые участниками данного объединения на внешнем по отношению к нему рынке.

Одна из наиболее распространенных моделей внутрихолдинговых взаиморасчетов предполагает, что каждая дочерняя структура агрохолдинга, выступающая в качестве центра финансовой ответственности, в отдельности учитывает свои взаимоотношения с каждой другой дочерней структурой, а также с материнской компанией

агрохолдинга. При этом все предприятия – участники агрохолдинга непосредственно осуществляют внутрикорпоративные взаиморасчеты друг с другом. Производимые интраэкономические взаиморасчеты касаются вопросов внутрикорпоративного обмена промежуточной продукцией, системы взаимокредитования (в частности, погашения долгов, их перевода, списания и т. п.), участия в совместном финансировании инновационных проектов и т. п.

Система взаиморасчетов участников агропромышленного формирования за промежуточную продукцию во многом определяется используемой моделью распределительных отношений. Если в рамках нормативно-распределительной модели взаиморасчет осуществляется путем распределения итогового финансового результата деятельности интегрированного формирования (выручки от реализации, прибыли) пропорционально индивидуальному вкладу участников в совместную производственно-хозяйственную деятельность, то в рамках ценовой модели – по промежуточному результату с использованием системы трансфертных цен. При распределении выручки от реализации конечной продукции между участниками холдинговой структуры в качестве распределительных критериев могут выступать: величина суммарных нормативных затрат участника агрохолдинга, нормативная ресурсоемкость, величина нормативных амортизационных отчислений, нормативный фонд оплаты труда участника формирования и т. п.

Использование ценовой модели взаиморасчетов предполагает, что экономические отношения между участниками агрохолдинговой структуры сроятся на договорах купли-продажи и опосредуются механизмом трансфертного ценообразования. При этом считается целесообразным применение дифференцированного подхода к стоимостной оценке продукции, услуг, «обращающихся» на внутреннем

(внутрикорпоративном) рынке. Он предполагает дифференциацию расчетных цен в зависимости от эффективности использования производственно-хозяйственного потенциала субъектов интеграции. В частности, в системе трансфертных цен должны найти отражение достигнутый уровень эффективности использования участниками интегрированного формирования основных производственных фондов, трудовых ресурсов, оборачиваемость оборотных средств.

В рамках агрохолдинговых структур довольно распространено применение двухэтапной модели взаиморасчетов (двухканальной системы распределения прибыли). Данная модель взаиморасчетов предполагает передачу промежуточной продукции с частичной ее оплатой на первом этапе и дораспределение выручки от реализации конечной продукции между хозяйствующими субъектами на втором этапе. При определении конкретных соотношений распределения прибыли целесообразно использовать общее правило: чем выше степень экономической самостоятельности подразделения, тем больше доля прибыли, получаемая им в момент передачи продукции по трансфертным ценам. Один из распространенных вариантов двухэтапной модели взаиморасчетов в агрохолдинговых структурах предполагает оплату в момент передачи промежуточной продукции нормативной величины затрат участника данного интегрированного формирования (первый этап) с последующим дораспределением выручки от реализации конечной продукции между участниками формирования (второй этап).

Учеными ВНИИЭТУСХ при определении конкретных соотношений распределения прибыли предлагается использовать общее правило: чем выше степень экономической самостоятельности подразделения, тем больше доля прибыли, получаемая им в момент передачи продукции по расчетным (внутрифирменным) ценам [3, с. 63]. Кроме того, необходимо

учитывать характер технологических связей и объективную возможность выявления всех экономических последствий от каналов реализации продукции. Наименьшую долю прибыли следует закладывать в расчетные цены на оказываемые производственные услуги обслуживающими подразделениями. Формирование и распределение доходов собственной торговой сети интегрированного формирования должно быть построено на конечных финансовых результатах. При этом в качестве ориентира целесообразно использовать пропорции распределения доли прибыли, представленные в таблице.

