

УДК 005.742:005.72

Кривець Ю.М.

*кандидат економічних наук, докторант
Херсонського державного аграрного університету*

ПЕРЕВАГИ, НЕДОЛІКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті визначено особливості та зміст технологій корпоративного управління в аграрній сфері економіки. Здійснено характеристику основних корпоративних аграрних та агропромислових структур. Виявлено конкурентні переваги та недоліки корпоративного управління ними. Здійснено оцінку їх змісту та причин, тенденцій подальших змін. Обґрунтовано можливості розвитку та вдосконалення корпоративного управління на основі впровадження корпоративної соціальної відповідальності.

Ключові слова: корпоративне управління, аграрні підприємства, переваги, недоліки, тенденції, механізми, соціальна відповідальність.

Кривець Ю.Н. ПРЕИМУЩЕСТВА, НЕДОСТАТКИ И ВОЗМОЖНОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ АГРАРНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

В статье определены особенности и содержание технологий корпоративного управления в аграрной сфере экономики. Осуществлена характеристика основных корпоративных аграрных и агропромышленных структур. Выявлены конкурентные преимущества и недостатки корпоративного управления ими. Осуществлена оценка их содержания и причин, тенденций дальнейших изменений. Обоснованы возможности развития и совершенствования корпоративного управления прежде всего на основе внедрения корпоративной социальной ответственности.

Ключевые слова: корпоративное управление, аграрные предприятия, преимущества, недостатки, тенденции, механизмы, социальная ответственность.

Krivets Yu.N. ADVANTAGES, DISADVANTAGES AND OPPORTUNITIES OF TECHNOLOGY TO IMPROVE CORPORATE MANAGEMENT OF AGRARIAN ENTERPRISES

The article defines the characteristics and content of corporate technology management in the agricultural sector of the economy. Implemented the corporate characteristics of the main agricultural and agro-industrial structures. Identified competitive advantages and disadvantages of corporate management. Assess their content and causes, trends of further changes. Justified opportunities of development and improvement of corporate governance, primarily through the introduction of corporate social responsibility.

Keywords: corporate governance, agricultural companies, their advantages, disadvantages, trends, mechanisms, social responsibility.

Постановка проблеми. У сільському господарстві України триває складний процес трансформації соціально-економічних відносин, який характеризується посиленням ролі корпоративних структур. Досвід країн із розвинутою економікою свідчить, що основним суб'єктом регульованого аграрного ринку є корпорація. Саме тому корпоративна форма організації підприємництва в АПК покликана стати джерелом інституційних перетворень в економіці України, адже внутрішня форма корпоративних відносин здатна забезпечувати, з одного боку, розвиток сучасного виробництва, формувати та нарощувати потенціал суб'єктів господарювання та сприяти досягненню конкурентних переваг на ринку, а з іншого – забезпечувати достатній рівень компромісу економічних інтересів засновників. Корпоративна форма організації підприємницької діяльності за умов зростання масштабів функціонування аграрних підприємств відкриває широкі можливості щодо більш складного моделювання міжкорпоративних відносин, що визнається терміном «корпоративні структури».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження проблематики розвитку корпоративних відносин зробили вітчизняні вчені-економісти: А.М. Білоченко, В.І. Богачов, А.Г. Борщ, В.І. Голіков, М.М. Ігнатенко, О.В. Кочетков, М.Й. Малік, Л.О. Мармуль, О.М. Могильний, Л.В. Молдаван, М.І. Небава, Т.О. Осташко, В.О. Проценко, П.Т. Саблук, Р.В. Шуляр, В.В. Юрчишин та ін. Проте визначення технологій корпоративного управління, їх переваг та проблем, тенденцій розвитку та можливостей подальшого вдосконалення потребують поглибленого обґрунтування.

Мета статті полягає в обґрунтуванні сутності корпоративних аграрних підприємств і технологій

управління ними, їх переваг та недоліків, можливостей удосконалення на перспективу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Створення великих високотехнологічних корпоративних структур в аграрному виробництві має низку досить важливих переваг порівняно з підприємствами малого і середнього бізнесу та відіграє значну роль у формуванні ефективної структури аграрної економіки України й у посиленні виробничо-економічної та науково-технічної інтеграції. Тенденція до об'єднання суб'єктів аграрного господарювання відображає об'єктивну необхідність їхнього розвитку. Великі аграрні корпорації сприяють стійкості економічного співробітництва як на внутрішньому, так і на зовнішньому аграрних ринках, координації діяльності агропромислових структур за допомогою засобів внутрішньофірмового управління, що, своєю чергою, обумовлює необхідність дослідження механізму корпоративного управління.

