

валовой продукции сельского хозяйства Украины. Проанализирован уровень образования глав хозяйств населения. Предложены пути и методы повышения образовательного и профессионального уровня членов хозяйств населения в селах: проведение систематических тренингов и консультаций; посещение практических семинаров и выставок; периодическое обучение на курсах.

**Ключевые слова:** трудовые ресурсы, трудовой потенциал, хозяйства населения, продуктивность труда.

**Summary.** Investigated sex and age structure of the rural population of Ukraine. The characteristic trends in quantitative changes in the working population of the village. The dynamics and key trends in labor productivity in agriculture over the past decade. Displaying the role of households in the formation of the gross value of agricultural production in Ukraine. Analysis of educational level heads of households. The ways and methods to improve the educational and professional level of the members of households in rural areas: conducting regular trainings and consultations, visiting exhibitions and workshops, periodic training courses.

**Keywords:** Manpower, the employment potential, households, labor productivity.

УДК 338.43.01:334.758.4

Данкевич А.Є.

д.е.н., старший науковий співробітник

Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки" УААН

## ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ХОЛДИНГІВ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ

**Анотація.** Досліджено організаційно-економічний механізм побудови агрохолдингів. Проаналізовано діяльність холдингів в аграрному секторі економіки. Висвітлено переваги й недоліки інтегрованих структур та науково обґрунтовано пропозиції щодо перспектив їх подальшого розвитку.

**Ключові слова:** інтеграція, корпоратизація, агрохолдинг, організаційна система господарювання.

**Постановка проблеми.** В умовах зростаючого попиту на продукти харчування у світі в сільському господарстві України розпочалися процеси концентрації капіталів та формування на цій основі агрохолдингів. Дані процеси не мали широкого розголосу. Формування інтегрованих структур відбувалось еволюційно і у значній мірі було обумовлено відновленням порушених міжгалузевих зв'язків. Ініціаторами створення інтегрованих структур як правило є переробні підприємства. Такі об'єднання охоплюють весь цикл виробництва і відзначаються цілеспрямованим відтворенням галузі на новій технологічній, організаційній і економічній основі.

Для аграрного сектора інтеграційні об'єднання у даний час особливо важливі, оскільки сприяють входженню до світової економічної системи, прискореному досягненню необхідного рівня конкурентоспроможності. З точки зору оптимізації оподаткування, об'єднання кількох юридичних осіб в фінансово-агропромислову групу є найбільш ефективним і поширеним у вітчизняній практиці. Ядром організаційної моделі інтегрованого формування є керуюча компанія, яка здійснює управління та координує його діяльність. Складовими такого формування є безпосередньо сільськогосподарські і переробні підприємства та організації оптово-роздрібною торгівлі. Агропромислові холдинги набувають вигляду “економіки в економіці” [6]. У їх складі, крім сільськогосподарських товаровиробників, обов'язково є хоча б одне промислове підприємство, а також можуть бути торгівельні, постачальницькі структури, банки, страхові компанії тощо.

**Аналіз останніх досліджень.** Питання формування інтегрованих структур висвітлені у наукових працях І.І. Лукінова, П.Т. Саблука, В.Я. Месель-Веселяка, С. І. Дем'яненко, В.Г. Андрійчука, В.І. Бойка, В.П. Василенка, М.Ю. Коденської, Ю.О. Нестерчук, О.М. Онищенко, С.І. Сьоміна, Л.В. Тягуненка, В.В. Юрчишина, О.В. Крисального, В.З Мазлоєва, А.Г. Мазура, М.Й. Маліка, Б.Й. Пасхавера, О.А. Родіонової, В.К. Терещенка, М.А. Хвесика, В.М. Яценка та ін. У той же час виникає необхідність дослідження особливостей функціонування внутрішньогосподарських економічних відносин в агрохолдингах та побудови організаційної системи, яка буде підвладна контролю і швидкій адаптації до змін зовнішнього економічного середовища та дозволить реалізувати стратегічні цілі розвитку компанії.

**Ціль роботи.** Метою дослідження є аналіз побудови організаційно-економічного механізму формування холдингів та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо їх подальшої діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Найважливішою ознакою сучасності є зростання взаємозалежності і взаємодії самостійних господарюючих суб'єктів у

сфері використання і розподілу ресурсів. Така взаємодія у економічній науці отримала назву “економічна інтеграція”. Відповідно до загальноприйнятого підходу, економічна інтеграція характеризується поглибленням взаємодії, розвитком зв’язків між господарюючими суб’єктами в різних сферах, у тому числі і в рамках технологічного процесу [1]. Виділяють три основні форми економічної інтеграції: горизонтальну, вертикальну і конгломеративну. Розвиток кожної з них сприяє підвищенню конкурентоспроможності господарюючого суб’єкта за рахунок прояву окремих економічних ефектів, у першу чергу синергетичного, ефекту масштабу та ефекту широкого профілю.

