

§ 5.2. Методические рекомендации по оценке эффективности системы управления в кооперативно-интеграционных структурах

На эффективное функционирование кооперативно-интеграционных структур (КИС) значительное влияние оказывает их система управления. Для определения эффективности функционирования системы управления необходима своевременная ее оценка, которая позволяет принимать оперативные управленческие решения, направленные на дальнейшее развитие КИС.

Анализ существующих отечественных и зарубежных методик оценки системы управления в КИС показал, что они слабо применимы на практике, не дают представления о целостной картине по всем областям управления, не способствуют принятию эффективных управленческих решений высшим руководством.

Таким образом, назрела необходимость в разработке современной методики оценки экономической эффективности системы управления в КИС, которая позволила бы найти наилучшие формы, методы, технологии управления для достижения управляемой системой заданных хозяйственно-экономических параметров.

Анализ зарубежного опыта функционирования кооперативно-интеграционных структур

В современной мировой практике наиболее широкое распространение получили интегрированные агропромышленные формирования в форме простого товарищества, акционерного общества, ассоциации, союза, потребительского кооператива, холдинговой компании. Независимо от выбранной формы для всех интегрированных агропромышленных формирований характерным остается объединение в своем составе всех звеньев (от производства продукции до ее переработки и реализации) и сочетание интересов товаропроизводителей и перерабатывающих предприятий.

Определенный практический интерес для Республики Беларусь может представлять система кооперации в развитых странах Западной Европы. Так, структура кооперативных организаций ФРГ состоит из трех уровней: федерального, регионального и местного (рис. 5.2.1).

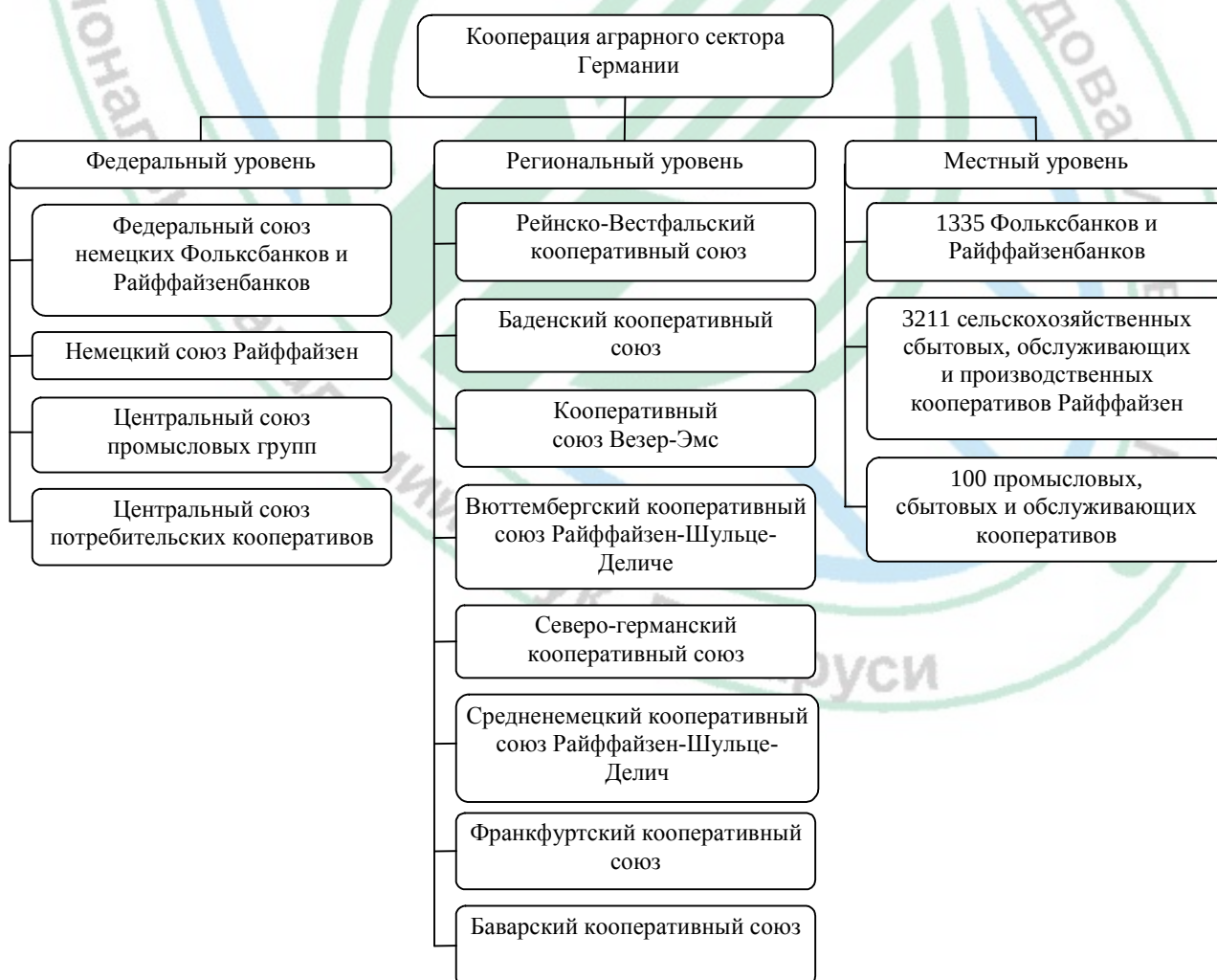


Рис. 5.2.1. Структура кооперативной организации в Германии

На **федеральном уровне** созданы четыре центральных союза, которые представляют интересы кредитных, промысловых, потребительских, сбытовых и обслуживающих кооперативов.

На **региональном уровне** функционируют: кооперативный союз Везер-Эмс; Рейнско-Вестфальский союз; Баденский кооперативный союз; Вюттембергский кооперативный союз Райффайзен-Шульце-Делич; Северогерманский кооперативный союз; Средненемецкий кооперативный союз Райффайзен-Шульце-Делич; Франкфуртский союз; Баварский кооперативный союз.

На **местном (локальном) уровне** функционируют три основные формы кооперации:

– *1335 Фольксбанков Райффайзенбанков.* Сложившаяся система кредитной кооперации объединяет около 30 млн клиентов, а объем кредитов, выданных этими банками в 1999 г., составил 760 млрд марок при общем объеме вкладов 947 млрд марок;

– *3211 сельскохозяйственных сбытовых, обслуживающих и производственных кооперативов Райффайзен* обеспечивают своих членов техникой, семенами, кормами и удобрениями, перерабатывают почти весь ассортимент произведенной продукции, реализуют ее как на внутреннем, так и внешнем рынках. Кроме этого они осуществляют ремонт сельскохозяйственной техники, консультируют фермеров;

– *100 промысловых сбытовых и обслуживающих кооперативов.* Значительную часть этих кооперативов составляют ремесленные предприятия и предприятия розничной торговли, осуществляющие свою деятельность в области производства продуктов питания, производства продуктов непродовольственной сферы (строительный промысел), парикмахерского и дизайнерского дела, торговли продуктами питания и товарами второй необходимости и др.

Преимущественное распространение в **США** получили молочные сбытовые кооперативы, которые реализуют 78 % молока, 17 – плодоовощной продукции, 59 % зерновых. Созданные молочные кооперативные заводы стали выпускать 87 % всего реализуемого в стране сухого молока, 81 – сухой сыворотки, 59 – сгущенной сыворотки, 64 – сливочного масла, 47 % твердых сыров. В их собственности в конце прошлого столетия находилось около 700 заводов, из которых 242 выполняли только посреднические функции по заготовке и перегрузке молока для последующей его реализации, 174 – производили сыры, 122 – сухие молочные продукты, 123 – специализировались на розливе молока.

Широкое развитие в **США** также получили снабженческие кооперативы, охватывающие сферу обеспечения фермерских хозяйств средствами производства и производственными услугами. На их долю приходится 23–27 % всего объема поставок фермерам техники и оборудования.

Во **Франции** и **ФРГ** кооперативы объединяют не менее 80 % всех сельских предприятий. Во **Франции, Италии, Португалии и Германии**, виноделие которых во многом определяет конъюнктуру на мировом рынке вина, – 35–46 % (во Франции до 70 %) его производства и сбыта осуществляют кооперативы. В **Нидерландах**,

дающих треть мирового производства крахмала, кооперативные организации обеспечивают основную часть его переработки и сбыта, поставляют на рынок 75 % шампиньонов и цветов.

Для Республики Беларусь особый интерес представляют примеры опыта функционирования интеграционных структур в Российской Федерации.

Одним из крупнейших интеграционных структур в России является ОАО «Агропромышленный комплекс «Орловская Нива». В структуру холдинга «Орловская Нива» входят: управляющая компания с филиалами, 29 агрофирм в районах области, 15 крупных предприятий перерабатывающей промышленности, 12 обслуживающих предприятий (сервисных, хлебоприемных), развитая структура по торговле и общественному питанию, 6 магазинов-акционеров с общей стоимостью активов более 3 млрд руб. Структурные подразделения агрофирм включают: 87 сельскохозяйственных предприятий, 5 предприятий переработки, 9 животноводческих комплексов, а также 14 машинно-технологических станций. В составе агрофирм функционируют 56 магазинов и торговых точек. Общая площадь пашни составляет около 300 тыс. га, поголовье крупного рогатого скота – 36 тыс. гол., в том числе коров – 13 тыс. гол., поголовье свиней – 26,9 тыс. гол. В состав холдинга также входят 7 хлебозаводов, объединенные в ОАО «Нива-хлеб», 2 мясокомбината, 4 молокозавода, сыродельный комбинат и другие перерабатывающие предприятия.

