А.Є. ДАНКЕВИЧ

РОЗВИТОК ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Київ
ННЦ «Інститут аграрної економіки»
2011

УДК 631.151.6:330.3
ББК 65.32
Д17

Рецензенти: *Малік М.Й.* – доктор економічних наук, професор, академік НААН, завідувач відділу розвитку підприємництва і кооперації Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки»;

Нестерчук Ю. О. – доктор економічних наук, професор кафедри економіки Уманського національного університету садівництва;

Ходаківський Є. І. – доктор економічних наук, заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри економічної теорії Житомирського національного агроекологічного університету

Рекомендовано до друку вченою радою Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки» (протокол №8 від 15 вересня 2011 року)

Данкевич Андрій Євгенович.

Д 17 Розвиток інтегрованих структур у сільському господарстві : монографія / Данкевич А.Є. – К. : ННЦ ІАЕ, 2011. – 350 с.

ISBN 978-966-669-355-9

Із позицій системного підходу досліджено теоретико-методологічні та прикладні аспекти розвитку інтеграційних процесів у сільському господарстві через призму організаційних, економічних та соціальних чинників. Висвітлено організаційний, управлінський та ресурсний інструментарій інтегрованих структур як елементи побудови ефективної моделі подальшого розвитку агропромислового комплексу на інноваційній основі. Проведено комплексне дослідження ефективності використання ресурсного потенціалу та соціально-економічних чинників розвитку інтеграційних процесів в економіці.

Розрахована на фахівців у галузі економіки агропромислового виробництва, службовців органів державної влади, науковців, аспірантів та студентів.

УДК 631.151.6:330.3
ББК 65.32

ISBN 978-966-669-355-9 © Данкевич А.Є., 2011

ВСТУП

Аграрні перетворення створили умови для формування інтегрованих структур, що є принципово новим підходом у організації сільськогосподарського виробництва. Трактування концептуальних засад розвитку інтеграційних процесів потребує системного аналізу інституціональних чинників та обгрунтування теоретико-методологічних основ їх становлення та розвитку.

Специфічною особливістю інтегрованих структур є здатність на основі синергетичних ефектів забезпечувати генерацію прибутку, впроваджувати у виробництво нові системи, охоплювати весь цикл виробництва, переробки та реалізації продукції і цілеспрямовано відтворювати галузь на новій технологічній, організаційній і економічній основі.

В діяльності інтегрованих структур перевага надається економічним показникам – прибутку та рентабельності. Аналіз їх структури, виробничих процесів та господарсько-фінансових взаємозв'язків показує, що сучасні інтегровані формування вийшли далеко за межі звичайних організацій і їх вплив на розвиток національної економіки не є локальним. Активному розвитку інтегрованих структур та посиленню їх фінансової стійкості сприяють значні обсяги залучених ними інвестицій.

Основними мотивами створення інтегрованих структур є: формування сировинних зон для власних переробних потужностей, посилення конкурентоспроможності шляхом побудови замкнутого циклу виробництва та врегулювання міжгалузевих взаємовідносин, диверсифікація фінансових ризиків і можливість легалізувати капітали, створити власний бренд.

Об'єктивні техніко-економічні перевагами крупнотоварного виробництва – високий рівень продуктивності праці, економія капітальних і експлуатаційних витрат на

одиницю площі, більші можливості для раціональної організації виробництва, використання техніки, досягнень науки і прогресивної практики, зберігання та реалізації продукції в кращі строки і вищої якості.

Сучасний стан розвитку економіки агропромислового комплексу ставить перед інтегрованими структурами особливі вимоги. Поряд з відновленням ресурсного потенціалу, забезпеченням скоординованої діяльності структурних підрозділів, освоєнням інвестицій, впровадженням інновацій вони повинні зосередити увагу на формуванні взаємовигідних відносин між суб'єктами інтеграційних процесів, уникненні соціальної напруги і сприяти встановленню партнерських відносин між товаровиробниками та територіями, в межах яких вони ведуть виробництво. Розвиток економіки сільського господарства має бути тісно пов'язаний з розвитком сільських територій.

Діяльність інтегрованих структур – це крок вперед до розвитку економіки сільського господарства, відновлення соціальної інфраструктури, створення нових робочих місць. Принципи, закладені в основу ідеології формування і функціонування інтегрованих структур, можуть стати ефективним інструментом у побудові моделі подальшого розвитку агропромислового комплексу України, що дозволить вивести його на якісно нову траєкторію стабільного високоефективного та конкурентоспроможного функціонування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1.1. Сутність інтеграційних процесів у сільському господарстві

У науковій літературі існують різні підходи до трактування інтеграційних процесів. У загальному розумінні *інтеграція* означає об'єднання в єдине ціле раніше ізольованих частин. На думку деяких авторів, під інтеграцією слід розуміти „процес об'єднання різних підсистем для організації або внесення деяких окремих частин в єдине ціле" [164].

Поняття "інтеграція" в економічній теорії трактується у досить широкому значенні і походить від латинського *integratio* – відновлення, заповнення та *integrum* – цілий. Розрізняють різні види інтеграції – економічну, політичну, соціальну, системну тощо. Інтеграція економічна являє собою об'єктивний процес, зумовлений розвитком продуктивних сил, один з напрямів збільшення розмірів підприємств, розширення їх зв'язків з галузями та підприємствами, що завершують технологічні процеси у виробництві кінцевої продукції [29].

Термін "інтеграція" поєднує у собі економічні явища та процеси, що полягають у взаємодії, зближенні, поєднанні, узгодженні діяльності, а іноді й – об'єднанні різних підприємницьких структур, спрямованих на підвищення економічної ефективності їх господарювання.

У контексті сучасних аграрних перетворень важливе місце належить агропромисловій інтеграції.

Так, В.Г. Андрійчук агропромислову інтеграцію трактує як „організаційне поєднання сільськогосподарського і технологічно пов'язаного з ним промислового виробництва з метою одержання кінцевої продукції з аграрної сировини і досягнення більшої економічної вигоди завдяки взаємній матеріальній зацікавленості і відповідальності всіх учасників агропромислового виробництва

за кінцеві результати господарювання" [11, С.402]. Подібний підхід до визначення агропромислової інтеграції має місце у В.М. Яценка, який розглядає її як „процес поєднання інтересів сільськогосподарських і промислових підприємств, спрямованих на одержання високих кінцевих результатів їх спільної діяльності" [343]. І.М. Буробкін і Є.А. Попова вважають, що „агропромислова інтеграція являє собою процес економічної, організаційної та соціальної взаємодії, зближення… пов'язаних єдиним виробничим циклом... структурних ланок суспільного виробництва" [34]. Інші дослідники трактують агропромислову інтеграцію як „складний процес безпосереднього поєднання взаємопов'язаних етапів виробництва, розділу і кооперування праці" [337, С.109].

У працях М.Д. Бабенка "агропромислова інтеграція" розглядається як зближення і поєднання галузей сільського господарства й промисловості, яке забезпечує органічний синтез вказаних сфер матеріального виробництва та їх єдність. Вона передбачає розвиток виробничих та економічних зв'язків між галузями і підприємствами агропромислового комплексу, що пов'язані між собою технологічно і орієнтовані на виробництво кінцевої продукції із сільськогосподарської сировини [17].

За визначенням А.В. Бурковської, під агропромисловою інтеграцією слід розуміти "форму організації виробництва й управління, яка прискорює доведення сільськогосподарської продукції до кінцевого споживача, сприяє встановленню тривалих і стабільних зв'язків між підприємствами АПК та підвищенню ефективності їх функціонування" [33, с.22].

Ю.О. Нестерчук зазначає, що „агропромислова інтеграція дозволяє учасникам компенсувати існуючі недоліки ринку за рахунок створення внутрішнього капіталу, спільної інфраструктури, підвищення якості використовуваної учасниками групи інформації, зменшення трансакційних витрат, підвищення якості управління, лобіювання спільних інтересів [195, с.19].

На думку М.Л. Ушвицького, методологічні основи формування і функціонування агропромислової інтеграції

зводяться до трьох ключових тез: це форма об'єднання або системний стан тих чи інших учасників агропромислового виробництва; процес зміцнення виробничих зв'язків і економічних відносин, об'єднання окремих учасників виробництва, в т.ч. агропромислового в єдине ціле; це механізми чи методи, з допомогою яких відбувається об'єднання учасників агропромислового виробництва в єдиний виробничо-господарський механізм [305].

Основою розвитку агропромислової інтеграції є об'єктивна закономірність поєднання промислового та сільськогосподарського виробництва. Її необхідність зумовлена розвитком продуктивних сил, прискоренням науково–технічного прогресу та поглибленням співпраці підприємств різних сфер діяльності. Інтеграція спрямована на поєднання економічних інтересів її учасників, максимального використання сировини і виробничих потужностей та збільшення виробництва готової продукції. Ефективність інтеграційних процесів характеризується тіснотою і досконалістю економічних та організаційно–технологічних зв'язків між окремими підприємствами й галузями різних сфер прикладання праці. Потреба у функціонуванні інтегрованих структур зумовлена необхідністю забезпечення тривалого, стійкого розвитку всіх сфер агропромислового комплексу [59].

На нашу думку, агропромислова інтеграція – це еволюційний механізм розвитку форм господарювання, в основу якого покладено максимізацію прибутку за рахунок використання синергетичного ефекту при об'єднанні відокремлених частин єдиного виробничого процесу.

Концепція розвитку агропромислової інтеграції ґрунтується на нових принципах, провідне місце серед яких відводиться маркетинговій орієнтації розвитку фірми, узгодженню інвестиційних програм, своєчасному коригуванню механізмів управління і економічних відносин [17, 360].

Ефективними є об'єднання сільськогосподарських і переробних підприємств та торговельних організацій, що створює замкнутий цикл і включає виробництво

сільськогосподарської продукції, її переробку та реалізацію. Саме на таких принципах інтеграції ґрунтується функціонування агрохолдигнгу [201].

Згідно з дослідженнями вітчизняних і зарубіжних авторів, агропромислова інтеграція дозволяє підвищити оперативність і маневреність у використанні фінансових, виробничо-технічних, кадрових, управлінських ресурсів, спростити процес узгодження напрямів взаємодії агровиробників, переробників і торговельних підприємств, посилити конкурентоспроможність виробництва, поєднати інтереси її учасників, відпрацювати їх економічні взаємовідносини з метою отримання відповідних вигод, забезпечити належну відповідальність за результати спільної діяльності, створити умови для розширеного відтворення виробництва, підвищити матеріальний добробут працівників, вирішити соціально-економічні питання [17, 59, 264, 182].

Переваги інтеграції для сільськогосподарських підприємств полягають у можливості: цілеспрямованого розвитку, орієнтованого на кінцевий результат-прибуток; зростання ділової активності; розробки та впровадження перспективних програм, що ґрунтуються на диверсифікації виробництва; своєчасного розрахунку з кредиторами, постачальниками, підрядчиками, найманими працівниками; централізованого забезпечення матеріально-технічними ресурсами; поліпшення стану наявної матеріально-технічної бази; сприятливих умов для реалізації продукції; розширення ринків збуту або створення власної реалізаційної мережі.

На думку П.Т. Саблука, “кооперація та інтеграція сприятимуть підвищенню дохідності всіх учасників процесу виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції, а також залучених інвестицій в аграрну сферу і відновленню потенціалу АПК” [255, с.10].

Таке визначення випливає з того, що терміни “інтеграція” і “кооперація” наближені за змістом, оскільки являють собою процес об’єднання або зближення різноманітних елементів у єдине ціле. При цьому під кооперацією розглядаються виробничі зв’язки підприємств суміжних галузей для спільного

виробництва кінцевого продукту. Залежно від принципів організації і функціонування, прийнято виділяти такі види кооперації: галузеву (внутрішньогалузева, міжгалузева та багатогалузева) і територіальну (внутрішньорегіональна, міжрегіональна, внутрішньодержавна і міждержавна) [270, с.7].

Однак звичайні кооперативні зв'язки не в змозі забезпечити довготривалі взаємовідносини між галузями виробництва та сферами економіки. Це зумовлено тим, що такі зв'язки не завжди спрямовані на підвищення прибутковості та зацікавленості у досягненні кінцевого результату, вони лише впливають на зближення галузей та сфер у вирішенні загальновиробничих і внутрішньогосподарських проблем. У цьому зв'язку в економічній літературі серед причин, які вказують на відсутність взаємовигідних і рівноправних економічних взаємовідносин, в агропромисловому комплексі виділяють відсутність зв'язків, які б сприяли розвитку економічної зацікавленості [270, с.9].

Інтеграція, на відміну від кооперації, покликана не лише забезпечувати зближення суб'єктів господарювання з метою розв'язання нагальних соціально-економічних питань, а й забезпечити створення економічно залежного об'єднання із взаємовигідними, стабільними зв'язками між всіма його учасниками. Слід зазначити, що інтеграційні структури задовольняють інтереси всіх членів такого об'єднання та є гарантом їх захисту у формуванні зовнішніх зв'язків.

Основною проблемою у формуванні та функціонуванні інтеграційних структур, на даному етапі розвитку, є відсутність відповідної нормативно-правової бази та законодавчого визначення їх організаційно-правових форм, що ускладнює здійснення процесів управління на різних інтеграційних рівнях та спричиняє певні труднощі у виконанні фінансово-розрахункових операцій.

Розвиток інтеграційних процесів в умовах ринкової економіки зумовлений необхідністю підвищення рівня конкуренто-спроможності та скорочення витрат виробництва. Сучасні інтеграційні процеси, що мають місце в сільському

господарстві, розвиваються в умовах становлення ринкових відносин, функціонування різних форм власності на землю та майно, відносної незалежності суб'єктів господарювання від держави. При створенні інтегрованих формувань перевага надається економічній складовій, яка знаходить своє відображення у таких показниках як прибуток, рентабельність тощо.

Залежно від характеру об'єднання, виділяють три типи інтеграційних процесів – горизонтальний, вертикальний і диверсифікацію [201]. Залежно від спрямованості інтеграційних процесів, можливі три типи інтеграційних об'єднань – горизонтальні, вертикальні і конгломератні. Виділяють виробничу, фінансово-кредитну, освітньо-консультативну та соціальну горизонтальні інтеграції [17].

Деякі іноземні дослідники розрізняють інтеграцію власності, контрактну, квазівертикальну та циркулярну [305].

Інтеграція власності означає розширення прав власності на дві і більше стадій виробництва та збуту продовольчої продукції. Вона полягає у тому, що фірма-інтегратор отримує у власність частину активів інтегрованих агентів [305].

Контрактна інтеграція передбачає, що компанія-інтегратор укладає довгострокові контракти з виробниками або первинними ділерами, що здійснюють закупку сільськогосподарської продукції безпосередньо у виробника. Контракти укладаються до початку виробничого циклу, жорстко фіксують параметри законтрактованої продукції, технологію її виробництва, терміни постачання і ціни. Контрактна інтеграція найбільш поширена у виробництві свіжих і консервованих овочів, цукрових буряків, м'яса худоби і птиці [306, 20].

В економічній літературі також виділяють такий вид інтеграції, як квазівертикальна. При ній інтегроване виробництво і збут продукції здійснюються незалежними підприємствами і збутовою мережею, але під контролем провідної компанії [305].

Циркулярна інтеграція набула розвитку у зарубіжних країнах. Особливо це стосується зернового господарства, де елеватори об'єднуються разом з борошномельними і комбікормовими заводами, займаються випуском круп'яних,

різних видів харчових товарів і різного роду премікcів (добавок до кормових сумішей) [20].

Горизонтальна інтеграція передбачає об'єднання підприємств, організацій за спільними підприємницькими інтересами з урахуванням виробничої спеціалізації з випуску однотипної продукції на базі подібності технології і впровадження спільної стратегії збуту [117]. За горизонтальної інтеграції здійснюється взаємодія господарств однієї галузі або сфери АПК з метою поглиблення поділу праці, спеціалізації виробництва на більш вузькій номенклатурі продукції, що дає змогу зменшувати затрати на одиницю продукції за рахунок розширення посівних площ та застосування прогресивних технологій. Це притаманне для виробництва кормів та їх постачання тваринницьким фермам (комплексам); вирощування насіннєвого матеріалу та забезпечення ним товарних господарств; вирощування окремих овочевих культур на великих площах, де для цього створюються сприятливіші умови, і реалізації їх переробним підприємствам.

Вертикальна інтеграція має на меті об’єднання підприємств взаємопов’язаних і суміжних галузей, з централізованим управлінням основних процесів виробництва й обігу продукції та формування на цій основі замкнутого виробничого циклу. При цьому виділяють інтеграцію «вниз», яка відбувається тоді, коли підприємство, зайняте виробництвом основної або кінцевої продукції, набуває контролю над сировинною базою та інтеграцію «вгору», яка здійснюється з метою набуття контролю над наступними технологічними циклами. Вертикальна інтеграція за напрямом може бути виробничою, маркетинговою, комплексною тощо. В цілому, така інтеграція передбачає узгоджену взаємодію під-приємств різних галузей агропромислового комплексу: вироб-ництво сировини (зерно, цукрові буряки, соняшник, овочі, фрукти, ягоди, тваринницька продукція), переробні, зберігаючі, торговельні організації, структури з надання послуг та ін. [164].

До вертикальної інтеграції належать також регіональні та господарські агропромислові формування (об’єднання), які набули організаційної структури у формі агрофірм,

агрокомбінатів, асоціацій, корпорацій, науково-виробничих систем та інших договірних об’єднань. До переваг такої організаційної форми відноситься те, що вони діють в єдиному економічному просторі, за єдиним господарським планом, концентруючи всі грошові надходження в єдиному фінансово-розрахунковому центрі під-приємства. Це дає змогу своєчасно фінансувати ті підрозділи об’єднання, що потребують термінових вкладень в оборотні засоби. Крім того, з’являється можливість встановлення взаємовигідних внутрішньогосподарських відносин щодо купівлі-продажу, що ґрунтуються на еквівалентному обміні між господарськими формуваннями за розрахунковими цінами. Головним чином це досягається за рахунок перерозподілу надходжень від підрозділів, що мають високі прибутки, до неприбуткових підрозділів. Кінцевий результат – прибуток не розподіляється між партнерами з інтеграції, а залишається в інтегрованому об’єднанні.

Конгломеративна інтеграція утворюється на основі об'єднання підприємств, які не пов'язані між собою галузевими ознаками, як правило, це відбувається у випадках появи тимчасово вільних фінансових ресурсів.

Конгломеративна інтеграція значною мірою сприяє диверсифікації виробництва, характеризується підвищеною чутливістю та можливістю своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища. Разом з тим, їй притаманна складна фінансово-контролююча система обліку виробничих витрат на виробництво і реалізацію продукції. Конгломеративна інтеграція дозволяє через придбання ліквідних активів знизити фінансові ризики у майбутньому. Слабким місцем такої інтеграції є контроль бізнес-процесів, що зумовлено, головним чином відсутністю необхідного досвіду в цій галузі.

Конгломеративна інтеграція відрізняється великою різноманітністю форм і методів організації виробництва і може бути розподілена на три класи: а) продуктивне об’єднання конгломератного типу – якщо йдеться про об'єднання виробників різних продуктів; б) ринкове об’єднання конгломератного типу, коли до процесу інтеграції залучені компанії виробники

однакових продуктів, але діючі на віддалених ринках; в) об'єднання конгломератного типу, коли об'єднуються компанії, що не мають нічого спільного у виробництві [325].

Кожна із зазначених форм інтеграції має як переваги, так і недоліки. Зокрема, перевагами вертикальної інтеграції є налагодження виробничо-технологічних зв'язків, реалізація продукції через регіональні канали, нейтралізація негативного впливу ринкових факторів (попит, пропозиція, ціна на сировину тощо). До недоліків слід віднести територіальну розпорошеність. Вертикальна інтеграція забезпечує кращу реалізацію управлінських рішень за рахунок використання високоспеціалізованих активів. Разом з тим, горизонтальна інтеграція дозволяє досягнути економії за рахунок скорочення витрат і використання масштабності виробництва. Переваги горизонтальних інтегрованих структур полягають у можливості застосовувати ефект масштабу, що дозволяє значно скоротити виробничі витрати, поліпшити механізм управління, модернізувати виробництво. Однак, як правило, створюються інтегровані структури такого типу на нетривалий проміжок часу. Безумовними перевагами горизонтальної і вертикальної інтеграцій є синергетичний ефект, який конгломеративна інтеграція не передбачає. Натомість, основною метою конгломеративної інтеграції є підвищення фінансової результативності об'єднання.

Існують різні організаційно-економічні форми інтегрованих структур, які визначаються їх економіко-правовим статусом. Більшість дослідників правомірно виділяють такі форми інтеграції: повну, контрактну, акціонерну, кооперативну, партнерську та громадську. Повна ґрунтується на основі зосередження права власності на засоби виробництва в одних руках. Контрактна базується на майні юридичних осіб, основним механізмом взаємовідносин між партнерами є контракт (угода). Акціонерне формування здійснює інтеграційні взаємовідносини між учасниками відповідно до їх капіталу, що визначається кількістю акцій. Кооперативна інтеграція базується на створенні кооперативів відповідного спрямування: виробничих, переробних, з надання послуг, торговельних та ін. У

партнерській інтеграції основою є усна домовленість або укладена договірна угода, у громадській – превалюють форми неформального громадського об'єднання [240].

Різні форми агропромислової інтеграції відрізняються одна від одної за характером господарських зв'язків між їх учасниками, ступенем самостійності підприємств, поєднанням централізації і децентралізації управління та ін. У цьому зв'язку на увагу заслуговує класифікація агропромислових формувань за:

- формою організації: кооперативи, асоціації, корпорації;
- принципом організації виробництва: територіальні, галузеві, територіально-галузеві;
- способом створення апарату управління: на базі управління головної компанії, на базі спеціально створених структур;
- ступенем об'єднання діяльності підприємств, що входять до складу інтегрованої структури;
- видом та сукупністю діяльності;
- територіальним розміщенням: районні, міжрайонні, обласні, регіональні, національні, транснаціональні;
- ступенем юридичної самостійності: юридично самостійні, з обмеженою самостійністю;
- характером діяльності: виробничі, виробничо-збутові [34].
- З метою розвитку агропромислової інтеграції та формування на її основі інтегрованих структур холдингового типу необхідно забезпечити:
- розробку методики соціологічного дослідження, результати якого потрібні для місцевих умов при формуванні агрохолдингу, в тому числі – для визначення правильної системи мотиваційних факторів для вступу селян до новостворених структур;
- здійснення інформаційної компанії щодо стимулювання створення агрохолдингів та проведення роз'яснювальної роботи серед мас населення з метою популяризації даної організаційно-правової форми господарювання;

– формування механізмів державної підтримки агровиробництва;

– удосконалення механізмів укрупнення компаній;

– створення типової організаційної структури господарств і управлінської компанії;

– підготовку типових бізнес-планів розвитку господарств;

– відпрацювання взаємодії агрохолдингів з фінансовими інститутами;

– відпрацювання системи підтримки агрохолдингами розвитку сільських територій [279].

Від остаточного вирішення проблеми формування оптимальних організаційно-правових форм господарювання залежить подальший розвиток продуктивних сил у країні, забезпечення продовольчої безпеки держави, подальший соціально-економічний розвиток українського села. Це визнають як прихильники створення інтегрованих структур холдингового типу, так і їх опоненти. Оскільки об'єктивну оцінку може дати лише історія, то без дослідження історичного минулого щодо трансформації організаційно-правових форм господарювання годі сподіватись на виважене рішення. Тим більше, що в минулому нашого суспільства дана проблема неодноразово піднімалась і вирішувалась неоднозначно.

На сучасному етапі для України одним з головних завдань у проведенні аграрних перетворень є використання наукових, практичних, управлінських надбань та історичного досвіду попередніх періодів для уникнення помилок при проведенні сучасних радикальних змін.

Протягом століть процес розвитку суспільства відбувався шляхом удосконалення суспільних формацій завдяки поліпшенню знарядь праці, розвитку продуктивних сил та змін форм власності. Так, розвиток продуктивних сил сприяв трансформації рабовласницького ладу в феодальний, на зміну якому прийшов капіталістичний, що забезпечив кращий соціальний статус людини, розвиток підприємницької діяльності, поліпшення рівня життя суспільства. У той же час, розмежування суспільства на багатих і бідних сприяло зародженню

соціалістичної ідеології на основі усуспільнення власності, встановлення рівності для всіх у виробництві і розподілі матеріальних благ [227].

До перших аграрних перетворень у сільському господарстві України належить реформа Сигізмунда – Августа (1552–1557 рр.), яка передбачала заміну оброку панщиною. У результаті феодали отримували землі, організовували господарства-фільварки, а селяни – наділи (волоки). Таким чином, господарство поміщиків і селян розділилось територіально і організаційно. Велике поміщицьке господарство в значних обсягах могло поставляти додатковий продукт для експорту на європейський ринок.

Наступна аграрна реформа відбулася 1861 року, коли було скасоване кріпосне право. Внаслідок її проведення велике поміщицьке господарство остаточно було відокремлене від селянського. Селяни отримали можливість розвивати власне господарство, але, в цілому, результати реформи для сільського господарства були несприятливими – багато земель залишилося у поміщиків. Протягом двадцяти років після реформи продовжувався період «застою». Помітний прогрес намітився з організацією 1882 року Поземельного банку, через який здійснювалося кредитування селян у разі купівлі ними поміщицьких земель [284].

Агропромислова кооперація та інтеграція виробництва і переробки в сільському господарстві, як ефективний засіб виробництва, впроваджувалася і за часів командно-адміністративної системи. Формування аграрних об'єднань в Україні розпочалося з 20-х років XX ст., що відбувалося у вигляді створення аграрно-індустріальних комбінатів, у яких передбачалося об’єднання виробничого циклу на основі автоматизації та механізації виробничих процесів. Такі об’єднання включали селянські господарства, кооперативні підприємства, промислові та фінансово-кредитні установи виробляли і переробляли свою продукцію, забезпечували себе технікою і займалися збутом продукції. До 1930 р. було створено понад 300 таких формувань, до їх складу входили цукрові, льоно-

та бавовнопереробні заводи. Загальна земельна площа згаданих об'єднань становила від 100 до 300 тис. га. Форма не набула поширення через відсутність належного матеріально-технічного забезпечення та низький рівень розвитку промисловості [322].

У 60-і роки після прийняття програм прискореного розвитку сільського господарства були створені потужні міжгосподарські підприємства і об'єднання, які функціонували на засадах агропромислової кооперації та інтеграції, використовуючи переваги концентрації і спеціалізації виробництва. Так, 1978 р. в Україні діяло 258 агропромислових підприємств і 45 об'єднань, в основу економічного механізму господарювання яких було покладено спеціалізацію і концентрацію виробництва на базі міжгосподарської кооперації і аграрно-промислової інтеграції [34]. До агропромислових підприємств відносили ті господарські формування, в яких перероблялося не менше 25% продукції однієї із галузей їх спеціалізації.

Висока економічна ефективність інтегрованих систем у цей період була зумовлена інтенсифікацією й індустріалізацією сільськогосподарських галузей на базі комплексної механізації виробництва, хімізації і меліорації земель, впровадження новітніх технологій, поглиблення спеціалізації та концентрації виробництва, що дозволяло знизити витрати на одиницю продукції і підвищувати економічну ефективність господарювання, оскільки приріст валової продукції в них становив 20–22%, порівняно з іншими підприємствами.

Процеси кооперації й інтеграції відбувалися за технологічними ознаками. Були створені агрохімцентри, що обслуговували кооперативи і держгоспи. Із розрахунку на один агрохімцентр припадало 30–35 тис. га сільськогосподарських угідь. Меліоративні станції з обслуговування зрошуваних і осушуваних земель формувалися у межах регіону. Функціонували заводи з виготовлення кормів, підприємства з переробки й зберігання сільськогосподарської продукції для цього ж регіону [343].

Ці заходи дали суттєвий поштовх до створення великих спеціалізованих підприємств та їх об'єднань з промислового високотехнологічного виробництва сільськогосподарської продукції. У спеціалізованих підприємствах затрати праці були нижчі у 2 рази, собівартість продукції – на 20–30%, а витрати кормів на одиницю продукції були меншими у півтора раза [47], підвищувалася урожайність культур, вирівнювалися соціально-економічні умови господарств. Якщо у 1975 р. (до створення названих об'єднань) врожайність озимої пшениці становила 30,4 ц/га, то в 1976 р. – 33,2 ц/га, а 1977 р. на значно більшій площі – 39,2 ц/га. Це дало можливість прискорити процеси концентрації відгодівлі тварин на великих підприємствах промислового типу і за рахунок цього підвищувати його економічну ефективність [56].

У 80-і роки більшість агропромислових підприємств трансформувалися у агрофірми та агрокомбінати, виробництво яких базувалося на безвідходності і доведенні продукції до кінцевого споживача, охоплюючи весь цикл: виробництво, зберігання, переробку та реалізацію продукції, що відрізняло їх від агропромислових підприємств й посилювало конкурентоспроможність. Однак в основі відносини між такими підприємствами лежали не основоположні вартісні показники на сировину або механізми розподілу результатів за кінцеву продукцію, а обсяги виробництва, строки поставок і якість продукції. Як результат, виробництво валової продукції сільського господарства в агрофірмах перевищувало середній рівень колгоспів України з розрахунку на одиницю сільськогосподарських угідь на 67,9% на середньорічного працівника, зайнятого в сільському господарстві – на 24,9%, валового доходу – на 32,4%, прибутку – на 54,8%. При цьому частка працівників промислових підрозділів в агрофірмах становила 18,1%, у колгоспах – 6,6% [245].

Агрокомбінати на початку 90-х років обробляли понад 2,1 млн га земель, при цьому виробництво валової продукції з розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь на 6,6 тис. крб перевищувало середньозважений показник по колгоспах.

Управління їх діяльністю стало симбіозом поєднання принципів виробничо-господарської самостійності структурних одиниць як власників, так і централізованого керівництва в межах угод (статутів) [245].

В організаційно-структурному відношенні об'єднання були самостійними юридичними підрозділами, які здійснювали свої відносини з господарствами на принципах кооперації і господарського розрахунку. Ці об'єднання забезпечували комплексну механізацію виробничих процесів згідно з науково обґрунтованими технологічними картами і робочими графіками виконання робіт. До їх обов'язків входила розробка заходів щодо раціонального використання машин, застосування промислових технологій, прогресивних методів організації праці (на той час це були механізовані загони, які формувалися за технологічними поопераційними принципами виконання робіт), підвищення кваліфікації механізаторів і спеціалістів. На них була покладена і відповідальність за збільшення виробництва продукції, і підвищення її економічної ефективності.

У 90-х роках XX ст., з переходом до ринкових відносин, землі сільськогосподарських підприємств були розпайовані, майно розділено між їх працівниками та пенсіонерами з їх числа, посилилися процеси порушення міжгалузевих зв'язків, розукрупнення великих колективних господарств та формування на їх основі нових агроформувань, з подальшою їх інтеграцією в об'єднання холдингового типу.

На перших етапах роздержавлення та реструктуризації підприємств важливе значення відводилося розвитку фермерських господарств та кооперативів. Кооперативна форма агропромислової інтеграції, шляхом створення фермерськими господарствами переробних підприємств, набула значного поширення в багатьох країнах світу. Зокрема, в Японії – 80%, країнах ЄС – 60%, США – 30% сільськогосподарської продукції переробляється і реалізується через кооперативи. Це дозволяє справедливо розподілити прибуток між товаровиробниками та переробними підприємствами (пропорційно обсягу поставленої продукції) і розширювати спектр послуг та інновацій,

спрямованих на задоволення інтересів та потреб фермерських господарств (консалтинг, ведення племінної справи, забезпечення матеріально-технічними ресурсами промислового походження).

