

2. Економічна правда [Електронний ресурс] — 2008. — 28 липня 2008р.— Режим доступу: www.epravda.com.ua/news/4858ca9d95b30

3. *Долішній М.* Проблеми та перспективи підтримки банками розвитку економіки регіонів / М. Долішній, О. Другов // Економіка України. — 2005. — № 9. — С. 4—11.

4. *Бесараб Є. О.* Роль банку у формуванні інвестиційних ресурсів ФПГ / Є. О. Бесараб // Фінанси України. — 2002. — № 1. — С. 116—120.

5. *Васильченко З. М.* Комерційні банки: реструктуризація та реорганізація: [монографія] / З. М. Васильченко. — К.: Кондор, 2004. — 528 с.

6. *Непочатенко О. О.* Роль банку в діяльності агропромислово-фінансової групи / О. О. Непочатенко / Зб. наук. праць Вінницького державного аграрного університету / Редколегія: Л. П. Серeda (гол. редактор) та інші. — Вінниця, 2006. — Випуск 28. — 2006. — 232 с.

Стаття надійшла до редакції 22.06.2009

УДК. УДК 338.43.01

О. Ю. Ничипорук

канд. екон. наук, доцент
(ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»)

УПРАВЛІННЯ АГРОХОЛДИНГАМИ

В статті запропоновано комплексний підхід до побудови системи управління агро холдингами на основі поєднання стратегічного управління, організаційної, юридичної та фінансової структур холдингу та комплексної автоматизації управлінського обліку та бюджетування

КЛЮЧОВІ СЛОВА: агрохолдинг, юридична структура, організаційна структура, фінансова структура, стратегія, бюджетування, управлінський облік.

KEY VERBS: agriholding, juridical structure, organization structure, finance structure, strategy, budgeting, management accounting

Великі корпорації або холдинги мають довгу історію існування в різних галузях економіки. Теоретичні засади та практика управління такими структурами також мають великий накопичений досвід. Але в зв'язку із зміною умов функціонування теорія та практика управління великими бізнесовими структурами потребує постійного удосконалення. Виникнення агрохолдингів у сільському господарстві України є явищем новим для нашої держави. В галузі сільського господарства такі структури почали створюватися пізніше, ніж в інших галузях, і не тільки в Україні, а й в інших країнах світу. Тому проблема удосконалення управління агро холдингами є актуальною і відповідає практиці їх функціонування.

В літературі є досить велика кількість публікацій присвячених різним аспектам корпоративного управління, насамперед юридичним. Практичні аспекти побудови системи управління холдингами більше всього відображені в роботах працівників консалтингових фірм, які часто поєднують практичну і наукову роботу. Окремі аспекти управління агро холдингами розглянуті в роботах Мокрушина А. Натаниеля Фут, Девіда Хенсли, Макса Лендсберг, Роджера Моррісон. Новикова В, Тарелкиной Т.

Побудова та подальше удосконалення системи управління агрохолдингами повинні, на нашу думку, базуватися на наступній принциповій схемі (рис. 1).



Рис. 1. Спрощена схема побудови системи управління холдингом

Юридична структура відображає структуру володіння і повинна забезпечувати безпеку активів холдингу, виведення прибутку власниками з мінімальним податковим навантаженням, мінімізацію податкових платежів з мінімальними фіскальними ризиками.

Нераціонально побудована юридична структура породжує наступні проблеми:

- Непрозора юридична структура перешкоджає залученню коштів від кредиторів та інвесторів.
- Розкиданість цілісного бізнесу по різних юридичних особах породжує проблеми в плануванні та обліку.
- Застосовуються неефективні схеми мінімізації оподаткування.

Організаційна структура управління є основою побудови системи розподілу повноважень і відповідальності. Недосконалість організаційної структури управління виражається в конфліктах

між управлінцями різних рівнів, наявності зон відповідальності, які розподілені між великою кількістю управлінців або взагалі не закріплені ні за ким.

Фінансова структура дозволяє виділити зони фінансової відповідальності і прослідкувати формування прибутку в холдингу. Узгодженість організаційної та фінансової структури виражається в закріпленні за управлінцями певної відповідальності за фінансові показники, які органічно притаманні їх центру фінансової відповідальності. Схематично це зображено на рис. 2.