Особое место в экономике России занимают интегрированные структуры по производству зерна и продуктов его переработки. В связи с этим показателен опыт функционирования интеграционных структур в виде холдингов в зерновом производстве Волгоградской области, где самым крупным холдингом является ЗАО «РусАгроПроект», в котором сосредоточено более четверти пашни всех холдингов области. В 2005 г. объем производства в нем достиг почти 10 % всего объема зерна в регионе и более 4 % подсолнечника. Зерновое хозяйство организовано в данном холдинге по замкнутому циклу – от выращивания зерна до его переработки и реализации готовой продукции.

Определяющим фактором для развития и эффективного функционирования кооперативно-интеграционных структур является успешная деятельность его составляющих предприятий (кооперативов, сельскохозяйственных, перерабатывающих и обслуживающих). На их эффективное функционирование в значительной степени оказывает влияние действующая система управления производством.

В качестве факторов, влияющих на эффективность системы управления, можно выделить такие, как: состояние системы управления, технический уровень системы управления, состояние организации управленческого труда, экономичность функции системы управления. Практически все из названных факторов можно выразить количественно и оценить их влияние на эффективность системы управления.

Для определения эффективности систем управления кооперативно-интеграционных структур могут также применяться следующие показатели:

- размер прибыли на одного работника аппарата управления;
- размер прибыли на единицу рабочего времени работника аппарата управления;
- размер прибыли на единицу затрат, связанных с содержанием аппарата управления.

Кроме того, эффективность систем управления можно определять по ее влиянию на различные стороны производственно-хозяйственной и социальной деятельности: на снижение затрат на управление; повышение уровня организации производства и использование производственных ресурсов; совершенствование технологии производства, повышение качества продукции; технический уровень производства; рост производительности труда, снижение себестоимости продукции; улучшение условий труда работников, их социальное обслуживание, рост профессионального уровня.

Анализ эффективности системы управления в действующих кооперативно-интеграционных структурах АПК Республики Беларусь

В настоящее время в Республике Беларусь работает около 50 КИС. По нашему мнению, наиболее успешными формами кооперации и интеграции в аграрной сфере являются: КИС, созданные на базе одного юридического лица (с филиалами и без них) и КИС в форме холдингов. В соответствии с Указом № 660 по состоянию на 1 апреля 2011 г. в АПК создано и функционирует шесть холдингов: «Агромашсервис», «Могилевоблден», «Агрокомбинат «Скидельский», «Пралесак-Ойл», «Группа компаний «Галерея вкуса», «Гомельская мясомолочная компания».

К наиболее эффективным КИС, адаптированным к современным требованиям экономики, можно отнести ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский», СПК «Агрокомбинат «Снов», холдинг «Агрокомбинат «Скидельский», МРУП «Агрокомбинат «Ждановичи», РУП «Совхозкомбинат «Заря», ОАО «Беловежский» и др. Экономические показатели данных КИС имеют положительную динамику и свидетельствуют о ведении расширенного воспроизводства. Далее представлен опыт функционирования некоторых эффективных КИС.

ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский» создано в 2004 г. в процессе реорганизации Дзержинской бройлерной птицефабрики, которая в октябре 2003 г. из республиканского унитарного сельскохозяйственного предприятия «Дзержинская бройлерная птицефабрика» была преобразована в открытое акционерное общество с долей государства в уставном фонде 99,2 %. В 2005 г. общество было реформировано путем присоединения к нему на правах филиалов СПК «Пятигорье», ОАО «Рыбхоз «Хотово» и ОАО «Фанипольагротранс» в ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский». В последующие годы агрокомбинат снова был реорганизован путем присоединения к нему еще ряда сельскохозяйственных организаций Дзержинского района. В настоящее время агрокомбинат соединил в себе сельскохозяйственные филиалы: «Пятигорье», «Правда-Агро», «Фалько-Агро», «Хотово» (рыболовецкое хозяйство), «Негорельский комбинат хлебопродуктов», «Центр экологического туризма». Кроме того, в составе агрокомбината имеется сеть розничной торговли «Фабрика здоровья», включающая более 50 объектов. Организационно-хозяйственная структура агрокомбината представлена на рисунке 5.2.2.

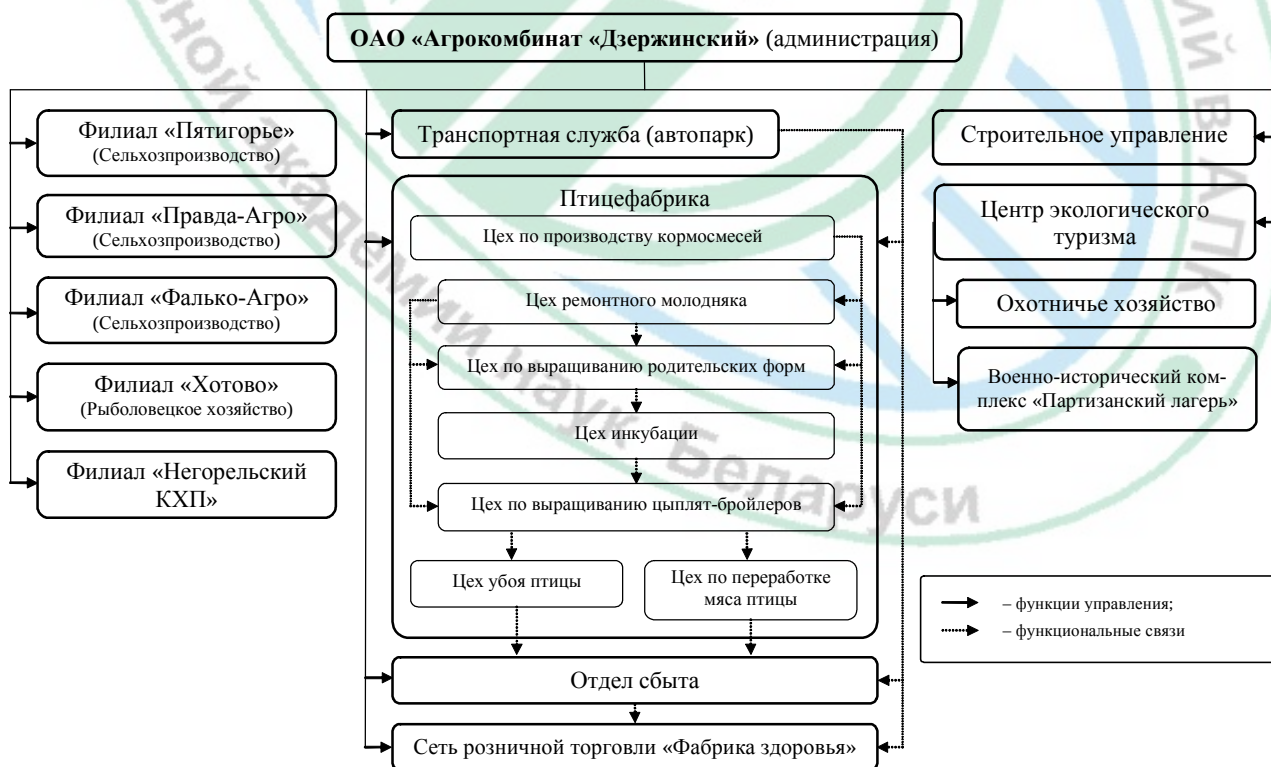


Рис. 5.2.2. Организационно-хозяйственная структура ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский» (по состоянию на 1 июня 2010 г.)

После присоединения к агрокомбинату убыточных сельскохозяйственных организаций произошли существенные изменения – в первый год после объединения они вышли на безубыточную работу. За период их функционирования в качестве филиалов агрокомбината производство зерна выросло более чем в 3 раза, товарной рыбы – в 2,3 раза, продуктивность дойного стада превысила 6 тыс. кг от коровы. Присоединенные хозяйства работают на принципах самоокупаемости, ведут отдельный учет, сами распоряжаются полученной прибылью. На начало 2010 г. площадь сельскохозяйственных угодий сельскохозяйственных филиалов агрокомбината составляла 14 242 га, в том числе пашни – 10 487 га, поголовье птицы – 1,638 млн гол., КРС – 8802 гол. Машинно-тракторный парк насчитывает более 350 современных единиц техники.

Внедрение передовых технологий, современного оборудования, высокой культуры производства позволяют агрокомбинату производить почти 20 % всей выпускаемой в республике продукции птицеводства при низкой себестоимости выращивания птицы. Хозяйственная деятельность в агрокомбинате организована таким образом, что вся цепочка (от производства кормосмесей для цыплят до их реализации в фирменной сети) имеет замкнутый цикл на безотходной основе. В 2009 г. агрокомбинат произвел 29,5 т мяса птицы в живом весе, что на 13 % выше уровня 2008 г., 1387 т мяса КРС (прирост за год 20 %), 18 953 млн куриных яиц (прирост 28,2 %), 22 829 т молока (прирост 21,8 %). Растет продуктивность сельскохозяйственных животных: удой молока от коровы в среднем за год вырос на 1132 кг и достиг 6462 кг, среднесуточный привес КРС на выращивании составил 665 г (прирост 20 %).

С гектара получено зерновых 46,7 ц в весе после доработки. На условную голову скота заготовлено 46,6 ц к. ед.,

что почти вдвое больше чем в 2008 г. Финансовые вложения в присоединенные к агрокомбинату сельскохозяйственные организации составили 58 млрд руб. Это позволило кардинально модернизировать их производственную базу и на 80 % обновить технический парк.

