

Юлия РЫБАЛКО

*Полесский государственный университет,  
Пинск, Республика Беларусь  
e-mail: yulia\_polessu@mail.ru*

УДК 339.166.82(476)

## **Функциональная модель формирования эффективных внутрикорпоративных отношений в вертикально интегрированных продуктовых компаниях**

Ключевым вопросом создания и функционирования продуктовых компаний является система управления внутрикорпоративными отношениями как между участниками интеграционного взаимодействия (дочерними обществами, структурными подразделениями), так и между корпоративным центром (управляющей компанией) и ее участниками. В статье представлена функциональная модель управления внутрикорпоративными отношениями продуктовых компаний на региональном уровне, которая содержит основные элементы, определяющие ее эффективность: субъекты взаимодействия, принципы и инструменты регулирования внутрикорпоративных отношений, ключевые функции (составляющие) управления в разрезе интеграционной системы.

*Ключевые слова:* продуктовая компания, экономические отношения, модель, внутрикорпоративное взаимодействие, эффективность.

Yuliya RYBALKO

*Polesie State University, Pinsk, Republic of Belarus  
e-mail: yulia\_polessu@mail.ru*

## **The functional model for the formation of effective internal corporate relations in vertically integrated food companies**

The key issue of the creation and functioning of food companies is the corporate relations management system, both between participants in integration interaction (subsidiaries, structural divisions), and between the corporate center (management company) and its participants. The article presents a functional model of managing internal corporate relations of food companies at the regional level, which contains the main elements that determine its effectiveness: subjects of interaction, principles and tools for regulating internal corporate relations, key management functions (components) in the context of the integration system.

*Keywords:* food company, economic relations, model, intracorporate interaction, efficiency.

### **Введение**

Исследованиями установлено, что формирование продуктовой компании позволяет объединить участников и скоординировать их деятельность в единой технологической цепи (производство сельскохозяйственного сырья, его переработка и сбыт готового продовольствия), чего нельзя достичь при деятельности разрозненно существующих товаропроизводителей различных сфер в рыночных условиях, поскольку сложившиеся между ними взаимоотношения не обеспечивают согласованности их интересов, пропорциональности и ритмичности совместного производства. В данном контексте нами выявлено, что устойчивость интеграционных связей в продуктовых компаниях базируется на установлении взаимовыгодных экономических отношений участников интеграции на основании использования экономического механизма ценообразования и последующего распределения выручки, обеспечивающего возмещение затрат каждому участнику технологической цепи и получение равноценной доли прибыли в зависимости от участия каждого в производственном процессе.

© Рыбалко Ю., 2019

## Материалы и методы

В процессе исследований использовались монографический, абстрактно-логический, экономико-математический и иные методы. Основными материалами явились статистические данные по наиболее эффективным интегрированным структурам отечественного АПК за последние 10 лет.

## Основная часть

Ключевым вопросом создания и функционирования продуктовых компаний является система управления внутрикорпоративными отношениями как между участниками интеграционного взаимодействия (дочерними обществами, структурными подразделениями), так и между корпоративным центром (управляющей компанией) и ее участниками [3].

В данном контексте нами разработана функциональная модель управления внутрикорпоративными отношениями продуктовых компаний на региональном уровне (см. рис.).

Представленная модель управления интеграционным взаимодействием участников продуктовой компании на региональном уровне содержит основные элементы, определяющие ее эффективность: субъекты взаимодействия, принципы и инструменты регулирования внутрикорпоративных отношений, ключевые функции (составляющие) управления в разрезе интеграционной системы.

Субъектная структура управления внутрикорпоративными отношениями в продуктовых компаниях микроуровня включает Совет директоров корпоративного центра (управляющей компании), макроуровня – органы государственного управления, определяющие правовые условия функционирования субъектов хозяйствования в аграрной сфере (налоговая, кредитная, ценовая политики).

