

Анализ взаимодействия участников агрохолдинга

Аннотация: Взаимоотношения дочерних агропредприятий внутри холдинга имеют свои особенности, обусловленные, с одной стороны, юридической самостоятельностью агропредприятий, с другой — их экономической зависимостью. Цель структурирования взаимоотношений в агрохолдинге сводится к созданию единой финансово-хозяйственной системы, обеспечивающей конкурентоспособность, рентабельность и рыночную устойчивость на длительный период. Во взаимоотношениях организаций холдинга важная роль отводится централизованному управлению денежными потоками, консолидации, инвестированию, бюджетированию на основе информационных технологий. Централизация финансовой службы позволяет обеспечить сплошной контроль, снизить управленческие затраты, более качественно и целесообразно аккумулировать и распределять финансовые ресурсы.

Ключевые слова: взаимодействие в агрохолдинге, финансовая политика, цифровые технологии, управление финансами, контроль в агрохолдингах.

D. O. Zabaznova

Cand. Sci. (Econ.),
darya820@mail.ru

Volgograd State Agrarian University,
Volgograd, Russian Federation

Analysis of interaction of agricultural holding participants

Annotation: The relationships between subsidiary agricultural enterprises within the holding have their own characteristics, due, on the one hand, to the legal independence of agricultural enterprises, and, on the other, to their economic dependence. The goal of structuring relationships in an agricultural holding is to create a single financial and economic system that ensures competitiveness, profitability and market stability for a long period. In the relations of holding organizations, an important role is given to centralized cash flow management, consolidation, investment, budgeting based on information technology. Centralization of the financial service allows for complete control, lower management costs, better and more appropriate to accumulate and distribute financial resources.

Keywords: interaction in an agricultural holding, financial policy, digital technologies, financial management, control in agricultural holdings.

В сельском хозяйстве базовым фактором, определяющим условия развития агробизнеса, является земля, а точнее — право пользования

землей, которое определяет характер и содержание взаимоотношений, включающих всю совокупность производственных, социальных, культурно-нравственных, связей между людьми в процессе производства, обмена и потребления материальных благ.

Взаимоотношения дочерних агропредприятий внутри холдинга имеют свои особенности, обусловленные, с одной стороны, юридической самостоятельностью агропредприятий, с другой, их экономической зависимостью.

Многоуровневые взаимоотношения в агрохолдинге строятся с определенными ограничениями на основании основополагающих норм, правил и условий функционирования рыночного хозяйствования и основываются на гарантиях и защите прав собственности, ответственности и обязательности договорных отношений, соподчиненности и других условиях, обеспечивающих основу функционирования рынка.

Выделим следующие уровни взаимоотношений в агрохолдинге (рис. 1):

- горизонтальные взаимоотношения между сотрудниками предприятия (наносреда);
- внутрихозяйственные взаимоотношения в рамках одного предприятия (микросреда);
- внутрихолдинговые взаимоотношения (минисреда);
- взаимоотношения с внешними контрагентами (макросреда).

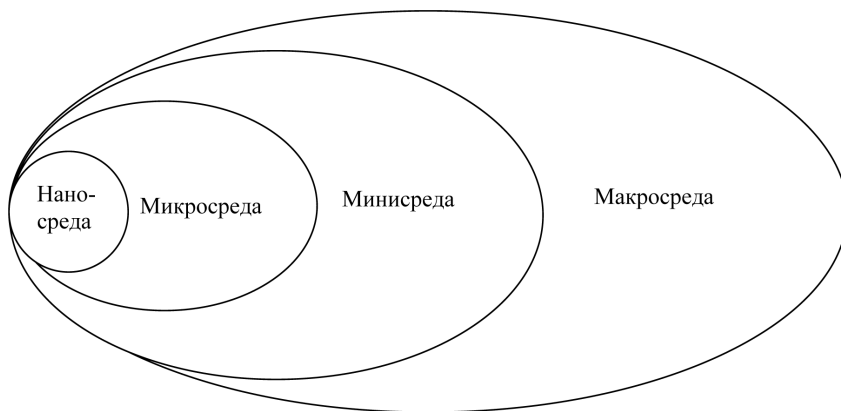


Рис. 1. Уровни взаимодействия организаций в агрохолдинге ¹

¹ Разработано автором.

Все входящие в холдинг юридические лица имеют функциональную специализацию, т.е. каждое юридическое лицо в группе выполняет поставленную перед ней задачу: одни занимаются производством, другие — хранением произведенной продукции, третьи — ее реализацией, четвертые — приобретением необходимых для производственного процесса товарно-материальных ценностей и имущества и т.д.