Проте ідея кооперативної агропромислової інтеграції в умовах України не набула значного поширення, оскільки новостворені кооперативи нічим не відрізнялися від колективних сільськогосподарських підприємств. Фермерські господарства за відсутності належної матеріально-технічної та фінансової підтримки з боку держави не змогли стати домінуючим виробником продукції і зосередили виробництво на обмеженому спектрі продукції. Переробна промисловість до 2000 року в переважній більшості була приватизована промисловим і банківським капіталом, який за умов первинного нагромадження капіталу не був зацікавлений в перерозподілі прибутків на користь сільського господарства.

Не виправдав себе і розвиток підсобних переробних виробництв у сільськогосподарських підприємствах, які не витримали конкурентної боротьби з переробними підприємствами, а їх робота із забезпечення власних внутрішніх потреб через малі обсяги не покривала витрати.

Реформування власності без одночасного створення сприятливого зовнішнього середовища для товаровиробників у забезпеченні їх ресурсами виробництва, еквівалентного обміну між галузями народного господарства, у державному регулюванні податкової та фінансово-кредитної систем, які б забезпечили можливість господарювати на самоокупності, при здійсненні реформ не було вирішено. В результаті різко знизилися обсяги виробництва сировини, що зумовило і значний спад виробництва переробних галузей, порушилися існуючі з цими галузями інтеграційні зв'язки. За таких умов виробник не зміг відшкодувати навіть витрати виробництва [225].

Реорганізація колективних підприємств зумовила поділ великих господарських формувань на дрібніші за земельними та майновими розмірами, що гальмувало використання механізмів дії економічних законів: переваг спеціалізації і концентрації виробництва; відповідності виробничих відносин рівню й

характеру продуктивних сил; зростанню продуктивності праці; усуспільненню праці і виробництва та ін. У свою чергу, дрібніші підприємства, в результаті обмеженості надходжень коштів, стали неспроможними купувати високопродуктивну техніку, добрива, засоби захисту рослин, пальне та інші ресурси виробництва, що й зумовило зниження ефективності господарювання та їх збитковість.

Першочергова приватизація підприємств групи «А» та банківської сфери спричинила ситуацію, коли ці дві сфери почали працювати за ринковими принципами, а затяжний характер реформування у сільському господарстві фактично залишав галузь у рамках "командно-адміністративної" системи. Результатом цього стало вимивання коштів сільського господарства на користь цих сфер через механізм "ножиць цін", високі банківські відсотки, лобіювання інтересів іноземного капіталу із ввезення на територію України таких стратегічних продуктів, як м'ясо, цукор, картопля, хміль, які до цього Україна експортувала. Як наслідок, на початок 1999 року більшість підприємств збанкрутувала, значно зменшилися обсяги виробництва сировини для переробної промисловості, занепали такі стратегічні галузі, як хмелярство, льонарство, картоплярство, тваринництво. При цьому зросли борги сільськогосподарських виробників перед банківськими структурами, які, в свою чергу, не змогли повернути залучених іноземних кредитів. Тому більшість вітчизняних банків були поглинуті іноземними фінансовими структурами.

У всьому світі намітилися тенденції до росту попиту на продукти харчування, занижена вартість майна та землі в сільському господарстві стала інвестиційно-привабливою для потенційних інвесторів, які за умов зростаючого ринку намагалися вигідно інвестувати кошти в актив, що в майбутньому гарантувало значне нарощування капіталу. Значною мірою цьому сприяло реформування форм власності, інформаційна кампанія з відміни мораторію на купівлю-продаж земель сільськогосподарського призначення, формування акціонерного капіталу.

Сільськогосподарське виробництво із збиткового перетворюється у прибуткове. Так, якщо у період 1996–1999 рр. сільськогосподарські підприємства отримали збитки на суму 12,3 млрд грн, то за 2000–2003 рр. одержали в середньому за рік 0,5 млрд грн прибутку [279].

Аграрний потенціал, генезис власності та організаційно-правових форм протягом 1994–2000 рр. сприяв створенню нових життєздатних формувань, які більше відповідали певному розвитку суспільних відносин і людства в цілому [201]. Так, перетворення державної і колективної власності на приватну і акціонерну, за сучасних умов, стало одним із головних мотивів формування агропромислових об'єднань у сільському господарстві [225].

Однак поряд із цим ускладнилося і зовнішнє середовище для встановлення взаємовигідних економічних відносин між товаровиробниками сировини, переробною, торговельною, ресурсною сферами АПК. Раніше, за часів командно-адміністративної системи господарювання, еквівалентний обмін між цими сферами встановлювався не за ринковими принципами купівлі-продажу за цінами, що складалися на ринку відповідно до механізму дії закону вартості, а встановлювалися державними органами на так званій плановій основі. Зокрема, на плодоовочеву продукцію динамічні ціни протягом сезону, як правило, щотижня встановлювалися облвиконкомами.

Проте реформування власності без одночасного створення сприятливого економічного середовища для товаровиробників та еквівалентного обміну між галузями народного господарства і є однією з причин, що зумовила кризовий стан економіки сільськогосподарських підприємств різних форм власності та сприяла формуванню великотоварних підприємств.

Слід зазначити, що інтеграція в межах одного господарства найчастіше здійснюється на базі великого підприємства, в якому можуть функціонувати підрозділи, що спеціалізуються на виготовленні того чи іншого виду готової продукції або наданні послуг. Саме у цьому випадку з'являється можливість налагодження між внутрішньогосподарськими структурами економічних відносин, які певною мірою відповідали б інтересам

кожного з них. Як правило, такий вид інтеграції є вигідним для сільськогосподарських підприємств, бо він сприяє зростанню обсягів виробництва і підвищенню його ефективності. Однак слід визнати, що організація внутрішньогосподарської переробки аграрної сировини має і недоліки: недостатня глибина переробки, досить істотні втрати цінних компонентів сировини, порівняно невисока якість і вузький асортимент кінцевої продукції [17].

Отже, залишається єдине джерело для створення ефективних механізмів інтеграції виробництва і переробки сільськогосподарської продукції на основі еквівалентного обміну – це врегулювання технологічних витратних показників інтеграції на нормативній основі та перерозподіл надходжень між ними від реалізації кінцевої продукції. Але методологічні підходи та методичні рішення дослідників до розв'язання цієї проблеми є різними. В.Г. Андрійчук пропонує створювати фермерським господарствам кооперативи з переробки сільськогосподарської сировини, організувавши переробне підприємство на партнерських умовах як не прибуткове формування, а виручку після відшкодування витрат переробки розподіляти пропорційно до вкладеного капіталу та обсягів поставок з урахуванням якості продукції.

В.Г. Андрійчук рекомендує робити розподіл між учасниками інтеграції виробництва і переробки сільськогосподарської продукції на основі грошової виручки від реалізації продукції, відповідно до заздалегідь визначеного співвідношення дольової участі кожного з учасників агропромислового виробництва у створенні цієї продукції. На нашу думку, це є малоймовірним у плані практичної реалізації, через складність у визначенні частки участі кожного партнера. Не завжди можна забезпечити постачання продукції у регламентованих обсягах і установлені строки, контролювати витрати переробного підприємства, надходження від реалізації продукції.

Деякі вчені вважають, що базою розподілу повинні виступати виробничі (маркетингові, збутові) витрати на одиницю кінцевої продукції [48]. В той же час проконтролювати достовірність усіх витрат переробного підприємства учасниками

інтеграції практично неможливо. В бухгалтерських рахунках про витрати (якщо вони і ведуться в переробних підприємствах) встановити доцільність того або іншого технологічного (організаційного) прийому та розміру витрат досить складно. Крім того, переробне підприємство завжди знайде шляхи завищення витрат виробництва. Це є вигідним для переробного підприємства, оскільки зменшиться плата постачальникам сировини. У такому разі врегулювати еквівалентні відносини практично неможливо.

Найбільш ефективною виявилася система досягнення еквівалентного обміну, що здійснюється на основі встановлення питомої ваги (частки) сировини в кінцевій продукції і на цій основі визначення ціни на продукцію товаровиробника, однак за умов, що ця частка витрат на сировину визначається не за фактичною собівартістю, яка склалася у товаровиробника, а за нормативною, розрахунковою, збільшеною на середній коефіцієнт прибутковості переробного підприємства. За такою ж методикою нормативних витрат формується собівартість і ціна виробництва (собівартість збільшена на середній коефіцієнт прибутковості) переробного підприємства.

Узгодивши рівень витрат, партнери укладають угоду, в основу якої покладена ціна закупівлі сировини. За такого методологічного підходу кожен учасник інтегрованої системи прагне скоротити свої витрати проти визначених на свою користь і може мати більший доход на одиницю продукції. Резервів щодо скорочення витрат є чимало як у товаровиробника сировини, так і в переробного підприємства – за рахунок удосконалення технологічних, організаційних факторів, що дає змогу знижувати трудомісткість виробництва, енергоємність переробки продукції і збільшувати цим самим свої доходи.

Другий шлях врегулювання еквівалентного обміну між виробничою і переробною сферами АПК – це поєднання горизонтальної і вертикальної інтеграції шляхом створення об’єднань: агрофірм, агрокомбінатів, науково-виробничих систем, акціонерних товариств (відкритих і закритих), корпорацій, асоціацій та інших структур; приватно-орендних

підприємств, господарських товариств, кооперативних об'єднань.

Переваги такої інтегрованої системи, що діє в єдиному економічному просторі, за єдиним господарським планом і завершеним технологічним циклом виробництва, наданням послуг, переробкою і реалізацією продукції – загальновідомі.

По-перше, відсутній будь-який перерозподіл надходжень від виробництва, переробки, реалізації продукції між партнерами, окремими юридичними особами, а всі кошти концентруються в загальногосподарському фінансово-розрахунковому центрі, що дає змогу оперативного їх використовувати там, де є у цьому потреба.

По-друге, концентрація надходжень дає змогу побудувати в короткі строки виробничі, соціально-побутові об'єкти, здійснити придбання високопродуктивної техніки, елітного насіння, племінних тварин та інших стратегічних інноваційних засобів, що є вагомими чинниками мотивації до високопродуктивної праці.

По-третє, поглиблення спеціалізації і концентрації виробництва допомагає використати механізми дії економічних законів щодо підвищення продуктивності праці, економічної ефективності господарської діяльності.

Проте названі переваги інтегрованих об'єднань можуть бути реалізовані лише за умов, що інтегратор (головне підприємство) має певні виробничо-господарські засоби для організації ефективної діяльності, а кваліфікація спеціалістів і вміння керівників дають змогу використати ринкові механізми з найбільшою повнотою і організувати взаємодію господарських структур на принципах оперативної самостійності, прагнути до високопродуктивної праці і високого кінцевого результату, від чого залежить їх матеріальна винагорода.

Отже, викладене дає підстави стверджувати, що єдиного методологічного й організаційного підходу до побудови ефективних методів інтеграції не існує. Все залежить від зовнішнього середовища, досягнутого техніко-технологічного рівня виробництва, виробничих відносин, що склалися в колективах, та бажання членів колективу створити ту чи іншу організаційну

структуру виробництва. Однак, єдиним критерієм будь-якої інтегрованої системи є те, що встановлення еквівалентного обміну (паритету цін) між партнерами з інтеграції має бути здійснено за рахунок внутрішнього врегулювання цін, що забезпечує отримання рівнозначних доходів усіма учасниками інтегрованих систем.

Історія розвитку форм господарювання підтверджує тезу, що крупнотоварне виробництво, завдяки ефективності, існувало на всіх історичних етапах розвитку суспільства і при всіх суспільних формаціях. Протягом століть воно трансформувалося в інші форми під впливом зміни суспільного ладу, чи зміни форми власності. Проте типові ознаки інтегрованих структур, такі, як: спеціалізація, автоматизація, концентрація, диверсифікація та замкнутий цикл виробництва адаптувалися до динамічних змін зовнішнього середовища і відроджувалися у новій якості. Цей процес триває, починаючи від панських фільварків та економій часів царської Росії і закінчуючи агрокомбінатами і агрофірмами колишнього Радянського Союзу й агроходингами в умовах незалежної України. Як правило, такі структури охоплювали до 20% виробничих ресурсів та виробляли до 40% валової продукції сільського господарства.

За сучасних ринкових умов господарювання принципи економічних відносин інтеграції виробництва і переробки сільськогосподарської продукції докорінно змінилися. В основу їх покладено принцип створення таких механізмів інтеграції, які забезпечують еквівалентний обмін між інтегрованими структурами, що досягається за рахунок встановлення паритету цін врегулюванням структури затрат на виробництво кінцевої продукції, яка давала б змогу відшкодовувати нормативні витрати товаровиробника сировини, збільшені на рівнозначний коефіцієнт прибутковості переробного підприємства.

Основними причинами формування агрохолдингів у сільському господарстві стало завершення процесу приватизації базових галузей: нафтогазової, електроенергетики, промислових підприємств групи “А” та необхідності вкладення зароблених там капіталів у перспективні сфери бізнесу, завдяки росту

чисельності населення та зростанню попиту на продукти харчування.

Серед факторів, що формують взаємовигідні економічні відносини товаровиробників з переробними, обслуговуючими галузями, торговельними та іншими структурами, провідне місце належить інтеграційним процесам. У галузі економічної науки теоретичні основи того або іншого явища виступають результатом наукового узагальнення механізмів дії економічних законів господарської практики та її сприйняття [225].

1.2. Методологічні підходи до класифікації інтегрованих структур

Пошук ефективно організованих форм об'єднань є однією з головних проблем світового економічного розвитку. У зарубіжній практиці склалися різні типи інтеграційних структур, які відрізняються залежно від цілей співпраці, характеру господарських відносин між учасниками, ступеня самостійності. Це асоціації, концерни, консорціуми, синдикати, корпорації, холдинги, вільні зони, промислово-фінансові групи, пули тощо. Найбільш поширеними формами інтегрованих агропромислових структур є асоціації, корпорації, аграрні фінансово-промислові групи, холдингові компанії та кооперативи.

У загальному розумінні інтегровані структури визначають як “об’єднання господарюючих суб’єктів на основі організаційної побудови, що повністю чи частково об’єднали матеріальні і нематеріальні активи з метою технологічної чи економічної інтеграції для реалізації інвестиційних або інших проектів на основі ефективної взаємодії” [270, с.7].

В цілому інтеграційні структури можна класифікувати: за формою власності – державні, колективні, приватні; за формою господарювання – акціонерні товариства відкритого і закритого типу, концерни, консорціуми, асоціації, фінансово-промислові групи; за галузевим складом – промислові, фінансово-промислові, агропромислові, фінансово-агропромислові; за замкнутістю технологічного циклу – всі стадії виготовлення

кінцевого продукту, окремі стадії виробничого процесу; за обсягом ринку – транснаціональні, національні, регіональні, локальні; за ступенем диверсифікації виробництва – диверсифіковані, не диверсифіковані [109].

Законодавством України визначено чотири види господарських інтеграційних об'єднань: асоціації, корпорації, консорціуми і концерни [17]. Розвиток інтеграційних процесів за нинішніх умов вимагає розширення даного переліку та законодавчого регламентування нових агропромислових об'єднань, таких як: агрохолдинги, агропромислові фінансові групи, раніше не відомі в практиці діяльності вітчизняних підприємств.

Асоціація – добровільне об'єднання юридичних і фізичних осіб на безприбутковій основі з метою правового захисту інтересів своїх членів, представлення їх у державних і законодавчих органах, розробки й узгодження загальної стратегії поведінки на ринку. На відміну від концерну і корпорації, відрізняється невисоким ступенем централізації, від консорціуму – широтою сфер діяльності підприємств і організацій, що входять до її складу. Управління в асоціації може здійснюватися як спеціально створеним органом, так і головною юридичною особою за узгодженням з її членами. При цьому створений орган управління асоціацією здебільшого стає інформативним та координуючим центром. Члени асоціації зберігають свою юридичну самостійність і можуть поєднувати свою діяльність у ній з участю в інших асоціаціях і господарських об'єднаннях [271].

М.М. Єрмошенко, М.Н. Скворцов, Н.Т. Назимова до головних функцій асоціації відносять координацію господарської діяльності її учасників без права втручання в їх господарську і комерційну діяльність [113].

Асоціація не відповідає за зобов'язання своїх членів, а члени асоціації несуть субсидіарну відповідальність за її зобов'язання. Асоціації є переважаючою формою агропромислової інтеграції у більшості країн Західної Європи. Комерційна зацікавленість у вступі до асоціації грунтується на доходах, що додатково одержуються тут від розширення

асортименту, поліпшення якості та вигідного збуту готової продукції. Основною вимогою до меха-нізму регулювання виробничо-економічних зв’язків між учасниками асоціації є те, що він повинен формуватися за принципом однакової рентабельності для всіх її членів [17].

Наведені формулювання у визначенні асоціації свідчать, що дослідники всебічно характеризують цю аграрну організаційну структуру та її формування, що дає змогу в практичній діяльності партнерів асоціації знаходити саме ті важелі, які найбільшою мірою задовольняють їх потреби.

Л.М. Грищенко, Й.С. Завадський серед визначальних функцій асоціації виділяють форму ділового співробітництва, спрямовану на пошук потенційних партнерів серед вітчизняних та зарубіжних фірм для прямих контактів між ними з метою розвитку нових форм зовнішньоекономічних зв’язків, розробки відповідних проектів, надання практичної допомоги з питань управління, валютно-фінансових, договірно-правових, а також реклами та збуту продукції [116].

Учасники асоціації мають право бути членами будь-яких інших асоціацій. Асоціації і союзи можуть набувати статусу саморегулювальної організації. Склад апарату асоціації базується на членських внесках учасників. Права і обов'язки членів асоціацій закріплюються установчими документами, в яких може бути передбачено, що відповідне об'єднання надає послуги його членам на основі безоплатних договорів, оскільки участь різних членів об'єднання в його діяльності і потреба окремих членів в управлінських та інших послугах можуть бути різними. Неоднаковими можуть бути для різних учасників також порядок надання, обсяг, періодичність та інші параметри споживчих послуг. Члени асоціації мають право безоплатно користуватися послугами асоціації (отримувати консультаційні, маркетингові, управлінські, юридичні та інші послуги, не укладаючи договорів про надання відповідних послуг).

Асоціації відносяться до однієї з найм’якіших форм об'єднань, що мінімально обмежують дії її членів. Перевагою асоціацій є те, що законодавство надає її засновникам свободу

вибору організаційної структури об'єднання, регулювання взаємних прав і обов'язків учасників.

Не передбачається створення загальних фінансових фондів або об'єднання капіталу. Існує можливість для добровільного об'єднання фінансових ресурсів для досягнення загальних цілей економічного, виробничого і соціального характеру.

Асоціації мають право лобіювати загальні інтереси в уряді і законодавчих органах, проводити з'їзди, симпозіуми, конференції, рекламні компанії, виставки продукції (колективні стенди) на великих галузевих виставках, у тому числі – міжнародних, можлива підтримка навчальних закладів.

Вступ підприємств в асоціації дає можливість:

- розширювати ринки збуту, поліпшувати імідж підприємства, підвищувати конкурентоспроможність;
- брати участь у реалізації спільних програм, проектів навчання персоналу новим методам управління;
- оптимізувати витрати (шляхом використання передового досвіду і нових технологій, використання методичних рекомендацій щодо калькуляції собівартості, економії на консультаційних і інформаційних витратах);
- отримувати фінансову допомогу від учасників об'єднання.

Менш поширеними, порівняно з асоціаціями, є концерни. Агропромисловий концерн створюється на основі добровільної централізації функцій виробничого і науково-технічного розвитку, а також їх фінансової і зовнішньоекономічної діяльності, яка включає підприємства сільського господарства, промисловості, транспорту, торгівлі, наукові та інші організації [17].

Концерни – це статутне об'єднання галузевих, а частіше міжгалузевих підприємств на засадах повної фінансової залежності від єдиного центру і здійснення всіма його учасниками єдиної політики у спільних інтересах. Характеризується централізованою організаційною структурою з жорсткими зв'язками його учасників, які узгоджено здійснюють основну діяльність. Тому засновницькими документами

концерн може заборонити його учасникам брати участь у роботі інших концернів, за винятком асоціацій. Жорстка система зв'язків дає змогу до узгодження між членами концерну додаткової майнової відповідальності за зобов'язаннями об'єднання в цілому [314, 29].

Концерн являє собою єдиний виробничо-господарський комплекс, учасники якого тісно пов'язані між собою технологічно і кооперацийно. Це жорстка форма інтеграції компаній. У своїй більшості концерн є об'єднанням виробничого характеру, у межах якого централізується прийняття виробничо-фінансових рішень. Головна компанія концерну частіше за все організується у вигляді холдингової компанії чи на основі взаємодії переважаючих і залежних товариств. У концерні підприємства номінально лишаються самостійними юридичними особами у вигляді акціонерних чи інших господарських товариств, але фактично вони підпорядковані єдиному господарському керівникові.

Розрізняють вертикальний концерн, який об'єднує підприємства різних галузей, пов'язаних послідовністю технологічного процесу виробництва готового продукту (наприклад, гірничодобувні, металургійні, машинобудівні). Горизонтальний концерн поєднує підприємства однієї галузі, що виробляють однакову продукцію або здійснюють подібні виробничі операції.

Діяльність концерну може поширюватися на одну підгалузь чи галузь економіки. В той же час, у нього можуть входити підприємства однієї або кількох галузей. З погляду системи участі в капіталі, можна виокремити два види концернів: концерн підлеглості та концерн координації.

Концерн підлеглості створюється у вигляді материнських і дочірніх компаній. Концерн координації складається із дочірніх товариств, коли компанії, що входять до нього, здійснюють взаємний обмін акціями. Отже, всі члени концерну впливають на запроваджену концерном політику і водночас залишаються під єдиним керівництвом. Концерн підлеглості створюється для об'єднання виробництва за технологічним ланцюгом, концерн координації – з метою інтеграції таких видів діяльності, як

здійснення єдиної фінансової або наукової політики, узгодженого розвитку виробництва компанії, кадрової політики та ін. Концерн координації, включаючи іноді слабопов'язані технологічні підприємства, за своєю суттю стає близьким до такої форми інтеграції, як конгломерат.

Більшість дослідників визначає концерн як форму об'єднання підприємств і організацій різних галузей на основі спільних інтересів. Однак, концерн передбачає делегування певних функцій його членів колегіальному органу управління, вимагає проведення єдиної економічної політики, централізації частини фінансів, які використовуються для загальних потреб його розвитку [271].

М.М. Єрмошенко, Н.Т. Скворцов розглядають концерн як одну із форм монополій, об'єднання кількох промислових, фінансових і торговельних підприємств, які формально зберігають юридичну самостійність, а фактично його учасники підпорядковані фінансовому контролю і керівництву панівної в об'єднанні групи підприємців [113].

Л.М. Грищенко, Й.С. Завадський до концерну відносять об'єднання підприємств, що здійснюють спільну діяльність на підставі добровільної централізованої функції науково-технічного та виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, природоохоронної, зовнішньоекономічної та іншої діяльності.

Така форма об'єднання дозволяє використовувати можливості великомасштабного виробництва, комбінування, кооперації, завдяки наявності виробничо-технологічних зв'язків у виробничій сфері. До переваг у сфері постачання слід віднести надійність постачання сировини, напівфабрикатів, комплектуючих виробів за прийнятними цінами.

Переваги у сфері виробництва: розподіл витрат між кількома підприємствами, що входять до концерну, може сприяти істотній економії витрат за рахунок спеціалізації і появи на цій основі ефекту від укрупнення виробництва.

Переваги у фінансовій сфері: створюються сприятливі умови для концентрації фінансових ресурсів на стратегічних напрямах розвитку концерну.

Переваги у збутовій сфері: виникає можливість спільного використання збутових каналів, проведення єдиної рекламної

політики, обмеження конкуренції, збільшення частки ринку. В порівнянні концерну з підприємствами, що повністю злилися, його переваги полягають в тому, що здійснення єдиної господарської політики поєднується із збереженням оперативно-господарської самостійності керівництва дочірніх підприємств, а отже, з більшою їх зацікавленістю в комерційних результатах.

До такої ж організаційної форми, як і концерни, належать консорціуми. Однак, консорціум створюється для виконання певних великих цільових науково-технічних, будівельних, природоохоронних та інших програм [271].

Консорціуми – це тимчасові статутні об'єднання промислового і банківського капіталу, без високого ступеня централізації і координації управління для реалізації великих проектів, після реалізації яких вони ліквідуються чи трансформуються в інші види об'єднань. Консорціуми, як і асоціації, більше характеризують координаційні, ніж субсидіарні відносини учасників. Особливості консорціуму полягають у тому, що підприємства консорціуму повністю зберігають свою економічну та юридичну самостійність за виключенням тієї частини їх діяльності, яка пов'язана з досягненням цілей консорціуму; консорціум може бути юридично зареєстрований як акціонерне або інший тип господарських товариств; як правило, учасники консорціуму не формують ніяких організаційних структур, може існувати невеликий апарат (наприклад, рада директорів консорціуму). Розрізняють закриті і відкриті типи консорціумів. У закритому типі компанія-замовник узгоджує контракт окремо з кожним учасником. При створенні відкритого консорціуму всі його учасники в межах цілей консорціуму підпорядковуються спільному лідеру і несуть солідарну відповідність за зобов'язаннями консорціуму в межах своєї дольової участі.

Консорціум створюється для високоякісного виконання термінових і дорогих замовлень та проектів, що вимагають консолідації зусиль і засобів науково-технічних, виробничих, обслуговуючих і фінансових компаній, здатних спільно вирішити поставлене завдання.

В цілому консорціум – це потенційно ефективний організаційно-структурний спосіб тимчасової інтеграції кадрів, потужностей, матеріальних і фінансових ресурсів. Ця форма інтеграції здатна ефективно працювати в ринковому середовищі і залучати значні обсяги інвестицій для реалізації капіталомістких проектів.

Компанії можуть одночасно входити до складу кількох консорціумів, оскільки можуть брати участь у здійсненні кількох проектів. Серед переваг консорціумів слід виділити: підвищення технічної і комерційної конкурентоспроможності, в тому числі – досягнення оптимального поєднання конкурентних переваг малого і великого бізнесу; розширення масштабів підприємництва; розширення ринків збуту.

До об’єднань, які функціонують як незалежна юридична особа з власністю, що ділиться на окремі частини (паї, акції), належить корпорація [116].

М.М. Єрмошенко, Н.Т. Скворцов визначають корпорацію як договірне об’єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників [113].

Корпорація – договірне об'єднання з делегуванням певних повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з її учасників для консолідації виробничо-господарської діяльності підприємств, координація зусиль у розв'язанні складних технічних, фінансових, соціально-економічних проблем, забезпеченні захисту спільних інтересів, кооперуванні у випуску продукції тощо. Учасники корпорації зберігають права юридичної особи, повну фінансову незалежність і виробничо-господарську самостійність, мають право повертати делеговані повноваження згідно із засновницькими документами. Діяльність корпорації ґрунтується на принципах добровільного вступу і безперешкодного виходу з неї, рівноправності її членів, самофінансування, гласності і повноти інформації. Цілі і напрями діяльності, а також повноваження корпорації в цілому та її центру визначаються засновницьким договором. При цьому

визначаються подвійні функції: виробничо-комерційної діяльності та управління справами корпорації в межах наданих їй повноважень. Учасники не відповідають за зобов'язання корпорацій, а корпорація – за зобов'язання своїх учасників, якщо інше не передбачено засновницькими документами [314, 112].

Найбільш жорсткою формою інтеграції підприємств є **трести**, які являють собою інтеграційні утворення, в яких підприємства, що входять до їх складу, об'єднуються в єдиний виробничий комплекс і втрачають юридичну, виробничу і комерційну самостійність, а керівництво їх діяльністю здійснюється із єдиного центру. Прибуток тресту розподіляється відповідно до пайової участі окремих підприємств. У тресті об'єднуються всі напрями господарської діяльності підприємств. При цьому підприємства починають спеціалізуватися на одному чи кількох однорідних видах продукції або послуг та втрачають свою юридичну, господарську, виробничу і комерційну самостійність і підпорядковуються одній головній компанії, яка керує виробництвом і розподілом продукції [314].

Форма тресту зручна для організації комбінованого виробництва. Тобто об'єднання в одній компанії підприємств різних галузей промисловості, що є або послідовними рівнями переробки сировини, або відіграють допоміжну роль одна по відношенню до іншої.

Серед інтеграційних формувань виділяють **синдикати,** які являють собою об'єднання однорідних промислових підприємств та створюються з метою збуту продукції через загальну збутову мережу, що має форму торговельного товариства (акціонерного товариства, товариства з обмеженою відповідальністю і т.п.), з якою кожен учасник синдикату укладає договір на збут продукції. Форма синдикату найбільш поширена в галузях з масовою однорідною продукцією.

До переваг синдикатів належить:

- збереження учасниками синдикату юридичної, виробничої самостійності;
- усунення внутрішньої конкуренції серед його учасників;

– зниження постачальницько-збутових витрат;

– централізація збуту продукції;

– організація збуту продукції його учасників через єдиний збутовий орган;

– можливе збереження учасниками синдикату і власної реалізаційної мережі, яка тісно пов'язана з синдикатною збутовою компанією;

– здійснення закупівель сировини для учасників синдикату через маркетингову компанію.

З метою забезпечення фінансової стійкості підприємств створюються пули. Під пулом слід розуміти добровільну договірну форму об'єднання підприємців, поширену найчастіше у сфері послуг: торговельних, біржових, патентних, страхових, транспортних та ін.

Пул (*англ. pool загальний казан*) – форма об'єднання компаній, яка відрізняється тим, що прибуток всіх учасників пулу надходить до загального фонду і потім розподіляється між ними згідно із заздалегідь встановленою пропорцією. Пули належать до підприємницьких об'єднань, що закріплюються договорами простого товариства.

Об'єднання компаній у вигляді пулів має зазвичай досить тимчасовий характер. В рамках пулу встановлюються правила розподілу загальних витрат і прибутку. У договорі простого товариства про організацію пулу мають бути встановлені правила розподілу загальних витрат і прибутку між його учасниками.

У світовій практиці зустрічаються такі види пулів:

Конкретний пул – об'єднання інвесторів, що спрямовують свої інвестиції на конкретний об'єкт.

Патентний пул – угода більше ніж двох компаній про взаємне використання патенту. Учасники патентного пулу отримують дохід у розмірі квоти, що призначається при вступі до пулу.

Торговельний пул – об'єднання, в якому учасники домовляються про нагромадження і затримку на складах якого-небудь товару до моменту, найбільш вигідного для його продажу

за підвищеними цінами в результаті штучно створеного дефіциту.

Важливе значення у розвитку аграрного виробництва повинно належати фінансово-агропромисловим групам (ФАПГ), які дозволяють налагодити взаємозв'язки між підприємствами, банками, страховими компаніями та іншими учасниками ФАПГ.

Фінансово-агропромислова група – це сукупність юридичних осіб, що діють як головне і дочірні товариства або товариства, які повністю або частково об'єднали свої матеріальні і нематеріальні активи (система участі) на основі договору про створення фінансово-промислової групи з метою технологічної або економічної інтеграції для реалізації інвестиційних та інших проектів і програм, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та розширення ринків збуту товарів і послуг, підвищення ефективності виробництва, створення нових робочих місць. Головні принципи формування ФАПГ: добровільність входження агропромислових організацій до складу групи; дотримання норм антимонопольного законодавства; обов'язковість обліку індивідуальних осіб, що входять до об'єднання структур.

Центральна роль у функціонуванні ФАПГ належить керуючій компанії, яка виконує такі функції:

- розробляє програму розвитку всієї ФАПГ і її окремих підприємств;
- спільно з комерційними і агропромисловими підприємствами визначає інвестиційну політику ФАПГ, спрямовану на подальший розвиток як окремих підприємств, так і ФАПГ в цілому;
- спільно з банками, страховими компаніями, інвестиційними фондами розробляє кредитну політику ФАПГ, спрямовану на випуск векселів, надання кредитів і т.д.;
- здійснює контроль за виконанням фінансових і інвестиційних планів.
- Основні переваги фінансово-агропромислових груп:
- підвищення ефективності функціонування фінансово-агропромислової групи за рахунок того, що всі учасники мають спільні інтереси;

– технологічна або економічна інтеграція для реалізації інвестиційних та інших проектів і програм;

– зниження цінових надбавок на продукцію, яка проходить по технологічному ланцюгу між підприємствами-учасниками ФАПГ;

– підвищення конкурентоспроможності і розширення ринків збуту товарів і послуг;

– підвищення ефективності виробництва, створення нових робочих місць;

– акумулювання тимчасово вільних засобів за допомогою інвестиційних та інших проектів і програм.