СПК «Агрокомбинат «Снов» – это многоотраслевая сельскохозяйственная организация с развитой переработкой и торговлей. Сельскохозяйственные угодья агрокомбината составляют – 5892 га, в том числе пашня занимает 4859 га. В структуре посевных площадей наибольший удельный вес занимают зерновые культуры (57,3 %).

Производственная структура агрокомбината включает в себя 4 полеводческие бригады; 5 ферм крупного рогатого скота (с поголовьем более 9,5 тыс. гол., в том числе коров 2065 гол.); свиноводческий комплекс (на 30 000 гол.); птицеферму (со среднегодовым поголовьем бройлеров 320 000 гол.); мясокомбинат (с убойным цехом, по переработке молока, птицы, колбасным и консервным цехом); цех по производству комбикормов; ремонтную мастерскую; машинный двор; стройучасток; цех по производству кислорода; цех мясокостной муки; сеть фирменной торговли (рис. 5.2.3).

За последние годы агрокомбинатом достигнут высокий результат по наращиванию объемов сельскохозяйственной продукции, особенно в животноводстве, и продуктов ее переработки. Так, внедрение новейших технологий содержания и кормления, а также селекционная работа позволили агрокомбинату в 2010 г. произвести 19 500 т молока, надойть молока от одной коровы 9429 кг (104,4 % к 2008 г.). В отчетном году получено 2261 т валового привеса крупного рогатого скота, что на 168 т больше, чем в 2008 г., среднесуточный привес КРС составил 1004 г (106,0 % к уровню 2008 г.). За 2008–2010 гг. валовой привес птицы вырос почти на 1/3 и в 2010 г.

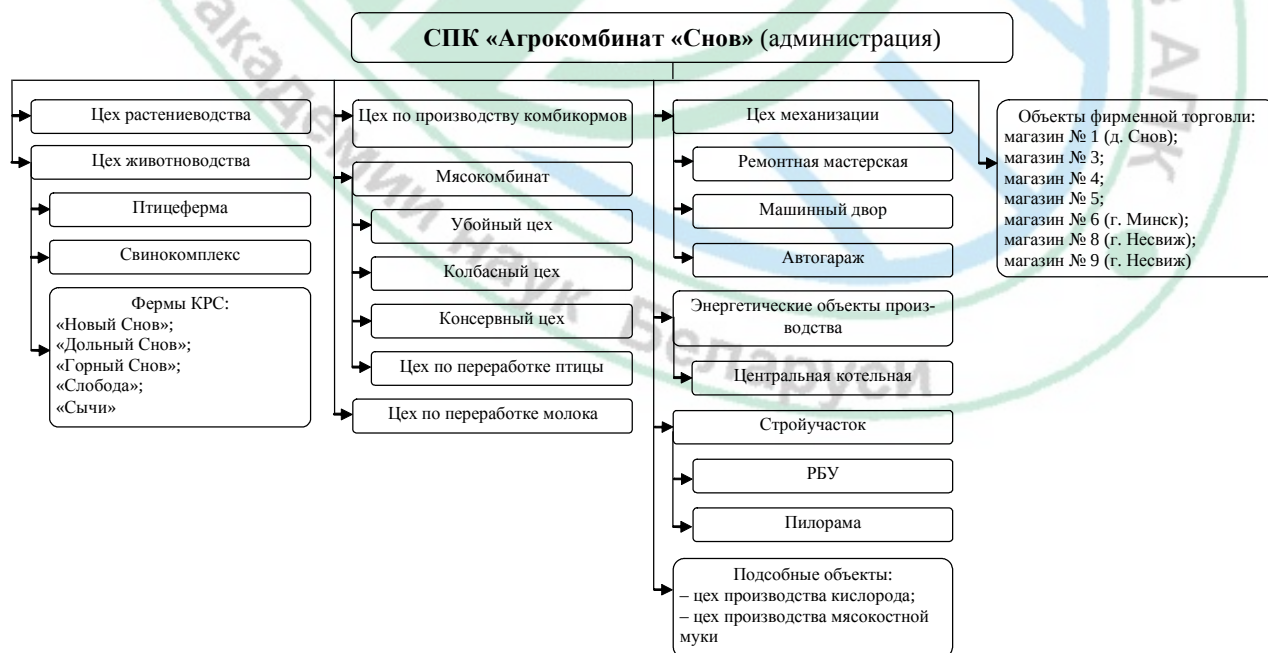


Рис. 5.2.3. Организационно-хозяйственная структура ОАО «Агрокомбинат «Снов» (по состоянию на 1 июля 2010 г.)
Примечание. Разработано авторами на основании изучения структуры СПК «Агрокомбинат «Снов».

составил 6168 т, темп роста – 128,9 %, валовой привес свиней достиг 6330 т (6,4 % к уровню 2008 г.), в течение последних двух лет среднесуточный привес свиней на откорме составляет по 630 г.

Анализ данных по производству растениеводческой продукции за 2008–2010 гг. свидетельствует, что применение интенсивных технологий в отрасли позволило значительно увеличить валовое производство основных товарных сельскохозяйственных культур. Так, темп роста валового производства сахарной свеклы и картофеля в 2010 г. по отношению к 2008 г. составил 11,0 %. В агрокомбинате получают довольно высокие урожаи зерновых культур, однако за два последних года агрокомбинату не удается добиться такой высокой урожайности зерновых, как в 2008 г. – 93,7 ц/га. В 2010 г. с гектара намолочено 71,5 ц зерновых, в 2007 г. – 61,9 ц.

Следует отметить, что рост объемов производства и переработки сельскохозяйственной продукции положительное влияние оказывает на финансовое состояние агрокомбината. Так, в 2010 г. данной структурой получено 30 846 млн руб. прибыли, что на 3984 млн руб. больше, чем в 2008 г. Прибыль, полученная за счет животноводства, составляет 67,5 %.

Одной из ведущих сфер агрокомбината является переработка. Так, мясокомбинат ежегодно перерабатывает более 12,6 тыс. т скота в живом весе, птицы – около 6,0 тыс. т и производит более 260 наименований продукции. За 2009 г. предприятием произведено мяса говядины 2839 т, свинины – 4374, птицы – 4500, колбасных изделий – 7066 т, консервов – 4,2 млн банок. В целом перерабатывающие и подсобные производства улучшили финансовые результаты агрокомбината (получили прибыли) на сумму 6622 млн руб., что на 2437 млн руб. больше, чем в 2008 г., в том числе только от работы мясокомбината – 4247 млн руб., что на 3317 млн руб. больше, чем в 2008 г.

Анализируя общие показатели эффективности СПК «Агрокомбинат «Снов», можно отметить, что производство валовой продукции на 100 га сельскохозяйственных угодий за период 2008–2010 гг. выросло на 19,5 %, а на работника, занятого в сельскохозяйственном производстве, – на 17,3 %. Также выросла прибыль на баллогектар на 16,7 %, на 100 га сельскохозяйственных угодий – на 14,8 %.

Можно отметить экономичность аппарата управления агрокомбината, где за 2008–2010 гг. удельный вес затрат по организации сельскохозяйственного производства и управления в общих затратах имеет тенденцию к снижению. На постоянном уровне находится соотношение работников управления и общей численности работников агрокомбината. Стабилен показатель количества среднегодовых работников, приходящихся на одного работника аппарата управления, который составляет 13,2 чел.

Об эффективности управления на достаточно высоком уровне свидетельствует тенденция роста показателей производительности управленческого труда. Так, темп роста производства валовой продукции на работника управления составил 137,8 %, стоимости валовой продукции на человеко-день, затраченный на управле-

ние, – 111,5, прибыли на человеко-день, затраченный на управление, – 107,2 %.

Одной из крупнейших КИС является холдинг «Агрокомбинат «Скидельский», который зарегистрирован в государственном реестре холдингов в июне 2010 г. Данная структура начала свое развитие с 1996 г. в результате разгосударствления и приватизации Гродненского производственного объединения хлебопродуктов и создания открытого акционерного общества «Гроднохлебопродукт». В последующем ему в течение 2001–2008 гг. были переданы три организации системы хлебопродуктов, четыре свиноводческих комплекса, мощностью на 24 тыс. гол. каждый, пять низкорентабельных сельскохозяйственных производственных кооперативов и две птицефабрики.

В настоящее время холдинг включает в себя ОАО «Управляющая компания холдинга «Агрокомбинат «Скидельский» и шесть унитарных предприятий на правах дочерних компаний, которые расположены в разных районах Гродненской области. Также одна из дочерних компаний имеет шесть филиалов (рис. 5.2.4).

Хозяйственная деятельность холдинга представляет собой замкнутый цикл: производство сельскохозяйственной продукции – переработка – реализация. Основными видами деятельности являются: производство растениеводческой продукции; заготовка и хранение зерна, семян рапса; производство комбикормовой и мукомольно-крупяной продукции; производство молока; выращивание свиней, КРС и птицы; переработка маслосемян рапса; реализация продукции через оптовую и розничную торговлю.

Площадь сельскохозяйственных угодий хозяйств холдинга составляет – 31,4 тыс. га, в том числе пашни – 20,7 тыс. га. На предприятиях холдинга насчитывается около 102,2 тыс. гол. свиней, почти 22,3 тыс. гол. крупного рогатого скота, из них 5,5 тыс. коров, около 1,5 млн гол. птицы.