На практике деятельность управляющей компании (корпоративного центра) по отношению к участникам сводится к 3-м направлениям: управлению собственностью или пакетами акций, управлению производственно-хозяйственной деятельностью и управлению товарными и денежными потоками. Следует отметить, что важнейшую роль в системе внутрикорпоративных взаимоотношений играет регулирование экономических межхозяйственных трансакций, формируемых на базе управляющей компании. В этом случае корпоративный центр берет на себя часть функций по финансовому планированию и контролю, организации внутрикорпоративных расчетов за промежуточную продукцию в рамках технологической цепи «производство – переработка – сбыт», формированию централизованных и (или) инновационных фондов, разработке пропорций распределения добавленной стоимости, маркетинговой стратегии, ценообразования и кредитования участников (дочерних обществ) и др.

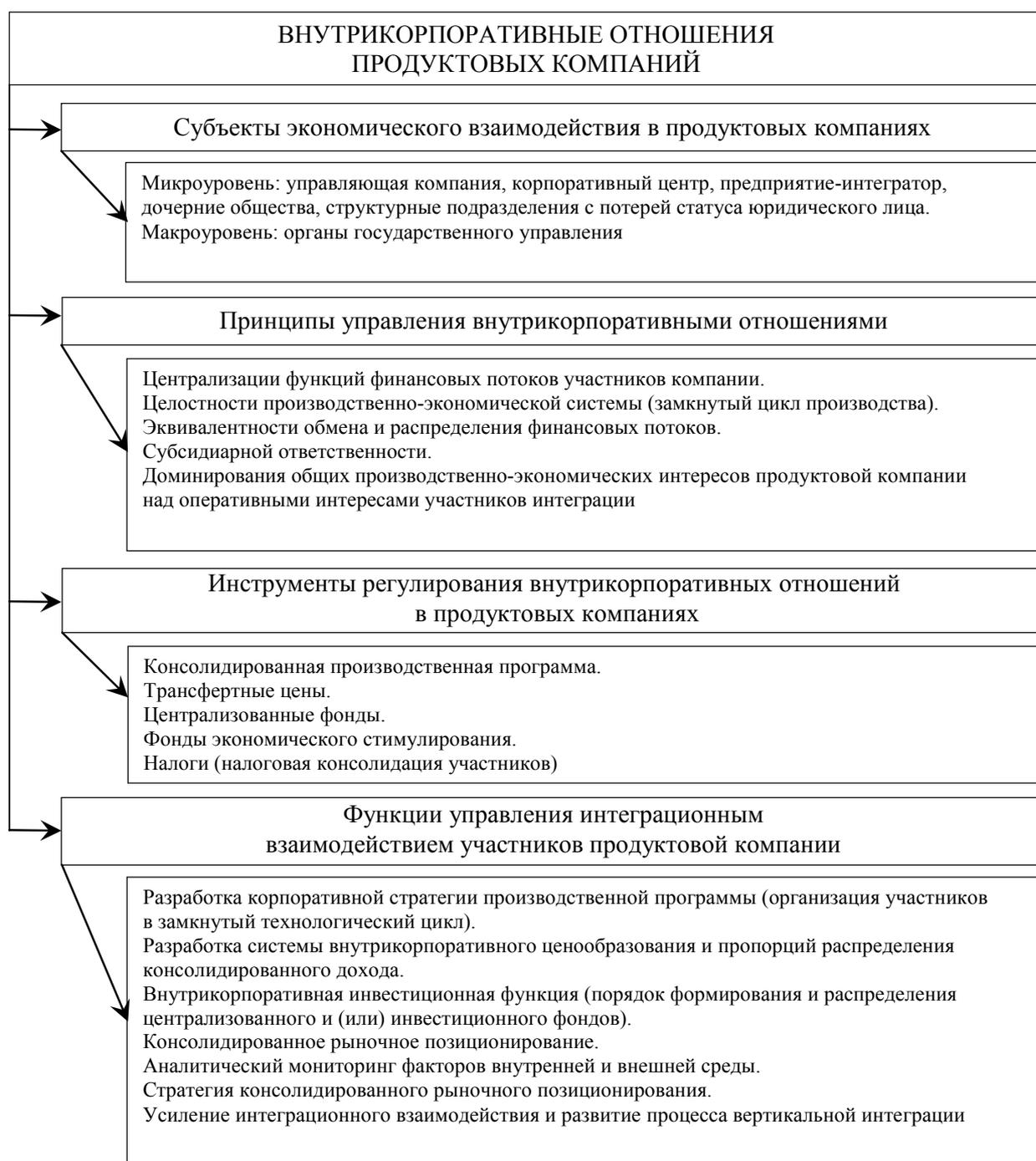
Исследованиями установлено, что в рамках управления экономическими взаимоотношениями участников следует учитывать следующие принципы:

- централизации функций финансовых потоков участников компании;
- целостности, то есть объединения участников в замкнутый технико-экономический цикл производства;
- эквивалентности обмена и распределения финансовых потоков;
- субсидиарной ответственности участников интеграции за достигнутые производственно-экономические результаты;
- доминирования общих производственно-экономических интересов продуктовой компании над оперативными интересами участников интеграции.

