

УДК 334.758.4:338.432:330.131.5

А. Є. Данкевич,  
 д. е. н., професор кафедри економіки підприємства,  
 Житомирський державний технологічний університет

## ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

A. Dankevich,  
 doctor of economics, professor, Zhytomyr State Technological University

### EFFICIENCY OF FUNCTIONING OF THE INTEGRATED STRUCTURES IS IN AGRICULTURE

Із позицій системного підходу досліджено теоретико-методологічні та прикладні аспекти розвитку інтеграційних процесів у сільському господарстві крізь призму організаційних, економічних та соціальних чинників. Опрацьовано організаційний, управлінський та ресурсний інструментарій їх функціонування. Проведено комплексне дослідження ефективності господарської діяльності агрохолдингів, проаналізовано використання ними ресурсного потенціалу, розроблено напрями підвищення ефективності господарської діяльності.

From positions of approach of the systems investigational teoretiko-methodological and the applied aspects of development of integration processes in agriculture through the prism of organizational, economic and social factors. The organizational, administrative and resource tool of agrokholdingiv. Complex research of efficiency of the use of resource potential and socio-economic factors of development of integration processes is conducted in an economy.

*Ключові слова: інтегровані структури, агрохолдинг, конкурентоспроможність, ефективність, управління.*

*Key words: computer-integrated structures, agrokholding, competitiveness, efficiency, management.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Аграрний потенціал, генезис власності та організаційно-правових форм сприяв укрупненню розрізнених земельних масивів та створенню нових життєздатних формувань у вигляді інтегрованих структур, які взяли на себе функції управління, матеріально-технічного забезпечення, організації виробництва та збуту продукції, відновлення порушених міжгалузевих зв'язків, нівелювання посередницького

впливу на розвиток сільськогосподарської галузі. В той же час, питання ефективного виробництва та залучення інвестицій і вирішення на цій основі соціальних і економічних питань є важливим завданням економічної науки.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У вітчизняній і зарубіжній економічній літературі приділено достатньо уваги ефективності функціонування форм господарювання. Грун-

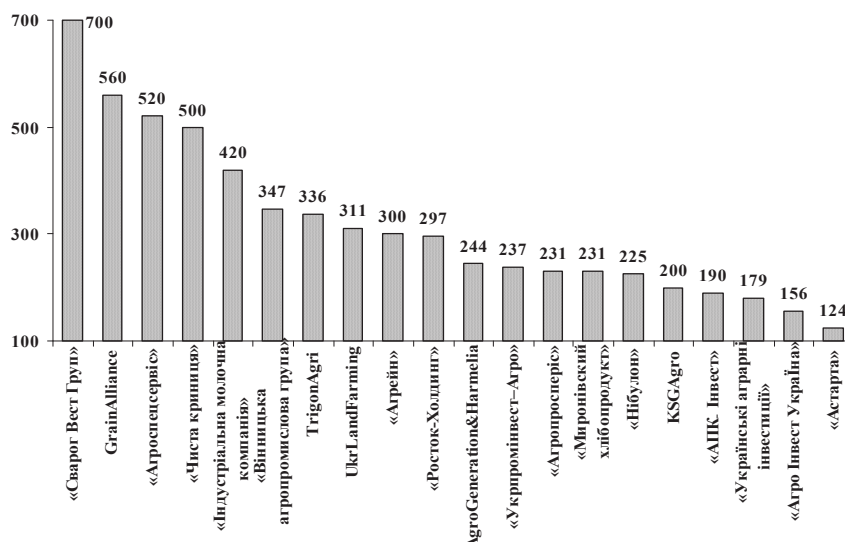


Рис. 1. Ефективність роботи агрохолдингів, ЕВІТДА дол. США на 1 га

товні дослідження знайшли своє відображення у працях: В.Г. Андрійчука, О.М. Бородіної, П.Т. Саблука, В.Я. Месель-Веселяка, М.Й. Малика [9], М.М. Федорова, Б.Й. Пасхавера та ін. Проте формування ринкової економіки вимагає подальшого, поглибленого вивчення нових підходів до системи організації виробництва.

