

УДК 658.114.5:637.5

М.С. Назарова, соискатель

Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, Минск, Республика Беларусь

ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ И ПОВЫШЕНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ МЯСО-МОЛОЧНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ)

(Поступила в редакцию 21 апреля 2016 г.)

В данной статье рассмотрены механизмы эффективного стратегического управления холдингом. Определены основные инструменты контроля и управления текущей деятельностью дочерних компаний в управляющей компании КУП «Миноблмясомолпром». Предложено типовое распределение функций управления между управляющей и дочерними компаниями в холдинговых компаниях мясо-молочной промышленности, что позволит обеспечить деятельность и развитие холдинга как единой структуры.

Ключевые слова: холдинг, экономическая эффективность, корпоративная и финансовая стратегия, функция, механизм.

Как показывает мировая 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» [1, 2]. Интегрированные холдинговые компании, как правило, стремятся к максимальному охвату управления по всей цепочке – от поставок сырья, ресурсов и применения эффективных технологий, до реализации конечной продукции, включая переработку и реализацию ее на рынке продовольствия. Как следствие, они ориентированы на замкнутый технологический цикл не столько в рамках АПК региона, сколько в целом агропродовольственной системы по конкретному виду продукции.

Главной целью, которую преследуют при создании холдингов, является улучшение управляемости и экономической эффективности государственного сектора, посредством наращивания производственных мощностей, объединения финансовых потоков, человеческих и информационных ресурсов отдельно взятых предприятий и эффективного управления ими. Созданные в республике крупные агропромышленные компании обеспечивают специализацию производства, совершенствуют качество, снижая собственные издержки на производство за счет более полной загрузки производственных мощностей, сокращения общехозяйственных, общепроизводственных затрат в структуре себестоимости. Мировой опыт свидетельствует о том, что формирование холдингов повышает текущую и перспективную капитализацию предприятий. Положительным, как мы считаем, является и тот факт, что такая концентрация активов наиболее привлекательна именно для крупных инвесторов, представленных транснациональными корпорациями, заинтересованными в приватизации белорусских предприятий.

Исследованиями установлено, что наряду с очевидными достоинствами холдингов имеются 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.

Корпоративное управление играет ключевую роль в разработке стратегии компании, эффективном распределении ресурсов и управлении ими, определении условий ее доступа к капиталу и, в конечном счете, в успехе компании. По этой причине надлежащая система корпоративного управления является необходимым условием для достижения долговременного экономического роста и выступает важным активом интегрированных формирований, конкурирующих между собой за привлечение заемного капитала.

Считаем целесообразным выделить основные критерии, которым должна отвечать система управления в интегрированном агропромышленном формировании, в том числе в холдинге: соответствовать целям и задачам управления, его организационному построению; разумно сочетать отраслевые и территориальные принципы организации производства, труда; последовательно проводить принцип демократического централизма, одним из важнейших проявлений которого является сочетание единоначалия и исполнительности в управлении; обеспечивать управляемость объекта; исключать дублирование управленческих работ, способствовать сосредоточению связанных между собой функций в одном уровне управления; обеспечивать соблюдение каждым работником принципа соответствия прав, обязанностей и ответственности, что позволит принимать четкие, обоснованные и оперативные управленческие решения, и обеспечивать высокую эффективность управления.

Основной целью развития агропромышленного холдинга является создание эффективной компании, лидирующей в определенных секторах продовольственного рынка, что предопределяет подходы к распределению функций управления между управляющей компанией и дочерними компаниями. Управляющей компании передаются функции, обеспечивающие деятельность и развитие холдинга как единой структуры. Для этого создается необходимая инфраструктура (исполнительный орган управления), формируется аппарат высококвалифицированных специалистов.

В рамках созданного холдинга «Мясомолпром» управляющей компанией проводятся открытые процедуры закупок товаров, работ, услуг для предприятий в составе холдинга. В результате увеличения объема поставок, унификации правил проведения закупок обеспечено значительное снижение цен приобретаемых материалов, что способствует снижению затрат по самым весомым в структуре себестоимости статьям.

Аналогично реализуется стратегия единого поставщика готовой продукции на экспорт, при которой единым продавцом выступает управляющая компания холдинга. Такой подход позволяет формировать значительные по объему портфели заказов, в некоторой мере диктовать условия на рынке, проводить согласованную ценовую политику для обеспечения получения максимальной прибыли всеми предприятиями холдинга. Кроме того, практика реализации продукции централизованно через управляющую компанию холдинга, позволяет исключить всевозможные зачетные схемы поставок, демпинг на внешних рынках со стороны отдельных мелких производителей, невозврат денег (в том числе позволяет использовать механизмы экспортного страхования и кредитования).

Все это позволяет управляющей компании, сочетая интересы отдельных участников и компании в целом, эффективно реализовывать переданные ей функции, в первую очередь формировать политику по всем видам деятельности холдинга; разрабатывать стратегию его развития; составлять программы реформирования и реструктуризации предприятий-участников интегрированной структуры; разрабатывать долгосрочные и текущие планы в рамках стратегии по видам деятельности; эффективно управлять корпоративным имуществом и другими ресурсами.

