

УДК 631. 152

І.Ю. Салькова

кандидат економічних наук
Вінницький національний аграрний університет**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ОЛІЙНО-ЖИРОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

У статті розглянуто заходи щодо удосконалення фінансової структури управління на підприємствах олійно-жирової промисловості, що сприятиме зміцненню конкурентних переваг та підвищенню конкурентоспроможності. Визначено особливості формування та функціонування фінансової структури управління інтегрованих об'єднань в олійно-жировій галузі України. Доведено, що значні конкурентні переваги мають компанії з вертикально інтегрованою структурою виробництва. Запропоновано методику удосконалення фінансової структури управління підприємства за умов розвитку конкурентного середовища.

Ключові слова: структура, управління, об'єднання, інтеграція, холдинг, харчова промисловість, олійно-жирова галузь.

I. Вступ

Формування ефективної структури управління, яка мобільно й у короткі терміни реагувала б на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, є найгострішою проблемою багатьох підприємств в умовах конкуренції. Тому постійно постає необхідність в удосконаленні організаційної структури підприємства, особливо фінансової. Одним із напрямів зміцнення конкурентних переваг олійно-жирових підприємств на ринку, підвищення їх конкурентоспроможності є реструктуризація, яка передбачає здійснення заходів, спрямованих на вдосконалення фінансової структури підприємства, управління, форми власності. Такі заходи здатні покращити фінансовий стан підприємства, збільшити обсяги випуску продукції і, як наслідок, підвищити конкурентоспроможність.

Проблемні питання удосконалення організаційної структури підприємств відображено в працях українських та зарубіжних учених Р. Алібера, Г. Антонова, Г. Баккера, П. Буряка, О. Вільямсона, Е. Грехема, Дж. Даннінга, В. Дементьєва, М. Долішнього, В. Забродського, С. Зайзель, Р. Кейвса, М. Кизима, М. Козоріз, Ф. Крюгер, А. Мелентьєва, І. Продіуса, М. Пріступи, В. Рязанцева, С. Савчук, Дж. Хелмінка та ін. Однак поза увагою залишається завдання пошуку критеріїв оптимізації фінансового управління, що відповідає сучасним вимогам діяльності олійно-жирових підприємств. Це зумовлює актуальність досліджень, спрямованих на вирішення науково-практичного завдання удосконалення фінансової структури управління на підприємствах олійно-жирової промисловості.

II. Постановка завдання

Метою статті є визначення заходів щодо удосконалення фінансової структури управ-

ління на підприємствах олійно-жирової промисловості.

III. Результати

Передусім, важливе значення має організаційна та фінансова структура об'єднання підприємств олійно-жирової промисловості в холдинги, яка має впливати із стратегії розвитку холдингу. Об'єднання підприємств різної специфіки без вертикальної або горизонтальної інтеграції не дасть результату з консолідації бізнесу. Грамотно побудована структура є зручним інструментом для побудови короткострокового бюджетного циклу холдингу. Розробкою фінансової структури в холдингу, на нашу думку, повинна займатися фінансова служба або залучені консультанти.

Згідно з проведеними дослідженнями, в Україні холдинги, в т. ч. й ті, які включають виробників олії, використовують у своєму управлінні та плануванні показники фінансової структури. [2, с. 105; 3, с. 203]. Це є стратегічною помилкою, оскільки фінансова структура є лише базисом для побудови бюджетного процесу на окремому підприємстві або в холдингу та відображає не всі показники діяльності. Підприємства згідно з такою схемою управління отримують переважно показники рентабельності. На нашу думку, власників має цікавити зростання вартості бізнесу, тому, крім фінансової структури, повинні бути розроблені також стратегічні показники роботи з клієнтами, показники внутрішніх бізнес-процесів, інновацій та зростання. Через таку систему олійно-жирове підприємство реалізуватиме свої стратегічні цілі. Водночас, при створенні холдингів олійно-жирові підприємства створюють таку організаційну структуру, яка повторює фінансову. Вважаємо, що при створенні холдингу організаційна та фінансова структура мають існувати автономно.

