



**В. Г. ГУСАКОВ, М. И. ЗАПОЛЬСКИЙ**

# **НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ СОЗДАНИЯ ПРОДУКТОВЫХ КОМПАНИЙ**



НАЦИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ НАУК БЕЛАРУСИ  
Институт системных исследований в АПК

В. Г. ГУСАКОВ, М. И. ЗАПОЛЬСКИЙ

# **НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ СОЗДАНИЯ ПРОДУКТОВЫХ КОМПАНИЙ**



Минск  
«Беларуская навука»  
2012

УДК 338.439(476)

**Гусаков, В. Г.** Научные основы создания продуктовых компаний / В. Г. Гусаков, М. И. Запольский ; Нац. акад. наук Беларуси, Ин-т систем. исслед. в АПК. – Минск : Беларус. навука, 2012. – 195 с. – ISBN 978-985-08-1457-9.

Раскрыт механизм создания и функционирования крупных агропромышленных структур на современном этапе, который непосредственным образом связан с необходимостью повышения эффективности экономики, переходом субъектов на рыночные принципы хозяйствования и управления. Это обусловлено тем, что под воздействием внешних и внутренних экономических факторов претерпевают изменения масштабность и направленность кооперации и агропромышленной интеграции, способствующие сглаживанию экономических противоречий между интересами сельскохозяйственных, перерабатывающих, обслуживающих и торговых организаций. Предложены научные подходы по созданию и эффективному функционированию крупных продуктовых компаний в различных продуктовых подкомплексах и регионах.

Данная монография позволяет овладеть специальной терминологией, нормативно-правовой базой, решением проблем перспективного развития кооперативно-интеграционных систем в АПК, что окажет практическую помощь руководителям и специалистам предприятий АПК, органам хозяйственного управления в совершенствовании организационной структуры регионального АПК, а также при создании кооперативно-интеграционных структур по отраслевому или территориальному принципу.

Табл. 10. Ил. 10. Библиогр.: 16 назв.

#### Р е ц е н з е н т ы:

доктор экономических наук, профессор *А. П. Штак*,  
доктор экономических наук, профессор *З. М. Ильина*

**ISBN 978-985-08-1457-9**

© Гусаков В. Г., Запольский М. И., 2012  
© Оформление. РУП «Издательский дом  
«Беларуская навука», 2012

## **ВВЕДЕНИЕ**

Агропромышленное производство Беларуси вступает в решающую стадию своей технико-технологической модернизации и перехода на инновационный путь развития. Происходит быстрая реструктуризация многих перерабатывающих и пищевых предприятий, создаются новейшие технологии и производственные комплексы, внедряются эффективные методы организации и ведения производства, широкое распространение получают интенсивные производственные системы. При сложившихся темпах развития, агропромышленный комплекс Беларуси в течение ближайших 3–5 лет сформирует совершенно новое качество и будет вполне удовлетворять жестким требованиям конкурентоспособной рыночной экономики на основе обеспечения устойчивого и эффективного долгосрочного развития всех отраслей агропромышленного комплекса (АПК).

На данном этапе важнейшим механизмом стабильного и конкурентного рыночного развития АПК является, бесспорно (что подтверждается долгосрочным и многообразным отечественным и зарубежным опытом), продовольственная, или продуктовая, кооперация. Ее актуальность в настоящее время настолько велика, а значение так важно, что от оперативности и масштабов организации разновариантных практических моделей продуктовой кооперации все сильнее начинает зависеть исход решения проблемы существенного повышения конкурентоспособности отечественного агропромышленного производства как на внутреннем, так и на зарубежных рынках. Медлительность, нерешительность и инерционность при решении задач создания и распространения моделей и механизмов продовольственной

кооперации может стать причиной быстрого ослабления, разорения и вытеснения отечественных товаропроизводителей и их продукции с внутреннего белорусского рынка и недопущения проникновения и закрепления белорусских продуктовых структур на зарубежных рынках.

Продовольственная кооперация в мире в последнее время быстро распространяется не только за пределы каких-то внутренних регионов, но и государственных территорий. Все активнее и шире начинают формироваться межрегиональные и транснациональные компании и корпорации, где национальные границы, территории и интересы размываются и стираются. Поставки конечного продовольствия такие компании также имеют возможность распространять по всему миру.

