

Юлия РЫБАЛКО

*ассистент кафедры экономики  
и управления предприятиями АПК  
Белорусского государственного  
экономического университета,  
магистр экономических наук*

Михаил ЗАПОЛЬСКИЙ

*заведующий отделом экономики отраслей  
Института системных исследований  
в АПК НАН Беларуси,  
доктор экономических наук, профессор*

УДК 339.166.82(476)

## **Методические подходы к формированию эффективных вертикально интегрированных продуктовых компаний**

### **Введение**

Современный этап развития отечественной аграрной экономики характеризуется активизацией объединительных процессов, самым непосредственным образом связанных с реформированием субъектов хозяйствования, их переходом на рыночные принципы взаимодействия и управления. Очевидно, что под воздействием внешних экономических факторов (действующих систем налогообложения и ценообразования, форм и условий кредитования сельхозорганизаций, уровня инфляции и др.) изменяются масштабы и направленность процессов взаимодействия в агропромышленных компаниях.

### **Основная часть**

Организация аграрного производства на основе интеграционных форм хозяйствования имеет приоритетное значение, поскольку динамичное развитие новых структур основывается на взаимодействии товаропроизводителей и консолидации имеющихся в их распоряжении ресурсов. В сельском хозяйстве могут использоваться различные формы и типы кооперации – как горизонтальная (если участники нового формирования находятся на одной иерархической ступени), так и вертикальная (когда происходит объединение хозяйств, расположенных на разных иерархических уровнях – от производства сырья до сбыта готового продовольствия).

Находясь в центре системы экономических отношений, интеграция проникает практически во все иные сферы сельхозпроизводства, проявляясь во взаимодействии ресурсов, средств, труда, капитала и т.п. Органически включая в себя управление, организацию и мотивацию, она является хозяйственным механизмом, обеспечивающим эффективное функционирование продовольственных компаний.

Очевидно, что в условиях переходной экономики процесс совершенствования взаимодействия в рамках вертикально интегрированных продуктовых компаний требует понимания сути организационного устройства и принципов функционирования таких самоорганизующихся систем, а также особенностей их развития. Это означает, что должны рассматриваться не только отношения между хозяйствующими субъектами, но и используемые последними формы организации и собственности, системы управления и т.д.

Изучение процесса развития интеграционного взаимодействия в отечественном АПК показывает, что в современных условиях остаются нерешенными многие научно-практические вопросы, связанные с формированием и функционированием вертикально интегрированных структур. Это объясняется недостаточной разработанностью теоретической базы и методологических приемов, используемых для

осуществляемого с учетом мирового опыта построения в аграрной сфере интегрированных формирований (в том числе продуктовых компаний) разнообразных форм собственности и хозяйствования. Кроме того, требуется привести в соответствие с международными стандартами методы, термины и понятия, имеющие отношение к интеграционному взаимодействию хозяйствующих субъектов АПК [1].

Эффективность осуществляемого в рамках продуктовых компаний взаимодействия во многом зависит от учета как сложившихся макроэкономических (внешних) условий функционирования аграрной экономики – степени участия государства в регулировании интеграционных процессов, перспектив обеспечения технологической дополняемости участников, способов рыночного стимулирования эффективного производства, возможностей для совместного инновационного развития членов объединений и др., так и базовых (региональных, отраслевых) организационно-экономических отношений участников продуктовых компаний, обеспечивающих их функционирование за счет самофинансирования, окупаемости производственных затрат, материальной заинтересованности и ответственности за конечные показатели производства на всех этапах процесса движения продукции.

В данном контексте нами выявлены и обоснованы основные факторы, обеспечивающие эффективное взаимодействие субъектов интеграции, а также установлены аспекты их воздействия на конечные результаты деятельности (см. табл. 1).

Таблица 1. Факторы, обеспечивающие эффективное взаимодействие субъектов интеграции и их преимущества перед разрозненными предприятиями