Цель структурирования взаимоотношений в агрохолдинге сводится к созданию единой финансово-хозяйственной системы, обеспечивающей конкурентоспособность, рентабельность и рыночную устойчивость на длительный период.

Внутрихолдинговые взаимоотношения (минисреда) формируются в агрохолдингах и имеют вид сделок между его участниками, допущений и ограничений при организации технологического процесса, финансового обеспечения; выступают как средство стандартизации и адаптации условий хозяйствования агрохолдинга к рыночной среде. Составляющими внутреннего взаимодействия выступают договоры, источники финансирования производственно-хозяйственной деятельности, финансовые и товарные потоки, трансакционные издержки и другие нормативы и правила. Внутрихолдинговые взаимоотношения включают несколько сегментов взаимодействия: рынок сырья и материалов, необходимых для обеспечения производственного процесса; технических средств; технологий, обеспечивающих инновационное развитие сельскохозяйственного производства; заимствований; готовой продукции, финансового сопровождения сделок, услуг, и т.д. По уровню перемещения материальных благ и услуг его условно можно подразделить на горизонтальный и вертикальный (рис. 2).

Горизонтальные внутрихолдинговые взаимоотношения обеспечивают движение товаров, работ и услуг между организациями агрохолдинга, а вертикальные — между материнской организацией и дочерними организациями. Таким образом, внутрихолдинговые взаимоотношения — это отструктурированная система взаимодействия между участниками агрохолдинга в границах единой структуры.

Внутрихолдинговые взаимоотношения являются инструментом регулирования товарных и денежных потоков, направленных на оптимизацию и стандартизацию финансово-хозяйственных взаимоотношений и на максимизацию доходов агрохолдинга. Взаимоотношения в рамках агрохолдинга регламентируются договорами и соглашениями,

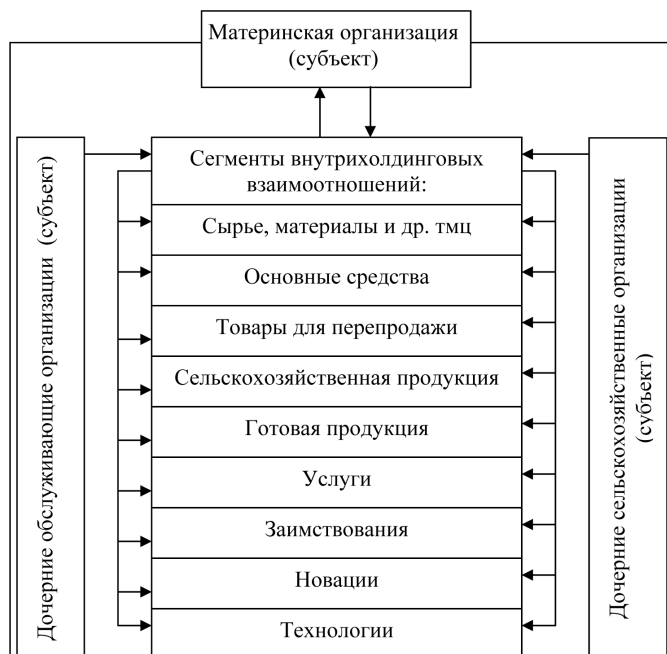


Рис. 2. Субъекты и сегменты внутрихолдинговых взаимоотношений²

основываются на принципах взаимодействия, установленных «Положениями» агрохолдинга. К этим принципам относятся: соответствие требованиям законодательства; нормирование товарных ресурсов, необходимых для обеспечения производственного задания; ответственность сторон при заключении товарных и финансовых сделок; централизация денежных потоков и выполнение материнской организацией финансовых обязательств, направленных на обеспечение ресурсами производственного процесса; контроль за выполнением технологического процесса и внедрение новаций; стандартизация и унификация управленческого, финансового и консолидированного учета.

При формировании и структурировании взаимоотношений в агрохолдинге ориентируются на:

1. Разграничение полномочий между дочерними организациями и материнской организацией, определение функций и целей каждой организации участника.

² Разработано автором.

2. Формирование внутрихолдингового финансово-хозяйственно-го взаимодействия.

3. Использование современных информационных технологий в реализации единой учетной политики агрохолдинга, формирование персонифицированной и консолидированной финансовой отчетности.

4. Формирование внутрихолдингового оперативного, текущего и общего документооборота.

5. Формирование регламента консолидации финансовой отчетности и непосредственная консолидация.