На практике в Беларуси также развивается продовольственная кооперация. Например, известность получают некоторые молочные и мясоперерабатывающие предприятия, которые стремятся создать свои бренды, торговые марки, расширить ассортимент, провести диверсификацию производства, поставлять готовое качественное продовольствие на внутренний белорусский рынок и за рубеж, иметь свои сырьевые зоны и стабильных поставщиков исходного сырья для переработки. Однако размеры таких предприятий, объемы переработки и продаж, потребительская ценность и безопасность продукции, а тем более организационная инфраструктура и поведение на рынке говорят лишь об одном: процессы продовольственной кооперации, организации фирм и их методы рыночной торговли находятся только на начальном этапе своего развития и становления.

Дальнейшее развитие интеграционных процессов в АПК республики в современных условиях требует решения многих научно-практических вопросов формирования и функционирования интеграционных структур, разработки теоретической базы построения методологии интегрирования предприятий АПК с учетом разнообразных форм собственности и хозяйствования субъектов агропромышленной интеграции. При этом требуется привести в соответствие существующие термины и понятия, имеющие отношение к кооперативному взаимодействию хозяйствующих субъектов.

Эффективная деятельность агропромышленных структур (включая продуктовые компании) во многом зависит от сложившихся макроэкономических условий функционирования аграрной экономики. Внешние условия функционирования крупных интегрированных структур объединены нами в единую систему по таким основным направлениям, как:

- уровень сложившегося государственного регулирования кооперативно-интеграционных процессов;
- возможность обеспечения технологической совместимости (дополняемости) участников;
- условия ценообразования в сфере агропромышленного производства;
- наличие возможности рыночного стимулирования эффективного производства и трудовой активности работников;
- потенциал участников для совместного инновационного развития;
- возможность самостоятельного формирования внутрикорпоративных хозяйственных отношений.

Вместе с тем при создании действенных продуктовых компаний в АПК необходимо учитывать базовые (региональные, отраслевые) условия, способствующие их эффективному функционированию.

Очевидно, что организационно-экономические отношения участников продуктовой компании должны строиться на основе самокупаемости и функционировать в условиях внутрикорпоративных товарно-денежных отношений и окупаемости производственных затрат, материальной заинтересованности и ответственности за конечные показатели производства.

Чтобы успешно конкурировать на внутреннем и внешнем рынках, крупным агропромышленным компаниям необходимо в первую очередь перестроить внутрикорпоративные экономические отношения, которые охватывают все объекты производственной и обслуживающей деятельности, рабочие места. Построение экономических отношений на рыночных принципах позволит обеспечить эквивалентный обмен результатами производственной деятельности как между подразделениями, так и меж-

ду отдельными членами этих коллективов. Это, в свою очередь, обеспечит полное соответствие интересов хозяйства, подразделений и каждого работника в отдельности.

Совершенствование внутривозрастных организационно-экономических отношений требует формирования в рамках крупных агропромышленных структур самостоятельных производственных, обслуживающих, подсобных и других подразделений, так как одним из наиболее действенных факторов повышения эффективности производства является разделение труда. Оно представляет собой разделение целостного производственного процесса на частичные стадии, фазы, операции и закрепление каждой из них за отдельными работниками и трудовыми формированиями на длительный период.

Среди множества факторов, влияющих на создание эффективного механизма хозяйствования продуктовой компании, одним из важнейших является мотивационный механизм стимулирования руководителей и работников на основе применения различных форм вознаграждения, связанных с движением акционерного капитала и прибыли. Это может послужить практической базой для выработки новых подходов в оплате труда работников в рамках продуктовых компаний и усиления взаимосвязи их доходов с эффективностью производства.

Предложенные научные подходы по созданию и эффективному функционированию крупных продуктовых компаний в различных продуктовых подкомплексах и регионах окажут практическую помощь руководителям и специалистам предприятий АПК, органам хозяйственного управления в совершенствовании организационной структуры регионального АПК, а также при создании кооперативно-интеграционных структур по отраслевому или территориальному принципу.

# 1.

## **ПРОДОВОЛЬСТВЕННАЯ КООПЕРАЦИЯ – ПРИОРИТЕТНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА**

Известно, что в настоящее время крупнейшие зарубежные продовольственные компании и корпорации пытаются всяческими методами (не исключая методов и средств недобросовестной конкуренции) закрепиться на привлекательном и емком белорусском рынке и различными способами воспрепятствовать продвижению белорусских товаров на представительные зарубежные и международные рынки. Такие методы жесткой конкуренции широко распространены во всем мире, они затрагивают практически все страны-экспортеры и импортеры.