Введенный в эксплуатацию в 2010 г. в частном предприятии «Скидельагропродукт» цех по переработке маслосемян рапса позволяет обеспечить собственные животноводческие комплексы и птицефабрику необходимыми компонентами для приготовления комбикормов. Получаемые в результате переработки масло и жмых идут на корм сельскохозяйственным животным и птице. Сырье для данного производства закупается у сельхозтоваропроизводителей области. Таким образом, собственная переработка отечественного сырья позволяет агрохолдингу снизить затраты, решает проблему импортозамещения белкового сырья и масла.

В настоящее время холдинг ежегодно реализует более 47 тыс. т мяса в живом весе, или 21 % от общего объема по Гродненской области, в том числе мяса птицы – 26 тыс. т (74 % от объема области); свинины – 16,5 (18,6); мяса КРС – 4,6 тыс. т (4,4 % от объема области).

В 2010 г. предприятия холдинга произвели промышленной продукции на сумму 432,6 млрд руб., что в 1,7 раза превышает уровень 2008 г. Произведено готовой продукции в натуральном выражении: из мяса птицы – 23 285 т (148,7 % к 2008 г.); из мяса КРС и свиней – 9578 (115,0 % к 2008 г.); колбасный изделий – 4185 т, что в 3,7 больше, чем в 2008 г.; комбикорма – 203 227 т (116,2 % к 2008 г.).



Рис. 5.2.4. Организационно-хозяйственная структура холдинга «Агрокомбинат «Скидельский» (по состоянию на 1 августа 2011 г.)

Примечание. Разработано авторами на основании изучения структуры холдинга «Агрокомбинат «Скидельский».

В целом по холдингу выручка от реализации продукции (без НДС) за анализируемый период выросла на 134,2 млрд руб. и составила 424,8 млрд руб., темп роста – 139,4 %. По результатам производственно-финансовой деятельности в 2010 г. получено прибыли от реализации 39,0 млрд руб., что на 35,8 % больше, чем в 2008 г. Прибыль по конечному финансовому результату (с учетом господдержки) составила 24,1 млрд руб. (70,6 % к 2008 г.).

К одному из крупнейших отраслевых холдингов и к самому «молодому» можно отнести **холдинг «Гомельская мясо-молочная компания»**. Началом создания холдинга послужило решение Гомельского областного исполнительного комитета от 30 августа 2010 г. № 1025 о преобразовании государственного объединения «Гомельмясомолпром» в ОАО «Гомельмясомолпром», которое в соответствии с законом о приватизации государственного имущества переименовано в ОАО «Управляющая компания холдинга «Гомельская мясо-молочная компания». Вся структура зарегистрирована в государственном реестре холдингов Минэкономики 30 декабря 2010 г. за № 21. В состав Холдинга «Гомельская мясо-молочная компания» вошли материнская компания ОАО «Управляющая компания холдинга «Гомельская мясо-молочная компания» и ряд дочерних компаний (рис. 5.2.5).

Практически все дочерние компании имеют в районах Гомельской области производственные участки по производству и переработке животноводческой продукции. Кроме того в составе АФПК «Жлобинский мясокомбинат» функционирует птицефабрика и комбикормовый завод. В состав холдинга также входит ЧУП «Торговый дом Холдинга» со складами в областях, который функционирует на внутреннем рынке Республики Беларусь.

Несмотря на непродолжительное время существования холдинга «Гомельская мясо-молочная компания», удалось централизовать главные бизнес-процессы, что обеспечивает единую рекламу и дает возможность

выходить продукции на зарубежные рынки под единым брендом, а также объединить сети сбыта, консолидировать закупки сырья, отработать единую систему контроля качества сырья.

В 2010 г. объем производства продукции предприятиями, входящими в холдинг, в стоимостном выражении составил 1294,4 млрд руб., в том числе 471,4 млрд руб. по мясной и 823,0 млрд руб. – молочной отраслям. Произведено продукции в действующих ценах (без НДС) на сумму 1635,1 млрд руб. Получено выручки от реализации продукции (без НДС) – 1770,2 млрд руб. Прибыль от реализации продукции составила 93,1 млрд руб., уровень рентабельности продаж – 4,9 %. Чистая прибыль составила – 35,6 млрд руб.

Благодаря широкому ассортименту и производству высококачественной конкурентоспособной продукции предприятия, входящие в холдинг, поставили на экспорт в 2010 г. мясомолочной продукции на сумму 254,9 млн долл. США, что выше уровня предыдущего года на 46,6 %, в том числе молочной продукции на сумму 196,2 млн долл. США, мясной – 58,8 млн долл. США. Сальдо внешней торговли за 2010 г. составило 239,4 млн долл. США.

Дочерние компании холдинга ведут активную работу по расширению видов выпускаемой продукции и улучшению его качества. В этих целях строятся новые производства, приобретаются перспективные технологические линии, модернизируются имеющиеся. В 2010 г. инвестировано в основной капитал 149,5 млрд руб.

Таким образом, нами рассмотрены примеры эффективных форм организации КИС. Обобщив положительный опыт их функционирования, выделим основные *преимущества*:

- синергетический эффект;

- централизация главных бизнес-процессов (объединение сетей сбыта; создание торговых филиалов и представительств за рубежом; создание единой маркетинговой структуры; проведение единой рекламной компании, что позволяет продвигать продукцию под

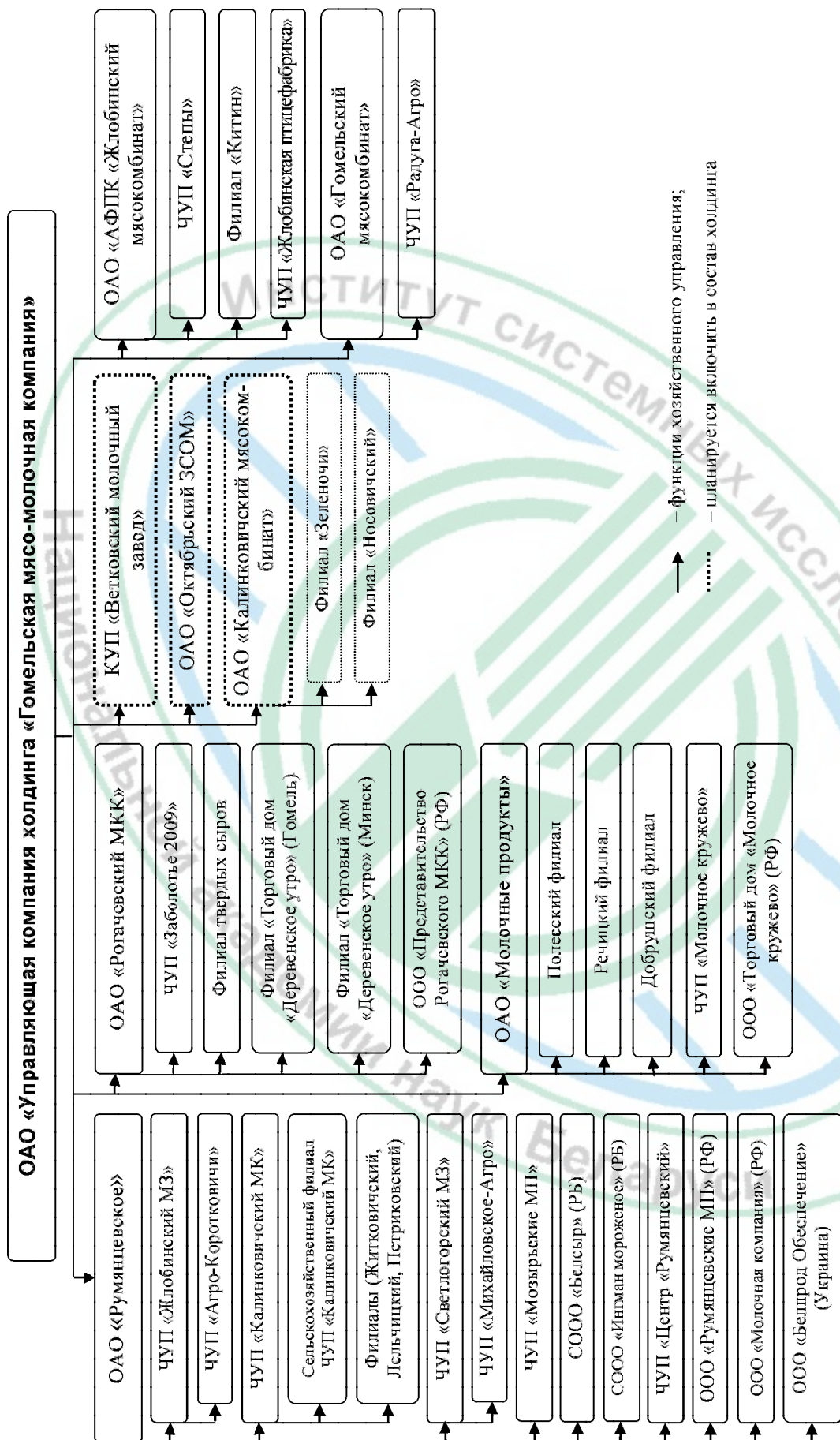


Рис. 5.2.5. Организационно-хозяйственная структура холдинга «Гомельская мясо-молочная компания» (по состоянию на 1 сентября 2011 г.)

Примечание. Разработано авторами на основании изучения структуры холдинга «Гомельская мясо-молочная компания».