Дослідження доводять, що інтеграція підприємств АПК України розвивалася за такими етапами: 1) центрами прибутку ставали окремі підприємства, потім – агреговані бізнес-одиниці, які об'єднують підприємства за певною ознакою; 2) перехід до стратегічних показників за всіма структурними підрозділами холдингу [5]. Стратегічною помилкою є те, що головним показником діяльності підприємств вважалось виконання виробничих

нормативів з переробки давальницької сировини, яку останні отримували від керуючої компанії. Для удосконалення фінансової структури холдингів, до яких входять олійно-жирові підприємства, рекомендуємо запровадити центри фінансової відповідальності. Залежно від повноважень і відповідальності керівників структурна одиниця може бути центром інвестицій, центром прибутку або центром витрат (рис. 1).

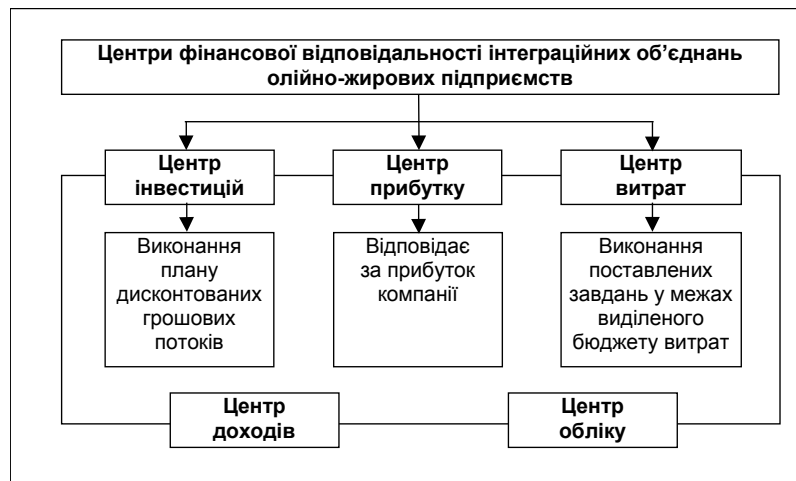


Рис. 1. Центри фінансової відповідальності інтеграційних об'єднань олійно-жирових підприємств
Джерело: власні дослідження.

Кожен із центрів фінансової відповідальності інтеграційних об'єднань олійно-жирових підприємств має виконувати відповідну мету. Основною метою, яка покладена на центр інвестицій, буде фінансова відповідальність за виконання затвердженого на його підрозділі бізнес-плану, тобто відповідальність за виконання плану дисконтованих грошових потоків. Метою створення центру є створення відповідальності за прибуток холдингової компанії. Центр витрат відповідатиме за виконання поставлених завдань у межах виділеного бюджету витрат. Можливе виділення й інших центрів, зокрема центру доходів та центру обліку. Кожне підприємство інтеграційного об'єднання, до якого входять олійно-жирові підприємства, має самостійно розробляти, впроваджувати та класифікувати центри відповідальності.

Дослідження інтеграційних об'єднань, до складу яких входять олійно-жирові підприємства, зокрема агропромислової компанії "Кернел", показали, що з точки зору розподілу за центрами та фінансовою відповідальністю центром прибутку є керуюча компанія. Керуюча компанія з одного боку, займається продажами, а з іншого – здійснює закупівлі основної сировини для виробництва, що становить 70–85% прямої виробничої собівартості [7]. Проте говорити, що всі 100% відповідальності за отримання прибутку лежать у межах компетенції керуючої компанії, неправильно, тому що виробництво здійснюється в регіонах і центр

регулює не всю виробничу собівартість. У компаніях такого типу центрами витрат є виробничі підрозділи, якими є потужності з виробництва олії та агровиробництва. Саме ці центри займаються виробництвом олійної продукції, що експортується, дистрибуцією на внутрішньому ринку та ін.

На нинішньому етапі інтеграції олійно-жирових підприємств доцільно зосередити управління фінансами, бюджетний процес, контроль за виконанням бюджетів у керуючій компанії. Слід акцентувати увагу на відповідальності підприємств за повну виробничу собівартість, оскільки закупівлями значної частини сировини займається керуюча компанія. Водночас, надалі повинна скластися ситуація, коли виробничі майданчики будуть формувати повну виробничу собівартість. Пропонуємо для цього в холдингу впроваджувати такий захід, як єдина система бюджетного планування та управлінської звітності. При складанні звітності слід здійснювати коректування з метою адекватної консолідації управлінської звітності всієї групи та виключити взаєморозрахунки.

