

УДК 338.431.6

М. М. Аксентюк,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й.С. Завадського,
Національний університет біоресурсів та природокористування України

ОРІЄНТИРИ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ АГРОХОЛДИНГІВ УКРАЇНИ

У статті розглянуто основні тенденції розвитку агрохолдингів та перешкоди для їх формування в Україні, проаналізовано орієнтири стратегічного набору відносно типових стратегій, запропоновано пропозиції та рекомендації щодо розвитку бізнес-стратегій.

In the article basic progress of agriboldings and obstacle to their forming trends are considered in Ukraine, the reference-points of strategic set are analysed in relation to typical strategies, suggestions and recommendations are offered in relation to development of business strategies.

Ключові слова: агрохолдинг, стратегічний набір, стратегія розвитку, бізнес-процес.
Key words: agriboldings, strategic set, strategy of development, business process.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Протягом останніх 2—3 років у стратегії діяльності українських агрохолдингів спостерігалось кілька основних тенденцій — збільшення земельного банку, вихід на міжнародний

ринок капіталу, злиття і поглинання, а також прагнення аграрних компаній середньої ланки перерости в структуру агрохолдингу за рахунок накопичення землі та залучення міжнародних інвестицій. Найбільш поширеною і ефективною формою господарювання є холдингова компанія, що є акціонерним товариством, яке володіє, користується і розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (доль, паїв) двох або більше корпоративних підприємств.

Таблиця 1. Динаміка земель сільськогосподарського призначення, використовуваних агрохолдингами в Україні (вибіркові дані)

Агро	роки			2011г. к 2009 г., (+,-)	Темп прироста, %
	2009	2010	2011		
Укрлендфармінг	-	-	430	430	-
Інвестхолдінг NCH	-	-	400	400	-
Кернел Групп	85	180	340	255	300,0
Миронівський хлібопродукт	180	280	280	100	55,6
Українські аграрні інвестиції (Ренесанс Групп)	330	330	260	-70	-21,2
Мрія Агрохолдинг	201	228	240	39	19,4
Харвіст Холдінг	-	-	225	225	-
Астарта-Київ	166	166	210	44	26,5
ДГ «Нафком-Агро»	200	200	200	0	0,0
Агротон	134	134	151	17	12,7
Приват-АгроХолдинг	150	150	136	-14	-9,3
Лотуре	100	100	100	0,0	0,0
Нібулон	70	70	70	0	0,0
ММК ім. Ільича	225	225	-*	-225	-
Райз-Агро	150	160	-**	-150	-
Дакор	163	163	-**	-163	-
Укррос	105	105	-***	-105	-

* Контролюється Харвіст Холдінг.

** Контролюється Укрлендфармінг.

*** Контролюється Кернел групп.

Джерело: побудовано за матеріалами <http://forum.investcentre.net/investuvanya/naukovi-publikatsiji/formyrovanye-y-razvytye-ahroholdynhov-v-ukrayne.html>

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Щодо питань агрохолдингів у то наукових і бізнесових колах існує безліч протиріч стосовно їх існування та подальшого розвитку у вітчизняній економіці. Значний внесок у дослідження проблем появи та встановлення агрохолдингів, а також ефективності їх діяльності здійснили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: В.Г. Андрійчук, С.І. Дем'яненко, О.О. Єранкін, А.М. Ліссітса, Д.М. Рилько, О.В. Садовник, С.Л. Феофілов та багато інших.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Кількість оброблюваної землі в Україні складає 32—33 млн га, з них 40% обробляються дрібними і середніми господарствами, які формуються з місцевих жителів оброблюваних територій. Аграрні холдинги в Україні є лідерами по земельних ресурсах, орендованих на довгостроковій основі, а також шляхом поглинання інших аграрних підприємств (табл. 1).

З приведеної інформації виходить, що багато учасників аграрного ринку виходять з великим інвестиційним капіталом з метою розширення або створення аграрних холдингів. Найбільше зростання земель за 2009—2011 роки спостерігається в Укрлендфармінг — 430 тис. га, Інвестхолдінг NSH — 400 тис. га, Кернел Груп — 255 тис. га і Харвіст Холдінг — 225 тис. га.