Факторы	Преимущества
Уровень развития основных составляющих продуктовой цепи, в рамках которой осуществляются производство и переработка сырья и полуфабрикатов, а также сбыт готового продовольствия	Учет специфики конкретных этапов технологической цепи для определения специализации создаваемых компаний
Базовые организационные, экономические и финансовые условия функционирования субъектов интеграции	Сбор и использование информации о результатах деятельности всех потенциальных участников. Оценка перспектив их совместного развития
Оптимизация и специализация на отдельных этапах агропромышленного производства с целью расширения ассортимента продукции и повышения ее качественных характеристик	Углубление специализации, позволяющее своевременно обновлять ассортимент востребованной продукции, а также повышать ее качество за счет диверсификации направлений деятельности, проводимой с учетом требований рынка
Осуществляемое на всех стадиях производства повышение конкурентоспособности готовой продукции, предназначенной для поставки на перспективные отечественные и зарубежные рынки	Более эффективный мониторинг рыночного спроса, дающий возможность изучать новые ниши на рынках. Выявление недостатков производств и их устранение для повышения конкурентоспособности продукции
Использование адаптированных функций управления деятельностью агропромышленных компаний за счет оптимизации полномочий их участников и реализации последними единых стратегий развития	Эффективная управляемость, обеспечиваемая путем формирования единой политики для всех субъектов хозяйственной деятельности и определения для каждого из них функциональных границ
Принятие оптимальных вариантов совместного использования материально-денежных средств и взаимовыгодного распределения полученных доходов	Оптимизация существующих подходов к использованию ресурсов на каждой стадии продуктовой цепи. Справедливое распределение прибыли между субъектами интеграции
Привлечение в создаваемые компании оптимального числа участников, обеспечивающего максимизацию прибыли, получаемой каждым из них в процессе совместной деятельности	Стремление к достижению наилучших результатов на каждом этапе хозяйственной деятельности способствует повышению производительности труда и росту общей доходности

Согласно представленным данным, экономической основой для осуществляемого в рамках продуктовой компании интеграционного взаимодействия служат значения показателей деятельности участников данной структуры, превышающие достигаемые при самостоятельном функционировании.

Эффективная деятельность продуктовой компании дает ее участникам экономические и финансовые преимущества, наиболее существенными из которых являются:

смещение налогообложения с промежуточных этапов цикла товародвижения на конечный (реализацию готовой продукции);

возможность перераспределения полученной прибыли между участниками продуктовой компании в зависимости от понесенных на каждой стадии производства затрат (прежде всего обусловленных производством сырья);

снижение постоянных издержек, связанных с выполнением предприятием-интегратором (управляющей компанией) организационно-управленческих и контрольных функций в процессе совместной деятельности участников объединения;

оптимизация объемов используемых на каждой стадии агропромышленного производства финансовых ресурсов, позволяющая уменьшать суммы привлекаемых заемных средств и сокращать размеры выплат за их использование;

возможность формирования в рамках крупной продуктовой компании совместного инвестиционного фонда за счет аккумуляции имеющихся у субъектов интеграции финансовых и нематериальных активов и их использования при реализации совместных проектов, способствующих повышению эффективности производства на той или иной стадии технологического процесса.

На основании результатов собственных исследований и теоретических обобщений, касающихся категории «эффективная вертикально интегрированная продуктовая компания», нами уточнено содержание данного понятия. В авторской интерпретации рассматриваемый термин описывает результат закономерного для рыночных условий процесса объединения хозяйствующих субъектов на основе формирования прямых производственно-технологических, экономических и информационных связей между производителями, перерабатывающими предприятиями, а также сбытовыми и обслуживающими организациями с целью обеспечения оптимального преобразования сырья в готовые продукты в рамках единой цепи, позволяющего реализовать экономические интересы каждого из участников компании путем достижения целевых критериев (максимально выгодного соотношения между конечными результатами производства с одной стороны, и затратами средств и труда – с другой), выраженных суммарной эффективностью всей совокупности субъектов интеграции.

Выявленные нами специфические черты и отличительные признаки создаваемых в аграрной сфере объединений представлены в таблице 2.

Т а б л и ц а 2. Основные характеристики и особенности эффективных вертикально интегрированных компаний, создаваемых в условиях становления рынка

