

ні оновлення основних засобів та задоволення інвестиційних потреб розширення виробництва.

Висновок. В умовах ринку проблема ефективності виробництва є вирішальною для будь-якої галузі економіки. Проте ефективність у кожній галузі національного господарства має свою специфіку. Зокрема, важливішими чинниками зростання економічної ефективності сільськогосподарського виробництва є переведення його на сучасну індустріальну основу, активізацію інвестиційної діяльності та інноваційних ідей тощо.

Актуальним завданням підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва є формування паритетних цін на витратні матеріальні ресурси та на сільськогосподарську продукцію за природно-кліматичними зонами з врахуванням фактичних витрат виробництва, що дасть можливість дещо вирівняти норму рентабельності різних галузей національного господарства, усунути невивиправдано високий рівень прибутковості окремих з них, надати рівні можливості одержання чистого доходу, росту обсягів та ефективності виробництва.

Перелік посилань

1. Бернстайн Л. Анализ финансовой отчетности / Пер. с англ. / [Л. Бернстайн]; под ред. Я.В. Соколова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 624 с.
2. Білик М. Д. Фінансовий аналіз: [навч. посібник] / М. Д. Білик, О. В. Павловська, Н. М. Притуляк, Н. Ю. Невмержицька. – К.: КНЕУ, 2005. – 592 с.
3. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства: [підручник] / М. Л. Коробов. – К. – 2002. – 380 с.
4. Костецький Я. І. Рентабельність як показник ефективності сільськогосподарського виробництва аналіз / Я. І. Костецький // Всеукраїнський науково-виробничий журнал: Інноваційна економіка. – 2012. – № 2[28]. – С. 98-100.
5. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – Минск: Новое знание, 2002. – 704 с.
6. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз: [навч. посібник] / О. О. Шеремет. – К.: Кондор, 2005. – 458 с.
7. Финансовый менеджмент. Теория и практика / И. Т. Балабанов, Е. В. Быкова, и др.; под ред. Е. С. Стояновой. – М., 1997. – 574 с.
8. Москаленко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства як основа для діагностики його банкрутства / В. П. Москаленко, О. Л. Пластун // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 6. – С. 181–191.
9. Яцишин Н. Методика аналізу фінансового стану підприємства / Н. Яцишин // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету „Економічна думка”, 2013. – Вип. 10. – Ч. 4. – С. 439–445.
10. Фінансовий стан підприємств України: аналітичний статистичний огляд / І. О. Школьник, С. В. Леонов; І. М. Боярко та ін. Державний вищий навчальний заклад „Українська академія банківської справи Національного банку України”. – Суми: ДВНЗ „УАБС НБУ”, 2013. – 69 с.

Стаття надійшла: 21.02.2015 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Горелов Д.О.



УДК 338.439:658

JEL Classification M11

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИМИ ОБ'ЄДНАННЯМИ ХОЛДИНГОВОГО ТИПУ

Дідур Г.І., к.е.н., доцент

Колмогорова І.В., к.е.н., доцент

Одеський державний аграрний університет

Анотація. В статті розглядаються особливості створення інтеграційних об'єднань холдингового типу за участю сільськогосподарських товаровиробників, що, як правило, створюються шляхом оренди землі потужними промисловими підприємствами, фінансовими і сервісними структурами, які інвестують кошти у виробничу й соціальну сферу села.

При формуванні структури управління об'єднання доцільно відокремити управління власністю і

управління виробництвом, визначити порядок формування відповідних органів управління, їх функції, права, обов'язки, відповідальність. Складність організаційної структури агрохолдингу залежить від кількості та складу виробничих і обслуговуючих об'єктів, що входять до об'єднання. З метою підвищення ефективності функціонування агрохолдингу пропонується формування управлінської структури шляхом створення управлінської компанії у вигляді акціонерного товариства, засновниками якого будуть підприємства-учасники.

Відзначаються два основних шляхи організації управління:

- в управляючій компанії створюються централізовані служби: маркетингова служба, інформаційно-консультаційна служба, фінансово-розрахунковий центр, аудиторсько-правовий відділ, служба постачання;

- побудови системи управління агрохолдингом на основі процесної моделі з виділенням в управляючій компанії спеціалізованих структур, які координують відповідні процеси на основі єдиних технологічних підходів. Управління будується не на основі виробничої спеціалізації, а на основі цілісного процесу - планування, вирощування, збирання, зберігання, реалізація.

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.

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).

Ключові слова: інтеграція, управляюча компанія, агрохолдинг, структура управління, органи управління.