### ФОРМУВАННЯ ЗАВДАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Головною метою написання статті є дослідження ефективності функціонування інтегрованих структур крізь призму організаційних, економічних та соціальних чинників розвитку агропромислового виробництва та розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

За попередніми оцінками в Україні функціонує понад 100 великих агрохолдингів, які контролюють понад 7 млн га землі, або близько 28 % ріллі і є найбільшими виробниками зернових і технічних культур. Практично всі вони планують розширювати земельні масиви. До 2020 р., за прогнозами експертів, в Україні сформується близько 200 холдингів, а валове виробництво зерна досягне рівня 60—70 млн т [3].

Формування об'єднання і його розширення відбувається шляхом викупу материнською компанією майнового комплексу сільськогосподарського підприємства та оренди землі, в основному на умовах середньо- та довгострокових термінів. Переважно більшості об'єднання формуються на

холдинговій основі і більшість з них не виділена в окрему юридичну структуру. Згідно з чинним законодавством "...холдингова компанія — це господарючий суб'єкт, який володіє контрольними пакетами акцій інших, одного або більше, господарюючих суб'єктів" [7].

Результатом розвитку інтегрованих структур у сільськогосподарському виробництві є стійкі тенденції підвищення його ефективності. Починаючи з 2000 року відмічається тенденція росту урожайності сільськогосподарських культур. За періоди 2000—2014 рр. порівняно з 1999 роком урожайність зернових культур зросла відповідно на 21,8% і 44,0 %, цукрових буряків — 29,8% і 105,0%, картоплі — більше ніж у 2 рази.

У 2014 році частка агрохолдингів у загальному землекористуванні с.-г. підприємств зменшилася на 0,25 млн га — до 26,7%. У сукупності земельний банк агрохолдингів склав 5,60 млн га. В той же час у 2014 році вони забезпечили майже п'яту частину виробництва всієї валової продукції рослинництва України — 19,6% або 34,9 млрд грн. та майже майже 62% або 20,69 млрд грн. всього обсягу тваринницької продукції, виробленої сільськогосподарськими підприємствами [2]. Середня врожайність зернових в агрохолдингах склала 64,5 ц/га (+9,0% до 2013 р) [2].

У 2014 р. ряд публічних агрохолдингів не впоралися з виплатами кредитів. Частина з них вимушена проводити реструктуризацію заборгованості, інші — нарощувати операційну активність з метою збільшення грошових потоків [4].

Перевагами агрохолдингів є: менеджмент — залучення досвідчених фахівців; ефективність — більша маневреність власного капіталу, раціоналізація використання ресурсного потенціалу, інтенсифікація та диверсифікація виробництва; доступ до фінансів — пільгові кредити та дотації, залучення приватних інвестицій; ефект масштабу — ефективне використання ресурсного потенціалу, широкогозахватних агрегатів; переваги вертикальної інтеграції — поєднання виробництва з переробкою та реалізацією; доступ до ринків збуту — великі за обсягом, можливості виходу на експорт.

Головним завданням для агрохолдингів на період нестабільності та низьких цін на світовому ринку стало вижити, знизивши операційні витрати, собівартість, та підвищити ефективність роботи компанії. Через курсові коливання і відмову банків кредитувати агробізнес на колишніх умовах компанії перейшли в період концентрації на собівартості. Більше того, компанії у низці випадків оптимізували ті землі, які розташовувались далеко від основних виробничих активів, та концентрувалися на зменшенні собівартості виробленої продукції та покращенні застосування технологій [1].

Найбільш поширеним показником ефективності в аграрному бізнесі є аналітичний показник EBITDA (скорочено від англ. Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) — прибуток до вирахування витрат по виплаті відсотків і податків, і нарахованої амортизації [5]. Як свідчить порівняльний аналіз ефективності роботи агрохолдингів, у 2014 році в рослинництві в середньому даний показник сягає 300 доларів США на 1 га (рис. 1).

