

УДК 338.439:658

О. М. Коваленко,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності,
Одеський національний політехнічний університет

ІНСТИТУЦІЙНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР У ХАРЧОВІЙ ГАЛУЗІ

O. Kovalenko,

Associate Department of Management of foreign and innovation activities
of Odessa National Polytechnic University

INSTITUTIONAL CONTROL PROCESSES OF VERTICALLY INTEGRATED STRUCTURES IN THE FOOD INDUSTRY

У статті проведено аналіз правової сутності вертикально-інтегрованої структури. Виділено істотні риси вертикально-інтегрованої структури. Розглянуто майновий, обмінно-розподільний та організаційно-управлінський блоки проблем внутрішньокорпоративної взаємодії.

The article analyzes the legal nature of a vertically integrated structure. Highlight the essential features of a vertically integrated structure. Considered property, exchange-distribution, organizational and managerial problems intra blocks interaction.

Ключові слова: холдинг, вертикально-інтегрована структура, планування, контроль, акціонер, товариство, відповідальність, афілійованість.

Key words: holding a vertically integrated structure, planning, control, shareholder, partnership, responsibility, affiliation.

ВСТУП

Простеживши еволюцію виникнення і розвитку перших вертикально-інтегрованих структур, можна відзначити, що вже до початку ХХ століття світова промисловість була представлена заснованими на відносинах економічної субординації та економічного контролю групами господарюючих суб'єктів, що виконують певні функції з виробництва сировини, переробки, транспортування, зберігання, реалізації кінцевим споживачам. Вертикально-інтегрована структура не є юридичною особою і представляє собою правову модель економічної взаємодії господарюючих суб'єктів, що здійснюють узгоджену підприємницьку діяльність на основі участі в статутному капіталі, договорі чи інших обставин, що тягнуть за собою стосунки економічного контролю.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є розробка теоретичних, методологічних та прикладних засад формування вертикально-інтегрованих структур харчових підприємства та механізмів її реалізації шляхом обґрунтування стратегії вертикальної інтеграції в харчовій галузі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ

Підходи та процеси розробки теоретично-методологічних і практичних аспектів формування і регулювання діяльності вертикально-інтегрованих структур знайшли своє відображення у наукових працях відомих зарубіжних та вітчизняних вчених, як І. Ансофф, Л.І. Абалкін, В.С. Більчак, Х. Виссем, Д. Васильєв, О. Вільямсон, П. Друкер, Р. Коуз, П. Ларанж, К. Прахалад, М. Портер, А. Стіркленд, А. Томпсон, К. Ерроу, А.А. Гапоненко, П.В. Забелін, М.І. Книш, Ю.С. Маточкін, Б.З. Мільнер, М.І. Туган-Барановський, Г.М. Федоров, А.В. Чиянов, В.Н. Цуглевич та ін.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Вертикально-інтегровану структуру в харчовій сфері ми визначаємо як сукупність юридично самостійних, але економічно залежних суб'єктів підприємницької діяльності, кожний з яких здійснює в єдиному технологічному ланцюжку конкретну господарську функцію [1].

Порівняльний аналіз понять "холдинг" та "вертикально-інтегрована структура" показує, що вертикально-інтегровані структури, так само як і холдинги, є різновидом підприємниць-

ких об'єднань, заснованих на відносинах економічного контролю, але, разом з тим, потрібно усвідомлювати різницю між поняттям "холдинг" і "вертикально-інтегрована структура". Поняття "холдинг", виходячи з цілей створення, ширше, ніж власне "вертикально-інтегрована структура".

Головна сутнісна ознака вертикально-інтегрованої структури, яка дозволяє виділити її в якості особливого різновиду холдингів, полягає в тому, що основним завданням такого підприємницького об'єднання є забезпечення нормального функціонування окремого виробничого процесу. При цьому володіння певними пакетами акцій (часток участі) у статутних капіталах учасників вертикально-інтегрованої структури і можливість, за допомогою такого володіння, здійснювати певний управлінський вплив на учасників вертикально-інтегрованої структури виступають вже в якості другорядних завдань для вертикально-інтегрованої структури і повинні більшою мірою забезпечити функціонування вертикально-інтегрованої структури як єдиного виробничого комплексу.

