

УДК 631.115.8+631.151.6(100)

**Е. В. Гусаков, Л. С. Скоропанова, Ф. И. Субоч,
С. А. Чаусов, И. С. Халецкий**

Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси, г. Минск

Зарубежный опыт организации эффективных кооперативно-интеграционных объединений

В статье исследован зарубежный опыт организации эффективных кооперативно-интеграционных объединений. Отмечено, что организация данных объединений, существующая практически во всех развитых странах мира, во многом применима и для Республики Беларусь в период развития рыночных отношений, а также подчеркнута, что положительным моментом является то, что при создании кооперативно-интеграционных структур существуют варианты выбора форм хозяйствования с учетом условий, интересов и возможностей производителей сельхозпродукции.

Ключевые слова: агропромышленная интеграция; кооперация; кооперативно-интеграционные объединения; интегрированные формирования; холдинговая компания; кластер; корпорация; корпоративное управление.

**E. V. Gusakov, L. S. Skoropanova, F. I. Suboch,
S. A. Chausov, I. S. Haletskiy**

The Institute of System Researches in Agro-Industrial Complex of the National Academy of Sciences of Belarus, Minsk

Foreign organization experience of effective cooperative and integration associations

The foreign organization experience of effective cooperative and integration associations is explored in the article. It was noted that the organization of these associations which exists in almost all developed countries of the world is very applicable for the Republic of Belarus during the period of market relations, and it is stressed that the positive point is that there are options for choosing forms of economic management taking into account the conditions, interests and opportunities of agricultural products.

Key words: agro-industrial integration; cooperation; cooperative and integration associations; integrated formations; holding company; cluster; corporation; corporate management.

Введение

Продовольственная и экономическая стабильность в стране связана с эффективным функционированием агропромышленного комплекса (АПК), формирующего рынок сельскохозяйственной продукции. Продовольственному обеспечению сегодня уделяется особое внимание как на мировом, так и на региональном уровне. Дальнейшее развитие процессов кооперации и интеграции является одним из приоритетных направлений аграрной политики государства. Это объясняется тем, что крупные агропромышленные объединения имеют больше возможностей применять инновационные технологии в процессе производства сельхозпродукции. Эти объединения включают финансовые структуры, которые располагают достаточными денежными ресурсами, а также имеют доступ к долгосрочным займам. Все это дает возможность занять внушительную долю в сегменте продовольственного рынка. Кооперативно-интеграционное объединение хозяйствующих субъектов в АПК является основным фактором в повышении эффективности его функционирования.

Зарубежный и отечественный опыт свидетельствует, что отдельным предприятиям достаточно тяжело функционировать самостоятельно. Так или иначе, идет постоянный поиск партнеров для объединения усилий, создания кооперативно-интеграционных структур. В агропромышленном комплексе создаются и успешно развиваются различные кооперативно-интеграционные формирования, которые характеризуются разнообразием организационно-хозяйственных структур, форм собственности, составом участников, степенью объединения деятельности и характером производственно-экономического взаимодействия между ними. Структура таких формирований представляет многоступенчатый производственный цикл, заключительным этапом которого является реализация сельскохозяйственной продукции с высокой добавленной стоимостью. Такие кооперативно-интеграционные формирования могут включать сельскохозяйственные, агросервисные, перерабатывающие, снабженческие, транспортные, а также торговые предприятия. Устраняя многочисленных коммерческих посредников, кооперативно-интеграционные формирования достигают значительного сокращения уровня транзакционных издержек.

Материалы и методы

В качестве материалов исследования послужили:

печатная информация (периодическая печать, монографии, сборники статей и т. п.), освещающая отечественный и зарубежный опыт функционирования кооперативно-интеграционных агропромышленных формирований;

информация официальных сайтов и других ресурсов информационной сети Интернет;

материалы, полученные в ходе самостоятельного изучения деятельности кооперативно-интеграционных структур в отечественной и зарубежной практике.

Исследования осуществлялись посредством применения следующих методов: системного, аналитического, статистического, монографического, графического.