Выявленные характеристики	Сущность и особенности
Многоплановость вертикальной интеграции, обуславливающая выполнение целого ряда функций – от насыщения рынка высококачественными и экологичными продуктами питания до социально-экономического развития территории базирования	Векторность экономического и социального развития вертикально интегрированных компаний повышает их значимость для развития региональной экономики. С одной стороны, деятельность подобных структур направлена на извлечение максимальной прибыли, с другой – только благодаря хозяйственным успехам они оказывают воздействие на уровень социального развития региона, в котором размещаются
Создание условий для эффективного ведения производства на всех стадиях технологического процесса обеспечивает доходность деятельности субъектов интеграции за счет удовлетворения экономических интересов каждого из них, позволяет оптимизировать распределение прибыли между действующими на различных стадиях производства структурами	Согласовываются параметры производства на всех стадиях единой продовольственной цепи, осуществляется диверсификация видов деятельности участников объединений в соответствии с требованиями рынка, сокращаются расходы на проведение маркетинговых исследований
Наличие социально-экономической ответственности субъектов интеграции за результаты хозяйственной деятельности продуктовой компании	Благодаря достижению целевых критериев эффективности, выраженных суммарными результатами работы всей совокупности субъектов интеграции, реализуются экономические интересы каждого из подразделений объединения
Осуществление эффективного управления вертикально интегрированной компанией, основанного на рыночных принципах (таких, как добровольность вступления, самокупаемость деятельности, объективное распределение прибыли и др.)	Управление компанией осуществляется с учетом наличия прямых производственно-технологических, экономических и информационных связей между производителями сырья, перерабатывающими его предприятиями, сбытовыми и обслуживающими организациями. Это обеспечивает оптимизацию всех стадий осуществляемого в единой товарной цепи процесса преобразования сырья в готовые продукты
Получение синергического эффекта за счет оптимизации схемы продвижения товаров в продуктовой цепи, а также взаимодействия субъектов интеграции для достижения целей компании	Объединение разрозненных агропромышленных предприятий в вертикально интегрированную структуру обеспечивает целевую рентабельность для каждого из участников объединения

В организационном плане вертикально интегрированные продовольственные компании могут быть как жестко организованными, управляемыми по вертикали, так и относиться к ассоциативному типу. Принадлежность к последнему подразумевает выполнение управленческих функций создаваемыми входящими в объединения предприятиями и организациями надстроечными структурами (управляющими компаниями), роль которых заключается преимущественно в согласовании интересов и действий всех субъектов хозяйствования, участвующих в корпоративных системах.

Следует учитывать, что если при использовании жесткой организационной схемы входящие в интегрированную структуру субъекты обычно теряют основные юридические права, сохраняя лишь необходимую экономическую самостоятельность, то при ассоциативной организации они, как правило, имеют юридическую и хозяйственную самостоятельность, делегируя компании, созданной для выполнения общих функций регулирования, только некоторые права, касающиеся взаимодействия с партнерами и контрагентами по рынку, сглаживания вызываемых конкуренцией противоречий, согласования ценовой и сбытовой политики.

Построенная на принципах кооперации (субконтрактации) ассоциативная организация не проводит жесткую, единую торговую политику. Она представляет собой более или менее «размытое» объединение, дающее всем своим участникам возможность действовать достаточно свободно. При этом права, обязанности и ответственность каждого субъекта прописываются в соответствующем документе [2].

В данном контексте нами конкретизированы задачи, требующие решения при создании вертикально интегрированных продуктовых компаний в условиях переходной экономики. К таковым относятся:

объединение усилий субъектов хозяйствования для концентрации средств на приоритетных направлениях производства, переработки и сбыта продукции;

рациональное и эффективное использование земельных, трудовых и материально-технических ресурсов за счет оптимизации их потребления в рамках единой технологической цепи;

адаптированное к местным условиям использование прогрессивных методов организации производства и стимулирования труда;

наращивание производственного потенциала;

внедрение новейшей техники и передовых технологий;

применение высококвалифицированного труда;

создание благоприятных производственных и социальных условий для работников;

усиление заинтересованности последних в производительном труде;

повышение качества жизни персонала;

обеспечение взаимного интереса участников объединений в получении максимальных конечных результатов в технологической цепи «производство–переработка–сбыт».

Изучение экономической литературы позволило нам сформулировать основные предпосылки, способствующие созданию вертикально интегрированных продуктовых компаний:

территориальная близость субъектов интеграции;

наличие между ними устойчивых экономических связей в единой технологической цепи, способствующее образованию интеграционного ядра – наиболее финансово устойчивого предприятия, к которому присоединяются иные;

необходимость решения общих социально-экономических задач, связанных с дальнейшим развитием отраслевого производства, финансированием совместных программ, региональным сотрудничеством и др.;

близость уровней экономического развития (наиболее интенсивно в процесс интеграции включаются либо успешные организации, либо финансово неустойчивые, поддерживаемые предприятиями-инвесторами);

успешное развитие уже существующих интегрированных формирований, стимулирующее отдельно функционирующие организации к присоединению либо созданию аналогичных структур;