Доцільним є створення в олійно-жировій промисловості різних типів холдингів залежно від особливостей фінансового управління. При сильній централізації холдингу олійно-жирових підприємств фінансове управління зводиться до перевірки виконання планових виробничих нормативів регіональних заводів. При цьому фінансове управління концентруватиметься у керуючій компанії, яка прийма-

тиме ключові управлінські рішення. Натомість, якість управлінської звітності та бюджетів керуючої компанії безпосередньо впливатиме на ефективність бізнесу.

Відомо, що залежно від організаційної структури існують декілька типів холдингів. Створення горизонтальних холдингів передбачає об'єднання однорідних бізнесів, що являють собою філіальні структури, якими управляє головна компанія [8, с. 22]. Для підприємств олійно-жирової промисловості пропонуємо об'єднання в такий холдинг окремих підприємств: олійноекстракційних, маргаринових та миловарених заводів. Вертикальні холдинги олійно-жирових підприємств, що є об'єднанням підприємств в одному виробничому ланцюжку, на нашу думку, мають включати виробників олії, підприємства з надання послуг з перевалки олії у портах, підприємства зі зберігання олійних культур на внутрішніх елеваторах, агровиробництво.

При децентралізованому управлінні холдингу олійно-жирових підприємств актуалізується необхідність акценту на уніфікації управлінської звітності кожної бізнес-одиниці з точки зору методології та звітних форм. Перед вибудовуванням фінансової структури такого холдингу слід розробити єдину для всіх бізнес-одиниць систему управлінської звітності та бюджетування. Інакше прибуток в центрах прибутку розраховуватиметься різними методами й результати роботи підрозділів неможливо буде порівняти.

З огляду на класичну побудову децентралізованого холдингу, управління ним є складним процесом через розподіл витрат керуючої компанії з бізнес-одиницями, що необхідно для розрахунку рентабельності кожного центру прибутку. Також виникатимуть проблеми в організації процесу внутрішньокорпоративної звітності, оскільки слід розробити єдину методику збору фінансової інформації, навчити людей на місцях та налагодити підготовку звітності.

Одним з важливих інструментів внутрішньої роботи холдингу є відносини між керуючою компанією та її структурними підрозділами. Олійно-жировим підприємствам у процесі інтеграції доцільно розробити правила, які визначають порядок роботи кожної структурної одиниці у сфері фінансів, маркетингу, менеджменту, політики продажу, кадрової політики, реклами тощо.

Дослідженнями встановлено, що важливу роль у конкурентоспроможності олійно-жирових підприємств відіграє оборотний капітал. У першій половині 1990-х рр. вітчизняні олійно-жирові підприємства майже втратили грошовий оборотний капітал через інфляцію, жорстку грошову політику, низьку платіжну дисципліну та сформовану немонетарну економіку загального бартеру й неплатежів. Можливості ефективного управління оборотним

капіталом за ринковими принципами з'явилися лише наприкінці 1990-х рр. унаслідок зростання валютної виручки та підвищення рівня монетизації економіки.

При цьому частка конкурентоспроможних та фінансово стійких підприємств була досить низькою. Зростання імпорту, цін на енергію і транспортних тарифів погіршило фінансове становище олійно-жирових підприємств. Управління оборотним капіталом є важливим питанням реструктуризації олійно-жирових підприємств та містить такі пункти: принципи управління оборотним капіталом холдингу в сучасних умовах; показники ефективності використання оборотного капіталу бізнес-одиниць; шляхи переходу до бюджетного управління фінансовими потоками холдингу; основні напрями факторного аналізу використання оборотного капіталу.

З огляду на те, що капітал холдингу складається переважно із цінних паперів та інших швидколіквідних активів, сконцентрованих у резервних та інвестиційних фондах, а не з товарно-матеріальних запасів, незавершеного виробництва й поточної дебіторської заборгованості, яка належить дочірнім компаніям, джерела його збільшення вбачаємо в зростанні його ринкової капіталізації, додатковій емісії акцій і корпоративних облігацій, реструктуризації боргових зобов'язань за більш низької прибутковості, капіталізації прибутку, раціональному використанні амортизаційного фонду, тобто управлінні активами бізнес-групи (рис. 2).