Результаты исследований

Анализ зарубежного опыта организации кооперативно-интеграционных объединений показал, что среди форм интеграционных процессов в зарубежных странах чаще встречается форма слияний и поглощений организаций. Процессы объединения организаций носят сложный и многоплановый характер, в связи с этим необходим комплексный подход. Ряд исследователей выделяют три уровня процессов объединения организаций:

- 1) юридический (процесс перехода прав собственности на активы и обязательства, установление правопреемника, определение его прав и обязанностей);
- 2) бухгалтерский (механизмы объединения активов и обязательств, критерии их признания, способы отражения сделок в бухгалтерском учете, формирование статей финансовой бухгалтерской отчетности);
- 3) экономический (источники конкурентных преимуществ организации и факторы, их определяющие) [3].

Юридический уровень процессов объединения рассматривается в контексте реорганизации юридического лица.

Как показал анализ литературных источников, на бухгалтерском уровне нормативными документами, содержащими определение механизмов слияния и поглощения организаций, являются:

- международный стандарт финансовой отчетности – МСФО 3 (IFRS 3) «Объединения бизнесов», цель которого – повышение надежности и сопоставимости информации об объединении бизнесов, а также его последствиях. Эту информацию представляет отчитывающаяся организация в финансовой отчетности. К примеру, в России этот документ введен в действие в конце декабря 2015 г.;
- американский стандарт по ведению учета SFAS 141 «Объединениях организаций», которым предусмотрен механизм объединения организаций, включающий приобретение чистых активов, доли участия в одной или нескольких организациях, контроля.

Американский стандарт SFAS 141 в отличие от МСФО 3 содержит более узкий перечень механизмов объединения, и ключевым показателем

процесса объединения организаций является присутствие корпоративного контроля.

В зарубежных странах можно выделить следующие экономические мотивы объединения организаций:

рост масштабов производства;

способность объединенной организации к получению большей прибыли (эффект синергии);

диверсификация (рост компании за пределы своей отрасли);

горизонтальная и вертикальная интеграция;

лучшее управление ресурсами.

В различных странах сложились свои тенденции и особенности создания и функционирования крупных кооперативно-интеграционных структур в агропромышленном комплексе. Значительный опыт в этой сфере накоплен в США, ЕС, Японии, Китае и других странах. В 80-е гг. XX в. основными организационными формами агропромышленной интеграции в зарубежных странах выступали: агропромышленные предприятия, агропромышленные комбинаты, агропромышленные объединения [3].

В настоящее время в АПК США и Великобритании распространены такие формы вертикальной интеграции, как промышленно-торговые корпорации, преобладающие на продовольственном рынке. При этом кооперативно-интеграционные процессы в агропромышленном комплексе США в некоторых случаях строго регулируются на уровне штатов. Это связано с тем, что концентрация производства достигла такой степени, что незначительное число крупнейших фирм в каждой отрасли диктуют свои условия остальным.

Следует отметить, что в США развито кооперативное движение, в котором особое место занимает кооперативное обслуживание производителей сельхозпродукции. Система кредитования фермеров, осуществляемая через кооперативы, представляет отрегулированный экономический механизм, где функции между регионами и структурными элементами разграничены.

На современном этапе развития в США, как и в других развитых странах, распространены такие формы агропромышленной интеграции, как холдинговые компании. В этой стране действуют более 6 тыс. холдингов и более 35 тыс. их отделений, контролирующих активы примерно на сумму в 2 трлн долл. США. Холдинговые компании и корпорации действуют там, где есть наиболее выгодные условия их функционирования. Это связано с тем, что в США отсутствует единое для всех штатов законодательство, регулирующее правовое положение этих интеграционных структур.