6. Осуществление оперативного и перспективного анализа производственно-экономической и финансовой деятельности каждого участника агрохолдинга и агрохолдинга в целом на основании персонифицированной и консолидированной финансовой отчетности.

7. Осуществление текущего контроля в соответствии с постановкой и реализацией стратегических задач.

8. Максимизацию денежного потока каждого участника агрохолдинга и агрохолдинга в целом, укрепление репутации фирмы, соблюдение этических норм.

Основные документы, регламентирующие взаимоотношения в агрохолдинге, – Положения. Внутрихолдинговые «Положения», имеющие статус обязательных к исполнению, определяют основные принципы организации и деятельности агрохолдинга, управления и контроля, регламентируют вопросы административного, функционального и экономического подчинения, распределения полномочий, ответственности и взаимодействия внутри агрохолдинга. Внутрихолдинговые документы регламентируют взаимоотношения финансово-хозяйственного характера между всеми участниками и основываются на экономической зависимости дочерних организаций от материнской организации и ограниченности ресурсов, необходимых для обеспечения производственного процесса.

Достоинством финансового взаимодействия в агрохолдинге является возможность материнской организации перераспределять в границах агрохолдинга финансовые ресурсы, изменять направление финансовых потоков, осуществлять инвестиционные проекты, как за счет собственных, так и за счет заемных ресурсов. В агрохолдингах наиболее эффективны финансовые взаимоотношения, ориентированные на централизованное управление денежными потоками, их консолида-

цию, инвестирование, бюджетирование на основе информационных технологий.

Централизация финансовой службы обеспечивает полный контроль, снижает затраты на управление, а также объединяет и распределяет финансовые ресурсы. Необходимым условием эффективной работы центральной финансовой службы является единая финансовая политика для всех предприятий холдинга, позволяющая оптимизировать и формировать единые подходы финансового взаимодействия для всех участников агрохолдинга. Управленческие и организационно – методические функции финансового взаимодействия в агрохолдинге выполняет финансово-экономический департамент (ФЭД), технологические функции обеспечивает финансово- расчетный центр (ФРЦ).

Финансово-экономический департамент материнской организации действует на основании Положения о Финансово-Экономическом Департаменте (ФЭД), где прописаны его обязанности (рис. 3).

Важными направлениями деятельности ФЭД является формирование финансовой политики агрохолдинга. Задача финансовой политики агрохолдинга состоит в том, чтобы обеспечить финансовыми ресурсами производственно-хозяйственную деятельность холдинга, высокий уровень платежеспособности, ликвидности и кредитоспособности, сгладить неравнозначные условия производства для предприятий холдинга, т. е. предусмотреть возможности перераспределения консолидированных финансовых ресурсов холдинга на наиболее значимых участках. Воплощением в жизнь финансовой политики занимается финансово-экономический департамент (ФЭД).

Функция финансового обеспечения и контроля за использованием финансовых ресурсов холдинга является одной из важнейших и реализуется через финансово-экономический отдел (ФЭО), являющийся внутренним подразделением ФЭД. На базе ФЭО создается единый финансово расчетный центр (ФРЦ), посредством которого обеспечивается концентрация финансовых ресурсов и их централизация в материнской организации. При этом консолидируются финансовые ресурсы всех дочерних организаций, входящих в холдинг, что и позволяет юридически самостоятельным организациям функционировать как единый хозяйственный организм.

Взаимоотношения в агрохолдинге в части финансового взаимодействия осуществляются за счет применения цифровых информаци-



Рис. 3. Обязанности Финансово-Экономического Департамента (ФЭД)

онных технологий, таких, как например, Cash Management. Она позволяет с единого рабочего места осуществлять:

1. Мониторинг расчетных счетов. Это обеспечивает: оперативное прямое управление всеми счетами участников агрохолдинга, открытыми в коммерческих и дочерних банках; контроль движения денежных средств. Позволяет не только повысить эффективность контроля и внутрихолдингового планирования, но и обеспечить минимизацию несанкционированных расходов; бюджетирование. Обеспечивает предварительный контроль всех расходных операций на соответствие утвержденному нормативу их расхода; формирование платежного календаря по всем организациям агрохолдинга.

2. Управление ликвидностью агрохолдинга через оперативное централизованное управление внутрихолдинговой ликвидностью группы предприятий. Позволяет: формировать на едином счете путем консолидированного сбора всех денежных средств организаций агрохолдинга единый остаток денежных средств участников агрохолдинга, применять при необходимости внешнее финансирование; использовать овердрафт с общим по агрохолдингу лимитом, что позволяет агрохолдингу в любой момент времени закрыть кассовый разрыв в платежном обороте; формировать материальный или виртуальный пул в виде объединённых в границах группы ресурсов, на которые начисляется по специальной ставке процент на среднедневной остаток.

