

УДК 333.07

UDC 333.07

**УПРАВЛЕНИЕ  
ЗЕРНОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИМ  
ХОЛДИНГОМ<sup>1</sup>**

**MANAGEMENT OF GRAIN PROCESSING  
HOLDING**

Лойко Валерий Иванович  
заслуженный деятель науки РФ,  
д.т.н., профессор

Loiko Valery Ivanovich  
Honoured Science Worker of Russian Federation,  
Dr.Sci.Tech., professor

Богославский Станислав Николаевич  
аспирант  
*Кубанский государственный аграрный  
университет, Краснодар, Россия*

Bogoslavsky Stanislav Nikolaevich  
post-graduate student  
*Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia*

В данной статье проведен исследовательский анализ зерноперерабатывающей отрасли промышленности РФ и рассмотрена организационная структура зерноперерабатывающего холдинга, а также процесс его бюджетообразования и управления финансовыми ресурсами

The article is devoted to scientific analysis of grain-processing branch of Russian industry and the structure of management grain-processing holding and the process of forming of its budget and financial resources management

Ключевые слова: МАТЕРИАЛЬНО-ФИНАНСОВЫЕ ПОТОКИ, ПРОИЗВОДСТВО И ПЕРЕРАБОТКА ЗЕРНА ПШЕНИЦЫ, ЗЕРНОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЙ ХОЛДИНГ

Keywords: MATERIAL-FINANCIAL STREAMS, WHEAT GRAIN PRODUCTION AND PROCESSING, GRAIN-PROCESSING HOLDING

Конфигурация системы управления группой компаний напрямую зависит от типа интеграции бизнес-единиц. Кроме того, все управленческие системы необходимо выстраивать с учетом ее отраслевой специфики.

Управление группой компаний является одной из наиболее актуальных проблем отечественной теории и практики управления, поскольку именно этот формат бизнеса сегодня доминирует.

Например, группа компаний сформирована по принципу вертикальной интеграции от выращивания и заготовки зерна пшеницы до производства готовой продукции (хлебобулочных изделий, крупы и муки различных видов и сортов, макаронных изделий, зернофуражной продукции и т.п.). В ее структуре есть «внутреннее подразделение»,

---

<sup>1</sup> Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научно-исследовательского проекта № 07-06-13503-ОФИ\_ц («Управление агропромышленным производством региона на основе потоковых моделей»).

которое закупает ресурсы внутри группы и продает продукцию (кроме расфасованной в потребительскую тару) тоже внутри группы. Отраслевая, организационная и индивидуальная специфика компании и определяет особенности организации финансового управления.

### **Управление финансовыми ресурсами**

Общая структура управления финансовыми ресурсами группы организована в соответствии со структурой финансовых потоков, обслуживающих основные виды деятельности:

снабжение основным и дополнительным сырьем (закупка запасов зерна, муки, сахара, проч.);

давальческая переработка зерна;

производство муки для обеспечения нужд хлебозаводов группы;

производство и реализация муки на рынок;

производство и реализация хлебобулочных и кондитерских изделий;

производство и реализация макаронных изделий;

производство и реализация зернофуражной продукции;

инвестиционные проекты (реконструкция, модернизация, покупки ОС, приобретение корпоративных прав и прочее).

Основные виды деятельности далее разбиваются на более мелкие составляющие. За каждым видом производственной деятельности (ее составляющей) закреплен управляющий. Это может быть директор предприятия, начальник службы, начальник отдела, работник финансовой службы или менеджер, то есть, сформирована структура управления финансовыми ресурсами холдинговой компании по центрам ответственности. Она иерархична в соответствии с полномочиями ответственных работников (руководителя, исполнителя, менеджера...) и

его функциями.

Стратегии группы (в разрезе таких направлений, как обеспечение запасами сырья и хеджирование рисков изменения цен на основные виды сырья, инвестиционные проекты, кредитная и маркетинговая политика группы) ведают специалисты корпоративного центра, наделенные соответствующими полномочиями, в том числе и распоряжения финансовыми ресурсами. Руководитель (исполнитель) финансового звена, за которым закреплен тот или иной вид деятельности, наделен правом распоряжаться финансовыми ресурсами с целевым использованием «текущее обслуживание конкретного вида деятельности» в определенных размерах. Право распоряжаться средствами, направляемыми на обновление, реконструкцию и капитальные ремонты основных средств ограничено размерами, согласованными (запланированными) корпоративным центром. Распоряжение финансовыми ресурсами на нужды, не соответствующие целевому использованию, либо в суммах превышающих размер полномочий руководителя, проходит дополнительный этап согласования с корпоративным центром.