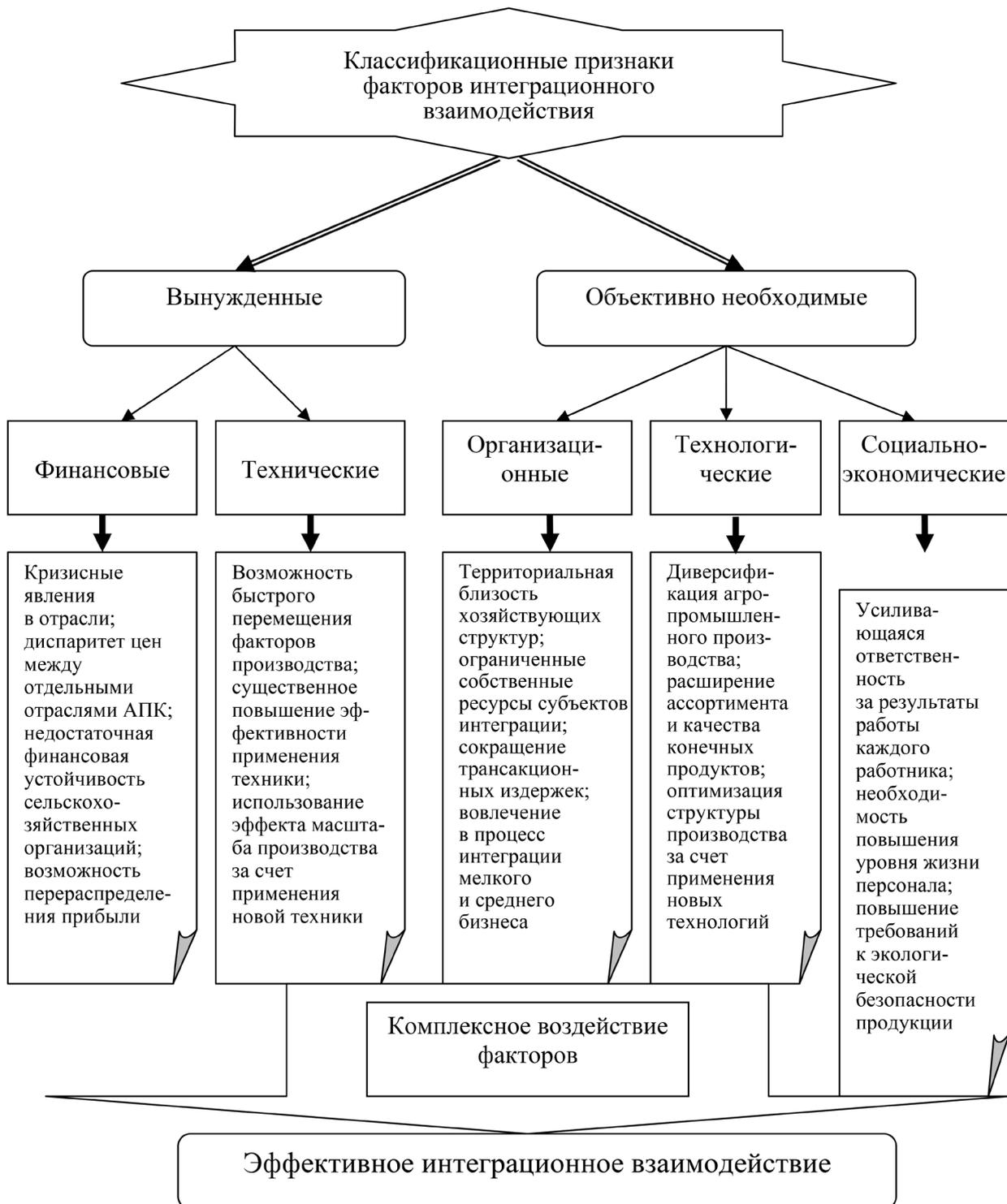


Рис. 1. Классификация факторов, обуславливающих возникновение эффективного интеграционного взаимодействия

появление у предприятий, оставшихся на периферии объединительного процесса, производственных и финансовых трудностей, вызываемых переориентацией экономических связей субъектов интеграции друг на друга.

С учетом важности агропромышленной интеграции для отечественной экономики факторы происходящего в рамках рассматриваемых объединений взаимодействия подразделены нами на вынужденные и объективно необходимые (см. рис. 1).

Исходя из организационно-экономическим признаков, вертикально интегрированные компании подразделены нами на 2 группы:

отличающиеся функционально-технологической целостностью, но не имеющие права юридического лица. У данных структур отсутствует единство организационно-распорядительных функций. Взаимодействие внутри таких объединений основано на договорах простого товарищества, совместной деятельности, поставки, контрактации, а также экономических отношениях (купли-продажи и иных);

функционально и технологически целостные, имеющие организационно-распределительные органы (центральные организации). Последние, являющиеся интеграторами, участвуют в имуществе организаций-членов или используют другие допускаемые законодательством методы для получения возможности принимать или отклонять решения высших органов иных участников объединений.