Основными преимуществами использования в агрохолдинге специалистами ФЭО Cash Management является прозрачность всех финансовых потоков агрохолдинга, эффективность и простота контроля, которая достигается через одно окно, на которое выведены все счета организаций агрохолдинга, высокая эффективность использования денежных средств и повышение качества внутрихолдингового планирования денежного потока; минимизация операционных расходов, возможность формирования и получения отчетов о движении денежных средств в необходимых аналитических срезах. Применение современных цифровых информационных технологий при обеспечении финансового потока в границах агрохолдинга обеспечивает оперативный доступ к финансовым потокам агрохолдинга, возможность использования в оперативном управлении консолидированных отчетов по движению денежных средств, высокую степень информационной защиты

Таким образом, в агрохолдинге вся информация о наличии и потребностях в денежных средствах ежедневно группируется в ФРЦ в виде консолидированных остатков на счетах. Использование денежных средств осуществляется в пределах установленных норм в разрезе статей расходов на основании представленных и утвержденных от дочерних организаций холдинга заявок с обоснованием потребности в пределах ранее установленного норматива. ФРЦ отдела обеспечивает маневренность использования финансовых ресурсов холдинга, их концентрацию на наиболее значимых звеньях, сбалансированное развитие и контроль.

Общая цель финансового взаимодействия в агрохолдинге — обеспечение устойчивого роста предприятий, входящих в холдинг в долго-

срочном периоде. Основными задачами управления финансами агрохолдинга являются следующие (рис. 4).

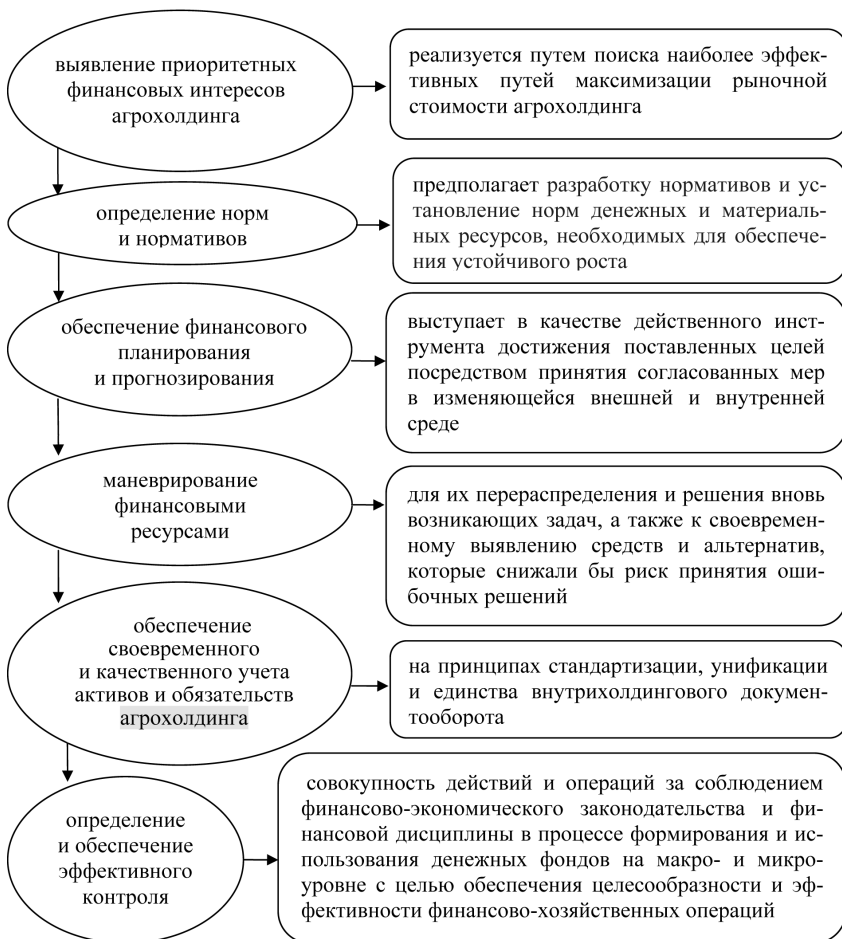


Рис. 4. Задачи управления финансами агрохолдинга и пути реализации

Главным объектом финансового планирования в агрохолдинге выступают финансовые ресурсы, перераспределяемые между отдельными предприятиями группы. Движение финансовых ресурсов закрепляется в планах (бюджетах), которые образуют единую систему финансового планирования. Финансовые прогнозы — это необходимый элемент в

выработке финансовой политики, с помощью них разрабатываются различные сценарии решения задач, стоящие перед агрохолдингом.

