

**Ключевые слова:** финансовое обеспечение, инновации, инвестиции, инновационная деятельность, банковское кредитование, банковская система, государственная поддержка.

**Abstract.**

**Maliy O.G. Financial support of innovation activity in Ukraine.**

*The article is devoted to the analysis of the modern system of financial provision of innovations, the evaluation of the efficiency of institutions supplying resources and coordinating various aspects of innovation activity. The influence of innovations on the economic growth of the country is investigated. The peculiarities of financing of investment activity are determined, the current state of financial support of innovative activity in Ukraine is estimated.*

*The analysis makes it possible to ascertain the financial insufficiency of available and deficit of potential sources of financial resources to ensure the implementation of innovative activities and implementation of innovative projects in Ukraine.*

*An analysis of the efficiency of bank lending, as a source of financing for innovation in Ukraine, allows us to conclude that banks are only fragmentarily involved in the financial provision of innovation activities.*

*The limited potential of the national financial sources for ensuring the innovation process determines the relevance of the search for foreign sources of financing. In the long run, the main source of financing innovative activity should be the private financial resources of domestic investors and commercial banks with the support of the innovation sector by the state.*

**Key words:** financial support, innovations, investments, innovative activity, bank lending, banking system, state support.

**УДК 338.242:005.591.45**

**УПРАВЛЕНИЕ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫМИ  
ОТНОШЕНИЯМИ В ПРОДУКТОВЫХ КОМПАНИЯХ НА  
РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ**

**ЛЕНСКАЯ Т.И., к.э.н.,**

**ЗАВ. СЕКТОРОМ КООПЕРАЦИИ И ИНТЕГРАЦИИ,  
РНУП «ИНСТИТУТ СИСТЕМНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ  
В АПК НАН БЕЛАРУСИ»**

**НАЗАРОВА М.С., к.э.н., доцент, БЕЛОРУССКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**Постановка проблемы в общем виде.** В современном отечественном АПК отмечается интенсивный процесс создания и развития вертикально-интегрированных корпоративных структур, представляющих собой достаточно эффективную форму

межхозяйственного сотрудничества, способную обеспечить ее участникам финансово-экономическую устойчивость, производственно-техническое, организационно-управленческое и экономическое единство. Способствуя преодолению неэквивалентности межотраслевого товарообмена вертикально-интегрированные корпоративные структуры выступают в качестве мощного антикризисного фактора многих аграрных регионов.

Вертикально-интегрированные структуры, объединяющие комплекс технологически взаимосвязанных предприятий регионального АПК, во многом обеспечивают стабильность производственно-хозяйственных связей, консолидацию производственно-технологических, финансовых ресурсов, значительное сокращение стоимости транзакций. В то же время необоснованность выбора модели, организационно-экономических механизмов, организационно-управленческой структуры и состава участников интеграции значительно снижает уровень синергизма агропромышленного объединения. Нарушение принципов агропромышленной интеграции, недостаточный учет дифференциации производственных, финансово-экономических условий хозяйствования ее участников при разработке организационно-экономического механизма внутрикорпоративного взаимодействия являются причинами значительных трудностей в преодолении объективной разнонаправленности экономических интересов участников интегрированной корпоративной структуры, ориентации на углубление интеграционных связей. В целях обеспечения эквивалентности интраэкономических отношений, равных условий хозяйствования, взаимной заинтересованности и ответственности участников вертикально-интегрированной корпоративной структуры за конечный результат ее деятельности необходимо усиление научной составляющей в разработке организационно-экономических механизмов внутрикорпоративного взаимодействия.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Изучению проблемы формирования и функционирования вертикально-интегрированных корпоративных структур в агропродовольственном комплексе посвящены научные труды таких отечественных ученых-экономистов как Н.А. Бычкова, И.П. Воробьева, В.Г. Гусакова, М.И. Запольского, Г.М. Лыча, А.С. Сайганова, А.П. Шпака и др. Предложенные отечественными учеными механизмы и рекомендации направлены на повышение

эффективности взаимодействия субъектов хозяйствования в интегрированных формированиях агропромышленного производства, повышение уровня конкурентоспособности продукции.

