

Поряд з аналогічними міжнародними компаніями вітчизняні холдинги є значно ефективнішими за рядом порівняльних показників (табл. 6).

Виходячи із наведених даних бачимо, що середні⁴ значення мультиплікаторів по міжнародних компаніях майже вдвічі перевищують відповідні показники по вітчизняних, що свідчить про швидшу можливість самоокупності вітчизняних агропромислових холдингів за рахунок прибутку (EV/EBIT-DA) та виручки від реалізації (EV/Revenue) за сталості всіх інших умов.

Висновки

Розвиток вітчизняного аграрного сектору характеризується певною двовекторністю: поряд із дрібно- та середньотоварними виробниками, які становлять кількісну більшість в Україні, функціонують та отримують все більший розвиток великі агропромислові холдинги, які забезпечують левову частину виробничого та експортного обсягу продукції, концентрують усе більші земельні масиви та характеризуються високим рівнем технологічної, екологічної, соціальної та економічної ефективності. З метою оцінювання їх економічної ефективності була запропонована методологія її визначення на основі низки показників, що характеризують операційно-господарську, інвестиційну та фінансову діяльність холдингів, їх економічний стан та взаємодію з ринковим середовищем, а саме через інвестиційну привабливість та можливість залучення додаткових інвестиційних коштів з урахуванням кон'юнктури ринку капіталів. Як показують дані аналізу, вітчизняні агропромислові холдинги є високоефективними суб'єктами господарської діяльності із досить високим рівнем ефективності використання активів, прибутковості та капіталізації бізнесу. Ефективність вітчизняних холдингів значно залежить від кон'юнктури як товарного, так

і ринку капіталів, що необхідно враховувати при побудові стратегій їх розвитку, включаючи рішення щодо розміщення портфелів цінних паперів, що не повинно йти всупереч економічній та фінансовій безпеці компаній.

Список використаних джерел

1. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: Монографія. – К.: КНЕУ, 2005. – 292 с.
2. Андрійчук Р.В. Оцінка ефективності діяльності підприємства на основі визначення показника економічної доданої вартості // Економіка АПК. – 2007. – №3. – С. 65–72.
3. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов: пер. с англ. / Дамодаран А. – 4-е изд. – М.: АльпинаБизнес Букс, 2007. – 1340 с.
4. Дихтяр В. Правильные ростки // Агроперспектива, 2013. – №6 (157). – С. 42–45.
5. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Вильямс, 2003. – 272 с.
6. Турило А.М., Турило А.А. Дальнейшее исследование сущности экономической эффективности и классификация ее видов // Економіка і управління інноваціями, 2004. – №3. – С. 153–156.
7. <http://www.aljouf.com.sa>
8. <http://www.astartakiev.com/>
9. <http://avangard.co.ua/>
10. <http://www.kernel.ua/ru/>
11. <http://www.mhp.com.ua/ru/home>
12. <http://www.ktg-agrar.de>
13. <http://www.slcagricola.com.br/>
14. <http://www.tandou.com.au>
15. <http://www.ukrstat.gov.ua/>

⁴ Варто порівнювати середні, а не абсолютні значення мультиплікаторів по компаніям, оскільки вони можуть різнитися за виробничим типом та спеціалізацією.

УДК 338.27

Ю.М. ШПИГ,
аспірантка, Національний університет харчових технологій

Методичні підходи до управління інтегрованими структурами в умовах модернізації національної економіки

Сучасна продовольча політика спрямована на інтенсифікацію виробництва і підвищення ефективності використання ресурсів з метою надійного забезпечення населення країни продовольством. Загально визнаною проблемою сучасної економічної реальності є низька ефективність діяльності вітчизняних підприємств харчової промисловості, коріння якої криються в застарілих підходах до управління, низькому рівні інвестицій в капітал, ігноруванні інновацій у всіх сферах діяльності промислових підприємств.

Ключові слова: агропромислові структури, м'ясопереробні підприємства, управління, аутсорсинг, фінансовий центр.

Современная продовольственная политика направлена на интенсификацию производства и повышение эффективности использования ресурсов с целью надежного обеспечения населения страны продовольствием. Общеизвестной проблемой современной экономической

ской реальности является низкая эффективность деятельности отечественных предприятий пищевой промышленности, корни которой кроются в устаревших подходах к управлению, низком уровне инвестиций в капитал, игнорировании инноваций во всех сферах деятельности промышленных предприятий.