Для агропромышленных формирований **Скандинавских стран** (Дании, Норвегии, Швеции и Финляндии) характерен высокий уровень

кооперации. В этих странах кооперативы реализуют на внутреннем и внешнем рынке до 80 % продукции. Например, в Дании пушные кооперативы производят и сбывают более 90 % пушнины страны. В Скандинавии широко развита сеть снабженческих кооперативов. В Норвегии, Швеции и Финляндии поставки различных средств производства составляют свыше 60 %. Преобладают в этих продажах минеральные удобрения и специализированные корма, достигающие 50–60 % всего их оборота. Например, в Дании и Норвегии кооперативы создали свою производственную базу получения высококачественных удобрений и кормов с гарантией их окупаемости, которая способна конкурировать с химическими компаниями. Кроме того, кооперативные организации в этих странах поставляют фермерам около 25 % машин и оборудования и примерно 40 % горючего. В Финляндии, Швеции, Дании имеются племенные и семеноводческие кооперативы, которые позволили этим странам занять высокие позиции в отраслях животноводства и растениеводства. На современном этапе развития кооперативы в сфере АПК создают разветвленную распределительную сеть, которая имеет развитую инфраструктуру с устойчивым производственным взаимодействием.

Для кооперативного движения Скандинавии, как и ряда других развитых зарубежных стран, наблюдается тенденция диверсификации деятельности. Так, в Швеции снабженческие кооперативы располагают крупными торговыми складами и хранилищами, осуществляют переработку сырья. В Финляндии существует Центральное снабженческое объединение сельскохозяйственной кооперации, которое помимо поставок фермерам различных средств производства выполняет переработку продукции, осуществляет консультационную деятельность, занимается строительством и другими видами деятельности.

В настоящее время в **Европейском союзе** (ЕС) кооперативные отношения приобрели организационную устойчивость и правовую регламентированность. Практически все товаропроизводители ЕС являются членами (а часто и акционерами) снабженческих, производственно-сбытовых, консалтинговых, агросервисных, профессиональных и других объединений или ассоциаций. В итоге в 15 странах ЕС через кооперативы реализуется более 60 % сельскохозяйственной продукции. Снабженческие кооперативы поставляют производителям сельхозпродукции средства, необходимые для производства. Доля снабженческо-закупочных кооперативов в общих поставках различных средств производства в сельское хозяйство составляет более 50 %.

В ряде развитых стран кооперативы обеспечивают переработку и сбыт конечной продукции, которая поставляется по заказам (квотам) на внутренний и внешний рынок (табл.). Таким образом формируются крупные

Таблица. Реализация кооперативами сельскохозяйственной продукции в некоторых зарубежных странах

Страна	Реализация продукции, %
Япония	90
Скандинавские страны	80
ЕС (15 стран)	60
Германия	50–55
Великобритания	Около 30

производственно-сбытовые сети. Например, во **Франции** и Италии кооперативы обеспечивают весь технологический комплекс – от возделывания винограда до переработки и фирменной торговли. До 70 % поставок винной продукции высокого качества обеспечивается благодаря кооперативам. В связи с развитием диверсификации деятельности во Франции кооперативы совместно используются средства производства. Кооперативы обслуживают около 25 % сельскохозяйственных предприятий, занимаются обработкой почвы, внесением удобрений, уборкой урожая, мелиоративными работами, заготовкой кормов.

Во Франции осуществляется государственная поддержка сельскохозяйственных и обслуживающих кооперативов, которая выражается в виде льготного налогообложения и кредитования в рамках целевых программ поддержки сельского хозяйства. Следует отметить, что во Франции и Японии агропромышленная интеграция основывается на системе кооперативных и корпоративных структур, также присутствуют государственные методы регулирования рынка продовольствия.

Следует отметить, что во Франции слияние промышленного капитала с банковским происходит через холдинговые компании в виде финансово-промышленных групп. Во Франции, как и в Великобритании, нет специального закона, регулирующего вопросы создания и деятельности холдингов. Эти вопросы определяются законом о промышленности.

