

## РЕТРОСПЕКТИВА РОЗВИТКУ АГРОХОЛДИНГІВ В УКРАЇНІ КРІЗЬ ПРИЗМУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Н.П. Зарицька, молодший науковий співробітник\*  
Науково-дослідний інститут економічного розвитку  
Державного вищого навчального закладу «Київський національний  
економічний університет імені В. Гетьмана»

*Дослідження присвячене розвитку агрохолдингів в Україні.  
Проаналізовано сучасний стан становлення агрохолдингів. Розглянуто  
ефективність діяльності нових аграрних операторів у контексті  
менеджменту.*

**Постановка проблеми.** Необхідність аналізу причин та закономірностей виникнення агрохолдингів, прогнози щодо їх домінування та укрупнення, відсутність відкритої достовірної інформації про діяльність агрохолдингів, а також відсутність чіткої програми розвитку сільських територій у складених умовах та наявність гострих дискусій щодо впливу агрохолдингів на аграрне бізнес-середовище доводять важливість проведення досліджень за

---

\*Науковий керівник – С.І. Дем'яненко, д. е. н., професор

даною тематикою. Крім того, остаточно не вирішеними залишаються проблеми стратегічного і тактичного менеджменту в агрохолдингах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сучасному етапі критичного аналізу досліджень і публікацій варто відзначити праці Андрійчука В.Г., Дем'яненка С.І., Єранкіна О.О., Ліссітси А.М., Ничипорука О.Ю., Рилька Д.М., Садовника О.В., Феофілова С.Л., що присвячені висвітленню проблеми появи та становлення агрохолдингів, їх менеджменту та ефективності діяльності, а також впливу даного типу агропромислових формувань на розвиток сільських територій.

**Мета дослідження** полягає у висвітленні проблеми менеджменту в агрохолдингах як чинника консолідації агробізнесу в аспекті теоретичного аналізу та емпіричного дослідження становлення агрохолдингів.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасному розумінні агрохолдинг (новий аграрний оператор) – це потужний бізнес-проект, створений для примноження капіталу засновників, за якого материнська компанія, володіючи контрольным пакетом акцій інших (дочірніх) підприємств, здійснює управління і контроль за їх діяльністю та завдяки цьому об'єднує їх в одну організаційну структуру з відповідними цілями, місією, баченням. Специфікою агрохолдингів є поглиблення вертикальної інтеграції з метою поєднання на засадах єдиного управління заготівлі, переробки, виробництва і реалізації готової сільськогосподарської продукції, завдяки чому виникає синергійний ефект.

Виникнення агрохолдингів в Україні, Росії, Казахстані, Киргизстані закономірно пов'язують з прогалинами у функціонуванні економіки, відсутністю повноцінного ринку сільськогосподарської землі. [3; с. 266-278]. Провідним шляхом утворення агрохолдингів, що індикативно свідчить про наміри агрохолдингу на тривалий час залишитися у сільському господарстві, стало вливання вітчизняного або ж іноземного капіталу несільськогосподарського походження в переробну промисловість з подальшим розвитком збуту і, з метою самозабезпечення сировиною, розвитком сільського господарства.

Діяльність агрохолдингів супроводжується концентрацією земельних площ на фоні загальної консолідації агробізнесу та адаптації сільського господарства України до світових глобалізаційних процесів. Площа земельних угідь, що орендується агрохолдингами (яких, за даними нашого дослідження, налічується 60, і ми не виключаємо, що, за умов закритості інформації, їх значно більше), у 2009 р. значно зросла і становить понад 5 млн. га, хоча ще рік тому наводилися дані про володіння агрохолдингами від 1,5 до 3 млн. га.

Прогнозованим є утворення в особі великих агропромислових формувань 200 – 300 основних гравців аграрного ринку, оскільки процес концентрації виробництва в АПК України, як і в Росії, є безпрецедентним за своїми масштабами [1, с. 4].

Спираючись винятково на дані офіційної статистики, у 2007 р. в Україні вдалося зібрати інформацію стосовно 28 крупних аграрних формувань, які можна класифікувати як агрохолдинги. Вони обробляли майже 1,3 млн. га сільськогосподарських угідь при середньому розмірі підприємства 45699 га. А в 2008 році кількість таких підприємств склала 32 (майже 1,5 млн. га сільськогосподарських угідь) з середнім розміром підприємства 48653 га. Таким чином, кількість агрохолдингів у 2008 році порівняно з 2007 роком зростає на 4 одиниці, площа сільськогосподарських угідь в обробітку – на 213325 га, а середній розмір такого формування на 954 га. Є тенденція до збільшення розміру підприємств за площею їх сільськогосподарських угідь навіть у період фінансово-економічної кризи: зростає як загальний земельний фонд таких підприємств (з 1279561 га у 2007 р. до 1492886 га у 2008 р.), так і середній розмір підприємства.

Стратегія нарощування площі земельних масивів, концентрації і вертикалізації виробництва тими агрохолдингами, які мають на меті надовго залишитися у сільському господарстві, ідеально вписується у інтенсифікацію світових інтеграційних процесів на тлі посилення припливу транснаціонального капіталу в Україну.

