

Направление восстановительной медицины	Вид организации	Формирование, активное сохранение и восстановление здоровья здорового человека	Медицинская реабилитация (восстановительное лечение) больных
	Центры восстановительной медицины и реабилитации	X	X
	Центры медицинской профилактики	X	
	Отделения и кабинеты восстановительной медицины в ЛПУ	X	X
	Центры здоровья в школах и ВУЗах	X	
	Больницы восстановительного лечения		X
	Санаторно-курортные учреждения	X	X

Таблица 1. Типы организации восстановительной медицины как системы

В Ростовской области действуют 14 взрослых и 6 детских центров здоровья. Из средств федерального бюджета на данные мероприятия профинансировано на закупку оборудования 2,5 млн руб. Осуществляется ежемесячный мониторинг основных мероприятий и работы центров. С начала года в центры обратилось 63847 чел., из них признано здоровыми – 21061 чел. (33,0%) [7].

Развитие восстановительной медицины Дона сопряжено в первую очередь с реконструкцией уникального по своим задачам Центра восстановительной медицины и реабилитации № 1. В период с 2010 г. по 2012 г. в центре прошли обслуживание более миллиона человек [8].

На начало 2013 года врачебно-физкультурная служба области представлена помимо Центра восстановительной медицины и реабилитации № 1 девятью отделениями, кабинетами спортивной медицины в городах Азов, Батайск, Волгодонск, Донецк, Каменск-Шахтинский, Новочеркасск, Таганрог, Шахты; в Белокалитвинском районе. Вместе с тем в 2012 году прекратили работу: отделение в Новошахтинской ЦГБ, кабинет Семикаракорской ЦРБ. В медицинских организациях (МО) области функционируют 108 отделений, кабинетов лечебной физкультуры. Кабинеты ЛФК стабильно работают во всех городах и 22 районах, что составляет около 50% от их общего числа в области. 69 процентов от общего числа кабинетов ЛФК составляют, согласно статистике, кабинеты для взрослого населения, хотя во многих из них, особенно в ЦРБ, обслуживаются и дети, так что этот показатель относителен [9].

Таким образом, несмотря на наличие положительных тенденций, ввиду недостаточного финансирования остается низкой оснащенность большинства действующих отделений, кабинетов службы современной аппаратурой и оборудованием, что является одной из предпосылок, обуславливающих необходимость развития восстановительной медицины региона.

**References:**

1. Ustav (Konstitucija) Vsemirnoj organizacii zdravoohranenija
2. O proekte «Zdorov'e». JElektronnyj resurs «Prioritetnyj nacional'nye proekty». Rezhim dostupa: <http://national.invr.ru/index.php?id=116> (14.10.2014)
3. Razumov A.N. Koncepcija razvitija vosstanovitel'noj mediciny v sisteme medicinskoj nauki i praktičeskogo zdravoohranenija. JElektronnyj resurs FGBU «RNC MRiK» Minzdrava Rossii. Rezhim dostupa: <http://www.rncvmk.ru/?ni=doklad-razumov&niii=&nii=>
4. Razumov A.N. Koncepcija razvitija vosstanovitel'noj mediciny v sisteme medicinskoj nauki i praktičeskogo zdravoohranenija. JElektronnyj resurs FGBU «RNC MRiK» Minzdrava Rossii. Rezhim dostupa: <http://www.rncvmk.ru/?ni=doklad-razumov&niii=&nii=>
5. Oficial'nyj portal Pravitel'stva Rostovskoj oblasti. Razdel: Social'naja sfera. Zdravoohranenie. Rezhim dostupa: <http://www.donland.ru/Default.aspx?pageid=75951>
6. Oficial'nyj portal Pravitel'stva Rostovskoj oblasti. Razdel: Social'naja sfera. Zdravoohranenie. Rezhim dostupa: <http://www.donland.ru/Default.aspx?pageid=75951>
7. Oficial'nyj portal Pravitel'stva Rostovskoj oblasti. Razdel: O hode realizacii nacional'nogo proekta «Zdorov'e». Rezhim dostupa: <http://www.donland.ru/Default.aspx?pageid=81501>
8. Informacionnoe pis'mo «Pokazateli razvitija Centra vosstanovitel'noj mediciny i reabilitacii № 1 za 2010-2012»
9. Analiz raboty vrachebno-fizkul'turnoj sluzhby Rostovskoj oblasti v 2012 godu. – Rostov-na-Donu, 2013. – S. 3-4