Выполненные исследования позволили нам выявить перечисленные далее основные преимущества вертикально интегрированных продуктовых компаний (кластеров, холдингов, агрокомбинатов) перед предприятиями одной технологической стадии.

1. Возможность поставки на рынок имеющей высокую добавленную стоимость продукции, получаемой на конечной стадии технологической цепи. Наличие данного преимущества обусловлено тем, что в рамках объединения используемое для переработки исходное сырье реализуется не по бытовым ценам (включающим необходимые нормы прибыли для отдельно функционирующих предприятий), а по себестоимости. Соответственно, конечная продукция выпускается с меньшими издержками, что обеспечивает ее поставщикам лучшие условия для корректировки цен (прежде всего при реализации на внешних рынках).

2. В условиях колебаний ценовой и ассортиментной рыночной конъюнктуры крупные компании имеют более высокий уровень маневренности при производстве и сбыте готовой продукции. Установлено, что для оптимальной загрузки производственных мощностей перерабатывающих предприятий важно использовать дифференцированные меры экономического регулирования процесса прямого рыночного сбыта как исходного сырья и полуфабрикатов, так и готового продовольствия. Предпочтение должно быть отдано реализации готовой продукции, ввиду получения максимальной выгоды за счет извлечения большей добавленной стоимости и ее перераспределения в пользу производителей сырья.

3. Субъекты интеграции имеют более высокий уровень защиты от непредвиденных рыночных ситуаций. Вертикально интегрированные объединения являются в определенной степени монополистами (хотя и действующими в рамках антимонопольного законодательства). На определенных рыночных нишах они могут устанавливать свои условия, касающиеся цен и ассортимента. Очевидно, что субъекты хозяйствования объединяются в крупные компании не только для получения максимальной прибыли, но и для защиты своих экономических интересов в условиях сложной рыночной конъюнктуры. Благодаря этому процесс адаптации к новым условиям хозяйствования происходит не так болезненно, с меньшими издержками.

4. Отдельные звенья технологических цепей (прежде всего структуры, специализирующиеся на переработке) отличаются повышенной устойчивостью. Это позволяет им стабильно функционировать и гибко реагировать на колебания спроса. В рамках продуктовых компаний для них обеспечивается четкое и ритмичное поступление сырья по стабильным трансфертным (внутренним) ценам, а также дается возможность быстрого наращивания объемов его поставок при появлении выгодных рыночных предложений. Для таких ситуаций объединения могут создавать резервы производ-