Определяющими элементами, оказывающими влияние на содержание процесса управления интеграционным взаимодействием в продуктовой компании в АПК, нами определены:

организационная модель построения вертикально интегрированной продуктовой компании (агрокомбинат, холдинг, договор простого товарищества). Устанавливает возможности, ограничения, конкретные функции каждого участника и корпоративного центра;

состав и структура капитала участников, наличие производственных мощностей для осуществления воспроизводственного процесса, которые определяют основные тенденции структурной модернизации;



Функциональная модель формирования эффективных внутрикорпоративных отношений в вертикально интегрированных продуктовых компаниях (выполнен по результатам собственных исследований)

технологическая организация продуктовой компании (обеспечивает готовность объединения к выпуску продукции необходимого качества при установленных сроках, объемах производства и затратах);  
способы взаимодействия с рыночной средой и органами управления (определяют способность адаптироваться к внешним условиям как на внутреннем, так и внешнем рынках).

Определенный практический интерес представляет изучение экономических внутривозрастных взаимоотношений в интегрированных структурах, функционирующих в форме агрокомбинатов, особенно в условиях финансовой неустойчивости организаций АПК.

Исследования показывают, что в условиях становления рыночной экономики развитию эффективных внутрихозяйственных связей субъектов интеграции мешают сдерживающие факторы, к которым нами отнесены следующие:

1. Недостаточный уровень развития материально-технического потенциала существующих агрокомбинатов, что негативно сказывается на развитии эффективного взаимодействия.

2. Сохраняющийся диспаритет цен на продукцию сельского хозяйства и материально-технические ресурсы для села, что снижает мотивацию перерабатывающих предприятий по объединению с сельскохозяйственными предприятиями на паритетных началах.

3. Низкая инвестиционная привлекательность сельскохозяйственной отрасли ввиду неудовлетворительного финансового состояния большинства предприятий АПК, что снижает возможности формирования собственных инвестиционных фондов. В этих условиях потенциальные инвесторы не проявляют активности по вложению инвестиций в сельскохозяйственное производство по причине высокой степени рисков невозврата средств из-за влияния природно-климатических факторов, а также незащищенности прав собственности.

4. Неудовлетворительное финансовое состояние сельскохозяйственных предприятий, что вызывает необходимость реформирования неэффективно работающих и убыточных организаций в сельском хозяйстве и их присоединения к более устойчивым предприятиям, прежде всего в перерабатывающей промышленности.

В данном контексте нами выявлены основные особенности сформировавшегося механизма внутрикорпоративных отношений в агрокомбинатах:

интегрированные структуры данного формата создавались путем эволюционного развития структурных подразделений с целью обеспечения полной переработки собственного сырья и реализации готовой продукции через сеть фирменной торговли. Созданные при этом единые маркетинговые и сбытовые службы позволяют обеспечивать эффективное функционирование всех структурных подразделений и развивать не только фирменную торговлю, но и иные сбытовые цепочки по продвижению готовой продукции на экспорт;

сформировавшаяся производственная структура агрокомбинатов в определенной мере способствует экономической заинтересованности трудового коллектива в эффективной производственно-финансовой деятельности предприятия за счет оптимизации внутрихозяйственных отношений с учетом специализации подразделений и смещения налоговой нагрузки на заключительную стадию движения готовой продукции к потребителю (сбыт торговым предприятиям и реализация через собственные магазины и торговые точки);

во многих агрокомбинатах сложилась модель внутрихозяйственного взаимодействия, основанная на централизованном управлении и регулировании функциональной деятельности структурных подразделений и служб в соответствии с их Уставом. Основу данной модели составляют ежегодно утверждаемые каждому производственному подразделению плановые хозрасчетные задания по объему выпуска продукции без установления лимита затрат труда и материально-денежных ресурсов для ее производства;

основу используемой в агрокомбинатах модели внутрикорпоративных отношений составляет мотивационный механизм высокоэффективного труда на каждом рабочем месте, суть которого заключается в усилении материальной заинтересованности работников в увеличении производства продукции с наименьшими затратами труда, материальных и денежных ресурсов, повышении производительности труда, установлении условий, максимально учитывающих сложность выполняемых работ, уровень квалификации каждого работника.