Кроме того, согласно данным Национального агентства планирования (DATAR), во Франции функционируют более 140 кластеров и примерно 80 находятся в стадии формирования. Например, создан кластер в области растениеводства *Vegepolys*, который с 2005 г. входит в перечень национальных полюсов конкурентоспособности. Целью создания данного кластера явилось развитие синергии частного бизнеса, лабораторий и образовательных организаций для инновационного растениеводства. Кластер насчитывает более 300 участников. Объем ежегодных инвестиций в инновационные проекты составляет около 50 млн евро. Кластер имеет в среднем 40 инновационных проектов в год.

Высшей формой интеграционных процессов можно считать создание транснациональных корпораций. Такие корпорации присутствуют

и во Франции. Примером может служить компания Danone (создана в 1966 г.), которая в 1973 г. объединилась с Gervais Danone – французской группой продуктов питания и напитков, специализирующейся на молочных и макаронных изделиях, и стала крупнейшей группой компаний по производству продуктов питания и напитков во Франции. В настоящее время Danone представляет собой французскую корпорацию, в которой работает более 100 000 сотрудников в более чем 55 странах.

Danone является одним из мировых лидеров в секторе продуктов питания и напитков и состоит из следующих четырех организаций, представляющих отчетность (в скобках обозначен удельный вес продаж организаций в 2018 г.):

- EDP International (33 %);
- EDP Noram (20);
- Specialized Nutrition (специализированное питание, 29);
- Waters (вода, 18 %).

Консолидированные продажи по подотчетной организации выглядят следующим образом: EDP International – 8015 млн евро, EDP Noram – 5041, Specialized Nutrition – 7115, Waters – 4480 млн евро (рис. 1).

Организация Essential Dairy & Plant-Based Noram (EDP Noram) занимается производством и распространением кисломолочных и других

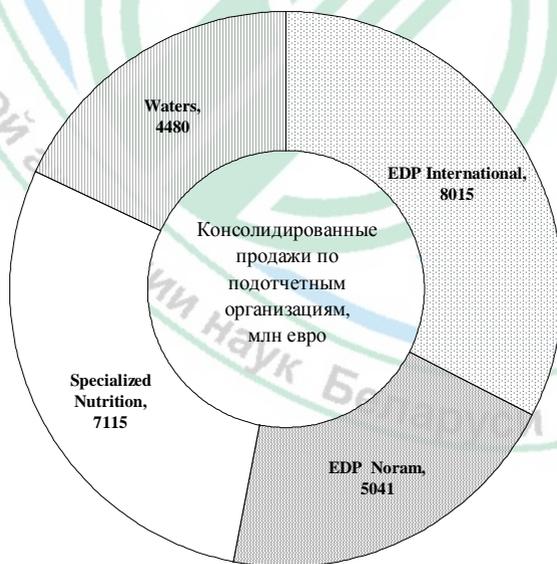


Рис. 1. Консолидированные продажи подотчетных организаций, входящих в состав транснациональной корпорации Danone за 2018 финансовый год, млн евро

молочных продуктов, растительных продуктов и напитков, кофе и органических продуктов в США и Канаде, а организация Essential Dairy & Plant-Based International (EDP International) – за пределами США и Канады.

На рисунке 2 представлена упрощенная схема структуры всей юридической организации транснациональной корпорации Danone на начало 2019 г.

Консолидированные продажи по географическим районам выглядят следующим образом: Европа и Северная Америка – 13 654 млн евро, остальные страны – 10 997 млн евро. В настоящее время Danone представляет собой французскую корпорацию с советом директоров, которая подчиняется положениям и требованиям, изложенным в Кодексе корпоративного управления (AFEP-Medef).

Следует отметить, что во Франции есть ряд документов, которые регулируют вопросы, связанные с корпоративным управлением. Эти документы не носят обязательного характера. К числу таких документов относятся и основные кодексы – Французский кодекс корпоративного управления (AFEP-Medef), применяемый к крупным компаниям, и кодекс Миддлнекст (Middlenext), применяемый к средним и малым компаниям [1].

