

## РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ ФУНКЦИОНИРОВАНИЮ АГРОХОЛДИНГОВ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

А. И. ПОДЛИПСКИЙ

УО «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции  
и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»,  
г. Горки, Республика Беларусь, 213410, e-mail: antipod.x@mail.ru

(Поступила в редакцию 05.06.2023)

Одной из важнейших тенденций интеграционных процессов в сфере белорусского аграрного бизнеса является холдингизация – рост количества и значимости структур холдингового типа. Роль холдингов за последние 10 лет стала во многом определяющей, о чем свидетельствует проведенный анализ показателей и различных аспектов их деятельности. За рассматриваемый период отмечаются относительная стабилизация процессов создания холдингов и упорядочение их структуры. Одной из основных черт интеграционных процессов является наличие у государства контрольного пакета акций абсолютного большинства головных компаний агрохолдингов. Исследования свидетельствуют, что показатель рентабельности агрохолдингов не превышает среднего по сельскохозяйственным организациям, несмотря на то, что подавляющее количество участников – переработчики сельскохозяйственного сырья, что говорит о невысокой эффективности данной формы объединения. Использование преимущественно горизонтальной формы интеграции при создании агрохолдингов с участием государства также является основанием полагать, что их потенциал использован далеко не полностью, поскольку лишь завершенность технологической цепочки с замкнутым циклом производства сырья – промышленная переработка – торговля может обеспечить максимальные конечные результаты как для самого формирования, так и для агробизнеса в целом. В связи с этим в статье предложены рекомендации, основанные на глубоком изучении интеграционных процессов в аграрном бизнесе Республики Беларусь и роли в них холдинговых структур, анализе закономерностей их развития, законодательной базы. Предложенные подходы также базируются на авторских методиках, расчетах, которые по мнению автора должны способствовать более полной реализации потенциала холдинговых структур в сфере аграрного бизнеса.

**Ключевые слова:** агропромышленная интеграция, рекомендации, аграрный бизнес, эффективность, агрохолдинг.

*One of the most important trends in the integration processes in the sphere of the Belarusian agricultural business is holdingization – an increase in the number and importance of holding-type structures. The role of holdings over the past 10 years has become largely decisive, as evidenced by the analysis of indicators and various aspects of their activities. During the period under review, there is a relative stabilization of the processes of creating holdings and streamlining their structure. One of the main features of the integration processes is that the state has a controlling stake in the absolute majority of parent companies of agricultural holdings. Studies show that the profitability of agricultural holdings does not exceed the average for agricultural organizations, despite the fact that the vast majority of participants are processors of agricultural raw materials, which indicates the low efficiency of this form of association. The use of a predominantly horizontal form of integration when creating agricultural holdings with the participation of the state is also a reason to believe that their potential is far from being fully used, since only the completeness of the technological chain with a closed cycle of raw material production – industrial processing – trade can provide maximum final results both for the formation itself and for agribusiness in general. In this regard, the article proposes recommendations based on a deep study of integration processes in the agricultural business of the Republic of Belarus and the role of holding structures in them, an analysis of the patterns of their development, and the legislative framework. The proposed approaches are also based on the author's methods, calculations, which, according to the author, should contribute to a more complete realization of the potential of holding structures in the field of agricultural business.*

**Key words:** agro-industrial integration, recommendations, agricultural business, efficiency, agricultural holding.

### Введение

Анализ интеграционных процессов в Республике Беларусь позволяет выделить две основные группы интеграционных формирований – вертикально интегрированные предприятия типа агрокомбинатов, ставшие интеграционной структурой по инициативе руководства самих предприятий, путем организации переработки и сбыта конечному потребителю, а также интеграционные формирования холдингового типа. При этом проведенная оценка деятельности указанных формирований показала более высокую степень эффективности деятельности агрокомбинатов по сравнению с агрохолдингами, что связано с рядом причин. Белорусские холдинги – явление сравнительно новое. Законодательные основы для данной формы организации субъектов хозяйствования, как уже отмечалось в предыдущей главе, были приняты в 2009 году, а в апреле 2010 года был зарегистрирован первый холдинг. Таким образом, за рассматриваемый период наблюдается явная тенденция холдингизации национальной экономики. На начало 2021 года в Беларуси зарегистрировано 89 холдингов, из них 20 – относящихся к сфере аграрного бизнеса. Количество холдингов за исследуемый период выросло более чем в 5 раз. В данную статистику не включены формирования холдингового типа, создаваемые в Витебской области начиная с 2016 года.