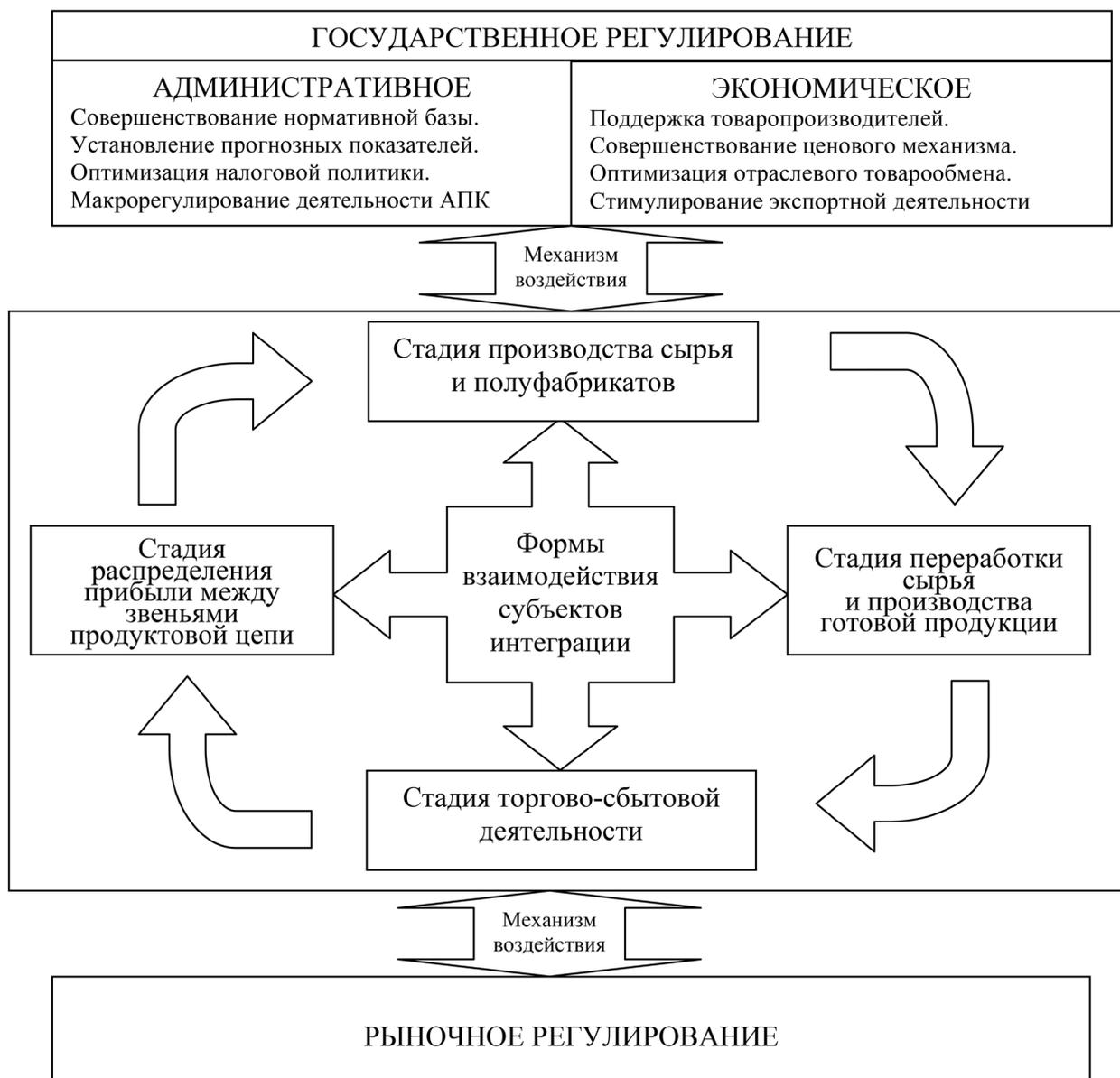


Рис. 2. Модель постадийного интеграционного взаимодействия хозяйствующих субъектов в рамках крупных продуктовых компаний

ственных мощностей и ресурсов, использование которых способствует оперативной мобилизации производственных процессов.

5. Повышается финансовая устойчивость субъектов интеграции, прежде всего сельскохозяйственных организаций. Очевидно, что в нынешнее непростое время в процессе работы многих предприятий возникают кризисные ситуации, связанные с потерей текущей платежеспособности. Это особенно актуально для производителей сельскохозяйственного сырья, неспособность части которых своевременно осуществлять взаиморасчеты по своим обязательствам ставит их на грань банкротства. Участие таких структур в интеграционных объединениях позволяет им решать проблемы благодаря наличию оперативной финансовой и ресурсной помощи со стороны предприятий-интеграторов, способных авансировать производство сырья или, благодаря наличию специальных фондов развития, реализовывать инвестиционные проекты.

6. Использование инвестиционных и инновационных возможностей путем создания специальных фондов воспроизводства основного и оборотного капиталов. По совместному решению входящих в состав конкретной компании субъектов хозяйствования эти фонды могут применяться для целевого развития приоритетных звеньев единой технологической цепи (реализации программ строительства и реконструкции, модернизации оборудования, финансовой поддержки перспективных подразделений и др.). Очевидно, что предоставление на безвозмездной основе ресурсов весьма выгодно для субъектов интеграции.

Практика показывает, что осуществляемая на основе кооперации и интеграции трансформация сельскохозяйственных организаций в рыночные структуры требует объединения имущественных, земельных, трудовых, финансово-кредитных и иных ресурсов товаропроизводителей для повышения эффективности их работы. В условиях становления рынка процесс реформирования аграрных предприятий должен представлять собой переход от инертных и затратных форм хозяйствования к гибким и эффективным, позволяющим увеличивать объемы производства и сбыта качественной сельскохозяйственной продукции на внутреннем и внешнем рынках с целью получения максимальной прибыли. Для достижения положительных результатов при создании интегрированных объединений необходимо активизировать процесс привлечения инвестиций, поощрять инициативу и самостоятельность персонала, создавать условия, способствующие развитию предпринимательства [3].

Действующие разрозненно сельскохозяйственные и перерабатывающие предприятия АПК, а также торговые и сбытовые структуры, не могут обеспечить устойчивости и конкурентоспособности как отдельных отраслей, так и агропромышленного комплекса в целом. Поэтому в рассматриваемой сфере следует оптимизировать формы взаимодействия субъектов хозяйствования (см. рис. 2).

Значимость данной модели состоит не только в комплексном использовании возможностей интеграционного взаимодействия участников конкретной продуктовой компании, но и в учете основных факторов, оказывающих непосредственное влияние на эффективность этого процесса.