В этих условиях сохраниться и выжить отдельным разрозненным предприятиям и товаропроизводителям не только трудно, но и невозможно и бесперспективно. Не говоря уже об эффективном хозяйствовании. Опыт ряда развитых стран показывает, что устойчиво функционировать в настоящее время могут только крупные предприятия, организации и объединения, которые имеют разные формы производственной и торговой (включая снабженческо-сбытовую) кооперации – агрофирмы, агрокорпорации, компании, концерны, финансово-промышленные группы, союзы, холдинги и др. Такие организации и объединения, построенные на принципах горизонтальной и вертикальной кооперации и интеграции, имеют возможность объединить различные ресурсы и капиталы, консолидировать и скоординировать усилия в целях стабилизации производства, расширения продаж, захвата новых рынков, противостояния конкуренции, формирования доходов, накопления капиталов, расширения инвестиций в модернизацию производства, создание собственной товаропроводящей сети и закрепления на выгодных рыночных сегментах, включая налаживание долгосрочного партнерства.

Учитывая международную практику и стратегию развития мировой экономики, Беларусь может и должна участвовать в международном разделении труда и интегрироваться в мировую экономику благодаря быстрому и широкому освоению механизмов продовольственной кооперации. Значит, вся система агропромышленного производства страны должна быть пересмотрена и построена в долгосрочном плане на механизмах продовольственной и продуктовой кооперации. Тем более что в республике имеются для этого основные необходимые условия: сохранились и действуют крупные товарные сельскохозяйственные и перерабатывающие предприятия, «работают» крупные интенсивные технологии, имеются крупные высокопроизводительные системы машин и технические комплексы, есть прослойка молодых и опытных хорошо подготовленных высококвалифицированных руководителей и специалистов, владеющих основами бизнеса и предпринимательства.

Недостает лишь некоторых законодательных правовых нормативов, экономических стимулов и решений органов государственного и хозяйственного управления по предоставлению продовольственным кооперативам экономических прав, свобод и самостоятельности в организации и ведении многообразной производственно-сбытовой деятельности на принципах самоуправления, самоорганизации, самохозяйствования, самоопределения, самокупаемости и самофинансирования (конечно, в контексте интересов государства и общества и при недопущении противоправных действий).

Недостающие элементы, как показывает анализ, можно быстро восполнить. Однако они являются определяющими при организации любых инновационных форм, а тем более конкурентной продовольственной кооперации. Например, достаточно жестко ограничить размеры мотивации высокопроизводительного труда, установить необоснованно высокие ставки налогообложения доходов или урезать рамки экономической свободы при организации хозяйственной деятельности, как результаты производства предприятий и их объединений резко падают.

Продовольственная (продуктовая) кооперация должна стать приоритетной формой организации производства и сбыта в АПК.

На основе продуктовой кооперации могут и должны быть пере-строены практически все отрасли и производства в аграрной сфере.

Следует подчеркнуть, что в мире сейчас нарастают процессы формирования, распространения и укрепления продовольственных корпораций и компаний в различных организационных формах практически во всех отраслях (почти без исключения). Даже компании, считавшиеся крупными в прошлом (несколько лет или десятилетий назад), претерпевают в последнее время новые процессы трансформации и оптимизации – укрупняются, сливаются, объединяются, поглощаются, диверсифицируются для того, чтобы выдержать конкуренцию, занять устойчивую рыночную нишу и превзойти (часто подавить) конкурентов (иногда такая конкуренция заканчивается договоренностью о разделе рынка, сферы влияния или территории).

Преобладающая совокупность действующих в развитых странах фермерских хозяйств, малых и средних производственных кооперативов, начинают сосредоточивать усилия на выполнении одной основной функции – производства и поставки качественного сельскохозяйственного сырья для переработки в сеть крупных перерабатывающих предприятий и продовольственных компаний. Их место и роль, а следовательно, и квоты на производство, четко определены и ограничены, пределы которых они не имеют права превзойти. Сохраняя юридическую самостоятельность, такие образования «вмонтированы» в общую продовольственную систему своих стран, строго исполняют все требования и предписания крупных продовольственных компаний. Им установлены жесткие квоты и определены условия продаж. Даже небольшие перерабатывающие предприятия и торговые места, которые имеют еще в настоящее время некоторые фермерские и кооперативные хозяйства в западных странах, интегрированы в действующую сквозную корпоративную систему продовольственной кооперации и, естественно, строго регламентированы.