## Основная часть

Невысокая эффективность агрохолдингов даже в сравнении со средними показателями по сельскохозяйственным предприятиям Республики Беларусь позволяет сделать вывод о неиспользовании в полной мере инструментов и преимуществ холдингов, в том числе предусмотренных законодательством [2]. Одним из примеров агрохолдингов является холдинг «Купаловское», который был зарегистрирован Министерством экономики Республики Беларусь 4 июля 2017 года. Представляет собой горизонтально интегрированную структуру, в состав которой вошли: три сельскохозяйственные организации, находящиеся на территории Шкловского района, в том числе ОАО «Амкодор-Шклов», ЗАО «Большие Славени», ОАО «Новгородищенское» и ООО «Купаловское» – управляющая компания холдинга, которое создано и зарегистрировано в едином государственном реестре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей 04.08.2017 года. В 2022 году ОАО «Амкодор-Шклов» было переименовано в ОАО «Любичи-Агро». Общая земельная площадь по холдингу на момент создания составляла 24,6 тыс. га (27,1 % всей территории района). Общая площадь сельскохозяйственных угодий по холдингу – 22,6 тыс. га (27,4 % к общей площади земель района), из них пашня – 17,6 тыс. га (27,1 %). Уровень распаханности – 77,9 %. Специализация холдинга базируется на производстве продукции мясомолочного скотоводства с развитым производством зерна. Доля реализации КРС и молока за 2017 год в общем объеме реализации составляла 12,0 % и 54,5 % соответственно.

Проведенный анализ деятельности холдинга «Купаловское» показал, что данное формирование имеет достаточно стабильный, но невысокий уровень эффективности, не превышающий среднереспубликанские показатели, что также свидетельствует об отсутствии ярко выраженного положительного эффекта от интеграции. В соответствии с изученными и выявленными в деятельности холдинга тенденциями, состоянием производства отдельных участников, а также имеющимися возможностями и инструментами, предусмотренными Указом №385 «О создании и деятельности холдингов» предложены рекомендации, которые будут способствовать проявлению и росту синергетического эффекта от совместной деятельности участников агрохолдинга по мере усовершенствования и углубления их взаимодействия.

1. В целях формирования оптимальной структуры управления холдинга «Купаловское» предлагается присоединить ОАО «Новгородищенское» к управляющей компании холдинга «Купаловское». По состоянию на начало 2023 года ООО «Купаловское» – управляющая компания холдинга не имеет в собственности производственных средств, штат представлен тремя сотрудниками: генеральным директором, главным экономистом и водителем. Присоединение ОАО «Новгородищенское» к ООО «Купаловское» – управляющая компания холдинга будет способствовать получению эффекта от высвобождения должностей: директора, главного экономиста ОАО «Новгородищенское», водителя. Первоначальный эффект (Э) от оптимизации структуры управления холдинга, связанный с высвобождением вышеперечисленных должностей может составить порядка 47 тыс. руб.

Денежные средства, полученные от экономии целесообразно направить на выплаты стимулирующего характера сотрудникам, а также на оплату за дополнительно выполняемую работу, связанную с совершенствованием деятельности агрохолдинга. Предполагаемый рассчитанный эффект является дополнительным в рамках предлагаемых мер по совершенствованию управленческой структуры холдинга. Основной эффект будет связан с:

- оптимизацией структуры управления;
- минимизацией транзакционных издержек участников холдинга;
- не допущением дублирования функций управляющей компании холдинга и управления сельского хозяйства Шкловского райисполкома, участников холдинга;
- консолидацией основных финансовых потоков в управляющей компании холдинга ООО «Купаловское» для обеспечения оптимального их распределения между дочерними компаниями и устойчивого функционирования холдинга в целом.