Як показує практика, останніми роками в Україні найбільший розвиток отримала вертикальна інтеграція, що об’єктивно сприяє ефективному проникненню досягнень науково-технічного прогресу до всіх ланок агропродовольчого ланцюга, а також є основою уніфікації технологічних процесів і як наслідок – підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва. Проявом вертикальної інтеграції є корпоратизація сільськогосподарського виробництва та формування холдингових структур.

Холдингова компанія – це господарюючий суб’єкт, який володіє контрольними пакетами акцій інших, одного або більше, господарюючих суб’єктів. У сільському господарстві до агрохолдингів ми відносимо несільськогосподарські компанії, для яких аграрне виробництво не є профільним видом діяльності, але які займаються сільськогосподарським виробництвом, створивши в своїй структурі аграрні підрозділи. Компанії, що займаються сільськогосподарською діяльністю, можуть і не мати холдингової структури. З іншого боку, холдинги являють собою інтегровані підприємства, мотиви діяльності яких можуть бути не пов’язані з вертикальною інтеграцією. Відмінність їх від інших форм господарювання зумовлена участю інвесторів в управлінні сільськогосподарським виробництвом та формуванні автентичного стилю і філософії роботи компанії [9].

Агрохолдинг це якісно нова організаційна система господарювання, за якої матеріальні (економічні, технологічні, ресурсні та ін.) фактори знаходяться

у тісному взаємозв'язку з соціальними, що сприяє відновленню порушених міжгалузевих зв'язків та формуванню взаємостимулюючих соціально-економічних процесів [5].

Із організаційної точки зору формування об'єднання і його розширення відбувається шляхом викупу материнською компанією майнового комплексу сільськогосподарського підприємства та оренди землі, в основному на умовах середньо- та довгострокової оренди. В основу формування холдингів покладені економічні процеси концентрації і централізації капіталу, інтеграція, злиття та поглинання. Основними інструментами розширення є: реорганізація підприємств; отримання доручень власників (злиття підприємств, приєднання підприємств), викуп значної частки капіталу (контрольного пакету акцій).

У холдинговій компанії виділяють профільні напрями розвитку. Кожному виду бізнесу надається статус юридичної особи з переходом на самоокупність. Управлінська компанія бере на себе функції прийняття рішень за стратегічними напрями розвитку компанії, а також функцію фінансування і контролю. За таких умов компанія може об'єднувати велику кількість підприємств різних розмірів у вигляді філій чи виробничих ділянок, які формують додану вартість в усіх наступних підрозділах компанії, завершуючи реалізацією продукції. На даний час, більшість підприємств, що входять до складу холдингів, мають статус окремої юридичної особи, тому віднести їх до того чи іншого об'єднання досить складно.

Через систему інтеграційних зв'язків промислові та сільськогосподарські підприємства, сервісні організації, інші структурні підрозділи окреслюють свої стратегічні цілі та напрями діяльності. Зазвичай, виробничий напрям холдингів, що здійснюють свою діяльність на теренах України, значною мірою, формується, виходячи із спеціалізації материнської компанії або основного виду її бізнесу. Холдинги одержують додатковий ефект завдяки виробництву і реалізації кінцевої продукції. Це зумовлено тим, що вони досягають вищого рівня віддачі авансового капіталу і поточних витрат завдяки функціонуванню на завершальній стадії виробництва продукції.

Головними завданнями при формуванні агрохолдингу є забезпечення скоординованої діяльності всіх організаційно-правових господарських структур, що беруть участь в організаційно-технологічному циклі виробництва певних видів готової продукції, економічної та соціальної зацікавленості кожного партнера в одержанні високого кінцевого результату, кращої організації аграрного ринку. Дане питання вирішується завдяки налагодженню ефективного менеджменту виробничих процесів шляхом планування, бюджетування, контролінгу виробничих процесів та розробки конструктивних пропозицій щодо напрямів підвищення його ефективності. Детальний опис всіх вище перелічених аспектів, що знайшли своє відображення в сформованому агропромисловому об'єднанні та їх органічний взаємозв'язок умовно набувають форми організаційної моделі (рис. 1).