Формування та функціонування корпоративних об'єднань в аграрній сфері економіки має свої особливості, які визначаються умовами ринкової економіки. Часто вони є недосконалими у плані ресурсокористування, вирішення екологічних та соціальних проблем сільських територій, капіталізації та концентрації виробництва. Отже, необхідно шукати найбільш ефективні форми корпоративних об'єднань. Основними характеристиками корпорації як організаційної системи є сукупність учасників, сукупність цілей, ресурсів, формальна структура, правила й процедури прийняття рішень. Незважаючи на суспільно обумовлений характер корпорації, існують загальні закономірності їхнього формування й функціонування – це принципи, методи, структури управління, системи інформації і при-

йняття рішень, стилі керівництва, організаційна поведінка, реакції системи.

Одним із формальних елементів корпорації як об'єкта управління прийнято називати організаційну структуру. Стосовно корпорації організацію можна розглядати як цілісну сукупність виробничих та управлінських підрозділів, що об'єднуються єдністю мети, взаємопов'язаністю здійснюваних робіт, спільним використанням закріплених за ними матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів і наявністю єдиного апарату управління.

Організаційна структуризація повинна відповідати меті та інтересам різних груп зацікавлених осіб, так чи інакше пов'язаних з діяльністю організації. Основними групами, чиї інтереси впливають на функціонування корпорації і, отже, повинні враховуватися при проектуванні корпоративних структур, є:

- акціонери (власники) аграрного підприємства, котрі створюють і розвивають корпорацію;
- працівники, які забезпечують діяльність підприємства, створення й реалізацію продуктів і послуг;
- клієнти – покупці продукції та послуг підприємства, які віддають свої фінансові ресурси в обмін на запропонований продукт;
- ділові партнери, які перебувають у формальних і неформальних ділових відносинах, надають підприємству комерційні та некомерційні послуги й отримують послуги з його боку;
- громадськість, що формує соціальне й екологічне середовище суб'єкта аграрного господарювання;
- державні (муніципальні) інституції, що взаємодіють з аграрним підприємством у політичній, правовій, економічній та інших площинах [1, с. 115–116].

Організаційна політика тією або іншою мірою повинна відображати інтереси всіх вищезгаданих суб'єктів. Найбільш сильний вплив на формування та зміну будь-якої аграрної структури мають інтереси власників, працівників (менеджерів) і замовників (покупців), тому сучасні організаційні структури повинні подбати про узгодження інтересів цих трьох груп зацікавлених осіб. У наш час сфера діяльності найбільших корпорацій охоплює не один десяток галузей. З удосконаленням процесу обробки, поділу технологічного процесу на етапи, розвитку господарських зв'язків уже на межі 70-х років з'являється можливість поєднання в одній господарській ланці вертикальних зв'язків за технологічним ланцюжком і горизонтальних – за видами діяльності. Утворюється матрична структура корпорацій зі складним поєднанням виробництва, багатогалузевих відділень, напрямів діяльності. Відповідно, змінюється зміст і поняття процесів диверсифікованості, вертикальної та горизонтальної інтеграції в агробізнесі.

Основною ланкою організаційної структури аграрних корпорацій стають стратегічні господарські одиниці, що функціонують відносно автономно (самостійний баланс, керування, вихід на ринок тощо) і кооперуються між собою в рамках однієї організації з будь-якою (виробничою, господарською, інноваційною чи фінансовою) метою. Аналіз цілей і функцій корпорацій агросфери дає змогу зробити такі висновки:

1. Аграрна корпорація являє собою інтегрований інвестиційний інститут, спрямований на забезпечення розширеного відтворення капіталу та інших ресурсів за рахунок вкладень у великомасштабне виробництво конкурентоспроможної і, як правило, експортоорієнтованої продукції. Кінцева мета корпорації – експансія і закріплення на певному сегменті ринку.

2. Склад аграрної корпорації утворюється із трьох тісно пов'язаних підсистем – трудоворесурсної, фінан-

сово-інвестиційної та інноваційно-виробничо-технологічної. Кожна з даних підсистем включає такий перелік організацій, установ, підприємств тієї чи іншої форми власності (бізнес-одиниці), який забезпечує цілком замкнутий цикл розширеного фінансового й товарного відтворення – від первинного фінансування до виробництва кінцевої продукції. Склад корпорації доцільно обмежити тими бізнесовими структурами, які беруть участь у виробництві та проєктуванні на ринок продукту корпорації.

