

## СТРУКТУРУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО АГРОБІЗНЕСУ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Протягом останніх років, в Україні, кількість агропідприємств зростає. Збільшення їх кількості відбувається як за рахунок агрохолдингів створених шляхом інвестування іноземного капіталу, так і дрібних та середніх аграріїв серед яких є і підприємці, які залучили власний вільний капітал, хоча раніше ніколи не працювали в аграрній сфері. Вітчизняні та іноземні інвестори почали інтенсивніше вкладати кошти в агробізнес. Зокрема, придбавати агропідприємства й передавати їх в управління окремим менеджерам або й агрохолдингам, а інколи навіть пробують себе у ролі менеджерів таких підприємств.

Наслідком такої динаміки є укрупнення підприємств агробізнесу, розширення спектру видів їх діяльності, впровадження систем роботи так званого закритого циклу переробки. Саме під час такого зростання, власники та менеджери компаній, повинні враховувати об'єктивну необхідність структурування бізнесу для отримання можливості ефективного управління ним.

В сучасних українських реаліях структурування в компаніях здійснюється внаслідок планування власником або менеджером суб'єкта господарювання нових видів діяльності, придбання нових дорогих активів, необхідності оптимізації внутрішніх та зовнішніх зв'язків, стихійно сформованих в організації, бажання закріпити, а в деяких випадках – перерозподілити частки участі (впливу) власників у бізнесі.

Початковим завданням структурування агробізнесу, незалежно від мети структурування, є поділ господарської діяльності компанії на кілька юридичних осіб з необхідними зв'язками підпорядкування та участі. Таким чином, генеральний менеджер бізнесу знижує ризики за рахунок розподілу між різними компаніями напрямків його бізнесу. Такий поділ з його належним структуруванням дозволяє використовувати різні системи оподаткування для різних юридичних осіб, що не можливо було б зробити за умови розвитку бізнесу в межах однієї юридичної особи. В подальшому, правильне використання внутрішніх транзакцій між елементами структурованого бізнесу – окремими юридичними особами, дозволить оптимізувати податкове навантаження, що, в свою чергу, надасть можливість використання вивільнених коштів на розвиток бізнесу.

Враховуючи той факт, що Менеджер повинен об'єктивно оцінювати всі можливі ризики, які може понести його компанія, незалежно від форми власності, капіталу і товарообігу, йому необхідно приймати рішення щодо забезпечення безпеки бізнесу загалом та безпеки активів зокрема.

Загальнозастосовна в Україні стратегія структурування бізнесу передбачає основні напрями поділу бізнесу на загальні три напрями діяльності компанії. Перший напрям діяльності відповідає за безпосереднє виробництво продукції, однак він зазвичай не володіє активами та не несе зобов'язань перед зовнішніми контрагентами, його діяльність здійснюється виключно в межах структурованої групи. Другий напрям відповідає виключно за забезпечення першого напрямку сировиною та реалізацію виготовленої продукції. Його також не забезпечують власними активами, однак участь в отриманні позичених коштів, в т.ч. кредитів, цей напрям приймає. Третій напрям володіє всіма активами та основними засобами компанії: обладнання, транспорт або нерухомість, земельними ресурсами, передаючи їх в користування першим двом компаніям. Одним з його основних завдань є забезпечення безпеки активів та й бізнесу загалом. Компанія такого напрямку створюється більш закритою та недоступною для зовнішнього вторгнення. Таку компанію зазвичай не залучають до діяльності з отримання кредитних коштів або участі в інших зобов'язувальних

правочинах. Часто такого роду компанії створюються за участю іноземної інвестиції або засновуються офшорними компаніями. Рідше вини самі є офшорними компаніями.

В Україні досить широко розповсюджене використання іноземних компаній для структурування агробізнесу. Більше того, це напрацьована система, що допомагає значно пластичніше та надійніше налагодити управління компаніями великий холдингів. Як правило, нерезидентна компанія використовується як материнська. Перш за все, це пов'язано із тим, що в Україні відсутній інститут акціонерної угоди, регулювання корпоративних відносин між власниками підприємства за допомогою якого є дуже популярним, а подекуди навіть необхідним. Крім того, при виході компанії на IPO також використовують нерезидентну компанію [1].

За умови здійснення належного системного управління таким структурованим бізнесом він діятиме як єдиний злагоджений механізм та забезпечуватиме виконання всіх покладених а нього функцій.

В агробізнесі за результатами управлінської роботи зі структурування буде отримано агрохолдинг з надійною структурою, захищеною не тільки від рейдерських атак, а й від зайвих податкових втрат та обтяжень. Такий агробізнес буде мати зрозумілу структуру з чітким розподілом функцій, що в свою чергу спрощує систематизацію процесів управління.

Структурування в межах системного менеджменту дозволяє побудувати чіткої вертикалі управління, документально закріпити перелік обов'язків кожної посадової особи, передбачити наявність більш конкретизованих посадових інструкцій для всіх співробітників.

Отже, як вбачається з аналізу сучасного стану розвитку агробізнесу в Україні, структурування є діючим та ефективним елементом системного менеджменту, який дозволяє вибудовувати дієву структуру бізнесу з чіткою та ефективною системою управління таким бізнесом.

*Список використаних джерел:*

1. Александров Д. «Гаряча сімка» питань українського агробізнесу, Юридична газета/ Александров Д. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://jur-gazeta.com/publications/practice/zemelne-agrarne-pravo/garyacha-simka-pitan-ukrayinskogo-agrobiznesu.html>.

2. Стецюк П.А. Проблеми фінансового забезпечення сільськогосподарських підприємств / П.А. Стецюк [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://magazine.faaf.org.ua/problems-finansovogo-zabezpechennyasilskogospodarskih-pidpriemstv.html>.

3. Белов Б.О. Економічна діагностика як один з методів удосконалення системи управління фінансовими ресурсами АПК // Агросвіт. – № 20 – 2008.

4. Шемет А.А. Управлінське консультування / Управлінський консалтинг: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – Навчальний. – М.: Наукова бібліотека, 2014.