Кодекс корпоративного управления был разработан в 1995 г. двумя ассоциациями – AFEP и Medef. В нем представлены стандарты управления, предназначенные для улучшения деятельности листинговых компаний и для более прозрачного управления. В декабре 2008 г. вышла в свет консолидированная версия кодексов, которая включала правила о выплате вознаграждения и положения о составе и функционированию совета директоров. Эти составляющие были представлены примерно в равных долях от всего объема документа. С 2016 г. Кодекс публикуется на специальном сайте. Последний пересмотр Кодекса состоялся в июне 2018 г., и в настоящей редакции он содержит ряд требований и точных рекомендаций

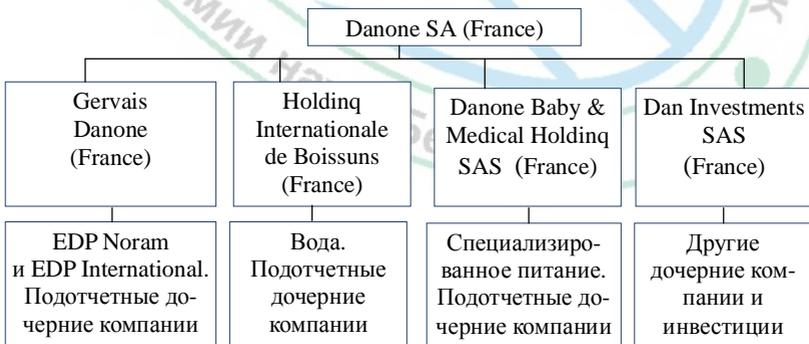


Рис. 2. Упрощенная схема структуры всей юридической организации транснациональной корпорации Danone на начало 2019 г.

по корпоративному управлению, в частности по вознаграждению руководителей и иных должностных лиц [6]. Кодекс – это совокупность рекомендаций, которые позволяют компаниям более эффективно функционировать, отвечая тем самым на ожидания инвесторов и общественности. Кодекс играет решающую роль в развитии практики управления, обеспечивая основу для совершенствования управления листинговыми компаниями и распространения передового опыта. Профессиональное управление – это система, которая скрупулезно применяется на практике и показала свою эффективность.

Следует отметить, что кодексы корпоративного управления в настоящее время приняты во всех европейских странах. Корпоративное управление в Европе осуществляется в соответствии с правилами и положениями, которые изложены в этих документах. Эдди Ваимерш пишет, что «кодексы корпоративного управления обычно применяются только к публичным компаниям, которые определены как компании, акции которых котируются на бирже, или на многосторонних торговых площадках» [1].

Кодекс корпоративного управления **Германии** (Deutscher Corporate Governance Kodex) принят в феврале 2002 г. Он был разработан комиссией, занимающейся вопросами корпоративного управления. Корпоративное право в Германии основывается на концепции, которая учитывает, что компании функционируют непрерывно на устойчивой основе и с целью создания дополнительной стоимости. Данная концепция лежит в основе немецкого кодекса и рыночной экономики, также являясь приоритетной по отношению к интересам акционеров.

На современном этапе в Германии также широкое распространение получили холдинговые компании. В Германии, как и в США, нет специального законодательства о холдингах, в связи с этим их создание и функционирование регулируется законом об акционерных обществах и обществах с ограниченной ответственностью. В этом законе говорится, что холдинговая компания, как господствующее предприятие, имеет право руководить другими предприятиями концерна, заключать договоры, присоединять другие фирмы.

Вместе с тем в Германии получила развитие кооперативная система кредитования. Все кооперативные банки, а также сельскохозяйственные и обслуживающие кооперативы объединяет так называемый Союз кооперативов Германии. Кооперативы осуществляют свою деятельность в единых правовых и экономических условиях.

Япония отличается одним из самых высоких уровней кооперации в мире. Кооперативы в этой стране выполняют в основном снабженческие функции, а также занимаются сбытом сельскохозяйственной продукции. Кроме того, они осуществляют кредитование, социально-бытовое

обслуживание населения, переработку сельхозпродукции. Кооперативные организации нередко заключают контракты как с торгово-промышленными компаниями, так и с крестьянскими хозяйствами на период максимум до шести лет [2].