У результаті поліаспектного аналізу системи інтраекономічної взаємодії учасників вертикально-інтегрованих агропромислових структур виділений комплекс ключових проблем його організації, умовно згрупованих у три укрупнені блоки: блок організаційно-управлінських проблем, блок майнових проблем, блок обмінно-розподільних проблем.

Блок обмінно-розподільних проблем внутрішньокорпоративної взаємодії включає в себе наступні складові:

- формування правил внутрішньокорпоративних взаєморозрахунків; розробка системи трансфертного ціноутворення, пропорцій розподілу виручки від реалізації кінцевої продукції вертикально-інтегрованої корпоративної структури;

- розробка внутрішньокорпоративного фінансово-кредитного та інвестиційного механізмів (правил формування і використання коштів централізованих фондів інтегрованої структури);

- розробка претензійного механізму, системи економічних санкцій і підвищувальних коефіцієнтів, стимулюючих якість продукції; впровадження противитратного механізму (режиму економії витрат) і т.п.

Блок майнових проблем внутрішньокорпоративної взаємодії включає в себе наступні складові:

- розробка механізмів формування активів керуючої компанії (концентрації та викорис-

тання капіталу вертикально-інтегрованої корпоративної структури);

- оптимізація складу майна вертикально-інтегрованої корпоративної структури;

- розробка механізмів формування майнового взаємозв'язку, взаємозалежності учасників вертикально-інтегрованої корпоративної структури;

- розподіл прав на проміжну продукцію (продукцію внутрішньокорпоративного обороту) вертикально-інтегрованої корпоративної структури і т.п.

Блок організаційно-управлінських проблем внутрішньокорпоративної взаємодії включає в себе наступні складові:

- формування оптимальної виробничої, організаційно-управлінської структури вертикально-інтегрованого агропромислового об'єднання;

- обґрунтування вибору моделі інтегрованої структури; організаційно-правової форми керуючої (основний) компанії, форм реструктуризації інтегровувальних підприємств (бізнес-одиниць);

- розробка виробничої програми вертикально-інтегрованої корпоративної структури, яка передбачає оптимальний рівень використання виробничих потужностей підприємств-партнерів по інтеграції;

- розробка системи фінансово-економічного планування (бюджетування); постановка системи бухгалтерського обліку та звітності інтегрованої корпоративної структури;

- розподіл управлінських функцій, повноважень між учасниками інтегрованої корпоративної структури, а також між ними та центральною компанією (в т.ч. виділення центрів витрат, прибутку та інвестицій);

- розробка, коректування системи внутрішньокорпоративних договірних зобов'язань.

Результатом аналізу правової сутності вертикально-інтегрованої структури стало виділення її істотних рис:

- Вертикально-інтегрована структура являє собою сукупність певним чином субординованих юридичних осіб, які керуються з єдиного центру-організації, яка формально може не бути власником пакетів акцій учасників структури.

- Ключовою характеристикою в системі взаємин учасників вертикально-інтегрованої структури є контроль, здійснюваний основним суспільством по відношенню до дочірніх товариств.

- Виконувані дочірніми товариствами певні функції повинні забезпечувати інтереси не окре-

мих учасників вертикально-інтегрованої структури, а інтереси всієї вертикально-інтегрованої структури в цілому.

— В системі забезпечення домінування всередині вертикально-інтегрованої структури переважає майновий механізм (відносини власності), що проявляється у переважно стовідсотковій участі основного суспільства вертикально-інтегрованої структури в статутних капіталах дочірніх товариств. Даний факт усуває можливість втручання окремих акціонерів (учасників) дочірніх товариств в єдиний виробничий процес.

Становлення харчових вертикально-інтегрованих структур в Україні відбувалося в рамках приватизаційних процесів початку 90-х рр. На нових правових підставах і в нових організаційно-правових формах виникли потужні підприємницькі об'єднання, засновані на відносинах економічної залежності та контролю.

