

УПРАВЛЕНИЕ АГРОПРОМЫШЛЕННЫМИ В ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННЫМИ ФОРМИРОВАНИЯМИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

В. С. Ниценко

Внешние, по отношению к сельскохозяйственным компаниям, факторы, вынуждают топ-менеджмент находить все новые пути противодействия агрессивной окружающей среде. Так или иначе, наиболее влиятельными являются политическая нестабильность в стране, увеличивающаяся налоговая нагрузка, рейдерские захваты, поглощение конкурентами и др. В таких условиях выживают сильнейшие, сумевшие приспособиться, предприятия. Они разрабатывают, утверждают и реализовывают целый ряд антикризисных и других программ, учитывающих все возможные смоделированные ситуации.

Теоретической и методологической основой исследования являются научные концепции отечественных и зарубежных авторов, рассматривающих симптомы возникновения, развития кризисных и других ситуаций та пути их решения в условиях неопределенности. Основными методами, использованными в процессе исследования, являются методы эмпирического исследования, анализа и синтеза, исторический, абстрактно-логический методы.

Понятие неопределенности используется в экономике с нескольких позиций: 1) «неопределенность природы» (т.е. внешней среды по отношению к рассматриваемой системе); 2) неопределенность целей; 3) неопределенность действий противника (в случае конфликтных ситуаций, конкуренции и т.п.) [3]. По мнению Ф.З. Аралбаевой, О.Г. Карабанова и М.Г. Круталевич-Леваева [1], отличие экономики как экономической системы, в которой принимаются управленческие решения, заключается в непрерывном возникновении новых обстоятельств, существенно влияющих на процессы, происходящие в ней, а экономическая практика такова, что менеджеру в большинстве случаев приходится сталкиваться с многоальтернативной ситуацией принятия решения.

В.Ф. Капустиным под неопределенностью понимается совокупность сведений, необходимых для принятия управленческого решения при отсутствии у лица принимающего решения количественной вероятности наступления определенных событий [2].

Относительно вертикально-интегрированных компаний уровень неопределенности по некоторым факторам может снижаться. Такие предприятия, как правило, имеют постоянный приток первичного сырья с собственных (арендованных) сельхозугодий, многолетних насаждений, животноводческих ферм; могут закупать у фермерских, сельскохозяйственных, единоличных хозяйств населения сырье для переработки. Последние, в свою очередь, зависят от цен реализации, на что влияют каналы, объемы реализации, качество сырья, сроки реализации и т.д. Вертикально-интегрированные предприятия могут конкурировать с посредническими структурами, устанавливая долгосрочные отношения с первичными произ-

водителями, заключая договора контрактации на выгодных условиях для обеих сторон.

Случаются ситуации, непредсказуемо влияющие на развитие и результаты деятельности интегрированных предприятий. Стратегия диверсификации, предусматривающая поглощение вертикально-интегрированных предприятий других отраслей АПК, из-за квотирования производства и реализации продукции на внутренний и внешний рынки, может оказаться неоправданной. Так, например, в марте 2011 г. холдинг «Кернел» приобрел контрольный пакет акций группы компаний «Укррос» – 71% акций. За 2012 финансовый год агрохолдинг «Сахарный Союз «Укррос» понес убытков в сумме 59,388 млн гривен.

Сложившаяся ситуация на рынке сахара (переизбыток производства) свидетельствует об убыточности ведения данного вида бизнеса в связи с регулированием отпускных цен и квотирования объемов производства и реализации. Поэтому «Кернел» хочет выйти из сахарного бизнеса и продать все заводы вместе или по-отдельности до конца 2012 г., или на протяжении 2013 г. Стратегия входа на новые сегменты рынка «Кернела» была неопределенной, множество рассмотренных вариантов (хорошая сырьевая база «Укррос», заводы по производству сахара, мелассы и жома, рынки сбыта) давали предпосылки к оптимистически настроенным прогнозам, но с учетом переизбытка производства сахара в стране и его квотирование привело к колоссальным убыткам.