Винницкий национальный аграрный университет

УДК 338.244.44  
ББК 65.32  
К 896 М17

Кукель Галина Сергеевна, Мороз Олег Васильевич

**ТРАНСФОРМАЦИЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ АГРОХОЛДИНГАМИ**

*В статье рассмотрены принципы формирования систем управления в холдинговых структурах, выявлены их особенности, обусловленные типом объединения и функциональными координациями. Предложен подход к построению системы управления агрохолдингами на основе сочетания стратегического управления, организационной, интегративно-управленческой и финансовой структур холдинга.*

**Ключевые слова:** агрохолдинг, система управления, организационная структура, интегративно-управленческая структура, финансовая структура, стратегия.

Kukel G.S., Moroz O.V.

**THE TRANSFORMATION OF MANAGEMENT MODELS AGRICULTURAL HOLDINGS**

*The article deals principles to building management systems for holding structures, the systems of governance in the domestic agricultural holding, depending on the nature of association and the functional areas of coordination have been researched. The approach to the building management system agricultural holding through a combination of strategic management, organizational, integrative and financial structures of holding.*

**Keywords:** agricultural holding, management system, organization structure, integrative and management structure, finance structure, strategy.

Постановка проблемы. В последнее время в сфере АПК украинской экономики происходят масштабные интеграционные процессы. Растет влияние крупных структур, о чем свидетельствует динамика концентрации производства в аграрном секторе. Как

правило, формирование интегрированных структур происходило на фоне восстановления нарушенных межотраслевых связей. В настоящее время в сельском хозяйстве работает более 60 агрохолдингов, которые на условиях аренды обрабатывают около 24% сельскохозяйственных угодий Украины [1,2].

Наиболее распространенной организационной формой интеграции и концентрации производства являются агрохолдинги, операционная деятельность которых пространственно рассредоточена, а бизнес-координации происходят на основе принятия решений в материнских структурах. Системы управления в агрохолдингах имеют собственную функциональную специфику развития и постановки управленческих целей – от получения прибыли за счет использования преимуществ масштабы бизнеса и быстрого эффекта от инвестирования капитала до формирования социальных приоритетов. Именно поэтому интерес ученых к проблемам функционирования агрохолдингов обусловлен необходимостью поиска действенных методологических и прикладных аспектов развития финансово состоятельного, самодостаточного хозяйствования.

В общем же возникновение агрохолдингов является довольно новым явлением для постсоветского пространства, поэтому проблема управления крупными бизнес-структурами является актуальной и требует постоянного совершенствования.

Анализ последних исследований. Аспекты построения системы управления холдингами рассмотрены в работах отечественных и зарубежных экономистов, таких как С. Демьяненко, Д. Хенсли, Б. Пошкус, П. Саблук, П. Стецюк, А. Мокрушин, В. Андрейчук, В. Новиков, М. Федоров, В. Войко, И. Храмова и др. [2-4, 6-11]. Тем не менее особенности систем управления в агрохолдингах остаются малоизученным вопросом.

Постановка задачи. Целью статьи является исследование эволюционных подходов к формированию систем управления в холдинговых структурах, выявление особенностей функционирования систем управления в агрохолдингах, обоснование усовершенствованной схемы управления крупными бизнес-структурами.

Изложение основных результатов исследования. Как показывает мировая практика и опыт, самой эффективной формой межотраслевой интеграции являются агропромышленные холдинговые структуры. Такие структуры объединяют сельскохозяйственное производство, предприятия, поставляющие для сельского хозяйства ресурсы и перерабатывающие его продукцию, а также предприятия, реализующие продукцию. Решение основной задачи агрохолдинговых формирований – увеличение объемов производства продовольствия и повышение эффективности функционирования – может быть достигнуто путем совершенствования взаимоотношений между предприятиями, входящими в их состав, соблюдение экономических интересов всех участников интеграции, создания условий для продуктивной работы всех участников этого процесса. Важным аспектом деятельности агрохолдингов являются их возможности по обеспечению необходимого качества продукции. Этого достаточно трудно достигнуть мелким сельскохозяйственным производителям, перерабатывающим предприятиям и личным хозяйствам, доля которых в производстве отдельных видов продукции, однако достигает в некоторых отраслях до 70-90% (молоко, овощи, картофель) [3, с. 95].