Структура холдинга



### Процесс бюджетообразования

Фундаментом системы бюджетирования на уровне бизнес-единицы служит план развития группы («План реконструкции и инвестиционных проектов группы») на один финансовый год, утвержденный учредителями.

Общий «План развития группы» складывается из планов каждого из его подразделений. В доходную часть плана каждое предприятие закладывает основные планируемые показатели на следующий финансовый год:

- цены на основные виды продукции;
- планируемые объемы реализации;
- планируемые цены на основные виды сырья;
- планируемые налоги и финансовый результат.

В расходной части отражаются:

- планы проведения текущих и капитальных ремонтов;
- планы реконструкций, модернизаций и обновлений ОС, новые инвестиционные проекты и прочее.

На основании сопоставления доходной и расходной статей определяется дефицит по каждому отдельному предприятию и консолидированный дефицит или профицит группы. Далее принимаются решения об источниках покрытия общего дефицита группы и процедур по закрытию внутренних дефицитов каждого из предприятий. Затем план утверждается и доводится до предприятий. То есть финансовое планирование организовано по принципу «снизу вверх».

Контролирует фактическое исполнение «Плана развития» группы система «бюджетирования», которая состоит уже из месячных планов расхода средств каждым из центров ответственности и системой отслеживания фактического расхода средств предприятий из кассы и расчетных счетов (в соответствии с «Инструкцией о системе бюджетирования»).

### **Оценка эффективности работы финансовой службы**

Основной критерий эффективности работы финансовой службы на уровне бизнес-единицы холдинга — достижение или не достижение запланированных результатов работы предприятия в целом. Итоги работы по подразделениям подводятся ежеквартально на «балансовых комиссиях».

Основные критерии (показатели), по которым оцениваются итоги работы структурных подразделений группы, а соответственно и их финансовая служба:

выполнение мероприятий, утвержденных «Планом развития» на отчетный год;

сопоставление запланированных и фактических расходов по исполнению финансового плана;

достигнутые объемы реализации продукции в сравнении с прошлым годом;

динамика дебиторской задолженности покупателей (наличие просрочек и «мертвой задолженности»);

общая «маржинальная прибыль», сгенерированная предприятием в отчетном году.

Критерии оценки результатов работы специалистов корпоративного центра группы (проводится по итогам финансового года):

сравнение финансовых итогов работы группы с результатами прошлого года;

выполнение либо не выполнение поставленных задач по инвестиционным проектам и запланированных сроков из окупаемости исходя из фактических данных прошедшего финансового года;

анализ итогов операций по хеджированию от рисков изменения цен на основные виды сырья (фактическая динамика цен сопоставляется с планом и мероприятиями в защиту от негативной динамики цен).

### **Холдингообразование**

Бизнес-единицы холдингов и их системы финансового управления очень чувствительны к особенностям холдингообразования.

Во-первых, можно выделить особенности именно вертикально-интегрированных групп компаний. Основная особенность заключается в том, что в вертикальном холдинге, несмотря на то, что каждое его структурное подразделение напрямую влияет на общий финансовый результат, отследить в какой мере было оказано это влияние сложно.

Холдинг ведет свою работу по технологической цепочке «зерно — переработка — готовая продукция», и одной из таких является цепочка «зерно — мука — хлеб». Поэтому результаты работы звена «зерно» формируют себестоимость для звена «мука», соответственно итоговый продукт звена «мука» — себестоимость сырья «хлеб» и т. д. И таким образом по каждой технологической цепочке. Иногда очень трудно отследить причину и звено, в котором допущено неверное управленческое решение притом, что негативный результат налицо. И, несмотря на то, что весь холдинг работает в конкурентной среде, его составные части в большей или меньшей степени изолированы от нее: кто полностью (предприятия, поставщики и покупатели которых в основном из числа холдинга); кто частично (из числа холдинга только поставщики сырья, либо только покупатели). Изоляция от внешней среды влечет появление так называемых «внутренних» цен на «внутренние» продукты. Зачастую «внутренние» цены выполняют функцию перераспределения прибыли в группе с целью оптимизации налогообложения всего холдинга.