Згідно з результатами дослідження компанії KleffmannGroup, представники аграрного сектора України в 2011 році найбільше переймалися закупівельними цінами, на другому місці була загальна економічна ситуація, на третьому — погодні умови. При цьому закупівельні ціни турбували господарства і у 2010 році. Схожа ситуація спостерігається також у Польщі, Росії, Франції. А от для англійських та чеських фермерів торік головною проблемою стали погодні умови. І лише потім вони думали про фінансові питання, закупівельні ціни, а у випадку британців — ще й про бюрократ

Таблиця 2. Основні проблеми країн-учасниць моніторингу

Німеччина Біогазові установки – 23 Погодні умови – 14 Аграрна політика ЄС – 12	Польща Закупівельні ціни – 37 Обігові кошти – 26 Погодні умови – 20	Росія Закупівельні ціни – 53 Економічна ситуація в цілому – 26 Погодні умови – 15
Франція Закупівельні ціни – 22 Аграрна політика – 21 Екологічні проблеми/ресурси – 8	Чеська Республіка Погодні умови – 23 Закупівельні ціни – 21 Дотації, допомога – 13	Україна Закупівельні ціни – 55 Економічна ситуація в цілому – 43 Погодні умови – 31
Великобританія Погодні умови – 14 Бюрократія – 13 Закупівельні ціни – 13	Угорщина Рентабельність с/г продукції – 23 Погодні умови/зміна клімату – 23 Проблема земельної власності – 17	Казахстан Закупівельні ціни – 55 Попит/зменшення можливостей продаж – 29 Наявність кваліфікованих кадрів – 19

Джерело: побудовано за матеріалами Мазур Є. Українські аграрії мають самі створювати собі погоду <http://www.agro-business.com.ua/component/content/article/24-agromarketing/1108-2012-06-20-13-24-32.html> [5]

тію (табл. 2).

УКАБ, спираючись на офіційну інформацію, нараховує в сільському господарстві України 58 домінуючих компаній. Середній розмір холдингу — 69 тис. га., в одному холдингу перебуває 20—30 господарств, сумарна площа оброблюваних холдингами земель складає 4 млн га, але часто буває й так, що господарства, що знаходяться в управлінні великих компаній, значаться як незалежні, відтак, площу контрольованих холдингами українських сільгоспудів можна збільшити до 40% [2]. Чітко відслідковується тенденція поглинання великими компаніями. Так, Агрохолдінг "Укрлендфармінг" приєднав агрохолдінг "Авангард" — найбільшого українського виробника яєць.

Управління на основі виділення бізнес-процесів є альтернативним підходом до розуміння структурної одиниці організації і припускає обов'язкове позначення внутрішніх і зовнішніх споживачів. Бізнес-процеси в агрохолдингах включають виробництво кормів, переробку сільгосппродукції, планування діяльності, впровадження нових технологій і ін.

Для вітчизняних агрохолдингів, як стверджує Олексій Харсун [4], характерно сім типових стратегій. Ми спробували провести порівняльний аналіз зі стратегічним набором агрохолдинга "Мрія" та "Миронівський хлібопродукт" (табл. 3).

Власне, в управлінні підприємствами, за вступу до СОТ, висувається ряд системних завдань. За таких обставин виникає необхідність оцінки підприємств з позицій його

Таблиця 3. Зіставлення типових стратегій агрохолдингів, за О. Харсуном, та стратегій агрохолдингів "Мрія" та "Миронівський хлібопродукт"

Сім типових стратегій агрохолдингів за О.Харсуном	Мрія	Миронівський хлібопродукт
Стратегія 1. Скорочення кількості культур до одночасного вирощування, спеціалізація	Накопичування унікального досвіду	Просування наших брендів продуктів
Стратегія 2. Вертикальна інтеграція	Вертикальна інтеграція та ефективна бізнес-модель	Розширення нашої мережі дистрибуції, з метою покриття більшості областей та міст України
Стратегія 3. Зменшення витрат	Ланцюжок доданої вартості і гарантія якості	Зниження залежності від торговельних мереж, шляхом продажу приблизно 40% асортименту через нашу мережу фірмових франчайзингових магазинів
Стратегія 4. Збільшення обсягу виробництва	Ефективне управління	
Стратегія 5. Купівля господарств-конкурентів	Розвиток земельних ресурсів	
Стратегія 6. Вихід на міжнародні ринки		
Стратегія 7. Удосконалення чи створення нових конкурентних можливостей		

розвитку. Зокрема, такі показники, як рівень екологічного забезпечення розвитку виробництв, рівень системи цінностей організації та загальний рівень збалансованого розвитку економічних, екологічних та соціальних факторів. Тип управління на підприємстві визначається короткостроковими та довгостроковими цілями визначеними керівництвом. При формуванні стратегії розвитку підприємства необхідною передумовою є всебічна оцінка альтернатив стратегії підприємства, їх можливостей та загроз.

