

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ В ИНТЕГРИРОВАННЫХ ФОРМИРОВАНИЯХ
АПК РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**



**Пискунова
Таусия Григорьевна,**
доцент кафедры коммерческой
деятельности Института
предпринимательской деятельности,
кандидат экономических наук,
доцент



**Ермалинская
Наталья Васильевна,**
доцент кафедры «Экономика
и управление в отраслях»
Гомельского государственного
технического университета им. П.О.
Сухого, кандидат экономических
наук, доцент



**Чаусов
Сергей Александрович,**
старший научный сотрудник
сектора кооперации Института
системных исследований в АПК НАН
Беларуси

В статье исследована и обобщена практика функционирования интегральных формирований в АПК Республики Беларусь и дана ей оценка. Выявлен ряд недостатки их функционирования, которые необходимо решать в зависимости от приоритетов отдельных этапов их развития в новых условиях хозяйствования.

The article studied and generalized practice of functioning of integrated agribusiness groups in the AIC Republic of Belarus and given it score. There is a number of disadvantages of their operation that need to be addressed, depending on the priorities of the individual stages of their development in the new economic conditions.

Введение. В настоящее время в АПК Беларуси развиваются различные многоотраслевые и узкоспециализированные (продуктовые) вертикальные объединения в виде финансово-промышленных и агропромышленных хозяйственных групп по производству и переработке продукции животноводства и растениеводства, включающие сельскохозяйственные и перерабатывающие предприятия, ориентированные на высококачественный конечный продукт. Наиболее развивающимися формами установления интеграционных связей в АПК на современном этапе являются: создание перерабатывающих производств крупнотоварными сельскохозяйственными предприятиями; организация сельскохозяйственными и перерабатывающими предприятиями объединений для совместной переработки и реализации продукции; образование региональных многоотраслевых и продуктовых агропромышленных формирований; создание агропромышленных формирований предприятиями и организациями

различных отраслей. В контексте действующего в республике законодательства объединение организаций для целей осуществления коммерческой деятельности может производиться в формах хозяйственных групп, холдингов, что соответствует современным тенденциям.

Анализ отечественного опыта управления в интегрированных формированиях АПК Республики Беларусь показал преимущества и недостатки их функционирования перед единичным предприятием, что требует разработки предложений по созданию эффективной системы управления в них с учетом международного опыта.

Основная часть. Как свидетельствует зарубежная практика и имеющийся отечественный опыт, одной из эффективных форм межотраслевой интеграции являются агропромышленные холдинговые компании, объединяющие сельскохозяйственное производство, предприятия, поставляющие для сельского хозяйства ресурсы и перерабатывающие его продукцию, а также предприятия по реализации произведенной продукции. Создание данной формы объединения организаций регламентируется Указом Президента Республики Беларусь от 28.12.2009 г. № 660 «О некоторых вопросах создания и деятельности холдингов в Республике Беларусь» с изменениями и дополнениями, установленными Указом Президента Республики Беларусь от 13.10.2011 г. № 458 «О внесении дополнений и изменений в некоторые указы Президента Республики Беларусь по вопросам создания и деятельности холдингов» и Указом от 24.09.2012 г. № 414 «О внесении изменений и дополнений в Указ Президента Республики Беларусь от 28.12.2009 г. № 660» [1; 2; 3].

Результаты исследований позволили выявить и сгруппировать преимущества холдинга перед единичным предприятием (табл. 1).

Таблица 1

Преимущества холдинговой компании перед единичным предприятием

Виды преимуществ				
Организационные	Финансовые	Производственно-экономические	Кадровые	Другие
Обеспечение единого стратегического управления. Реализация единого стратегического менеджмента. Создание вертикально интегрированной системы. Использование единой инфраструктуры. Организация единой маркетинговой сбытовой службы. Обеспечение единого стратегического планирования. Единая рекламная политика.	Согласованная финансовая, инвестиционная, кредитная и налоговая политика позволяет осуществлять крупные капиталовложения; маневрировать денежными ресурсами и инвестициями; снижать финансовые риски; обеспечить более свободный доступ на рынки капитала при необходимости мобилизации ресурсов. Диверсификация портфеля активов. Единая ценовая политика.	Создание замкнутых технологических цепочек от производства сырья до выпуска готовой продукции и доведения ее до потребителя. Использование преимуществ диверсификации производства. Повышение экономической заинтересованности в эффективной деятельности всех субъектов холдинга. Снижение экономических рисков. Обеспечение возможности покрытия издержек производства.	Общая кадровая политика. Широкая возможность для ротации кадров, их обучения, переподготовки, повышения квалификации. Возможность создания более эффективных стимулов профессионального роста. Возможность развития корпоративной солидарности, взаимовыручки, поддержки.	Возможность отраслевой, территориальной диверсификации активов снижает общий риск финансово-экономической, производственной и иных видов деятельности.