В работах современных ученых-экономистов в основном рассматриваются вопросы кооперации и интеграции в целом, но недостаточно внимания уделяется проблемам организации отдельных форм интегрирования [1, 2, 3]. Вместе с тем, в аграрной науке отмечается отсутствие единого подхода к формированию вертикально-интегрированных агропромышленных структур корпоративного типа, недостаточно разработаны методологические основы организации системы внутрикорпоративных отношений, вопросы спецификации организационно-экономических механизмов агропромышленной интеграции к конкретным организационным формам и условиям региональных подкомплексов. Поэтому необходимость развития целого ряда организационно-экономических вопросов, связанных с созданием корпоративных агропромышленных формирований, условиями их эффективного функционирования и развитием системы организационно-экономических отношений между их участниками с учетом региональных особенностей определило тематику данного исследования.

**Формулировка целей статьи.** Цель исследования состоит в разработке научно-методических и практических предложений по управлению внутрикорпоративными отношениями в продуктовых компаниях на региональном уровне.

**Изложение основного материала исследования.** Ключевым вопросом создания и функционирования продуктовых компаний является система управления внутрикорпоративными отношениями, как между участниками интеграционного взаимодействия (дочерними обществами, структурными подразделениями), так и между корпоративным центром (управляющей компанией) и ее участниками [3, 4].

В данном контексте нами разработана функциональная модель управления внутрикорпоративными отношениями продуктовых компаний на региональном уровне (рисунок 1).

Представленная модель управления интеграционным взаимодействием участников продуктовой компании на региональном уровне содержит основные элементы, определяющие ее эффективность: субъекты взаимодействия, принципы и инструменты регулирования внутрикорпоративных отношений, ключевые функции (составляющие) управления в разрезе интеграционной системы.



**Рисунок 1. Функциональная модель формирования эффективных внутрикорпоративных отношений в вертикально-интегрированных продуктовых компаниях**

Субъектная структура управления внутрикорпоративными отношениями в продуктовых компаниях макроуровня включает – Совет директоров корпоративного центра (управляющей компании), микроуровня – государственные органы управления, определяющие правовые условия функционирования субъектов хозяйствования в аграрной сфере (налоговая, кредитная, ценовая политики).

На практике деятельность управляющей компании (корпоративного центра) по отношению к участникам сводится к трем направлениям: управление собственностью или пакетами акций; управление производственно-хозяйственной деятельностью; управление товарными и денежными потоками. Следует отметить, что важнейшую роль в системе внутрикорпоративных взаимоотношений играет регулирование экономических межхозяйственных трансакций формируемых на базе управляющей компании. В таком случае корпоративный центр берет на себя часть функций по финансовому планированию и контролю, организации внутрикорпоративных расчетов за промежуточную продукцию в рамках технологической цепи «производство-переработка-сбыт», формированию централизованных и (или) инновационных фондов, разработке пропорций распределения добавленной стоимости, маркетинговой стратегии, ценообразования и кредитования участников (дочерних обществ) и др.

Исследованиями установлено, что в рамках управления экономическими взаимоотношениями участников следует учитывать, следующие принципы:

- централизации функций финансовых потоков участников компании;
- целостности, то есть объединение участников в замкнутый технико-экономический цикл производства;
- эквивалентности обмена и распределения финансовых потоков;
- субсидиарной ответственности участников интеграции за достигнутые производственно-экономические результаты;
- доминирования общих производственно-экономических интересов продуктовой компании над оперативными интересами участников интеграции.

Определяющими элементами, оказывающими влияние на содержание процесса управления интеграционным взаимодействием в продуктовой компании в АПК нами определены:

- организационная модель построения вертикально-интегрированной продуктовой компании (агрокомбинат, холдинг,

договор простого товарищества). Устанавливает возможности, ограничения, конкретные функции каждого участника и корпоративного центра;

– состав и структура капитала участников, наличие производственных мощностей для осуществления воспроизводственного процесса, которые определяют основные тенденции структурной модернизации;

– технологическая организация продуктовой компании: обеспечивает готовность объединения к выпуску продукции необходимого качества при установленных сроках, объемах производства и затратах;

– способы взаимодействия с рыночной средой и органами управления: определяет способность адаптироваться к внешним условиям как на внутреннем, так и внешнем рынках.