ORGANIZATIONAL BASES OF MANAGEMENT INTEGRATION ASSOCIATIONS OF HOLDING TYPE

Anna Didur, PhD in Economics, Assistant Professor

Irina Kolmohorova, PhD in Economics, Assistant Professor

Odessa State Agrarian University

Summary. *The features of a creation of integration associations of a holding type with a participation of agricultural commodity producers, that, as a rule, are created by the land lease powerful industrial enterprises, financial and service institutions that invest in the production and social sphere of a village are considered.*

It is advisable to separate the management of a property and production management to define the order of forming of a proper apparatus of management, their function, rights, duties, responsibilities, at forming of a structure of management of an association. Complication of an organizational structure of the agrarian holding depends on amount and compositions of production and service objects which are included in an association. With the purpose of increase of efficiency functioning of an agrarian holding it is suggested to form an administrative structure by creation of the administrative company as a joint-stock company the founders of which will be enterprises-participants.

Two basic ways of organization of management in an agrarian holding are marked:

- the centralized services are created in an administrative company: a marketing service, an information and advisory service, a financially-calculation center, an accountant-legal department, a service of supply;

- the construction of control system of an agrarian holding on the basis of the process model with a selection in the administrative company of the specialized structures that coordinate of corresponding processes on the basis of the unified technological approaches. A management is built not on the basis of a production specialization, but it is built on the basis of an integral process is a planning, a growing, a collection, a storage, a realization.

To the tasks of the administrative company it is also needed to include of a permanent control after the observance of contractual obligations, the maintenance of a balance of enterprises' interests - participants and investor, a warning and a removal of conflict situations.

At creation of the administrative company an economic effect for enterprises-participants is contained in the decline of unit cost of output to the complete loading of capacities and an effect of scope, an increase of volumes of sale and a profit as a result of exchange of production factors in the system (between participants).

Keywords: *integration, administrative company, agrarian holding, structure of management, apparatus of management*

Постановка проблеми. В останні роки в Україні різко скорочується кількість дрібних сільськогосподарських підприємств за рахунок переходу їх під контроль потужних інтегрованих аграрно-промислових формувань.

Найбільш розповсюдженою формою інтеграції в аграрній сфері України є створення агрохолдингів, первинним завданням яких є ефективна система господарювання через ефективне управління. Поява аграрних холдингів обумовлена особливостями економіки нашої країни як трансформованого ринку, з підвищеними ризиками, але при цьому з очікуваною більш високою рентабельністю. В таких умовах виникає необхідність побудови ефективної системи управління цими великими агропромисловими формуваннями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням створення та функціонування інтеграційних об'єднань холдингового типу присвячено багато робіт вітчизняних вчених [1-8].

Як зазначає Т. Дудар «З економічної точки зору організаційно форма діяльності агрохолдингу передбачає інтеграцію в єдиний процес усіх основних стадій агропромислового виробництва: починаючи від наукових досліджень, проектування, налагодження матеріального виробництва до реалізації продукції по вигідних збутових каналах. Головна мета створення такого вертикально інтегрованого формування полягає у забезпеченні фінансової стійкості його структурних елементів, оптимізації процесу розподілу прибутку через взаємодію фінансово-кредитних установ з виробництвом, а також сприятливого інвестиційного й податкового клімату» [4, с. 127].

Мартинюк І.І. вказує на важливість для створення агропромислового інтегрованого формування холдингового типу «...наявність інвестора, який володіє необхідними фінансовими ресурсами. Інвестор здійснює фінансування сільськогосподарського виробництва та визначає політику функціонування агрохолдингу» [5, с.261].

Аграрні холдинги, за твердженням В. Г. Андрійчука, «... є результатом капіталізації та економічної концентрації, а їхньою особливою рисою є спосіб організації управління на основі виділення головної великої компанії і втрати права юридичної особи усіма іншими підприємствами, що увійшли до її складу, з подальшим їхнім перетворенням у структурні підрозділи» [6, с. 47].

М.Ю. Головня відзначає, що «...управляюча компанія впливає на дочірні товариства через їх органи управління, беручи участь в їх роботі, призначаючи керівників виконавчих структур, контролюючи фінансові потоки та інвестиційну діяльність тощо» [7, с.10].

Досліджується вченими також і проблеми функціонування агрохолдингів в Україні. Так О.О. Мороз стверджує, що "...складна інтегральна форма господарювання є ідеальною для проведення як відносно законних (оптимізація й мінімізація податків та спекуляцій), так і незаконних (ухилення від сплати податків) операцій" [8, с. 96].

Невирішені складові загальної проблеми. Існуючі розбіжності в окремих поглядах щодо перспектив розвитку інтегрованих структур холдингового типу у сільському господарстві свідчать про складність й актуальність цих проблем і необхідність подальших наукових досліджень.