Формування структурних підрозділів агрохолдингів передбачає послідовне створення “агропромислового ланцюга” – узгодженої діяльності всіх учасників, що забезпечують додаткову вартість, починаючи від виробництва сировини і до готової продукції (послуги), доставленої до кінцевого споживача. Модель агропромислового ланцюга передбачає встановлення стійких, тривалих і стабільних виробничих, економічних, організаційних, технологічних, комерційних та інші зв'язків, які забезпечують максимальне скорочення втрат продукції в процесі переходу з однієї сфери в іншу, чітке функціонування відтворювального механізму та стабільне забезпечення прибутку.

Особливості функціонування конкретного ланцюга (для певних товарів, робіт, послуг) та узгодженість його ланок мають вирішальний вплив на рівень конкурентоспроможності. Оптимізація агропромислового ланцюга – ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності компанії в сучасних ринкових умовах. Головною метою якої є зниження ціни готової продукції, товарів, робіт, послуг [9].

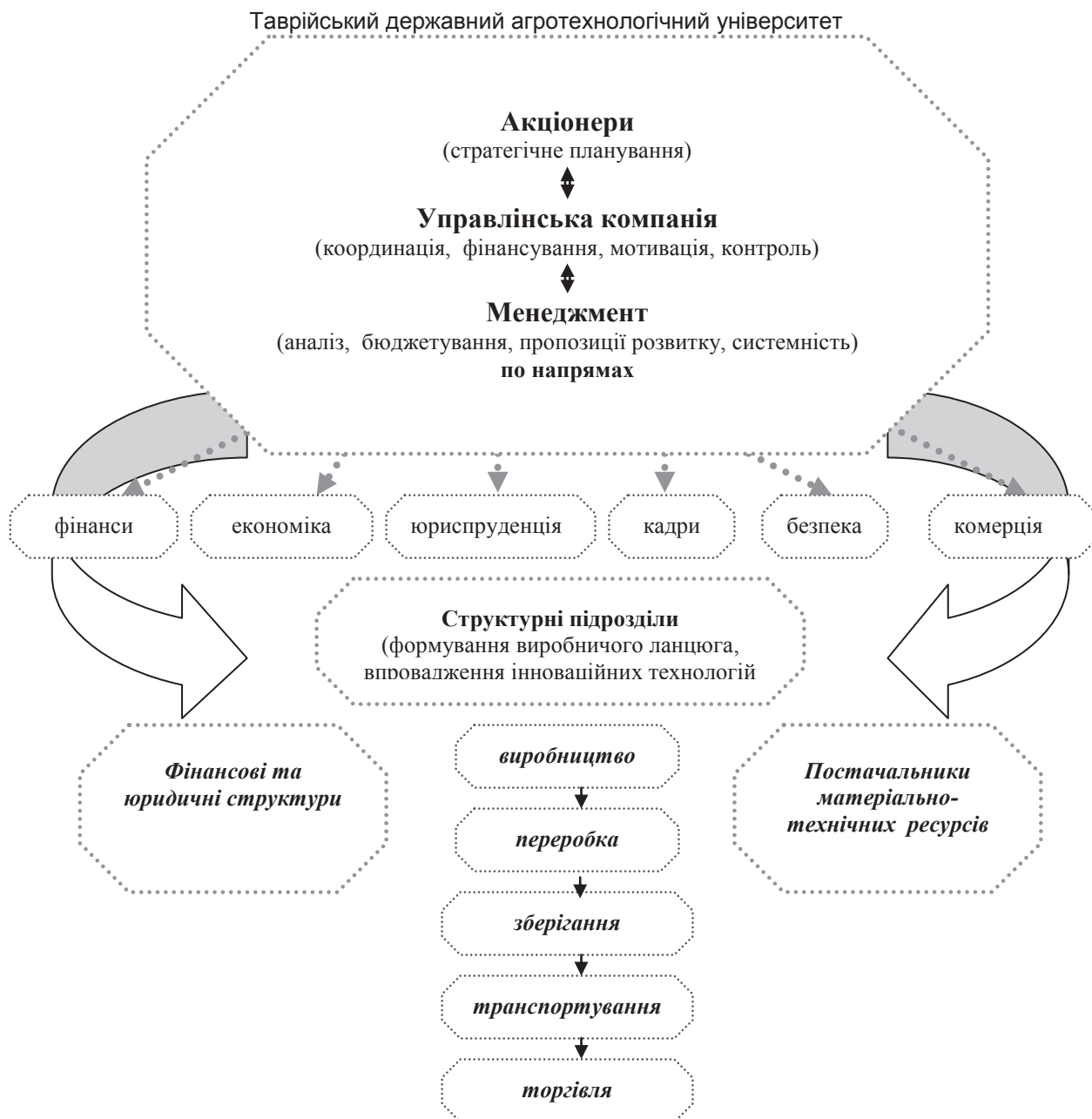


Рис. 1. Організаційна модель агрохолдингу

Джерело: власні дослідження.