**Двухканальная система распределения прибыли [4, с. 105]**

Виды предприятий	Прибыль, получаемая поставщиками	
	в момент передачи продукции и услуг, %	в порядке дораспределения, %
1. Агросервисные предприятия (по производственно-техническому, агрохимическому, ремонтно-технологическому обслуживанию и др.)	50-70	50-30
2. Сельскохозяйственные предприятия:		
• по продукции растениеводства, передаваемой для переработки внутри объединения;	70-80	30-20
• по продукции животноводства, передаваемой для переработки внутри объединения	60-80	40-20
3. Все виды продукции, передаваемой для реализации через собственную торговую сеть объединения	70-80	30-20
4. Подрядные строительные организации	50-70	50-30

Отсутствие рекомендуемых методик определения конкретного значения прибыли, которую можно было бы включить в расчетную цену в момент передачи промежуточной продукции в рамках двухэтапной модели взаиморасчетов, является одной из причин привлекательности использования в этих целях показателя нормативной себестоимости.

В целом внутрикорпоративное кредитование может осуществляться в форме предоставления отсрочки платежа за передаваемую промежуточную продукцию, а также взаимокредитования (денежного и товарного) участников агрохолдинга. При этом составным элементом механизма кредитования является процентная ставка, а принципиальным условием – определение ее размера. Проведенный анализ опыта функционирования многих отечественных агрохолдингов показал, что режим финансирования в подобных объединениях может предусматривать достаточно широкий диапазон условий возврата кредита и процентных платежей. Кроме того, особое место в организации системы взаиморасчетов в агрохолдинге занимает внутрикорпоративный (внутригрупповой) оборот векселей (внутрифирменных долговых сертификатов), используемых в целях ускорения оборачиваемости капитала, а также укрепления платежной дисциплины.

«Зонтичная» модель взаиморасчетов не предполагает осуществления непосредственных взаиморасчетов между дочерними структурами агрохолдинга, а также наличия между ними внутрикорпоративной задолженности. При этом в агрохолдинге внутрикорпоративная («внутригрупповая») задолженность существует только между материнской компанией и дочерними структурами. В частности, при перемещении любого актива (товар, деньги, перевод дебиторской задолженности) с центра финансовой ответственности А на центр финансовой ответственности В произойдет уменьшение внутреннего долга перед материнской компанией у центра финансовой ответственности А и увеличение внутреннего долга перед материнской компанией у центра финансовой ответственности В. В рамках данной модели внутрихолдинговых взаиморасчетов существуют два варианта управления холдингом: при помощи долгов, посредством виртуальных денег.

Первый вариант предполагает, что все дочерние структуры агрохолдинга являются должниками материнской компании: у них формируется минимальный уставный капитал, а большинство активов предоставляется в счет внутреннего долга перед материнской компанией. Этот долг формируется посредством предоставления материнской компанией дочерним предприятиям агрохолдинга денежных средств и централизованно приобретаемых на рынке «технологических пакетов». Дочернее предприятие агрохолдинга, получающее «технологический пакет», рассчитывается с материнской компанией своей продукцией, передавая ее (но уже как ее собственность) в виде товарного кредита следующему по технологической цепочке предприятию. Данная система движения промежуточной продукции и взаиморасчетов «Кольцо» предусматривает гарантированное обеспечение предприятий, входящих в агрохолдинг, необходимыми оборотными средствами, освобождает самих участников агрохолдинга от необходимости брать денежные кредиты, увеличивающие себестоимость продукции, сокращает сроки возврата денежных средств. При получении прибыли дочерней структурой (подразделением) она периодически изымается в пользу материнской компании агрохолдинга. На средневзвешенную величину долга начисляется определенный процент в пользу материнской компании. Все параметры (уставный капитал, стартовый долг, величина изымаемой прибыли и процентов) оговариваются между материнской компанией и дочерними структурами заранее. Второй вариант управления холдингом предполагает, что большинство активов передаются в центр финансовой ответственности в виде взноса в уставный капитал, а внутренний долг получает обратную направленность (материнская компания является должником перед центром финансовой ответственности).



При организации инвестиционной деятельности агрохолдинга используются средства централизованного резервного фонда, направляемые на финансирование совместных инвестиционных проектов (например, проект технической модернизации основных производственных фондов), на приобретение и аренду техники, недвижимости для нужд совместной деятельности, централизованной закупки сырья, материалов, полуфабрикатов на внешнем для формирования рынке.

Гранями интраэкономического взаимодействия предприятий – участников агрохолдинга выступают распределительные (обменно-распределительные) и имущественные отношения. Система внутрикорпоративных распределительных отношений представляет собой отношения между участниками формирования, которые возникают по поводу внутригруппового обмена (оборота) промежуточной продукции (сельскохозяйственного сырья, производственных ресурсов и услуг), а также взаиморасчетов за нее (в том числе путем распределения дохода и прибыли от реализации конечной продукции на внешнем по отношению к формированию рынке). При этом распределение доходов от реализации конечной продукции может осуществляться как по ценовым каналам, так и через централизованные фонды (централизованный фонд накопления, потребления, а также централизованный резервный фонд).