Харчові вертикально-інтегровані структури створювалися на базі об'єднань, що існували ще в плановій радянській економіці, які функціонували як єдині виробничо-господарські комплекси, що включають у себе орган управління та підприємства.

Потрібно відзначити відсутність єдиної думки з боку дослідників про раціональність підходів до реформ початку 90-х рр. минулого сторіччя. Безумовним недоліком в механізмі створення перших харчових вертикально-інтегрованих структур став той факт, що вони створювалися до прийняття законодавства на підставі підзаконних нормативно-правових актів, головна мета яких полягала в забезпеченні управління технологічними процесами "замкнутого циклу" — виробництво сировини, переробка, транспортування, зберігання і реалізація. При цьому, технологічні ланцюги оформлялися в юридичні відносини субординації між відповідними підприємствами [2].

При встановленні відносин економічної залежності і контролю можна говорити про наявність між двома юридичними особами відносин основного і дочірнього суспільства. Особливу увагу слід приділяти таким основам встановлення відносин економічної залежності та контролю як переважна участь у статутному капіталі. Є думка про те, що переважна участь у статутному капіталі зумовлена наявністю більш 50% участі в статутному капіталі господарського товариства. Переважна частка участі має місце бути в будь-якій ситуації, коли частка такої участі забезпечує можливість одного господарського товариства (товариства) визначати рішення, що приймаються органами управління іншого господарського товариства.

Стосовно до підстав встановлення відносин основної і дочірньої організації, можна говорити про те, що законодавство визначає дочірність як здатність визначати рішення. Більшість харчових вертикально-інтегрованих структур є складні багаторівневі підприємницькі об'єднання, побудовані на системі участі, в структуру яких входять не тільки дочірні, а й "внучаті" і "сестринські" організації. У системі "основне — дочірнє товариство" відносини непрямого контролю в принципі не регулюються. За логікою законодавця для цілей залучення до відповідальності основного суспільства за боргами дочірнього суспільства наявність непрямого контролю сама по собі не дозволяє визначати рішення, що приймаються дочірнім суспільством.

Харчові вертикально-інтегровані структури, в основному, функціонують на засадах економічного контролю та економічної залежності, мають складнішу систему управління, яка відрізняється істотними особливостями, порівняно з системою управління в автономних юридичних особах. Поряд з відносинами, що складаються між органами холдингу і його підрозділами без прав юридичної особи, наявність субординаційних відносин між учасниками вертикально-інтегрованої структури зумовлює факт участі у відносинах управління основного суспільства (суб'єкт управління) і його дочірніх товариств (об'єкт управління).

Вертикально-інтегровані структури слід розглядати як складні багаторівневі підприємницькі об'єднання. Дочірні товариства, що входять до вертикально-інтегрованої структури, будучи об'єктом управління для основного суспільства і маючи, в свою чергу, свої дочірні суспільства, виступають як у якості суб'єкта управління, так і в якості об'єкта управління.

Управління вертикально-інтегрованою структурою є різновидом корпоративного управління і здійснюється за принципом економічної субординації (контролю). У той же час, чинне законодавство не містить будь-яких спеціальних норм стосовно до управління в вертикально-інтегрованих структурах.

Систематизуючи сформовані способи (механізми) управління в харчових вертикально-інтегрованих структурах, можна їх класифікувати на:

1) способи управління, засновані на акціонерному контролі, який надає можливість забезпечити прийняття рішень через органи управління дочірнього суспільства, а саме, за допомогою участі в загальних зборах акціонерів (учасників), участі у формуванні та роботі

ради директорів, ревізійної комісії, призначення одноосібного виконавчого органу дочірнього товариства;

2) способи управління поточною діяльністю дочірнього суспільства. До числа даних способів у роботі віднесені передача повноважень одноосібного виконавчого органу дочірнього товариства керуючої організації, створення єдиного правового та організаційного простору, організація фінансових потоків у рамках вертикально-інтегрованої структури, здійснення фінансового та виробничого планування і контролю [3].