2. На текущем этапе функционирования холдинга, входящие в холдинг предприятия характеризуются различным технико-технологическим и финансово-экономическим уровнем своего развития. Анализ систем оплат труда субъектов холдинга показал, что в них существуют различия, диспропорции, которые не способствуют мотивации труда работников, созданию условий для продуктивной внутренней конкуренции и в конечном счете эффективному функционированию структуры как единой системы. В связи с этим целесообразно разработать единые принципы, критерии и механизмы материального стимулирования работников с учетом актуальных экономических возможностей дочерних предприятий. Предлагаемый алгоритм совершенствования системы оплаты труда внутри структуры представлен на рис. 1.



Рис. 1. Алгоритм совершенствования системы оплаты труда в агрохолдинге «Купаловское»

Унификацию положений об оплате труда всех участников холдинга целесообразно провести в соответствии с примерным положением об оплате труда Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь. Анализ систем оплат труда участников холдинга «Купаловское» показал, что ставки первого разряда в них существенно отличаются и находятся в диапазоне: от 41 до 75,2 рублей в месяц. Разработка единой тарифной сетки и согласование ставок первого разряда предприятиями-участниками будет способствовать повышению мотивации труда, созданию равных условий для работников и субъектов, упрощению и совершенствованию системы внутрихолдинговых расчетов за промежуточную продукцию, в которых в большинстве случаев заложены затраты на оплату труда. На заключительном этапе предлагаемого алгоритма возможно введение единой системы оплаты труда для всех участников.

3. С целью формирования единой производственной, инвестиционной, логистической политики, а также повышения эффективности коммерческой деятельности по закупкам управляющей компанией холдинга следует организовывать и широко применять инструмент участия субъектов холдинга в процедурах совместных закупок товаров (работ, услуг). В соответствии с пунктом 5.3 Указа № 385 «О создании и деятельности холдингов» управляющей компании для этого необходимо провести следующие виды работ:

- разработку соглашения о совместном участии в процедуре закупки, определяющего права, обязанности и ответственность участников;
- оценку соответствия требованиям, установленным законодательством и условиями процедур закупок к участникам закупок, осуществляющим поставку товаров (работ, услуг);

– подачу предложения от имени участников холдинга, совместно участвующих в закупках, одним из участников, определяемым в соглашении о совместном участии в процедуре закупки, от имени всех участников такого соглашения;

– заключение договора по результатам процедур закупок с одним из участников холдинга, действующим от имени всех участников соглашения о совместном участии в процедуре закупки. При этом участники такого соглашения несут солидарную ответственность по обязательствам, возникшим в связи с заключением этого договора [1].

4. Разработка положения об определении порядка формирования централизованного фонда за счет отчислений из чистой прибыли и направлений его использования в контексте Указа № 385 с целью совершенствования взаимоотношений участников холдинга и повышения инвестиционного потенциала всей структуры.

В соответствии с законодательством, денежные средства централизованного фонда, зачисленные на специальный счет управляющей компании (собственника), специальные счета дочерних компаний, имеют целевое назначение и могут направляться на:

– осуществление централизованных закупок машин и оборудования, отнесенных, с последующей их безвозмездной передачей в соответствии с порядком, предусмотренным указом, иным участникам холдинга;

– финансирование капитальных вложений производственного назначения;

– выплату денежных средств, необходимых для совершения платежа по аккредитиву;

– погашение задолженности по договорам финансовой аренды (лизинга);

– совершение платежей по договорам финансирования под уступку денежного требования (факторинга);

– другие цели.

Поскольку формирование централизованного фонда происходит за счет чистой прибыли участников, использование данного инструмента целесообразно, когда хотя бы большая часть участников имеет положительное значение чистой прибыли. В случае с агрохолдингом «Купаловское», где в 2021 году две из трех организаций были убыточными, формированию фонда должны предшествовать преодоление убыточности его участников, достижение устойчивого уровня эффективности производства за счет мер, рассмотренных в следующей рекомендации.