Изучение показывает, что суперпродовольственные компании и корпорации сейчас уже не борются просто за увеличение

объемов производства и сбыта, и даже не ставят задачи первичного получения высококачественного продовольствия, а стремятся создать, закрепить и поддержать в стране и за рубежом эксклюзивный имидж в виде торговой марки или бренда.

Следовательно, в последнее время по большому счету идет конкуренция не просто за рынки сбыта и за увеличение продаж, а за формирование престижа, придание известности, утверждение торговых марок, за которыми, конечно, стоит качество, высшая потребительская ценность, а значит, и объемы продаж. Делается это, как известно, посредством многогранной и продуманной рекламы, которая у известных фирм составляет немалую долю издержек (иногда, до 30 и даже до 50 % общей суммы транзакционных издержек).

Надо полагать, что бренды и торговые марки будут в ближайшей перспективе определять объемы продаж продовольствия, а значит, и доходы компаний. Такой конкуренции и практики создания широко известных брендов, по понятным причинам, малые предприятия, а тем более фермерские хозяйства, позволить себе не могут в силу их ресурсной ограниченности. Поэтому практически все разрозненные производители сельскохозяйственного сырья вынуждены интегрироваться и объединяться под наиболее известными и распространенными торговыми брендами.

Продовольственная кооперация в мире в последнее время быстро распространяется не только за пределы каких-то внутренних регионов, но и государственных территорий. Все активнее и шире сейчас начинают формироваться межрегиональные и транснациональные компании и корпорации, где национальные границы, территории и интересы размываются и стираются. Центральный офис и руководство такой компании может быть в одной стране, а предприятия-производители исходного сырья и готового продовольствия – разбросаны по многим другим странам и регионам. Поставки конечного продовольствия такие компании также имеют возможность распространять по всему миру. Это можно проследить хотя бы на примере цитрусовых, которые беспрепятственно распространяются по всему миру, в то время

как ареалы их возделывания на земном шаре весьма ограничены. Или, скажем, на примере распространения на территории всего Европейского Союза высококачественной ирландской говядины, произведенной с помощью естественного выгула скота на специальных экологических пастбищах этой небольшой европейской страны.

Следовательно, государственный контроль, а тем более государственное регулирование деятельности транснациональных компаний и корпораций в перспективе, невозможно характеризовать в привычном понимании. В системе субрегиональной продовольственной кооперации он может сосредоточиваться в основном на мониторинге уплаты налогов с доходов и прибылей компаний и фирм, недопущении запрещенной законодательством деятельности и ограничении монопольного влияния основных поставщиков продукции на внутренний рынок, а также на обеспечении качества, безопасности, доступности и потребительской ценности продукции. Практически все остальное – это сугубо функции самих товаропроизводителей и компаний, которые основываются на целостной системе экономических свобод, законодательных прав и гарантий. Любое противоправное вмешательство государственных органов в деятельность самостоятельных компаний (следует подчеркнуть, кроме как по закону) чревато серьезной ответственностью, которая обусловлена законодательством.

Изучение отечественного опыта показывает, что в практике Беларуси также начинает заметное развитие продовольственная кооперация. Например, известность получают некоторые молочные и мясоперерабатывающие предприятия, которые стремятся создать свои бренды, торговые марки, расширить ассортимент, провести диверсификацию производства, поставлять готовое качественное продовольствие на внутренний белорусский рынок и за рубеж, иметь свои сырьевые зоны и стабильных поставщиков исходного сырья для переработки. Однако размеры таких предприятий, объемы переработки и продаж, потребительская ценность и безопасность продукции, а тем более организационная инфраструктура и поведение на рынке могут говорить

лишь об одном: что процессы продовольственной кооперации, организации фирм и их методы рыночной торговли находятся только на начальном этапе своего развития и становления. Налицо отсутствие опыта, наличие обособленности, стремление выжить, непонимание текущих и стратегических перспектив, а также очевидна недооценка имеющихся и надвигающихся угроз существования со стороны ведущих зарубежных компаний. Множество отечественных перерабатывающих и пищевых предприятий во всех отраслях АПК создает междоусобную конкуренцию не только на внутреннем рынке, но и при экспортных поставках. Так, на сравнительно небольшой территории республики в каждой отрасли действуют десятки перерабатывающих предприятий. Бесспорно, это недопустимая «роскошь» при весьма недостаточных инвестиционных возможностях. Такая конкуренция часто не имеет даже элементарных цивилизованных норм рыночной торговли. А сравнительно малые мощности и отсутствие достаточных средств для создания суперсовременных и конкурентных технологий не позволяют в этом множестве сформироваться небольшому числу ведущих высококонкурентоспособных и устойчиво-перспективных компаний (в каждой отрасли).