Ключевые слова: агропромышленные структуры, мясоперерабатывающие предприятия, управление, аутсорсинг, финансовый центр.

Modern Food policy is aimed at the intensification of production and more efficient use of resources in order to provide the population with reliable food. Understood, the problem of modern economic reality is the low efficiency of the domestic food industry, whose roots lie in outdated approaches to management, low investment in capital, ignoring innovation in all areas of industry. Keywords: agro-industrial structure, meat processing plants, management, outsourcing, financial center.

Keywords: agro-industrial structure, meat processing plants, management, outsourcing, financial center.

Постановка проблеми. Утворення інтеграційні структури – одна з найважливіших тенденцій розвитку підприємств м'ясної промисловості. Ефективне управління розвитком економіки неможливе без використання узгодженого підходу до вдосконалення її управління на різних рівнях. Оскільки інтегровані формування розглядаються як єдиний об'єкт з упорядкованою структурою і взаємозалежними та взаємодоповнюючими зв'язками між різними його складовими, виникає необхідність застосування нових методів управління агропромисловими структурами, визначення критеріїв ефективності створення та функціонування такого об'єднання.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Проблеми удосконалення управління м'ясопереробних підприємств знайшли відображення у працях багатьох економістів. Найсамперед серед них слід виділити В.Я. Амбросова, М.Д. Виноградського, П.О. Заремба, М.Ю. Коденська, В.Я. Месель–Веселяка, Т.Л. Мостенську, П.Т. Саблука, Н.С. Скопенко та інших.

Метою статті є дослідження зв'язків між кількістю рівнів власності і структурою власності, що характерні для інтегрованих структур, та можливості урахування їхньої специфіки для оцінки ефективності управління даних структур.

Виклад основного матеріалу. Нестабільність та невизначеність економічного середовища, жорстка конкуренція, наслідки кризи, застарілі техніка та технології, неякісні управлінські рішення характерні для України в умовах трансформації економічних відносин. Це призводить до зниження ефективності функціонування окремих підприємств, галузей та загрожує економічній й продовольчій безпеці країни. Отже, важливе значення для економіки України має розробка та використання сучасних, адаптованих до ринкових умов, підходів до функціонування підприємств та галузей.

Процес переходу від адміністративно-планової до ринкової системи господарювання безпосередньо пов'язаний з

виробленням економічної стратегії, основною метою якої є структурна перебудова економіки щодо підвищення ефективності та конкурентоспроможності агропромислового комплексу (АПК) [1].

Модернізація національної економіки, перехід до нових умов господарювання спричинили розрив встановлених виробничих зв'язків між галузями та окремими підприємствами в АПК. За часів незалежності України сформувався приватний сектор як виробників сільськогосподарської продукції, так й продуктів їх переробки. Однак у результаті приватизації сільськогосподарських та переробних підприємств посилилася тенденція до розриву взаємозв'язків «виробник сільськогосподарської продукції – переробне підприємство – торговельне підприємство». У результаті в Україні сьогодні ще не створено умови для збалансованого функціонування інтеграційної системи «виробництво сировини – зберігання сировини – переробка сировини – виготовлення продукції – реалізація продукції» [2].

Сучасний розвиток м'ясопереробного виробництва країни невіддільне від вирішення актуальної проблеми – підвищення його економічної та соціальної ефективності. Це особливо важливо, коли суб'єкти сільського господарства, змушені шукати шляхи вдосконалення своїх організаційних форм з метою більш раціонального використання ресурсного потенціалу. Впровадження інноваційних технологій і надходження інвестицій в агропромисловий комплекс можуть дати певний ефект особливо в тому випадку, коли вони будуть базуватися на розвитку спеціалізації і концентрації на базі агропромислової інтеграції. Інтегровані формування зможуть нормально функціонувати лише за умови, якщо економічні зв'язки між учасниками кооперації будуть побудовані на фундаменті регулюючого ринку, взаємних інтересів як всередині підприємства, так і між ними.

В інтегрованих формуваннях роль управління своєрідна. Будучи найважливішим чинником підвищення ефективності інтеграції за допомогою організаційного та економічного впливу, воно виступає як організуючий початок відносин у сферах виробництва і реалізації продукції. Управління, спираючись на досягнення науки і техніки, має здійснюватися на основі пізнання і використання системи законів і закономірностей ринку, соціології, психології, математичних наук і тощо.