По ключевым корпоративным вопросам деятельности холдинговой компании необходимо предусмотреть принятие коллегиальных решений на совете директоров, с учетом приоритетов этих решений, по значимости для развития компании и ее участников в достижении генеральной цели.

Основная задача дочерних компаний – качественное выполнение поставленных им задач в рамках стратегии и программы развития холдинга, в первую очередь выполнение планов производства продукции, необходимой компании; выполнение программ развития дочерних компаний, программ их реформирования и реконструкции.

Распределение основных функций управления между управляющей и дочерними компаниями холдинга представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Распределение функций управления между управляющей компанией и дочерними компаниями в холдинге

Общие функции	Функции управляющей компании	Функции дочерних компаний
Продажа	Стратегический маркетинг. Заключение и ведение договоров с оптовыми организациями. Обеспечение поставок продукции потребителям. Выработка единой ценовой политики. Обеспечение сбыта продукции. Выработка и проведение стратегии конкуренции.	Маркетинг сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия. Заключение договоров и обеспечение сбыта сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия. Реализация продовольствия мелким и средним потребителям.
Производство	Формирование стратегических планов производства. Формирование планов снабжения дочерних компаний ресурсами. Контроль и координация выполнения стратегических производственных планов.	Планирование и оперативное управление производством внутри дочерней компании. Выполнение планов производства корпоративной и пользующейся спросом сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия. Выполнение планов реформирования предприятия.
Снабжение	Комплексное обеспечение дочерних компаний материально-техническими ресурсами под планы производства.	Снабжение инициативных работ.
Финансы	Финансовые планы компании. Бюджеты компании. Кредиты и займы. Инвестиции. Операции на фондовой бирже.	Бюджет предприятия. Финансовый план предприятия.
Кадры	Корпоративная культура. Система мотивации труда. Назначение высших руководителей в управляющей компании, директоров дочерних компаний.	Назначение руководителей, главного бухгалтера и другого персонала предприятия.

Осуществление централизованных функций управляющей компанией должно быть основано на заключенных ею договорах с дочерними компаниями, предметом которых выступает делегирование полномочий по управлению дочерними компаниями централизованным службам холдинга путем предоставления права согласующей подписи их руководителям. Закрепление за службами холдинга именно согласующей, а не разрешающей направлено на то, чтобы позволить дочерней компании реализовывать свою компетенцию через свои органы управления. Характер корпоративной иерархии и степень децентрализации выступают характеристиками системы управления, создаваемой в холдинге.

Точный набор функций для каждой конкретной управляющей компании определяется исходя из стиля управления, который применяется ею в отношении дочерних компаний холдинга.

При этом, следует учитывать сильные и слабые стороны централизации и децентрализации функций. Следует отметить, что централизация функций управления в холдинге целесообразна в случаях, когда:

- произошло значительное ухудшение результатов деятельности дочерней компании, кризисные ситуации, угрожающие существованию дочерней компании и интегрированной холдинговой структуре в целом;
- дочерние компании частично или полностью связаны друг с другом в рамках жизненного цикла продукции (например, производственная и сбытовая компании);
- обеспечивается получение синергетического эффекта от централизации ряда управленческих функций в холдинге;
- возникают новые рынки, вызывающие необходимость прямого управления дочерней компанией со стороны холдинга.

Известно, что интегрированное формирование, как сложная многоуровневая система представляет собой совокупность элементов и связей между ними, предназначенных для реализации вполне определенных задач и функций управления в соответствии с целями функционирования компании. Этот комплекс взаимосвязанных элементов должен составлять собственно систему управления – управляющую подсистему (орган управления) и управляемую подсистему (объект управления), каждая из которых, в свою очередь должна являться системой низшего порядка по отношению к системе в целом. Управляемая и управляющая подсистемы должны объединяться общей структурой управления, характерными особенностями которой являются наличие выделенных элементов (подразделений), для каждого из которых нужно определить цель функционирования, подчиненную общим задачам, стоящим перед системой, наличие внутренних связей рассматриваемой системы с другими.

Процесс организации управления в холдинговой компании 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.

Основным механизмом управления отношениями между дочерними компаниями и управляющей компанией являются договоры и экономические регуляторы (внутренние цены, система стимулирования). Необходимо предусмотреть возможность передачи сырья, материалов, других активов и ресурсов внутри отечественных агропромышленных холдингов без взимания НДС и налога на прибыль.

Повышению эффективности корпоративного управления в интегрированных формированиях будет способствовать рациональное использование компаниями собственного и заемного капитала, а также обеспечение учета интегрированной структурой интересов широкого круга заинтересованных лиц.