Как показывает отечественный опыт, агрохолдинги модернизируют существующие животноводческие комплексы и внедряют в производство новые технологические приемы, что дает им возможность достигать более высокие, по сравнению с другими сельскохозяйственными предприятиями, показатели хозяйственной деятельности. Урожайность зерновых в агрохолдингах в 2010 г. составила 38,7 ц/га против 26,1 ц/га в других сельскохозяйственных предприятиях, сахарной свеклы – соответственно 297,6 и 268,6 ц/га. В этот период на агрохолдинги приходилось 55% производства мяса птицы в убойной массе, 10,6% – свинины, 4,8% – говядины, 3,5% – молока [4, с. 71].

Цель формирования и совершенствования экономического механизма хозяйствования в агрохолдингах должна формироваться за счет согласования интересов всех участников интегрированной структуры, а также учета интересов всех внешних по отношению к холдингу агентов, деятельность которых напрямую или косвенно связана с холдингом. Решение задач по формированию и совершенствованию экономического механизма хозяйствования в холдингах основывается на следующих принципах: создание условий для взаимовыгодного сотрудничества всех предприятий, входящих в их состав; осуществление высокоэффективных производственных процессов, которые используют достижения научно-технического прогресса; формирование достаточных финансовых ресурсов для реализации эффективных инвестиционных проектов; проведение маркетинговых исследований для выгодной реализации произведенной продукции и т. д.

При этом концентрация и интеграция агробизнеса в виде агрохолдингов требуют применения современного менеджмента на всех уровнях управления. Это, как считает П. Макаренко, позволит реализовать преимущества крупномасштабного агропромышленного производства [5, с. 341].

К новым направлениям диверсификации сельскохозяйственных предприятий можно отнести требования со стороны каналов распространения продукции, а именно торговых сетевых структур. Сети как организационная и институциональная форма, которая распространяется в сфере торговли, предъявляют к поставщикам продукции свои требования – по качеству, объемам, ритмичности и надежности поставок. Данные требования агрохолдинг способен выполнить более успешно, чем типичное сельскохозяйственное предприятие.

Формирование агрохолдингов сопровождается структурными, экономическими, организационными преобразованиями, что объективно приводит к изменению принципов и самой модели формирования имущественных и договорных отношений, организационно-правовой схемы работы, ценовой политики, механизма функционирования, что требует одновременно и совершенствования структуры управления. Основными направлениями формирования системы управления агрохолдингами являются: определение стратегии развития (уровень интеграции, продуктовый ряд, степень переработки продуктов, распределение между участниками результатов деятельности); формирование состава имущественного комплекса (организационно-правовая схема работы, взаимоотношения с другими структурами); совершенствование технологии, агротехники, внедрение систем автоматизации, компьютеризация и др.

Новые технологии, которые внедряются одним хозяйством как элементом агрохолдинга, могут быть более успешно заимствованы другим через координирующую структуру. В соответствии с современной рыночной интегрированной структурой гибкость и восприимчивость нового опыта может быть обеспечено специализированным координирующим центром или самой организационной структурой того или иного аграрного объединения. Существенным моментом может быть влияние на изменение моделей управления, а именно технологию управления.

В методологическом аспекте управленческое пространство агрохолдинга, будучи сущностной характеристикой корпоративной формы производства, выступает результатом действия системы методов и мер целенаправленного регулирования ее внешних и внутренних связей, которые обеспечивают рыночную активность агрохолдинговой корпорации. Это требует понимания экономического потенциала агрохолдинга как институциональной структуры, которая имеет свое «ядро» и «оболочку», с помощью которой интегрируются и регулируются основные подсистемы управленческого пространства агрохолдинговой формы организации производства (рис. 1).

Наиболее целесообразной в управленческом пространстве функционирования агрохолдинга следует считать, по нашему мнению, трехуровневую характеристику. Ее особенностью является взаимосвязь организационно-производственной, интегративно-управленческой и финансовой структур, которые имеют собственные декомпозиционные уровни принятия и реализации управленческих решений в виде производственно-хозяйственного, корпоративного и финансового контроля.