## Выводы

Выполненные нами исследования позволили установить, что главным условием повышения конкурентоспособности продуктовой компании является однородность имеющейся у входящих в данную структуру субъектов хозяйствования собственности (преобладание государственного или частного капитала, единый порядок его формирования и т.п.). Усилению мотивации участников технологической цепи к сотрудничеству способствует трансформация собственности (имущества, доходов) в единую форму. Данный процесс обеспечивает связь между ростом эффективности производства конечной высококачественной продукции (аграрного сырья и продуктов питания) и доходностью ее сбыта.

Установлено, что преобладание государственной собственности на предприятиях единой продуктовой цепи (осуществляющих производство и переработку сельскохозяйственного сырья, а также реализацию готовой продукции) не соответствует рыночным условиям хозяйствования, требующим разгосударствления собственности, увеличения долей ее индивидуальной и групповой форм, сокращения масштабов участия правительственных структур в интеграционных процессах.

Повышению эффективности взаимодействия между участниками крупных продуктовых компаний в условиях рыночных преобразований будет способствовать совершенствование отношений собственности, а именно:

развитие процесса трансформации последней – разработка алгоритма создания продуктовых компаний, установление порядка делегирования прав собственности управляющим структурам (интеграторам), распределение полученных финансовых доходов (прибыли) между участниками и т.п.;

формирование механизма эффективного управления собственностью, подразумевающее совершенствование законодательной базы, создание органов управления и контроля (в том числе государственных) и т.п.;

обоснование необходимости участия уполномоченных правительством лиц в управлении принадлежащей крупным продуктовым компаниям собственностью (при наличии в ней государственных долей);

привлечение подготовленных и инициативных управленцев, позволяющее повысить эффективность использования имущества и средств производства не только в крупных государственных, но и в частных компаниях.

Важное значение при создании и функционировании продуктовых компаний имеет характер внутрикорпоративных трудовых отношений, участники которых в процессе реформирования отечественного АПК и появления предприятий с частной формой собственности на средства производства могут приобретать персонифицированную собственность путем получения доходов из прибыли. В рассматриваемых структурах материальные интересы владельцев и наемных работников частично совпадают, так как последние заинтересованы в повышении заработной платы, возможном при эффективной работе собственников.

В процессе изучения теории и практики создания вертикально интегрированных продуктовых компаний нами выявлены основные условия эффективной мотивации их персонала в условиях переходной экономики. Таковыми являются:

реформирование агропромышленных предприятий, направленное не только на их финансовую стабилизацию, но и на трансформацию собственности (в том числе принадлежащей наемным работникам). Выполнение данного условия способствует существенному улучшению результатов деятельности – как в трудовых сообществах, так и на каждом рабочем месте;

усиление мотивации труда коллективов для достижения высоких конечных результатов. Реализация данного положения на всех стадиях продуктовой цепи, осуществляемая благодаря углублению специализации производства, существенно ускорит процесс продвижения продукции от производителей к потребителям;

переход к рыночной системе хозяйствования, предполагающий использование адаптивных подходов к совершенствованию мотивационных форм взаимодействия в сфере трудовых отношений, а также замену административных методов регулирования экономическими;

стимулирующая эффективный труд практика материального поощрения за достигнутые конечные результаты хозяйственной деятельности, позволяющая удовлетворять финансовые потребности как всего коллектива, так и каждого работника;

создание условий для повышения роли корпоративного имиджа и моральное поощрение за эффективный труд, обеспечивающие престижность работы и подчеркивающие общественную значимость трудовых успехов как коллективов, так и отдельных работников.

Инвестиционную и инновационную деятельность в рамках крупных продуктовых компаний целесообразно осуществлять на основе взаимодействия совокупности производственно-экономических отношений всех участников единой технологической цепи, реализующих значимые проекты за счет совместно созданных инвестиционных фондов.

Инновационное развитие сквозных продуктовых компаний способствует наращиванию вложений в человеческий капитал, что в значительной степени обеспечивает рост производительности труда за счет снижения затрат на единицу производимой продукции. В данном контексте нами установлено, что создание нормальных условий для воспроизводства рабочей силы на каждой стадии продуктовой цепи непосредственно зависит от пропорции, сложившейся между приростом производительности труда и степенью удовлетворенности материальных потребностей работников.

Долгосрочные вложения в социальную сферу, которые окупаются производительным трудом, позволяют существенно повысить уровень жизни сельских тружеников. При этом очевидно, что квалифицированный и социально защищенный работник активно создает физический капитал.