В результате стратегия переходит в разряд рисковых, т.е. возникают затраты или потери экономического эффекта, связанные с реализацией определенного решения (запланированного варианта) в условиях, иных по сравнению с теми, при которых решение было бы оптимальным.

Приведенный пример свидетельствует о взаимосвязи понятий ситуаций неопределенности и риска. Если неопределенность рассматривается как нехватка или отсутствие определенной информации, необходимой для принятия стратегических управленческих решений или как многовариантность развития и невозможность однозначного выбора эффективных вариантов, риск, в свою очередь, является результатом неопределенности, выражающимся потерями или сверхзатратами, превышающими плановые показатели.

Моделирование и интерпретация всевозможных ситуаций в будущем с использованием экономико-математического инструментария дает возможность снизить уровень неопределенности и риска, но не устранить его. Множество разнообразных факторов, не подлежащих прямому воздействию со стороны субъектов хозяйствования всегда оставляет место для негативного воздействия. В свою очередь, управленческий состав предприятий может принимать необоснованные решения, приводящие к неоправданным потерям.

Ниже, в таблице рассмотрены варианты неопределенностей и рисков для разных агропромышленных формирований (таблица 1).

Таблица 1

Неопределенность (Н) и риски (Р) функционирования различных агропромышленных формирований

Виды неопределенностей и рисков		Вид агропромышленных формирований		
		Сельхозпредприятие	Предприятие перерабатывающей отрасли	Вертикально-интегрированное предприятие
Производство продукции (сырья)	Н	Отсутствие рынков сбыта или их монополизация	Отсутствие поставщиков сырья	Самообеспечение и закупка сырья
	Р	Убытки или недополученные доходы	Недозагруженность мощностей, остановка производства, конкуренция, монополизация рынка, убытки	Конкуренция, монополизация рынка, снижение эффективности, убытки
Рейдерство	Н	Переход права собственности частично или всего имущества к другому (юридическому или физическому) лицу		
	Р			
Налоговая нагрузка	Н	Рост налоговой нагрузки		
	Р	Снижение эффективности	Оптимизация нагрузки путем переноса на один из видов деятельности	
Компетенция менеджеров	Н	Отсутствие или недостаток информации		Рост затрат на содержание административного персонала
	Р	Необоснованные управленческие решения		Снижение качества управления
Поглощение конкурентами или агрохолдингами	Н	Поглощение возможно		
	Р	Потеря контроля и управления		

Как видно из приведенных сравнений более уязвимыми по отношению к экзогенным факторам являются сельскохозяйственные производители, далее идут – перерабатывающие предприятия, наименее чувствительными – вертикально-интегрированные компании.

В чем же преимущество данных структур в сравнении с другими видами агропромышленных формирований? Во-первых, данные структуры имеют собственную сырьевую базу и могут приобретать его также у сельскохозяйственных товаропроизводителей, в тоже время как перерабатывающие предприятия не имеют сырьевой базы и полностью зависят от внешних поставщиков или посредников. Относительно аграрных предприятий, то здесь возникают сложности с реализацией произведенной продукции (сырья для других отраслей АПК) через монополизацию рынка посредническими структурами, не заинтересованными в равностороннем сотрудничестве.

Во-вторых, база налогообложением для аграрных предприятий выступает – сельхозугодия (фиксированный сельскохозяйственный налог), для перерабатывающих – обычная система налогообложения. С возрастанием налогового давления снижается эффективность производства. Верти-

кально-интегрированные компании могут оптимизировать уровень налогов путем переноса части на один из видов деятельности.

Ни одно предприятие, уставный фонд которого состоит из определенного числа акций, котирующихся на фондовых биржах и вне биржи, не может быть уверенно, что в определенный момент их скупят предприятия-конкуренты, расширяющие масштабы деятельности и диверсифицирующие свою деятельность.

«Кернел» проводит агрессивную экспансию, направленную на увеличение доли рынка земельных массивов, производственных мощностей по переработке подсолнечника на масло, обеспечения собственными морскими портовыми терминалами, элеваторными мощностями и т.п. В то же время компания вышла на рынок соседней страны – России, где выкупили 100% акций компании «Russian Oil», производителя подсолнечного масла, и обеспечила экспорт собственной произведенной масла через ООО «Зерновой терминальный комплекс «Тамань» (приобретенного совместно с Renaisco BV, дочерней компанией швейцарского холдинга Glencore International plc), получив 50-процентные доли актива.