3. Статус корпорації (агрохолдингу) створює організаційні передумови для отримання достатньо високого ефекту, у тому числі й економічного, від прямої взаємодії фінансових і виробничих структур. Прикладом сучасних корпорацій є торговельно-агропромислова група «Агросоюз», агрохолдинг «Миронівський хлібопродукт», корпорація «Оболонь» та багато інших. Основними напрямками діяльності аграрних корпорацій є виробництво зернових та технічних культур, плодоовочевої та м'ясо-молочної продукції, кондитерських виробів, алкогольних та безалкогольних напоїв.

Як правило, корпоративні об'єднання дотримуються стратегії вертикальної інтеграції. Вони поєднують під єдиним торговим знаком свою продукцію та послуги і здійснюють повний контроль над виробничо-збутовим ланцюгом розширеного агропромислового відтворення. Систему управління корпорацією можна охарактеризувати як централізовану. Стратегічні рішення приймає рада засновників. Кожний із засновників керує своїм напрямом бізнесу. У кожного підрозділу є лінійний керівник – топ-менеджер, який бере участь у прийнятті стратегічних рішень та здійснює тактичне оперативне управління на місцях [2, с. 80–81]. Злиття фінансового капіталу з агропромисловим і торговим та створення на цій основі фінансово-промислових груп (ФАПГ) відображає об'єктивні тенденції сучасного розвитку економіки.

Поширеною формою агрокорпорацій є агрохолдинги. Холдингові компанії – це такі організаційні структури, які контролюють одне чи декілька дочірніх підприємств. Вони можуть утворитися двома шляхами: по-перше, їх можуть заснувати державні органи приватизації самостійно чи разом з іншими засновниками; по-друге, вони можуть бути засновані в результаті поглинання одного суб'єкта господарювання іншим у процесі приватизації [3]. Нині холдинги в економіці розвинених країн є фінансово-інвестиційними центрами і стратегічними центрами будь-якої великої корпорації. Усі стратегічні рішення з її розвитку приймає керівництво холдингу. Холдинг формується для надійного та прибуткового вкладання коштів на основі цілеспрямованої консолідації акцій торгових, агропромислових, фінансових, інвестиційних, транспортних та інших структур.

Органом управління холдинговим об'єднанням є загальні збори акціонерів материнського холдингу. Адміністративні органи, сформовані холдингом, керують власною діяльністю, а також діяльністю дочірніх підприємств. На вищому рівні управління холдинговим підприємством розв'язуються головні питання діяльності: інвестиційна стратегія, технологічна політика, стратегічні програми, інвестиційні проєкти тощо. Дочірні підприємства мають достатній рівень самостійності для виконання завдань, що стоять перед ними [4, с. 223–224].

Управління агрохолдингом поділяється на два напрями: управління галузями та видами діяльності й управління агробізнесовими функціями. Під галуззю розуміють сукупність дочірніх підприємств і філій відповідного профілю. За напрямом

галузевого управління здійснюється координація виробничо-збутового циклу кожної категорії сільськогосподарської продукції і послуг. За напрямом управління функціями здійснюється координація окремих аспектів діяльності – планування, фінансування, моніторингу ринку збуту, логістики, маркетингу, контролінгу тощо. Координацію дій дочірніх підприємств забезпечують функціональні й галузеві служби, які входять до складу виконавчих органів основного та дочірнього підприємств.

Утворення агрохолдингу дає змогу отримати так званий ефект синергізму, який полягає в тому, що нове утворення може коштувати більше, ніж сума вартостей окремих його складових до об'єднання. Ця додаткова вартість, що з'являється в разі об'єднання аграрних підприємств, може виникнути в результаті прояву позитивних впливів кожної частини за умови вертикальної та горизонтальної інтеграції, кооперування, використання фінансово-інвестиційних можливостей, посилення потоку фінансових коштів, диверсифікації, впровадження інновацій.