Способи управління, засновані на акціонерному контролі, показують, що оперативне управління дочірніми товариствами через раду директорів є більш ефективним, ніж здійснення управлінського впливу на підконтрольні суспільства через загальні збори акціонерів, що обумовлено закритим переліком питань, що у компетенції загальних зборів акціонерів. Чинне законодавство дає можливість істотно розширити компетенцію ради директорів, включивши в нього ряд питань, віднесених до компетенції загальних зборів, а також передбачити необхідність отримання попереднього схвалення радою директорів низки важливих для товариства операцій, що здійснюються одноосібним виконавчим органом в процесі звичайної господарської діяльності.

Відсутність законодавчого закріплення механізму видачі "директив" або "доручень на голосування" залишає відкритим питання про те, хто повинен нести відповідальність за збитки, завдані дочірньому товариству, виконанням членом ради директорів отриманої директиви на голосування. Таким чином, відсутність законодавчого регулювання видачі подібних директив виключає можливість притягнення до відповідальності основного товариства за збитки. У зв'язку з цим за доцільно встановити солідарну відповідальність контролюючого акціонера, що дає письмові вказівки членам ради директорів, обраним за пропозицією такого акціонера, за наслідки, які настали у зв'язку з її виконанням. Це дасть право міноритарним акціонерам на відшкодування збитків, пов'язаних з виконанням такої директиви, не тільки з членів ради директорів, але і з контролюючого акціонера, іменованого в зарубіжній практиці "тіньовим директором".

Інституційне регулювання афільованості учасників харчової вертикально-інтегрованої структури розглядає учасників харчових вертикально-інтегрованих структур в якості афільованих осіб.

Афільованість, будучи однією з правових категорій, використовувананих законодавцем для регулювання відносин економічної залежності, стосовно до корпоративних відносин має своїм головним завданням захист прав та законних інтересів інвесторів, акціонерів, контрагентів господарських товариств. На практиці можлива ситуація "конфлікту інтересів" між суспільством і особами, які займають посади в органах управління товариства (директори та менеджери), або між мажоритарними і міноритарними акціонерами. Відзначається, що механізмами, що забезпечують усунення конфлікту інтересів та захист інтересів акціонерів, кредиторів, інвесторів у рамках правової категорії афільованих осіб, є процедури розкриття інформації, схвалення значних правочинів та правочинів із зацікавленістю [4].

Особливо слід відзначити, що харчові вертикально-інтегровані структури, що функціонують як замкнуті виробничо-технологічні цикли, вимагають постійного вчинення між господарськими товариствами, що входять у структуру, великої кількості угод, які, виходячи з вимог чинного корпоративного законодавства, розглядаються як угоди, в здійсненні яких є зацікавленість, а відповідно вимагають певного порядку їх схвалення. У порівнянні з зарубіжним законодавством, коло осіб, визнаних зацікавленими в здійсненні операцій, в українському праві значно ширше. Чинне корпоративне законодавство не передбачає ніяких особливостей здійснення угод із зацікавленістю між учасниками холдингу, в тому числі і між учасниками вертикально-інтегрованої структури. Існує поширена практика тимчасового відчуження частини акцій мажоритарного акціонера формально незалежній особі, яка здійснює голосування за такими угодами.

Відповідальність учасників харчової вертикально-інтегрованої структури слід розглядати як підстави притягнення до відповідальності основного товариства за боргами дочірнього. Необхідно дослідити підстави і порядок покладання майнової відповідальності на основне товариство за боргами дочірнього. Аналіз судової практики дозволяє зробити висновок про вкрай рестриктивне застосування судовими органами відповідних положень законодавства про відповідальність основного товариства за боргами дочірнього товариства. Для таких складних багаторівневих утворень, як вертикально-інтегровані структури, принциповим є адекватний механізм притягнення до відповідальності основного товариства за боргами дочірнього. Це сприятиме захисту прав акціонерів кредиторів дочірніх товариств, а також публічних інтересів держави.

Більшість харчових вертикально-інтегрованих структур є суб'єктами, які займають домінуюче становище на ринку, що обумовлює здійснення особливого антимонопольного контролю щодо діяльності такого роду суб'єктів.