Стратегічний альянс – це угода про кооперацію двох або більше незалежних фірм з метою реалізації стратегічних завдань, завдяки синергії об'єднаних і взаємодоповнюючих стратегічних ресурсів компаній. Це угоди про співпрацю між фірмами, що йдуть далі звичайних торговельних операцій, але не доводять справу до злиття компаній.

Основні переваги альянсів:

– найбільш швидкий та дешевий спосіб реалізації глобальної стратегії;

– забезпечення збереження самобутності кожного із учасників;

– компанії можуть бути учасниками безлічі стратегічних альянсів;

– створюються на певний термін та розпадаються, коли необхідність в об'єднанні відпадає.

Франчайза – це об'єднання, відповідно до якого велика корпорація зобов'язалася забезпечувати невелику компанію своїми товарами, рекламними послугами, технологіями, надавати послуги з менеджменту, маркетингу з врахуванням місцевих умов або особливостей обслуговуваної фірми.

На сучасному етапі ринкових перетворень значного поширення набули **холдингові компанії**, що являють собою різновид акціонерних компаній або корпорацій. Суть цього підприємницького утворення зводиться до володіння однією (материнською) компанією часткою цінних паперів дочірніх підприємств, що входять до складу холдингу. Входження

компаній у холдинги не пов'язане з контрактами або угодами між його членами. У цьому полягає головна відмінність холдингів від концернів. У США подібні форми реалізації підприємницької діяльності в цей час поширені в банківській сфері. Великі банки через придбання акцій та інших цінних паперів більш дрібних банків, а також промислових підприємств одержують можливість контролювати діяльність своїх дочірніх компаній.

Холдинг – це вертикально інтегроване об'єднання юридичних осіб, пов'язаних між собою відносинами економічної субординації (як правило, реалізується через відносини володіння). За рахунок такої субординації вся структура в цілому керована, але при цьому є можливість забезпечити відносну самостійність окремих її елементів, необхідну для економічно ефективної роботи системи [204].

Разом з тим, холдинг є своєрідним регульованим мікроринком, усередині якого зберігаються товарно-грошові відносини при регульованій системі внутрішнього трансферного ціноутворення. Річ у тому, що всі підприємства холдингової структури, залишаючись самостійними, здійснюють свою господарську діяльність під контролем материнської компанії. Таким чином, формуються специфічні холдингові економічні відносини.

Створення холдингових структур має деякі переваги. Не втрачаючи юридичної самостійності, структури, що входять до складу холдингу, отримують доступ до сучасних технологій, підвищують конкурентоспроможність, синергетичний ефект, доступ до нових ринків збуту продукції.

Холдинг формується за рахунок викупу чи набуття частки у статутному капіталі підприємств, що входять до його складу. Характеризується жорстким централізованим управлінням, являє собою єдину цілісну систему, що є одним з найбільш ефективних інструментів у підвищенні ефективності аграрних підприємств [17].

Холдингова компанія створюється для володіння контрольними пакетами акцій інших компаній з метою контролю і управління за їх діяльністю, як правило, у вигляді акціонерного товариства чи товариства з обмеженою відповідальністю.

Наявність виробничих потужностей при цьому спостерігається далеко не завжди. Розрізняють чисту холдингову компанію, яка виконує тільки контрольно-управлінські функції, і змішану, що, на відміну від першої, займається підприємницькою діяльністю: промисловою, торговою, кредитно-фінансовою.

В цілому, слід зазначити, що у вітчизняній та зарубіжній економічній і довідковій літературі не існує єдиного визначення холдингової компанії. Зокрема, Оксфордський економічний словник визначає холдингову компанію (holding company) як „компанію, створену для володіння акціями інших компаній, які вона контролює" [355]. Досить схоже визначення наводиться у Російському енциклопедичному словнику, де зазначено, що „холдинг-компанія – акціонерна компанія, що використовує свій капітал для придбання контрольних пакетів акцій інших компаній з метою встановлення контролю над ними" [249].

За визначенням В.В. Гончарова, „холдингова компанія – це особливий вид фінансової компанії, яка створюється для володіння контрольними пакетами акцій інших компаній і управління їх діяльністю" [54].

О.М. Кравченко зазначає, що „під холдингом слід розуміти структуровану організацію юридичних осіб, одна з яких (материнська компанія) має можливість впливати на рішення інших учасників холдингу (дочірніх компаній)" [143]. Досить близьким за сутністю є визначення І.С. Шиткіної, яка під холдинговою компанією у широкому сенсі розуміє „сукупність двох або більше комерційних організацій, одна з яких є основним товариством, а решта – дочірні або залежні товариства". Холдинговою компанією у вузькому розумінні, на думку автора, є „головне товариство, що приймає рішення щодо діяльності дочірніх і залежних товариств" [330].

Такий підхід І.С. Шиткіної до визначення холдингу є досить співзвучним із визначенням, що дає Томас Келлер. Зокрема, він зазначає, що „під холдинговою компанією слід розуміти підприємство, головною сферою діяльності якого є розрахована на тривалий термін його пайова участь в одному або кількох самостійних у виробничому відношенні підприємствах, виділяючи при цьому поняття холдингу у широкому розумінні як

„компанію, що виконує функцію фінансування та управління", та у вузькому розумінні – „як компанію, що здійснює управління дочірніми і залежними підприємствами" [130].

Вітчизняні вчені холдинги розглядають як „активізацію інвестиційної та інноваційної діяльності, спрямованої на збереження прогресивних структурних зрушень, технічне оновлення виробництва, впровадження новітніх технологій і нової техніки, що є особливо актуальним завданням ефективних власників у постприватизаційний період та викликає зміну попиту на робочу силу в аспектах її структури і кваліфікаційного складу, що призводить, з одного боку, до зменшення потреби в робочій силі завдяки зростанню продуктивності праці, а з іншого – до збільшення зайнятості і потреби в працівниках внаслідок зростання обсягів виробництва" [240, с. 28–30].

У Законі України "Про холдингові компанії в Україні" № 3528-IV від 15.03.2006 холдингові компанії визначено як „акціонерні товариства, які володіють, користуються та розпоряджаються холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств". Відповідно до статті 2 даного закону, законодавство України про холдингові компанії регламентується Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Законом України "Про господарські товариства", іншими законами та нормативно-правовими актами, що регулюють діяльність холдингових компаній [232].

Відповідно до Господарського кодексу України, „холдингова компанія – публічне акціонерне товариство, яке володіє, користується, а також розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств (крім пакетів акцій, що перебувають у державній власності".

Компанії холдингового типу набули значного поширення за кордоном, оскільки дозволяють забезпечити централізоване управління бізнесом. З їх допомогою центральна компанія не лише управляє пакетом акцій, а фактично підпорядковує собі формально незалежні компанії та отримує можливість призначати своїх людей на керівні посади.

Основними перевагами холдингів є:

– реалізація масштабу використовуваних ресурсів (виробничих фондів, інвестиційних засобів, трудових ресурсів);

– мінімізація посередницького впливу на виробничі процеси;

– централізація та підвищення ефективності використання капіталів завдяки погодженій фінансовій, інвестиційній та кредитній політиці залежно від кон'юнктури ринку;

– зниження підприємницьких ризиків та підвищення конкурентоспроможності структурних підрозділів шляхом створення замкнутого циклу виробництва;

– формування іміджу великої та впливової організації.

Кластер – це об'єднання підприємств, постачальників устаткування, комплектуючих, спеціалізованих виробничих і сервісних послуг, науково-дослідних і освітніх організацій, зв'язаних стосунками територіальної близькості і функціональної залежності у сфері виробництва і реалізації товарів і послуг. Кластер поєднує в собі конкуренцію, спеціалізацію і кооперацію, забезпечує ефективну взаємодію всіх учасників спрямовану на оптимізацію умов спільного розвитку та максимізацію синергетичного ефекту. Механізм побудови кластеру забезпечує поліпшення методів управління і спеціальних знань шляхом обміну досвідом, можливість виходу на міжнародні ринки, реалізація механізмів субконтрактації, зниження витрат на різних стадіях виробництва; формування різних варіантів об’єднань (об'єднання в холдинг, союз, альянс, технопарк або їх комбінацій).

Детальний аналіз можливих варіантів і особливостей форм інтеграції підприємств, з аналізом їх характеристик, особливостей, юридичного статусу, особливостей інтеграції сфер діяльності та переваг і недоліків наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз інтеграції сфер господарської діяльності залежно від форми об’єднання компаній

Об’єднання	Сфери діяльності				
	виробництво	маркетинг	фінанси	облік	планування

Концерн	+	+	+	+	+
Конгломерат	_	_	+	+	+
Холдинг	+	+	+	+	
Консорціум	_	_	_	_	+
Синдикакт	_	+	_	_	+
Асоціація	_	_	_	_	_
Трест	+	+	+	+	+

Крім визначених типів інтеграційних об'єднань, у світовій ринковій економіці широко застосовуються інші модифікації обєднання підприємств і установ. Вони довели високу економічну ефективність своєї діяльності. Тому з розвитком і поглибленням ринкових перетворень в нашій країні цілком можливо їх поширення в практичній діяльності вітчизняних підприємств.

Необхідно зазначити, що важливе значення в узгодженні інтересів учасників інтеграційних структур належить структурно-організаційному аспекту, який ґрунтується на [270, с.12]:

– визначенні типу організаційної структури: з “жорсткою” централізацією (холдинги), з “м’якою” централізацією (ФПГ), децентралізовані (союзи, асоціації), змішані (кооперативи);

– організації міжгалузевих зв’язків: одногалузеві або багатогалузеві структури. Як правило, багатогалузеві інтеграційні структури орієнтовані на виробництво великого сегменту про-дукції, призначеної для внутрішнього та зовнішнього ринків;

– визначенні масштабу виробничо-господарської діяльності: регіональні, міжгалузеві, транснаціональні.

1.3. Методологічні основи формування і функціонування агрохолдингів

Концентрація капіталу в сільськогосподарському виробництві у вигляді створення інтегрованих структур

відбувається під впливом об'єктивних економічних факторів, характерних як для економіки України, так і світової економіки і зумовлені процесами її глобалізації.

Всі індустріально розвинені країни світу в 50–70-х роках XX ст. пройшли період бурхливої активності несільськогосподарських компаній щодо інвестицій в сільське господарство. Як правило, вони припадали на періоди аграрних криз, за яких фермерські господарства зазнавали фінансової скрути, а земля втрачала свою вартість, тому інвестувати в сільське господарство було економічно вигідно. Також активний інвестиційний період у сільському господарстві відбувався на фоні економічного росту інших галузей економіки після проведення аграрних реформ, спрямованих на індустріалізацію сільськогосподарського виробництва. Основними мотивами при цьому були: недооцінка землі як найважливішого фактора виробництва в сільському господарстві (стагнація на земельному ринку зумовлена бідністю самих виробників, відсутністю земельного законодавства, що регламентує обіг земель); і з другого боку – можливість інвесторам за низьких затрат придбати активи, які в майбутньому принесуть дохід [325].

У сільському господарстві України ініціаторами створення холдингових компаній виступають переважно промислові підприємства. Створений внаслідок об'єднання синергетичний ефект дозволяє оздоровити економіку сільськогосподарських підприємств, забезпечити вирішення соціальних питань, створити нові робочі місця.

Вітчизняні аграрні холдингові компанії за змістом далекі від класичного розуміння холдингу. Розрізняють майнові, договірні, унітарні і змішані холдингові компанії. Майнові передбачають часткове або повне включення власності структурних підрозділів до статутного фонду управлінської компанії, яка має домінуючу частку у капіталі холдингу. У договірних – взаємовідносини між структурними підрозділами регламентуються договором, що забезпечує максимальну господарську і юридичну незалежність структурним підрозділам, унітарні (державні) формуються завдяки включенню до складу головної компанії акцій державних підприємств, як правило, з

метою вирішення соціальних та економічних питань державного значення. Змішаний тип передбачає уніфікацію трьох попередніх форм [239].

Типові класифікаційні ознаки холдингових компаній: склад учасників; форма власності; глибина відносин між учасниками і інтегратором у процесі виробничої діяльності; межа господарської і юридичної самостійності суб'єктів інтегрованої структури.

За кількісними показниками холдинги можна класифікувати залежно від величини консолідованого капіталу, обсягу вироб-ничої діяльності, кількості учасників групи, середньоспискової чисельності працюючих, кількості сфер (галузей діяльності) [270].

Холдинги класифікують: залежно від центру формування – на промислові, банківські, аграрні; залежно від організаційної побудови – на вертикальні, горизонтальні, конгломеративні; залежно від територіальної діяльності – на регіональні, міжрегіональні, транснаціональні; залежно від розмірів виробничої діяльності – на малі, середні, великі; залежно від способу внутрішньої побудови – з м'якою формою, з жорсткою формою.

Існують різні підходи до визначення агрохолдингів. У загальному плані під агрохолдингом слід розуміти повне або часткове об'єднання капіталів підприємств на взаємовигідних умовах на договірній основі [201].

В цілому агрохолдинги – це об'єднання різних за розміром та організаційно-правовою формою сільськогосподарських підприємств, спрямовані на максимізацію економічного ефекту. Перспективою подальшого їх розвитку є посилення процесів глобалізації і об'єднання з метою захисту власних бізнес-інтересів як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках, через формування аграрного лобі, агросоюзів, транснаціональних об'єднань.

До агропромислових холдингів належать несільськогосподарські компанії, що торгують сільськогосподарською продук-цією, компанії постачальники

ресурсів, компанії, які самостійно організовують виробництво сільськогосподарської продукції.

Мотивами створення агрохолдингів є: відновлення міжгалузевих зв'язків шляхом поєднання виробництва, зберігання і переробки сільськогосподарської сировини та реалізації готової продукції; зниження податкового навантаження; зменшення втрат продукції при її проходженні за технологічним ланцюгом; підвищення ступеня переробки аграрної продукції та її якості; поглиблення спеціалізації господарств; зменшення ризику і невизначеності за умови конкурентної боротьби; стимулювання інвестування капіталу переробних підприємств у виробництво сільгоспсировини [51].

В цілому, обґрунтовуючи доцільність створення агрохолдингу, слід враховувати специфіку технологій виробництва; рівень фінансової стійкості всіх потенційних учасників; міру взаємної значимості підприємств.

Основні принципи створення різних моделей агрохолдингів: добровільність, комплексність, цілісність, адаптивність, сприятливе зовнішнє середовище, підтримка з боку органів управління [201]; добровільність вибору партнерів і економічна доцільність, які дозволяють оптимізувати склад агрохолдингу; інтеграція „знизу", тобто об'єднання за ініціативою самих господарюючих суб'єктів без тиску з боку управлінських структур; вплив держави на інтеграційний процес лише створенням економічних умов, які забезпечують його ефективність, або на основі участі державного органу як рівноправного партнера об'єднання; організаційна цілісність агрохолдингу при єдиних стратегії та тактиці, цілях і завданнях розвитку; виділення провідної ланки і пріоритетних напрямів удосконалення агрохолдингу; рівні економічні умови для всіх учасників інтеграції; об'єднання не тільки організаційно-господарських структур, а й їх капіталів; колектив-не управління власністю, що підвищує зацікавленість і відповідальність кожного партнера; залучення до процесу інтеграції торгового капіталу, який забезпечує одержання інвестицій [17, 322].

Найбільш ефективною в організаційному і управлінському плані є структура управління, яка побудована за принципом,

коли центральна компанія володіє контрольним пакетом акцій підприємств і організацій, що входять до її складу. Концентрація власності за холдинговим принципом дозволяє об'єднувати необхідні для виробництва активи і формувати замкнутий технологічний цикл виробництва.

Різноманітні види агрохолдингів умовно можна об'єднати в три групи [322]:

1) агрохолдинги, засновані на частковому об'єднанні власності фізичних та юридичних осіб. Частіше за все такі структури створюються у формі акціонерних товариств, в яких один із партнерів є інтегратором. Саме на його баланс передаються паї (акції) інших суб'єктів інтегрованого формування;

2) агрохолдинги, створені в результаті повного злиття власності партнерів. Всі учасники таких об'єднань втрачають свою юридичну самостійність і стають підрозділами нової організаційно-господарської системи;

3) агрохолдинги, створені на основі інституційної одиниці з використання виключно її власності. У цьому випадку відбувається розширення сфери виробничої діяльності господарюючого суб'єкта за рахунок підключення до нього однієї або кількох ланок агропромислового виробництва (у формі внутрішньогосподарських підрозділів) і шляхом його диверсифікації. Такі структури можуть створюватися на базі сільськогосподарських, переробних та сервісних підприємств.

Однією з основних особливостей розвитку сучасних агрохолдингів, на думку В.А. Семенова [263], є спрямованість формування «зверху вниз», а не "знизу вгору", як це відбувається у розвинених європейських країнах. Така ситуація призводить до швидкого та спрощеного утворення агрохолдингів та виникнення і розвитку негативних соціальних і психологічних явищ. Існують і інші підходи до визначення спрямованості агрохолдингів. Зокрема, на думку В.В. Губанова, спрямованість "зверху вниз" відбувається за рішенням влади, "знизу вгору" – за ініціативи учасників. При цьому, якщо ініціатором створення інтегрованої структури виступає держава, то пріоритетом є вирішення завдань забезпечення продовольчої безпеки, відтворення

сільськогосподарського виробництва та вирішення соціальних питань [59].

Сучасні агрохолдинги дозволяють акумулювати фінансові, матеріальні, енергетичні та трудові ресурси, що забезпечує сприятливі умови для реалізації інвестиційних проектів, поліпшення взаємозв'язків між всіма учасниками інтеграційного процесу, підвищує зацікавленість у результатах господарювання та спрямовує їх діяльність на максимізацію кінцевого результату, у зв'язку з чим спостерігається активний процес їх формування і розвитку.

Економічна сутність функціонування агрохолдингів полягає не лише в укрупненні господарюючих суб'єктів [59], а й в деякому обмеженні монополії переробних промислових підприємств, підтримці сільськогосподарських товаровиробників [264], відновленні втрачених виробничих зв'язків [154], поліпшенні соціально-економічних показників діяльності усіх учасників за рахунок синергетичного ефекту інтеграції. На думку Т.В. Тарєлкіної [289], отримати синергетичний ефект можна лише за умови повної взаємодії між учасниками, яка, насамперед, спрямована на досягнення загальної мети агрохолдингу – одержання прибутку.

Визначальною особливістю агрохолдингів є складна система виробничо-фінансових міжгалузевих відносин, яка склалась між учасниками.

Розв'язати дану проблему можна шляхом розробки механізму узгодження інтересів учасників агрохолдингу, в основу якого має бути закладена сутність і мета інтегрування. Опрацювання такого механізму зумовлене необхідністю вирішення цілої низки економічних, структурно-організаційних, функціональних та соціально-психологічних питань.

Головна мета реалізації структурно-організаційного аспекту щодо узгодження інтересів учасників агрохолдингу полягає у відновленні порушених міжгалузевих зв'язків між економічно зв'язаними господарюючими суб'єктами, галузями та сферами.

Крім структурно-організаційного аспекту узгодження інтересів учасників холдингових структур виділяють

функціональний аспект, який ґрунтується на двох принципових моментах [270, с.15]:

1) визначення центру у формуванні холдингової структури: банківський (фінансово-кредитний), промисловий, торговельний, науково-дослідний. Кожна із перелічених структур має свої переваги і недоліки. Перевагою банківської материнської компанії є вільний доступ до фінансових ресурсів, недоліком – ігнорування інтересів товаровиробника, орієнтація на отримання високих доходів за рахунок спекулятивних махінацій. Перевагою інтеграції, де інтеграційним центром виступає промислове підприємство, є формування стабільних економічних зв'язків на всіх стадіях виробництва та переробки, посилення ринкових позицій підприємства. Перевага інтеграції з торговим підприємством полягає у можливості контролювати затрати і доходи не тільки виробництва, а й її реалізації, недолік – ігнорування інтересів виробничого циклу. Інтеграція з науково-дослідним центром сприяє розвитку виробництва, нормуванню виробничих процесів;

2) кожен учасник холдингової структури спеціалізується на виконанні певної функції.

На думку В.В. Губанова [59], в холдинговій структурі реалізується принцип спеціалізації компанії не тільки з точки зору переробки, а й з позицій управління. Таким чином, чіткий розподіл функцій дозволяє учасникам холдингу досягти кращих кінцевих результатів. Отже, головною метою реалізації функціонального аспекту в узгодженні інтересів учасників є „спеціалізація функцій фінансово-господарської діяльності" [270, с.15].

Основні перешкоди формування агрохолдингів в агропромисловому комплексі, на нашу думку, полягають в слабкій реалізації економічних аспектів та недостатній науковій обґрунтованості. У сучасній науковій літературі добре висвітлені питання об'єднання матеріальних і нематеріальних активів при формуванні агрохолдингів [102, 236, 313, 318], а також їх інвестування в ті чи інші проекти [321, 113, 102, 195, 33]. Однак недостатньо дослідженими залишаються проблеми ефективності створення агрохолдингів та організації фінансових потоків.

Детальний аналіз економічних аспектів у вітчизняній та зарубіжній практиці формування агрохолдингів дозволяє виділити їх переваги, які полягають у [59, 154, 263, 264, 289, 255, 195, 105]:

1) зменшенні податкового навантаження;

2) організації безвідходного виробничого-технологічного циклу, що сприяє повній переробці і зменшенню втрат сировини;

3) поліпшенні якості продукції, зменшенні затрат на її виробництво і реалізацію;

4) вирішенні питань дефіциту коштів, за рахунок власних фінансово-кредитних установ, у разі наявності таких та за допомогою оптимізації внутрішньогосподарських фінансових потоків і внутрішнього фінансування.

З огляду на вищенаведені переваги та враховуючи, що на одиницю виробленої продукції постійні витрати скорочуються, а змінні – залишаються такими ж [321; 113], можна зробити такі висновки. Із збільшенням обсягу виробленої продукції за рахунок залучення в агрохолдинг більшої кількості учасників, безпосередньо пов'язаних з випуском даної продукції, доходи від виробництва і реалізації продукції, що припадають з розрахунку на кожного учасника, збільшуються до певної граничної межі.

У цьому зв'язку головна мета у сфері узгодження інтересів учасників агрохолдингу полягає у встановленні оптимального співвідношення сукупних доходів і сукупних затрат. Це зумовлює необхідність проведення в кожному конкретному випадку детального аналізу структури витрат і доходів.

Формування агрохолдингів, орієнтованих на об'єднання аграрного і промислового секторів економіки, є одним із напрямів розв'язання соціально-психологічних аспектів. Слід зазначити, що головна мета соціально-психологічного аспекту щодо узгодження інтересів учасників агрохолдингу полягає у формуванні культурно-вартісних орієнтирів [270, с.17].

Соціально-психологічні аспекти в узгодженні інтересів учасників агрохолдингу, на думку В.А. Семенова, пов'язані з появою соціальної напруги через внутрішньокультурні розбіжності та неготовність сільських жителів самостійно вирішувати проблеми сільськогосподарського виробництва,

дбати про інтереси громади і території, на якій вони проживають. За часів адміністративної системи ці функції були покладені на державу. В умовах ринкових відносин вони стали обов'язком сільської громади [263]. При цьому скоротилося або зовсім призупинилося фінансування соціальної інфраструктури, що була переведена на баланс органів місцевого самоврядування. Однак, бюджети останніх дозволяють лише підтримувати її у належному стані, але не розвивати.

Разом із тим, селяни не звикли брати на себе ризики, пов'язані з виробництвом і реалізацією сільськогосподарської продукції. Формування ринкових відносин забезпечує рівність можливостей, тобто свободу вибору, а не свободу результатів [270, с.16].

Для соціально-психологічної адаптації населення необхідно забезпечити формування економічних і неекономічних інтересів, в тому числі визначення культурно-ціннісних орієнтирів, коли головним критерієм в компанії є трудова дієздатність її працівників.

Таким чином, у результаті детального аналізу теоретико-методологічних аспектів формування агрохолдингів і узгодження інтересів їх учасників вдалося визначити основні ознаки організації роботи агрохолдингів: структурно-організаційну, яка полягає у відновленні порушених міжгалузевих зв'язків; функціо-нальну – спеціалізації функцій фінансово-господарської діяльності всіх учасників; економічну – визначенні оптимального співвідношення сукупних доходів і сукупних затрат; соціально-психологічну – формуванні культурно-ціннісних орієнтирів.

Агрохолдинги, порівняно з горизонтальними і конгломеративними інтегрованими структурами, дозволяють відновити економічні зв'язки між господарюючими суб'єктами (структурно-організаційний аспект), чітко розподілити функції фінансово-господарської діяльності (функціональний аспект), підвищити доходи і знизити витрати на виробництво і реалізацію продукції за допомогою побудови повного виробничого циклу (економічний аспект), забезпечити вирівнювання доходів працівників всіх учасників інтеграційної структури, згладжування соціальних конфліктів між сільськогосподарським

і промисловим персоналом, а також підвищити мотивацію до підвищення продуктивності праці (соціально-психологічний аспект) [270, с.18].

Крім того, поглиблення процесів вертикальної та горизонтальної інтеграції на основі створення різноманітних агропромислових формувань дозволяє вирішити такі питання: забезпечення населення необхідною готовою продукцією; координацію підприємницької діяльності членів об'єднання; захист спільних майнових інтересів, їх фінансування та кредитування; проведення маркетингових досліджень з виробництва і доведення готового продукту до кінцевого споживача; забезпечення більш міцних конкурентних позицій на ринку продовольства. Найбільш стійкими є агропромислові об'єднання, що створюють замкнений цикл "виробництво-переробка-реалізація", що дозволяє їм відновити міжгалузевий ціновий дисбаланс, подолати монополізм промислових структур та їх диктат у формуванні цін на сировинних ринках, а також посилити кооперацію та узгодити діяльність структурних підрозділів [17].

Основним завданням діяльності агрохолдингу є 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 ланцюга та стабільне забезпечення формування районного, регіонального та міжрегіонального продовольчих фондів [201].

Актуальність дослідження зумовлена відсутністю чіткого визначення процесів інвестиційної активності несільськогосподарських компаній в аграрній сфері і процесів вертикальної інтеграції.

Ґрунтуючись на тому, що метою створення горизонтально інтегрованих структур, в основному, є вирішення короткострокових завдань, зокрема, реалізація єдиної цінової політики на ринку в умовах жорсткої конкуренції, техніко-економічного обміну досвідом або інноваційних перетворень,

об’єктом дослідження визначена вертикально інтегрована структура.

Розвиток холдингових структур у сільськогосподарському виробництві вимагає нових наукових розробок та рекомендацій у напрямі формування конкурентного середовища, відпрацювання взаємовигідних правил гри між суб'єктами договорів оренди: встановлення оптимального розміру орендної плати, форм її виплати, термінів оренди, реалізації суб'єктами їх правомочностей, зокрема, запровадження застави права оренди, обміну земельних ділянок. Крім того, існують дискусійні питання, які потребують додаткових досліджень.

Враховуючи те, що в основу розвитку агрохолдингів покладено акціонерний тип побудови організаційної структури, вважаємо за доцільне детально його розглянути та проаналізувати на прикладі ЗАТ "Райз-Агро", акціонерами якого виступають юридичні та фізичні особи, що набули право власності на акції товариства.

Органами управління акціонерного товариства є загальні збори акціонерів – вищий орган; наглядова рада – представницький орган акціонерів у період між проведенням загальних зборів; генеральний директор – виконавчий орган; а також ревізійна комісія – орган контролю за фінансово-господарською діяльністю генерального директора.

До компетенції загальних зборів акціонерів належить затвердження річних результатів діяльності товариства, звітів і висновків ревізійної комісії, порядку розподілу прибутку, строку та порядку виплати частки прибутку (дивідендів), визначення порядку покриття збитків.

До компетенції наглядової ради відноситься: визначення основних напрямів діяльності товариства і затвердження його бюджету, виробничого плану та звітів про їх виконання; затвердження, за поданням генерального директора товариства, правил процедури та інших внутрішніх документів товариства; визначення організаційної структури товариства та штатного розпису; погодження колективного договору товариства та визначення умов оплати праці посадових осіб товариства,

директорів дочірніх підприємств, філій та представництв, а також системи їх мотивації.

Виконавчим органом акціонерного товариства, що здійснює керівництво його поточною діяльністю, є генеральний директор, який призначається наглядовою радою.

Генеральний директор, за погодження із наглядовою радою, підписує колективний договір з трудовим колективом та встановлює фонд оплати праці на умовах, визначених колективним договором.

Згідно із статутом підприємства, правилами внутрішнього трудового розпорядку, прийом на роботу в товариство реалізується через укладання трудового договору або контракту між управлінською компанією в особі генерального директора товариства і громадянином.

Кандидат на посаду заступника генерального директора, директора департаменту або філії, головного бухгалтера підприємства затверджується наглядовою радою товариства, після чого призначається на посаду наказом генерального директора. Генеральний директор може передовіряти право прийняття на роботу директорам філій. Директор філії має право прийняти на роботу працівника тільки у разі наявності вакантної посади, передбаченої штатним розписом підприємства.

Головні спеціалісти філій призначаються на посаду лише за наказом генерального директора товариства. Як виняток, директор філії своїм наказом може призначити виконуючого обов'язки головного спеціаліста філії, з наступним його затвердженням, протягом місяця, наказом генерального директора.

Координуючою ланкою агрохолдингів є центральна компанія, якій делегуються повноваження в прийнятті основних рішень, здійснення вищого стратегічного керівництва, координації фінансово-господарської діяльності, бізнес-планування, розробка маркетингової політики [201].

Організаційна побудова агрохолдингу, насамперед, спрямована на вирішення питань щодо вибору кількісного та якісного складу підприємств-учасників. В основі такого відбору мають бути такі чинники: виробничий напрям і рівень

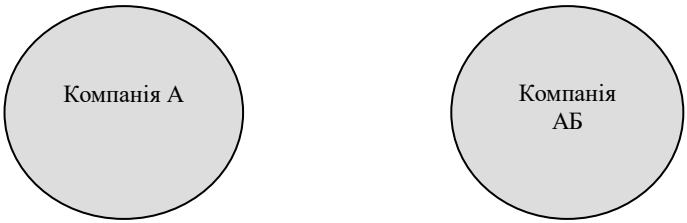
господарювання; обґрунтування технологічних і економічних зв'язків потенційних підприємств-учасників, ступінь централізації виробничих та управлінських функцій, територіальний фактор.

Головними завданнями у 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 [17]. Цього можна досягнути через реалізацію принципів використання інвестиційного та інноваційного ресурсів, що відіграють вирішальне значення у процесі формування групи засновників новостворюваних господарських структур. За відсутності підприємства-лідера та надійного інвестиційного джерела новостворений агрохолдинг може перетворитися на неефективне формальне об'єднання юридичних осіб.

Фактично, у формуванні агрохолдингів основними засновниками є несільськогосподарські компанії, які виступали або покупцями сільськогосподарської продукції, або були постачальниками матеріально-технічних ресурсів промислового походження. Однак, мають місце випадки, коли інвестор взагалі не пов'язаний із сільським господарством.

Більшість авторів виділяють організаційний, економічний, структурний, та правовий етапи формування агрохолдингів [201].

Останнім часом активного розвитку набув процес створення агрохолдингів шляхом злиття та поглинання інших компаній (рис. 1.1).