Агрохолдинг "Сварог Вест Груп" лідирує за врожайністю зернових серед українських компаній. Холдинг не лише найпродуктивніший, але і найефективніший в країні: рентабельність рослинництва у "Сварога" в півтора рази вище, ніж у переважної більшості інших компаній, EBITDA з гектара становить 700 дол. США [5].

Головними завданнями при формуванні агрохолдингу є забезпечення скоординованої діяльності всіх організаційно-правових господарських структур, що беруть участь у виробництві та економічній й соціальній зацікавленості кожного партнера в одержанні високого кінцевого результату.

Особлива увага в компанії відводиться кадрам. У ринкових умовах персонал визначає кон-

курентні переваги компанії, а формування команди спеціалістів, здатних забезпечити ефективне функціонування бізнесу є стратегією її розвитку. Кожен долар інвестований у зростання кваліфікації може принести тридцять доларів прибутку [8].

Система управління холдингів в переважній більшості складається із двох центрів контролю: фінансового та виробничого. В даний час відбувається децентралізація інтегрованих структур у свого роду сільськогосподарські кооперативи, в яких у центральному офісі концентруються: фінансові, комерційні та юридичні функції, а решта — делегується в регіони. Таким чином, господарства, які входять до їх складу зможуть брати участь у розподілі прибутку компанії [1].

В основу організації господарської діяльності покладено планування і бюджетування процесів з контролем використання коштів протягом звітних періодів. Ефективний план посівів, чергування культур, що базується на дослідженнях, використанні GPS-картування земель із зазначенням історії посівів, якості землі та технології обробітку, дозволяють перетворювати на переваги: характеристику ґрунту, диверсифікацію рослин, використання різних видів добрив, ринковий попит і витрати на сировину, налагодити безперебійне фінансування господарської діяльності [9].

Розвиток агрохолдингів відбувається у напрямі розширення виробництва, зміцнення вертикальної інтеграції і удосконалення ефективної моделі бізнесу за рахунок накопичення унікального досвіду та впровадження інноваційних технологій. Забезпечення сталого розвитку виробництва досягається завдяки гармонізації рівноваги між господарською діяльністю та здатністю землі до відтворення.

Чітке виокремлення профільного і додаткового напрямів розвитку бізнесу. Вузька спеціалізація концентрація на профільному напрямку розвитку бізнесу та вибудовувати стратегію на майбутнє таким чином, щоб збільшити свою конкурентоспроможність не тільки на внутрішньому, а й на зовнішніх ринках. Так, агрохолдинги суттєво випереджають за обсягами виробництва незалежні підприємства по групі експортоорієнтованих товарів: яйця, м'ясо птиці, кукурудза, соя, рапс, пшениця, ячмінь [1].

У результаті встановлення контролю усього виробничого ланцюга та логістичних потужностей в компаніях концентрується додаткова вартість, та посилюється контроль за якістю

продукції, збільшується рентабельність. Компанії інвестують кошти в будівництво нових і модернізацію вже наявних елеваторних комплексів, насінневих заводів, збутової мережі, розвивають матеріально-технічну бази. Для прикладу, в тваринництві тільки побудова забійного цеху та реалізація м'яса у вигляді напівтуш дозволяє збільшити ціну реалізації на 20% та вивести галузь на мінімальний рівень рентабельності.

Якщо розглядати економіку в цілому, то в господарствах населення та фермерських господарства сконцентровано виробництво овочів, фруктів, молока та м'яса. Спеціалізація структурних підрозділів великих компаній формується виходячи із основного виду діяльності материнської компанії (цукор, зерно, молоко). При цьому ставка робиться на формування вузькоспеціалізованого, високоіндустріалізованого виробництва з чіткою експортною орієнтацією.

Об'єктивними техніко-економічними перевагами великого виробництва перед дрібним є: більш високий рівень продуктивності праці; менші витрати на одиницю продукції; економія капітальних і експлуатаційних витрат на одиницю площі; більші можливості для раціональної організації виробництва, використання техніки, досягнень науки і прогресивної практики; більші можливості для зберігання та реалізації продукції в кращі строки і вищої якості тощо. Проте збільшення розмірів підприємств та їх підрозділів не може бути безмежним.