5. Для повышения экономической эффективности производственной деятельности агрохолдинга «Купаловское» целесообразно реализовать следующие направления:

а) обеспечение неукоснительного выполнения технологических регламентов при выращивании КРС, производстве молока, возделывании сельскохозяйственных культур;

б) создание прочной кормовой базы, предполагающую совершенствование технологий заготовки и хранения кормов, скормливание животным кормов наивысшего качества по научно обоснованным нормам. Одной из основных причин проблем в животноводстве участников холдинга является нехватка полноценных концентрированных кормов. Так, не в полной мере реализовано взаимовыгодное сотрудничество хозяйств холдинга с ОАО «Александрийское», в том числе в части изготовления комбикормов для нужд холдинга. Для совершенствования системы кормопроизводства и повышению эффективности животноводства целом по холдингу целесообразно разработать и реализовать проект по покупке комбикормового мини завода, который позволит покрыть потребность участников холдинга в качественных концентрированных кормах (не менее 12 тысяч тонн). В связи с высокой закредитованностью ОАО «Любичини-Агро» (бывшее ОАО «Амкодор-Шклов») и ОАО «Новгородищенское» инвестиционный проект целесообразно реализовать за счет собственных и заемных средств ЗАО «Большие Славени». Обеспеченность полноценными концентратами позволит участникам холдинга выйти на устойчивый уровень эффективности производства и станет основой для дальнейшего развития всей структуры;

в) в области повышения эффективности производства продукции растениеводства перспективным видится создание единого механизированного отряда на базе участников холдинга. Данная мера будет способствовать соблюдению оптимальных сроков проведения агротехнических работ, особенно в напряженные периоды посевной и уборочной кампании. Объединение усилий по комплектованию механизированных отрядов необходимой техникой является преимуществом холдинговых структур и возможно исходя из законодательно разрешенных процедур безвозмездного оказания услуг участниками холдинга друг другу. Оказание услуг по проведению агротехнических мероприятий целесообразно сопровождать внутренними договорами, а также фиксировать актами выполненных работ, на основе рассчитанных и согласованных с управляющей компанией калькуляций стоимости услуг по выполнению определенного вида работ;

г) оптимизация отраслевой структуры холдинга за счет рационального использования имеющихся производственных ресурсов, учета специализации участников структуры и ее углубления для более эффективной деятельности всего формирования. Согласно статье 9 и приложению 2 Указа № 385 у участников холдинга есть право в пределах формирования передавать в безвозмездное пользование имущество использовать объекты интеллектуальной собственности, принадлежащих иным участникам холдинга, на безвозмездной основе, также деньги и ценные бумаги, товары, продукцию, выполненные работы, оказанные услуги. При этом эти объекты не включаются в состав внереализационных доходов при исчислении налога на прибыль и единого налога для производителей сельскохозяйственной продукции. Для такого уже более глубокого взаимодействия субъектов холдинга, при котором происходит оптимизация и некоторое перераспределение ресурсов необходимо:

- разработать положения по формированию схем взаиморасчетов участников за промежуточную продукцию, передаваемую в рамках организации единого замкнутого технологического цикла;
- определить порядок формирования внутрикорпоративной ценовой политики.

С целью обоснования оптимальной отраслевой структуры агрохолдинга «Купаловское», была составлена и решена расширенная экономико-математическая задача. Важным моментом является согласование общей обеспеченности ресурсами, а также рациональное использование сельскохозяйственных площадей, в том числе пахотных земель. Прогнозные значения урожайности сельскохозяйственных культур и продуктивности животных основаны на плановых показателях ООО «Купаловское – управляющая компания холдинга».

В качестве критерия оптимальности взята прибыль от реализации агрохолдинга, которая равна сумме прибылей его участников.

Информация об использовании основных производственных ресурсов в соответствии с результатами решения экономико-математической задачи представлена в табл. 1.