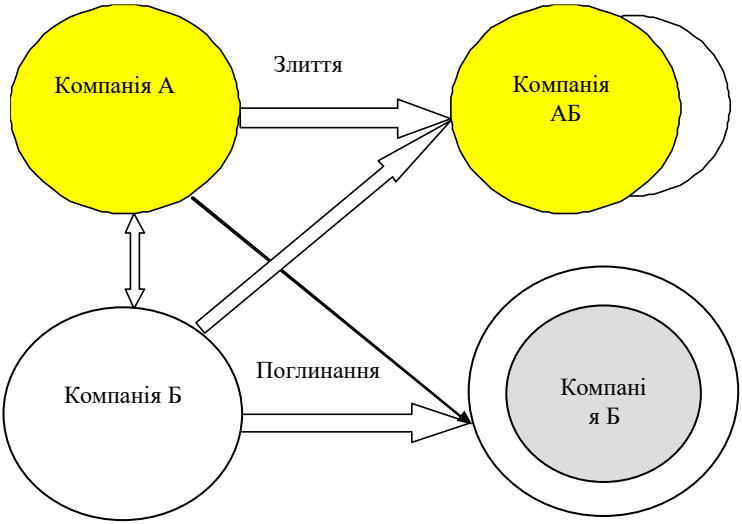


Рис. 1.1. Приклад створення агрохолдингів через злиття та поглинання

Джерело: дослідження автора.

Зокрема, процеси злиття і поглинання досить активізувалися 2009 року. Наприклад, у вересні завершили процес об'єднання своїх активів агропромисловий холдинг "Ленд Вест компанії" і "Західна компанія" Дакор", у результаті чого створилася нова компанія "Дакор Агро Холдинг" (Dakor Agro Holding, Кіпр). Структура нового об'єднання складається з 4 заводів із виробництва цукру сумарною потужністю переробки цукрових буряків 16,7 тис. тонн на добу, нараховує у користуванні 163 тис. га сільськогосподарських угідь, має парк сучасної техніки, а також компанії із забезпечення логістики та зберігання продукції. Планується, що подібне злиття дозволить новому об'єднанню увійти до трійки найбільших агрохолдингів України. Так, холдинг розраховує до 2012 р. збільшити продаж сільгосппродукції в 3,6 раза, порівняно з рівнем 2009 р. – до 758 млн грн, цукру – у 2,4 раза, до 1,06 млрд грн та зберегти

площі сільськогосподарських земель на сучасному рівні (163 тис. га).

У грудні 2009 р. було оголошено про завершення об'єднання одного з найбільших агропромислових холдингів України ВАТ "Цукровий союз" Укррос" з ТОВ "Укррос-зерно" (99% частки в його статутному капіталі викуплено ВАТ "Цукровий союз" Укррос"). При цьому основна мета об'єднання аграрного бізнесу та переробки полягала у поліпшенні та удосконаленні системи управління.

У квітні 2009 р. агрохолдинг "Мрія" завершив поглинання кількох великих агровиробників західного регіону, а у липні Антимонопольний комітет України дозволив холдингу придбати частки шести цукрових заводів Тернопільської області. В основному, така діяльність спрямована на збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції [344].

В цілому створення інтегрованих структур може відкрити господарюючим суб'єктам шлях до виходу на нові ринки. Більше того, інтеграційні структури можуть виступати зручною формою переливання капіталів із галузей, які мають проблеми, пов'язані із спадом виробництва [236].

Головна мета створення агрохолдингів полягає у формуванні такої інтеграційної структури, яка здатна забезпечити прибутковість виробничо-фінансової діяльності об'єднання у довгостроковій перспективі та стабільне місце на внутрішньому і зовнішньому ринках. Специфічні цілі кожного учасника, як правило, відрізняються від загальних. Разом з тим, вони мають спільну стратегічну мету, яка полягає в максимізації прибутку.

Створення агрохолдингів зумовлює необхідність визначення точної уніфікованої термінології, що відображає економічну сутність, характер і природу кожної з них окремо взятої і в сукупності як частин, що складають єдиний аграрно-промисловий комплекс на рівні народногосподарського масштабу [51]. Ми вважаємо цю точку зору як обґрунтовану і таку, що потребує чітких визначень термінологічних понять.

Наші дослідження практики кооперування й інтеграції в агрохолдингах на нинішньому етапі розвитку цих процесів підтверджують, що названі організаційні формування не тотожні як за змістом свого функціонування, так і за економічними взаємовідносинами всередині агропромислових формувань. У багатьох випадках їх назви не відповідають змісту економічних відносин із зовнішнім середовищем та між підрозділами в підприємстві (об'єднанні). Виходячи з цих передумов, нами зроблена спроба сформулювати термінологічні визначення: "агрохолдинг", які б відображали зміст діяльності цих формувань та внутрішньогосподарські економічні відносини.

Агрохолдинг – це об'єднання підприємств різних форм власності і господарювання, які інтегрувалися до єдиної господарської юридичної особи для спільної багатогалузевої діяльності з виробництва продукції, її переробки, сервісного обслуговування виробництв, торгівлі, що діють за єдиним господарським планом і загальним керівництвом [209].

Чітка диференціація щодо назви і змісту агрохолдингів сприяє створенню таких організаційно-правових структур, які відповідають вимогам механізмів дії економічних законів і забезпечують більш високу економічну ефективність господарювання.

1.4. Інституційні ефекти та значення інтегрованих структур

Розв'язання проблеми інституційних ефектів розвитку агрохолдингів має важливе значення у формуванні економічних відносин між їх членами, набуваючи особливої актуальності за умов глобалізації вітчизняної економіки.

У період з 2000 по 2010 роки відбувся бурхливий розвиток інтеграційних формувань в аграрній сфері, що призвело до якісно нового їх розвитку як інститутів та значного розширення сфери діяльності. Нині гостро постало питання про послаблення

негативного впливу агрохолдингів на аграрну політику держави, оскільки має місце ситуація, коли вони, набуваючи значної фінансової могутності, виходять з-під державного контролю. В окремих випадках спостерігається навіть посилення їх тиску на інститути державної влади.

В науковій літературі тривають суперечки щодо приналежності інтегрованих структур до інститутів. Провівши детальний аналіз їх структури, діяльності, форм налагодження виробничих процесів та господарсько-фінансових взаємозв'язків, ми дійшли висновку, що сучасні інтегровані формування вийшли далеко за межі звичайних організацій, а їхній вплив на розвиток національної економіки країни не є локальним, оскільки досить часто саме вони встановлюють „правила гри" на вітчизняній економічній, а іноді і політичній аренах. Активному розвитку агрохолдингів та посиленню їх фінансової стійкості сприяють значні обсяги інвестицій, в тому числі й іноземних, що зумовлює включення України до світових інтеграційних процесів, посилюючи тим самим їх інституційну основу.

Процесу інтеграції, як правило, притаманне утворення так званого «агропромислового ланцюга». Взаємодіючи, господарські структури, які є ланками такого ланцюга, мають досить високі економічні показники, що зумовлено отриманням додаткових інституційних ефектів від їх господарської діяльності. В цілому, еволюційні процеси розвитку інтегрованих структур і зумовлюють появу таких ефектів.

Поняття інституційних ефектів розвитку агрохолдингів є багатоаспектним та багатокомпонентним, тому їх доцільно об'єднати у шість основних груп: інвестиційні, управлінські, організаційні, кадрові, фінансові та соціальні (рис. 1.2).

Інвестиційний ефект проявляється через механізм залучення інвестицій.

Інструменти створення інвестиційного ефекту, на нашу думку, такі:

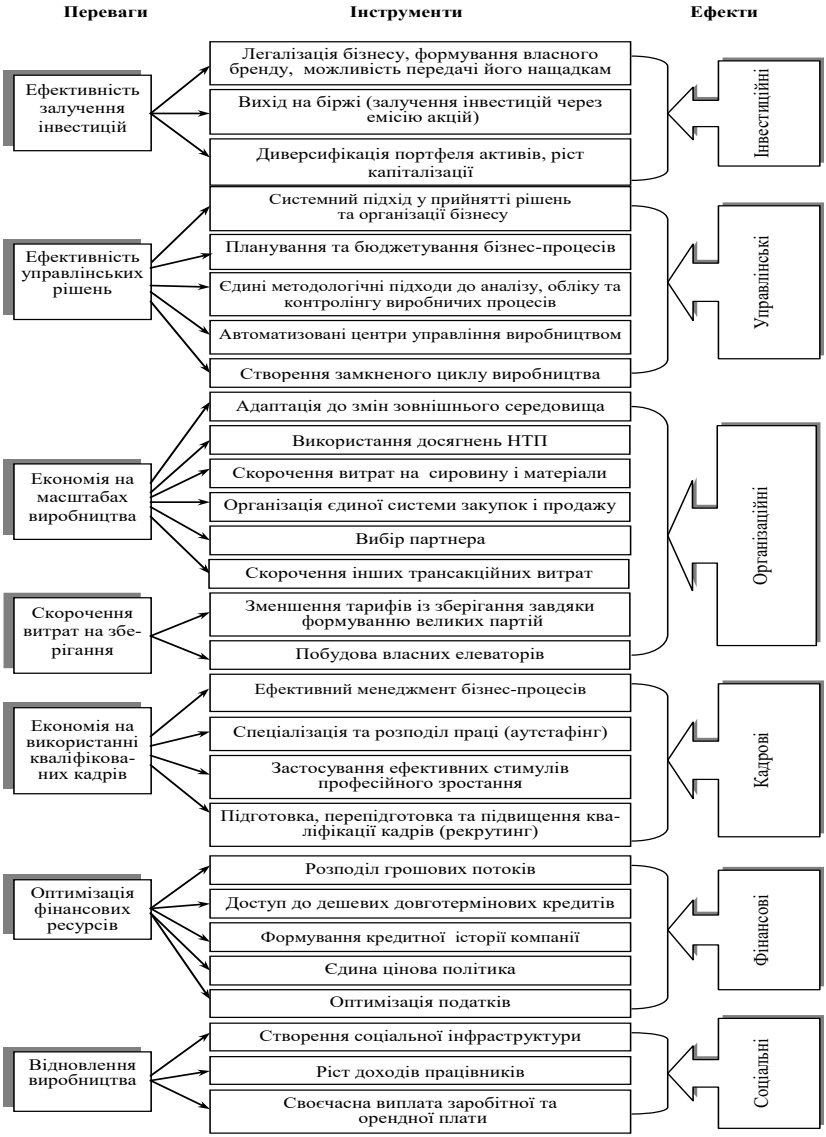


Рис. 1.2. Основні інституційні ефекти розвитку інтегрованих структур

Джерело: дослідження автора.

– легалізація бізнесу, формування власного бренду та можливість передачі його нащадкам, що робить його привабливішим;

– вихід на біржі, що дозволяє залучати інвестиції через емісію акцій;

– диверсифікація портфеля активів, ріст капіталізації.

Управлінські ефекти забезпечуються в результаті прийняття ефективних управлінських рішень. З цією метою в нала-годженні механізму управління агрохолдингу використовуються:

– системний підхід до прийняття рішень та організації бізнесу;

– планування та бюджетування бізнес-процесів;

– єдині методологічні підходи до аналізу, обліку та контролінгу виробничих процесів;

– автоматизовані центри управління виробництвом;

– створення замкненого циклу виробництва.

Організаційні ефекти полягають в економії на масштабах виробництва та скороченні витрат на зберігання. У той же час економія на масштабах виробництва забезпечується через:

– швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища;

– використання досягнень науково-технічного прогресу;

– організацію єдиної системи закупок і продажу;

– можливість вибору вигідного партнера;

– скорочення витрат на сировину і матеріали;

– скорочення інших трансакційних витрат.

Слід відмітити, що активний розвиток агрохолдингів 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 аграрного виробництва в цілому.

Розвиток агрохолдингів забезпечує підвищення ефективності господарської діяльності за рахунок скорочення трансакційних витрат. Під трансакційними витратами діяльності слід розуміти витрати, що виникають у результаті обміну права

власності на сільськогосподарську продукцію і сировину в процесі її купівлі-продажу.

У цьому зв'язку доречно зазначити, що скорочення витрат на організацію постачання сировини та матеріалів здійснюється через формування спільних закупівель для певної ланки інтегрованих підприємств або шляхом залучення логістичних центрів і зумовлює створення організаційного ефекту діяльності агрохолдингу.

Скорочення витрат на зберігання досягається шляхом:

– зменшення тарифів із зберігання завдяки формуванню великих партій;

– побудови власних елеваторів.

Зменшення витрат на зберігання товарно-матеріальних цінностей вимагає розробки та прийняття відповідних управлінських рішень щодо нормування запасів, узгодження плану закупівель з планом виробництва або продажу (торгівля), сегментації клієнтів при реалізації і створенні систем пріоритетів при комплектації і доставці замовлень, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності роботи із замовниками.

Економія на застосуванні кваліфікованих кадрів включає:

– ефективний менеджмент бізнес-процесів;

– спеціалізацію та розподіл праці (аутстафінг);

– застосування ефективних стимулів професійного зростання;

– підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів (рекрутинг).

В умовах сучасних агрохолдингів існує можливість залучення найбільш кваліфікованих кадрів з урахуванням їх спеціалізації, яка дозволяє працівникові концентруватись на виконанні конкретних завдань та сприяє підвищенню оперативності їх виконання.

Ефект від застосування кваліфікованих кадрів проявляється у підвищенні ефективності роботи персоналу з одночасним регулюванням рівня заробітної плати співробітників та зумовлює:

– оптимізацію чисельності персоналу на основі трудомісткості бізнес-процесів (нормування трудових ресурсів);

– прийняття керівним апаратом рішень про ефективність діяльності співробітників, що призводить до необхідності перегляду існуючих показників ефективності їх роботи та посилення мотивації співробітників на досягнення кращих фінансових результатів роботи підприємства.

Фінансові ефекти проявляються в оптимізації фінансових ресурсів та забезпечуються шляхом:

- розподілу грошових потоків;
- доступу до дешевих довготермінових кредитів;
- формування кредитної історії компанії;
- єдиної цінової політики;
- оптимізації податків.

Соціальний ефект забезпечується завдяки відновленню виробництва та характеризується:

- створенням соціальної інфраструктури;
- зростанням доходів працівників;
- своєчасною виплатою заробітної та орендної плати.

Основним інституційним ефектом розвитку агрохолдингів є зниження собівартості виробництва товарів, робіт, послуг, що забезпечується:

- впровадженням передових технологій, які скорочують ресурсоємність, трудомісткість шляхом автоматизації процесів виробництва, нормування витрат паливно-енергетичних ресурсів: сировини, матеріалів, комплектуючих та інших матеріальних ресурсів підприємства (розробка норм і нормативів для конкретного підприємства, що відображають специфіку технологічного процесу);
- скороченням витрат на зберігання товарно-матеріальних цінностей шляхом розробки та прийняття окремих управлінських рішень (нормування запасів, узгодження плану закупівель з планом виробництва або продажу, сегментація клієнтів при реалізації і створення систем пріоритетів при комплектації і доставці замовлень), що, у свою чергу, допоможе компанії підвищити ефективність обслуговування клієнтів;
- зменшенням витрат щодо постачання сировини і матеріалів через організацію спільних закупівель з іншими підприємствами або залучення логістичних центрів;

– скороченням трансакційних витрат, пов'язаних з виконанням операцій: витрати на вибір партнера; на підписання угод; на контроль за виконанням; на адаптацію до змін, що відбуваються; на вдосконалення кваліфікації окремих працівників; на запобігання шахрайству;

– залученням кваліфікованих кадрів, що дозволяє працівникові концентруватися на виконанні конкретних завдань та сприяє підвищенню оперативності їх виконання;

Поглиблення вертикальної інтеграції дозволить господарюючим суб'єктам скоротити витрати, пов'язані з пошуком постачальників та каналів збуту продукції і її переробки.

Здійснивши аналіз, групування та класифікацію інституційних ефектів, доцільно зазначити, що поглиблення вертикальної інтеграції в агрохолдингах дає змогу господарюючим суб'єктам скоротити витрати, пов'язані з пошуком постачальників, оцінкою якості сільськогосподарської продукції і сировини, а також витрати з використання каналів збуту сільськогосподарської продукції і продуктів її переробки. Подальше поглиблення взаємодії, розвиток зв'язків між господарюючими суб'єктами в різних сферах, у тому числі і в рамках технологічного процесу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності агрохолдингів за рахунок прояву окремих інституційних економічних ефектів або їх сукупності.

Інтегровані структури відіграють важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, збільшенні обсягів виробництва вітчизняної сільськогосподарської продукції та підвищенні її конкурентоспроможності на продовольчих ринках, забезпеченні сировиною промисловості, збільшенні трудової зайнятості селян, підвищенні оплати їх праці до рівня робітників промислових галузей, зростанні добробуту селян і соціального розвитку українського села належить агрохолдингам. Значною мірою майбутнє аграрного сектора України залежить саме від ефективності їхньої роботи. Адже великі агрохолдинги мають доступ до капіталу, новітніх технологій, знань у кожному окремому сегменті (агрономія, ветеринарія, екологія, економіка, менеджмент тощо) [279]. Основними спонукальними мотивами

створення агрохолдингів є досягнення економії на масштабах виробництва, протистояння монополіям та відмова від посередників.

Завдяки діяльності агрохолдингів протягом останніх років вдалося значно поліпшити економічні показники сільськогосподарського виробництва.

Призупинення спаду виробництва, який тривав з 1993 року і був спричинений несприятливою для села ціновою і податковою політикою, порушенням інтеграційних міжгалузевих зв'язків, за яких новостворені у процесі приватизації організаційно-правові структури в переробній галузі, займаючи монопольне становище, намагалися забезпечити результативність своєї діяльності за рахунок сільськогосподарських товаровиробників, встановлюючи в односторонньому порядку занижені ціни на сировину.

Із 2000 року в рослинництві відбулося зростання обсягів виробництва продукції, що стало результатом поліпшення технічної оснащеності, збільшення кількості внесених органічних і мінеральних добрив та застосування засобів захисту рослин. Останнє було зумовлено нівелюванням диспаритету цін, удосконаленням кредитної політики.

Таким чином, можна відзначити, що сільське господарство демонструє позитивні результати. За підсумками 2009 року, воно є видом економічної діяльності, де було зафіксовано зростання обсягів виробництва на 0,1%. Даний показник був досягнутий на фоні надзвичайно високої порівняльної статистичної бази 2008 (темпи приросту 2008 р. становили 17,1%). Валовий збір зернових культур становив 46 млн тонн (проти 33,3 млн т в середньому за 2000–2007 рр.), соняшнику – 6,4 млн тонн (проти 3,8 млн тонн).

У липні–листопаді 2009/10 МР Україна займала третє місце в світі за експортом зернових і зернобобових культур (11,3 млн тонн проти 10,9 млн тонн в липні–листопаді 2008/09 МР). У структурі експорту, поряд з традиційними ринками збуту (Єгипет, Іран, Сирія, Туреччина, Бангладеш тощо), спостерігається диверсифікація експорту і в розвинені країни (Японія, Південна Корея, Іспанія, Ізраїль та ін.). За станом на 1

січня 2010 р., проти відповідної дати 2009 р., поголів'я свиней збільшилося на 9,3%, овець та кіз – на 4,1%. Крім того, внаслідок збільшення поголів'я птиці в усіх категоріях господарств (на 7,3%) триває зростання виробництва яєць (на 9,1%). У 2009 році загальний обсяг виробництва продукції тваринництва збільшився порівняно з 2008 роком, на 4,2%.

Наприклад, якщо за 1991–2000 рр. обсяг інвестицій в аграрну сферу АПК зменшилися майже в 24 рази, то протягом останнього часу спостерігається інвестиційна активність у сільське господарство. Зокрема, 2009 року капітальні інвестиції в аграрний сектор становили понад 9,3 млрд грн (порівняно з 2,1 млрд грн 2003 року), або 6,2% від загального їх обсягу в економіку України.

Досвід показує, що якими б масштабними, глибокими і радикальними не були перетворення у відносинах власності на селі та організаційних формах господарювання в агропромисловому виробництві, за відсутності належного ресурсного, матеріально-технічного та фінансового забезпечення без застосування сучасних технологій, побудови інтегрованих структур практично неможливо забезпечити високі кінцеві результати виробництва.

На даному етапі сільськогосподарське виробництво із збиткового перетворюється у прибуткове. У 2000 року сільськогосподарські підприємства мали збитків на суму 121,4 млрд грн, а 2009 р. рівень рентабельності господарської діяльності сільськогосподарських підприємств становив 8,5%, в тому числі – реалізованої продукції – 13,8% [266].

Сільське господарство відноситься до базових, життєзабезпечуючих галузей, стан та ефективний розвиток яких безпо-середньо впливає на функціонування всієї національної економіки. Адже одиниця виробленої продукції сприяє розвитку інших галузей на 10–12 одиниць. Нині в аграрному секторі працює майже чверть усіх зайнятих, і в ньому разом з переробною сферою АПК створюється понад 60% загального фонду споживання та понад 40% позитивного сальдо зовнішньоторговельного обороту. Проте аграрний сектор, завдяки якому в державі формуються великі грошові потоки, з

одного боку, залишається як і раніше, “обділений” інвестиціями, торгівлею та фінансовими ресурсами, а з іншого, по суті, працює на інші галузі і сфери національної економіки, виснажуючи власний природно-екологічний, виробничий і людський капітали.

Створення агрохолдингів є моделлю відродження сільськогосподарського виробництва та на цій основі забезпечення продовольчого достатку народу України на рівні раціональних норм харчування, забезпечення сировиною промисловості, збільшення трудової зайнятості селян, підвищення оплати їх праці до рівня робітників промислових галузей, зростання добробуту селян і соціального розвитку українського села.

Практика формування агрохолдингів у сільському господарстві України свідчить, що це досить тривалий і кропіткий процес. Розвиток агропромислових об’єднань у вигляді агрохолдингів – один з ефективних шляхів відродження підприємницької діяльності сільськогосподарських товаровиробників. При цьому, переваги такої форми господарювання визначаються поєднанням функції власності, праці та управління в одній особі, що стимулює додатковий імпульс до ефективного ведення сільськогосподарського виробництва.

Компанії холдингового типу є повноцінними і рівноправними товаровиробниками сільськогосподарської продукції, вони займають провідне місце на українському продовольчому ринку.

Для їх формування і розвитку необхідні умови і час, які значною мірою залежать від нижченаведених чинників: удосконалення фінансово-кредитної та податкової політики; створення належного земельного законодавства; формування відповідної інфраструктури послуг, служби агросервісу, переробки і збуту продукції; державна підтримка холдингових компаній у створенні виробничої бази; проведення заходів щодо спеціальної підготовки спеціалістів на базі середніх та вищих навчальних закладів, а також пропаганда розвитку інтегрованих структур у засобах масової інформації.

В основу діяльності холдингів покладено відновлення старих та побудова нових зв'язків із сільськогосподарськими підприємствами, що включають сезонне і міжсезонне кредитування, встановлення більш високого рівня цін з метою залучення сировини на переробку, модернізацію ферм, придбання високопродуктивного поголів'я і техніки за рахунок несільськогосподарських компаній [325].

До основних факторів, за рахунок яких буде забезпечено високу економічну ефективність господарювання, слід віднести: застосування прогресивних техніко-технологічних рішень у виробництві; розвиток багатогалузевої діяльності в замкнутому економічному просторі; переробку майже усієї виробленої в об'єднанні сировини; організацію агросервісного обслуговування виробництва і переробки; здійснення еквівалентного обміну між господарськими підрозділами; реалізацію виробленої продукції через власні торговельні заклади. Це дає змогу збільшувати виручку від реалізації продукції не з підвищенням цін, а за рахунок усунення посередника-переробника та покупця-оптовика [321].

В цілому, формування інтеграційних структур дозволяє вирішити багато питань: оперативно реагувати на зміну кон'юнктури ринку, знизити виробничі затрати, досягти економії на масштабах виробництва, акумулювати і залучати додаткові фінансові ресурси, поліпшити оперативність і маневреність використання трудових, технічних і фінансових ресурсів [59, 154, 263, 264, 289, 255, 195].

Підприємства, які входять до складу агрохолдингів, отримують гарантію стабільних поставок сировини, капіталу, робочої сили, регулюють витрати на придбання потрібних ресурсів.

Проведений аналіз свідчить, що переваги великих інтегрованих об'єднань є переконливими і незаперечними, що говорить про доцільність створення подібних агропромислових формувань. Аналіз ситуації показав, що у складних неврегульованих державою макроекономічних ринкових відносинах, за рахунок агрохолдингів було забезпечено підвищення ефективності агровиробництва шляхом широкого

впровадження у виробництво прогресивних технічних і технологічних рішень, активного розвитку різногалузевої діяльності, забезпечення еквівалентного обміну між господарськими підрозділами. Росту економічних показників сприяла внутрішня переробка всієї виробленої продукції та її реалізація через власні торговельні організації. Значну роль відіграла і організації агросервісного обслуговування процесів виробництва та переробки. Такий механізм організації виробничого процесу дозволяє збільшувати валовий дохід від реалізації продукції не за рахунок збільшення цін, а шляхом відмови від посередника, переробника та реалізатора-оптовика.

Доцільність участі сільськогосподарських підприємств у агрохолдингах полягає в тому, що це дозволить поліпшити їх фінансово-економічний стан та забезпечить розширене відтворення, зменшення трансакційних витрат, скорочення матеріальних витрат на одиницю виробленої продукції, зростання валового доходу за рахунок нарощування обсягів виробництва.

В цілому розвиток інтегрованих агроформувань через поєднання сільськогосподарського, промислового і торговельного капіталів слід розглядати як передумову ефективного розвитку економіки сільського господарства в найближчому майбутньому, створення нових робочих місць та розв’язання соціальних проблем сільських територій. Об'єднання переробного, торговельного та банківського капіталів у сільськогосподарському виробництві та залучення до управління виробництвом ефективних команд менеджерів, нових технологій та систем управління може стати найбільш перспективним шляхом розвитку економіки сільського господарства.

Тому одним із основних завдань дослідження є оцінка результатів діяльності агрохолдингів як для розвитку сільськогосподарського сектора економіки і сільської місцевості, так і можливих сценаріїв розвитку інвестиційної активності в середньостроковій перспективі.

Ефективність виробництва переважної більшості агрохолдингів зумовлена наявністю значних розмірів посівних площ та налагодженням власного виробництва готової продукції.

Сільські території отримують нові робочі місця, відбувається наповнення місцевих бюджетів і, як результат, реалізуються соціальні проекти, що в кінцевому підсумку сприятиме відродженню сільського господарства, поліпшення торговельного балансу, підвищенню доходів сільського населення.

Інвестиційна привабливість сільського господарства посприяла залученню значних фінансових ресурсів у сільськогосподарське виробництво. У виробництво активно впроваджуються нові технології і системи управління якістю, поліпшується кваліфікація працівників, удосконалюється система управління сільгосппідприємствами, результатом чого має стати стабілізація, а в подальшому – нарощування обсягів виробництва та поліпшення якості продукції й розширення ринків збуту.

Безумовно, позитивом створення агрохолдингів є збільшення розмірів орендної плати. У деяких випадках вона виплачується на рівні 8% грошової оцінки земель. Орендні платежі виплачуються своєчасно, заборгованість не допускається. Основний лейбмотив полягає в отриманні державних дотацій та задовільного аудиторського висновку за підсумками року. Це є вкрай необхідним для поліпшення статусу компанії при залученні інвестицій. Обсяги залучених інвестицій лише за 2007–2008 роки становили понад 1 млрд доларів США.

Головним і визначальним досягненням роботи агрохолдингів за період з 2004 по 2010 роки є призупинення спаду вироб-ництва сільськогосподарської продукції та нарощування її обсягів. Середньозважений рівень рентабельності сільськогосподарського виробництва, без врахування дотацій і доплат, становить майже 15%, за умов використання новітніх технологій інвестори отримали значно кращі результати. Так, 2007 року рентабельність виробництва соняшнику в агрохолдингах становила 130%, а пшениці – 80% . Поряд з цим, поступово розвивається інфраструктура, будуються нові елеватори, нові комбікормові заводи, зокрема, вітчизняний виробник концентрованих кормів і кормових добавок “Єврокорм”.

Окремими перевагами характеризується діяльність агрохолдингів, що мають розвинену тваринницьку галузь. Зокрема, формування інтегрованих структур за участю підприємств, що спеціалізуються на виробництві продукції тваринництва, дозволяє:

– підвищити рівень інтенсифікації, концентрації і спеціалізації виробництва та відновити придатні для подальшої експлуатації тваринницькі ферми і комплекси;

– формувати оптимальні за розмірами тваринницькі ферми;

– значно підвищити продуктивності худоби і птиці на основі зміцнення кормової бази та поліпшення якісного складу поголів'я;

– розвивати селекційно-племінну роботу у сільськогосподарських підприємствах;

– впроваджувати ефективні енерго- та ресурсозберігаючі технології виробництва продукції тваринництва;

– відновити комбікормову промисловість і виробництво комбікормів для забезпечення галузі тваринництва повноцінними комбікормами та білково-вітамінними добавками;

– забезпечити удосконалення інфраструктури ринків тваринницької продукції та запроваджувати ефективні методи регулювання ринків тваринницької продукції шляхом інтервенційної політики.

Формування агрохолдингів сприяє посиленню інтенсивності праці, зниження непродуктивних витрат внаслідок скорочення надлишкової чисельності працівників, втрат робочого часу, що фактично супроводжується вивільненням робочої сили:

– закриття низькорентабельних і збиткових підприємств;

– виведення з експлуатації надлишкових робочих місць і, відповідно, основних виробничих фондів та виробничих потужностей у зв'язку з роздержавленням, структурною перебудовою і зміною кон'юнктури ринку;

– технічне оновлення функціонуючих фізичних робочих місць, підвищення технічного рівня виробництва і ефективності використання основних фондів, зростання потреби у висококваліфікованих працівниках сучасних професій і

скорочення робочих місць з ручною працею;

– збільшення кількості робочих місць у пріоритетних галузях економіки на ефективно працюючих підприємствах державного і приватного секторів економіки внаслідок розвитку підприємництва, малого й середнього бізнесу, розвитку ринкової інфраструктури.

Удосконалюється економічний механізми господарювання, в основі якого врегулювання взаємовигідних економічних відносин в агропромисловому комплексі, підвищення матеріальної зацікавленості працівників, спрямованої на поліпшення виробництва продукції, підвищення її якості та рентабельності виробництва.

У виробництво запроваджено нові технології і системи управління якістю, поліпшується кваліфікація працівників, удосконалюється система управління сільгосппідприємствами, результатом чого має стати стабілізація, а в подальшому – нарощування обсягів виробництва та поліпшення якості продукції й розширення ринків збуту. Зростає зайнятість населення – відродження виробництва є гарантією створення нових робочих місць та збереження уже існуючих.

Для реалізації конкурентних переваг необхідна конструктивна аграрна політика, яка в умовах світової економічної кризи має стати пріоритетною в системі економічних перетворень. У першу чергу, це стосується розробки стратегії розвитку сільського господарства, удосконалення земельного законодавства та врегулювання відносин власності, кредитування розвитку інфраструктури аграрного ринку та захисту вітчизняного товаровиробника, в тому числі – за рахунок обмеження імпорту. Важливими питаннями, що потребують врегулювання, є:

– відновлення державних дотацій за поліпшення родючості ґрунтів;

– посилення виконання договірних зобов’язань у межах договорів оренди землі;

– законодавче обґрунтування можливості відрахування 1% від валового виробництва продукції переробними підприємствами, які в переважній більшості є засновниками

агрохолдингів, на розвиток соціальної інфраструктури сільських територій.

В цілому, економічно вигідну та соціально орієнтовану політику агрохолдингів можна забезпечити шляхом поєднання ефективного державного регулювання їх діяльності та економічної свободи інтегрованих формувань в умовах ринкових відносин.