собственным брендом; консолидация закупки сырья и материалов и др.);

- более эффективное отраслевое и хозяйственное управление в сравнении с иными формами хозяйствования (например, ОАО «Управляющая компания холдинга «Гомельская мясо-молочная компания» координирует производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность дочерних компаний по вопросам планирования производства и экономического анализа, бухгалтерского учета и анализа, организации труда и его оплаты, единой ценовой, технической и технологической политики, движения сырьевых потоков, санитарного и лабораторного контроля, ВЭД, организации фирменной торговли, сбыта продукции на внутреннем и внешних рынках и др.);

- стремление и ускоренная адаптация к нововведениям (внедрение единой системы качества и т. п.);

- благоприятный инвестиционный климат;

- возможность направления финансово-материальных потоков на переоснащение и модернизацию производства (для КИС в форме одного юридического лица);

- признание определенной хозяйственной самостоятельности КИС территориальными административными органами и готовность к корпоративному сотрудничеству со стороны руководства структурных единиц, входящих в КИС.

Однако наряду с отмеченными преимуществами на практике некоторые КИС сталкиваются с рядом *проблем*:

- вмешательство в хозяйственную деятельность со стороны административных органов;

- отсутствие налоговых преференций и эффективного механизма перераспределения ресурсов внутри КИС;

- существующая система госзаказа усложняет отношения между участниками КИС;

- отсутствует возможность формировать централизованные фонды, которые могли бы быть направлены на инвестирование в техническое перевооружение участников холдинга, восстановление и рост собственных оборотных средств, снижение расходов по кредитованию участников;

- законодательно недоработаны вопросы включения в состав участников холдинга юридических лиц в иных (кроме ОАО и УП) организационно-правовых формах;

- законодательно недоработаны вопросы форм сотрудничества между участниками холдинга (доверительное управление и другие формы сотрудничества на договорной основе).

В связи с существующими на практике недостатками, которые частично препятствуют эффективному функционированию ряда КИС, нами выработаны следующие *предложения*:

- государственным органам ограничить вмешательство в хозяйственную деятельность КИС;

- разработать механизм передачи небольшой доли акций в собственность руководителей кооперационно-интеграционных структур с целью мотивации данной категории работников;

- с целью совершенствования организационно-правовых и экономических условий функционирования холдингов считаем целесообразным внести изменения в существующее законодательство:

- а) включить распространенный в мировой практике договорной тип холдинга, так как он менее затратный;

- б) предусмотреть возможность безвозмездной передачи денежных средств, товаров (имущества), работ, услуг, имущественных прав между участниками холдинга;

- в) предусмотреть возможность получения участниками холдинга налоговых преференций;

- г) предусмотреть возможность создания внутрихолдинговых централизованных фондов для консолидации и распределения финансовых ресурсов по перспективным направлениям за счет отчислений от прибыли участников холдинга, а также за счет отчислений в инновационный фонд всеми участниками холдинга;

- КИС регулярно проводить мониторинг и осуществлять мероприятия, направленные на совершенствование своих структур (организационно-хозяйственной и управленческой) для обеспечения гибкости в управлении, улучшения восприимчивости к нововведениям, повышения конкурентоспособности, укрепления своих позиций на внутреннем и зарубежных рынках;

- КИС усилить меры, направленные на повышение качества и увеличение видов и объемов требуемой продукции (совершенствование механизмов стимулирования участников, например, посредством ценовых факторов, систем бонусов и т. п.; помощь в приобретении и обслуживании ТМЦ; оказание методической помощи и проведение обучающих семинаров и т. п.);

- КИС усилить меры, направленные на создание логистических сбытовых сетей на внутренних и зарубежных рынках.

Методические рекомендации по оценке эффективности системы управления в кооперативно-интеграционных структурах

Установлено, что в зависимости от целей оценки системы управления в кооперативно-интеграционных структурах могут существовать различные подходы к оценке. Связано это прежде всего с уровнем субъекта, которому необходима данная оценка. Так, например, высшему руководству КИС необходима детальная оценка по каждому участнику и общая целостная картина по всей КИС, то есть четкие результаты оценки всех объектов, на основании которых возможно принимать конкретные управленческие решения: от корректировки стратегических планов до принятия антикризисных мер. Органам государственного управления нужна информация общего характера об эффективности системы управления в той или иной КИС, которая позволила бы сравнить результаты анализируемой КИС с результатами по отрасли, республике и т. д. Учитывая специфику субъекта, разработаны и предложены две методики оценки системы управления в КИС, которые отличаются по многим параметрам, однако дополняют друг друга: 1) на уровне субъекта хозяйствования; 2) на республиканском уровне.

Оценка системы управления в КИС на уровне субъекта хозяйствования

Поскольку в Республике Беларусь (как и во многих развитых странах) получили широкое развитие холдинговые структуры, как наиболее эффективные формы объединения юридических лиц, то разработанные методики в большей степени ориентированы на холдинги. Законодательством Республики Беларусь определено, что участниками холдинга являются управляющая и дочерние компании. В этой связи методика оценки эффективности управления построена с учетом управленческих связей «управляющая компания – дочерняя компания», что позволило выделить 11 областей-взаимодействий по управлению, которые затем были распределены по трем уровням: уровень управления холдинга (управляющей компанией), направлением бизнеса и дочерней компанией (рис. 5.2.6).

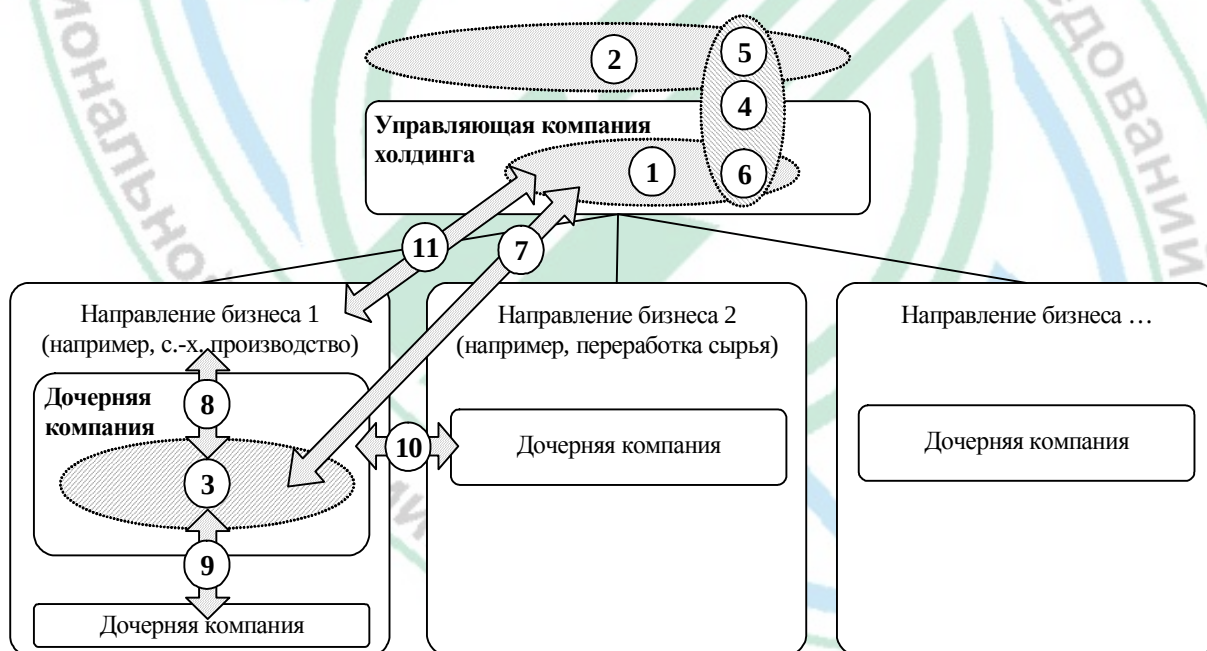
Далее по каждой области следует сформировать свой интегральный критерий, который в дальнейшем необходим для построения общего интегрального критерия, как для уровня отдельной дочерней компании, так и для холдинга в целом. Для определения вида интегральных критериев путем анализа их возможных обобщенных форм нами взяты за основу критерии

аддитивного и мультипликативного вида, которые в наибольшей степени отвечают требованиям данной методики.

Процесс формирования итогового интегрального критерия по холдингу включает в себя следующие этапы: 1) формирование критерия по областям (уровень дочерней компании); 2) формирование интегрального критерия по дочерней компании; 3) сведение интегрального критерия по направлениям деятельности холдинга; 4) создание итогового интегрального критерия по всему холдингу.

Формирование критерия по областям (уровень дочерней компании). При определении критерия по конкретной области управления уровня дочерней компании необходимо учитывать количество направлений управления, которые данная область объединяет, и формировать интегральные критерии по областям в следующей последовательности: 1) преобразование отобранных показателей к нормированному виду; 2) масштабирование показателей, если необходимо; 3) определение вида критерия.

Если область объединяет в себе два направления управления, то сначала необходимо определить вид критерия для каждого направления, а затем формировать из них общий. Интегральный критерий будет



1. Внутреннее управление для холдинга (управляющей компании);
2. Внешнее управление для холдинга (управляющей компании);
3. Внутреннее управление для дочерней компании;
4. Внешнее управление для дочерней компании;
5. Внешнее управление для управляющей компании и внешнее управление для дочерней компании;
6. Внутреннее управление для управляющей компании и внешнее для дочерней компании;
7. Внутреннее управление для дочерней компании и внутреннее управление для управляющей компании;
8. Область управления дочерней компаний по отношению к своему направлению бизнеса в холдинге;
9. Область управления дочерней компаний в системе структурных единиц, формирующих управление по отрасли в холдинге;
10. Область управления дочерними компаниями, формирующими цепочку производственного цикла товара;
11. Область управления между направлением бизнеса и управляющей компанией

Рис. 5.2.6. Области управления в структуре холдинга

в дальнейшем участвовать в формировании критерия следующего уровня. Если область включает в себя только одно направление управления, то критерий по этой области будет иметь вид, который полностью соответствует направлению. На рисунке 5.2.7 представлен алгоритм формирования интегральных критериев по области управления.