Внедрение инноваций для повышения эффективности экономического развития продуктовой компании меняет социально-правовой статус каждого ее сотрудника в результате трансформации базовых условий функционирования предприятия (прежде всего за счет изменения способа производства и оптимизации процесса распределения готовых продуктов). Вместо традиционного использования рабочей силы, осуществляемого через выплату заработной платы, организация приобретает труд работников в виде инвестиций в будущее, путем реинвестирования части прибыли в человеческий капитал в соответствии с количеством и качеством вложенного в производство труда. Иными словами, сотрудник из продавца рабочей силы превращается в инвестора собственного труда.

Нами сделан вывод о том, что инновационное взаимодействие субъектов интеграции меняет не только характер труда (превращающегося из наемного в инвестиционный), но и цель деятельности продуктовой компании, поскольку за счет перехода к совместной собственности на результаты труда у всех участников объединения (персонала предприятия, собственников средств производства и земли) формируется единый экономический интерес.

Учет основных предпосылок для создания вертикально интегрированных продуктовых компаний (таких, как общность территории базирования или географическая близость субъектов, формирование устойчивых экономических связей в рамках единой технологической цепи, близость уровней рыночной зрелости и экономического развития субъектов интеграции, наличие раздражательного эффекта, появление дополнительных производственных и финансовых трудностей у оставшихся за пределами интеграционного формирования предприятий), а также преимуществ объединений (кластеров, холдингов, агрокомбинатов) перед предприятиями одной технологической стадии (в том числе возможности поставок на рынок полученной на конечной стадии технологической цепи продукции с высокой добавленной стоимостью, более высокой маневренности при производстве и сбыте готовой продукции, защищенности от непредвиденных рыночных ситуаций, повышенной приспособленности отдельных звеньев технологической цепи к рыночной конъюнктуре, большей финансовой устойчивости, наличия инвестиционно-инновационных возможностей и др.) позволили нам разработать модель постадийного интеграционного взаимодействия субъектов хозяйствования, осуществляемого в рамках крупных продуктовых компаний. Ее основными положениями являются:

установление равноправных партнерских отношений между работниками и собственниками при производстве продукции;

создание побудительных мотивов в процессе осуществления трудовых отношений;

наращивание объемов инвестиций на каждой стадии единой технологической цепи.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Гусаков, В. Г. Классификационные признаки и понятия кооперативно-интеграционных отношений в АПК / В. Г. Гусаков, М. И. Запольский. – Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2011. – 32 с.
2. Гусаков, В. Г. Научные основы создания продуктовых компаний / В. Г. Гусаков, М. И. Запольский // Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси. – Минск: Беларус. навука, 2012. – 195 с.
3. Запольский, М. И. Взаимодействие собственности, труда и капитала в интегрированных агропромышленных формированиях / М. И. Запольский // Вес. Нац. акад. навук Беларусі. Сер. агр. навук. – 2005. – № 2. – С. 24–29.
4. Рыбалко, Ю. Методические основы оценки эффективного функционирования продовольственных компаний / Ю. Рыбалко, М. Запольский // Аграрная экономика. – 2016. – № 3. – С. 25–30.
5. Запольский, М. Методологические основы функционирования внутрикорпоративного экономического механизма / М. Запольский // Аграрная экономика. – 2015. – № 9. – С. 30–35.
6. Гусаков, В. Г. Методические рекомендации по созданию продуктовых компаний / В. Г. Гусаков, М. И. Запольский // Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси. – Минск, 2014. – 155 с.
7. Гусаков, В. Г. Научные основы создания продуктовых компаний / В. Г. Гусаков, М. И. Запольский // Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси. – Минск: Беларус. навука, 2012. – 195 с.

## РЕЗЮМЕ

Организация производства на основе интеграционных форм хозяйствования имеет приоритетное значение в аграрной сфере. В статье сформулированы основные предпосылки, способствующие созданию вертикально интегрированных продуктовых компаний, выявлены основные их преимущества перед предприятиями одной технологической стадии, разработана модель постадийного интеграционного взаимодействия субъектов хозяйствования в рамках крупных продуктовых компаний.

## SUMMARY

The organisation of agroindustrial manufacture on the basis of integration forms of managing has priority value in agrarian sphere. In article the basic preconditions promoting creation of the vertically-integrated grocery companies are formulated, the basic advantages of such companies in comparison with activity of the enterprises «one technological stage» are revealed and taking into account it the model постадийного integration interaction of subjects of managing within the limits of the large grocery companies is developed.

*Поступила 01.08. 2017*