Підвищенню ефективності виробництва інтегрованих структур сприятиме державна політика, спрямована на захист вітчизняного товаровиробника; удосконалення інфраструктури аграрного ринку та ринкових механізмів цінового регулювання; вход-ження до світового співтовариства; залучення інвестицій, спрямованих на відтворення та модернізацію ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств; удосконалення податкового механізму та кредитно-фінансової політики; відновлення зрошувальних та осушувальних систем; запровадження контролю за екологобезпечним землекористуванням у сільськогосподарських підприємствах і аграрних об'єднаннях усіх форм власності та господарювання; освоєння сучасних ресурсозберігаючих технологій виробництва екологічної сільськогосподарської продукції; запровадження цілеспрямованої державної підтримки агропромислового виробництва з одночасним поліпшенням інформаційного, наукового, кадрового забезпечення; розвиток селекції і насінництва у рослинництві та селекційно-племінної справи у тваринництві; відродження та розвиток соціальної сфери села.

У цьому контексті слід зазначити, що основними завданнями розвитку агрохолдингових структур у найближчій перспективі є перерозподіл регіональної структури розміщення продуктивних сил, поглиблення суспільного поділу праці, ефективне використання агрокліматичного потенціалу. Головною перешкодою, яку слід подолати при реалізації поставлених завдань, є усунення значних регіональних диспропорцій у рівнях інтенсивності і ресурсозабезпечення аграрного виробництва.

Разом з тим, важливе значення у розвитку агрохолдингів належить розміру залучених інвестицій у аграрне виробництво. У

зв'язку з цим важливого значення набуває формування інвестиційно привабливого інноваційного іміджу сільськогосподарських підприємств та їх об'єднань, що вимагає:

– активізації організаційного й інформаційного забезпечення залучення інвестицій;

– поліпшення організаційних, правових та економічних умов діяльності інвесторів;

– всебічного захисту законних прав інвесторів, в тому числі й іноземних;

– забезпечення ефективного функціонування інвестиційної діяльності в ринкових умовах.

Створення інтегрованих структур допомагає зосередити виробництво сировини, її транспортування, переробку і зберігання, увесь виробничий сервіс послуг та торгівлю в єдиній замкнутій господарській системі і за рахунок цього забезпечити еквівалентність обміну між усіма цими ланками. Підвищення ефективності господарської діяльності агрохолдингів відбувається за рахунок створення пропорційності і синхронності по всій технологічній ланці виробництва кінцевої продукції "від поля до прилавка", що дає змогу усунути витрати на стиках ланок: виробництво, переробка, зберігання, транспортування, торгівля [50].

РОЗДІЛ 2
ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР

2.1. Передумови та механізми формування інтегрованих структур у сільському господарстві

В Україні здійснено важливі етапи реформування земельних відносин: проведено роздержавлення і грошову оцінку земель, приватизовано понад дві третини площ сільськогосподарських угідь. На орендній основі сформовані господарські структури ринкового спрямування.

В той же час, питання ефективного виробництва та залучення інвестицій і вирішення на цій основі соціальних і

економічних питань є важливим завданням економічної науки і потребують дослідження.

Теоретико-методологічним проблемам зміни форм власності та створення ефективних організаційних структур сільськогосподарських підприємств присвячені роботи відомих учених економістів-аграрників В.Г. Андрійчука, М.Я. Дем'яненка, І.І. Лукінова, Лупенка Ю.О., М.Ю. Коденської, М.Й. Маліка, В.Я. Месель-Веселяка, Ю.О. Нестерчук, О.М. Онищенка, Б.Й. Пасхавера, П.Т. Саблука, В.П. Ситника, В.К. Терещенка, М.М. Федорова, В.В. Юрчишина та ін. Проте формування ринкової економіки вимагає подальшого, поглибленого вивчення нових підходів до системи організації виробництва.

В результаті роздержавлення і приватизації земель частка державної власності скоротилася до 26,2 відсотка, а в недержавній власності перебуває 73,8%. Землі державної власності використовуються переважно для забезпечення наукової діяльності, у навчальних цілях, а також для насінництва, ведення племінного господарства, виробництва специфічних видів сільськогоспо-дарської продукції. Колективна форма власності майже втратила свою чинність (рис. 2.1).

Розвиток організаційно-правових форм господарювання відбувався шляхом апробації різноманітних моделей. На перших етапах роздержавлення та реструктуризації підприємств важливе значення відводилося розвитку фермерських господарств та кооперативів, які набули значного поширення в багатьох країнах світу. Так, в Японії – 80%, країнах ЄС – 60%.

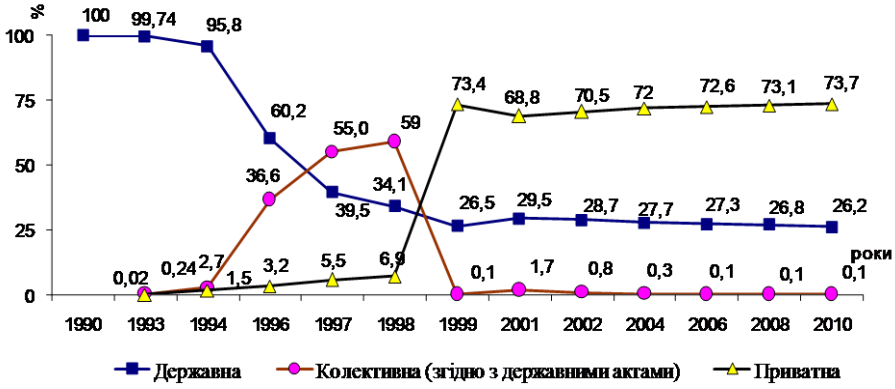


Рис. 2.1. Розподіл сільськогосподарських угідь в Україні за формами власності в усіх категоріях господарств за 1990–2010 рр.
Джерело: дослідження автора.

Колективні підприємства реформувалися у господарські формування з порівняно меншими розмірами, що гальмувало використання механізмів дії економічних законів: переваг спеціалізації і концентрації виробництва; відповідності виробничих відносин рівню й характеру продуктивних сил; зростання продуктивності праці; усуспільнення праці і виробництва тощо, що зумовило зниження ефективності господарювання [225]. Аграрний потенціал, розвиток організаційно-правових форм сприяли укрупненню розрізнених земельних масивів та створенню нових життєздатних формувань.

Станом на 1.01.2010 року, згідно з формою 50 с.-г., в Україні звітується 9249 сільськогосподарських підприємств, з них найбільшу питому вагу (54,2%) займають господарські товариства, 24,1% – приватні підприємства та 6,8% – фермерські господарства (табл. 2.1). Протягом 2001–2009 років спостерігається тенденція до укрупнення розмірів сільськогосподарських підприємств та скорочення їх кількості. Так, питома вага кооперативів скоротилася від 16,9 до 6,8%. Ідея кооперативної агропромислової інтеграції в умовах України не набула значного поширення, оскільки новостворені кооперативи за своєю організаційно-господарською діяльністю нічим не відрізнялися від колективних сільськогосподарських підприємств. Фермерські господарства за відсутності належної матеріально-технічної та фінансової підтримки з боку держави не змогли стати домінуючим виробником продукції і зосередили виробництво на обмеженому спектрі, переважно, або майже повністю рослинницької продукції.

Таблиця 2.1

Склад та структура сільськогосподарських підприємств за організаційно-правовими формами господарювання

Форма господарювання	Рік							
	2001				2009			
	к-сть госпо-дарств	%	площа с.-г. угідь, тис. га	площа с.-г. угідь, на одне гос-во, тис. га	к-сть госпо-дарств	%	площа с.-г. угідь, тис. га	площа с.-г. угідь, на одне гос-во, тис. га
Господарські товариства	6970	54,4	13057	1,9	5017	54,2	10720	2,1
Приватні підприємства	2577	20,1	4054	1,6	2227	24,1	3394	1,5
С.-г. виробничі кооперативи	2165	16,9	3707	1,7	629	6,8	1025	1,6
Інші, включаючи міжгоспи	462	3,6	672	1,5	304	3,3	918	3,0
Державні підприємства	256	2,0	927	3,6	275	3,0	625	2,3
Селянські фермерські господарства	390	3,0	526	1,3	797	8,6	1542	1,9
Всього	12820	100,0	22943	1,8	9249	100,0	18225	2,0

Джерело: дослідження автора.

За період реформування аграрного сектору економіки відбулися зміни у структурі посівних площ сільськогосподарських підприємств. Зросла питома вага зернових і технічних культур та зменшилась питома вага кормових. Якщо в 1999 р. зернові займали 48,9% посівних площ, то в 2009 р. – 63,9%.

Аналіз даних рисунка 2.2 свідчить, що протягом 2001–2009 років спостерігаються тенденції до збільшення розмірів сільськогосподарських підприємств площею понад 6 тис. гектарів та підвищення їх ефективності господарювання. На частку підприємств з площею понад 8 тис. гектарів в 2001 році припадало лише 5,3% сільськогосподарських угідь, а в 2009 році вони зосередили виробництво уже на 20% таких угідь.

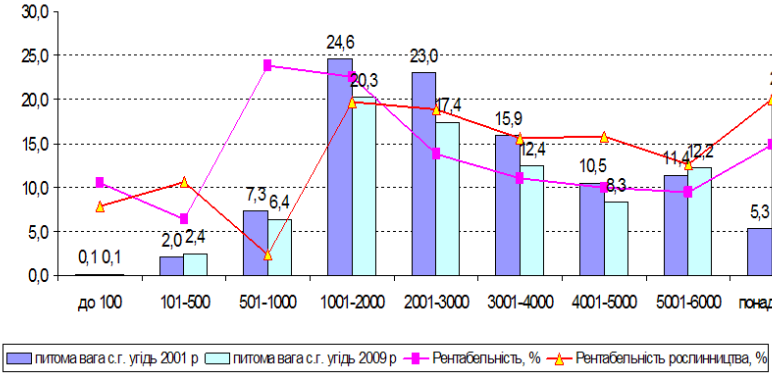


Рис. 2.2. Динаміка розмірів землекористування сільськогосподарських підприємств (2001−2009 рр.)

Джерело: дослідження автора.

Укрупнення розмірів сільськогосподарських підприємств значною мірою зумовлено залученням інвестицій у сільськогосподарське виробництво. Концентрація капіталів знайшла своє вираження у створенні об'єднань сільськогосподарських підприємств у вигляді холдингів, асоціацій, корпорацій, концернів, 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.

Найважливішою ознакою сучасності є зростання взаємозалежності і взаємодії самостійних господарюючих суб'єктів у галузі використання і розподілу ресурсів. Така взаємодія в 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. Виділяють три основні форми економічної інтеграції: горизонтальну, вертикальну і конгломеративну. Розвиток кожної

з них сприяє підвищенню конкурентоспро-можності господарюючого суб'єкта за рахунок прояву окремих економічних ефектів: насамперед синергетичного, масштабу та 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.

Об'єднання в 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, кожне з яких призначене для конкретних цілей (створення сировинної бази, переробка, виробництво готової продукції) в концерн (холдингову структуру) або фінансово-агропромислову групу є найбільш ефективним і поширеним у вітчизняній практиці.

Створення агрохолдингів є своєрідною відповіддю аграрної економіки України вимогам ринку. Цей процес відбувається еволюційним шляхом і не має широкого інформаційного розголосу та є принципово новим підходом до організації сільськогосподарського виробництва. Передумовами створення агрохолдингів є недооцінка вартості землі як найважливішого фактора виробництва в аграрному секторі та декапіталізація галузі, що різко підвищує віддачу від інвестицій. Результатами діяльності є: посилення конкуренції на ринку оренди земель та збільшення розміру орендної плати; залучення інвестицій; зростання продуктивності праці; посилення конкурентоспроможності вітчизняного виробництва.

Значну увагу даній тематиці приділили відомі вчені економісти-аграрники: В.Г. Андрійчук, О.М. Бородіна, В.Л. Валентинов, С.І. Дем’яненко, М.Й. Малік, Б.Й. Пасхавер, П.Т. Саблук, В. В. Юрчишин та ін. Розбіжність в окремих їх поглядах на ті чи інші аспекти розвитку інтегрованих структур

свідчить про складність й актуальність даних проблем та необхідність продовження наукових дискусій.

Протягом 1992–2000 рр. сільське господарство України зазнало значних структурних змін: роздержавлено землі та передано у колективну власність колективним сільськогосподарським підприємствам з наступним їх паюванням та передачею у власність селян. На основі оренди земельних та майнових паїв громадян створено нові агроформування ринкового спрямування.

Трансформація сільського господарства до умов ринку та формування організаційно-правових форм господарювання відбувалася в складних умовах через порушення економічних зв'язків, значний диспаритет цін між реалізованою сільськогосподарською продукцією та матеріально-технічними ресурсами промислового походження, відсутність самодостатньої кредитної системи та ліквідацію системи зональних цін і дотацій, що діяли за часів планової економіки. У результаті основним виробником продукції сільського господарства (овочі, картопля, молоко, м'ясо) стали господарства населення. Їх питома вага у загальному обсязі виробництва становить 75%, на сільськогосподарські та фермерські господарства припадає, відповідно, 21 та 4% від загального обсягу. Практично деградували окремі галузі, зокрема льонарство, хмелярство, картоплярство, овочівництво. Процес пошуку оптимальних, для окремих регіонів, форм приватних агроформувань продовжується і понині.

Сприятлива кон'юнктура ринку та підвищення рентабельності окремих галузей сільськогосподарського виробництва створили умови для посилення процесів глобалізації у сільському господарстві. Протягом 2000-2009 років спостерігаються тенденції до укрупнення новостворених підприємств, збільшення їх площі та нарощування виробничих потужностей.

Процес концентрації капіталів у сільськогосподарському виробництві знаходить своє відображення в створенні інтегрованих структур – великих за розміром підприємницьких структур з площею близько 300 тис. га. Основою їх формування є

інвестиції як із-за кордону, так і вітчизняних фінансово-промислових груп, що намагаються диверсифікувати свої ризики, використати сприятливу світову кон'юнктуру та закріпитися на українському земельному ринку. Так, тільки протягом десяти місяців 2010 року було залучено інвестицій на суму понад 500 млн дол. США.

За попередніми оцінками, в Україні функціонує понад 60 великих холдингів, які продовжують розширювати земельні масиви. За підрахунками експертів, на даний період ними охоплено понад 6 млн га, або близько 24%, вони є найбільшими виробниками зернових і технічних культур. Головним чином об'єднання використовують інноваційні технології і вирощують конкурентоспроможну продукцію. До 2015 року, за прогнозами експертів, в Україні сформується близько 200 холдингів, а валове виробництво зерна може досягти 60–70 млн тонн [139].

Згідно з чинним законодавством "…холдингова компанія – це господарюючий суб'єкт, який володіє контрольними пакетами акцій інших, одного або більше, господарюючих суб'єктів" [222]. Нині у сільському господарстві до агрохолдингів ми відносимо несільськогосподарські компанії, для яких сільськогосподарське виробництво не є профільним видом діяльності, але які займаються сільськогосподарським виробництвом, створивши в своїй структурі аграрні підрозділи. Компанії, що займаються сільськогосподарським виробництвом, можуть і не мати холдингової структури. З другого боку, холдинги являють собою вертикально-інтегровані підприємства, мотиви діяльності яких можуть бути не пов'язані з вертикальною інтеграцією.

Агрохолдинг – 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 [193].

Із організаційної точки зору, формування об'єднання і його розширення відбувається шляхом викупу материнською компанією майнового комплексу сільськогосподарського підприємства та оренди землі, переважно, на умовах середньо- та

довгострокової оренди. В 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 напрямами 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 дільниць, які формують додану вартість у всіх наступних підрозділах компанії, завершуючи реалізацією продукції. На даний час більшість підприємств, що входять до складу холдингів, переважно мають статус окремої юридичної особи, тому віднести їх до того чи іншого об'єднання досить складно.

Мотивами створення агрохолдингів є: забезпечення власного виробництва сировиною, оскільки в умовах недосконалого ринку організація власного виробництва є менш затратною, порівняно з операціями на вільному ринку; закріплення на ринку оренди землі в очікуванні відміни мораторію; диверсифікація фінансових ризиків при розміщенні фінансового портфеля з метою уникнення високих ризиків; контроль за процесами сільськогосподарського виробництва з метою забезпечення повернення раніше виданих кредитів; розширення ринків збуту продукції власного виробництва та сфери діяльності компанії; пільгове оподаткування.

Ціллю формування агрохолдингу є забезпечення скоординованої діяльності всіх організаційно-правових господарських структур, що беруть участь в організаційно-технологічному циклі виробництва певних видів готової продукції; економічна та соціальна зацікавленість кожного партнера в одержанні високого кінцевого результату; краща організація аграрного ринку.

Умовно організацію холдингу можна поділити на такі етапи:

- організаційний – визначення складу учасників, виду діяльності та спеціалізації;
- економічний – оцінка потенціалу структурних підрозділів, обсягів запасів, готової продукції і можливих ринків збуту. Розробка бізнес-плану діяльності, порядку і термінів

погашення заборгованості, визначення центрів фінансової відповідальності на принципах внутрішньо-господарського розрахунку;

– структурний – оптимізація організаційної структури, виділення самостійних бізнес-одиниць, формування центрального апарату компанії, штатної чисельності працівників, принципів взаємовідносин між підрозділами і зовнішнім середовищем. 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.

Агрохолдинги забезпечують організації роботи в сільському господарстві шляхом постачання ресурсів (товарний кредит), оренди землі, надання пільгового кредиту, отримання активів за борги і організацію виробництва, придбання активів спільних підприємств. Сільськогосподарська діяльність більшості агрохолдингів розпочинається з оренди земель та придбання активів.

Формування агрохолдингів спрямоване на відновлення порушених міжгалузевих зв'язків та ліквідацією диспаритету цін між реалізованою сільськогосподарською продукцією й матеріально-технічними ресурсами промислового походження, відновлення самодостатньої кредитної системи. На відміну від дрібних сільськогосподарських підприємств, агрохолдинги мають кращі шанси залучити інвестиції, досвідчені і кваліфіковані кадри, розвинену інфраструктуру, можливість диверсифікувати ризики і контролювати затрати по всьому ланцюгу – від поля до супермаркету.

Вступ підприємств до агрохолдингу дозволить їм розширити ринок збуту, поліпшити імідж підприємства, підвищити конкурентоспроможність, посилити конкуренцію на ринку оренди земель та збільшити розмір орендної плати, залучити інвестиції.

Затяжний характер реформ та неврегульованість відносин власності протягом тривалого часу призвели до руйнування

майнових комплексів та занепаду економіки сільськогосподарських підприємств, що поставило товаровиробників перед вибором: або вирощувати конкурентоспроможні культури (соняшник, ріпак, кукурудзу), або збанкрутувати. За таких обставин близько 60% сільськогосподарських підприємств протягом 1995–1999 років були збитковими. В цей час розпочалися процеси розширення розмірів підприємств, які зуміли задовольнити вимоги ринку. Головним чином, це стали вертикально-інтегровані підприємства, які, поряд з виробництвом, налагодили переробку, транспортування, зберігання та збут продукції.

При створенні агрохолдингів потрібно враховувати:

– необхідність розвитку інфраструктури, технічного переоснащення та модернізації виробництва, запровадження науково обґрунтованих систем культури землеробства на інноваційній основі;

– потребу у налагодженні співпраці з органами місцевої і регіональної влади;

– засилля дешевих імпортних продуктів, зокрема, овочів та м'яса змушує вітчизняних виробників збільшувати площі під експортноорієнтованими культурами (соняшник, ріпак) та скорочувати капіталовкладення у розвиток галузі тваринництва;

– особливості місцевого менталітету – управлінська психологія більшості керівників і спеціалістів сформована за часів адміністративно-командної системи господарювання, де на перше місце ставилися валові показники, однак, основою роботи за ринкових умов господарювання є отримання прибутку;

– дефіцит кваліфікованих кадрів на всіх рівнях виробництва, зокрема механізаторів, доярок, інженерів, в результаті чого – низька продуктивність праці і додаткові витрати часу та коштів на підготовку спеціалістів.

За оцінками експертів, процес створення холдингу може тривати до 10 років. Це підтверджується досвідом роботи більшості вітчизняних агрохолдингів, що активно розвиваються на українському аграрному ринку [144].

До загальновизнаних причин, що стримують інвестування в сільське господарство, входять: невизначеність перспектив вітчизняного ринку землі; невирішеність земельних спорів; недосконала законодавча база; нестабільна аграрна політика; необґрунтоване втручання влади в бізнес; надмірна зарегульованість бізнесу – необхідність отримання великої кількості ліцензій, сертифікатів і дозволів.

Розвиток великотоварного сільськогосподарського виробництва та формування на його основі холдингових структур відбувається як за рахунок іноземних капіталів, так і вітчизняних, що були раніше вивезені з країни. Українські промислово-фінансові групи активізували свою діяльність в цьому напрямі шляхом створення вертикально-інтегрованих агропромислових підприємств, що охоплюють всі стадії, – починаючи з вирощування та їх первинної переробки і закінчуючи реалізацією готових продуктів харчування через роздрібну мережу.

Характерними рисами створення аграрних об'єднань є безпосередня участь інвесторів у процесах управління сільськогосподарським виробництвом та інвестування в сільському господарстві [325].

Виробнича спеціалізація аграрного об'єднання значною мірою формується, виходячи із спеціалізації материнської компанії або основного виду бізнесу холдингу. Зважаючи на це, аграрні об'єднання можна розділити на цукровиробників – ЗАО "Укрпромінвест", ТОВ "Астарта", "Дакор Агро Холдинг"; зернотрейдерів – ТОВ СП "Нібулон"; молочне скотарство – ЗАТ "Індустріальна молочна компанія"; матеріально-технічне забезпечення та надання послуг – ЗАТ "Райз", зернопереробка – "Укрзернопром", ТОВ "Стіомі-Холдинг", тваринництво – ТОВ "Миронівський хлібопродукт", олійно-жирова компанія – "Кернер".

Аналіз діяльності великих аграрних об'єднань в аграрному секторі значно ускладнюється через обмеженість доступу до інформації компаній та офіційної статистики, котра б дозволила виділити ці структури із групи товаровиробників (додаток).

За результатами дослідження можна зазначити, що основними передумовами інвестування в сільське господарство є:

– світова криза продовольства, зумовлена збільшенням населення планети і ростом обсягів виробництва біопалива, призвела до небувалого росту цін на продукти харчування у світі. На початку 2008 року світові ціни на більшість продовольчих товарів досягли найвищого рівня за останні 50 років, зокрема, ціна на пшеницю у світі з 1999 по 2007 роки зросла на 108%;

– прибутковість сільського господарства – за даними Держкомстату, зернові культури 2007 року забезпечили 60-80% прибутку, технічні – 100%;

– незабезпечений внутрішній попит, великий потенціал внутрішнього споживання. Так, споживання м'яса зросло на 42%, порівняно з 2000 р., молока і молочних продуктів – на 30, фруктів – на 20% [41]. У 2006 році споживання м'яса на душу населення в Україні становило 32,9 кг у рік, а в країнах ЄС – 80,9 кг. Щорічно ринок м'яса збільшується на 25–30% [144];

– потенціал українських чорноземів дозволяє збирати не менше 60–70 млн тонн зерна за рік, країна володіє близько 8% світових запасів чорноземів, розораність становить 69%, площа ріллі – 32 млн га, тоді як у Франції – 20 млн га, в Іспанії, Німеччині і Польщі – менш ніж 15 млн га, у Великобританії і Італії – по 10 млн га). На Україну, південь Росії і Казахстан припадає приблизно 12% загальних світових посівних площ, при тому, ці землі дуже високої якості, а їх потенціал використовується лише наполовину, оскільки на них виробляється лише 6% світового обсягу сільгосппродукції [138].

– можливість швидко організовувати крупнотоварне виробництво і відносно не висока ціна входження в ринок – "прид-бання компанії, що орендує сільськогосподарську землю, обійдеться до 500 дол. США за 1 га, а щорічна орендна плата власникам земельних паїв становить 40–60 дол. США за 1 га в рік". При цьому "прибуток до виплати податків, відсотків і амортизації (EBITDA) з одного гектара може досягати 500 дол. США" [144].

– реалізація конкурентних переваг України – при

порівняно невеликих вкладеннях у найближчі три–п'ять років є значні резерви підвищення урожайності сільськогосподарських культур за рахунок використання інноваційних технологій. Так, урожайність зернових культур в Україні становить у середньому 2,7 т/га, в Польщі – 3,1 т, Євросоюзі – 4,8 т, в Британії – 7 т [52].

– зростання вартості сільськогосподарських земель, яке слід чекати після зняття мораторію. В даний час орендна плата становить 30–40 дол. США за гектар у рік, а продаж корпоративних прав 1–1,5 тис. дол. США/га. Разом з тим, для придбання землі в Польщі необхідно 3,6 тис. дол. США/га, у США – 5,4, у Німеччині – 22,3, Бельгії – 25,9 тис. дол. США/га [52].

Рівень рентабельності сільськогосподарського виробництва, без урахування дотацій і доплат, становить майже 15%. За умов використання сучасних технологій іноземні інвестори отримали значно кращі результати. Зокрема, у 2007 році рентабельність виробництва соняшнику в агрохолдингах становила 130%, пшениці – 80%. Така прибутковість вітчизняного сільськогосподарського виробництва для іноземних компаній пояснюється відносно невеликими прямими витратами. Так, "Landkom International" платить близько 35 доларів США за один гектар у рік, що в 10 разів менше, ніж у Великобританії. Компанія сплачує селянам заробітну плату на рівні 400 доларів у місяць, тоді як у країнах Європейського союзу мінімальна оплата праці, за звичайного графіка роботи, становить 1,8 тис. доларів у місяць, або в 4,4 раза вище, ніж в Україні.

Основні переваги, що сприяють інвестуванню в сільське господарство: зручне економіко-географічне положення та сприятливі для сільського господарства природні умови; власна сировинна база переробної промисловості; відсутність жорсткої конкуренції в галузі; наближеність до потенційних ринків збуту; дешева робоча сила.

Інвестиції в сільське господарство – це не тільки диверсифікація ризиків, а й розвиток бізнес-напряму, рентабельність якого буде зростати з роками.

Діяльність агрохолдингів створює широкі можливості для розвитку аграрного бізнесу в Україні і забезпечує конкуренто-

спроможність вітчизняної сільськогосподарської продукції. По-перше, значна економія на придбанні засобів виробництва. По-друге, можливість нових застав: сільськогосподарська продукція є заставою для несільськогосподарської діяльності холдингів (особливо в сезон її з'являється багато), а це – значна кредитна маса, що починає фінансувати діяльність, жодним чином з сільським господарством не пов'язану. І навпаки, забезпечення з боку материнської компанії стає заставою придбання засобів виробництва для сільського господарства. По-третє, це швидка зміна в структурі посівів, що є неможливим в традиційному сільськогосподарському виробництві. В управлінській структурі – створення могутніх приватних вертикальних ієрархій з дуже складною системою управління. Налагодження системи бухгалтерського обліку та внутрішньогосподарського контролю, централізованої системи платежів, розбудова системи планування та бюджетування.

Переваги агрохолдингів, порівняно з іншими агроформуваннями, такі: у сфері менеджменту – залучення досвідчених фахівців; у сфері фінансування – пільгові кредити та дотації, залучення приватних інвестицій, більша маневреність власного капіталу; у сфері виробництва – раціоналізація та ефективне використання ресурсного потенціалу, широкозахватних агрегатів, інтенсифікація та диверсифікація виробництва; у сфері системи збуту – можливість формування великих за обсягом партій, вихід на експорт.

На відміну від дрібних сільськогосподарських підприємств, агрохолдинги нині мають можливість залучити додатковий капітал з метою розширення і модернізації виробництва. Більшість із них сформовані в 90-х роках, мають накопичений досвід роботи, кваліфіковані кадри, розвинену інфраструктуру (елеватори), уміння виробляти продукцію, попит на яку є стабільним, можливість диверсифікувати ризики і контролювати затрати по всьому ланцюгу – від поля до супермаркету [41].

Уже зараз є приклади співпраці великого бізнесу з місцевими радами, населенням, реалізуються програми підтримки компаніями розвитку інфраструктури в сільській місцевості, адже відновлення агровиробництва – це нові робочі

місця та стабільне джерело наповнення місцевих бюджетів. Розвиток сільського господарства дає поштовх іншим галузям економіки. Так, попит агропідприємств стимулює випуск техніки, засобів захисту рослин, мінеральних добрив. Так, 2007 року виробництво тракторів збільшилося на 64,6% і становило 4,3 тис. одиниць, сівалок – на 40,8% (5,4 тис. штук) [144].

Агрохолдинги отримують найбільший прибуток, на який і розраховують інвестори, що вкладають кошти в розвиток сільського господарства. Так, рентабельність виробництва у компанії "Ленд Вест", як одного з найбільших представників аграрного бізнесу в Україні, становить 30–50% [144].

В агрохолдингах впроваджуються прогресивні технології виробництва. Так, датська компанія Trigon Agri домоглася підвищення урожайності пшениці від 2,95 до 5,67 тонни з гектара завдяки використанню широкозахватної техніки, впровадженню нових сортів і гібридів сільськогосподарських культур, удосконаленню технології виробництва. З метою економії витрат пального на трактори і комбайни встановлено системи супутникової навігації GPS. Система автоматично прокладає маршрут руху техніки, що дозволяє економити близько 30% енергоресурсів. Крім того, система GPS контролює витрачання мінеральних добрив. Компанія "Мрія" застосовує технології No-till, що передбачають висівання насіння без оранки грунту. Це дозволяє скоротити парк техніки, виконати польові роботи в оптимальні строки, оптимізувати затрати часу і коштів.

Агрохолдинги відстежують кон'юнктуру ринку і вирощують ті культури, які забезпечують вищий прибуток. Якщо раніше в Україні практично не вирощували ріпаку, то зараз він є однією з основних культур агрохолдингів. Компанія "Ленд Вест" планує вирощувати "екологічно чисте" зерно – без застосування добрив та засобів захисту рослин, ціна на яке значно вища, зокрема в ЄС це 1,5–2 ціни звичайного зерна.

Використання GPS технологій, а саме – технології диференційованого внесення добрив і засобів захисту рослин, дозволяє скоротити потребу в їх використанні до 30%, при цьому внесення відповідає реальним потребам посіву. Одним із важливих аспектів є створення лабораторії з агрохімічного

обстеження (група “Приват”), що дає можливість здійснювати індивідуальний підхід при застосуванні технологій на конкретно взятому полі.

ЗАТ “Райз” однією з перших в Україні перейшла на запровадження у виробництво системи точного землеробства, зокрема: системи точного керування і внесення диференційованих норм мінеральних добрив, виходячи із фактичного забезпечення кожного поля елементами мінерального живлення рослин; введення в сівозміну культур, що дозволяють максимізувати збір білка навіть на відносно бідних землях; використання фосфор-мобілізуючих бактерій для доробки насіння з метою зниження норм фосфорних добрив; використання азотфіксуючих бактерій з метою отримання додаткових доз біологічного азоту; використання мікродобрив та регуляторів росту рослин. Такий підхід забезпечив високу рентабельність вирощування сільськогосподарських культур та ефективність господарювання.

Агрохолдинги формуються, як правило, на основі провідної компанії. Землю орендують ув багатьох регіонах країни, що істотно знижує ризики виробництва. Збільшення кількості агрохолдингів і розширення їхніх площ прогнозується за рахунок інших господарств господарств, що займаються екстенсивним землеробством та відновленням виробництва на землях, які в даний час не обробляються, а це близько 4,7 млн га ріллі.

Американське сільське господарство еволюційно перетворилося в агропромисловість, до якої входять різноманітні фермерські формування – від маленьких сімейних ферм до великих конгломератів. Процес їх формування супроводжувався значним скороченням кількості та збільшенням розмірів. Якщо в 1940 році в Америці існувало 6 млн ферм середньою площею 67 гектарів, то до кінця 90-х років їх залишилося близько 2,2 млн, а середній розмір зріс до 190 гектарів. Кількість працюючих у сільському господарстві скоротилася від 12,5 млн у 1930 році до 1,2 млн в 90-і роки. Якщо в 1900 році фермери становили половину всієї робочої сили, то уже в 1990 – тільки близько 2%.