Поскольку входящие цены на сырье и отпускные цены на готовый

продукт доводятся сверху, то зачастую задача структурного подразделения вертикального холдинга сводится к простой переработке полученного сырья. В связи с тем, что и уменьшить, и увеличить прибыль в каждом звене холдинга можно управленческим решением: путем изменения цен на сырье или готовый продукт, то сложно оценить влияние самого предприятия на собственный финансовый результат. Получается, что итог работы всего холдинга известен, трудно объективно оценить влияние на общий результат работы каждого из его подразделений. В такой ситуации настроить мотивацию персонала очень сложно. В результате, система управления (в том числе и финансового) требует постоянной, так называемой «ручной» регулировки из корпоративного центра, что отнимает у персонала структурных единиц инициативу и самостоятельность в принятии многих (и зачастую мелких) решений.

Хотя это несколько субъективные проблемы, все же они оказывают влияние на общий процесс управления холдингом, а также оперативность и точность исполнения принятых управленческих (финансовых) решений. Выполнить точно принятое сверху решение, при его неэффективности для отдельного предприятия затруднительно. Поэтому иногда при исполнении решений, имеющих двойственную оценку со стороны «головного офиса» и структурной единицы, приходится сталкиваться с проблемой «испорченного телефона». Если образно, как у Райкина «... к пуговицам и рукавам претензий нет, а костюм не сидит».

Во-вторых, все управленческие системы зерноперерабатывающей группы компаний выстроены с учетом отраслевой специфики рынка зерна. А именно:

1. Обратный расчет себестоимости и норм списания сырья:

известен факт выхода продукта (хлебобулочные, кондитерские, макаронные изделия, мука, крупы, корма для животных и т.д.) — имеем

норму расхода — рассчитываем количество сырья, необходимого для списания (а не наоборот);

известны результаты произведенного количества муки за квартал — известны остатки муки в бункерах — рассчитываются фактические коэффициенты выхода муки из зерна (а не наоборот).

2. Быстрая оборачиваемость средств, а значит, высокая оперативность принятия решений.

3. Работа в рамках нескольких ежегодных циклов изменения цен, волн спроса и предложения, а также увеличения и спада конкуренции на рынках основных продуктов: зерно (после урожая — падение цены, до урожая — рост), хлеб (Новый год, Пасха — рост спроса; январь, апрель, летние месяцы — падение спроса); пик конкуренции на рынке хлеба после сбора урожая в связи с появлением на рынке хлеба мелких производителей из «серого зерна», собранного «из-под комбайна».

4. Прямая зависимость финансовых результатов от урожая и видов на урожай нового года.

И, наконец, в-третьих, этот бизнес непосредственно связан с хлебом. А обеспечение населения хлебом и цены на хлеб всегда были предметом политических спекуляций. Поэтому в этом бизнесе, в отличие от любого другого, помимо продавца и покупателя всегда присутствует третья сторона — государство. Почему-то политики продолжают считать, что дать людям дешевый хлеб — это почти накормить, а значит показать высшую степень заботы. Влияние и вмешательство государства в хлебный бизнес, устанавливая различного рода ограничения, постоянно ощущают не только хлебопеки, но и все, кто в той или иной мере имеет отношение к зерну пшеницы в общем и к хлебу в частности.

### **Выводы**

Процесс познания может идти как по модели дедукции, хорошо известной всем благодаря Артуру Конан Дойлю и его герою Шерлоку Холмсу, так и по модели индукции. Поэтому приведенный материал необходимо рассматривать как пищу для размышлений и руководство к действию. Иногда путь от практики к теории приводит к лучшим результатам, чем попытки наложить на объективную реальность шаблоны теоретических обобщений.

### **Список литературы**

Для подготовки данной статьи были использованы материалы с сайта <http://www.gaap.ru>