внутрикорпоративное взаимодействие позволяет получать целевую прибыль на каждой стадии единой технологической цепи «производство–переработка–сбыт» путем оптимизации распределения конечной цены продукта между стадиями и снижения удельных затрат;

недостаточность обоснованных критериев для установления пропорций распределения доходов (прежде всего выручки) между звеньями продуктовой цепи после реализации конечной продукции;

не в должной мере задействован противозатратный механизм, при котором оплата труда коллектива подразделения и каждого отдельного работника находится в прямой зависимости не только от объемных показателей, но и фактически понесенных затрат на каждом рабочем месте.

Таким образом, в разработанной функциональной модели, апробация которой проводилась на основе данных крупнейшего агропромышленного предприятия – ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский», нами определен следующий комплекс функций эффективного управления интеграционным взаимодействием в продуктовых компаниях.

Функция 1 – комплексное планирование и прогнозирование производственной деятельности участников продуктовой компании. Включает разработку корпоративной стратегии производственной программы, предусматривающей проведение комплекса организационных и технологических мероприятий по формированию единого замкнутого производственного цикла «производство – переработка – сбыт», оценку затрат материальных, трудовых и финансовых ресурсов с целью предупреждения непроизводительных потерь, выявление потенциальных возможностей производственной корпоративной системы [1, 2].

Из полученных расчетов установлено, что среди производственных затрат более значимыми являются оптимизация затрат на корма и оплата услуг и работ. По нашей оценке, основной ресурс роста производства конкурентной продукции в ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский» должен формироваться за счет усиления интеграционных взаимодействий структурных подразделений.

Функция 2 – определение максимально эффективной системы ценообразования. Предполагает разработку системы трансфертных цен, пропорций распределения консолидированного дохода. Данная функция позволяет обеспечить механизм учета, внутрикорпоративных взаиморасчетов за промежуточную продукцию, а также согласование экономических интересов путем распределения итогового финансового результата (выручки от реализации, прибыли) пропорционально вкладу участников в совместное производство.

По результатам изучения сущности приведенных методов установлено, что наиболее точным является метод расчета по цене сделки с идентичным товаром. Вместе с тем данный метод недостаточно стимулирует взаимодействие отдельных субъектов интеграции и не позволяет учесть уровень конкурентоспособности реализуемой продукции [4].

Таким образом, значимость трансфертного ценообразования состоит в возможности перераспределения финансовых ресурсов в рамках компании и оценке уровня конкурентоспособности производимой продукции при поставках на внутренний и внешний рынки.

В рамках вертикально интегрированных продуктовых компаний холдингового типа с замкнутым технологическим циклом производства расчеты между участниками могут производиться в 2 этапа. На первом этапе происходит авансирование промежуточной продукции (30–50% стоимости) с применением трансфертного ценообразования на всех стадиях «производство – переработка – сбыт». На втором этапе взаиморасчетов – дораспределение финансового результата (дохода, выручки, прибыли) пропорционально индивидуальному вкладу каждого участника. В качестве критериев оценки индивидуального вклада могут быть использованы следующие показатели: нормативной себестоимости, ресурсоемкости, амортизационные отчисления, фонд оплаты труда [3].

Функция 3 – инновационная. Предполагает привлечение инвестиционных ресурсов для развития основного капитала, инфраструктуры и других элементов консолидированной производственно-хозяйственной деятельности продуктовой системы. Инвестиционная функция реализуется путем формирования централизованного фонда на условиях и в порядке, определенных уставом (учредительным договором) корпоративного центра и уставами (учредительными договорами) дочерних компаний продуктовой компании в форме холдинга. В продуктовых компаниях в форме агрокомбинатов централизованный фонд может быть сформирован за счет отчислений из выручки от реализации конечной и промежуточной продукции.