Особливе місце в розвитку інтеграційних процесів належить корпоративним структурам, метою яких є об'єднання матеріальних, нематеріальних активів і фінансових ресурсів її учасників для підвищення конкурентоспроможності виробництва, створення раціональних технологічних і кооперативних зв'язків, збільшення експортного потенціалу, прискорення науково-технічного прогресу.

Корпоративний сектор при високій формі розвитку і правильній організації управління створює умови для раціонального ведення виробництва як на мікро-, так і на макро-рівні. Об'єднання акціонерних товариств у великі, корпоративні структури збільшує можливості держави управління

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

макроекономічними процесами на рівні галузі, регіону та в країні в цілому на основі:

- скорочення числа об'єктів управління;
- розвитку процесу оптимізації економічних структур без втручання держави;
- підвищення інноваційної активності економіки;
- посилення позицій на ринку вітчизняних товаровиробників;
- розширення можливостей вітчизняних підприємств в інтеграції із зарубіжними країнами.

Механізм вирішення нових управлінських завдань, пов'язаних з переходом на ринкові відносини, має передбачати використання не тільки можливостей управлінського персоналу підприємства, а й можливостей уряду України і місцевих органів управління.

Першочерговим завданням ефективної системи управління в рамках об'єднання є активний цілеспрямований вплив на забезпечення оптимального функціонування керованого комплексу, всі елементи виробництва якого перебували б у відносно врівноваженому і пропорційному стані. У зв'язку з цим можна виділити такі основні причини, ускладнюючі управління інтегрованою структурою:

- масштабність діючого бізнесу;
- відсутність конкретних об'єктів управління;
- відсутність взаємозв'язків між існуючими об'єктами управління;
- недостатній контроль; низький рівень кваліфікації персоналу.

Для ефективного управління інтегрованих формувань важливе значення має вибір координатора і формування на його базі керуючої компанії, яка б не тільки консолідувала матеріальні ресурси і виробничий капітал, а й здійснювала функції оперативного управління інтегрованою системою виробництва. У своїй діяльності керуюча компанія має керуватися такими принципами:

- загальне управління всім комплексом і орієнтація на досягнення спільних цілей;
- ефективне використання всіх складових організаційно економічного механізму господарювання, що забезпечує отримання високого результату від вкладених у виробництво коштів і, перш за все інвестицій;
- використання різних важелів впливу на виробничий процес в структурних підрозділах інтегрованого формування;
- продумана кадрова політика;
- збір та аналіз інформації;
- жорстка система контролю, насамперед за використанням інвестиційних коштів;
- єдина інформаційна система;
- організація електронного документообігу, що дозволяє своєчасно приймати необхідні рішення з чітким використанням ресурсного потенціалу компанії.

Принципи, що зазначені вище, дозволяють ефективно управляти агропромисловими формуваннями з високою оперативністю, які забезпечують конкурентоспроможність

виробленої продукції всіх видів, що є гарантією стабільного розвитку структури.

У нашому випадку системоутворюючим блоком виробничо-організаційної структури об'єднання є ПАТ «Мелітопольський м'ясокомбінат», який виконує основні функції компанії: виробництво та реалізація м'яса, м'ясних продуктів та ковбасних виробів. При цьому побічними будуть функції, пов'язані з обслуговуванням виробництва, а також управлінські, фінансові, інвестиційні, координуючі, стратегічні, контролюючі функції.

ПАТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» – основна ланка ланцюга підприємств Запорізького регіону, що входять до складу найбільшого агропромислового холдингу. Сьогодні це один із лідерів м'ясопереробної галузі України. Об'єднання таких різнопрофільних компаній, як: ПАТ «Мелітопольський м'ясокомбінат», ТОВ «Агропромислова компанія» (свинарство), ТОВ «Нестерянська птахофабрика», «Торговий дім «Вакула»(мережа магазинів), ТОВ «Мелавоттранс» (транспортні послуги) – дозволяє контролювати якість своєї продукції протягом усього циклу виробництва ковбасних виробів і інших продуктів харчування, від вирощування кормів до реалізації готової продукції у власній роздрібній мережі. В ковбасному виробництві використовується свинина високо-класних м'ясних порід і птиця власного виробництва, вирощена на потужностях ТОВ «Агропромислова компанія». Комплекс промислового типу для вирощування і відгодівлі свиней має у своєму розпорядженні першокласну лабораторію, селекційний центр, племзаводи, дванадцять свиноферм, розташованих у восьми екологічно чистих районах Запорізької області, а також два комбикормових заводи. Сьогодні поголів'я нараховує більше 85 тис. голів свиней, а рівень виробництва свинини збільшився до 30 тис. голів на рік [3].