Наряду с очевидными достоинствами есть и недостатки, к которым можно отнести отсутствие внутри холдинга конкуренции, что влечет возможность сохранения нерентабельных производств и снижения экономической эффективности холдинга в целом, бюрократизацию управления, сложность иерархической структуры. Развитию холдингов препятствует

неоптимальное налогообложение участников, высокие транзакционные издержки (в т.ч. усложненный документооборот), проблемы нормативно-правового регулирования деятельности.

По нашему мнению, под холдингом следует понимать объединение юридических лиц, в котором одно из них (коммерческая организация) имеет статус управляющей компании холдинга (головное предприятие), которое оказывает значительное влияние на окончательное решение.

В зависимости от того, является ли управляющая компания холдинга исключительно только держателем акций дочерних компаний, не занимаясь при этом самостоятельной производственной деятельностью, или же она осуществляет какую-либо производственную и коммерческую деятельность, необходимо различать два типа холдингов.

В чистом холдинге управляющая компания (собственник), владея либо управляя контрольными пакетами акций (преобладающим долевым участием) иных участников холдинга, осуществляет только контрольные, управляющие и распределительные функции относительно деятельности упомянутых участников (холдинг «Мясомолпром»).

В смешанном холдинге управляющая компания наряду с управленческими и иными функциями по отношению к другим участникам холдинга осуществляет также самостоятельную производственную и коммерческую деятельность. К такому типу относится созданный в республике холдинг ОАО «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка».

Централизация системы управления и концентрация основного капитала, оптимизация структуры переработки сырья, точечное техническое перевооружение, единая техническая, технологическая и маркетинговая политика, включая создание узнаваемых брендов, позволили обеспечить устойчивое развитие интегрированного формирования, гарантировать эффективный сбыт продукции, улучшить финансово-экономические показатели холдинга.

По нашему мнению, процесс организации управления в интегрированном формировании должен предусматривать постановку и решение следующих задач:

- оптимизацию соотношения краткосрочных интересов собственников и интересов бизнеса;
- подготовку и осуществление стратегии развития бизнесов, не ограничиваясь контролем финансовых потоков;
- обеспечение перехода от управления дочерними компаниями к управлению бизнесами;
- рост капитализации с целью конкурентоспособности на мировом рынке, а не увеличения объемов на внутреннем рынке;
- построение интегрированного формирования как бренда и повышение стоимости компании;
- привлечение инвестиций, подготовка непрофильных бизнесов к продаже.

Регулируя процесс формирования распределительных пропорций (затрат и доходов) бизнес-субъектов, управляющая компания холдинга имеет существенный потенциал в преодолении межотраслевого диспаритета цен в АПК, в повышении инвестиционной привлекательности предприятий аграрного сектора экономики. Проведенные исследования позволяют нам считать, что эффективное управление в интегрированных формированиях должно соответствовать, прежде всего, принципу поддержания эквивалентности обмена (товарообменных операций) и паритета доходов. Нарушение эквивалентности экономических отношений между участниками интегрированной структуры будет способствовать развитию процесса экономической дезинтеграции. При этом, именно интегрированные формирования играют ключевую роль в функционировании современных экономических систем. Повышению эффективности управления в интегрированных формированиях (корпоративное управление) будет способствовать рациональное использование компаниями собственного и заемного капитала, а также обеспечение учета интегрированной структурой интересов широкого круга заинтересованных лиц.

Считаем нужным отметить, что в Республике Беларусь в 2007 г. Министерством финансов Беларуси совместно с Министерством экономики, Государственным комитетом по имуществу и иными заинтересованными структурами приказом от 18.08.2007 г. № 293 разработан свод правил корпоративного поведения [4]. Как отмечается в приказе, он носит рекомендательный характер. При подготовке свода правил были учтены нормы белорусского законодательства, а также принят во внимание международный опыт корпоративного поведения, в том числе Кодекс корпоративного поведения, разработанный Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг России. Положения белорусского свода правил базируются на признанных в международной

практике принципах корпоративного управления, разработанных Организацией экономического сотрудничества и развития.

Положения свода правил предназначались в первую очередь для акционерных обществ (АО), поскольку именно в АО часто имеет место отделение собственности от управления, наиболее вероятно возникновение конфликтов, связанных с корпоративным поведением. Целью применения правил корпоративного поведения является защита интересов акционеров.

Следует отметить, что указанный свод правил корпоративного управления не нашел широкого применения в практике отечественных организаций и объединений. Считаем, что причины этого заключены в особенностях становления модели корпоративного управления в Республике Беларусь, для которой характерны следующие черты:

- значительна доля участия государственной собственности в акционерном капитале;
- слабое влияние традиционных внешних механизмов контроля – аудиторов, банков, рынка ценных бумаг;
- информационная закрытость предприятий;
- практическое отсутствие корпоративного управления в акционерных обществах – значительная часть предприятий использует соответствующие процедуры формально.