Все рассмотренные приоритетные направления при финансовом взаимодействии в агрохолдинге тесно взаимосвязаны между собой. Особенности финансового взаимодействия в агрохолдинге связаны с зависимостью от природно-климатических факторов, сезонностью производства и, соответственно, с неравномерным использованием ресурсов в течение года, что необходимо учитывать при анализе их использования. Длительность производственного цикла приводит к тому, что многие показатели, возможно, проанализировать только в конце года, возникает необходимость большего контроля, более глубокого анализа в целях дальнейшего эффективного управления. В агрохолдингах, объединённых финансовой зависимостью, в условиях множественности раздробленных дочерних организаций, контроль за расходованием ограниченных ресурсов, движением денежных потоков, приобретает все большую роль и значение.

Список литературы

1. Терехина Н.В. Обобщение сводной информации управленческого учета во внутренней отчетности. Сборник: приоритетные научные исследования и инновационные технологии в АПК: наука — производству материалы национальной научно-практической конференции. 2019. С. 303–309.
2. О консолидированной финансовой отчетности: Федеральный закон №208-ФЗ от 27 июля 2010 г. (с изменениями и дополнениями): [принят Государственной думой 7 июля 2010 года]. — Текст: электронный // Гарант: [сайт информ.-правовой компании]. — URL: <http://www.garant.ru/law/12038291-000.htm> (дата обращения: 07.03.2020).
3. О формах бухгалтерской отчетности организаций: Приказ Минфина России № 66н от 02.07.2010 (с изменениями и дополнениями): [зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 15 мая 2018 г., регистрационный номер 51103]. — Текст: электронный // Гарант: [сайт информ.-правовой компании]. — URL: <http://www.garant.ru/law/12038291-000.htm> (дата обращения: 07.03.2020).
4. Бычкова С.М. Системные инструменты контроллинга для повышения эффективности управления в организациях АПК. Сборнике: Государство и бизнес. Экосистема цифровой экономики материалы XI Международной научно-практической конференции. Северо-Западный институт управления РАНХиГС при Президенте РФ. 2019. С. 11–19.
5. Бычкова С.М., Жидкова Е.А., Эльяшев Д.В. Контроллинг производственной деятельности в организациях АПК // Путеводитель предпринимателя. 2019. Вып. 44. С. 30–48.

Referenes

1. Terekhina N.V. Obobshchenie svodnoi informatsii upravlencheskogo ucheta vo vnutrennei otchetnosti. Sbornik: prioritetnye nauchnye issledovaniya i innovatsionnye tekhnologii v APK: nauka – proizvodstvu materialy natsional'noi nauchno-prakticheskoi konferentsii. 2019. S. 303–309.
2. O konsolidirovannoi finansovoi otchetnosti: Federal'nyi zakon №208-FZ ot 27 iyulya 2010 g. (s izmeneniyami i dopolneniyami): [prinyat Gosudarstvennoi dumoi 7 iyulya 2010 goda]. – Tekst: elektronnyi // Garant: [sait inform.-pravovoi kompanii]. – URL: <http://www.garant.ru/law/12038291-000.htm> (data obrashcheniya: 07.03.2020).
3. O formakh bukhgalterskoi otchetnosti organizatsii: Prikaz Minfina Rossii № 66n ot 02.07.2010 (s izmeneniyami i dopolneniyami): [zaregistrovan Ministerstvom yustitsii Rossiiskoi Federatsii 15 maya 2018 g., registratsionnyi nomer 51103]. – Tekst: elektronnyi // Garant: [sait inform.- pravovoi kompanii]. – URL: <http://www.garant.ru/law/12038291-000.htm> (data obrashcheniya: 07.03.2020).
4. Bychkova S.M. Sistemnye instrumenty kontrollinga dlya povysheniya effektivnosti upravleniya v organizatsiyakh APK. Sbornike: Gosudarstvo i biznes. Ekosistema tsifrovoi ekonomiki materialy XI Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Severo-Zapadnyi institut upravleniya RANKhiGS pri Prezidente RF. 2019. S. 11–19.
5. Bychkova S.M., Zhidkova E.A., El'yashev D.V. Kontrolling proizvodstvennoi deyatel'nosti v organizatsiyakh APK // Putevoditel' predprinimatelya. Vyp. 44. 2019. S. 30–48.