В разработанной функциональной модели нами определен следующий комплекс функций эффективного управления интеграционным взаимодействием в продуктовых компаниях:

**Функция 1:** Консолидированная производственная программа.

Включает разработку корпоративной стратегии производственной программы, предусматривающей проведение комплекса организационных и технологических мероприятий по формированию единого замкнутого производственного цикла «производство – переработка – сбыт», оценку затрат материальных, трудовых и финансовых ресурсов с целью предупреждения непроизводительных потерь, выявление потенциальных возможностей производственной корпоративной системы.

**Функция 2:** Определение максимально эффективной системы ценообразования. Предполагает разработку системы трансфертных цен, пропорций распределения консолидированного дохода. Данная функция позволяет обеспечить механизм учета, внутрикорпоративных взаиморасчетов за промежуточную продукцию, а также согласование экономических интересов путем распределения итогового финансового результата (выручки от реализации, прибыли) пропорционально вкладу участников в совместное производство.

**Функция 3: инновационная.** Предполагает привлечение инвестиционных ресурсов для развития основного капитала, инфраструктуры и других элементов консолидированной производственно-хозяйственной деятельности продуктовой системы. Инвестиционная функция реализуется путем формирования централизованного фонда на условиях и в порядке, определенных

уставом (учредительным договором) корпоративного центра и уставами (учредительными договорами) дочерних компаний продуктовой компании в форме холдинга. В продуктовых компаниях в форме агрокомбинатов централизованный фонд может быть сформирован за счет отчислений из выручки от реализации конечной и промежуточной продукции.

**Функция 4: консолидированное рыночное позиционирование.** Включает централизацию стратегического управления маркетинговой деятельностью на базе корпоративного центра (управляющей компании) и реализацию единой сбытовой, рекламной политики на внутреннем и внешнем продовольственных рынках.

**Функция 5: аналитический мониторинг факторов внутренней и внешней среды.** Позволяет заблаговременно спрогнозировать всевозможные угрозы и риски конкурентной среды, а также разработать план действий в случае возникновения форс-мажорных обстоятельств; изменить стратегию управления производственным процессом с учетом внутренних и внешних угроз.

**Функция 6: усиление интеграционного взаимодействия и развитие процесса вертикальной интеграции.** Предполагает расширение производственной базы участников продуктовой компании с использованием механизма реорганизации (присоединение, слияние, выделение).

**Выводы.** Реализация модели управления взаимодействием участников продуктовой компании на практике позволит субъектам интеграции выйти на качественно новый уровень эффективности функционирования и обеспечить их дальнейшее устойчивое развитие.

#### **Литература.**

1. Гусаков В.Г. Каким быть кооперативно-интеграционным объединениям в АПК / В.Г. Гусаков // Сел. хоз-во Беларуси. – 2010. – № 2. – С. 4-12.
2. Запольский М.И. Развитие агропромышленной интеграции в условиях становления рыночной экономики: на примере продуктовых подкомплексов : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / М.И. Запольский. – Минск, 2014. – 332 с.
3. Воробьев И.П. Разноуровневая кооперация / И.П. Воробьев, А.А. Наумчик. – Гомель : Белорус. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2004. – 244 с.

4. Развитие кооперативно-интеграционных процессов в АПК / М.И. Запольский, Т.И. Ленская, М.С. Назарова, Е.В. Гусаков // Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации / В. Г. Гусаков [и др.] ; под ред. В.Г. Гусакова. – Минск, 2013. – Гл. 5. – С. 137-147.

5. Теоретические аспекты развития кооперативных объединений в рамках административного района / М.И. Запольский, Т.И. Ленская, М.С. Назарова, Е.В. Гусаков // Экономические проблемы повышения эффективности функционирования АПК в новых условиях: вопросы теории и методологии / В.Г. Гусаков [и др.] ; под ред. В.Г. Гусакова. – Минск, 2013. – Гл. 2. – С. 94-100.