Можно утверждать, особенно в связи с бурным развитием в стране в последние годы интеграционных процессов, значимыми изменениями и дополнениями в отечественном законодательстве, например, в части создания и функционирования холдингов, являются положения, изложенные в Своде правил корпоративного поведения [4]. Однако многие вопросы требуют существенной доработки. Важным должно стать регулярное обновление законодательной базы на основе исследования практики корпоративного управления и с учетом международного опыта.

Именно это позволит белорусским компаниям выйти на один уровень эффективности функционирования корпоративного управления с западными компаниями, что, в конечном счете, позитивно скажется на их развитии в целом.

Управление интегрированной холдинговой структурой представляет собой единый целенаправленный процесс, который должен включать разработку стратегии развития, системы перспективных и годовых планов, оперативное планирование, регулирование и координацию, организацию учета, контроля и анализа в холдинге. Для эффективного управления управляющая компания должна определить и согласовать с дочерними компаниями перечень и объем информации о функционировании каждой компании, предоставляемый управляющей компании. Перечень должен содержать достаточное количество информации для получения полной и достоверной картины о ситуации в дочерней компании, и в то же время быть кратким.

В табл. 2 нами разработан и представлен точный набор функций для управляющей и дочерней компаний.

Таблица 2

Разграничение основных функций управления управляющей и дочерней компаний

№ п/п	Сферы и функции управления	дочерняя компания	управляющая компания
1	2	3	4
1	СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ		
	разработка стратегии и (или) планов перспективного развития (в разрезе дочерних предприятий)	+	+
	оценка стратегии	+	+
	утверждение устава организации	*	+
2	МЕНЕДЖМЕНТ		

	управление дочерними компаниями	–	+
3	МАРКЕТИНГ		
	исследование и анализ рынка	*	+
	организация выставок и ярмарок	*	+
	разработка и реализация рекламных акций	+	+
	выработка корпоративной ассортиментной политики	+	+
	внутреннее и внешнее ценообразование	+	+
4	УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ		
	назначение руководителей предприятий	–	+
	осуществление единой кадровой политики	–	+
	отбор, оценка и найм персонала	+	–
	мотивация и стимулирование труда	+	+
	обучение персонала	–	+
	управление служебно-профессиональным продвижением персонала организации	+	–
	разработка нормативов по труду	+	+
	формирование корпоративной культуры	*	+
5	ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ		
	регулирование финансовых потоков	–	+
	контроллинг затрат	+	*
	планирование и распределение прибыли	+	*
	составление сводных бюджетов	–	+
	инвестирование проектов	–	+
	планирование и оценка эффективности капиталовложений	+	*
		формирование централизованных фондов	*
	налоговое консультирование	–	+
6	УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ И СБЫТОМ		
	анализ и планирование валового производства продукции, издержек, запасов материально-технических ресурсов и готовой продукции	+	–
	осуществление корпоративной сбытовой политики	+	+
	оперативное управление технологическими процессами	+	–
	организация рационального использования земли	+	*
	организация охраны труда и техники безопасности	+	–
		юридическое обеспечение	–
	разработка и внедрение систем контроля качества	+	*

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4
7	БУХГАЛТЕРСКИЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ		
	составление консолидированной бухгалтерской отчетности	–	+
	оперативный учет, управленческий учет	+	–
	бухгалтерский учет и отчетность	+	*
8	ЛОГИСТИКА		
	организация потоков материальных и других ресурсов	+	+
	обеспечение и централизованное распределение сырья, материалов и комплектующих	*	+
9	ИНФОРМАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ		

	разработка, внедрение и обслуживание единой корпоративной информационной системы, прикладных программных продуктов, документооборота	–	+
	систематизация и анализ информации	+	+
10	ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА		
	проведение НИОКР	–	+
	внедрение новых продуктов	–	+
Условные обозначения: + - обеспечивает решение; * - участвует в принятии решения; – - не принимает участия			

Источник. Таблица составлена авторами по результатам собственных исследований [5].

На наш взгляд, приведенный порядок разграничения функций управляющей и дочерних компаний должен быть учтен при создании структуры управления холдинга, при подготовке положений о структурных подразделениях аппаратов управления, контрактов и должностных инструкций работников.

Большое значение в процессе управления интегрированной холдинговой структурой приобретает необходимость установления обратной связи, роль которой может выполнять структура осуществляющая управленческий, финансовый контроль за деятельностью дочерних компаний.

Основу экономического взаимодействия субъектов интегрированной структуры во многом формируют финансовые потоки. Считаем, что управление финансовыми потоками внутри агропромышленной компании может осуществляться управляющей компанией при помощи финансово-расчетного центра (ФРЦ).