До групи критеріїв гнучкості щодо стратегії розвитку слід віднести:

- стратегічні інформаційні системи;
- чітке формулювання цілей і пріоритетів;
- формування стратегії;
- доведення стратегії до виробничої основи;
- оцінка стратегічних альтернатив;
- наявність альтернативних стратегій;
- спрямованість на потенціал успіху;
- обґрунтування стратегічних факторів успіху;
- випереджувальний контроль.

Таке представлення ключових напрямів розвитку підприємства незаперечно доводить, що успішність виконання підприємством своєї місії в майбутньому напрямку залежить від того, наскільки рішення, які приймаються тепер, враховують:

- потенційний рівень нестабільності зовнішнього середовища підприємства;
- досягнутий і прогнозований на перспективу рівень зовнішньої та внутрішньої гнучкості стратегічного потенціалу підприємства;
- інвестиційні можливості підприємства підтримувати тривалий час високий рівень конкурентної переваги.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

При виборі стратегії слід оцінити такі чинники: рівень ризику; вплив минулих стратегій; вплив власників; залежність від чинника часу. Однак, оперування лише вказаними параметрами не забезпечить об'єктивного підходу до вибору стратегії. На нашу думку, при виборі стратегії слід враховувати й такі чинники, як пріоритетність галузі та її розвиток у системі національного господарства; наявність стратегічних ринків збуту; економічна та політична ситуація в країні.

Найбільш повною мірою відповідає вітчизняній практиці господарювання система стратегічних планів підприємства, що базується на таких засадах:

- план стратегії з інтегрованими функціональними стратегічними планами (загальна стратегія та ключові показники; стратегія за окремими на-

За стадіями життєвого циклу	Поля бізнесу, що розширюються	Поля бізнесу, що захищаються	Поля бізнесу без перспективи
За важливістю для підприємства	Стратегії	Стратегії	Стратегії
Ключові поля бізнесу (основа успішної діяльності підприємства)	росту	стабілізації	згорання
Спеціальні поля бізнесу (додаткові напрями успішної діяльності)			

Стратегія лідерства в якості

Стратегія лідерства по витратах

Рис. 1. Стратегії напрямів бізнесу (базове представлення)

прямами діяльності, ключові показники та плани нових продуктів і технологій;

- стратегічні плани розвитку функціональних сфер діяльності підприємства (стратегічний план розвитку збуту, виробництва, матеріально-технічного забезпечення);
- план удосконалення організаційної структури та правової форми підприємства;
- план удосконалення системи управління;
- план стратегічних проектів.

Для підприємств, що розвиваються, цільова спрямованість у контексті стратегії розвитку має зводитись до повної орієнтації на вимоги споживачів, що забезпечить подальший розвиток у майбутньому. На цій стадії необхідним є всебічний аналіз критичних факторів успіху

Література:

1. Електронний ресурс. — Режим доступу: <http://forum.investcentre.net/investuvanya/naukovi-publikatsiji/formyrovanye-y-razvytye-ahrohol-dynhov-v-ukrayne.html>
 2. Феномен Агрохолдингу — чому і навіщо він з'явився і як він діє?: <http://agrobiz.com.ua/publications/6-velyki-agrarni-ta-efektyvni>
 3. Посунько Д.А. Некоторые правовые вопросы развития крупных агропромышленных структур холдингового типа / Д.А. Посунько // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. — 2007. — № 7. — С. 74—76.
 4. Харсун О. Стратегії успіху: <http://www.agrobusiness.com.ua/component/content/article/32-2011-05-11-22-31-13/580-2011-0819-13-51-52.html>
 5. Мазур Є. Українські аграрії мають самі створювати собі погоду: <http://www.agrobusiness.com.ua/component/content/article/24-agromarketing/1108-2012-06-20-13-24-32.html>
 6. Присяжнюк М. У здійсненні земельної реформи буде закладено принцип соціальної відповідальності агрохолдингів щодо розвитку сільських територій [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.minagro.kiev.ua/news/?pg=12256>.
- Стаття надійшла до редакції 30.08.2012 р.