Формирование интегрального критерия по дочерней компании. Интегральный критерий этого уровня формируется из критериев по областям в два этапа. Сначала формируется критерий по внутреннему и внешнему управлению дочерней компанией в отдельности. Затем полученные критерии сводятся в единый по дочерней компании.

Сведение интегрального критерия по направлениям деятельности холдинга. На данном уровне сводятся

воедино интегральные критерии по всем дочерним компаниям, входящим в одно направление деятельности холдинга.

Создание итогового интегрального критерия по всему холдингу. Формирование итогового критерия состоит из двух этапов: 1) формирование критерия по внутреннему и внешнему управлению холдингом в отдельности; 2) сведение полученных критериев в итоговый критерий.

Таким образом, будет получен иерархически построенный интегральный критерий по всему холдингу, который позволит оценить уровень эффективности управления.

Механизм формирования интегрального критерия на примере конкретной области управления, в частности области 5 (см. рис. 5.2.7), представлен в таблице 5.2.1.

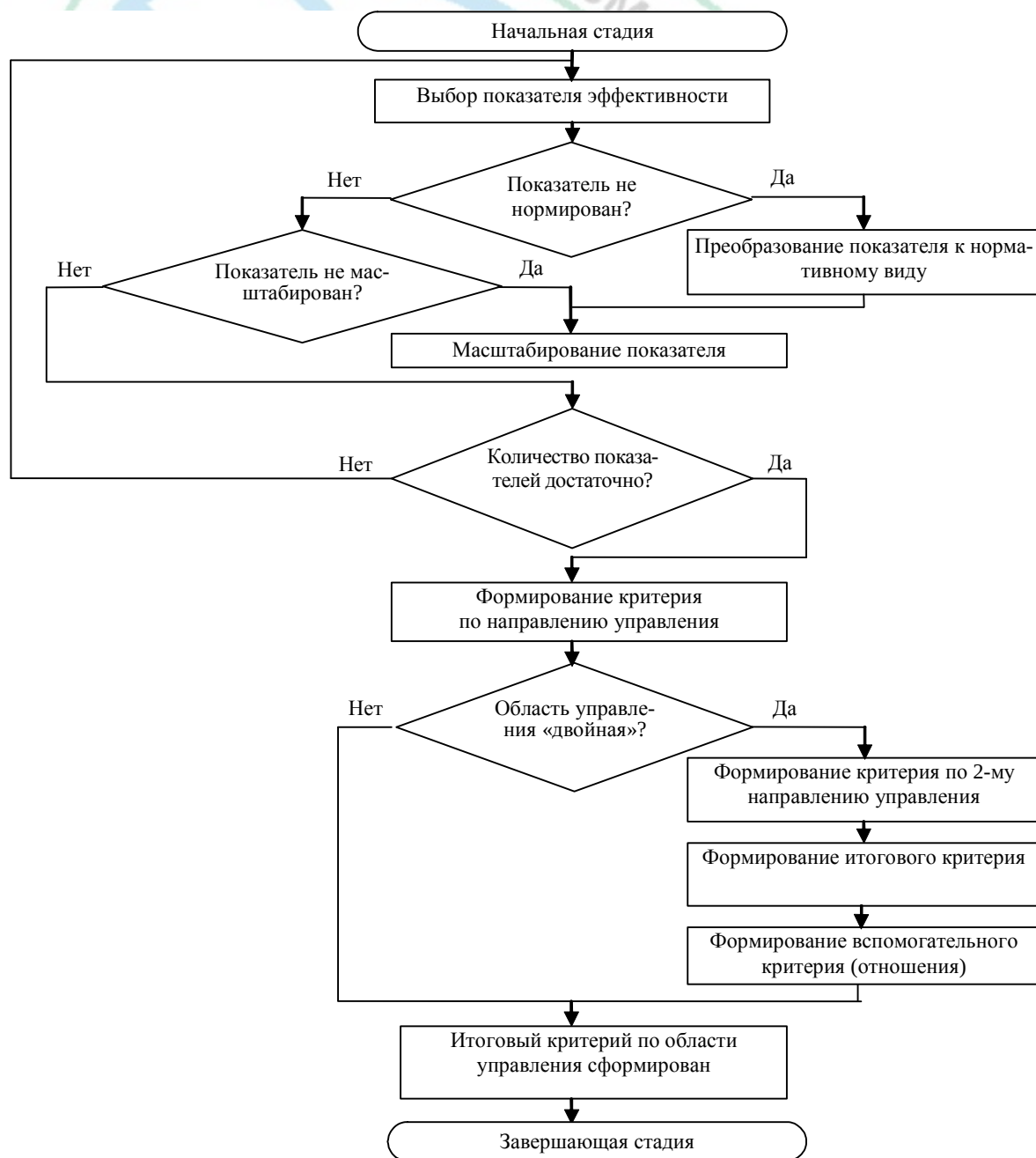


Рис. 5.2.7. Алгоритм формирования интегральных критериев по области управления

Таблица 5.2.1. Внешнее управление для Управляющей компании + внешнее управление для дочерней компании

	Внешнее управление дочерней компании	Внешнее управление холдинга
Показатели эффективности	<i>Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала:</i> $K_{co} = \frac{\sum Об}{\sum СК} \rightarrow 0 [0, 1],$ где n – максимальное количество раз, в которое обязательства могут превышать собственный капитал; $\sum Об$ – общая сумма обязательств; $\sum СК$ – собственный капитал. $K_{co(n)} = \frac{\sum Об}{\sum СК + \sum Об} \rightarrow 0 [0, 1].$ <i>Коэффициент целесообразности:</i> $K_u = \frac{\sum \%ЗК}{\sum ЗК} \rightarrow 0 [0, 1],$ где $\sum \%ЗК$ – сумма уплаты процентов за пользование заемными средствами; $\sum ЗК$ – сумма заемного капитала	<i>Удельный вес продукции, выпускаемой холдингом в общем объеме выпуска данного вида продукции всеми производственными в стране:</i> $Q_{\Pi} = \frac{V_x}{V_c} \rightarrow 1 [0, 1],$ где V_x – объем продукции, выпускаемой холдингом; V_c – объем выпуска данного вида продукции всеми производственными по стране в целом. <i>Отношение количества специализированных предприятий по производству данного вида продукции в холдинге к общему количеству предприятий:</i> $K_{\Pi\Pi} = \frac{V_{сп}}{V_{\Pi\Pi}}, \quad K_{\Pi\Pi\Pi} = \frac{V_{сп}}{V_{\Pi\Pi} \times k_{\Pi\Pi}} \rightarrow 1 [0, 1],$ где $V_{сп}$ – количество специализированных дочерних компаний по производству данного вида продукции в холдинге; $V_{\Pi\Pi}$ – общее количество дочерних компаний холдинга; $k_{\Pi\Pi}$ – предельно допустимый уровень концентрации производства в холдинге. $K_{\Pi\Pi\Pi}$ – характеризует концентрацию производства однотипной продукции холдинга. <i>Удельный вес основной продукции в общем объеме выпуска профильной и непрофильной продукции по холдингу в целом:</i> $Q_{оп} = \frac{V_{оп}}{V} \rightarrow 1 [0, 1],$ где $V_{оп}$ – объем основной продукции; V – общий объем выпуска профильной и непрофильной продукции по холдингу в целом
Интегральный критерий по направлению	$K_{з1} = \sqrt[3]{(1 - K_{co(n)}) \times (1 - K_u)} = \sqrt[3]{\frac{СК}{(СК + \sum Об)} \times \frac{(\sum ЗК - \sum \%ЗК)}{\sum ЗК}}$	$K_{з2} = \sqrt[3]{Q_{\Pi} \times K_{\Pi\Pi\Pi} \times Q_{оп}}$
Итоговый критерий по области	$K_3 = \frac{K_{з1} + K_{з2}}{2} = \frac{\sqrt[3]{(1 - K_{co(n)}) \times (1 - K_u)} + \sqrt[3]{Q_{\Pi} \times K_{\Pi\Pi\Pi} \times Q_{оп}}}{2}$	

Это двойная область, в связи с чем отдельно анализируются направления внешнего управления для управляющей компании и внешнего управления для дочерней компании. Далее рассчитывается интегральный критерий по каждому направлению и общий критерий по области.

Аналогичным образом производится построение интегральных критериев по остальным областям управления на уровне дочерней компании, по направлениям бизнеса в холдинге и по областям управления на уровне холдинга (табл. 5.2.2).

Также очень важно учитывать горизонтальные связи между дочерними компаниями. Для этих целей нами предложено использовать критерий горизонтальных связей, который строится на анализе информационных, материальных и финансовых потоков между дочерними компаниями.

Следующим шагом является анализ эффективности управления холдингом на основе трех интегральных критериев: интегральный критерий по холдингу; по дочерней компании; критерий, характеризующий горизонтальные связи между дочерними компаниями.

Анализ полученных критериев следует проводить в динамике поквартально или исходя из реальных сроков подготовки бухгалтерской отчетности. При этом постоянным предложено считать критерий, значение которого в конце исследуемого периода отличается от значения в начале периода не более чем на 5 %.

При анализе динамики можно выделить три возможных описания поведения критериев: критерий убывает, постоянен или возрастает. Определение всех комбинаций критериев позволило получить 27 возможных вариантов (табл. 5.2.3).