Відсутність правових механізмів ціноутворення всередині групи впливає на формування всієї структури внутрішньокорпоративної взаємодії в цілому, в тому числі і на характер і систему операцій, що здійснюються всередині вертикально-інтегрованої структури. Ціни на сировину і продукти формуються в рамках внутрішньогрупового ціноутворення харчових вертикально-інтегрованих структур, які, в силу домінуючого положення, мають можливість не тільки формувати ціни по ланцюжку "сировина — переробка — оптовий продаж", але і робити істотний вплив на рівень цін при продажу товару кінцевим споживачам.

Основне суспільство, будучи центром інтегрованого об'єднання, здійснює контроль за рухом фінансових потоків і розміщенням фінансових ресурсів серед учасників харчової вертикально-інтегрованої структури. В рамках харчової вертикально-інтегрованої структури фінансові ресурси концентруються в єдиному центрі прибутку з метою їх подальшого перерозподілу відповідно до потреб харчової вертикально-інтегрованої структури в цілому.

Особливу увагу слід приділяти способам фінансування в рамках харчової вертикально-інтегрованої структури. При цьому найбільша увага приділяється трансфертному (внутрішньому) ціноутворенню. Фінансові взаємовідносини в харчових вертикально-інтегрованих структурах здійснюються, в тому числі, з використанням механізму трансфертного ціноутворення. Застосування трансфертних цін між учасниками вертикально-інтегрованої структури не повинно бути зловживанням з боку харчової вертикально-інтегрованої структури. В рамках існуючого законодавчого підходу протидія використанню трансфертного ціноутворення з метою зниження оподаткованої бази здійснюється за допомогою передбаченої законодавством можливості укладення господарюючим суб'єктом з податковим органом угоди про ціноутворення, а також освіти на базі вертикально-інтегрованої структури консолідованої групи платників податків.

ВИСНОВОК

З позиції інституціональної теорії форми та інструменти інтеграції фірм розглядаються як різні можливі шляхи вирішення проблеми координації в економічних системах. В основу пояснення розвитку фірм у протилежність ринкам

закладені витрати використання цінового механізму; чим вище граничні витрати використання цінового механізму в порівнянні з витратами координації всередині фірми, тим активніше відбувається заміщення ринку фірмами, інтенсивніше йдуть процеси горизонтальної та вертикальної інтеграції. Таким чином, можливість зниження трансакційних витрат служить важливим стимулом для фірм до вертикальної інтеграції.

Література:

1. Ємельяненко О.В. Структурні зміни в інтегрованих аграрно-промислових формуваннях / О.В. Ємельяненко // Економіка АПК. — 2004. — № 6. — С. 45—48.
2. Кучма Л.Д. На селі відроджено історично справедливі відносини / Л.Д. Кучма // Економіка АПК. — 2001. — № 1. — С. 3—10.
3. Сидлецкая О.С. Совершенствование организационно-экономических отношений сырьевого и перерабатывающего секторов АПК в трансформационной экономике / О.С. Сидлецкая // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Том 7. (Випуск 8). Формування ринкової структури у трансформаційній економіці України. Збірник наукових праць економіко-правового факультету. Одеса: "Астропринт", 2004. — С. 242—248.
4. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегий: Учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.

References:

1. Yemel'ianenko, O.V. (2004), "Structural changes in the integrated agro-industrial units", *Ekonomika APK*, vol. 6, pp. 45—48.
 2. Kuchma, L.D. (2001), "In the village just restored historic relationship", *Ekonomika APK*, vol. 1, pp. 3—10.
 3. Sydletskaia, O.S. (2004), "Improvement organizational-economic relations and syrevoho pererabatyvayuscheho sectoral APC in the economy transformatsyonnoy", *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia Formuvannia rynkovoї struktury u transformatsijnij ekonomitsi Ukrainy. Zbirnyk naukovykh prats' ekonomiko-pravovoho fakul'tetu*, vol. 8, pp. 242—248.
 4. Tompson, A.A. and Stryklend, A.Dzh. (1998), *Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizacii strategij* [Strategic Management. Arts development and implementation of strategies], JuNITI, Moscow, Russia.
- Стаття надійшла до редакції 06.11.2014 р.*