Таким образом, интегративно-управленческая структура отражает структуру собственности и должна обеспечивать безопасность активов холдинга, формирования вывода прибыли с минимальной налоговой нагрузкой. Организационно-производственная структура управления является основой построения системы распределения полномочий и ответственности. Финансовая структура позволяет выделить зоны финансовой ответственности и отслеживать формирование прибыли в холдинге. Согласованность организационно-производственной и финансовой структур выражается в закреплении за управлениями определенной ответственности за финансовые суды.



Рис.1. Управленческое пространство агрохолдинга

На построение трех структур холдинга влияют два определяющих фактора: степень централизации функций управления и вид холдинга. Степень централизации функций управления обусловлена экономией на издержках, уровнем квалификации персонала в структурах холдинга, контролем ресурсов.

Важной характеристикой агрохолдинга является особенность сочетания в нем различных видов деятельности, а именно:

- горизонтальной интеграции;
- вертикальной интеграции;
- конгломератной диверсификации.

В состав горизонтального агрохолдинга входят однотипные по видам деятельности структуры. Среди них можно выделить узкоспециализированные (которые занимаются только производством продукции растениеводства или животноводства) и неспециализированные. Система финансирования и управленческого учета в таких холдингах с точки зрения методологии и сложности построения является относительно простой – однотипной (один план счетов, одинаковые типовые операции) и т. д.

Вертикально интегрированные холдинги включают в себя виды деятельности, технологически связанные между собой созданием единого конечного продукта. Например, растениеводство – элеватор, комбикормовый завод – свинокомплекс – мясокомбинат – сеть реализации. Например, агропромышленная компания «АПК-инвест» является отечественным примером компании с полным замкнутым циклом производства свинины: от выращивания зерновых и производства комбикормов до производства и реализации мясной продукции [6]. В таких холдингах система управленческого учета и финансирования усложняется в связи с технологическими особенностями каждого вида деятельности. Часто в таких структурах применяется система трансфертных цен.

В состав холдингов конгломератного типа, как правило, входят подразделения, виды деятельности которых не имеют существенных связей между собой. В таких холдингах предприятия имеют высокий уровень автономности и связаны лишь общей системой управления финансами. Система управленческого учета и финансирования по сложности является близкой к вертикально интегрированным холдингам.

Системы управления холдингами в своей основе имеют классические схемы координации (от материнских структур – предприятий на местах), а приоритетность в распределении доходов зависит от доли инвестирования капитала со стороны конкретных участников.

Вместе с тем дифференциация систем управления холдингами зависит от типа объединения. Так, холдинги, созданные на основе объединения производственных структур, координируются материнскими структурами, в основе которых находятся главные предприятия; конгломераты формируются на основе поглощения предприятий разнообразной производственной и коммерческой деятельности, при этом координируются материнскими структурами, в которых производственные подразделения могут отсутствовать; банковские холдинги и холдинги-фонды в системе управления, как правило, не включают звена тактической координации локальных участников. К основным типам отечественных агрохолдингов можно отнести холдинговый и конгломератный. Анализ систем управления отечественных агрохолдингов позволяет утверждать о существовании в них традиционных схем делегирования полномочий на корпоративной основе.

Изображенная на рис. 2 схема позволяет определить тенденции формирования систем управления агрохолдингами в Украине.

Материнская структура типичного отечественного агрохолдинга включает в себя главное предприятие (как правило, это предприятие, на основе которого начал развиваться холдинг). Административный уровень управления холдингом находится в структуре такого главного предприятия и представлен функциональными подразделениями, задача которых заключается в планировании, организации и осуществлении контроля за бизнесом холдинга, а особенность их деятельности обусловлена спецификой объектов координации (например, в финансово-экономических подразделениях главного предприятия работают специалисты аграрного направления). Операционный уровень холдинга представлен дочерними и ассоциированными предприятиями, филиалами, представительствами и предприятиями, которые имеют портфельный характер, а вариативность их названий отражает, как правило, степень финансовой зависимости от холдинговой организации.

Сельскохозяйственные предприятия, входящие в холдинг, чаще всего имеют статус дочерних и расположены в разных пространственных сегментах, координация деятельности которых осуществляется управляющей структурой (иногда той, что существовала до включения в холдинг).

Международная классификация холдингов выделяет чистые, управленческие и смешанные образования. Так называемый «чистый» (или имущественный) холдинг выполняет финансово-инвестиционные и финансово-контрольные функции; управленческий или договорный холдинг обеспечивает производственно-технологическое и экономическое управление подразделениями; смешанный холдинг занимается помимо выполнения перечисленных функций предпринимательской деятельностью: финансово-кредитной, производственной, торговой, транспортной и т. д. [7]. Как свидетельствует опыт, отечественные агрохолдинги представляют собой прежде всего смешанные холдинги.