Наприклад, організаційна структура управління ПБК «Сандора» має функціональний характер [5, с. 59–60]. Холдинг широко використовує можливості для диверсифікації власної діяльності, а саме: має ексклюзивне право на виробництво, розлив і реалізацію в Україні плодівих і овочевих соків, інших безалкогольних напоїв. Ще більш диверсифікованим виробництвом характеризується компанія «Чумак» – від кетчупів, майонезів та інших соусів до макаронних виробів і сояшникової олії, овочевих консервів і соків. Корпорація також має великі підрозділи з виробництва сільськогосподарської екологічно чистої сировини.

Учасники корпоративних структур зберігають юридичну і фінансову самостійність. Вони самостійно закупають сировину та матеріали, здійснюють маркетингову діяльність (організують рекламну кампанію, збут, логістику), мають власний адміністративний апарат. Загальним для розглянутих форм корпоративних об'єднань є здійснення єдиного стратегічного керування за допомогою створення відповідного центру керування – ради директорів, ради правління, координаційного центру тощо. Чим ширша сфера спільної діяльності виробничих і фінансових структурних одиниць, тим більшим є перелік питань стратегічної й оперативної діяльності, розв'язуваних у рамках спільного керування. Сфера спільної діяльності учасників корпоративних об'єднань, створених за принципом кооперації на тимчасовій основі, з часом може розширюватися, а зв'язки між ними – ставати глибшими та міцнішими. Такі тенденції у сфері корпоратизації аграрного сектора зумовлюють необхідність створення систем корпоративного управління, що відповідають його особливостям.

У вітчизняній аграрній економіці є всі передумови для функціонування корпорацій, агрохолдингів, концернів і консорціумів: ресурсні, технологічні, інноваційні, маркетингові. Зростання ефективності виробництва при створенні корпоративних структур забезпечується за рахунок раціонального використання всіх видів ресурсів, комплексної переробки сировини, скорочення витрат на реалізацію наукових розробок, організацію маркетингових програм і сервісного обслуговування, реалізації продукції. Об'єднання агропромислового, фінансового та торгового капіталів сприяє довгостроковому кредитуванню, підтримці інноваційної політики й науковому прогресу в усіх сферах господарської діяльності [6].

На нашу думку, одним із найважливіших чинників ефективного розвитку корпоративних відносин є відносини всередині корпоративного утворення, або корпоративна культура. На жаль, сьогодні ці відносини ще далекі від належного рівня через можливі конфлікти між менеджментом підприємства та його акціонерами, між власниками малих та великих пакетів акцій, між стратегічним інвестором та іншими акціонерами. Отже, ці відносини повинні бути регламентовані, а розвиток корпоративного управління сприятиме підвищенню ділової репутації та інвестиційного іміджу агроформувань.

Необхідно відзначити, що теоретичні та методологічні основи розвитку корпоративних структур та управління ними сформувалися переважно під впливом агентської теорії. В її основі – розбіжність інтересів менеджменту і власників корпорацій, що спричиняє додаткові витрати, названі агентськими витратами. Суть проблематики корпоративного управління довгий час становив пошук дієвої системи корпоративного управління. Так, свого часу виникла контрактна теорія фірми, спрямована на розв'язання агентської проблеми: між акціонерами як постачальниками капіталу і менеджерами як керуючими цим капіталом має бути укладений контракт, який найповніше регламентує всі права й умови стосунків сторін [7, с. 119–120].

Аналіз проблем ведення бізнесу в різних корпораціях показує, що їх наявність пов'язана переважно не з дисбалансом керівних повноважень, а з помилковими стратегічними рішеннями. Баланс влади – лише необхідна і досить важлива основа для побудови ефективної системи корпоративного управління. Сутність же системи полягає в ефективності управлінських рішень, насамперед стратегічних [8, с. 136–137]. Вона має бути побудована таким чином, щоб її структурні елементи (інструменти, важелі, механізми) могли попереджати появу стратегічних помилок та ризиків, а за умови їх виникнення – ефективно їх корегувати, зменшувати, ліквідувати. У результаті процес прийняття стратегічних корпоративних управлінських рішень повинен бути істотно обґрунтований, послідовний, фаховий, прозорий.