За умов обмеженості внутрішніх ресурсів найбільш привабливим джерелом матеріально-технічного та фінансового забезпечення підприємств є іноземні інвестиції. На думку багатьох аналітиків, їх приплив в Україну пов'язаний не стільки з інтересом іноземців до України, скільки з активністю вітчизняних компаній у залученні зарубіжних капіталів. Як і раніше, головними перешкодами для вкладення грошей в Україну іноземці називають високий рівень корупції, а також слабку законодавчу захищеність прав власності.

Розвивається фондовий ринок – з'являються інвестиційні фонди, що оперують цінними паперами українських аграрних компаній. Вкладення коштів у такі папери може бути ризикованим, оскільки впливати на ефективність роботи компанії, акціями котрої не володієш, є досить проблематичним. У той же час для українських компаній це – диверсифікація фінансових надходжень і можливість нагромаджувати значний обсяг інвестицій.

Багато великих українських компаній розмістили свої акції на західних біржах та зуміли залучити інвестиції (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Угоди на ринку капіталів українських агропромислових компаній [166]

Емітент	Дата угоди (рік)	Залучення коштів, млн дол. США	Пакет проданих акцій, %	Капіталізація на момент угоди, млн дол. США
"Укпродукт"	Лютий 2005	11	27	42
ТОВ "Астарта-Київ"	Серпень 2006	31	20	155
"Західна компанія "Дакор"	Травень 2007	21	20	103
"Сахарний союз "Укррос"	Липень 2007	42	20	210
Landkom International	Листопад 2007	111	55	202
"Кернел"	Листопад 2007	218	38	574

“Ленд Вест”	Грудень 2007	43	20	215
Landkom International	Березень 2008	22	10	220
“Кернел”	Березень 2008	84	9	933
МСВ Agricole	Березень 2008	56	24	233
“Миронівський хлібопродукт”	Травень 2008	322	19	1700
“Мрія”	Червень 2008	90	20	450
Sintal Agriculture	Серпень 2008	34	15	230
Sintal Agriculture	Жовтень 2010	13	17,2	х
Мілкіленлд	Жовтень 2010	22,4	29,7	х
"Авангард"	Травень 2010	21,7	208	х
Ovostar Union N.V.	Липень 2011	25	33,2	х

Джерело: ІК “Арта інвестиційні партнери”.

В 2010 році IPO провели "Авангард", "Агротон", "Мілкіленд". У першому півріччі 2011 року успішне публічне розміщення акцій (IPO) на Варшавській фондовій біржі здійснили вітчизняний виробник яєць і яєчних продуктів Ovostar Union (залучив $33 млн), KSG Agro (близько $40 млн) та "Індустріальна молочна компанія" (близько $30 млн).

За даними Держкомстату, на 1 січня 2011 року прямі іноземні інвестиції в аграрний сектор України становили 833,7 млн дол. США, що в 2,1 раза більше, ніж на аналогічну дату 2007 року – 404,3 млн дол. США і в 4 рази, порівняно з 2004 роком – 206,0 млн дол. США. (табл.2.3). Якщо в 2006 році в загальному обсязі коштів, залучених від продажу акціонерного капіталу, на компанії агросектора припадало не більше 7% (31 млн дол. США), то 2007 року – уже до 25% (435 млн дол. США), а за десять місяців 2010 року – 833,7 млн дол. США.

Незважаючи на те, що в період з 2001 по 2008 рік обсяг іноземних інвестицій в сільське господарство зріс у 10,9 раза, їх рівень все ще залишається низьким − 2%. Багато потенційних іноземних інвесторів утримуються від капіталовкладень в аграрний сектор України, мотивуючи це, насамперед, нестабільністю законодавства в державі, неготовністю більшості українських партнерів дотримуватися договірних зобов'язань, нечіткою роботою судової системи та іншими факторами, які формують інвестиційний клімат держави.

Таблиця 2.3.

Прямі іноземні інвестиції в економіку України станом на початок року, млн дол. (станом на 1 січня)

Показник	Рік					
	2004	2005	2008	2009	2010	2011
Всього в Україну	6794,4	9047	29542,7	35616,4	40053	44708
Сільське господарство	206	224	557,3	793	813,3	833,7
Питома вага сільського господарства, %	3,03	2,48	1,89	2,23	2,03	1,86
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	1006,4	1127,6	1561,2	1685,9	1828,4	1858,7
Питома вага харчової промисловості, %	14,81	12,46	5,28	4,73	4,56	4,16

Джерело: за даними Держкомстату.

Принципи інвестування в аграрний сектор України відрізняються від загальноприйнятих в західних країнах. Головний і основний принцип – в Україні власними інвестиціями потрібно управляти самостійно [41]. Як правило, іноземні компанії відкривають в Україні власні підприємства, номінально українські, де весь головний менеджмент – іноземні спеціалісти.

Агрохолдинги практикують широке запровадження нових технологій і систем управління якістю, підвищення кваліфікації працівників, удосконалення систем управління агровиробництвом, результатом чого має стати стабілізація, а в подальшому – нарощування обсягів виробництва та поліпшення якості продукції й розширення ринків збуту.

Світові тенденції і внутрішній потенціал дозволяють Україні реалізувати свої можливості як аграрної країни і в найближчій перспективі стати одним із провідних експортерів на продовольчому ринку та виробляти близько 60 млн тонн зерна в рік. Такі обсяги виробництва стають реальними за умови залучення в сільське господарство нових інвестицій та розвитку нових форм господарювання – агрохолдингів, що дозволить реалізувати нові експортні можливості країні, сприятиме розвитку всіх галузей аграрного сектору, розвитку сільської місцевості та інфраструктури, створенню нових робочих місць, а також підвищить гарантії продовольчої безпеки країни.

З метою стимулювання залучення інвестицій в сільськогосподарське виробництво доцільно: на державному рівні запровадити: фінансову підтримку сільського господарства у вигляді довгострокових кредитів, створити земельний банк; розробити шкалу мотивів для інвесторів, в першу чергу, тих, що розвиватимуть соціальну інфраструктуру села, вкладаючи кошти в її розвиток [273]; провести інвентаризацію земель – за оцінками експертів, понад 40% площ земель населених пунктів і 30% земель несільськогосподарського призначення вважаються не інвентаризованими, що призводить до нераціонального і нецільового використання земель [124]; законодавчо регламентувати обмеження розмірів земельних ділянок в одних руках шляхом прийняття закону "Про державний земельний кадастр".

Безумовними результатами створення агрохолдингів є: посилення конкуренції на ринку оренди земель та збільшення розміру орендної плати; залучення інвестицій; зростання продуктив-ності праці; залучення кваліфікованих кадрів; посилення конкурентоспроможності вітчизняного сільськогосподарського виробництва.

Земля є основним багатством українського народу, її інвестиційним резервом та гарантом національної безпеки і подальшого економічного розвитку держави. В умовах первинного накопичення капіталу особливо важливим є відпрацювання механізмів її економічного регламентування та захисту інтересів селян власників. Механізм оренди землі повною мірою дозволяє інвесторам бути упевненими у своєму завтрашньому дні.

У сільському господарстві відбувається процес концентрації капіталів, що знаходить своє відображення у створенні агрохолдингів. Дослідження ефективності їх роботи та обгрунтування оптимальних, з точки зору управління, масштабів розмірів й вирішення на цій основі соціально-економічних питань є важливим завданням економічної науки.

Формування земельних масивів аграрних об'єднань відбувається на основі оренди земель. Оренда є найпоширенішим та найменш затратним способом розширення земельного масиву новостворених підприємств. Найбільш оптимальна при цьому середньострокова оренда строком 6-10 років. Такі терміни оренди дозволяють орендарям здійснювати інвестиції в поліпшення земель та отримати віддачу на вкладений капітал впродовж довгострокового періоду.

Критеріями при формуванні земельних масивів новостворених об'єднань є родючість грунтів і їх наближеність до великих промислових центрів та сировинних зон. У зв'язку з цим відбувається посилення конкуренції на ринку оренди та суборенди земель. Якщо держава законодавчо регламентує нижню межу орендної плати на рівні 3% від нормативної грошової оцінки, то новостворені підприємства уже пропонують до 8%.

Загальновизнаними причинами, що стримують їх розвиток, є: невизначеність перспектив вітчизняного ринку земель; невирішеність земельних суперечок, недосконала законодавча база; нестабільна аграрна політика; необґрунтоване втручання влади в бізнес; відсутність стратегії розвитку агропромислового комплексу на перспективу; надмірна зарегульованість бізнесу.

Процес укрупнення господарств і створення на їхній основі агрохолдингів особливо яскраво почав проявлятися в 2001–2008 роках. В переважній більшості агрохолдинги – це дочірні підприємства іноземних сільськогосподарських компаній, а також підприємства, які входять до українських фінансово-промислових груп [123].

В Україні не ведеться офіційна статистика агрохолдингів, зважаючи на широку географію розміщення земель, що входять до кожного конкретно взятого холдингу, тому визначити їх площу можна тільки наближено. Станом на 1.01.11 року понад 24% ріллі знаходиться під контролем агрохолдингів України. Серед них слід виділити: "Ukrlandfarming plc ", орендує близько 430 тис. га землі; ТОВ "Українські аграрні інвестиції" – 330 тис.

га, ТОВ “Миронівський хлібопродукт» – 280; "HarvEast" (ВАТ «ММК ім. Ілліча») – 238 тис. га; ТОВ “Астарта–Київ” – 230 тис. га; ЗАТ “Агротон” – 150 (рис.2.3).

Основними критеріями при формуванні земельного масиву для цукровиробників є родючість земель та їх максимальна наближеність до цукрових заводів, яка, з точки зору транспортних перевезень, не повинна перевищувати 90 км. Даного критерію дотримуються і холдинги, сільськогосподарське виробництво яких спрямоване на забезпечення переробних потужностей власною молочною сировиною, хоча при цьому якісні характеристики ґрунтів не є визначальним фактором. В даному випадку звертається увага на наявність достатньої кількості природних кормових угідь та формування належної кормової бази. Компанії, в основі діяльності яких лежить виробництво продукції рослинництва з подальшою їх переробкою чи експортом, основну ставку роблять на родючість та наближеність земель до транспортних артерій, зокрема, залізничних станцій та елеваторів.

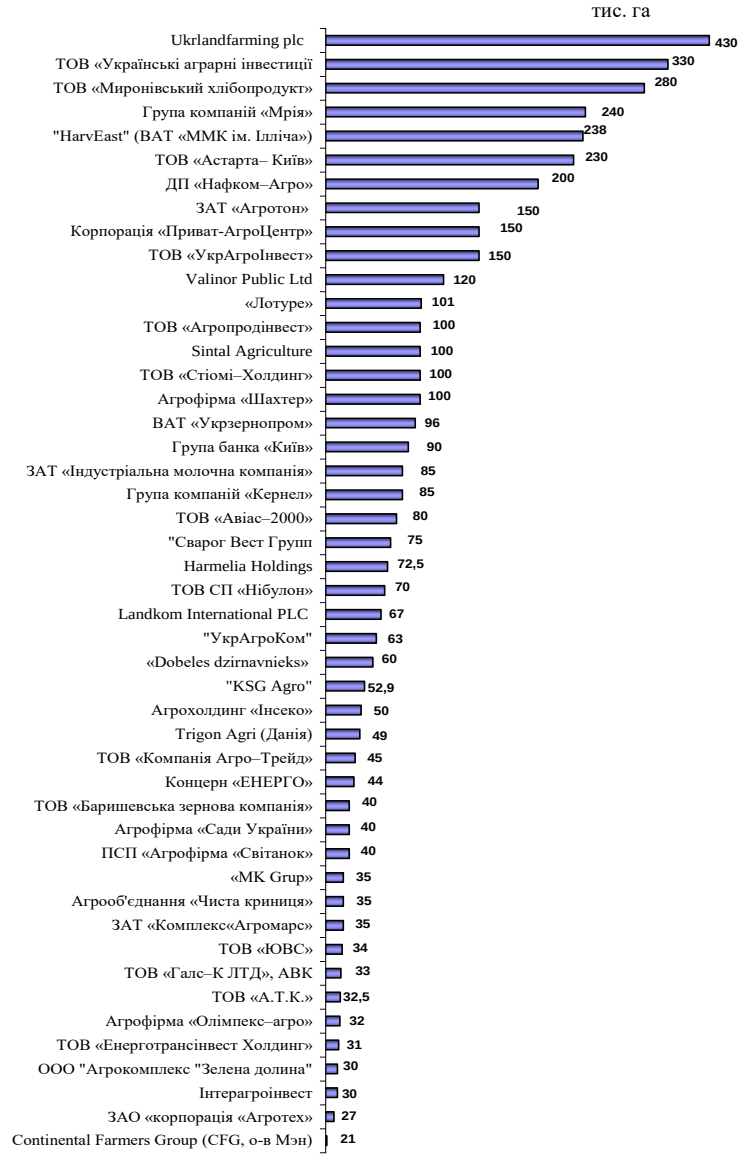


Рис. 2.3. Найбільші агрохолдинги України, тис.га
Джерело: дослідження автора.

Загалом оптимальним, з точки зору управління та організації виробництва, в більшості агрохолдингів є структурний підрозділ, розміром до 5 тис. гектарів землі.

Інвестори концентрують активи в найбільш вигідних регіонах країни, які дозволяють отримати максимальний прибуток від ведення сільськогосподарського виробництва. При цьому, перевага надається довгостроковій оренді земель терміном понад 10 років та викупу цілісних майнових комплексів. Результатом цього є посилення конкуренції на ринку оренди земель та підвищення розміру орендної плати.

Процес концентрації земель у руках великих компаній відбувається за рахунок зменшення кількості "самостійних" малих і середніх сільськогосподарських підприємств.

Перерозподіл земель характеризується переуступкою корпоративних прав на оренду між великими господарствами і агрохолдингами та посиленням конкуренції на ринку оренди землі. Дослідження показують, що агрохолдинги планують розширювати площі землекористування. Навіть за умов відміни мораторію масова купівля земель є мало ймовірною, зважаючи на великі фінансові витрати та організаційні труднощі [119].

Проблемними питаннями при розширенні земельних масивів агрохолдингів є випадки, коли:

- договори оренди не проходять державну реєстрацію, а в тих, що пройшли реєстраційний напис, не дозволяє судити про те, яким органом і коли була проведена реєстрація. В інших випадках не проводиться реєстрація додаткових угод (про продовження терміну дії оренди);
- договори оренди нотаріально не завіряються;
- договори не містять усіх істотних умов договорів оренди та усіх додатків, при цьому, тривалий час умови договорів не переглядаються;
- короткострокова оренда земельних часток (паїв) є потенційно проблемним моментом у зв'язку з необхідністю переукладання договорів оренди після отримання власниками актів на право власності на земельну ділянку. Оскільки процедура такого переукладання досить неоднозначна, існують ризики того, що договори переукладені не будуть;

– оренда невитребуваних паїв також потенційно проблематична у зв'язку з можливістю витребування паїв їх власниками та достроковим припиненням оренди.

Холдинги запроваджують сучасні методи автоматизованого контролю і управління виробництвом, засновані на технологіях «точного землеробства», що дозволяють: отримати достовірну інформацію про місцевість, характер землекористування та його режим; на основі картографічного матеріалу визначати точні розміри полів й площу землекористування, створювати тематичні карти (ґрунтову, урожайності, рельєфу, дорожню, юридичну, акумуляції водних потоків) і формувати на цій основі паспорт поля та земельного масиву в цілому; підвищити ефективність використання сільськогосподарської техніки завдяки скороченню витрат при обробітку ґрунту за рахунок виключення пропусків і зон подвійного обробітку; знизити витрати при експлуатації технічних засобів за рахунок оптимізації переміщень, контролю за місцем знаходження та витратою пального; швидким виявленням і усуненням неполадок.

Незважаючи на позитивні тенденції розвитку агрохолдингів, дослідження показують, що деякі компанії, наприклад ТОВ "Українські аграрні інвестиції", ЗАТ "Агро-регіон" з різних причин, чи частково, в перший рік не розпочали виробничу діяльність на орендованих землях (рис. 2.4). Значною мірою це зумовлено виробничими проблемами, зважаючи на переважно рослинницький напрям господарської спеціалізації холдингів та сезонність сільськогосподарського виробництва; організаційними – пов'язаними із формуванням відокремлених структурних підрозділів й розширенням територій з метою поліпшення капіталізації компанії і недопущення конкурентів в умовах заниженої вартості земель та позитивних тенденцій на світових ринках продовольчих товарів; комерційними – закріпленням на ринках оренди земель та очікуваннями, пов'язаними з відміною мораторію на купівлю-продаж земель сільськогосподарського призначення; законодавчими –

відсутністю штрафних санкцій за відсутність виробничої

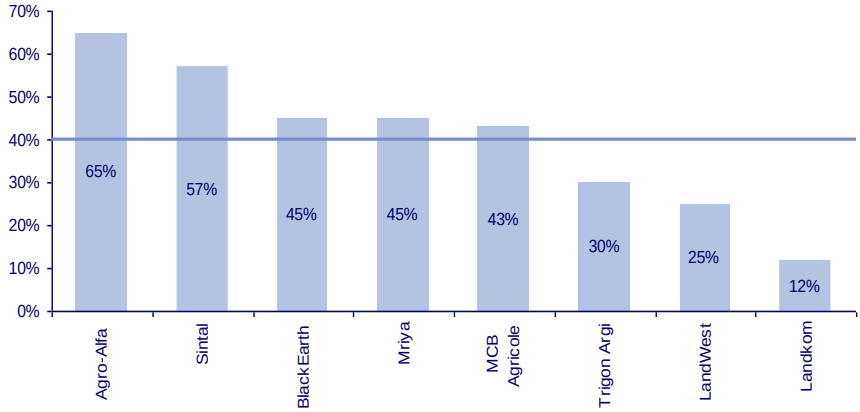


Рис. 2.4. Питома вага земель в обробітку до всього земель на перших етапах формування, %

Джерело: дослідження автора.

Значна частина інвесторів, створюючи структурні підрозділи на базі сільськогосподарських підприємств, сплачують податки в бюджети територіальної громади за місцем своєї державної реєстрації, що призводить до скорочення надходжень у місцеві бюджети. Для усунення цих диспропорцій доцільно внести уточнення до Господарського кодексу України щодо територіальної ознаки структурних підрозділів підприємства, а саме: вказати, що структурні підрозділи підприємства мають розміщуватися за місцезнаходженням (у межах однойменної територіальної громади) підприємства – юридичної особи. Це дозволить наповнити доходну частину місцевих бюджетів та реалізувати соціальні програми.

Державна позиція в питанні ефективного використання земель сільськогосподарського призначення має бути спрямована на встановлення законодавчої норми штрафних санкцій за

невикористання земель. Корисним при цьому є історичний досвід Стародавнього Вавилону, зокрема, дослідження законів Хаммурапі, згідно з якими, в разі не обробітку поля протягом року, закон змушував орендаря сплатити власнику орендну плату на рівні 33–50% від урожаю та провести основний обробіток на цьому полі, а в разі, якщо поле не оброблялось 3 роки – крім перших двох позицій орендаря змушували додатково "відміряти по 10 гурів зерна за кожен бур поля".

Більшість агрохолдингів не виділяє агровиробництво в окремий вид бізнесу, тому остаточно вони будуть сформовані після відміни мораторію на продаж земель. Існують як прибічники, так і ті, хто проти зняття мораторію. Перші сподіваються на швидке скуповування земель, другі – продовжити цей процес з метою концентрації більших масивів та стримати конкуренцію з боку фінансово-промислових груп, банків, іноземних компаній та фондів.

Наступним етапом формування агрохолдингів буде оптимізація їх розмірів. Подальше об'єднання сількогосподарських угідь у масиви з площею 300–400 тис. гектарів і більше для України є малоймовірним. Враховуючи досвід Росії, слід очікувати зменшення масивів земель і формування раціональних за розмірами і системою управління господарських формувань до 100 тис. гектарів землі [325].

На даному етапі розвитку земельних відносин найбільш врегульованими у правовому відношенні є орендні земельні відносини, які мають стати головним інструментом формування земельних масивів агрохолдингів. Відносно невеликі, порівняно з іншими країнами, орендні платежі в межах 40–60 дол. США за гектар у рік дозволяють агрохолдингам сформувати бажані, з точки зору управління, структурні підрозділи та витрачати кошти на їх модернізацію.

Механізм оренди землі дозволяє компаніям бути впевненими в завтрашньому дні. У світовій практиці орендні земельні відносини підтвердили свою дієвість як ефективний

механізм, що дозволяє власникові отримувати стабільні дивіденди, а орендареві економити кошти на придбанні землі, натомість вкладаючи їх в модернізацію виробництва. Зокрема, Китай розвиває сільське господарство на землях державної власності на основі довгострокової оренди. У Нідерландах державні землі орендуються фермерами, однак, тут земля є товаром і її можна купити за 50 тис. дол./га, сплативши великий податок, або орендувати, сплачуючи при цьому 200 дол. на рік. Подібна система діє і у Франції, там часто син орендує землю у власного батька, оскільки купівля обходиться набагато дорожче [30]. У кожній країні існує свій підхід, але є дещо спільне, насамперед, це економічно вільний власник землі у вигляді досвідченого і технічно озброєного фермера чи іншого виробника, який має вагому державну підтримку у вигляді кредитів, дотацій, преференцій, гарантій.

Орендні платежі сплачуються своєчасно, заборгованість не допускається, основний лейбт-мотив – отримання державних дотацій та задовільного аудиторського висновку за підсумками року, для поліпшення статусу компанії при залученні інвестицій. Резервом збільшення розміру орендної плати є максимізація прибутку, що можлива шляхом захисту національного виробника від засилля імпортних продуктів харчування на внутрішньому ринку.

Неповне вирішення проблеми земельних відносин на сучасному етапі ускладнює розвиток аграрного сектора економіки. Зокрема, неврегульованими питаннями є: державне управління земельними ресурсами; посилення корупції; відсутність заходів стосовно перспективного планування стабільного розвитку території, відсутність оптимальних моделей сільськогосподарського землекористування, що призводить до виникнення своєрідних латифундій, переважно з іноземними інвестиціями. За цих умов іноземні компанії можуть стати користувачами великих земельних масивів. Так, Landkom International планує збільшити площі орендованих земель до 600

тис. га, Concord Capital – до 200 тис. га землі [52]. Важливо при цьому захистити національні інтереси держави та не допустити нецільового використання сільськогосподарських угідь.

Для завершення земельної реформи в Україні необхідно: запровадити ринок сільськогосподарських земель, реалізувати заходи у сфері власності на землю та форм господарювання на ній; сформувати конкурентне середовище та здійснити всебічний захист й гарантування прав селян-орендодавців; створити єдину системи руху прав на землю; адекватно економічному зростанню підвищити орендну плату, подовжити терміни договорів оренди, формувати умови для раціонального використання земель.

Реалізація згаданих напрямів розвитку земельної реформи дасть можливість агрохолдингам раціонально, високоефективно й екологобезпечно використовувати землі сільськогосподарського призначення, зберігати і примножувати їх продуктивний потенціал; реалізувати нові експортні можливості країни; сприяти розвитку всіх галузей аграрного сектора та сільської території; створити нові робочі місця, підвищити гарантії продовольчої безпеки країни.

Запровадження ринку земель дозволить агрохолдингам використовувати землю в якості застави та активу при капіталізації і стане додатковим стимулом залучення інвестицій.

2.2. Організаційно-економічна модель побудови агрохолдингів

Розвиток організаційно-правових форм у сільському господарстві здійснюється під впливом апробації різноманітних моделей. Стійкий ріст попиту на продукти харчування вимагав пошуку нових підходів, зокрема, концентрації капіталів у вигляді створення агрохолдингів. Такі об'єднання, як правило, охоплюють весь цикл виробництва і відзначаються

цілеспрямованим відтворенням галузі на новій технологічній, організаційній і економічній основі (рис. 2.5).

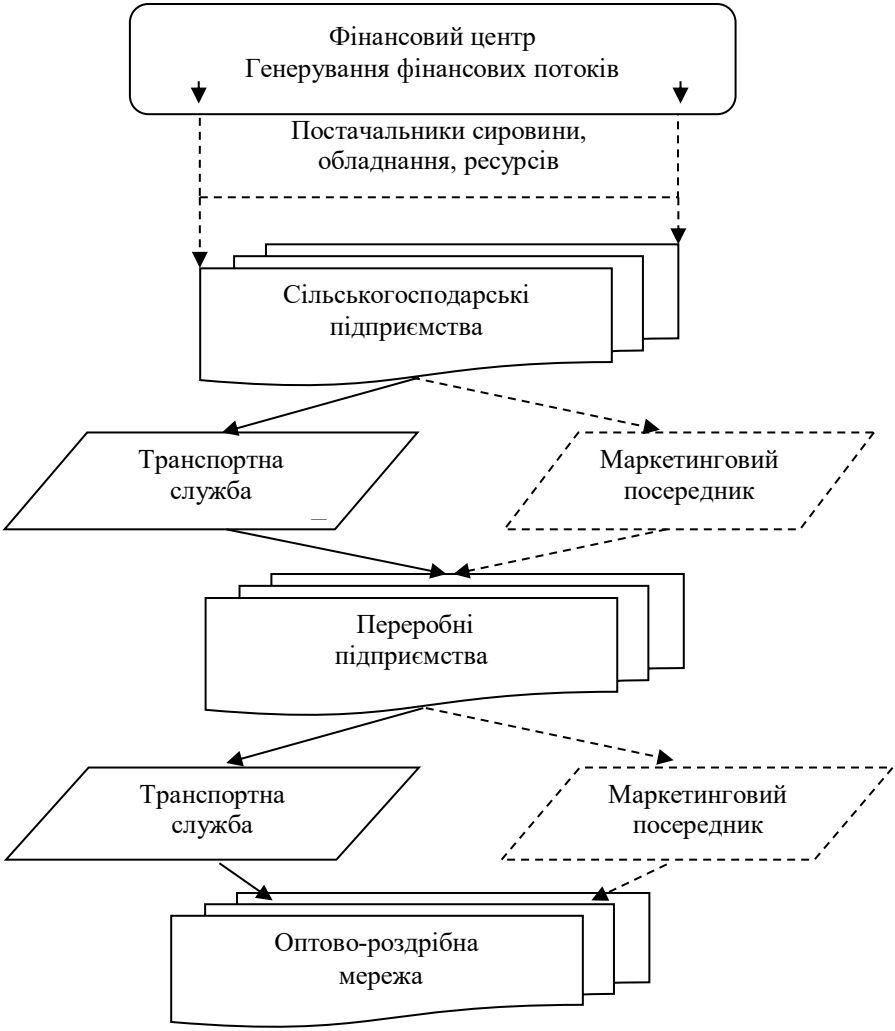


Рис. 2.5. Загальна схема агропромислового об'єднання
Джерело: дослідження автора.

Класична структура агрохолдингу включає окремі елементи, які виконують певні функціональні навантаження, що залежать від особливостей та специфіки його діяльності. Одним із таких елементів є фінансовий центр, що здійснює генерування фінансових потоків. Він є ключовим елементом, який працює над залученням інвестицій та ефективним їх розподілом між ланками виробництва та господарськими структурами, що входять до складу агрохолдингу.

Складовими такого формування є безпосередньо сільськогосподарські та переробні підприємства, організації оптово-роздрібної торгівлі. Іноді елементами агрохолдингу є постачальники та підрядчики матеріально-технічних ресурсів. В окремих випадках вони можуть виступати ініціаторами створення інтегрованих об'єднань холдингового типу. Однак, на практиці переважно ініціаторами формування агрохолдингів є переробні підприємства, які об’єднують навколо себе виробництво сировини (сільськогосподарські підприємства), постачання ресурсів та логістику. Мають місце випадки, коли засновниками або ініціаторами створення агрохолдингів є фінансові структури, в результаті чого формуються фінагропромхолдинги. У вітчизняній практиці фінансові структури, як правило, надають свої послуги агрохолдингам на договірній основі. Фінансово-інвестиційними установами, з якими можуть укладати договори агрохолдинги, є комерційні банки, лізингові, інвестиційні та страхові компанії, венчурні фонди та фінансові біржі.

Ядром організаційної моделі будь-якого агропромислового формування, в тому числі і агрохолдингу, є керуюча (материнська) компанія, яка здійснює управління та координує його діяльність. Сфера управління та координації прямо чи опосередковано поширюється на всі складові агрохолдингу.

В основу формування холдингів покладені економічні процеси концентрації і централізації капіталу, інтеграція, злиття та поглинання. Основними інструментами розширення залишаються реорганізація підприємств, отримання доручень власників (злиття

підприємств, приєднання підприємств), викуп значної частки капіталу (контрольного пакета акцій) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Типи інтеграції та їх особливості

Показник	Тип інтеграції		
	Розділення, виокремлення	Поглинання, придбання	Об’єднання
Особливості процесів інтеграції	Роз'єднання ланок агропромислового ланцюга. Розділення і виокремлення підприємств застосовуватимуться у тому випадку, коли вигідніше будь-яку функцію, стадію виробництва, бізнес-процес виділити в самостійну бізнес-одиницю	Основними причинами злиття компаній є економія на масштабах виробництва (скорочення витрат на виробництво одиниці продукції), посилення ринкових позицій, диверсифікація і підвищення кредитоспроможності, підвищення якості управління, правові, соціальні і податкові аспекти. Для оптимізації агропромислового ланцюга усередині ланки може бути проведене злиття горизонтального типу, тобто об'єднання підприємств, що працюють в одній галузі. Для оптимізації ланцюга в рамках кількох функціонально різних ланок буде доцільно провести вертикальне злиття, тобто об'єднання з бізнесом, пов'язаним послідовністю технологічного процесу виробництва. Ефект від злиття передбачає, що вартість досвідченого підприємства в результаті об'єднання перевищує вартість двох підприємств до злиття	Об'єднання підприємств створюються на договірній основі з метою розширення можливостей підприємств у виробничому, науково-технічному і соціальному розвитку: масштаб концентрації капіталу і виробничих потужностей; широкі можливості диверсифікації виробництва; координування спільної діяльності, спільне вирішення загальних завдань і проблем; певна стійкість проти коливань ринкової кон'юнктури; перерозподіл інвестиційних ресурсів, концентрація їх на найбільш рентабельних напрямах, що мають високу окупність
Характеристика процесу	При розділенні підприємства воно повністю припиняє свою діяльність і передає права та обов'язки новоствореним підприємствам. При виділенні частини підприємства воно передає лише частину своїх прав і обов'язків	Види злиття: 1. Злиття або приєднання фірми аналогічного профілю. Мета – отримання готових виробничих площ, потужностей, патентів, ліцензій, ноу-хау. Оптимізація ланки у складі агропромислового ланцюга; 2. Злиття або приєднання фірми іншого профілю. Мета – вертикальна інтеграція або диверсифікація. Оптимізація кількох ланок у складі агропромислового ланцюга; 3. Придбання відділення, філії, філіальної мережі, збутової мережі. Придбання пакета акцій, в тому числі і контрольного. Мета – здобуття готових виробничих площ, патентів, ліцензій, ноу-хау або вертикальна	Підприємства можуть об'єднуватися в асоціації (союзи), концерни, консорціуми, промислові холдинги, фінансово-промислові групи, кластери, міжгалузеві, регіональні та інші об'єднання

	новоствореному підприємству	інтеграція	

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.

Система управління холдингів в переважній більшості складається із двох центрів контролю: фінансового та виробничого. В основу організації господарської діяльності покладено планування і бюджетування процесів з контролем використання коштів протягом звітних періодів.

Для побудови ефективної компанії повинна бути філософія розвитку фірми, її стратегічна мета. Основою ефективного розвитку бізнес-структури є створення повноцінної команди, яка має реалізовувати бізнес–психологію власника.