Досвід вітчизняної та світової практики управління інтегрованими структурами показує, що для ефективної діяльності потрібна розробка й освоєння нової методології управління, визнання та обґрунтування його функцій. Оскільки постійно ускладнюються технологічні та економічні зв'язки, з'являються нові канали фінансування та реалізації продукції, придбання ресурсів. У цих умовах виникає нагальна необхідність дотримання чіткого поділу функцій на основні та другорядні, а потім передача цих функцій фахівцям у даній сфері.

Головне завдання ПАТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» та підприємств, що до нього входять, – підвищення конкурентоспроможності. Для досягнення цього доцільно, щоб кожен учасник, який входить в об'єднання, зосередився на своєму виді діяльності. Це можливо при побудові системи управління на принципах аутсорсингу.

Аутсорсинг – винесення бізнес-процесів і / або функцій за межі господарюючого суб'єкта, їх передача та реалізація іншим організаціям. Аутсорсинг виступає як форма взаємодії замовника і виконавця. При цьому «зовнішнє підприємство» включається в організаційно-виробничу структуру як функціональний підрозділ, залишаючись при цьому юридично і організаційно самостійним господарюючим суб'єктом.

Аутсорсинг розглядається як виконання колективом фахівців і/або сторонньою організацією, певних завдань або окремих бізнес процесів, які не є профільними для господарюючого суб'єкта, але необхідних для повноцінного його функціонування.

Робота в умовах аутсорсингу має будуватися на таких принципах:

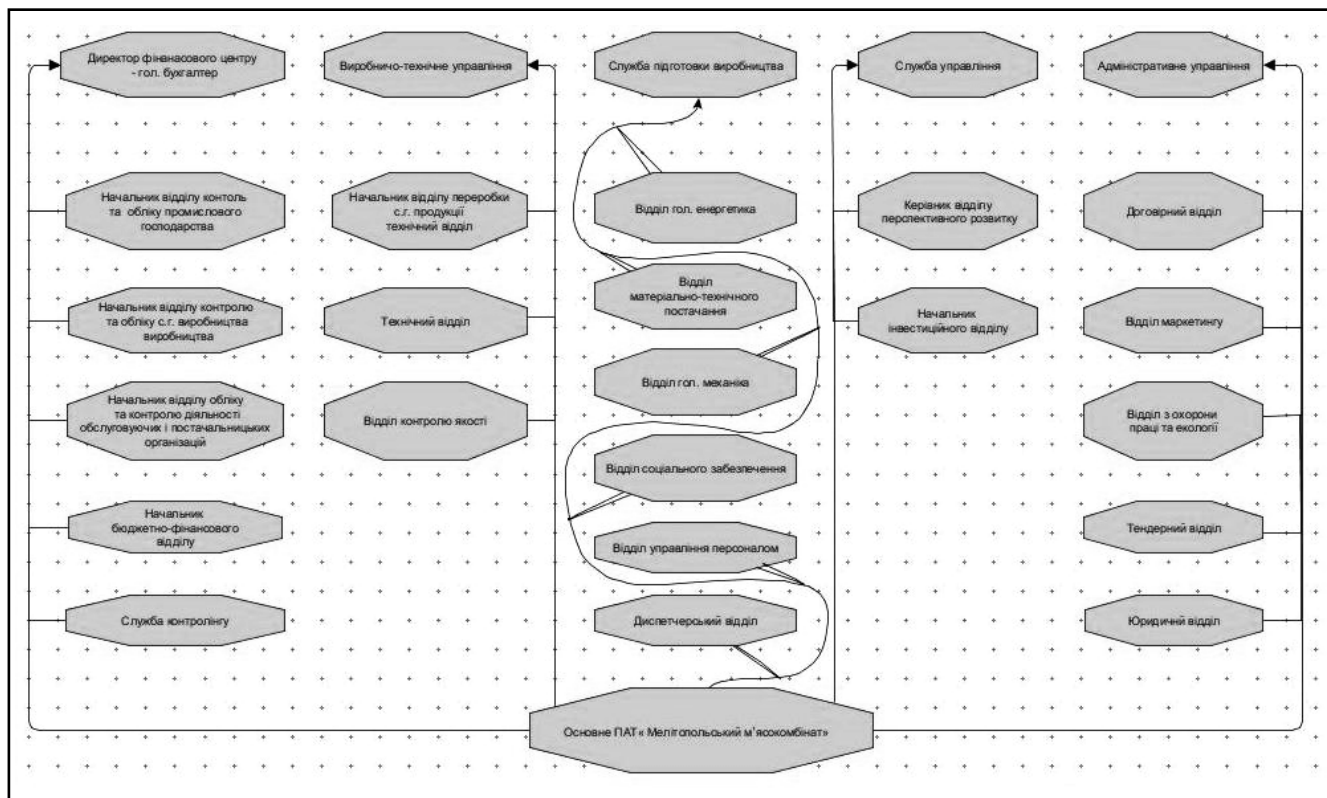
1. Орієнтація на клієнта в частині надання комплексних послуг.
2. Зацікавленості в довгостроковому і взаємовигідному співробітництві.
3. Використання інновацій та передових технологій, як вітчизняних, так і закордонних виробників.
4. Постійного підвищення ефективності та якості роботи.
5. Інвестування в співробітників з метою підвищення їх професійного та інтелектуального рівня.
6. Залучення коштів на нові напрями діяльності та проектні рішення.
7. Постійного вдосконалення власних бізнес процесів.
8. Забезпечення надійності, безпеки і дотримання гарантій конфіденційності наданої інформації.
9. Забезпечення якості та гнучкості набору послуг, гарантуючи виконанням взятих зобов'язань з дотриманням технологічних параметрів.
10. Професіоналізм, знання та навички фахівців особливо в інтелектуальній сфері, мають основне значення для господарюючого суб'єкта, скоординована робота команди професіоналів гарантує успішне функціонування замовників.
11. Надання умов для розширення бізнесу забезпечується ефективною і успішною роботою нової системи.