Известно, что 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. Поэтому большое значение в процессе управления интегрированной холдинговой структурой приобретает необходимость установления обратной связи, роль которой, как показывают наши исследования, может выполнять управленческий, финансовый контроль за деятельностью дочерних компаний.

По нашему мнению, для эффективного осуществления процесса управления управляющая компания должна определить и согласовать с дочерними компаниями перечень и объем информации о функционировании каждой дочерней компании, предоставляемый управляющей компании. При этом, необходимо найти оптимальное соотношение централизации и децентрализации процесса решения отдельных вопросов планирования между управляющей компанией, дочерними компаниями, структурными единицами интегрированного объединения.

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

Установлено, что основные механизмы, призванные обеспечить 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.

Важное значение среди элементов стратегического управления холдинга имеет финансовая стратегия, которая необходима для выполнения намеченных стратегических целей в отношении остальных функциональных элементов системы управления, а именно: производства, маркетинга, инноваций, кадров. Объектом финансовой стратегии в холдинге выступают капитал и денежные потоки, состояние которых определяет ее конкурентные преимущества и экономический потенциал. Исходя из принятой стратегии, управляющая компания холдинга определяет конкретные цели и задачи производственной и финансовой деятельности и принимает оперативные управленческие решения.

Следует отметить, что финансовая стратегия не сводится к прогнозированию финансовых показателей, она должна включать соответствующие управленческие решения. Моделирование финансовой стратегии в холдинге необходимо осуществлять в виде ряда последовательных этапов:

1. Определение стратегических целей и разработка вариантов стратегии в соответствии с целями.

2. Формирование критериев отбора вариантов и выбор наилучшего варианта.
3. Детализация выбранного варианта финансовой стратегии.
4. Оформление финансовой стратегии как документа, его составление и утверждение.
5. Доведение финансовой стратегии до дочерних компаний, иных исполнителей и организация финансового контроля над исполнением.

Систему финансовых планов в агропромышленном холдинге необходимо разрабатывать 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 (в т.ч. действительных), рентабельность инвестиций, суммарная величина приведенного эффекта реализованных программ, доходность сделок (купли-продажи), доля рынка и т.д.

Таким образом, проведенные исследования позволили определить, что 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 и т.д.

Последовательность действий по построению механизмов корпоративного управления различается в зависимости от приоритетов отдельных этапов развития холдинговой компании, поэтому нельзя заранее определить приоритеты в использовании методов и механизмов управления.

Список использованных источников

1. О внесении дополнений и изменений в некоторые Указы Президента Республики Беларусь по вопросам создания и деятельности холдингов: Указ Президента Респ. Беларусь, 13 окт. 2011г., № 458 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2011. – № 1/12998.

О vnesenii dopolnenij i izmenenij v nekotorye Ukazy Prezidenta Respubliki Belarus' po voprosam sozdanija i dejatel'nosti holdingov [About entering of additions and changes into some Decrees of the President of Republic of Belarus concerning creation and activity of holdings]: Ukaz Prezidenta Resp. Belarus', 13 okt. 2011g., № 458 // Nac. reestr pravovyh aktov Resp. Belarus'. – 2011. – № 1/12998.

2. О некоторых вопросах создания и деятельности холдингов в Республике Беларусь : Указ Президента Респ. Беларусь, 28 дек. 2009 г., № 660 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2009. – № 1/11254.

О nekotoryh voprosah sozdanija i dejatel'nosti holdingov v Respublike Belarus' [About some questions of creation and activity of holdings in Republic of Belarus]: Ukaz Prezidenta Resp. Belarus', 28 dek. 2009 g., № 660 // Nac. reestr pravovyh aktov Resp. Belarus'. – 2009. – № 1/11254.

3. Бычков, Н.А. Эффективность организационно–институциональных преобразований АПК: состояние, проблемы, рекомендации / Н.А. Бычков; под ред. А.П. Шпака. – Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2014. – 183 с.

Bychkov, N.A. Jeffektivnost' organizacionno–institutcional'nyh preobrazovanij APK: sostojanie, problemy, rekomendacii [Efficiency of organizational and institutional

transformations of agrarian and industrial complex: condition, problems, recommendations] / N.A. Bychkov; pod red. A.P. Shpaka. – Minsk: Institut sistemnyh issledovanij v APK NAN Belarusi, 2014. – 183 s.

M. Nazarova, applicant

*Institute of System Research in Agroindustrial Complex of the National Academy of Sciences of Belarus,
Minsk, Republic of Belarus*

PROPOSALS TO IMPROVE THE CONTROL SYSTEM IN THE HOLDING COMPANIES OF MEAT AND DAIRY INDUSTRY

Summary

Mechanisms of effective strategic management of holding are considered in this article. The main instruments of control and management of current activity of the subsidiaries in management company CUE "Minoblmyasomolprom" are identified. Standard functions distribution of management between management company and subsidiaries in the holding companies of meat and dairy industry is offered, which provides activity and development of holding as a single structure.

Keywords: holding, economic efficiency, corporate and financial strategy, function, mechanism.