Залежно від поставлених завдань, координуючі департаменти проводять економічні, соціальні, екологічні та інші дослідження з підготовкою відповідних рекомендацій, спрямованих на досягнення цілей організації: обґрунтування економічної ефективності інвестицій; здійснення інформаційно-консультативної діяльності; проведення маркетингових, економічних і наукових досліджень; виконання науково-дослідних, дослідно-конструкторських і проектних робіт із перспективних напрямів науки і техніки, сприяння впровадженню у виробництво інновацій; розробка методичних рекомендацій для підвищення стійкості і оптимізації виробничої, фінансово-економічної діяльності учасників об'єднання; організація і проведення рекламних кампаній і заходів, виставок, нарад, наукових симпозіумів і семінарів; здійснення консалтингового обслуговування членів об'єднання, захисту прав і законних інтересів членів організації.

Крім функції планування та контролю безпосередньо процесів виробництва, керуюча компанія здійснює координацію щодо руху фінансових потоків, забезпечення об'єднання кваліфікованими кадрами, проведення наукових досліджень всередині об'єднання. Науково-інноваційна діяльність здійснюється на базі власних або залучених консалтингових чи інноваційних підприємств. З метою розробки нових інноваційних технологій працюють проектні наукові групи, які виконують поставлені перед ними завдання, спрямовані на поліпшення роботи об'єднання та підвищення ефективності його діяльності. Зокрема, за інноваційно-інвестиційними центрами закріплена функція вибору перспективних інноваційних проектів, відхилення слабкіших із них або відхилення менш пріоритетних напрямів.

Особлива увага в менеджменті виробничих процесів відводиться фінансово-економічній службі, яка реалізує такі завдання: формування єдиної економічної політики в сферах планування, нормування, мотивації та комплексного економічного аналізу виробничо-господарської діяльності об'єднання в цілому та відокремлених підрозділів зокрема; визначення шляхів підвищення ефективності та рентабельності виробництва; посилення контролю за реалізацією в проектній документації політики ресурсо- та енергозбереження; застосування високоефективних технологій, обладнання, конструкцій, матеріалів, додержання загальногосподарських і галузевих норм. Одним з основних шляхів вирішення цих завдань є розробка системи бюджетування й складання виробничо-фінансового плану діяльності підприємства та його контроль протягом звітних періодів.

Бюджетування – технологія фінансового планування, обліку й контролю доходів та витрат, отриманих від діяльності підприємства (компанії, холдингу) на всіх рівнях управління, котра дозволяє аналізувати прогнозовані та отримані фінансові показники за кожним з центрів фінансового обліку в рамках затверд-женої фінансової структури підприємства. Бюджетування є невід’ємною складовою виробничо-фінансових планів діяльності підприємства.

Детальний опис всіх вищеперелічених аспектів, що знайшли своє відображення у сформованому агропромисловому об'єднанні, та їх органічний взаємозв'язок умовно набувають форми організаційної моделі (рис. 2.6).

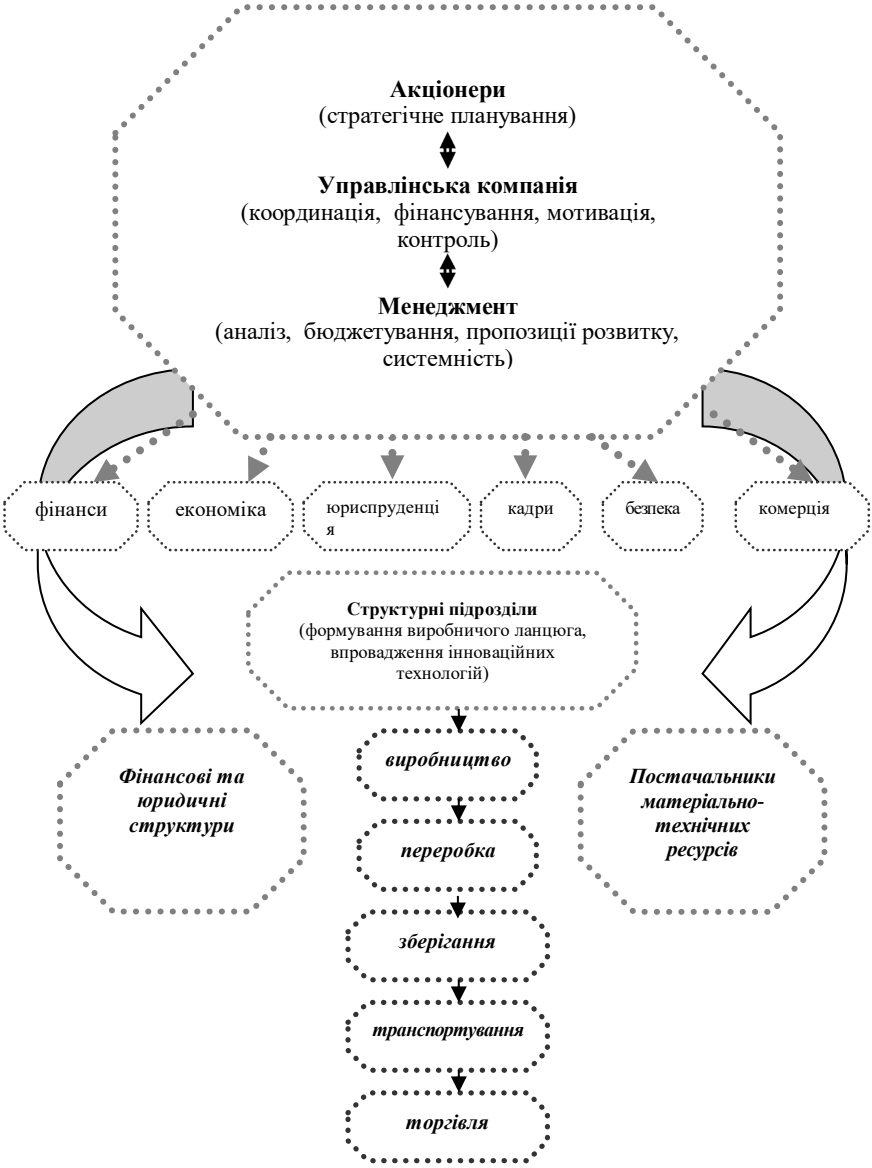


Рис. 2.6. Організаційна модель агрохолдингу

Джерело: розробка автора.

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.

Процес оптимізації агропромислового ланцюга, як правило, включає кілька етапів.

На першому етапі проводиться аналіз існуючого стану агрохолдингу, аналізуються всі його ланки, оцінюється внесок кожної з них у збільшення доданої вартості, перевіряється розподіл прибуткової і витратної частини серед окремих ланок. Для виявлення джерел доданої вартості можуть проводитися спеціальні маркетингові дослідження.

На другому етапі слід розглянути можливі варіанти оптимізації виробничого ланцюга. В цілому існує два типи оптимізації агропромислового ланцюга – усередині ланки і між ними. Під оптимізацією в даному випадку слід розуміти: діяльність, спрямовану на удосконалення ефективності процесу; впровадження нових продуктів або поліпшення тих, що існують; зміну видів діяльності; об'єднання з іншими ланками ланцюга; виділення бізнес-одиниць в самостійні ланки; перехід в інший ланцюг створення додаткової вартості.

Слід зазначити, що в ланках ланцюга є структурні відмінності у створенні доданої вартості. Наприклад, при відносно невеликому розриві в рівні заробітної плати з нарахуваннями по підприємствах і величині фондоозброєності працівників може мати місце принципова різниця в прибутковості підприємств.

Можливі варіанти оптимізації агропромислового ланцюга (між ланками і усередині кожної з них).

Варіант 1 – об'єднання ланок агропромислового ланцюга (рис. 2.7). При оптимізації агропромислового ланцюга необхідно визначити, чи вигідна та або інша форма об'єднання ланок з точки зору економії грошових ресурсів. Позитивний результат

можна отримати за рахунок виключення з вартості товару і послуги

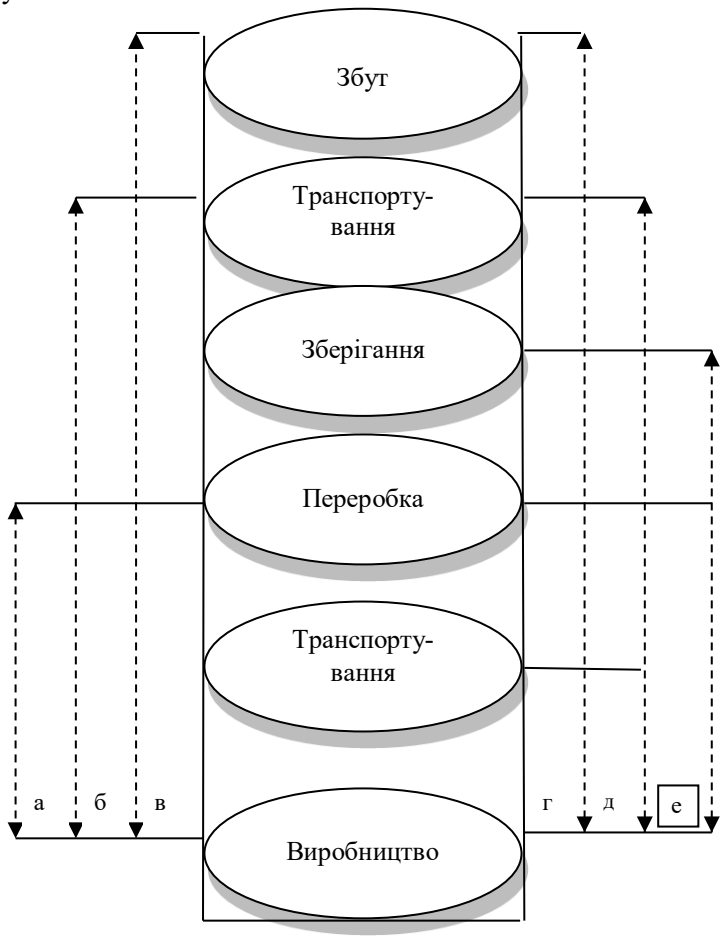


Рис. 2.7. Варіанти об’єднання агропромислового ланцюга
Джерело: дослідження автора.

норми прибутку (при варіанті об'єднання капіталів організацій), а також за рахунок взаємовигідної співпраці з контрагентами (вступ до промислових союзів, консорціумів і т.ін.). Можуть бути різні варіанти об'єднань агропромислового ланцюга: а)

виробництво–переробка; б) виробництво–переробка–транспортування; в) виробництво–переробка–транспортування–збут; г) виробництво–переробка–зберігання–транспортування–збут (повний ланцюг); д) виробництво–переробка–зберігання – транспортування; е) виробництво–переробка–зберігання.

Варіант 2 – укрупнення ланки агропромислового ланцюга (рис. 2.8). З метою здобуття ефекту масштабу виробництва можливе об'єднання підприємств, складових ланок ланцюга з аналогічними підприємствами, тобто з такими, що виконують такі ж функції, стадії виробництва або технологічного процесу.

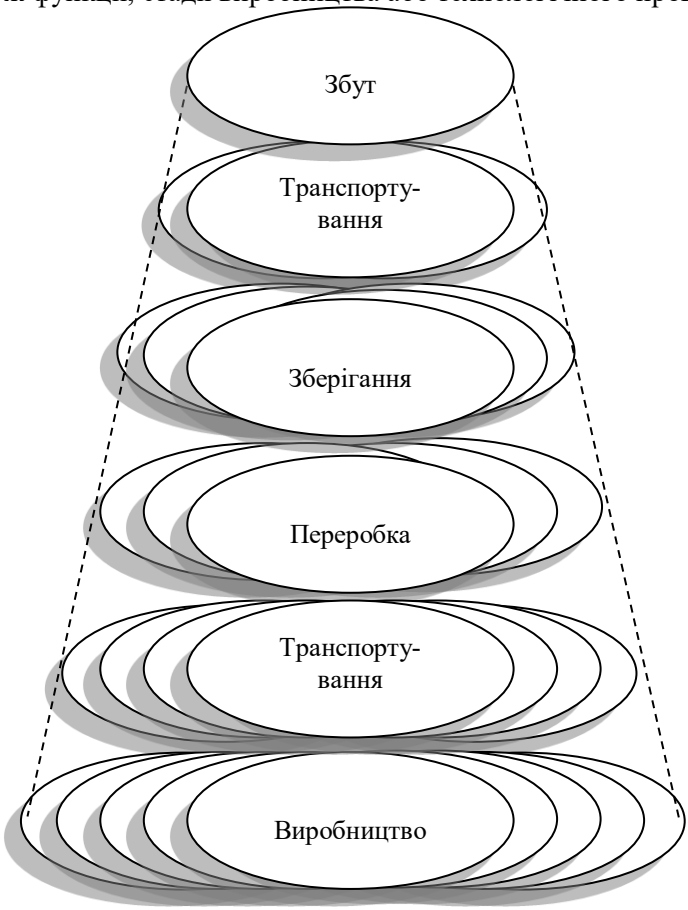


Рис. 2.8. Укрупнення агропромислового ланцюга
Джерело: дослідження автора.

Варіант 3 – “роз'єднання” (виокремлення) ланок агропромислового ланцюга. Такий варіант застосовується у випадку, якщо є економічна вигода від даного заходу. Наприклад, можливий варіант заміни послуг транспортної служби підприємства послугами сторонньої організації, що скоротить витрати тощо.

Варіант 4 – поділ агропромислового ланцюга, що супроводжується припиненням діяльності інтегрованого об'єднання та передачею активів більш ніж одному підприємству. Спостерігається у випадках, коли створення великого агропромислового ланцюга не виправдало себе з економічної точки зору.

Оптимізація агропромислового ланцюга відбувається, головним чином, у межах агрохолдингу. Типи інтеграції для різних варіантів оптимізації ланцюга показано на рис. 2.9.

Для агрохолдингу іноді вигіднішим буде придбати активи шляхом злиття, ніж створювати або розвивати нове підприємство. Об'єднання ліквідних активів (грошових коштів, запасів сировини, матеріалів, готової продукції) дозволить підвищити загальну ліквідність, фінансову стійкість і маневреність агрохолдингу. Маневреність об'єднаного агроформування проявляється у вигляді збільшення маси вільних оборотних коштів, не пов'язаних з виконанням короткострокових зобов'язань, які можна використовувати для інвестування виробництва.

Приєднавши збиткову компанію, агрохолдинг може розширити свій бізнес і зменшити податок на прибуток за рахунок нагромаджених збитків компанії, що поглинається. Економія досягається, якщо компанія, що фактично поглинається, і „поглинач” приховано є афілірованими. Включити такі збитки до складу власних витрат дозволяють норми вітчизняного законодавства.

З точки зору оптимізації оподаткування, об'єднання кількох юридичних осіб, кожне з яких призначене для конкретних цілей (створення сировинної бази, переробка, виробництво готової продукції), в агрохолдинг або фінансово-агропромислову групу є найбільш ефективним і поширеним у вітчизняній практиці.

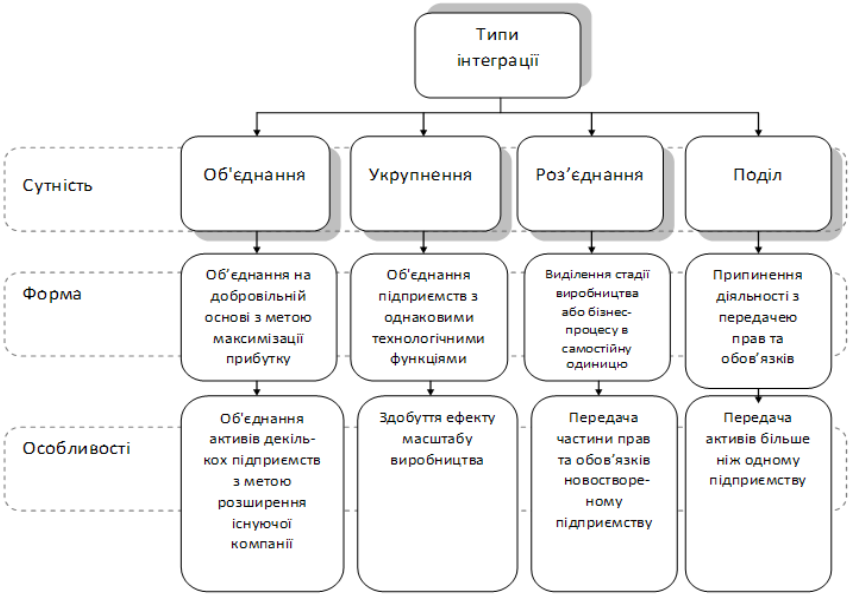


Рис. 2.9. Особливості інтеграційних процесів у агрохолдингах

Джерело: дослідження автора.

Для українських підприємців такі об'єднання в даний час особливо важливі, оскільки сприяють входженню до світової економічної системи, прискореному досягненню необхідного рівня конкурентоспроможності.

Об'єднання підприємств в агрохолдинг дозволяє знизити вірогідність розорення окремих підприємств, що також позитивно позначиться на ціноутворенні. Загальний інтерес

учасників агрохолдингу зведе до нуля цінові надбавки на продукцію, яка проходить по технологічному ланцюгу між підприємствами-учасниками. Зростання цін не буде провокуватися на внутрішньогруповому рівні між членами агрохолдингу.

Вступ підприємств до агрохолдингів дозволяє їм розширити ринок збуту, поліпшити імідж підприємства, підвищити конкурентоспроможність. Об'єднання підприємств дає багато переваг для розвитку і захисту бізнесу, підвищення конкурентоспроможності. Немає істотних бар'єрів щодо входу і виходу з об'єднання. Проте, при вступі підприємства до агропромислового об'єднання слід враховувати ризик можливого поглинання однієї компанії іншою.

Механізм створення таких об'єднань, як зазначає Ю.О. Нестерчук, „передбачає послідовне здійснення низки етапів, відповідно до цілей та зовнішніх умов інтегрування, зокрема: визначення мети та обґрунтування цілей інтегрованого формування; визначення потенційних учасників, їх функцій та завдань; вибір варіанта організаційного оформлення аграрно-промислового об’єднання та виробничо-господарських взаємодій між його учасниками; побудова організаційно-економічної моделі інтегрованої структури, її матеріальної, кадрової, нормативно-правової основи; врегулювання питання власності; розробка системи зовнішніх взаємовідносин; відпрацювання механізмів реалізації економічних інтересів учасників інтеграції” [196, с.197].

Оптимізація агропромислового ланцюга може бути досягнута шляхом об'єднання підприємств у територіально-виробничий кластер (рис. 2.10). Концепцією довгострокового соціально-економічного розвитку має бути передбачена фінансова, адміністративна й інфраструктурна підтримка формування високотехнологічних кластерів, просування продукції цих кластерів на внутрішній і світові ринки. Метою формування і розвитку територіально-виробничих кластерів є диверсифікація економіки шляхом підвищення

конкурентоспроможності вітчизняної економіки та інтенсифікації механізмів приватно-державного партнерства.

Територіально-виробничий кластер може складатися з конкуруючих підприємств, постачальників устаткування, комплектуючих, спеціалізованих виробничих і сервісних послуг, науково-дослідних і освітніх організацій, органів місцевого самоврядування, дорадчо-консультаційних служб. Метою створення кластера є ефективна взаємодія його учасників, розширення доступу до інновацій, інформації, технологій, зниження трансакційних витрат.

Агропромислові об'єднання у своєму складі можуть мати крім вітчизняних підприємств й іноземні компанії. Процеси, що розвиваються у сферах реального сектора економіки, комунікацій, торгівлі, рухи потоків прямих і портфельних інвестицій у світовій фінансовій системі зумовлюють перетворення світової господарської системи в єдиний, цілісний організм – світове господарство. Світовий економічний простір стає єдиним полем для підприємництва, коли географія розміщення продуктивних сил, галузева структура інвестицій виробництва, системи збуту являють собою не просто певний рівень інтернаціоналізації відтворювального процесу, а вищу його фазу – глобалізацію.

При цьому підвищується значення інтеграційного процесу в цілях забезпечення максимального економічного ефекту. Підсистемами світового господарства виступають регіональні, локальні об'єднання і угрупування, пов'язані торгово-політичними і соціально-культурними зв’язками.

В основу глобалізації покладено інтернаціоналізацію відтворювального процесу в масштабах світової економіки, тобто винесення відтворювального циклу (відтворювальний цикл розглядається як наука, техніка – інвестиції – власне виробництво, реалізація та обслуговування) в цілому або окремих його фаз за національні рамки, з метою досягнення оптимальності витрат і максималізації прибутків [35]. Саме за таким принципом побудови взаємозв’язків працюють деякі вітчизняні агрохолдинги. Інтернаціоналізація сама по собі не передбачає принципової, революційної зміни (способу) технології виробництва або технологіч-ного циклу, а лише має на меті винесення його за національні рамки, з метою зниження витрат виробництва чи трансакційних витрат, наближення до джерел сировини і ринків збуту товарів, прискорення надання послуг чи завоювання нових ніш і сегментів ринку.

Так, на думку Ю.Шишкова, «народжується новий історичний феномен: монодержавні економічні і соціальні організми (національні господарства), які поступово трансформуються в полідержавні комплекси, за формою залишаються міждержавними, а за змістом усе більше перетворюються на єдиний госпо-дарський і соціально-культурний організм» [331]. Свідченням цього виступають створювані, практично в усіх регіонах світу, інтеграційні угрупування і об'єднання, у тому числі і агрохолдингові компанії.

Найважливішими суб'єктами процесів інтернаціоналізації виробництва виступають транснаціональні компанії [30], які є домінуючими на ринках нафти, корисних копалини, продовольства і сільськогосподарського виробництва.

Конкурентні переваги в глобальній економіці пов'язані не лише з продуктами і технологіями, а й з швидкістю впровадження інновацій, системами виробництва і розподілу продукції. Основними принципами товарного виробництва є свобода попиту і пропозиції, свобода підприємництва і конкуренції, що є основною рушійною силою розвитку агрохолдингів із залученням іноземного капіталу. Однак конкуренція, що реалізовується за сучасних умов і проявляється у формі злиття чи поглинання та спрямована на раціоналізацію виробничого процесу, призводить до розорення окремих виробників, скорочення робочих місць. Проте саме конкуренція, налагодивши виробничий процес та підвищуючи його ефективність, наполегливо вимагає виконання бізнесом “соціальної функції”, спрямованої на усунення суспільних розбіжностей за рахунок зниження навантаження на державу і можливості перерозподілу засобів державного бюджету на формування так званого соціального суспільства. Проте, на нашу думку, це можливо лише за відповідної державної стратегії. Економічний прогрес оцінюється не лише за показниками рівня, структури, динаміки виробництва і споживання, а й визначається питомою вагою участі країни в міжнародному розподілі праці і тих ресурсів, якими вона володіє. У цьому зв’язку необхідним

елементом виступає показник конкурентоспроможності національної продукції.

Для економіки України характерним є посилення конкуренції на ринку товарів і послуг як за рахунок розвитку вітчизняних господарських структур, так і завдяки проникненню іноземних підприємств. Сучасна ринкова економіка характеризується високою мірою ризиків, пов'язаних з невизначеністю поведінки суб'єктів зовнішнього середовища. Така ситуація вимагає від організацій і підприємств пошуку шляхів удосконалення ефективності їх функціонування і підвищення конкурентоспроможності.

У результаті лібералізації зовнішньоекономічних відносин на продовольчий ринок проникли зовнішні постачальники продукції, які володіють значним сировинним і фінансовим потенціалом, але раніше вони не мали доступу до цих ринків. Значна частина переробних підприємств перейшла на імпортну сировину, скоротивши тим самим ринок збуту вітчизняних виробників сільськогосподарської продукції і сировини. У результаті агрохолдинги розширили масштаби, географію своєї діяльності, галузеву спеціалізацію, поширивши сферу інтересів не лише на високорентабельні галузі сільського господарства, якими є зернове виробництво, соняшник, а й активно працюють у тваринництві, особливо у галузях з високою короткостроковою віддачею на вкладений капітал (птахівництво і свинарство).

Таким чином створюються інтегровані агропромислові об'єднання із залученням іноземного капіталу, іноземної сировини, обладнання, техніки і технологій (рис. 2.11).

Такі об'єднання, як правило, частину виробленої продукції намагаються вивезти до країни, звідки надійшли інвестиції.

Процеси концентрації капіталів у сільськогосподарському виробництві відбуваються без адміністративного тиску, з урахуванням економічної доцільності. Разом з тим, інтенсивний розвиток агропромислової інтеграції відрізняється економічним, виробничим, екологічним і соціальним характером.

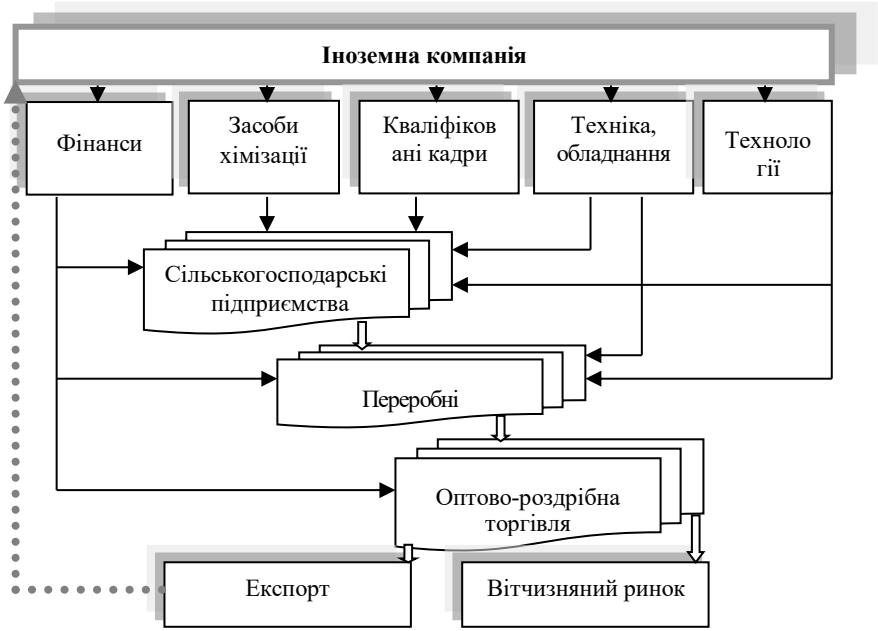


Рис. 2.11. Організаційна схема агропромислового об'єднання із залученням іноземного капіталу

Джерело: дослідження автора.

Проблеми ефективного функціонування аграрної сфери економіки полягають у відсутності необхідних інвестиційних ресурсів, оскільки для формування вертикально-інтегрованих утворень в аграрній сфері необхідна наявність значних фінансових вкладень. При цьому на початковому етапі економічних реформ спостерігався значний відтік капіталів з аграрного сектора економіки, що стало наслідком "ціновихножиць" – відбувся розрив господарських зв'язків агропромислового комплексу і, в першу чергу, між вертикально взаємодіючими виробниками сільськогосподарської продукції та сировини і переробними підприємствами. Однією з причин такого розриву стало монопольне становище переробних підприємств, що спричинило негативні наслідки, в числі яких спад сільськогосподарського виробництва і зниження добробуту сільського населення.

Створення агрохолдингів є моделлю подальшого розвитку агропромислового комплексу 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 економіки. Крім того, ця стратегія покликана відродити вітчизняне сільськогосподарське виробництво, забезпечити комплексний благоустрій, соціально-економічну й еколого-врівноважену трансформацію сільських територій і поселень.

Існує великий спектр взаємних інтересів у несільськогосподарських компаній, які прийшли працювати в сільське господарство, і регіональних властей, стурбованих розробкою і реалізацією програм підтримки аграрного сектора та розвитку сільських територій.

До причин, що зумовлюють структурні зміни, можна віднести: менеджмент; ефективність; доступ до фінансів; ефект масштабу; переваги вертикальної інтеграції; прихід потужних інвесторів. А факторами впливу виступають оподаткування; програми державної підтримки; фінансування; трансакційні витрати; співпраця з владою; технології. При цьому слід зазначити, що можливими наслідками структурних змін можуть бути: збільшення вартості оренди, залучення фінансування, поліпшення перспектив зростання продуктивності, потенційно вища ціна землі через збільшення попиту, залучення кадрів, потенційно вкладення в розвиток сільської місцевості, зміна структури ринків, зміна структури виробництва, збільшення безробіття, згортання непрофільної діяльності.

Запровадження вертикальної інтеграції забезпечить гарантоване надходження сировини; оптимізацію затрат на неї; закріплення на ринках збуту; закріплення на ринку оренди землі; диверсифікацію можливостей фінансового забезпечення. Така інтеграція сприятиме залученню інвестицій, вдосконалення технологій, розвитку інфраструктури, зростанню продуктивності праці та оптимізації фінансових результатів господарювання.

Поряд з цим, слід вказати на проблемні питання, що виникають в діяльності агрохолдингів, зокрема, управління грошовими потоками та оподаткування, правова і соціальна незахищеність трудівників села, об'єднання лише необхідних виробничих ланок, створення високого рівня соціальної напруженості в сільській місцевості.

В Україні можна виділити такі різновиди створення холдингових структур:

- проникнення промислового капіталу в агробізнес і управління аграрним бізнесом за холдинговим принципом (Смарт-холдинг);
- проникнення аграрного капіталу в переробну промисловість, коли аграрні підприємства починають контролювати діяльність переробних підприємств за рахунок володіння контрольним пакетом акцій;
- створення холдингів підприємствами, що займаються матеріально-технічним постачанням для аграрного комплексу (Райз-Агро, Агросоюз);
- інвестування банківського капіталу в аграрний сектор та створення агрохолдингів, які за структурою можна віднести до фінагропромхолдингів.

Узагальнення досвіду функціонування інтегрованих структур в аграрному секторі економіки дозволяє визначити основні тенденції їх розвитку і виникаючі у зв'язку з цим проблеми.

Учасники об'єднання одержують доступ до нових можливостей, що підсилює їхні конкурентні позиції, приводячи до зростання прибутку й обсягів продажу. Органи місцевого самоврядування завдяки поліпшенню фінансового стану розглянутих підприємств збільшують надходження податків і, крім того, знижується потреба в соціальних витратах.

Фінансові інститути, насамперед кредитні, виграють від об’єднань, тому що знижується ризик неповернення виданих підприємству кредитів, оскільки агрохолдинги освоюють нові технології в управлінні й виробництві, підсилюють конкурентні позиції, виходять на більш високий рівень розвитку, переходять від взаємної конкуренції до взаємовигідної кооперації.

Місцева громада одержує нові робочі місця, наповнення місцевого бюджету, і як наслідок, вирішення соціальних проблем.

Галузь в цілому отримує поліпшення торговельного балансу, збільшення доходів, скорочення безробіття.

Для власника капіталу агрохолдинг, це в першу чергу: успішне вирішення питань легалізації капіталу й активів, мінімізація витрат, ріст капіталізації, оптимізація системи оподаткування; захищеність активів на випадок рейдерських атак; можливість дати групі компаній ім'я; формування позитивної кредиторської історії фірми, проведення аудиту; можливість володіти активами централізовано й відкрито. Холдинг є ідеальною платформою для виведення бізнесу на біржі для отримання інвестицій, сприяє залученню стратегічних інвесторів і партнерів. Дозволяє залишити структурований і налагоджений бізнес нащадкам, зменшити ризики, при необхідності, полегшує продаж бізнесу за справедливою ринковою ціною.

Однак при створенні агрохолдингів виникають проблеми, зокрема:

– материнська компанія одержує необмежені господарські повноваження, а структурні підрозділи втрачають не тільки юридичну самостійність, а й значну частину засобів виробництва;

– виникає конфлікт інтересів між інвестором та місцевою громадою, зумовлений скороченням певних виробництв, зокрема тваринництва та сплати податків до бюджетів територіальної громади за місцем державної реєстрації інвестора, що призводить до скорочення надходжень в місцеві бюджети;

– з різних причин повністю чи частково в перший рік не всі агрохолдинги розпочинають виробничу діяльність на орендованих землях;

– технічне переоснащення виробництва супроводжується оптимізацією штатної чисельності працюючих; при цьому не завжди достатня увага приділяється соціальному фактору відносно адаптації працівників, що звільняються,

індивідуальному підходу щодо можливого їх працевлаштування на інші посади.