Оценка и обобщение вариантов поведения критериев на основе сведения их к типовым ситуациям (кризисная, с наличием ошибок, стабильная, с ростом эффективности) позволяют выделить четыре области состояния холдинга. По дочерней компании и холдингу в целом предложены возможные решения, имеющие практическую направленность и значимость для выработки руководством холдинга эффективных управленческих решений в зависимости от попадания в одну из указанных областей (рис. 5.2.8).

В целом использование предлагаемой методики на практике позволяет осуществить комплексную оценку эффективности системы управления холдингом на разных уровнях, найти «слабые места» в управлении, оценить эффективность работы дочерней компании и перспективы ее развития в составе холдинга, разработать комплекс мер по повышению эффективности управления дочерней компанией с использованием информации об эффективности управления всего холдинга.

Оценка системы управления в КИС на республиканском уровне (экспресс-оценка)

Учитывая цели оценки эффективности системы управления в кооперативно-интеграционных структурах на государственном уровне управления, разработана и предложена методика экспресс-оценки для органов государственного управления. Данная методика имеет более упрощенный порядок расчетов и базируется на доступной информационной базе. Методика разработана в виде пяти последовательных этапов, которые предлагается рассмотреть на конкретных примерах (рис. 5.2.9).

На **первом этапе** в качестве объекта исследования были выбраны ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский» и СПК «Агрокомбинат «Снов». Данные КИС занимают лидирующие позиции в рейтинге лучших сельхозтоваропроизводителей республики, поэтому их анализ и оценка представляет интерес как наглядный пример организации эффективной хозяйственной деятельности.

В качестве информационной базы для данной методики (**этап 2**) предложено использовать годовые отчеты сельскохозяйственных организаций. При составлении перечня наиболее важных управленческих показателей следует учитывать их информативность и многоаспектность.

На **третьем этапе** в качестве апробации предлагаемой методики произведен расчет показателей за пять лет по организационно-правовым формам сельхозтоваропроизводителей в целом по Республике Беларусь, 100 лучшим хозяйствам, отрасли птицеводство, ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский» и СПК «Агрокомбинат «Снов». Фрагмент расчета представлен в таблице 5.2.4.

Таблица 5.2.2. Интегральные критерии по областям управления на уровне холдинга

Область управления	Название области	Вид интегрального критерия по области
1	Внутреннее управление для холдинга	$K_{1(\text{внут.упр.х.})} = \frac{\sum_{j=1}^m k_j K_{Д.К.,j}}{m} = \sum_{j=1}^m \left(k_j \frac{\sum_{i=1}^t K_{Д.К.,i}}{t} \right) / m$
2	Внешнее управление для холдинга	$K_{2(\text{внеш.упр.х.})} = \sqrt[3]{Q_{\Pi} \times K_{\Pi\Pi(\Pi)} \times Q_{\text{ОП}}}$
Холдинг	Внешняя и внутренняя области для холдинга	$K_x = \frac{K_{1(\text{внут.упр.х.})} + K_{2(\text{внеш.упр.х.})}}{2}$

Примечания. 1. Таблица составлена по материалам разработок авторов;

2. t – количество предприятий в данном направлении деятельности холдинга; m – количество направлений деятельности холдинга; k_j – весовые коэффициенты по направлениям деятельности холдинга ($k_j \in [0, 1]$);

3. $K_{Д.к.}$ – интегральный критерий по дочерней компании.

Таблица 5.2.3. Описание возможных вариантов поведения анализируемых критериев

Поведение критериев			Описание
К _{д.к.}	К _х	К _{гор.св.}	
Убывает	Убывает	Убывает	Общий кризис управления в холдинге
Убывает	Убывает	Постоянен	Стабильная работа смежных дочерних компаний на фоне общего кризиса управления в холдинге
Убывает	Убывает	Возрастает	Кризис вертикального управления в холдинге и кризис внутреннего управления дочерней компанией
Убывает	Постоянен	Убывает	Кризис во внешнем и внутреннем управлении дочерней компанией
Убывает	Постоянен	Постоянен	Ошибки в управлении дочерней компанией
Убывает	Постоянен	Возрастает	Серьезные недостатки во взаимодействии холдинга и дочерней компании
Убывает	Возрастает	Убывает	Кризис производства продукции дочерней компаний. Дочерние компании со смежниками «проваливаются»
Убывает	Возрастает	Постоянен	Плохое внутренне управление дочерней компанией отрицательно сказывается на взаимодействиях со смежниками
Убывает	Возрастает	Возрастает	Кризис в управлении дочерней компаний. Дочерняя компания «выпадает» из холдинга
Постоянен	Убывает	Убывает	Кризис вертикального и горизонтального управления в холдинге
Постоянен	Убывает	Постоянен	Кризис вертикального управления в холдинге
Постоянен	Убывает	Возрастает	Значительные ошибки в управлении холдингом тормозят его развитие
Постоянен	Постоянен	Убывает	Управление горизонтальными связями дочерней компании имеет ошибки
Постоянен	Постоянен	Постоянен	Стабильное положение в холдинге и дочерней компании
Постоянен	Постоянен	Возрастает	Стабильная работа дочерней компании в холдинге, эффективное взаимодействие со смежниками
Постоянен	Возрастает	Убывает	Кризис в управлении направлением деятельности холдинга, к которому относится дочерняя компания
Постоянен	Возрастает	Постоянен	Стабильное управление направлением деятельности
Постоянен	Возрастает	Возрастает	«Застой» во внутреннем управлении дочерней компаний
Возрастает	Убывает	Убывает	Кризис в управлении холдингом на фоне эффективного управления дочерней компаний
Возрастает	Убывает	Постоянен	Серьезные ошибки в вертикали управления «дочерняя компания – холдинг»
Возрастает	Убывает	Возрастает	Кризис управления на уровне холдинга
Возрастает	Постоянен	Убывает	Кризис в управлении данным направлением деятельности холдинга
Возрастает	Постоянен	Постоянен	Стабильное развитие дочерней компании
Возрастает	Постоянен	Возрастает	Управление на уровне холдинга не оптимизировано
Возрастает	Возрастает	Убывает	Кризис в управлении данным направлением холдинга
Возрастает	Возрастает	Постоянен	Рост эффективности вертикали управления «дочерняя компания – холдинг»
Возрастает	Возрастает	Возрастает	Общий рост эффективности по холдингу и данному направлению деятельности

Примечания. 1. Таблица составлена по материалам разработок авторов;

2. К_{гор.св.}, К_{д.к.}, К_х – интегральный критерий, характеризующий горизонтальные связи, интегральный критерий эффективности по дочерней компании и по холдингу в целом.

На четвертом этапе для анализа полученных данных использованы показатели среднегодового темпа прироста (абсолютный и относительный) и отношение базового периода к текущему. Кроме того по каждому показателю целесообразно построить графики.

На пятом этапе проводится пошаговая оценка системы управления КИС.

Шаг 1. Необходимо рассчитать оценочные значения по каждому показателю с учетом корреляции с показателями производительности труда и экономической эффективности (табл. 5.2.5).

Шаг 2. Необходимо сопоставить фактическое значение показателя с оценочным значением и в зависимости от группы, в которую попадает показатель, присвоить оценочный балл 0, 0,5 или 1.

Шаг 3. На этом шаге следует учесть значение темпов прироста. Влияние темпов прироста предлагается учитывать за пятилетний период путем экспертной оценки. Диапазон оценки от –0,5 до +0,5. Для более объективной оценки темпов прироста эксперту следует опираться на графический анализ.

Шаг 4. Далее следует суммировать полученные баллы и соотнести их с одной из групп: 1) < 10 – принятие серьезных мер (например, антикризисное управление, смена собственника и т. п.) с привлечением сторонней помощи; 2) 10,0–17,4 – корректировка ошибок с привлечением сторонней помощи; 3) 17,5–24,9 – корректировка ошибок собственными силами; 4) > 25 – стабильная работа и дальнейшее совершенствование.

В нашем примере ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский» набрал 32,1 балла и СПК «Агрокомбинат «Снов» – 28,6 балла. Значения оценки системы управления для данных КИС находятся в зоне, свидетельствующей об их стабильной работе. Вместе с тем в ходе оценки были выявлены некоторые отклонения, которые больше связаны с объективными процессами, нежели с существенными недостатками системы управления.

Таким образом, разработанная методика позволяет провести экспресс-оценку, на ее основании принять во внимание текущее положение в организации и разработать согласованный план действий оперативного или стратегического характера.

Таблица 5.2.4. Пример расчета показателей по ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский» (фрагмент)

Показатели	ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский»					2010 г. в % к 2006 г. (+, -)	Среднегодовой темп прироста за 2006–2010 гг.	
	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.		абсолютный	относительный
Средний размер организации по площади с.-х. угодий, га	4 338,0	8 626,0	14 241,0	14 242,0	13 985,0	в 3,2 раза	2 411,8	34,0
Приходится на организацию, чел.: среднегодовых работников	4650,0	491,0	843,0	909,0	1 018,0	в 2,2 раза	138,3	21,6
работников аппарата управления (АУ)	1800,0	91,0	1920	179,0	233,0	129,4	13,3	6,6
Приходится среднегодовых работников, чел.: на 1 работника АУ	2,6	3,7	4,4	5,1	4,4	169,2	0,5	14,0
1 руководителя	7,9	11,7	12,8	13,2	10,8	136,7	0,7	8,1
Удельный вес работников АУ в общей численности, %	38,7	27,1	22,8	19,7	22,9	–15,8 п. п.	–4,0	–12,3
Нагрузка на 1 работника АУ, га: сельскохозяйственных угодий	24,1	64,9	74,2	79,6	60,0	в 2,5 раза	9,0	25,6
пашни	16,7	47,2	55,3	58,6	44,1	в 2, раза	6,9	27,5
Удельный вес затрат по организации с.-х. производства и управлению в общих затратах на производство с.-х. продукции, %	5,9	6,1	7,4	6,4	6,9	+1,0 п. п.	0,3	4,0
Произведено валовой продукции, млн руб.: на 1 среднегодового работника	95,5	141,3	192,8	181,4	241,1	в 2,5 раза	36,4	26,1
1 работника АУ	246,8	521,8	846,7	921,4	1 053,4	в 4,3 раза	201,7	43,7

Таблица 5.2.5. Оценочные значения показателей за 2010 г.