Таблица 1. Использование производственных ресурсов

Показатели	Ресурсы		Расчёт в % к факту
	Факт	Расчет	
<b>ОАО «Новгородищенское»</b>			
Пашня, га	6048	6048	100,0
Естественные сенокосы и пастбища, га	451	451	100,0
Улучшенные сенокосы и пастбища, га	1238	1238	100,0
Запасы годового труда, чел.-час.	245000	253445	103,3
<b>ОАО «Любичи-Агро»</b>			
Пашня, га	7294	7294	100,0
Естественные сенокосы и пастбища, га	310	310	100,0
Улучшенные сенокосы и пастбища, га	1092	1092	100,0
Запасы годового труда, чел.-час.	551000	552852	100,4
<b>ЗАО «Большие Славени»</b>			
Пашня, га	4305	4305	100,0
Естественные сенокосы и пастбища, га	288	288	100,0
Улучшенные сенокосы и пастбища, га	1197	1197	100,0
Запасы годового труда, чел.-час.	215000	222724	103,3

Перспективные параметры функционирования предприятия предполагают полное использование земельных ресурсов хозяйства. При этом необходимо привлечение дополнительного годового труда около 18 тыс. чел.-час, что составляет около 1,5 % от общего объема отработанного времени за отчетный период.

Также, в соответствии с решением экономико-математической задачи для внутрихолдинговой оптимизации производственных ресурсов целесообразно:

- ОАО «Новгородищенское» сконцентрироваться на производстве кукурузы на зерно, при этом увеличив посеvy данной культуры до 911 га (более чем в 10 раз по сравнению с фактической площадью), а также на производстве сена из всего получаемого предприятием объема многолетних трав;
- ОАО «Любичи-Агро» увеличить площадь посева зерновых на 31 %, за счет снижения площади рапса и отказа от производства зерна кукурузы и сена из многолетних трав;
- ЗАО «Большие Славени» увеличить площадь посева зерновых на 35 % и так же, как ОАО «Новгородищенское» производить сено из всей полученной от посевов многолетних трав зеленой массы;
- значительно сократить во всей рассматриваемых предприятиях посеvy кукурузы на силос.

В соответствии с полученным решением для кормления животных нужно закупить комбикорма извне для нужд ОАО «Новгородищенское» – 3402 т, для ОАО «Любичи-Агро» – 5848 т, а также

необходимо осуществить централизованную закупку сена со стороны объемом 2536 т для потребностей всего холдинга.

Структура посевных площадей сформирована на основе учета перспективных размеров животноводческих отраслей, представленных в табл. 2.

Таблица 2. **Поголовье животных в агрохолдинге «Купаловское»**

Вид животных	Фактическое поголовье, гол.	Расчетное поголовье, гол.	Расчет к факту, %
<b>ОАО «Новгородищенское»</b>			
Коровы	2557	2600	101,7
Молодняк КРС	3484	3287	94,3
<b>ОАО «Любичи-Агро»</b>			
Коровы	2980	3100	104,0
Молодняк КРС	3249	3192	98,2
<b>ЗАО «Большие Славени»</b>			
Коровы	1282	1300	101,4
Молодняк КРС	5367	5500	102,5

Таким образом, на перспективу рекомендуется увеличить поголовье коров во всех предприятиях-участниках, а также поголовье КРС на откорме в ЗАО «Большие Славени» до имеющихся возможностей, обусловленных мощностью предприятий и наличием скотомест. При этом целесообразно сократить поголовье КРС на выращивании и откорме в ОАО «Новгородищенское» и ОАО «Любичи-Агро» на 5,7 и 1,8 % соответственно.

Основные показатели эффективности по участникам и структуре, которые отражают эффект от оптимизации в целом, приведены в табл. 3.