На сьогодні недостатньо дослідженими є особливості функціонування агрохолдингів а також питання створення ефективних організаційних структур управління інтегрованими об'єднаннями за участю сільськогосподарських товаровиробників.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є визначення особливостей створення холдингів за участю сільськогосподарських товаровиробників та обґрунтування основних підходів щодо організації управління в них.

Виклад основного матеріалу. За попередніми оцінками в Україні функціонують 60 великих агрохолдингів, більшість з яких не виділені в окремий бізнес [9]. Вони контролюють понад 6 млн. га, або близько 24% ріллі, і є найбільшими виробниками зернових і технічних культур. За доступною інформацією, найбільшими агрохолдингами є такі, що використовують від 100 тис. до 500 тис. га орних земель.

Агрохолдинги, як правило, створюються шляхом оренди землі потужними промисловими підприємствами, фінансовими і сервісними структурами, які інвестують кошти у виробничу й соціальну сферу села. Сьогодні процес зосередження капіталу і агропромислового виробництва в одних руках відбувається спонтанно, здійснюється стихійно і без юридичного забезпечення та будь-якого втручання держави. З огляду на масштаби процесу концентрації його можна назвати „надконцентрацією виробництва“.

Інтегровані формування холдингового типу дозволяють використовувати переваги великого виробництва, забезпечують ефективність виробничої діяльності за допомогою вирішення цілого комплексу проблем галузі і регіонів. Серед переваг також

можна відзначити: диверсифікованість виробництва з метою зниження підприємницьких ризиків, значна централізація капіталу, доступність кредитних ресурсів, впровадження сучасних технологій, можливість інтеграції науки й виробництва та ін.

При створенні холдингів доцільно відокремити управління власністю і управління виробництвом, визначити порядок формування відповідних органів управління, їх функції, права, обов'язки, відповідальність як в головному підприємстві так і в дочірніх.

Більшість вітчизняних агрохолдингів створені у формі товариств з обмеженою відповідальністю та публічних акціонерних товариств, тому органи управління вищого рівня відповідають формі власності (загальні збори, рада директорів, правління і ін.).

Вищим органом управління об'єднання є загальні збори учасників (акціонерів), виконавчими – рада директорів і виконавча дирекція. У раду директорів входять керівники всіх організацій-засновників, а 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.

Розміри та складність організаційної структури агрохолдингу залежить від кількості та складу виробничих і обслуговуючих об'єктів, що входять до об'єднання (рис.1).

З метою усунення недоліків, що супроводжують створення агрохолдингів в аграрній сфері доцільним є формування управлінської структури шляхом створення управлінської компанії у вигляді акціонерного товариства, засновниками якого будуть підприємства-учасники. Головною метою створення управляючої компанії має бути – досягнення ефекту синергії від діяльності підприємств, які входять до об'єднання.