Следует отметить, что к ярким примерам японских кооперативов нужно отнести Zen Noh, структура которого представлена на рисунке 3 [7]. Данный кооператив является диверсифицированным и многоуровневым, а также включает различные структурные подразделения, ориентированные на всестороннюю поддержку фермеров. При этом агропромышленная интеграция в Японии основана на системе кооперативных и корпоративных структур при наличии государственных методов регулирования продовольственного рынка.

В Японии также присутствуют и транснациональные корпорации. Примером может служить группа компаний Ajinomoto, история которой началась еще в 1909 г. с продажи приправ. С тех пор Ajinomoto расширяется по всему миру в широком спектре областей бизнеса. Ее организационная структура представлена на рисунке 4 [8].

По данным 2018 г., глобальная сеть включает 123 предприятия в 24 странах и регионах (Япония – 44, другие страны – 79) и порядка 34 тыс. сотрудников. Группа Ajinomoto представляет собой компанию с аудиторским и наблюдательным советом, поскольку она обеспечивает надлежащее выполнение бизнес-операций с использованием двухуровневой системы проверки.

Структура включает совет директоров, который принимает решения по важным деловым вопросам и контролирует обязанности исполнителей; ревизионно-наблюдательный совет, состоящий из пяти членов, в том числе трех внешних членов. Ревизионно-наблюдательный совет независим от исполнительных должностных лиц и работает совместно с бухгалтерским аудитором и отделом внутреннего аудита для проведения ревизий исполнения обязанностей директорами.

Россия. Для российского агропромышленного комплекса характерна форма интеграции, при которой происходит вертикальное слияние. В результате этого корпорация-покупатель расширяет свою деятельность либо на предыдущие производственные стадии (вплоть до поставщиков сырья), либо на последующие – до конечных потребителей продукции.

Возникающие взаимоотношения между субъектами хозяйствования в интегрированных структурах АПК России могут происходить по двум направлениям: первое – объединение на принципах ассоциации (от лат. association – соединение), второе – на принципах агломерации (от лат. agglomerate – присоединение, накопление).

Как пишет в своей научной работе А. Г. Фарков, главным отличием территориально-производственной агломерации является акцент

на институциональную трансформацию территориального хозяйства, в основном в области производственной инфраструктуры [5]. Целью создания данной агломерации является решение задач саморазвития территориальной экономики регионов. Рассматриваемая инфраструктура играет роль основы территориальной экономики и служит главным средством, обеспечивающим ее конкурентоспособность. Основным преимуществом территориально-производственной агломерации является возможность создания многоотраслевой хозяйственной системы и получение дополнительного синергетического эффекта благодаря сочетанию разных видов деятельности.

В настоящее время в российском АПК интегрированные формирования развиваются в следующих наиболее совершенных формах: агрохолдинг, агрокорпорация, финансово-агропромышленная группа, кластер.

В настоящее время в Российской Федерации одной из инновационных форм интеграции считаются *кластеры*. Основоположник кластерной концепции М. Портер определял кластеры как «группу географически соседствующих взаимосвязанных компаний и связанных с ними организаций, действующих в определенной сфере, характеризующихся общностью деятельности и взаимодополняющих друг друга» [4].

Данная форма интеграции имеет свои особенности – это создание управляющей компании, присутствие узкой специализации, наличие договорных отношений, отсутствие единого устава, а также способность наиболее эффективно использовать внутренние ресурсы. По последним данным, в России функционирует более 100 кластеров. Они отличаются по уровню организационного развития (начальный, средний, высокий). В них задействовано более 2500 участников и 1 млн работников. Расположены они в основном в европейской и центральной части России.

При создании кластеров из компетентных специалистов формируется комиссия. В этом процессе принимают участие региональные органы власти, а также инициаторы. Основными функциями комиссии являются:

- проведение анализа целесообразности создания кластера;
- проведение анализа условий, необходимых для формирования кластера;
- рассмотрение представленного проекта и уставной документации;
- оказание помощи по привлечению капитала;
- содействие решению организационных вопросов;
- включение создаваемой структуры в региональные программы развития.