Умовно організацію холдингу можна поділити на такі етапи: організаційний – визначення складу учасників, виду діяльності та спеціалізації; економічний – оцінка структурних підрозділів, їх потенціалу, обсягів запасів, готової продукції і можливих ринків збуту; розробка бізнес-плану діяльності, порядку і термінів погашення заборгованості, визначення центрів фінансової відповідальності на принципах внутрішньогосподарського розрахунку; структурний – оптимізація організаційної структури. При цьому центральний



апарат виконує функції, пов'язані із стратегічним плануванням і захистом інтересів власників підприємства, а структурні підрозділи займаються поточною виробничою діяльністю; правовий – офіційна реєстрація в органах державної влади [8].

Завдяки діяльності агрохолдингів вдалося досягнути покращення результатів господарської діяльності в економіці України. Особливо це проявилось в кризові роки, коли сільське господарство стало одним із локомотивів розвитку економіки. Впродовж 2009–2011 рр. Україна була одним з найбільших виробників та експортерів зерна [5]. Даних позицій вдалося досягнути за рахунок інтегрованим формуванням, які є лідерами по земельних ресурсах, орендованих на довгостроковій основі (табл. 1).

Таблиця 1

### Земельний банк найбільших холдингів України

Назва	Площа, тис га	Місце розташування
“UkrLandFarming”	530	21 область України і АР Крим
“NCH”	400	22 області
“Кернел Групп”	330	Тернопільська, Одеська, Миколаївська, Кіровоградська, Черкаська, Полтавська, Сумська, Чернігівська області
“Мрія Агрохолдинг”	290	Тернопільська, Хмельницька, Івано-Франківська, Чернівецька, Львівська області
“Миронівський Хлібопродукт”	280	Київська, Черкаська, Полтавська, Сумська, Дніпропетровська, Донецька, Херсонська, Вінницька, Івано-Франківська області
“Українські аграрні інвестиції”	260	16 областей України
“Астарта-Київ”	240	Полтавська, Харківська, Вінницька, Хмельницька, Тернопільська і Житомирська області
“HarvEast”	220	Донецька, Запорізька, Черкаська, Житомирська області і АР Крим
“Valinor”	120	Полтавська, Вінницька, Сумська, Черкаська, Миколаївська, Херсонська області
“Приват-Агрохолдинг”	120	Львівська, Черкаська, Полтавська, Харківська, Дніпропетровська, Херсонська, Кіровоградська, Миколаївська, Одеська області і АР Крим

Джерело: відібрано автором [5].

Наразі багато учасників аграрного ринку виходять з великим інвестиційним капіталом з метою розширення або створення інтегрованих формувань. Найбільше зростання земель за 2009–2011 рр. спостерігається в “UkrLandFarming” – 430 тис. га, інвестхолдинг “NCH” – 400 тис. га, “Кернел Груп” – 255 тис. га і “Харвіст Холдинг” – 225 тис. га [5]. Найбільшими інвестиційними компаніями в Україні є: “Landkom International”, “Кернел”, “МСВ Agricole”, “Миронівський хлібопродукт”, “Мрія”.

Частина компаній була викуплена більш сильними вертикально-інтегрованими структурами, серед яких: ММК ім. Ілліча, “Райз-Агро”, “Дакор Агро Холдинг” і “Укррос”. Тепер активи перерахованих корпоративних структур контролюється іншими, що зуміли залучити великі іноземні та вітчизняні інвестиції для розширення [7]. Так, Агрохолдинг “HarvEast”, створений групою СКМ і “Смарт-холдингом”, 20 липня 2011 р. підписав угоду з Промінвестбанком про виділення кредитної лінії на суму 200 млн грн строком на 10 місяців. На початку 2011 р. холдинг також залучив кредит Першого українського міжнародного банку на суму 30 млн грн. Компанія “Kernel” залучила в 2011 р. синдикований кредит на 500 млн дол. США, уклавши кредитну угоду з синдикатом банків, який очолюють “ING Bank NV” [10].

На відміну від дрібних і середніх операторів ринку сільськогосподарської продукції, інтегровані формування мають потужну матеріально-технічну базу. Найбільш активною її частиною є машинно-тракторний парк. Масштаб земельних ресурсів дозволяє використовувати потужні і великі сільськогосподарські машини. Крім того, парк техніки укомплектований новим обладнанням від світових виробників, що дозволяє використовувати машини цілодобово.