Ефективність використання оборотного капіталу холдингу слід оцінювати за показниками зростання ринкової капіталізації холдингової бізнес-групи, рентабельності використання капіталу, терміну окупності (повернення) інвестицій, співвідношення плати за кредит і рентабельності його використання. Водночас, для оцінки ефективності використання оборотного капіталу дочірніх підприємств рекомендовано збільшити швидкість обороту матеріальних оборотних коштів, виробничих запасів тощо. З огляду на те, що управління фінансовими потоками в холдингу пов'язане з операціями на фондовому, кредитному й валютному ринках, інвестиційними проектами, злиттям та поглинанням фірм, вважаємо, що одним із заходів управління оборотним капіталом холдингу є випуск корпоративних облігацій, що зумовить такі переваги: облігації безпечні з точки зору захисту від поглинань конкурентами; зменшать залежність від одного кредитора; порівняно з банківськими кредитами та векселями облігації вигідніше з огляду на податкові та вартісні переваги; збільшиться термін кредитування і знизиться ціна позикових коштів.



Рис. 2. Джерела збільшення капіталу холдингу, до складу якого входять олійно-жирові підприємства
Джерело: власні дослідження.

Успішне інтегрування олійно-жирових підприємств вимагає консолідації фінансів, що передбачає складання балансу, звіту про фінансові результати та грошові кошти. Консолідація звітності, зокрема балансу, приведе до високого рівня об'єднання активів, сприятиме зниженню неплатежів. Це зумовлено тим, що холдингова компанія представлятиме собою групу юридично самостійних, але економічно та фінансово взаємопов'язаних компаній. Також при інтегруванні олійно-жирових підприємств слід урахувувати узгодження інтересів акціонерів, менеджерів і працівників холдингу, захист від ворожих структур. Останнє вбачаємо у консолідації пакетів акцій холдингу, переході на єдину акцію, уточненні процедури прийняття рішень у статутах підприємства.

Однією з проблем, що може справляти істотний вплив на діяльність олійно-жирових підприємств, і особливо холдингів, є здатність керівництва компанії контролювати підпорядковані підприємства. Основами управління для олійно-жирових підприємств мають стати: обов'язкова формалізація всіх процедур управління (бізнес-процесів), застосування типових процедур і структур управління на всіх підприємствах холдингу, формування ефективних структур внутрішнього контролю підприємств з боку власників і керуючих структур.

Обов'язкова формалізація всіх процедур управління повинна проводитися на основі типової схеми, що включає бізнес-процеси, які взаємодіють, а саме: розробки нового продукту, просування і продажів продукції, виробничої діяльності, відтворення матеріальних ресурсів та основних засобів, відтворення компетенції персоналу, розрахунків з контрагентами. Застосування типових процедур і струк-

тур управління на підприємствах холдингу полягатиме в розробці комплексу типових регламентів взаємодії, їх адаптації для кожного підприємства холдингу та обов'язковості їх застосування. При цьому розроблятимуться регламенти горизонтальної (між службами підприємств) і вертикальної (між керуючою компанією і підприємствами) взаємодії.

Формування ефективної структури внутрішнього контролю олійно-жирових підприємств з боку власників і керуючих структур вбачаємо у введенні "контрольних точок" у бізнес-процеси й регламенти взаємодії. Вважаємо, що система контролю в інтеграційних утвореннях олійно-жирових підприємств має базуватись на певних принципах. Здійснення контролю має відбуватись лише за стратегічними напрямками. У цьому контексті стратегічними напрямками для олійно-жирових підприємств є фінансові питання, що є кінцевою метою діяльності, юридичні питання, оскільки від них багато в чому залежить існування підприємства, питання організаційного розвитку, тому що вирішення цих питань забезпечує прозорість систем управління підприємств.