И в последних, что касается компетенции менеджеров, необходимо отметить, что в сельскохозяйственных предприятиях большую часть или все функции выполняет непосредственный руководитель и при недостатке определенной информации, необходимой для принятия эффективных управленческих решений, эффективность всей системы может снижаться. Аналогичная ситуация касается мелких и средних предприятий переработки. Вертикально-интегрированные предприятия и крупные перерабатывающие предприятия в составе структуры имеют соответствующий штат управленческого персонала, отвечающего за разные стороны функционирования. В то же время с ростом размеров предприятий расходы на удержание такого персонала и выполнение ими соответствующих функций увеличиваются, что может повысить удельный вес данных затрат в общей себестоимости продукции и снизить конечный результат хозяйствования. Приведенные выше данные ГК «Кернел» о поглощениях конкурентов и расширении масштабов деятельности свидетельствуют об усложнении организационно-управленческой структуры и росте затрат на содержание управленческого персонала.

Ни один из видов агропромышленных формирований не может быть защищен рамками отечественного административно-правового поля от рейдерских атак. В результате часть или вся собственность передается новым владельцам. Крупные национальные вертикально-интегрированные агрохолдинговые структуры регистрируют юридический адрес за пределами Украины. Так, активы агрохолдинга Ukrlandfarming зарегистрированы на Кипре, Kernel Holding S.A. и MHP S.A. – в Люксембурге, Астарта-Киев (Холдинг Астарта N.V.) – в Голландии и т.д. Таким образом, компании защищают себя от рейдерства со стороны заинтересованных юридических и физических лиц.

Динамичные условия окружающей среды, в которых функционируют вертикально-интегрированные предприятия, изменяют традиционные «прави-

ла игры» и выдвигают новые требования к различным сторонам деятельности. Неопределенность путей развития, рынков сбыта продукции, рейдерских атак, налогового давления и т.д., результатом чего является повышение коммерческого риска, т.е. возможен рост расходов на содержание менеджмента предприятия, снижение качества управления, снижение эффективности, потеря контроля и управления, переход права собственности частично или всего имущества к другому (юридическому или физическому) лицу и т.п.

С целью повышения стойкости против экзогенных факторов вертикально-интегрированные компании могут использовать услуги сторонних информационно-консультационных, маркетинговых служб, владеющих информацией о различных сегментах рынка; нанимать ведущих (в частности иностранных) менеджеров, имеющих соответствующий опыт работы в различных секторах экономики и сферах деятельности; диверсифицировать деятельность, вхождением в новые, не связанные с основным направлением, сферы деятельности. Повышение устойчивости компаний по отношению к внутренним факторам требует не только привлечения менеджеров со стороны, но и повышение квалификации работников компании, направляя их на различные курсы, тренинги, переобучение (получение новой специальности), что позволит принимать качественные решения на всех уровнях управления.

Список литературы

1. Аралбаева Ф.З. Риск и неопределенность в принятии управленческих решений / Ф.З. Аралбаева, О.Г. Карабанова, М.Г. Круталевич-Леваева // Вестник ОГУ. – 2002. – № 4. – С.132-139.
2. Капустин В.Ф. Неопределенность: виды, интерпретации, учет при моделировании и принятии решений / В.Ф. Капустин // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 1993. – № 2. – С.108-114.
3. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки / Л.И. Лопатников. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2003. – 520 с.

ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ, ОКАЗЫВАЮЩИХ ВЛИЯНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОДАЖИ ТОВАРОВ ООО «ВОРОНЕЖ-ФРАХТ»

О. Н. Романова

Эффективность продаж в торговле рассматривается как процесс обмена товарами, услугами, ценностями и деньгами, от которого торговая организация получает рациональную прибыль, но при этом, спрос не падает. Современная экономическая конъюнктура рынка такова, что большинство торговых компаний столкнулось с падением спроса и замедлением темпов продажи товаров.