

УДК 631.145:631.151.6

ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМ ФОРМУВАННЯМ

Г.І. Дідур

Одеський державний аграрний університет

Анотація. В статті досліджується формування ефективної моделі управління інтеграційними об'єднаннями в агропромисловому комплексі за допомогою побудови управляючої компанії у формі акціонерного товариства. Визначаються її структура, принципи створення, функції та механізм функціонування.

Ключові слова: інтеграція, управлінська компанія, агрохолдинг, модель управління.

Вступ. Ситуація, що склалася в агропромисловому комплексі України дає підстави для висновку про можливість розвитку інтеграційних процесів, як важливого напрямку підвищення ефективності його функціонування. Структури і моделі інтегрованих формувань мають створюватися з урахуванням інтересів сільгоспвиробників, різних умов господарювання й регіональних особливостей виробництва, форм власності учасників об'єднання тощо. В цих умовах пошук ефективної моделі організації і управління інтегрованим формуванням набуває особливого значення.

Аналіз останніх досліджень. Найбільш розповсюдженою формою інтеграції в аграрній сфері України є створення агрохолдингів. На даний час 27 найбільших агрохолдингів контролюють 10 % сільськогосподарських угідь [1, 2, 3].

Більшість агрохолдингів створені у формі товариств з обмеженою відповідальністю та публічних акціонерних товариств. В наукових публікаціях висловлюється думка, що така надмірна концентрація в аграрній сфері може призвести до повного відсторонення сільськогосподарських працівників від землі. Економічні відносини між суб'єктами інтегрованої структури побудовані, як правило, в інтересах самого інвестора-інтегратора, зацікавленого, у першу чергу, у швидкому поверненні вкладених фінансових ресурсів і отриманні прибутку, навіть завдаючи при цьому шкоду економіці сільськогосподарського підприємства. Підприємства, що увійшли у інтеграційні об'єднання, як правило, позбавлені господарської самостійності і виступають в якості структурних підрозділів, "... не фінансуються з бюджетів різних рівнів, не займаються вибором каналів реалізації продукції і розподілом отриманого доходу, не мають права обирати свого керівника, призначати головних спеціалістів" [4, с. 69].

Характерною ознакою інтегрованого об'єднання є наявність спеціалізованої управлінської компанії. При цьому, головною задачею створення управлінського механізму інтеграції підприємств – досягнення оптимального співвідношення їх управління і автономності. "Створення єдиної системи управління не тільки виключає прояви монополізму окремих господарюючих суб'єктів, але і забезпечує рівні економічні інтереси у створенні і реалізації кінцевого продукту" [5, с. 21].

Метою даного дослідження є визначення основних принципів побудови ефективної моделі управління інтегрованим формуванням в АПК.

Результати досліджень. З метою усунення недоліків, що супроводжують створення агрохолдингів в аграрній сфері, пропонуємо формування управлінської структури шляхом створення управлінської компанії у вигляді акціонерного товариства, засновниками якого будуть підприємства-учасники. Саме такій формі віддають перевагу інвестори, особливо іноземні. Управлінські компанії можуть бути створені на регіональному рівні, причому сільськогосподарські підприємства можуть брати участь у декількох таких компаніях. Це дозволить їм зберегти юридичну самостійність. Головна задача компанії, що управляє – досягти ефекту синергії від діяльності підприємств, які входять до об'єднання.

Між учасниками створеного акціонерного товариства повинні складатися угоди, що засвідчують їх паритетну участь. В угодах чітко повинні бути зазначені принципи економічних взаємовідносин, узгодженість дій і відповідальність сторін. Прибуток компанії буде формуватися за рахунок лізингу машин, механізмів і обладнання для підприємств, що входять до складу об'єднання, торгівельно-закупівельної діяльності, зберігання продукції, заготівлі кормів і інших видів діяльності. При реалізації продукції управлінська компанія виступає посередником, але на відміну від інших вона діє в інтересах виробників.