Таблица 3. **Финансовые результаты деятельности участников агрохолдинга**

Показатели	Факт	Расчёт	Расчет к факту, %, ± п.п., тыс. руб.
<b>ОАО «Новгородищенское»</b>			
Выручка, тыс. руб.	16333	18186	111,4
Затраты на производство, тыс. руб.	16031	17884	111,5
Прибыль, тыс. руб.	302	302	100
Уровень рентабельности продаж, %	1,7	1,7	+0,0 п. п.
<b>ОАО «Любичи-Агро»</b>			
Выручка, тыс. руб.	18978	21502	113,3
Затраты на производство, тыс. руб.	18861	20701	109,8
Прибыль, тыс. руб.	117	801	683,8
Уровень рентабельности продаж, %	0,6	3,7	+3,1 п. п.
<b>ЗАО «Большие Славени»</b>			
Выручка, тыс. руб.	13218	16809	127,2
Затраты на производство, тыс. руб.	11371	10623	93,4
Прибыль, тыс. руб.	1847	6186	334,7
Уровень рентабельности продаж, %	14,0	36,8	+22,80 п. п.
<b>Агропромышленный холдинг «Купаловское»</b>			
Выручка, тыс. руб.	48529	56495	116,4
Затраты на производство, тыс. руб.	46263	49590	107,2
Прибыль, тыс. руб.	2266	6905	304,7
Уровень рентабельности продаж, %	4,7	12,2	+7,5 п. п.

Таким образом, использование результатов развернутой экономико-математической модели по оптимизации отраслей, структуры сельскохозяйственных угодий, ресурсов предприятий агрохолдинга позволит увеличить общую прибыль более чем в 3 раза, а рентабельность на 7,5 п. п. за счет роста данных показателей в первую очередь в ЗАО «Большие Славени». При этом эффективность ОАО «Новгородищенское» планируется на фактическом уровне, в ОАО «Любичи-Агро» планируется рост рентабельности продаж на 3,1 п. п., в ЗАО «Большие Славени» – на 22,8 п. п. Значительный рост эффективности и в частности массы прибыли в ЗАО «Большие Славени» создает предпосылки для становления данной организации в качестве инвестиционного лидера, «буксира» на этапе стабилизации финансового состояния всей структуры. Так в качестве следующего шага после оптимизации отраслевой структуры согласно результатам решения экономико-математической задачи можно рассматривать отмеченную выше рекомендацию по приобретению оборудования ЗАО «Большие Славени» для производства собственных комбикормов, мощностью достаточной для обеспечения данным видом корма всего холдинга.

### **Заключение**

Таким образом, предложены рекомендации по эффективному функционированию агрохолдингов на примере «Купаловское». Рекомендации включают подходы к формированию оптимальной органи-

зационной структуры холдинга, совершенствованию системы оплаты труда, как важнейшего фактора мотивации сотрудников, использование возможности совместного участия предприятий структуры в процедурах закупки, порядок формирования централизованного фонда, подходы к повышению эффективности производственной деятельности агрохолдинга. Данные рекомендации, основанные на глубоком анализе состояния структуры в целом и отдельных ее участников, на законодательстве, регламентирующем деятельность холдингов в Республики Беларусь будут способствовать повышению экономической эффективности деятельности холдинга «Купаловское» за счет использования потенциала от интеграции, выражающемся в возникновении синергетического эффекта и в перспективе реализации первоначально планируемой стратегии данного холдинга – организацию собственной переработки и создание структуры с замкнутым циклом производства.

#### *ЛИТЕРАТУРА*

1. О создании и деятельности холдингов [Электронный ресурс]: Указ Президента Респ. Беларусь, 7 октября 2021 г., № 385 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P32100385> – Дата доступа: 03.05.2023.

2. Подлипский, А. И. Оценка эффективности деятельности интеграционных структур в агропромышленном комплексе Республики Беларусь / Актуальные проблемы инновационного развития агропромышленного комплекса Беларуси: сборник научных трудов по материалам XIII Международной научно-практической конференции: в 2 ч. Ч. 2, Горки, 4–5 февраля 2021. – С. 98–104.

3. Подлипский, А. И. Рекомендации по созданию эффективных интеграционных структур в агробизнесе Республики Беларусь / А. И. Подлипский // Вестник Белорус. гос. с.-х. акад. – 2022. – № 3. – С. 21–27.

4. Фрейдин, М. З. Обоснование целесообразности и выбор форм интеграции субъектами агробизнеса Республики Беларусь / М. З. Фрейдин, А. И. Подлипский // Аграр. экономика. – 2021. – № 1. – С. 53–61.