Стратегічні корпоративні управлінські рішення мають ще одну істотну особливість – процес їхньої розробки не менш важливий, ніж результат. Більше того, формулювання стратегічних рішень часто звучить досить банально, приховуючи в собі величезний набір припущень, що були зроблені в процесі розробки стратегії. Це призводить до певної складності контролю її реалізації, якщо контролюючий підрозділ не був залучений до розробки стратегії розвитку агрокорпорації, тому у стратегічно орієнтованій системі корпоративного управління великі акціонери, інституціональні інвестори, члени ради директорів мають бути залучені до розробки стратегічних рішень разом із менеджментом та фахівцями. Врахування відмінностей між двома існуючими системами (напрямами) корпоративного управління дає змогу краще з'ясувати сутність бізнес-процесів у корпоративному середовищі, що склалися в аграрному виробництві [9, с. 77–78].

Висновки. Конкурентні переваги збалансованої системи корпоративного управління у динамічному нестійкому розбалансованому зовнішньому середовищі господарювання (наявність тіньової економіки, корупції, рейдерства, недобросовісної конкуренції тощо) можуть бути використані для монополізації аграрних ринків, отримання надприбутків корпораціями, безправного становища рядових працівників, ігнорування проблем розвитку сільських територій,

лобіювання своїх інтересів в уряді та парламенті, на місцевому рівні. Прагнення до ефективності в межах такої системи припускає також переважно один шлях – концентрацію капіталу і тим самим забезпечує істотне зниження конфлікту інтересів. Фактично це шлях поступового виведення за рамки корпоративних процесів носіїв інших інтересів.

Саме тому штучно створені в процесі приватизації аграрні компанії відкритого типу в 90-ті роки змінювалися на корпоративні структури з істотно сконцентрованою власністю, землею, що моделюють закриті корпоративні відносини. Перейшовши в цей стан, компанії практично усунули соціальні переваги і працездатні механізми збалансованої системи корпоративного управління. Рада директорів при цьому втрачає роль провідника балансу інтересів. Вона може залишатися пасивним органом управління, існуючим лише як данина формальним нормам, або трансформуватися у стратегічно орієнтований орган управління. Якщо порівнювати збалансовану корпоративну і стратегічно орієнтовану системи управління, то перша передбачає ефективність моніторингу, а друга – ефективність рішень. Основним стратегічним орієнтиром при цьому стійке зростання вартості акціонерного капіталу. Саме тому ми приєднуємося до тих науковців [10; 11], які обґрунтовують необхідність розвитку корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як важливої складової частини корпоративного управління та розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Захарченко В.І. Ринкові перетворення і формування територіально-галузевих корпоративних структур / В.І. Захарченко // Економіка АПК. – 2004. – № 2. – С. 113–118.
- Загурський О.М. Інституціоналізація корпоративних процесів в аграрній сфері / О.М. Загурський // Економіка АПК. – 2014. – № 1. – С. 79–84.
- Закон України «Про холдингові компанії в Україні» / Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2006. – № 34. – Ст. 29 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/3528-15>.
- Манойленко О. Визначення меж корпоративного сектора економіки України та його структури / О. Манойленко // Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. – 2005. – № 3. – С. 221–227.
- Давиденко Н.М. Фінансова безпека аграрних підприємств у системі корпоративного управління / Н.М. Давиденко // Економіка АПК. – 2013. – № 5. – С. 58–62.
- Дем'яненко С.І. Агрохолдинги в Україні: добре чи погано? / С.І. Дем'яненко. – К.: Ін-т економічних досліджень та політ. консультацій, 2008 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ieprc.org/>.
- Захарін С.В. Посилення ролі корпоративних структур у розвитку інноваційної економіки / С.В. Захарін // Фінанси України. – 2006. – № 5. – С. 117–126.
- Вінник О.М. Корпоративно-управлінські технології, що ґрунтуються на акціонерних угодах: постановка питання та визначення кола проблем / О.М. Вінник // Вісн. Нац. юрид. акад. ім. Я. Мудрого. – 2010. – № 1. – С. 134–150.
- Супрун Н.А. Інституціональні чинники та бар'єри розвитку корпоративного управління на постприватизаційному етапі / Н.А. Супрун // Економіка і регіон. – 2009. – № 2 (21). – С. 76–80.
- Ігнатенко М.М. Пріоритети та завдання формування корпоративної соціальної відповідальності аграрних підприємств / М.М. Ігнатенко // Розвиток українського села – основа аграрної реформи в Україні: мат. Причорноморської регіон. наук.-практ. конф. (Миколаїв, 22–24 квітня 2015 р.). – Миколаїв: МНАУ, 2015. – С. 66–68.
- Баюра Д.М. Корпоративна соціальна відповідальність у системі корпоративного управління / Д.М. Баюра // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 1. – С. 21.