Таким образом, создание кластеров в аграрном производстве представляет собой один из основных факторов, который способствует росту конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. На одной территории

происходит концентрация производственных предприятий, обслуживающих организаций, а также предприятий переработки и реализации произведенной продукции. Это создает необходимые условия для получения синергетического эффекта. Государство при функционировании такой интеграционной структуры, как кластер имеет возможность реализовать социально значимые меры. Это осуществляется в результате оптимального сочетания развития как крупных, так и средних и малых форм хозяйствования на селе. Вхождение малых предприятий в систему кооперации является важным фактором, способствующим повышению уровня их конкурентоспособности на аграрном рынке.

Заключение

1. В результате исследований установлено, что в странах с развитой экономикой сельскохозяйственные кооперативы выполняют важную социально-экономическую функцию. Они присутствуют в разнообразных направлениях хозяйственной деятельности: производстве, переработке, сбыте сельхозпродукции, снабжении и обслуживании аграриев и др. Кроме того, кооперативы предоставляют рабочие места населению, способствуют устойчивому развитию сельских территорий. Существенным требованием к деятельности сельскохозяйственных кооперативов является производство высококачественной продукции, безопасной как для человека, так и для окружающей среды, а также удовлетворяющей интересам производителей и потребителей с экономической точки зрения. В развитых странах сельскохозяйственные кооперативы стремятся к формированию экономических связей со смежными отраслями экономики.

2. Изучение опыта зарубежных стран в агропромышленной интеграции показало, что предприятия вступают в интеграционные связи, стремясь снизить риски, связанные с сельскохозяйственным производством, его зависимостью от погодно-климатических условий, стихийностью рынка сельскохозяйственной продукции, а также с целью повышения конкурентоспособности. Расширение объемов продаж сельхозпродукции требует больших инвестиций и достаточно агрессивных стратегий, способных повысить конкурентоспособность на аграрном рынке. Анализ зарубежного опыта организации кооперативно-интеграционных объединений показал, что среди форм интеграционных процессов в зарубежных странах чаще встречается форма слияний и поглощений организаций.

3. Проведенные исследования показали, что организация эффективных кооперативно-интеграционных объединений, существующая практически во всех развитых странах мира, во многом применима и для Республики Беларусь в период становления и развития рыночных отношений. Положительным моментом является то, что при создании

кооперативно-интеграционных структур существуют варианты выбора форм хозяйствования с учетом условий, интересов и возможностей производителей сельхозпродукции. В этой связи опыт зарубежных стран целесообразно использовать при создании кооперативно-интеграционных объединений в условиях Республики Беларусь.

4. Анализ мировой и отечественной практики показал, что кластеризация и сельскохозяйственная кооперация как формы добровольного объединения работников и трудовых коллективов для развития производственной и предпринимательской деятельности являются важнейшими направлениями развития сельского хозяйства и организации территорий на основе эффективного использования земли, трудовых, материально-технических и финансовых ресурсов.

Список использованных источников

1. Ваимерш, Э. Европейские кодексы корпоративного управления и их эффективность [Электронный ресурс] / Э. Ваимерш // Материалы встречи 22–23 окт. 2013 г., Мариотт Гранд-ОТЕЛЬ, М. – 64 с. – Режим доступа: <https://www.oecd.org/daf/ca/2013OECDRussiaCorporateGovernanceRoundtableEuropeanCodesRus.pdf>. – Дата доступа: 09.09.2019.

2. Гусаков, Е. В. Научные основы и организационно-экономический механизм эффективного функционирования кооперативно-интеграционных объединений в АПК / Е. В. Гусаков ; Нац. акад. наук Беларуси. – Минск : Беларус. навука, 2015. – 205 с.