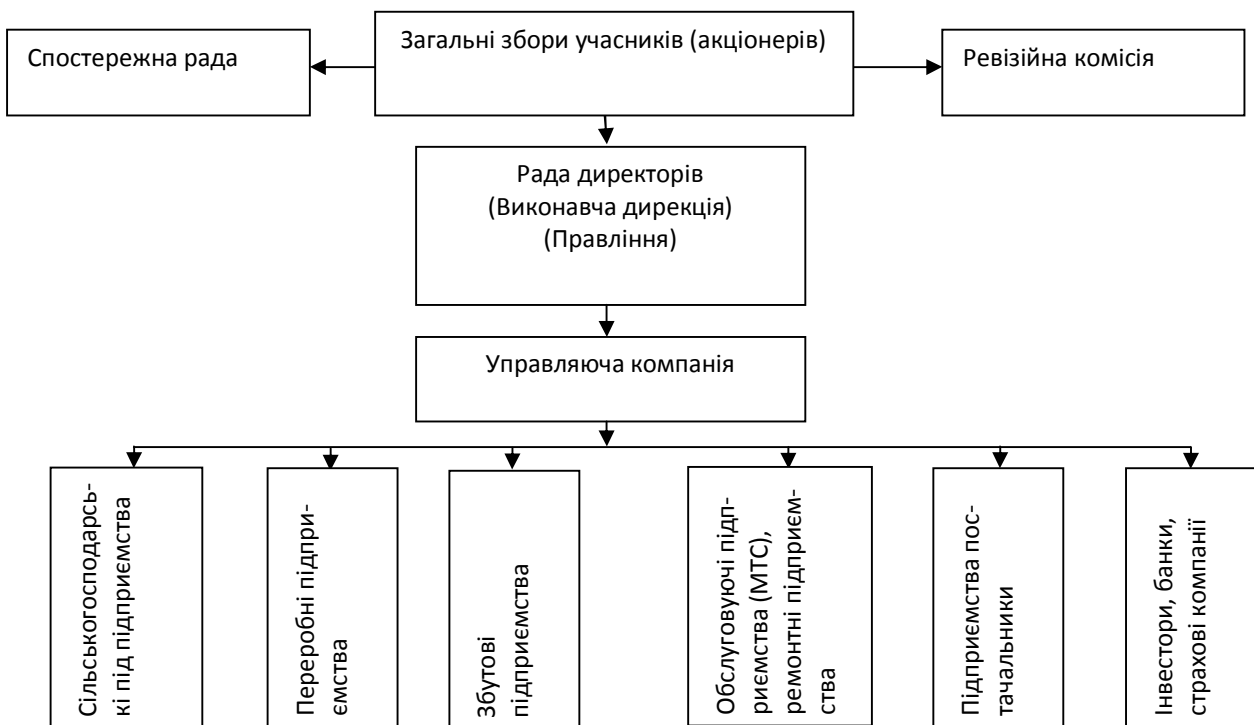


Рисунок 1- Організаційна структура агрохолдингу

Джерело: розроблено авторами

Система управління управляючої компанії агрохолдингу може будуватися як лінійно-функціональна модель, заснована на поділі праці та виробничої спеціалізації, і як процесно-рольова модель, заснована на виділенні бізнес-процесів.

У відповідності з першим підходом в управляючій компанії створюються централизовані служби: маркетингова служба, інформаційно-консультаційна служба, фінансово-розрахунковий центр, аудиторсько-правовий відділ, служба постачання (рис. 2).

Управління фінансовими потоками буде здійснювати фінансово-розрахунковий центр (ФРЦ), до функцій якого належить 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.

До функцій служби маркетингу слід віднести маркетингові дослідження, постачання безперебійного процесу виробництва, пошук найбільш вигідних каналів реалізації виробленої і переробленої продукції.



Рисунок 2 - Лінійно-функціональна структура управлінського центру

Джерело: розроблено авторами

Служба управління персоналом повинна сприяти формуванню корпоративної культури та кадрової політики агрохолдингу, визначати систему мотивації праці, формувати систему розвитку персоналу, підбирати менеджерів для головної компанії та управляючих дочірніми підприємствами.

Аудиторська-правова діяльність включає в себе нормативно-правове, організаційне та методичне забезпечення процесу управління і виробництва.

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, селекція нових сортів рослин та нових порід тварин, покращення якості готової продукції і ін.

Управління на основі виділення бізнес-процесів є альтернативним підходом до розуміння структурної одиниці організації. Бізнес - процеси - це виробництво кормів, переробка сільгосппродукції, планування діяльності, впровадження нових технологій та ін.

Принципами побудови системи управління агрохолдингом на основі процесної моделі є виділення в управляючій компанії спеціалізованих структур, які координують відповідні процеси (рис.3).

У кожному з господарств зберігається виробнича спеціалізація, наприклад зерновий напрям, м'ясний, овочевий і ін., однак, управління будується не на основі виробничої спеціалізації, а на основі цілісного процесу - планування, вирощування, збирання, зберігання, реалізація. Виділення продуктових департаментів на рівні управляючої компанії («зерно», «м'ясо», «молоко», «овочі»), а також забезпечуючих департаментів (МТС) дозволяє управляти відповідними процесами в холдингу на основі єдиних технологічних підходів, а також акумулювати і поширювати новації.

Для ефективної діяльності управлінської компанії необхідне залучення кваліфікованого менеджменту. 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. 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.