### References.

1. Gusakov V.G. (2010). Kakim byt' kooperativno-integratsionnym ob"edineniyam v APK [How to be cooperative-integration associations in the agro-industrial complex]. *Sel. khoz-vo Belarusi – Agriculture of Belarus*, No 2., pp. 4-12 [in Russian].

2. Zapol'skiy M.I. (2014). Razvitie agropromyshlennoy integratsii v usloviyakh stanovleniya rynochnoy ekonomiki: na primere produktovykh podkompleksov [The development of agro-industrial integration in the conditions of market economy formation: on the example of food subcomplexes]. *Dissertation of doctor of economic Sciences*. Minsk, p. 332 [in Russian].

3. Vorob'ev I.P., & Naumchik A.A. (2004). *Raznurovnenaya kooperatsiya [Multi-level cooperation]*. Gomel' : Belorus. torгово-ekon. un-t potrebit. koop., p. 244 [in Russian].

4. Zapol'skiy M.I., Lenskaya T.I., Nazarova M.S., & Gusakov E.V. (2013). Razvitie kooperativno-integratsionnykh protsessov v APK [Development of cooperative-integration processes in the agro-industrial complex]. *Nauchnye printsipy regulirovaniya razvitiya APK: predlozheniya i mekhanizmy realizatsii – Scientific principles for the regulation of the development of the agroindustrial complex: proposals and mechanisms for implementation*. V.G. Gusakov (Ed.). Minsk, 2013, Ch. 5, pp. 137-147 [in Russian].

5. Zapol'skiy M.I., Lenskaya T.I., Nazarova M.S., & Gusakov E.V. (2013). Teoreticheskie aspekty razvitiya kooperativnykh ob"edineniy v ramkakh administrativnogo rayona [Theoretical aspects of the development of cooperative associations within the administrative district]. *Ekonomicheskie problemy povysheniya effektivnosti funktsionirovaniya APK v novykh usloviyakh: voprosy teorii i metodologii – Economic problems of increasing the efficiency of the functioning of the agro-industrial complex under new conditions: theory and methodology issues*. V.G. Gusakov (Ed.). Minsk, 2013, Ch. 2, pp. 94-100 [in Russian].



### **Анотація.**

**Ленська Т.І., Назарова М.С. Управління внутрішньо корпоративними відносинами в продуктових компаніях на регіональному рівні.**

*У статті запропонована функціональна модель управління внутрішньо корпоративними відносинами продуктових компаній на регіональному рівні, визначено комплекс функцій ефективного управління інтеграційним взаємодією в компаніях. Встановлено, що реалізація моделі управління взаємодією учасників продуктової компанії на практиці дозволить суб'єктам інтеграції вийти на якісно новий рівень ефективності функціонування і забезпечити їх подальше сталий розвиток.*

**Ключові слова:** вертикально-інтегровані корпоративні структури, внутрішньо корпоративні відносини, продуктові компанії, регіональний рівень, інтеграційна взаємодія.

### **Аннотация.**

**Ленская Т.И., Назарова М.С. Управление внутрикорпоративными отношениями в продуктовых компаниях на региональном уровне.**

*В статье предложена функциональная модель управления внутрикорпоративными отношениями продуктовых компаний на региональном уровне, определен комплекс функций эффективного управления интеграционным взаимодействием в компаниях. Установлено, что реализация модели управления взаимодействием участников продуктовой компании на практике позволит субъектам интеграции выйти на качественно новый уровень эффективности функционирования и обеспечить их дальнейшее устойчивое развитие.*

**Ключевые слова:** вертикально-интегрированные корпоративные структуры, внутрикорпоративные отношения, продуктовые компании, региональный уровень, интеграционное взаимодействие.

### **Abstract.**

**Lenskaya T.I., Nazarova M.S. Management of corporate relations in grocery companies at the regional level.**

*The article proposes a functional model for managing intra-corporate relations of product companies at the regional level, defines a set of functions for effective management of integration interaction in companies. It has been established that the implementation of the model for managing the interaction of participants in a product company in practice will allow integration subjects to reach a qualitatively new level of operational efficiency and ensure their further sustainable development.*

**Key words:** vertically integrated corporate structures, corporate relations, product companies, regional level, integration interaction.