3. Королевич, Н. Г. Кооперация и интеграция организаций в агропромышленном комплексе : учеб.-метод. пособие / Н. Г. Королевич, Н. А. Бычков, А. А. Зеленовский. – Минск : БГАТУ, 2019. – С. 49–60.

4. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. ; под ред. В. Д. Щетинина. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.

5. Фарков, А. Г. Принципы формирования территориально-производственной агломерации в регионах аграрной специализации / А. Г. Фарков // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – №4–3. – С. 175–177.

6. Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées: AFEP и MEDEF [Электронный ресурс]. – 2018. – Р. 48. – Режим доступа: <https://www.afep.com/en/publications-en/le-code-afep-medef-revise-de-2018/>. – Дата доступа: 09.02.2020.

7. National Federation of Agricultural Cooperative Associations [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.zennoh.or.jp/english/>. – Date of access: 18.03.2020.

8. Ajinomoto Group Global Website [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.ajinomoto.com/en/ir/library.html>. – Date of access: 19.03.2020.

Материал поступил в редакцию 20.03.2020 г.

Сведения об авторах

Гусаков Егор Владимирович – кандидат экономических наук, доцент, заведующий сектором кооперации, Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси (ул. Казинца, 103, 220108, г. Минск, Республика Беларусь). Телефон: +375 17 364 61 05. E-mail: ego-6@mail.ru.

Скоропанова Людмила Семёновна – кандидат биологических наук, ведущий научный сотрудник сектора кооперации, Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси (ул. Казинца, 103, 220108, г. Минск, Республика Беларусь). Телефон: +375 17 375 55 30. E-mail: l.skoropanova@tut.by.

Субоч Фадей Иванович – кандидат технических наук, ведущий научный сотрудник сектора кооперации, Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси (ул. Казинца, 103, 220108, г. Минск, Республика Беларусь). Телефон: +375 17 364 61 05. E-mail: agreconst@mail.belpak.by.

Чаусов Сергей Александрович – старший научный сотрудник сектора кооперации, Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси (ул. Казинца, 103, 220108, г. Минск, Республика Беларусь). Телефон: +375 17 375 55 30. E-mail: sergey-ch@tut.by.

Халецкий Игорь Сергеевич – научный сотрудник сектора кооперации, Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси (ул. Казинца, 103, 220108, г. Минск, Республика Беларусь). Телефон: +375 17 375 55 30. E-mail: kyb0@yandex.ru.

Information about the authors

Gusakov Egor – PhD in Economics, associate professor, Head of Cooperation Sector. The Institute of System Researches in Agro-Industrial Complex of the National Academy of Sciences of Belarus (Kazintsa Str., 103, 220108, Minsk, Republic of Belarus). Phone: +375 17 364 61 05. E-mail: ego-6@mail.ru.

Skoropanova Lyudmila – PhD in Biological Sciences, leading researcher of Cooperation Sector. The Institute of System Researches in Agro-Industrial Complex of the National Academy of Sciences of Belarus (Kazintsa Str., 103, 220108, Minsk, Republic of Belarus). Phone: +375 17 375 55 30. E-mail: l.skoropanova@tut.by.

Suboch Fadey – PhD in Technical Sciences, leading researcher of Cooperation Sector. The Institute of System Researches in Agro-Industrial Complex of the National Academy of Sciences of Belarus (Kazintsa Str., 103, 220108, Minsk, Republic of Belarus). Phone: +375 17 364 61 05. E-mail: agreconst@mail.belpak.by.

Chausov Sergey – senior researcher of Cooperation Sector. The Institute of System Researches in Agro-Industrial Complex of the National Academy of Sciences of Belarus (Kazintsa Str., 103, 220108, Minsk, Republic of Belarus). Phone: +375 17 375 55 30. E-mail: sergey-ch@tut.by.

Haletskiy Igor – researcher of Cooperation Sector. The Institute of System Researches in Agro-Industrial Complex of the National Academy of Sciences of Belarus (Kazintsa Str., 103, 220108, Minsk, Republic of Belarus). Phone: +375 17 375 55 30. E-mail: kyb0@yandex.ru.