ЦЕНТР ФІНАНСОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ		Управління фінансовими, матеріальними інформаційними, людськими та іншими видами ресурсів
		ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА
Відповідальність за величину одного з видів фінансових потоків: <ul style="list-style-type: none"> - дохід - маржинальний дохід; - витрати; - інвестиції; - прибуток 	ФІНАНСОВА СТРУКТУРА	

Рис. 2. Координація фінансової і організаційної структури

В ідеальному варіанті юридична, організаційна та фінансова структури повинні відповідати одна одній. За раціональної побудови структури холдингу однотипні види діяльності об'єднуються в одну юридичну особу, керівник якої відповідає за цей вид бізнесу, а в фінансовій структурі ця юридична особа є окремим центром фінансової відповідальності.

На побудову трьох структур холдингу будуть впливати такі два визначальні фактори, як ступінь централізації функцій управління в холдингу (табл. 1) та вид холдингу. Ступінь централізації функцій управління зумовлюється об'єктивними та суб'єктивними факторами. До об'єктивних можна віднести економію на витратах, відсутність кваліфікованого персоналу в структурах холдингу, контроль за ресурсами.

**ТИПИ ХОЛДИНГІВ
ЗА СТУПЕНЕМ ЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ**

Характеристики	Тип холдингів за ступенем централізації управління				Операційний управляючий
	Фінансовий	Стратегічний управляючий у вузькому розумінні	Стратегічний управляючий	Бізнес-одиниці + стратегічні рішення по управлінню портфелем з врахуванням синергії + корпоративні знання і досвід	
Джерело створення вартості	Бізнес-одиниці + стратегічні рішення по управлінню портфелем	Бізнес-одиниці + стратегічні рішення по управлінню портфелем з врахуванням синергії	Бізнес-одиниці + стратегічні рішення по управлінню портфелем з врахуванням синергії + корпоративні знання і досвід	Бізнес-одиниці + стратегічні рішення по управлінню портфелем з врахуванням синергії + корпоративні знання і досвід	Корпоративний досвід і жорсткий контроль
Роль центру	Аналіз і виявлення бізнесів для придобання/ виведення і розподілу інвестицій	Визначення корпоративної стратегії, управління портфелем бізнесів як фінансовими активами з врахуванням синергії, встановлення правил гри	Визначення корпоративної стратегії, управління портфелем бізнесів як фінансовими активами з врахуванням синергії, встановлення правил гри	Визначення корпоративної стратегії, управління портфелем бізнесів як фінансовими активами з врахуванням синергії, встановлення правил гри на копічення кращої практики та сервісна підтримка бізнес-одиниць	Спільна розробка і прийняття ключових рішень
Позиціонування центру	Інвестиційна компанія	Стратег, системщик, контролер	Стратег, системщик, контролер	Стратег, системщик, контролер, помічник	Ключові функціональні менеджери

Вид агрохолдингу залежить від особливостей поєднання в ньому різних видів діяльності в ньому. Можливі такі варіанти побудови холдингу:

1. Горизонтальна інтеграція.
2. Вертикальна інтеграція.
3. Конгломератна диверсифікація.

До складу горизонтальноінтегрованого агрохолдингу входять однотипні за видами діяльності структури. Серед таких агрохолдингів можна виділити вузькоспеціалізовані та неспеціалізовані. До вузькоспеціалізованих можна віднести, наприклад, агрохолдинги, які займаються тільки виробництвом продукції рослинництва, або тільки виробництвом продукції тваринництва.

Система бюджетування і управлінського обліку в горизонтально інтегрованих холдингах з точки зору методології і складності побудови є відносно простою. Вона однотипна (один план рахунків, однакові типові операції, довідники і т.д.) і легко масштабується, тобто при приєднанні до холдингу ще однієї юридичної особи система бюджетування і управлінського обліку «клонується», в ній з'являється ще один однорідний елемент.

Вертикально інтегровані холдинги включають у себе види діяльності, технологічно пов'язані між собою створенням єдиного кінцевого продукту. Наприклад, рослинництво — елеватор — комбікормовий завод — свинокомплекс — м'ясокомбінат — збутова мережа. В таких холдингах система управлінського обліку і бюджетування ускладнюється у зв'язку з технологічними особливостями кожного виду діяльності. Це накладає свій відбиток на методики, що застосовуються (наприклад, калькуляції продукції). Окремим питанням є оцінка ефективності функціонування кожного виду діяльності, тобто визначення вкладу різних структур у кінцевий продукт. Часто в таких структурах в управлінському обліку і бюджетуванні застосовується система трансферних цін.

До складу холдингів конгломератного типу входять підрозділи, види діяльності яких не мають істотних зв'язків між собою. В таких холдингах підприємства мають високий рівень автономності і пов'язані лише спільною системою управління фінансами. Система управлінського обліку і бюджетування за складністю близька до вертикально інтегрованих холдингів.