Следует особо подчеркнуть, что большинство агрохолдингов, которые функционируют в Украине, были созданы по инициативе не сельскохозяйственных организаций. Основными направлениями деятельности отечественных агрохолдингов являются: сельскохозяйственное производство, в частности, выращивание зерновых, масличных и технических культур; экспорт зерновой

продукции; животноводство; переработка сельскохозяйственного сырья; производство конечных продуктов питания и их реализация [8]. Дополнительными направлениями деятельности агрохолдингов выступают: дистрибуция сельскохозяйственной техники, удобрений и средств защиты растений, другие виды деятельности.



Рис. 2. Система управления агрохолдингом

Выводы. Таким образом, будучи интегрированной структурой, преимущества холдинговой структуры обусловлены прежде всего эффектом интеграции, а именно: влияние на производительность через эффект позиционного масштаба на рынке, что связано с увеличением рыночных ниш и более выгодными условиями закупок-продаж. Эти эффекты достижимы при использовании различных моделей управления, однако существует ряд ограничений, которые трудно реализовать в условиях линейных моделей управления. К потенциальным элементам таких эффектов относятся и те, что связаны со способностью гибко реагировать на изменение внешних условий и скоростью трансформации бизнес-процессов.

Эволюция моделей управления в холдингах основана на новых технологических возможностях и коммуникационных решениях, позволяющих осуществлять мониторинг деятельности на всех этапах цепи образования стоимости, не ограничиваясь рамками отдельной структурной единицы. В настоящее время наиболее важным в модели эффективного типичного отечественного агрохолдинга являются факторы производственной и управленческой специализации, производственной и потребительской сетей. Кроме изменения моделей управления трансформируется и способ реализации эффекта – от укрупнения хозяйства в условиях линейной модели управления, через интеграцию сельхозпредприятий, к формированию отдельных сетей с увеличением их масштаба.

#### References:

1. Kravchuk K. Nepodnjataja celina / K. Kravchuk, A. Turpak // Kontrakty. - 2008.- №38. - S.25-29.
2. Skorik M. Ukrainskie latifundisty / M. Skorik // Profil. - 2008. -№4(23). - S.15-19.
3. Sabluk P.T. Formirovanie mezhotraslevyh otnoshenij: problemy teorii i metodologii / P.T. Sabluk, M.I. Malik, V.L. Valentinov. - K.: IAJE, 2002. - 294 s.
4. Dankevich A.E. Organizacionno-jekonomichekie osnovy razvitija agroholdingov / A.E. Dankevich // JEkonomika APK. - 2012. - №1. - S. 139-147.
5. Makarenko P.M. Teorija i praktika gosudarstvennogo regulirovanija v agrarnoj sfere: [monografija] / P.M. Makarenko - K.: «Institut agrarnoj jekonomiki» UAAN, 2009. - 636 s.
6. Agroholding APK-invest [JElektronnyj resurs] - Rezhim dostupa: <http://www.apk-invest.com.ua>.
7. Didus S.M. Agroholdingi v Ukraine: osobennosti stanovlenija i razvitija / S.M. Didus // JEkonomika APK. - 2011. - №12. - S. 96-102.
8. Krasil'nikova T.M. Analiz dejatel'nosti krupnyh chastnyh agro formirovanij v Ukraine / T.M. Krasil'nikova [JElektronnyj resurs]. - Rezhim dostupa: <http://www.nbu.gov.ua>.
9. Dem'janenko S. Agroholding v Ukraine: process stanovlenija i razvitija / S. Dem'janenko // JEkonomika Ukrainy. - 2009. - №12. - S.50-61.
10. Andreev V.G. Kapitalizacija sel'skogo hozjajstva: sostojanie i jekonomichekie regulirovanie razvitija / V.G. Andrijchuk. - Nezhin.:Izd-vo «Aspekt-Poligraf», 2007. - 212 s.
11. Matycyn V. Organizacionno – upravlencheskie komponenty jekonomichekiego potenciala agroholdingov // Matnr. Mezhdun. konfer. RGJEU «RINH», - Rostov-na-Donu, 2004. - S.7-19.