Саме інтеграційні процеси в компаніях мають закладатися в основу сучасної моделі управління. Вони впливають на функції менеджменту, визначаючи його напрям. Новітня філософія менеджменту агрохолдингів характеризується створенням потужних вертикалізованих ієрархічних систем, а отже, складністю управління такою системою, що обумовлює модифікацію компаній та структур управління. Ієрархічні управлінські піраміди поступово набуватимуть плоскішої форми за рахунок скорочення середньої ланки управління і розвитку горизонтальних зв'язків; створюватимуться мережеві комунікації; автоматизуватимуться ділові центри; з'являться віртуальні офіси. Вже сьогодні у відповідь таким складним трансформаційним процесам агропромхолдингом «Астарта-Київ» (володіє 6 цукровими заводами, об'єднує понад 60 агрофірм, площа землі сільськогосподарського призначення у довгостроковій оренді – 175 тис. га) проведено реструктуризацію, що дала можливість оптимальніше та ефективніше використовувати виробничі активи; полегшити бізнес-контроль; покращити логістику та мінімізувати витрати; збільшити синергійний ефект. Компанією сформовано п'ять

регіональних підрозділів, три з яких розташовані у Полтавській, один у Вінницькій та один у Хмельницькій областях.

Ефективність менеджменту агрохолдингів полягає у збалансованій діяльності юридичної, організаційної, фінансової структур. На їх побудову впливають ступінь централізації функцій управління в холдингу та вид холдингу. Для ефективного функціонування холдингу рекомендують впроваджувати систему бюджетування та управлінський облік. Об'єктивною необхідністю є автоматизація управлінського обліку та бюджетування в агрохолдингах [4; с. 485]. Провідна роль у цих процесах має виконуватися економістом.

З позицій менеджменту агрохолдинги стикаються з рядом організаційних дилем. Біологічні та географічні особливості сільськогосподарського виробництва потребують своєчасних особливих для кожного конкретного регіону рішень. Коли материнська компанія намагається передати (або частково передати) повноваження на місця, це позбавляє її переваг масштабної діяльності та збільшує ризики неадекватного використання ресурсів, що призводить до нейтралізації ефекту масштабу в агрохолдингах [5, с. 32]. Однак однією з основних проблем, на наш погляд, з якою стикаються агрохолдинги, є нестача кваліфікованих кадрів. Адже однією з причин зникнення прототипу сучасних агрохолдингів – аграрних бонанз – стало різке посилення ролі суб'єктивного фактору управління на фоні дефіциту талановитих менеджерів.

Технічна ефективність підприємств України у контексті усієї вибірки (8201 сільськогосподарське підприємство) є вкрай низькою (на рівні 14%). Проте наявна чітка тенденція її зростання за виділеними групами підприємств щодо критерію зростання площі орендованих ними сільськогосподарських угідь.

Обробка даних 126 підприємств (2008 рік), що мають площу понад 10 тис. га, дозволила виявити, що за Input моделі середнє значення технічної ефективності у групі становить 0,62, аллокативної ефективності – 0,8, загальної економічної ефективності – 0,49. За Output моделі середнє значення технічної ефективності у групі становить 2,35, аллокативної ефективності – 1,63, загальної економічної ефективності – 4,74. Наведені дані свідчать про порівняно високий рівень ефективності даної групи підприємств, однак для менеджменту агрохолдингів це є сигналом до перегляду раціонального поєднання ресурсів, пошуку резервів їх ефективнішого використання.

Дослідження залежності розміру прибутку від реалізації продукції рослинництва і тваринництва від площі сільськогосподарських угідь

ілюструє потребу раціоналізації площі сільськогосподарських угідь агрохолдингами. Зі зростанням площі сільськогосподарських угідь зростає необхідність побудови жорсткого менеджменту.

**Висновки.** Відсутність належного наукового обґрунтування технологій менеджменту та напрямів вдосконалення стратегії і тактики управління в агрохолдингах обумовлена відсутністю належної статистичної звітності про діяльність агрохолдингів та закритістю інформації про їх функціонування. На основі ж даних, які вдалося отримати і проаналізувати, зокрема за допомогою DEA-методу, що належить до непараметричного аналізу, зроблено висновки, що для великих сільськогосподарських підприємств характерні порівняно швидші темпи технологічного прогресу. Криза менеджменту і нестача кваліфікованих кадрів посилять і пришвидшать невідворотність стратегічного роздоріжжя агрохолдингів: або від них поступово відгалужуватимуться господарства, подібні до фермерських, і створюватимуться кооперативні об'єднання на основі вертикальної кооперації, або вітчизняні агрохолдинги доведуть свою самодостатність та ефективність (і соціальну, і технологічну, і економічну, і фінансово-інвестиційну), відпрацювавши оптимальні управлінські моделі.

#### Список використаних джерел

1. Андрійчук В.Г. Надконцентрація агропромислового виробництва земельних ресурсів та її наслідки / Андрійчук В.Г. // Економіка АПК. – 2009. – № 2. – С. 3 – 9.
2. Дем'яненко С.І. Агрохолдинги України: процес становлення та розвитку / Дем'яненко С.І. // Економіка України. – 2009. – №. 12. – С. 50-61.
3. Єранкін О.О. До питання про закономірності виникнення агрохолдингів в Україні та перспективи їх подальшого розвитку / Єранкін О.О. / Формування ринкової економіки: зб. наук. праць: спец. вип. Аграрна економічна освіта в розбудові конкурентоспроможного сільського господарства України. – К.: КНЕУ, 2009. – 787 с. – С. 266-278.
4. Ничипорук О.Ю. Управління агрохолдингами / Ничипорук О.Ю. / Формування ринкової економіки: зб. наук. праць: спец. вип. Аграрна економічна освіта в розбудові конкурентоспроможного сільського господарства України. – К.: КНЕУ, 2009. – 787 с. – С. 481-487.
5. Рылько Д. Новые игроки в сельском хозяйстве России / Рылько Д., Джолли Р. // Економіка АПК. – 2006. – № 1. – С. 30-35.
6. Форма статистичної звітності 50 с/г за 2007 р. – К.: Держкомстат України. – 2007.
7. Форма статистичної звітності 50 с/г за 2008 р. – К.: Держкомстат України. – 2008.