Розміри структурних підрозділів аграрних об'єднань, як правило, визначаються межами сільськогосподарських підприємств, де проводилось паювання з подальшим їх укрупненням за рахунок сусідніх підприємств. Визначальним при цьому є формування такого масиву, який найбільш ефективно дозволить використати переваги широкозахватної техніки. В той же час, укрупнення розмірів підприємств не є панацеєю. Оптимальним є розмір підприємства, який забезпечує максимальний прибуток. Основними критеріями при формуванні розміру підприємства є: задачі, які ставить перед собою компанія, та шляхи їх здійснення в конкретному соціально-економічному середовищі; способи формування стартового капіталу; специфіка зони, спеціалізація, форми організації виробництва, наближеність до переробних заводів місць зберігання та збуту продукції, технологічне оснащення.

Компанії оновлюють свій технічний парк

сучасною сільськогосподарською технікою, що дозволяє її використовувати цілодобово. Основною виробничою одиницею по виконанню польових та механізованих робіт, на яку покладається виробниче завдання, стає мехзагін. Для підвищення ефективності роботи відбувається укрупнення полів сівозміни. Основне навантаження на поля робиться із осені. В залежності від типу ґрунту та структури посівних площ компанії використовують різні види обробітку ґрунту: технологію нульового обробітку, мінімального обробітку та традиційний обробіток ґрунту.

У виробництво запроваджуються системи точного землеробства, зокрема, системи точного керування і внесення диференційованих норм мінеральних добрив, виходячи із фактичного забезпечення кожного поля елементами мінерального живлення рослин. Одним із важливих аспектів при цьому є створення лабораторії із агрохімічного обстеження, що дозволяє здійснювати індивідуальний підхід при застосуванні технологій на конкретно взятому полі.

Важливим компонентом модернізації виробничого процесу є створення диспетчерського центру, що дозволяє: оптимізувати облік; мінімізувати людський фактор при оформленні первинної документації, точно, дистанційно проводити планування, облік і контроль всіх господарських операцій; в режимі реального часу отримувати об'єктивні, оперативні звіти про хід виконання робіт та приймати своєчасні рішення.

### ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Для реалізації конкурентних переваг інтегрованих структур необхідна конструктивна аграрна політика, яка повинна стати пріоритетом у системі економічних перетворень. В першу чергу це стосується формування якісних, прозорих умов для ведення бізнесу, подолання корупції, удосконалення земельного законодавства; кредитування розвитку інфраструктури аграрного ринку, розробка механізмів залучення інвестицій в сільське господарство.

З метою стимулювання залучення інвестицій доцільно: на державному рівні розробити шкалу мотивів для інвесторів, в першу чергу тих, що розвиватимуть соціальну інфраструктуру села, вкладаючи кошти в її розвиток.

Для підвищення ефективності виробництва необхідно здійснювати капіталовкладення у підвищення кваліфікації спеціалістів,



впроваджувати науково-обґрунтовані технології вирощування сільськогосподарських культур; збільшувати обсяги внесення органічних і мінеральних добрив, хімічних меліорантів за рахунок більш повного використання вітчизняних фосфоритів, калійних руд і покладів карбонатних порід.

Реалізація пропозицій надасть можливість збільшити прибуток підприємства, обсяги продажу товарів та закріпити свої позиції на ринку. Відновлення виробництва сприятиме реалізації конкурентних переваг України як аграрної держави та вирішенню на цій основі економічних та соціальних питань, збереження і раціональне використання землі, розвитку і облаштування сільських територій.