Наслідком того, що на єдиному рахунку об'єднані різні організації, в кожній з яких ведеться власний податковий і фінансовий облік, здійснюється підготовка і організація виробництва, технічне і адміністративне управління, відбувається подвоєння окремих операцій, що тягне за собою додаткові витрати та грошові кошти на оплату працівникам.

У великому інтегрованому формуванні доцільно вивести ряд функцій в єдині центри обслуговування. Для цього необхідно створити загальний центр фінансового обслуговування, який являє собою спеціалізоване підприємство в складі об'єднання холдингового типу.

Загальний центр обслуговування повинен здійснює бізнес-процеси, які є допоміжними для решти підприємств, що входять до інтегрованої структури. Як показує світова практика, найчастіше таким чином виділяються функції з ведення бухгалтерського та податкового обліку. Віддати їх на виконання зовнішній організації ризиковано, оскільки облікова інформація може бути дуже цінною. При цьому необхідно облікові функції внутрішньої сервісної компанії передати загальному центру обслуговування. Що надасть можливість кожному підприємству може зосередитись на більш ефективному вирішенні бізнес-завдань. Крім того, підрозділи підприємства повинні самостійно сплачувати послуги, які надає їм загальний центр обслуговування. При цьому прибуток від загального центру залишається у прибутку агропромислової структури в цілому.

До цього часу спеціальних нормативних актів, які б регулювали діяльність загальних центрів обслуговування, не існує. Тому слід керуватися загальними нормами цивільного



Структура управління ПАТ «Мелітопольський м'ясокомбінат»

права про юридичних осіб та договорах. Зокрема, положеннями глави 63 Цивільного кодексу, яка присвячена договорам про надання послуг. Окремі норми, що відносяться до загальних центрів обслуговування, знаходяться в Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та в Податковому кодексі України. Законодавство ніяк не обмежує створення і діяльність центрів. Зокрема, відсутні вимоги до ліцензування, кваліфікації персоналу, складу акціонерів, організаційно-правової форми.

У такому випадку структура управління ПАТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» набере такого вигляду (див. рис.).