Основными функциями, относимыми к компетенции финансово-расчетного центра в интегрированном агропромышленном формировании, должны стать следующие:

- учет движения денежных и товарных ресурсов (в том числе оказания услуг внутри формирования по каждому хозяйствующему субъекту, входящему в его состав);
- обеспечение экономической самостоятельности каждого хозяйствующего субъекта компании;
- углубление внутрипроизводственного хозрасчета, обеспечение самокупаемости структурных звеньев формирования;
- мотивация коллективов структурных звеньев компании к снижению затрат на производство и увеличению чистого дохода;
- устранение противоречий в ценообразовании на всех этапах технологической цепочки от производства сырья до организации розничной торговли готовой продукцией компании;
- централизованное инвестирование в наиболее приоритетные технологические проекты;
- обеспечение заинтересованности всех участников интеграции в конечных результатах производственно-финансовой деятельности компании.

Целесообразно за счет отчислений от чистого дохода членов интегрированного формирования создать централизованный фонд компании, средства которого должны использоваться на внутрикорпоративную инновационную деятельность, оказание членам компании финансовой помощи под льготные проценты при использовании для этого собственных средств компании.

Предлагаемая схема работы ФРЦ будет эффективно функционировать при хорошо поставленном финансовом планировании как в интегрированном формировании в целом, так и в ее структурных звеньях, а также при осуществлении мониторинга и анализа внутренних финансовых связей, оценки инвестиционной привлекательности хозяйствующих субъектов, входящих в состав компании в целом.

В процессе реализации эффективного управления в интегрированных формированиях необходимо различать организационные (административные), экономические, социально-психологические (мотивационные) методы управления, формирующие соответствующие механизмы управления.

Основные механизмы, обеспечивающие эффективность управления холдинга – это стратегическое управление (в т.ч. стратегическое планирование, контроль по целям и показателям), планирование деятельности структурных подразделений, разработка и контроль исполнения стандартов, выстраивание системы сквозных функций, управление инвестиционными

проектами. Данные механизмы должны быть распределены между органами управления холдинга и ключевыми руководителями в соответствии с их полномочиями и сферами ответственности.

Система финансовых планов в агропромышленном холдинге должна разрабатываться в соответствии с приоритетными стратегическими и тактическими целями интегрированной структуры. Генеральной стратегической целью развития, на наш взгляд, должен стать рост капитализации (стоимости капитала компании). При этом в качестве критериев эффективности стратегической деятельности может выступать рентабельность активов, рентабельность инвестиций, суммарная величина приведенного эффекта реализованных программ, рыночная стоимость акций, доходность сделок (купли-продажи), доля рынка и т.д.

К основным краткосрочным целям следует отнести обеспечение ликвидности участников холдинга, повышение величины добавленной стоимости (чистой продукции), увеличение собственного капитала, рост производительности и т.д. При этом в качестве критериев эффективности оперативной деятельности могут выступать следующие показатели: коэффициенты ликвидности, объемы продаж, коэффициент оборачиваемости оборотных средств, длительность погашения дебиторской (кредиторской) задолженности, темп роста товарооборота, норма прибыли т.д.

В соответствии с иерархическим подходом необходимо распределить цели планирования по соответствующим уровням управления:

- корпоративный: определяются цель в соответствии со стратегией компании, формируется стратегический план структуры;
- уровень дочерней компании: принимается стратегический план и определяются цель, тактика, формируется тактический план.

Повышение эффективности управления в интегрированных формированиях является циклическим и непрерывным процессом, который заканчивается только с прекращением деятельности формирования. Поэтому нельзя заранее определить приоритеты в использовании методов и механизмов управления – последовательность действий по построению механизмов корпоративного управления может быть различна в зависимости от приоритетов отдельных этапов развития холдинга.

Литература

1. О внесении дополнений и изменений в некоторые указы Президента Республики Беларусь по вопросам создания и деятельности холдингов»: Указ Президента Республики Беларусь, 13.10.2011 г., № 458. // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь – Минск, 2016.

2. О внесении изменений и дополнений в Указ Президента Республики Беларусь от 28.12.2009 г. № 660, 24.09.2012 г., № 414 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь – Минск, 2016.

3. О некоторых вопросах создания и деятельности холдингов в Республике Беларусь: Указ Президента Республики Беларусь, 28.12.2009 г., № 660 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь – Минск, 2016.

4. Свод правил корпоративного поведения / Приказ Министерства финансов Республики Беларусь от 18.08.2007 г. № 293. // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь – Минск, 2016.

5. Пискунова, Т.Г. Управление в АПК: учеб. пособие для вузов / Т.Г. Пискунова, С.А. Чаусов. – Минск: Современ. шк., 2011. – 256 с.

Поступила в редакцию 14.11.2016 г.