Полагаем, что процессы продовольственной кооперации нельзя пускать на самотек, хотя, конечно, для их образования и расширения необходимы экономические условия и насущная заинтересованность самих предприятий, товаропроизводителей и поставщиков. Однако усиливающаяся угроза со стороны транснациональных корпораций требует максимального ускорения этих процессов внутри страны. Здесь, естественно, решающая роль должна принадлежать государству, которое призвано как создать все необходимые правовые и экономические механизмы для образования мощных национальных (а впоследствии смешанных и транснациональных) продовольственных компаний, так и определить их потенциальное число и стратегии развития в каждой отрасли АПК. Всю остальную совокупность вопросов организации, устройства, инфраструктуры, управления, видов деятельности, объемов продаж и другие – должны решать

самостоятельно сами предприятия и их объединения на добровольных началах в рамках предполагаемой кооперации и специализации на принципах достаточной свободы хозяйственной и экономической деятельности.

Безусловно, крупнейших и суперкомпаний в каждой отрасли АПК должно быть совершенно немного, если не сказать единицы. На данный момент трудно назвать их конкретное количество. Все должны определять конкретные обстоятельства, цели, задачи и интересы. Можно лишь предполагать, что например крупнейших молочных компаний в стране не должно быть больше 3–4, а мясных (по производству мяса КРС) – 5–6 (примерно по одной на каждую область) с последующим их укрупнением, столько же по производству мяса свиней и птицы. Также в стране должно быть сформировано примерно две льняные корпорации, одна из которых может базироваться на действующем Оршанском льнокомбинате (при его соответствующей технологической модернизации), а другую необходимо создавать параллельно, включая строительство нового суперсовременного льнокомбината, что даст возможность избежать маловыгодного экспорта сырья в виде короткого и длинного льноволокна. Кроме того, в республике должны действовать суперкомпании по зерну, картофелю, сахару, овощам и плодам и также по некоторым другим видам продовольствия. Это, естественно, не исключает наличия и возможного развития отдельных относительно небольших эффективных и перспективных предприятий (из числа действующих), но лишь в том случае, если они будут интегрированы в систему сквозной продовольственной кооперации, занимать и обеспечивать определенные торгово-рыночные ниши в общенациональной рыночной сфере, работать по согласованным правилам, или действовать в рамках известных продовольственных брендов как структурные подразделения известных суперфирм и компаний. Поэтому исходное множество должно сводиться в перспективе к крупным унифицированным объединениям, в связи с чем в настоящее время следует всячески поддерживать процессы объединения, слияния, поглощения, захвата, инкорпорации и т. п.

В данной связи может складываться впечатление, что образование и распространение субкорпораций и транскомпаний может свести на нет принципы свободной конкуренции. Действительно, в условиях выраженной продовольственной кооперации действие рыночных механизмов сильно трансформируется. Здесь в большей мере начинают «работать» регулятивные механизмы и не столько со стороны государства, сколько со стороны руководства самих компаний и фирм, которое стремится взять под контроль все процессы торгово-сбытовых и потребительских отношений, установить и стабильно поддерживать целесообразные пропорции производства и сбыта. Место свободных рыночных принципов здесь занимают регулируемые и контролируемые бизнес-системы, исключающие стихийность рынка.

Однако рыночная система этим отнюдь не устраняется. Напротив, она усиливает свое значение, поскольку устраняется такой ее нежелательный признак, как непредсказуемость. Рыночные отношения становятся регулируемыми и регламентированными, трансформированными в бизнес-системы, которые предусматривают разнообразные механизмы мониторинга, прогнозирования и коррегирования.

Определенно можно сказать, что количество и размеры продовольственных суперкомпаний в республике должны устанавливаться исходя из критериев максимальной эффективности (окупаемости вложений, доходности, экономичности и конкурентоспособности).