У складі управлінської ПАТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» виділений фінансовий центр, який буде виконувати функції фінансового, податкового регулювання виробничої, сільськогосподарської, постачальницької та обслуговуючої діяльності учасників об'єднання. Директор фінансового центру – головний бухгалтер ПАТ «Мелітопольський м'ясокомбінат». У безпосередньому підпорядкуванні директора перебуватимуть начальники обліку та контролю промислового і сільськогосподарського виробництва, начальник обліку і контролю діяльності обслуговуючих і постачальницьких організацій, начальник бюджетно-фінансового відділу і служба контролінгу. Крім ведення бухгалтерського та податкового обліку на фінансовий центр покладається зобов'язання представництва об'єднання в суді та податкових органах. Створення фінансового центру дозволить уніфікувати метод всіх видів обліку – бухгалтерського, податкового, управлінського, оптимізується кадровий склад, вводиться єдина інформаційна система. Крім того, створення загального центру обслуговування в об'єднанні справить сприятливе враження на інвесторів. Первинні документи створюються на підприємствах, їхній облік та складання звітності здійснюється централізовано у загальному фінансовому центрі.

Недоліками створення єдиного фінансового центру є: опір працівників через страх втратити роботу, високі витрати на його створення. Головною небезпекою може бути втрата нагляду за діяльністю центру, тому необхідно здійснювати постійний контроль.

Необхідно зазначити, що сталий розвиток підприємств та галузей АПК у сучасних умовах господарювання неможливий без відновлення зв'язків з наукою, активізації інноваційно-інвестиційної діяльності та спрощення дифузії техніко-технологічних нововведень. Саме тому найбільш конкурентоспроможними, більш адаптивними до змін зовнішнього середовища є багатоцільові інтегровані об'єднання, які дозволяють максимально реалізувати потенціал усіх складових інтегрованої системи, мають забезпечити повноту циклу «наука – інноваційні розробки – інвестиції – виробництво сировини – переробка сировини – виготовлення кінцевого продукту – ре-

алізація – споживання», сприяти виходу агропромислового виробництва на якісно новий етап розвитку.

Висновки

Поглиблення інтеграційної взаємодії та створення різноманітних інтегрованих структур є взаємовигідним для суб'єктів господарювання різних сфер агропромислового комплексу через сприяння зниженню рівня невизначеності в постачанні та збуті, формуванню стабільної сировинної зони, налагодженню взаємовигідних економічних відносин між виробниками сировини та переробними галузями, концентрації виробничих потужностей, відновлення зв'язків з наукою та спрощення дифузії нововведень, обмеження конкуренції та збільшення вхідних бар'єрів до галузі, виникнення ефекту масштабу тощо.

Разом із тим при формуванні інтегрованих структур, нерідко відбувається обмеження економічних інтересів суміжних підприємств. Такі підприємства відключаються від взаємодії з кредитними організаціями, не займаються розподілом прибутку. Ці підприємства, по суті, поглинаються головною організацією, опиняючись на становищі фіскалів, хоча основна частина їх володіє правом юридичної особи за устаткованими документами. Ефективність методів управління в інтегрованих формуваннях різних типів залежить від рівня розвитку виробничих відносин, кваліфікації працівників, стану виробничої та технічної документації, соціально-психологічного клімату, системи матеріального і морального стимулювання працівників, участі членів колективу в управлінні виробництвом, інформаційного забезпечення.

Фінансовий центр може стати реальною ринковою компанією та діяти в конкурентному середовищі. Тобто згодом з центру витрат він може перетворитися на центр прибутку, вийти на зовнішній ринок і обслуговувати не тільки підприємства в складі холдингу, а й сторонні організації.

Список використаних джерел

1. Геец В. Структура экономики и структурная политика ее стабилизации / В. Геец // Экономика Украины. – 1995. – №4. – С. 7–15.
2. Кобута І. Другий рік України у СОТ: тенденції у зовнішній торгівлі товарами та аналіз виконання зобов'язань / Кобута І., Жигадло В., Лужанська Т. За ред. Марчіна Свенцікі. – К.: Аналітично-дорадчий центр Блакитної стрічки, 2010. – 80 с. http://brc.undp.org.ua/img/publications/Ukraine_WTO_II_UKR.pdf;
3. ПАТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» [Електрон. ресурс] / Режим доступу: <http://www.meat.com.ua>
4. Коденська М.Ю. Формування ринкових передумов розвитку агропромислових підприємств і агрофірм // Економіка України. – 2004. – №6. – С. 60–63.