Функция 4 – консолидированное рыночное позиционирование. Включает централизацию стратегического управления маркетинговой деятельностью на базе корпоративного центра (управляющей компании) и реализацию единой сбытовой, рекламной политики на внутреннем и внешнем продовольственных рынках.

Функция 5 – аналитический мониторинг факторов внутренней и внешней среды. Позволяет заблаговременно спрогнозировать всевозможные угрозы и риски конкурентной среды, а также разработать план действий в случае возникновения форс-мажорных обстоятельств; изменить стратегию управления производственным процессом с учетом внутренних и внешних угроз.

Функция 6 – усиление интеграционного взаимодействия и развитие процесса вертикальной интеграции. Предполагает расширение производственной базы участников продуктовой компании с использованием механизма реорганизации (присоединение, слияние, выделение). В настоящее время даже в крупных продуктовых объединениях логистические функции выполняются различными подразделениями, при этом цели отдельных структурных подразделений, как правило, не совпадают с целями рациональной организации совокупного производственного процесса компании в целом.

Многочисленные исследования показали, что выделение отдельной службы, занимающейся логистикой на производстве, ведет к значительному сокращению затрат и издержек на всех этапах осуществляемой деятельности, а значит, снижению себестоимости выпускаемой продукции и увеличению прибыли, что является основной задачей работы любого предприятия.

В качестве инновационного подхода к эффективному функционированию продуктовых компаний нами предлагается создание финансово-логистических центров, осуществляющих тесное взаимодействие подразделений при анализе и планировании всех этапов производства – от получения качественного сельскохозяйственного сырья до поступления готовой продукции конечному потребителю. Это позволит обеспечить не только выполнение логистических функций, но также даст возможность перераспределения денежных средств между отдельными субъектами интеграции. В данном контексте нами определены основные задачи финансово-логистических центров, решение которых приведет к оптимизации материально-денежных потоков:

- обеспечение согласованного и непрерывного процесса производства и реализации готовой продукции потребителю;
- бесперебойное снабжение сырьем перерабатывающих предприятий;
- осуществление инфраструктурного обеспечения (информатизация, предварительный расчет затрат на транспортировку и хранение, транспортное обеспечение);
- перераспределение денежных потоков;
- усиление ветеринарного контроля и проведение современных лабораторных исследований.

## Выводы

Суть разработанной модели состоит в выявлении основных элементов, определяющих ее эффективность: субъектов взаимодействия, принципов и инструментов регулирования внутрикорпоративных отношений, ключевых функций управления в разрезе интеграционной системы. Научная новизна разработки состоит в определении комплекса функций эффективного управления интеграционным взаимодействием в вертикально интегрированных продуктовых компаниях, что позволяет существенно повысить эффективность их функционирования.

Апробация на ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский» показала, что среди производственных затрат более значимыми являются оптимизация затрат на корма и оплата услуг и работ. По нашей оценке, основной ресурс роста производства конкурентной продукции в ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский» должен формироваться за счет усиления интеграционных взаимодействий структурных подразделений.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Рыбалко, Ю. Методические основы оценки эффективного функционирования продовольственных компаний / Ю. Рыбалко // *Аграрная экономика*. – 2016. – № 3. – С. 25–30.
2. Рыбалко, Ю. Методические подходы к формированию эффективных вертикально интегрированных продуктовых компаний / Ю. Рыбалко, М. Запольский // *Аграрная экономика*. – 2017. – № 9. – С. 21–31.
3. Рыбалко Ю. Перспективная организационно-экономическая модель кластерного развития птицеводческой отрасли / Ю. Рыбалко, М. Запольский // *Аграрная экономика*. – 2017. – № 11. – С. 20–29.
4. Рыбалко, Ю.А. Трансфертное ценообразование в продовольственной компании / Ю.А. Рыбалко // *Совершенствование учета, анализа и контроля как механизмов информационного обеспечения устойчивого развития экономики: материалы III Междунар. науч.-практ. конф., Махачкала, 20 июня 2017 г. / Дагестанский гос. ун-т; редкол.: Р. Б. Шахбанов [и др.]. – Махачкала, 2017. – С. 532–536.*

*Поступила в редакцию 10.09. 2019*