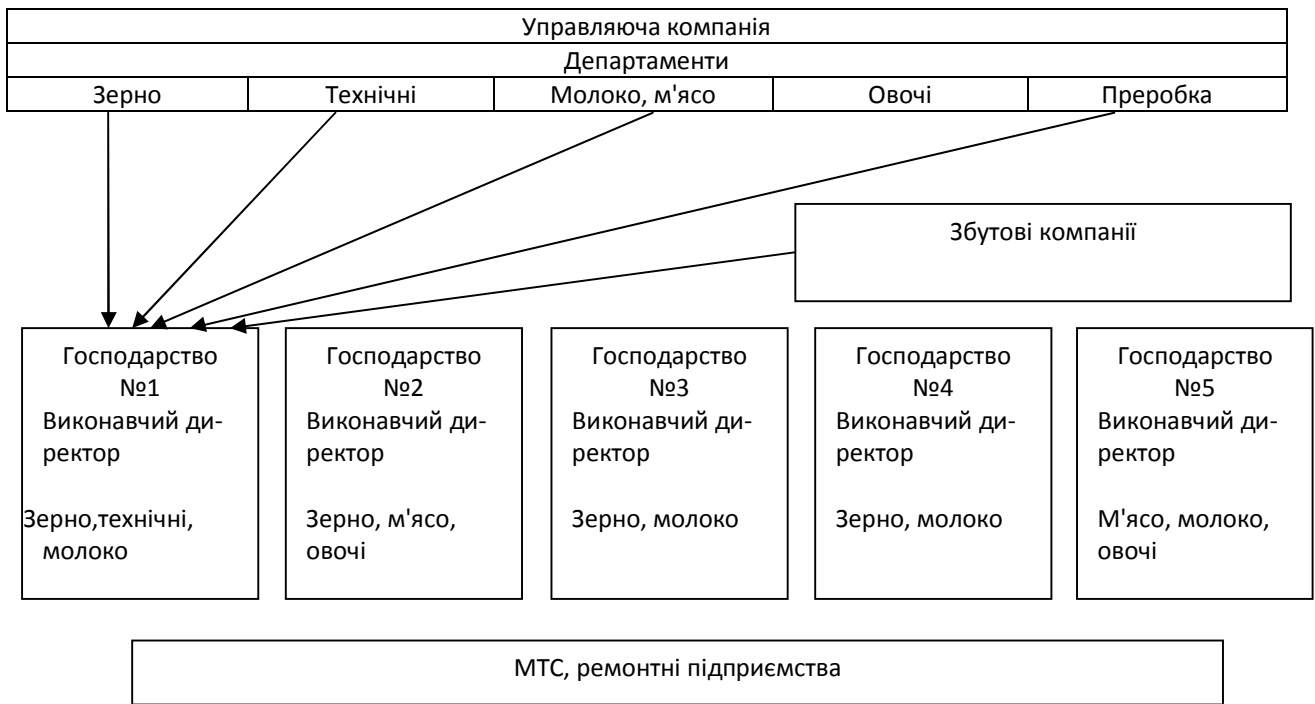


Рисунок 3 - Структура управління на основі процесного підходу
Джерело: складено авторами на основі [10]

Ефективне управління агрохолдингом передбачає визначення основних принципів організації і діяльності об'єднання, функціональний розподіл повноважень і відповідальності між його учасниками, питання адміністративного і функціонального підпорядкування, а також централізованого управління об'єднанням.

Перелік посилань.

1. Андрійчук В. Г. Надконцентрація агропромислового виробництва і земельних ресурсів та її наслідки / В. Г. Андрійчук // Економіка АПК. – 2009. – №2. – С. 3-9.
2. Точилін В. О. Агрохолдинги: інституційні засади, переваги та ризики / В.О. Точилін // Збірник матеріалів Всеукраїнського конгресу «Інституціональні засади трансформації в аграрній сфері».- К.: ННЦ «Ін-т аграр. екон.».-2011. – с.595-599.
3. Данкевич А. Є. Передумови та основні принципи розвитку агрохолдингів / А. Є. Данкевич // Економіка АПК.-2011.-№ 5.-С. 139-147.
4. Дудар Т. Проблеми формування та розвитку вертикально інтегрованих структур в сільському господарстві/ Тарас Дудар// Вісник Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль: ТНЕУ.- 2012. – Вип.1. – с.124-136.
5. Мартинюк І.І. Форми агропромислової інтеграції /І.І. Мартинюк// Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.8.- с.261.
6. Головня Ю.І. Господарське управління в системі регіонального агропромислового комплексу Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.05 /Головня Юлія Ігорівна. - Чернігів, 2010.-245с.
7. Мороз О. О. Діяльність інтегрованих сільськогосподарських підприємств / О. О. Мороз // Економіка АПК. - 2010.- № 4.- С. 96-103.
8. Андрійчук В. Г. Капіталізація сільського господарства: стан та економічне регулювання розвитку: [моногр.] / Андрійчук В. Г. - Ніжин: ТОВ В-во «АспектПоліграф», 2007.- 216 с.
9. ТОП-25 лендлордів України. [Електронний ресурс] – Режим доступу : URL : <http://domik.volyn.ua/articles/top-25-lendlordiv-ukraini>, 2012.
10. Рейнгольд Елена. Агрохолдинги: трансформація моделей управління/ Елена Рейнгольд// Экономические стратегии. – 2006. - №4.–с.58-63.

Стаття надійшла: 28.02.2015 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.