При створенні управляючої компанії економічний ефект для підприємств-учасників міститься у зниженні собівартості продукції завдяки повному завантаженню потужностей і ефекту масштабу, збільшення обсягів продажу і доходу внаслідок обміну факторами виробництва в системі (між учасниками). Скорочуються управлінські витрати завдяки усуненню дублювання функцій. Зменшуються витрати на ведення переговорів та укладання договорів, пошук каналів збуту продукції,

Основні принципи функціонування такої моделі мають бути наступні:

- єдина філософія існування інтегрованої компанії як цілісної системи, орієнтація на досягнення загальних цілей;
- єдина кадрова політика;
- використання ефективного організаційно-економічного механізму;
- чесність, прозорість, підзвітність і відповідальність органів управління;
- єдина інформаційна система;
- жорстка субординація та ієрархічність управління, яка супроводжується делегуванням повноважень і відповідальності на кожний рівень управлінської структури, при одночасній концентрації контролю у головного товариства;
- наявність в кожному з товариств-учасників компанії локальних нормативних актів;
- нівелювання конкуренції між окремими учасниками формування;
- акумулювання ресурсного потенціалу інтегрованої компанії в певних пріоритетних напрямках його інвестування.

Склад управляючої компанії доцільно формувати як з представників підприємств-учасників, так і з представників інвестора. У тих випадках, коли інвестор ще не визначений, слід в статуті передбачити, що входження нового учасника-інвестора буде пов'язане з перерозподілом акціонерного капіталу і долі кожного учасника в ньому.

Вирішення питань ефективної організації управління досягається закріпленням у статуті управляючої компанії чітко окреслених прав, обов'язків і ступеня відповідальності управляючої компанії і її керівників.

Вищим органом управління об'єднання є загальні збори учасників, виконавчими – рада директорів і виконавча дирекція. В склад виконавчої дирекції входять всі керівники підрозділів об'єднання. У виконавчій дирекції створюються централізовані служби: маркетингова служба, інформаційно-консультаційна служба, фінансово-розрахунковий центр, аудиторсько-правовий відділ, служба постачання (рис. 1). Особливу увагу при формуванні інтеграційного об'єднання необхідно приділити створенню відділу науки та впровадження інновацій, до функцій якого буде входити: удосконалення технологій вирощування сільськогосподарських культур, селекції нових сортів пшениці та нових порід тварин, покращення якості готової продукції і ін. Цей відділ повинен співпрацювати з провідними науково-дослідними організаціями України.

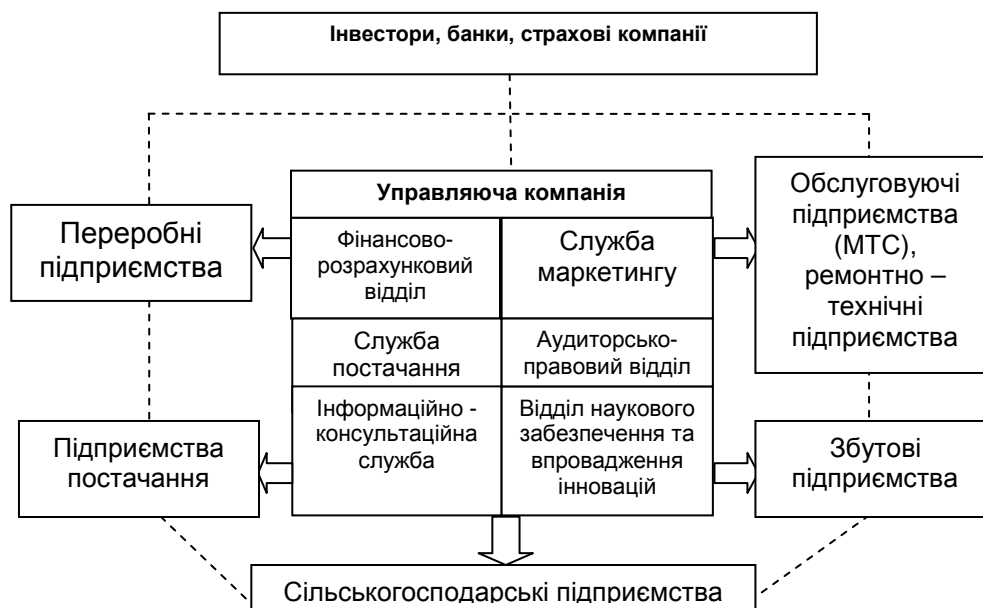


Рис. 1 Модель інтегрованого формування зі створенням управлінського центру на акціонерній основі

У раду директорів входять керівники всіх організацій-засновників. У раду також можуть входити керівники сільськогосподарських підприємств, керівники обслуговуючих підприємств, незважаючи на те, що вони не є засновниками, їх участь буде сприяти оперативному вирішенню проблем збуту, постачання і ін. У раду директорів входять керівники всіх організацій-засновників. У раду також можуть входити керівники сільськогосподарських підприємств, керівники обслуговуючих підприємств, незважаючи на те, що вони не є засновниками, їх участь буде сприяти оперативному вирішенню проблем збуту, постачання і ін.