Незважаючи на позитивні тенденції розвитку інтегрованих формувань, результати дослідження показують, що ряд компаній з різних причин повністю чи частково в перший рік не розпочали виробничу діяльність на орендованих землях. Характерним для інтегрованих формувань є запровадження монокультури та недотримання науково обґрунтованих норм ведення



господарської діяльності. Значна частина інвесторів сплачують податки в бюджети територіальної громади за місцем своєї державної реєстрації, що призводить до скорочення надходжень в місцеві бюджети.

**Висновок.** Створення агрохолдингів є моделлю подальшого розвитку аграрного сектора економіки України, що дозволить вивести його на якісно нову траєкторію стабільного, високоефективного та конкурентоспроможного функціонування і вирішити пріоритетні завдання, а саме: продовольчу проблему, досягнути раціональних норм споживання основних продуктів харчування усіма верствами населення країни, збільшити експортний потенціал вітчизняного аграрного сектора. Крім того, ця стратегія покликана відродити вітчизняне сільськогосподарське виробництво, забезпечити комплексний благоустрій, соціально-економічну й еколого зрівноважену трансформацію сільських територій і поселень.

Для реалізації конкурентних переваг агрохолдингів необхідна конструктивна аграрна політика яка повинна стати пріоритетом в системі економічних перетворень. В першу чергу це стосується розробки стратегії розвитку сільського господарства, удосконалення земельного законодавства та врегулювання відносин власності, кредитування розвитку інфраструктури аграрного ринку та захист вітчизняного товаровиробника. Державна позиція в питанні ефективного використання земель сільськогосподарського призначення має бути спрямована на встановлення законодавчої норми штрафних санкцій за невикористання земель.

## Література

1. Андрійчук В.Г. Капіталізація сільського господарства: стан та економічне регулювання розвитку / В. Г. Андрійчук // Монографія. – Ніжин: ТОВ “Видавництво “Аспект-Поліграф”, 2007. – 216 с.
2. Державна цільова програма розвитку українського села на період до 2015 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/apk.tid>

3. Закон України “Про холдингові компанії в Україні” зі змінами та доповненнями // Відомості Верховної Ради України. – 2006. – № 34.
4. Кравчук К. Неподнятая целина / К. Кравчук, А. Турпак // “Контракты”. – № 38. – 2008. – С 25-29.
5. Крупнейшие холдинги в растениеводстве Украины 2012 Дослідження УКАБ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.agribusiness.kiev.ua/>
6. Нестерчук Ю. О. Аграрно-промислові об’єднання в інноваційній структурі АПК / Ю. О. Нестерчук // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2008. – № 8/1(31). – С. 8–15.
7. Проминвестбанк открыл агрохолдингу HarvEast кредитную линию на 200 млн грн [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrprod.kiev>.
8. Скорик М. Украинские латифундисты / М. Скорик // “Профиль”. – № 4 (23). – 2008. – С. 15–19.
9. Храмова И.Г. Вертикальная интеграция в продовольственном секторе России (деятельность агрохолдингов). / И.Г. Храмова // – М.: 2003, – С. 52.
10. Kernel привлек синдицированный кредит на 500 млн. долларов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.aaa-agro.com/news/15315>

***Аннотация.** Исследованы организационно-экономический механизм построения агрохолдингов. Проанализирована деятельность холдингов в аграрном секторе экономики. Освещены преимущества и недостатки интегрированных структур и научно обоснованы предложения относительно перспектив их дальнейшего развития*

***Ключевые слова:** интеграция, корпоратизация, агрохолдинг, организационная система хозяйствования.*

***Summary.** We investigated the organizational and economic mechanism for constructing agricultural holdings. Analyzed the activity of holdings in the agricultural sector. We have determined that the agricultural holding a qualitatively new system of economic organization in which the material (economic, technological, resource) factors are closely interrelated with social, contributing to restoring the inter-connections and the formation *vzayemostymulyuyuchyh* socio-economic processes. The article revealed that the main objectives in the formation of agricultural holdings is to ensure coordinated efforts of all legal business structures involved in the organizational and technological cycle of production of certain finished products, economic and social interest of each partner to obtain high-end result, better organization of agricultural market. We have highlighted the advantages and disadvantages of integrated structures and scientific propositions about the prospects for their further development*

***Key-words:** integration, corporatization, agricultural holding, managing organizational system.*