У даній принциповій схемі ми розглядали лише внутрішню складову інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень, яка базується на системі управлінського обліку і бюджетуванні. Для того щоб отримати адекватну управлінську інформацію про складний об'єкт управління, яким є холдинг, необхід-

но мати методологію збору і обробки інформації, яка в даному випадку на підприємстві може бути закріплена в Положенні про управлінський облік та бюджетування.

Автоматизація управлінського обліку та бюджетування в холдингах є об'єктивною потребою. Збір та обробка інформації у великих структурах без автоматизації вимагає багато часу, може містити більшу кількість помилок внаслідок впливу людського фактору, втрачає свою актуальність на момент отримання її споживачем (керівником), і, як наслідок, має швидше не управлінську, а історичну цінність.

Бюджетування і управлінський облік є складовими елементами системи управління підприємством і тому повинні органічно увійти до існуючої системи. Введення в систему нових елементів чи їх корекція приводять до зміни системи в цілому або зміни окремих її елементів. На практиці дуже частою є ситуація, коли в холдингах намагаються впровадити автоматизовані системи бюджетування та управлінського обліку без впорядкування і внесення змін в організаційну структуру підприємства. Такі проекти в більшості випадків є низько ефективними, потребують численних доробок і удосконалень, розтягнуті в часі.

До інформаційної системи управління агрохолдингами, на базі якої буде здійснюватися автоматизація, висуваються наступні вимоги:

- Консолідація планових (бюджетних) і фактичних (облікових) даних по холдингу (групі компаній).

- Наявність інформаційної системи, яка враховує специфіку бюджетування і обліку в сільському господарстві.

- Наявність сумісних галузевих рішень для підприємств не сільськогосподарських галузей, що входять до складу холдингу.

У сучасній практиці управління агрохолдингами є наступні типові проблеми, які вимагають свого розв'язання.

- Відсутність чітко сформульованої стратегії і розуміння її на всіх рівнях управління.

- Невідповідність юридичної, організаційної і фінансової структур як між собою, так і стратегічним цілям.

- Складність юридичної реорганізації. Полягає в проблемах переоформлення договорів оренди землі при злитті, поглинанні юридичних осіб. Ризик втрати контролю над землями при переоформленні договорів оренди землі.

- Детальне бюджетування (в розрізі полів і культур) при великих розмірах виробництва в Excel стає занадто громіздким, тому виникає необхідність у використанні більш потужного і спеціалізованого програмного забезпечення.

- Некоректно розраховується собівартість продукції внаслідок недосконалої системи розподілу і списання витрат на об'єкти калькуляції.

- Некоректно розрахована ефективність окремих видів бізнесу внаслідок недосконалих методик калькуляції продукції та трансферних цін.

- Не регламентований інвестиційний процес. На хвилі зростання рентабельності сільськогосподарського виробництва до 2008 року інвестиції в сільське господарство здійснювалися без достатнього аналітичного обґрунтування.

На основі викладеного матеріалу можна здійснити наступні узагальнення. Подолати проблеми, що притаманні практиці функціонування холдингів можна удосконалюючи систему управління ними. Принципова схема такого удосконалення зображена на рис. 1.

Агрегований алгоритм таких змін може бути наступним:

1. Формалізація цілей і стратегії розвитку холдингу.
 2. Приведення юридичної, організаційної і фінансової структури у відповідність до стратегії.
 3. Побудова системи обліку відповідальності.
 4. Розробка системи управлінської звітності та показників оперативної оцінки бізнес-одиниць та їх підрозділів.
 5. Розробка взаємодії центрів фінансової відповідальності у веденні управлінського обліку.
 6. Розробка системи бюджетування.
 7. Створення документу, який регламентує ведення управлінського обліку і бюджетування.
 8. Автоматизація управлінського обліку і бюджетування.
- Запропонований підхід до удосконалення системи управління агро холдингами дозволяє не тільки розробити необхідні пропозиції щодо змін в управлінні, а й успішно запровадити їх.

Література

1. Мокрушин А. А. Проблемы организации системы интраэкономического взаимодействия субъектов агрохолдинговых структур. — Научный журнал КубГАУ. — 2008. — № 35(1).
2. Натаниэль Фут, Дэвид Хенсли, Макс Лэндсберг, Роджер Моррисон. Роль корпоративного центра. — Вестник McKinsey. — 2003. — № 1.
3. Новиков В. Управление холдингом в направлении от масштабности к эффективности. — http://www.cfin.ru/management/strategy/orgstr/holding_to_effect.shtml
4. Тарелкина Т. Управление Холдингом. — Пищевая промышленность. — 2002. — № 3.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2009