Обобщение опыта функционирования агрохолдинговых структур российского АПК свидетельствует о наличии целого ряда существенных проблем регулирования системы распределительных отношений, основными из которых являются:

- отсутствие общепризнанных методик определения научно обоснованного уровня рентабельности производства и переработки сельскохозяйственной продукции, а также уровня торговой надбавки,

учитывающего «реальный вклад» участников интегрированного формирования в совместную производственно-хозяйственную деятельность;

- сложность научного обоснования критериев, лежащих в основе формирования пропорций распределения выручки от реализации конечной продукции интегрированного формирования;

- трудности, связанные с определением нормативной базы, которая должна формироваться индивидуально для каждого субъекта хозяйствования;

- сложность организации достаточно полного учета природных, экономических условий хозяйствования участников интегрированного формирования;

- трудности, связанные с формированием схем взаиморасчетов участников агрохолдинговых структур в условиях применения системы взаимокредитования, а также прямого инвестиционного участия материнской (головной) компании в развитии дочерних компаний;

- недостаточный уровень контроля со стороны материнской компании за эффективностью использования дочерними структурами производственного потенциала, за обеспечением последними трудовой и технологической дисциплины и т.п.

Система экономического взаимодействия участников агропромышленного формирования холдингового типа во многом определяется механизмом формирования его собственности. При этом одним из основных организационно-экономических вопросов регулирования экономического взаимодействия субъектов интеграции является вопрос о возможности и целесообразности приобретения интегратором контроля над собственностью интегрируемых организаций, а также о выборе наиболее приемлемого для всех участников интеграции

способа приобретения контроля над собственностью. К основным проблемам организации имущественных отношений в агрохолдинговых структурах следует отнести сложности, связанные с оптимизацией структуры, состава собственности интегрированного объединения, организацией процесса ее (собственности) формирования (в частности, целесообразности и эффективности применения отдельных механизмов формирования имущественной зависимости участников агрохолдинга), а также распределением прав собственности на промежуточную продукцию.

Таким образом, наиболее существенной проблемой функционирования агрохолдинговых структур, организации взаимодействия их участников является неэквивалентность интраэкономических обменно-распределительных отношений, во многом вызванная недостаточно полным учетом объективных производственных, финансово-экономических условий хозяйствования партнеров по агропромышленной интеграции. Кроме того, остается нерешенным целый ряд методических и организационных вопросов, связанных с разработкой и внедрением элементов противозатратного механизма, их спецификацией применительно к холдинговому типу объединения.

#### Список литературы

1. Ахметов Р.Г. Экономическое обоснование расчетных (договорных) цен на продукцию, работы и услуги в агропромышленном комплексе. – М.: Изд-во МСХА, 1990. – 55 с.
2. Грибовский С.А. Научные основы совершенствования экономических отношений в мукомольном производстве (на материалах Западной Сибири): Автореф. ... дис. д.э.н. – Новосибирск, 2006. – 56 с.
3. Злобин Е.Ф. Рыночная модель аграрного сектора региона. – М.: АгриПресс, 2000. – 401 с.
4. Родионова О.А. Экономические отношения в системе агропромышленной интеграции: Дис. ... д. э. н. – М., 2000. – 294 с.
5. Старченко В.М. Коллективные формы хозяйствования в системе многоукладной экономики АПК. – М.: Агропрогресс, 2003. – 272 с.
6. Ушачев, И.Г. Практическое пособие по организации внутрихозяйственных экономических отношений в сельскохозяйственных предприятиях / И.Г. Ушачев, А.М. Югай. – М.: ВНИИЭСХ, 2005. – 258 с.

7. Хицков И.Ф. АПК Центрального Черноземья: состояние, тенденции, прогноз, пути развития. – Воронеж: НИИЭОАПК ЦЧР РФ, 1998. – 89 с.

8. Югай, А.М. Организационно-экономический механизм функционирования финансово-промышленных групп в аграрной сфере / А.М. Югай, А.П. Трофимов. – М.: ВНИИЭСХ, 2000. – 100 с.