Организационно-правовые формы их могут и должны быть разнообразными, зависящими от структуры капитала, особенностей партнерства и экономических целей. Это могут быть смешанные государственно-частные компании, «чисто» негосударственные или частные фирмы и корпорации, совместные с иностранными капиталом компании, финансово-промышленные группы, агропромышленные научно-производственные объединения, производственно-торгово-сбытовые союзы и др. Во главе таких компаний и корпораций должны стоять головные предприятия-интеграторы (это может быть перерабатывающее предприятие, животноводческий комплекс, торговая фирма и др.)

или же специализированная управленческая компания со своим торговым брендом.

Такая компания (корпорация) должна замыкать в сквозном разрезе всю технологическую цепь – от производства исходного сельскохозяйственного сырья до сбыта готового и качественно-го продовольствия под разнообразный потребительский спрос. Значит, в состав компании должны входить различные субъекты хозяйствования – сельскохозяйственные предприятия, обеспечивающие поставки необходимых объемов сырья, перерабатывающие предприятия, снабженческо-сбытовые структуры (подразделения), не исключая также финансово-кредитные структуры. Компании, конечно, могут и должны иметь свою собственную товаропроизводящую сеть внутри страны и за рубежом со всем комплексом необходимых составляющих, таких, как маркетинг, исследование рынка, торговые агенты и посредники, послепродажное обслуживание, реклама, торгово-сбытовые представительства и др.

Что касается специализации, то компании могут и должны быть как узкоспециализированными (например, молочная, мясная, зерновая, сахарная и др.), так и многопрофильными, когда будут заниматься производством и поставками на рынок многих разнородных видов продовольствия. Вместе с тем следует заметить, что несмотря на все выгоды узкой специализации, в мире широкое развитие получают процессы диверсификации. Поэтому с определенной вероятностью можно прогнозировать, что в ходе укрупнения агропродовольственных компаний и корпораций (посредством расширения их мощностей, объединения, слияния, поглощения) производимая и поставляемая ими продукция будет характеризоваться широким многообразием и ассортиментом. Кстати, сама специфика агропромышленного производства указывает на необходимость и целесообразность многообразия видов деятельности и получаемой конечной продукции. Однако наряду с поликомпаниями (объединениями с многопрофильными видами производства и разнообразными технологическими и продуктовыми цепочками) вполне могут функционировать монокомпании (объединения с одним или преобладающим видом производства, например сахара, льна и др.).

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	3
1. Продовольственная кооперация – приоритетное направление развития агропромышленного производства .....	7
2. Классификационные признаки и понятия кооперативно-интеграционных отношений в агропромышленном комплексе .....	20
3. Особенности и тенденции развития сельской кооперации в условиях становления рыночной экономики .....	48
4. Организационно-экономический механизм создания и функционирования продуктовой компании.....	58
4.1. Макроэкономические условия создания продуктовой компании...	58
4.2. Организационно-экономические (базовые) условия создания продуктовой компании .....	67
4.3. Алгоритм создания организационной структуры продуктовой компании.....	81
4.4. Управление продуктовой компанией.....	87
4.5. Формирование сырьевой зоны продуктовой компании .....	99
4.6. Разработка внутрикорпоративного экономического механизма на рыночных принципах.....	106
4.7. Примерный порядок формирования и распределения доходов продуктовой компании .....	114
4.8. Механизм мотивации труда и производства (предпринимательства) в рамках продуктовой компании.....	127
4.9. Организация учетных операций и консолидированной отчетности в крупных продуктовых компаниях .....	133
5. Новейшие научные рекомендации по созданию единых сквозных продуктовых компаний .....	145
6. Примерные организационно-экономические модели создания продуктовых компаний в подкомплексах .....	158
<b>Заключение</b> .....	187
<b>Литература и источники</b> .....	193

Научное издание

**Гусаков** Владимир Григорьевич  
**Запольский** Михаил Иванович

## **НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ СОЗДАНИЯ ПРОДУКТОВЫХ КОМПАНИЙ**

Редактор *Н. Т. Гавриленко*  
Технический редактор *О. А. Толстая*  
Художественный редактор *И. Т. Мохнач*  
Компьютерная верстка *Л. И. Кудерко*

Подписано в печать 08.08.2012. Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная.  
Печать цифровая. Усл. печ. л. 11,4. Уч.-изд. л. 9,8. Тираж 200 экз. Заказ 151.

Издатель и полиграфическое исполнение:  
Республиканское унитарное предприятие «Издательский дом  
«Беларуская навука». ЛИ № 02330/0494405 от 27.03.2009.  
Ул. Ф. Скорины, 40, 220141, г. Минск.