IV. Висновки

Отже, перспективним напрямом підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств олійно-жирової промисловості визначено формування інтеграційних об'єднань, функціонування яких здійснюватиметься з виокремленням в управлінській структурі центрів інвестиційного та облікового забезпечення, витрат, доходів та прибутку. При практичному впровадженні, поряд з наведеною структурою фінансових центрів інтегрованих олійно-жирових підприємств, система управління їх діяльні-

стю включатиме елементи, відповідальні за маркетингове, технологічне, юридичне, соціальне забезпечення, завдяки побудові регламентів взаємодії між окремими підсистемами та введенню "контрольних точок" у бізнес-процеси.

Список використаної літератури

1. Агропрофі [Електронний ресурс] // Український тижневик ділової інформації. – Режим доступу: www.agroprofi.com.ua.
2. Баккер Г. Как успешно объединить две компании / Ганс Баккер, Джерен Хелминк ; пер. с англ. Т.И. Митасова ; науч. ред. Г.А. Ясницкий, А.Г. Ясницкая. – Минск : Гревцов Паблшер, 2008. – 288 с.
3. Галпин Т. Дж. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний / Тимоти Дж. Галпин, Марк Хэндон ; пер. с англ. – М. : Издательский дом "Вильямс", 2005. – 240 с.
4. Динз Г. К победе через слияние. Как обратит отраслевую консолидацию себе на пользу / Грейм Динз, Фриц Крюгер, Стефан Зайзель ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 252 с.
5. Масло Украины [Электронный ресурс] // Агентство промышленных новостей. – Режим доступа: <http://www.ukroliya.kiev.ua/industry/2134>
6. Офіційний сайт "Бунге Україна" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.bunge.com.
7. Офіційний сайт "Кернел Груп" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.us.kernel.ua/rus/about/about.html>.
8. Продіус І.П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства / І.П. Продіус, М.П. Пріступа // Економіка: реалії часу. – 2012. – № 3–4. – С. 17–25.

Стаття надійшла до редакції 02.09.2013.

Салькова И.Ю. Теоретические аспекты усовершенствования финансового управления на предприятиях масложировой промышленности

В статье рассмотрены мероприятия по совершенствованию финансовой структуры управления на предприятиях масложировой промышленности, что будет способствовать укреплению конкурентных преимуществ и повышению конкурентоспособности. Определены особенности формирования и функционирования финансовой структуры управления интегрированных объединений в масложировой отрасли Украины. Доказано, что значительные конкурентные преимущества имеют компании с вертикально интегрированной структурой производства. Предложена методика совершенствования финансовой структуры управления предприятия в условиях развития конкурентной среды.

Ключевые слова: структура, управление, объединение, интеграция, холдинг, пищевая промышленность, масложировая отрасль.

Sal'kova I. Improving the financial management structure of at the enterprises oil and fat industry

The aim of the article is to identify measures to improve the financial structure of the business management oil and fat industry.

Consider measures to improve the financial management structure of the business oil and fat industry that will strengthen competitive advantage and increase competitiveness. The features of the formation and functioning of the financial management structure integrated organizations in oil and fat industry of Ukraine. It is shown that significant competitive advantages companies are vertically integrated production structure. It is recommended to implement centers of financial responsibility, depending on the powers and responsibilities of directors structural unit can be the center of investments profit center or cost center. The main purpose of which is fixed at the center of investments will be financially responsible for the implementation of the approved subdivision on its business plan, that is responsible for the plan of discounted cash flows. Cost center responsible for the execution of tasks within the allocated budget expenditures.

Oil and fat businesses in the integration process should develop rules that determine the order of each structural unit in finance, marketing, management, sales policy, personnel, advertising.

Working Capital Management is an important issue of restructuring oil and fat businesses and contains the following: principles of management of working capital holding in the present conditions, the performance of the use of working capital business units; migration paths to the budget management of financial flows of holding, the main directions of factor analysis using working capital.

Thus, research to improve the financial management structure oil and fat businesses showed that the main method of control of the holding to be preemptive actions. In the field of Finance should introduce binding variant planning and approval of several options plans that will take into account the possible negative trends in the market, limit the amount of contracts that directors of companies enter into no agreement with management or owners of the holding, type of procedure prior discussion and protection of annual plans and investment projects that will ensure the validity of the plan development and approval.

Key words: structure, management, union, integration, holding, food processing, oil and fat industry.