Управління фінансовими потоками буде здійснювати центральна фінансова служба, що організується в корпоративному центрі. Фінансова служба повинна відслідковувати і давати інформацію з використання грошових засобів, матеріально-технічних ресурсів, з витрат на виробництво, з обсягів виробленої продукції, отримання і розподілення виручки, повернення отриманих інвестицій і ін.

Під час фінансового управління для структурних підрозділів нею розробляються типові фінансово-звітні документи, баланси руху матеріальних коштів, звіти про фінансові результати на основі фінансового аналізу, планування і прогнозування.

Фінансово-розрахунковий відділ спрямовує свою діяльність на створення достатньої кількості фінансових ресурсів для виробничого і соціального розвитку інтегрованого формування в цілому і кожного його підприємства; сприяння найбільш ефективному використанню інвестицій і ресурсів підприємств; розробку і реалізацію фінансових планів; організацію розрахунків за продукцію і послуги.

До задач управляючої компанії також потрібно віднести постійний контроль за дотриманням договірних зобов'язань, збереження балансу інтересів підприємств - учасників і інвестора, попередження і усунення конфліктних ситуацій.

Для ефективної діяльності управлінської компанії необхідне залучення кваліфікованого менеджменту, що буде представляти виконавчу дирекцію. При цьому доцільне залучення в якості консультантів закордонних спеціалістів, в першу чергу в галузі фінансів і планування. Топ-менеджери і провідні спеціалісти повинні відбиратися на конкурсній основі за участю представників підприємств-учасників та інвесторів.

Висновки. В якості важливих висновків, що визначають розвиток інтеграції в АПК, можна прийняти наступне: агропромислова інтеграція є економічно виправданою і перспективною формою об'єднання підприємств різних галузей, якщо ці підприємства зв'язані в техніко-економічному відношенні на основі оптимальної концентрації

виробництва, сполучення послідовних стадій обробки сільськогосподарської сировини, створення ефективної системи управління і маркетингово-логістичної структури, що мінімізують трансакційні витрати на виробництво, переробку і збут продукції і сприяють ефективному функціонуванню підприємств-учасників.

Найбільша складність при створенні інтегрованого формування, на нашу думку, знаходиться у сфері формування ефективно діючого економічного механізму взаємовідносин його учасників, тому подальші дослідження будуть здійснюватися в цьому напрямку.

Література

1. Собкевич О. Щодо першочергових напрямів розвитку системи управління земельними відносинами в аграрній сфері / О. Собкевич, В. Русан, А. Юрченко // Національний інститут стратегічних ресурсів. Аналітична записка. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/648/>,

2. Коняхина Н. Агрохолдинги України: тенденції сьогодняшнього дня / Н. Коняхина // АПК-інформ - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.apk-inform.com/ru>.

3. Данкевич А.Є. Роль агрохолдингів у соціально-економічному розвитку села / А.Є. Данкевич // Агросвіт. – 2011. - №12. – С. 30-35.

4. Чабан В.Г. Забезпечення інноваційного розвитку аграрних підприємств на основі кооперації та інтеграції / В.Г. Чабан // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. - №8(63). – С. 66-70.

5. Ушачёв И.Г. Состояние и перспективы развития корпоративных форм управления в АПК России / И.Г. Ушачёв // АПК: экономика, управление. – 2002. - №2. - С. 21-31.

Дидур А.И. Построение эффективной модели управления интеграционным формированием

Аннотация. В статье исследуется формирование эффективной модели управления интегрированного объединения в агропромышленном комплексе с помощью построения управленческой компании в форме акционерного общества. Определяются её структура, принципы образования, функции и механизм функционирования.

Ключевые слова: интеграция, управленческая компания, агрохолдинг, модель управления.

Didur A. I. The effective management model of an integration formation creation

Summary. In the article the formation of an effective integration association management model in agro-industrial complex via creation of the administrative company as cooperative association is researched. Its structure, education principles, functions and the functioning mechanism are defined.

Key words: integration, administrative company, agro holding, management model.