Література:

1. Третя п'ятирічка агрохолдингів: перспективи розвитку [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://ucab.ua/ua/pres\\_sluzhba/novosti/tretya\\_pyatirichka\\_agrokhoddingiv\\_perspektivi\\_rozvitku/?category=-29780](http://ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/tretya_pyatirichka_agrokhoddingiv_perspektivi_rozvitku/?category=-29780)

2. Земельний банк агрохолдингів у 2014 році скоротився [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://ucab.ua/ua/pres\\_sluzhba/novosti/zemelniy\\_bank\\_agrokhoddingiv\\_u\\_2014\\_rotsi\\_skorotivsyia/?category=29780#](http://ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/zemelniy_bank_agrokhoddingiv_u_2014_rotsi_skorotivsyia/?category=29780#)

3. "Инвестор хочет понимать перспективы на пять-семь лет" FORBES №8, АВГУСТ 2015 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://forbes.net.ua/magazine/forbes/1399525-investor-hochet-ponimat-perspektivy-na-pyat-sem-let>

4. Результаты и перспективы крупнейших агрохолдингов Украины [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.proagro.com.ua/news/ukr/4089658.html>

5. ЕБИТДА — Википедия [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/ЕБИТДА>

6. Рейтинг 20 самых эффективных агрокомпаний Украины [Електронний ресурс]. — FORBES №8, АВГУСТ 2015. — Режим доступу: <http://forbes.net.ua/magazine/forbes/1399408-rejting-20-samyh-effektivnyh-agrokompanij-ukrainy/1399420#cut>

7. Організація інвестиційних процесів на промислових підприємствах [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ua.textreferat.com/referat-4738-6.html>

8. Грейсон Д. мл. Американский менеджмент на пороге XXI века / Д. Грейсон мл., К. О'Делл. — М.: Экономика, 1991.

9. Розвиток агропромислових формувань // Розвиток малих форм господарювання на селі / [В.Я. Месель-Веселяк, П.Т. Саблук, М.Й. Малік та ін.]; за ред. П.Т. Саблука, В.Я. Месель-Веселяка. — К.: Урожай, 1993. — 394 с.

References:

1. UCAB (2015), "Third five-year period of Ukrainian agriholdings: development prospects", [Online], available at: [http://ucab.ua/ua/pres\\_sluzhba/novosti/tretya\\_pyatirichka\\_agrokhoddingiv\\_perspektivi\\_rozvitku/?category=29780](http://ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/tretya_pyatirichka_agrokhoddingiv_perspektivi_rozvitku/?category=29780) (Accessed 15 September 2015).

2. UCAB (2015), "Land Bank of agricultural holdings in 2014 declined", [Online], available at: [http://ucab.ua/ua/pres\\_sluzhba/novosti/zemelniy\\_bank\\_agrokhoddingiv\\_u\\_2014\\_rotsi\\_skorotivsyia/?category=29780#](http://ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/zemelniy_bank_agrokhoddingiv_u_2014_rotsi_skorotivsyia/?category=29780#) (Accessed 15 September 2015).

3. FORBES (2015), "The investor wants to understand the perspectives of five to seven years", FORBES, [Online], vol. 8, available at: <http://forbes.net.ua/magazine/forbes/1399525-investor-hochet-ponimat-perspektivy-na-pyat-sem-let> (Accessed 15 September 2015).

4. ProAgro (2015), "Results and prospects of the largest agricultural holdings in Ukraine", [Online], available at: <http://www.proagro.com.ua/news/ukr/4089658.html> (Accessed 15 September 2015).

5. wikipedia (2015), "EBITDA", available at: <http://ru.wikipedia.org/wiki/ЕБИТДА> (Accessed 15 September 2015).

6. FORBES (2015), "Rating of the 20 most efficient agricultural companies in Ukraine", FORBES, [Online], vol. 8, available at: <http://forbes.net.ua/magazine/forbes/1399408-rejting-20-samyh-effektivnyh-agrokompanij-ukrainy/1399420#cut> (Accessed 15 September 2015).

7. Textreferat (2015), "Organization of investment processes in industrial plants", [Online], available at: <http://www.ua.textreferat.com/referat-4738-6.html> (Accessed 15 September 2015).

8. Hrejson, ml. D. O'Del, K. (1991), Amerykanskyy menedzhment na porohe XXI veka [US-management on the threshold of XXI century], Ekonomika, Moskva, Russia.

9. Mesel'-Veseliak, V. Ya. Sabluk, P. T. and Malik, M. J. (1993), "The development of agro-industrial units", Rozvytok malykh form hospodariuvannia na seli [Small forms of management in the countryside], Urozhaj, Kyiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 13.10.2015 р.*