Показатели	Оценка показателей для сельхозтоваропроизводителей	
Приходится среднегодовых работников, чел.: на 1 работника АУ	< 4 – низкое значение (–) 4–10 – оптимальное значение (+) > 10 – высокое значение (–)	
1 руководителя	< 10 – низкое значение (–) 10–50 – допустимое значение (+/–) 50–150 – оптимальное значение (+) 150–200 – допустимое значение (+/–) > 200 – высокое значение (–)	
Удельный вес работников АУ в общей численности, %	< 10 – низкое значение (–) 10–15 – допустимое значение (+/–) 15–25 – оптимальное значение (+) 25–30 – допустимое значение (+/–) > 30 – высокое значение (–)	
Нагрузка на 1 работника АУ, га: сельскохозяйственных угодий	По отрасли птицеводство: < 40 – низкое значение (+/–) 40–80 – оптимальное значение (+) > 80 – высокое значение (+/–)	По остальным отраслям: < 100 – низкое значение (–) 100–150 – допустимое значение (+/–) 150–250 – оптимальное значение (+) 250–300 – допустимое значение (+/–) > 300 – высокое значение (–)
пашни	По отрасли птицеводство: < 20 – низкая нагрузка (+/–) 20–50 – оптимальная нагрузка (+) > 80 – высокая нагрузка (+/–)	По остальным отраслям: < 50 – низкое значение (–) 50–100 – допустимое значение (+/–) 100–200 – оптимальное значение (+) 200–250 – допустимое значение (+/–) > 250 – высокое значение (–)
Удельный вес затрат по организации с.-х. производства и управлению в общих затратах на производство с.-х. продукции, %	< 5 – низкое значение (+/–) 5–10 – оптимальное значение (+) > 10 – высокое значение (–)	
Произведено валовой продукции, млн руб.: на 1 среднегодового работника	< 50 – низкое значение (–) 50–80 – среднее значение (+/–) > 80 – высокое значение (+)	
1 работника АУ	< 300 – низкое значение (–) 300–400 – среднее значение (+/–) > 400 – высокое значение (+)	

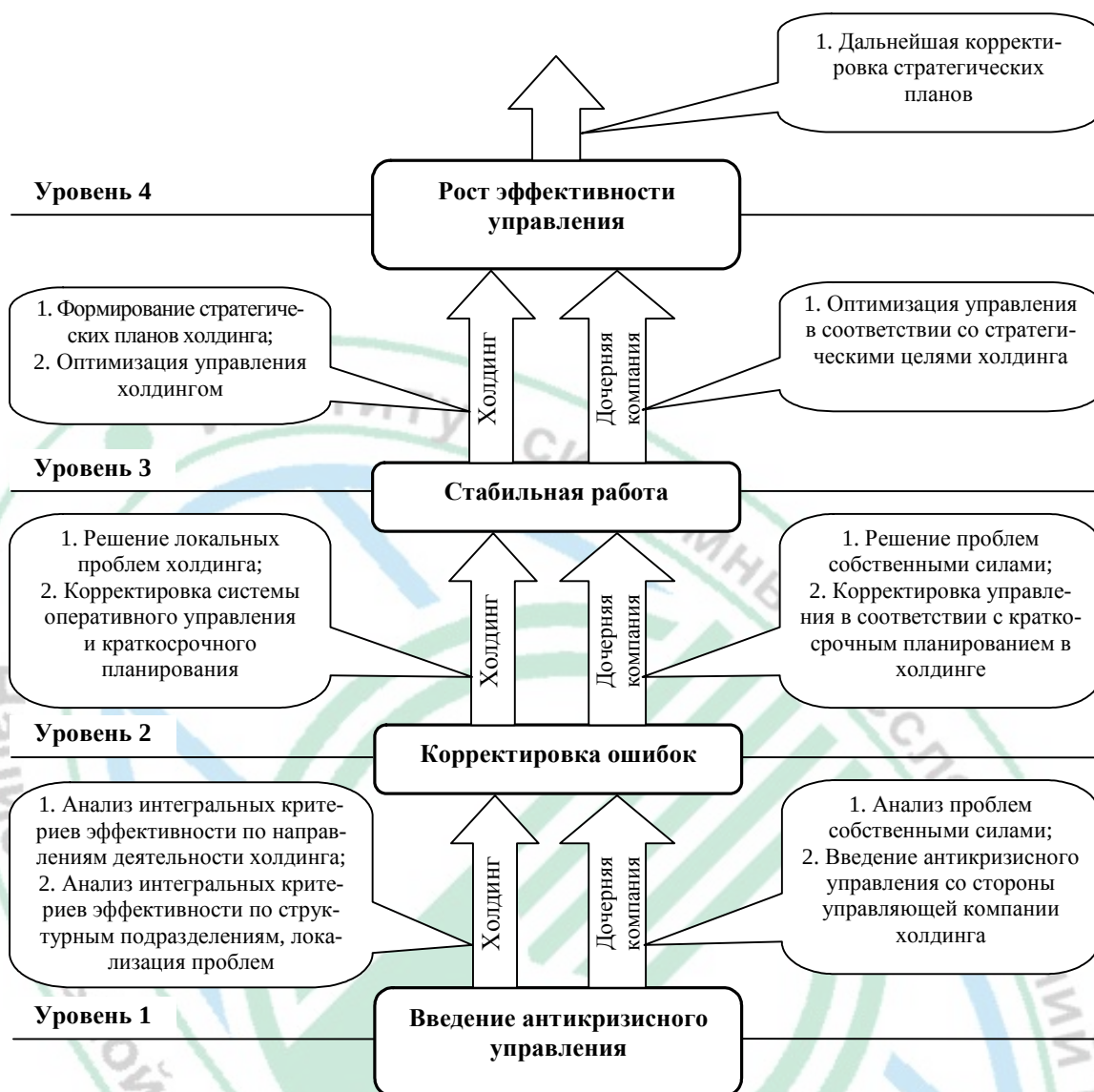


Рис. 5.2.8. Списочный комплекс мероприятий по областям состояния холдинга

Примечание. Составлен авторами по результатам собственных исследований.

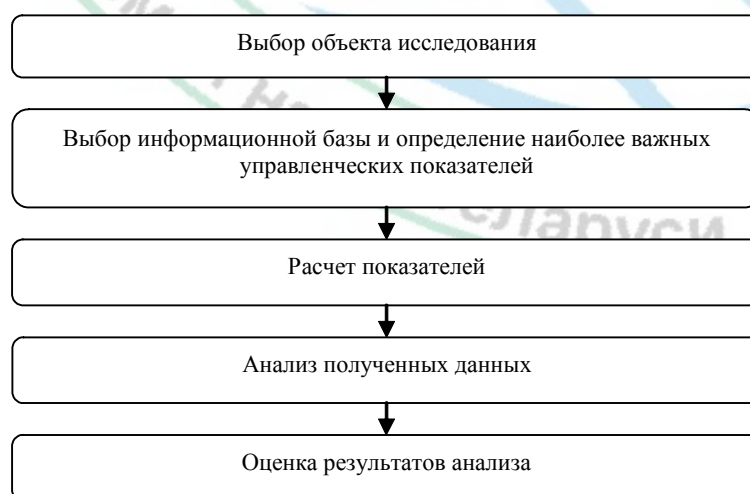


Рис. 5.2.9. Этапы оценки системы управления КИС для органов госуправления

Примечание. Составлен авторами по результатам собственных исследований.

Значимость разработанных методик заключается в том, что внедрение их в практику хозяйствования позволит КИС и иным агропромышленным формированиям повысить эффективность их систем управления.

Заключение

1. Для уровня субъекта хозяйствования КИС разработана новая модель оценки эффективности управления и контроля за дочерними компаниями, входящими в состав холдинговой структуры, на основе анализа интегральных критериев. Также предложены решения, имеющие практическую направленность и значимость для выработки управленческих решений.

На практике использование предлагаемой модели позволит получить комплексную оценку эффективности управления холдингом на разных уровнях; определить эффективность управления дочерними компаниями на основе комплексной оценки эффективности

управления холдингом; определить пути перспективного развития холдинга.

2. Для республиканского уровня разработана и предложена методика оценки эффективности управления сельскохозяйственными организациями и КИС. Методика характеризуется простотой расчетов и базируется на общедоступной информационной базе. Данная разработка рекомендована для сравнительной оценки системы управления КИС с аналогичными структурами, либо для экспресс-оценки, которая позволяет выявить проблемные хозяйствующие субъекты в целях проведения впоследствии более глубокого анализа.

3. Значимость разработанных методик заключается в том, что внедрение их в практику хозяйствования позволит КИС и иным агропромышленным формированиям повысить эффективность управления на хозяйственном уровне.