Для вирішення непорозумінь при створенні, функціонуванні й ліквідації агрохолдингів, підвищення ефективності й "прозорості" їх діяльності доцільно вже в підготовчий період організації таких формувань укладати договори між зацікавленими сторонами, тобто між керуючою організацією-інвестором і сільськогосподарськими підприємствами, що вступають в агрохолдинг та територіальними органами влади. Головні принципи таких договорів – паритетна участь і рівна економічна вигода від спільного виробництва, погодженість дій і зусиль партнерів, оптимальна комбінація економічних інтересів і відповідальності сторін, можливість контролю адміністрації за ефективним використанням природних і виробничих ресурсів, дотриманням екологічних норм, участь агрохолдингів у розвитку соціальної сфери села [18].

Для підвищення ефективності роботи холдингів необхідно:

– з метою запобігання конфліктних ситуацій створити порядок розгляду пропозицій, заяв, скарг між управлінською компанією та рядовими працівниками;

– сформувати законодавчу базу, що регламентуватиме діяльність агрохолдингів;

– для усунення суперечок між агрохолдингами та місцевими громадами відносно сплати податків доцільно внести уточнення до Господарського кодексу України щодо територіальної ознаки структурних підрозділів підприємства, а саме: вказати, що структурні підрозділи підприємства мають розміщуватись за місцезнаходженням (у межах однойменної територіальної громади) підприємства – юридичної особи, що дозволить наповнити дохідну частину місцевих бюджетів та реалізувати соціальні програми.

2.3. Формування землекористувань інтегрованих структур

У ринкових умовах господарювання кожне підприємство прагне досягти максимального прибутку. Тому задіяний у виробництво гектар має бути прибутковим. В зв'язку з цим формування оптимальних розмірів підприємств з точки зору управління і організації виробництва є важливим завданням економічної науки.

Проблемам оптимізації розмірів землекористування сільськогосподарських підприємств у своїх наукових працях значну увагу приділяють такі вчені, як: В.Г. Андрійчук, Б.С. Гузар, Д.С. Добряк, В.Я. Месель-Веселяк, Л.Я. Новаковський, С.О. Осипчук, Б.Й. Пасхавер, С.М. Рибак, П.Т. Саблук, А.Я. Сохнич, В.М. Трегобчук, А.М. Третяк, М.М. Федоров, В.М. Юрчишин та ін. Проте ринкові умови господарювання вимагають подальшого, поглибленого вивчення нових підходів до системи організації сільськогосподарського виробництва.

Розміри інтегрованих сільськогосподарських структур формуються під впливом багатьох чинників: цілей і завдань, які ставить перед собою суб'єкт господарювання; природних умов; наближеності до транспортних шляхів та ринків збуту; спеціалізації, технологічного оснащення, технології виробництва; способів формування стартового капіталу; методів здійснення виробничо-господарської діяльності; форм організації виробництва.

Сільське господарство України зазнало значних структурних змін. Процеси реорганізації колективних підприємств супроводжувались здрібненням земельних масивів та майнових комплексів, що гальмувало використання механізмів дії економічних законів: переваг спеціалізації і концентрації виробництва; відповідності виробничих відносин рівню й характеру продуктивних сил; зростання продуктивності праці; усуспільнення праці і виробництва та ін. [227]. Найбільші площі орних земель мають в середньому господарства зони степу – 4–6 тис. га, менші – господарства зони Лісостепу – 1,5–3, іноді 4–5 тис. га; ще менші на Поліссі і в західних регіонах України.

Протягом 2001–2009 років спостерігаються тенденції до збільшення розмірів сільськогосподарських підприємств площею понад 5 тис. гектарів. Якщо 2001 року на частку підприємства з площею понад 8 тис. га припадало лише 5,3% земель, то 2009 року такі підприємства зосередили своє виробництво на площі 20,5% сільськогосподарських угідь (рис.2.12).

Укрупнення розмірів підприємств значною мірою зумовлено концентрацією капіталів у сільськогосподарському виробництві у вигляді створення агрохолдингів, які, на відміну від дрібних підприємств, впроваджують у виробництво нові технології, залучають кваліфіковані кадри, розвивають інфраструктуру, диверсифікують ризики і контролюють витрати на всіх етапах формування доданої вартості продукції – від первинної ланки виробництва до кінцевого споживача. Усе це відкриває широкі можливості для підвищення ефективності виробництва, подальшого збільшення нагромаджень як головного чинника розширеного відтворення.

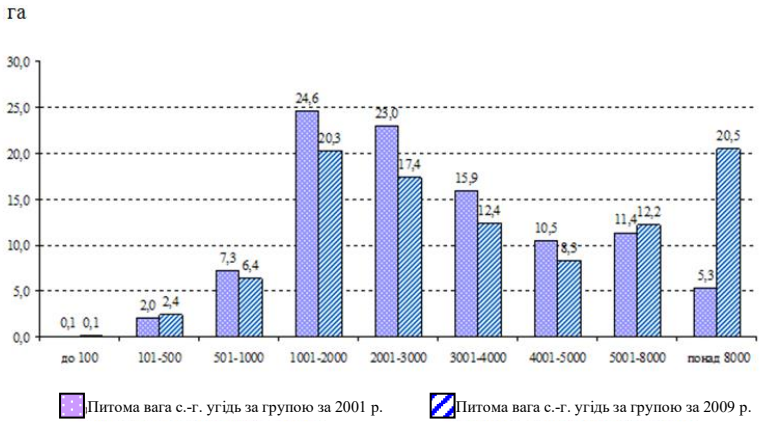


Рис. 2.12. Динаміка розмірів землекористувань у 2009 р. порівняно з 2001 р.

Джерело: дослідження автора.

На найближчу перспективу прогнозується збільшення кількості агрохолдингів і розширення їх площ за рахунок господарств, що займаються екстенсивним землеробством. За рахунок збільшення посівних площ і застосування інноваційних систем землеробства до 2015 року в Україні можуть збирати не менш 60–70 млн тонн зерна на рік при урожайності 5–7 тонн з гектара [144].

Збільшення розмірів землекористувань дозволяє більш раціонально використовувати сільськогосподарську техніку, зменшити вплив людського фактора на процес виробництва.

Якщо розглядати виробництво сільськогосподарської продукції в цілому, то в малих (до 1000 га) та середніх (до 3000 га) за розміром підприємствах сконцентровано виробництво 78,4% овочів та фруктів, 62,6% – м'яса та 42,8% – молока, 43,4% – зернових та 41,2% – технічних культур. 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. Аналіз даних (рис. 2.13) показує, що за групою підприємств із площею понад 8 тис. га, розмір землекористування якої у загальній площі землекористування протягом 2001–2009 років зріс на 15%, виробляється найбільша питома вага продукції, порівняно з іншими аналогічними за площею групами підприємств. Зокрема, тут виробляється 56,4% цукрових буряків, 26,5% – зернових та 21% – технічних культур, що в середньому на 12% більше, порівняно з аналогічною за площею групою. Загалом спостерігається тенденція до збільшення обсягів вироб-ництва із збільшенням розмірів підприємств.

Аналіз даних із статистичної форми звітності № 50 с.-г. дає змогу різнобічно характеризувати рівень виробництва в кожній із груп. Розвиток тваринництва у групі з площею понад 8 тис. га приблизно такий, як і по всій сукупності підприємств. Група виробляє 21,4% молока та 19,5% м'яса, що на 5 та 13% у

загальній питомій вазі виробництва більше, порівняно з аналогічною за площею групою (рис.2.14). Дрібні підприємства мають значні можливості зайнятості в галузі овочівництва. Тому потрібно збільшувати частку інтенсивних виробництв у аграрному секторі.

Укрупнення підприємств повинно відбуватися у напрямі зміцнення вертикальної інтеграції і удосконалення ефективної моделі бізнесу за рахунок нагромадження унікального досвіду та впровадження інноваційних технологій.

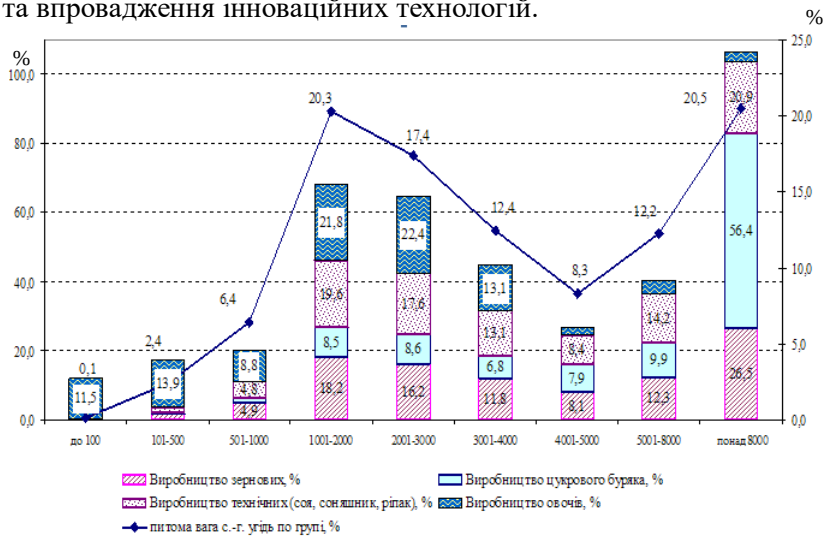


Рис. 2.13. Питома вага виробництва продукції рослинництва залежно від розмірів землекористувань підприємств,% (2009 р.)

Джерело: дослідження автора.

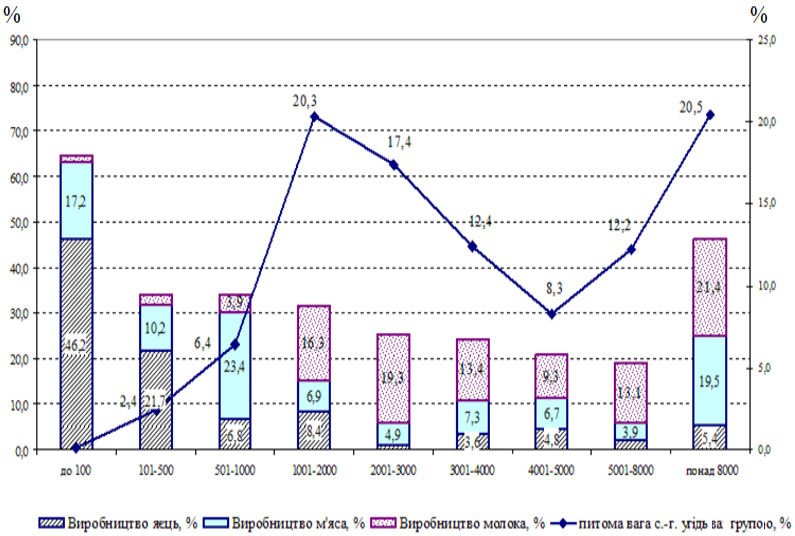


Рис. 2.14. Питома вага виробництва продукції тваринництва по категоріях підприємств залежно від розмірів землекористування, % (2009 р.)

Джерело: дослідження автора.

З метою вивчення впливу факторів на формування розміру землекористувань на виробничих даних сільськогосподарських підприємств України, що звітуються за формою 50 с.-г., була сформована вибірка із 9242 господарств, які працюють на орендованих землях.

Аналіз показав, що існує тісна залежність між зростанням розміру землекористувань та показниками економічної ефективності сільськогосподарського виробництва. Розрахунки, відображені на рис. 2.15, показують, що із збільшенням площі підприємства спостерігається тенденція до росту виручки від реалізації, валової продукції та прибутку рослинництва з розрахунку на 1 га ріллі. Так, за групою підприємств із середнім розміром 20000 га, виручка від реалізації продукції рослинництва, з розрахунку на 100 га ріллі, становить 397 грн проти 183 грн за групою з середнім розміром 750 гектарів.

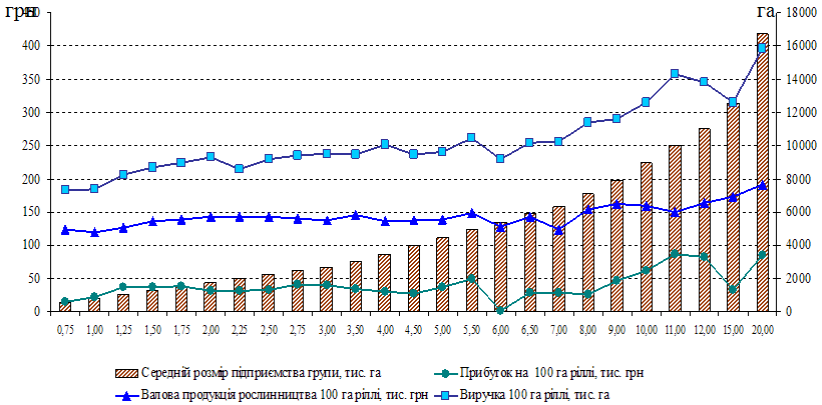


Рис. 2.15. Ефективність сільськогосподарського виробництва залежно від розмірів землекористуванньь у 2009 р.

Джерело: дослідження автора.

За допомогою групувань встановлена залежність між розміром землекористування та виходом валової продукції, виручки та прибутку з одиниці площі. Проте, для детального аналізу та дослідження міри впливу кожного з них нами проведено кореляційно-регресивний аналіз. Встановлено залежність виробництва валової продукції рослинництва (Y_1), виручки від реалізації продукції рослинництва (Y_2) та прибутку продукції рослинництва (Y_3) на 100 га ріллі від впливу фактора розміру площі ріллі (X).

Для цього оцінювалися параметри рівняння виду:

$$Y = a_0 + a X$$

За результатами розрахунків залежність між результативними ознаками та розміром землекористування виражається лінійними рівняннями регресії:

$$Y_1 = 127{,}377 + 0{,}0033 X;$$
$$Y_2 = 194{,}695 + 0{,}0122 X;$$
$$Y_2 = 23{,}138 + 0{,}0032 X.$$

Всі коефіцієнти рівняння регресії мають позитивний знак, що свідчить про прямий зв'язок між змінними.

Коефіцієнт множинної кореляції (R) становить R_1 = 0,849, R_2 = 0,9519 та R_3 = 0,6514, що характеризує зв'язок між значеннями функції і незалежних змінних як тісний. Коефіцієнт множинної (сукупної) детермінації (R^2) становить 0,7216, 0,906 та 0,4243. Це означає, що на 72% варіювання величини валової продукції рослинництва на 100 га ріллі, 90,6% збільшення виручки від реалізації продукції рослинництва та 42,4% прибутку на 100 га ріллі у проведеному дослідженні зумовлено збільшенням розміру землекористування. За критерієм Фішера рівняння є статистично значимими: розрахункове значення коефіцієнта Фішера F_1 = 59,6; F_2 = 221,9 та F_3 = 16,95 більше за табличне значення коефіцієнта з ймовірністю 0,95 F_{gr} =4,3.

Коефіцієнти регресії схильні до коливань у невеликих за обсягом вибірках, тому слід перевіряти їх на істотність при лінійному зв’язку. Істотність коефіцієнтів регресії перевіряємо за допомогою t–критерію Ст´юдента. Табличне значення коефіцієнта Ст´юдента з ймовірністю P = 0,95, Tgr = 2,07. Згідно з проведеним дослідженням значення t–характеристик становить 7,72; 14,9 та 4,1 і перевищує критичне значення t–критерію Ст´юдента, а це означає, що статистично значимими є коефіцієнти рівняння при змінній X.

Значення коефіцієнта рівняння регресії ($\mathbf{a_1}$ = 0,0033; $\mathbf{a_2}$ = 0,0122 та $\mathbf{a_3}$ = 0,0032) визначає коефіцієнт збільшення змінної Y при збільшенні X на одиницю відносно середнього.

Згідно з дослідженнями науковців ННЦ «Інститут аграрної економіки», при формуванні розмірів господарських формувань у рослинництві доцільно враховувати фактор раціонального використання комплексу технічних засобів, які забезпечують виконання технологічних операцій у землеробстві. Важливою умовою повинно бути встановлення відповідних пропорцій між землекористуванням, виробничими фондами й наявністю робочої сили. Наприклад, в зоні Лісостепу оптимальною площею ріллі для сільськогосподарських підприємств є 3–5 тис. гектарів.

У тваринництві методикою визначення раціональних розмірів господарств з виробництва яловичини і свинини передбачається, по-перше, врахування фактичного рівня ефективності виробництва продукції залежно від рівня концентрації поголів'я, по-друге, використання розрахункового методу оптимальності. Для зони Полісся прибуткове ведення скотарства та свинарства забезпечується при середньорічному поголів'ї на фермах по вирощування великої рогатої худоби 3–6 тис., а свиней – 6–12 тис. голів. Кількість утримуваного поголів'я господарств, які спеціалізуються на виробництві продукції тваринництва, залежить також від розміру землекористування [189]. В даний час більшість компаній при формуванні структури кормових угідь виходять з розрахунку 1,1 га на корову з шлейфом.

Об'єктивними техніко-економічними перевагами крупнотоварного 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; зберігання та реалізації продукції в кращі строки і вищої якості тощо. Проте, збільшення розмірів підприємств та їх підрозділів не може бути безмежним. Забезпечення ефективного виробництва має досягатися завдяки гармонізації рівноваги між господарською діяльністю та здатністю землі до відтворення.

До інструментів, що сприятимуть формуванню оптимальних розмірів підприємства та ефективного використання ресурсного потенціалу, можна віднести: запровадження системи планування та бюджетування виробничих процесів, науково обґрунтовані сівозміни, виведення з обороту малопродуктивних і деградованих угідь.

Розмір підприємства залежить від цілей, які ставить перед собою компанія та шляхів їх здійснення в конкретному соціально-економічному середовищі; способів формування стартового капіталу; методів здійснення виробничо-

господарської діяльності; форм організації виробництва. Дослідження показують, що із збільшенням площі ріллі на 1 га валова продукція рослинництва з розрахунку на 100 га ріллі збільшуватиметься на 3,3 грн, виручка від реалізації – на 12,2 грн, а прибуток – на 3,2 грн. При формуванні земельних масивів компанія має керуватися принципом економічної доцільності, який дозволить при мінімумі затрат отримати максимум прибутку, не порушуючи при цьому рівноваги між господарською діяльністю та здатністю землі до відтворення.

Земельні відносини – це суспільні відносини щодо володіння, користування, розпоряджання і управління землею на державному, господарському і внутрішньогосподарському рівнях як об'єктом господарювання і засобом виробництва у сільському господарстві [310].

Практика світового господарювання беззаперечно доводить, що ефективність використання земель зумовлена тим, наскільки повно реалізується право власності, включаючи можливість купівлі-продажу, застави, обміну земель. Ефективний симбіоз ринків праці, землі та капіталу в розвинених країнах світу дозволяє залучати у сільськогосподарське виробництво значні кредитні ресурси та створює сприятливі умови для його розвитку. Так, у США іпотечні кредити становлять майже 70% від усіх обсягів кредитування у сільському господарстві. У 1999 році сума іпотечних кредитів досягла у США – 3,5 трлн дол. [146]. Реалізація прав власності на землю дозволяє підвищити ефективність використання земель, збільшити орендні платежі та значно зменшити розораність сільськогосподарських угідь. При цьому забезпеченість тракторами на 100 га ріллі у сільському господарстві України становить 1,3, тоді як в США – 3,0, Франції – 8,6, Німеччині – 20,3. В Україні вноситься до 30 кг діючої речовини мінеральних добрив на 1 га, в Німеччині – 420 кг, Франції – 294 кг [238].

Іпотечні відносини є визначальною рисою фінансово-господарського механізму країн з розвинутою ринковою економікою. Вони виступають гарантом виконання зобов'язань між суб'єктами ринкових відносин. Запровадження ринку

іпотечного кредитування в Україні потребує законодавчого і організаційного забезпечення, яке на комплексній основі регламентуватиме питання створення єдиної державної системи реєстрації прав власності на нерухоме майно та їх обмежень, запровадження в господарський обіг іпотечних цінних паперів – заставних та іпотечних листів, функціонування земельного кадастру, створення Державного земельного (іпотечного) банку та Бюро кредитних історій.

Міжнародний досвід переконує, що найбільш ефективною для України є дворівнева модель функціонування ринку іпотечного кредитування, яка передбачає наявність первинного та вторинного ринків. Перший характеризується відносинами щодо надання та погашення іпотечних кредитів у площині іпотечний кредитор-позичальник. Суть функціонування другого полягає в рефінансуванні діяльності іпотечних кредиторів на первинному ринку шляхом емісії іпотечних цінних паперів, продажу іпотечних активів спеціалізованим іпотечним установам або передачі цих іпотечних активів у заставу для залучення кредитів рефінансування.

У розбудові земельних масивів інтегрованих структур важливе місце відводиться розвитку земельного ринку. Поняття ринок земель не зводиться лише до купівлі-продажу, а має значно ширше розуміння, що включає в себе сукупність категорій щодо вирішення проблеми оцінки землі, включення землі до економічного обороту, побудови системи цінового, податкового, кредитного забезпечення, удосконалення нормативно-правової та методичної бази розвитку земельних відносин.

В Україні законодавчо відроджено приватну власність на землю та її оренду, що дозволяє оптимізувати розміри землекористування новостворених аграрних формувань. В даний час переважає короткострокова оренда терміном до 5 років, на довгострокову, терміном понад 6 років, припадає 41%, при цьому її частка 2000–2009 років зросла на 19,3% (табл. 2.5). З позиції власників, які очікують кращих умов орендної плати, такі строки є виправданими. Проте з точки зору організації стабільного

виробництва, короткострокова оренда є перепоною для капіталовкладень у довгострокове поліпшення землі.

Таблиця 2.5.

Укладання договорів оренди та орендна плата за землі у сільському господарстві

Показник	Україна		
	2000	2009	"+,–"
Питома вага укладених договорів оренди за суб'єктами,%			
З підпр., де отримано земельний пай	85,2	42,2	-43
Із фермерськими господарствами	4,3	14	9,7
З іншими суб'єктами	10,5	43,8	33,3
Питома вага договорів оренди за строками їх дії,%			
На 1–3 роки	45,7	10,1	-35,6
На 4–5 років	41,2	48,9	7,7
На 6–10 років	11,3	30,6	19,3
Понад 10 років	1,8	10,4	8,6
Плата за оренду земельних ділянок і земельних часток (паїв)			
Загальна сума виплат, згідно з укладеними договорами оренди, млн грн	1589,3	4547,8	2958,5
З них за формами орендної плати, %:			
грошова	13,9	18,9	5
натуральна (с.-г. продукцією)	77,4	76,5	-0,9
відробіткова	8,7	4,6	-4,1
Плата за 1 га на рік, грн	73,6	260,2	186,6
Фактично виплачено з початку року, %	65,7	91,6	25,9

Джерело: дослідження автора.

Розмір орендної плати визначається, виходячи з грошової оцінки земель і регламентується Указами Президента України. Грошова оцінка 1 га с.-г. угідь по Україні становить 10707 грн. Загальна сума виплат за договорами оренди 2009 року досягла 4,57 млрд грн, а середній розмір орендної плати за рік – 260,2 грн за 1 гектар. Серед орендодавців майже 64% становлять пенсіонери.

У країнах із розвинутою ринковою економікою домінуюча частка сільськогосподарських угідь знаходиться в обороті на ринку оренди землі й лише 3% купується чи продається, зокрема,

в США та Ірландії – 1,2%, Великобританії, Франції та Італії – 2,0, Німеччині, Голландії, Бельгії – 1,5–2,5, у Данії – близько 4% земельного фонду [353]. Перевага оренди перш за все зумовлена відсутністю у фермерів достатньої кількості коштів, щоб придбати у власність землю, та можливістю раціональнішого використання капіталів для модернізації виробництва. За кордоном практикуються різні способи взаємовідносин між власниками та орендарями: оренда на основі трудової участі; для ведення тваринництва; на основі пайової участі в урожаї; на основі участі у чистому доході й оренда за принципом фіксованих платежів.

Оренда на основі трудової участі, або як її ще називають у США оренда "батько–син", коли сторони працюють на правах колег. Прибуток розподіляється пропорційно трудовому внеску кожного. Власник звільняється від щоденної роботи на фермі, але водночас здійснює контроль за її виробничою діяльністю. Орендар, як правило, це молодий спеціаліст (спадкоємець), який у перспективі стане фермером, вкладає у виробництво тільки працю і бере участь в управлінні. Даний тип оренди дає можливість орендарю розвивати свої управлінські здібності під керівництвом досвідченого фермера, мінімально ризикуючи капіталом.

Оренда землі для ведення тваринництва базується на партнерстві сторін, при якому прибуток і внесок кожного партнера у справу розподіляється пропорційно. Типовим для цього виду оренди є співвідношення капіталів, поголів'я худоби, кормів, устаткування, витрат на насіння і т. д. як 1:1. Для власника даний тип оренди є найприбутковішим порівняно з іншими видами, особливо якщо орендарем є високоосвічений фахівець.

Оренда на основі пайової участі в урожаї найпоширеніша у країнах з високим рівнем ціни на землю. Сторони розподіляють між собою як прибуток, так і витрати рослинництва. За таких умов ризик розподіляється, а виручка кожної із сторін коливається залежно від умов ринку та виробництва. Власник одержує частку врожаю зернових (від 1/3 до 1/2 залежно від якості землі) та плату за використання орендарем будівель і пасовищ, якщо це мало місце. Зазвичай його участь обмежується

функціями з управління. Для нього така форма вигідніша порівняно з орендою за готівку, оскільки дає змогу витрачати менше часу на управління і в умовах нестабільності цін він може одержати більше у вигляді частки врожаю, ніж частки прибутку від продажу врожаю. Орендар менше ризикує капіталом, ніж при фіксованій грошовій оренді. Крім частки продукції рослинництва він одержує весь прибуток від ведення тваринництва.

Оренда на основі пайової участі у чистому доході має риси як фіксованої орендної плати, так і орендної плати на основі пайової участі в урожаї. Рівень платежів не фіксується і є похідною від одержаного врожаю. Власник одержує грошовий еквівалент своєї щорічної участі у вирощеному врожаї. Він не працює на фермі, а передає в оренду землю, споруди, машини, проводить довгострокові роботи з поліпшення властивостей ґрунту. На орендаря покладені витрати на необхідне обладнання та робочу силу. Співвідношення витрат обох сторін визначає частку прибутку або врожаю, яку виплачує орендар. Вона, як правило, становить 50/50 на зернових фермах, 30/70 – на молочних і 40/60 – на змішаних. Залежно від типу ферми орендар виплачує у вигляді орендної плати відповідно 50, 30 або 40% прибутку від реалізації кінцевої продукції. Оскільки довгострокові інвестиції не враховуються, орендар не має особливого мотиву збільшувати прибутки власника.

Оренда на основі фіксованої оплати найбільше нагадує угоди оренди, поширеної в Україні. За такими договорами орендар бере на себе всі ризики господарювання, а землевласник одержує гарантований прибуток. У Сполучених Штатах землевласник може вимагати 20–30% урожаю. У Великобританії та Австралії плату за оренду виплачують за договором у встановлений день і місяць. Загалом обчислення розміру орендної плати в цих країнах базується на принципах пайової участі фермерів у розподілі доходів і партнерстві.

Принцип партнерства реалізується у трьох видах: безпосередньому, управлінському й контрактному. Партнерство передбачає наявність двох рівноправних учасників виробництва, що спільно ведуть господарську діяльність на землі, яка належить

власнику, доповнюючи один одного в професійному та кваліфікаційному плані й мають спільний банківський рахунок. Управлінське партнерство являє собою вид оренди землі, за якої власник запрошує орендаря для управління фермою. В підсумку орендар одержує обумовлену в контракті частину врожаю як плату (додатково до заробітної плати) за ефективне управління. При контрактному партнерстві власник здає ділянку орендарям, які забезпечують виробничий процес робочою силою та необхідною технікою. В такому випадку власник землі одержує орендну плату у вигляді частини врожаю, решта якого залишається орендареві.

Загалом у країнах Європейського союзу на умовах оренди обробляють понад 40% сільськогосподарських угідь. Орендна плата за 1 га в середньому становить 8 ц пшениці, або ринкова її вартість поточного року. В структурі договорів переважає довгострокова оренда терміном на 9 і більше років.

Високий рівень орендної плати в розвинених країнах світу (в США – 195, ФРН – 260, Нідерландах – 652, Японії –1685,7 дол. за 1 га) в першу чергу зумовлений високою дохідністю землі. Так, в Японії з розрахунку на 1 га виробляється продукції на 11250 дол., Нідерландах – 8900, у ФРН – 2650 дол., тоді як в Україні – лише 272 дол. Один працівник, зайнятий у сільському господарстві Данії та Франції, забезпечує продовольством 40 осіб, Німеччини – 50, Канади – 55, США – 80, Бельгії – 100 жителів своєї країни, тоді як в Україні – лише 15 осіб. Водночас розораність земель в Україні становить 78%, тоді як в Англії – 30, США – 36, Франції – 57, Німеччині – 61% [6].

Важливе значення для формування земельних масивів інтегрованих структур має державна політика в сфері земельних відносин. Пріоритетом аграрної політики є захист і створення сприятливих умов для роботи орендарів як безпосередніх виробників сільськогосподарської продукції. Зокрема, їм забезпечено довгострокові гарантії володіння оброблюваною землею та преференції щодо викупу землі у власників. На державному рівні стимулюється залучення в сільське господарство капіталів з інших сфер економіки. Для прикладу, в Чехії з метою стабілізації землекористування й підтримки

орендарів апробовані такі заходи: довготривалий договір оренди землі із утрудненим механізмом дострокового його розірвання, укладання договорів оренди не з конкретним власником, а з їх об'єднанням. Купівля-продаж землі детально регламентована. Так, забороняється продавати землю іноземцям й змінювати її цільове призначення. В країні діють державні програми підтримки купівлі землі селянами, наданням їм безвідсоткових довгострокових кредитів у розмірі до 80% вартості землі.

У багатьох країнах світу держава регулює земельні відносини, але слід зазначити, що участь її неоднакова. У Німеччині, Великобританії, Греції і Люксембурзі переважає принцип за домовленістю сторін, у Франції, Бельгії, Нідерландах, Італії, Іспанії й Португалії держава активно втручається в регулювання орендних відносин у частині передачі землі. В Данії та Ірландії пріоритет надається стимулюванню фермера-власника при певному обмеженні оренди. Власник землі привласнює земельну ренту у вигляді орендної плати. Вона є платою за дозвіл проводити підприємницьку діяльність на землі [162].

Перспективою розвитку землекористувань інтегрованих обєднань в Україні є впровадження моделі середньо- та довгострокової оренди з подальшим переукладанням угоди, успадкуванням права чи викупом землі. За умови відміни мораторію та впровадження купівлі-продажу земель доцільним є застосування шкали мотивів і обмежень щодо їхнього перепродажу.

Подальший ефективний розвиток інтегрованих структур потребує значних коштів у вигляді середньо- та довгострокових кредитів. Одним із шляхів їх отримання є запровадження механізму застави права оренди землі. Об'єктом застави може бути право оренди, яке належить орендареві згідно з договором оренди. Основними документами при цьому є договори: оренди, кредитний, застави права оренди землі, страхування. Державний земельний (іпотечний) банк може регулювати іпотечні операції, здійснювати іпотечне кредитування, випуск іпотечних облігацій та контроль за рухом земель і цільовим використанням коштів, проводити інформаційно-дорадчу та консультативну роботу. В обслуговування банку на початкових етапах можна залучити

кошти Державної митної служби і Пенсійного фонду України, а також надходження від приватизації стратегічних підприємств. На даному етапі основну роль щодо забезпечення кредитними ресурсами заставних операцій із землею могли б взяти на себе комерційні банки та небанківські фінансово-кредитні установи, а держава має компенсувати їм відсоткові ставки.

Проблемними питаннями при розширенні земельних масивів агрохолдингів є випадки коли:

– договори оренди не проходять державну реєстрацію, а в тих, що пройшли, реєстраційний запис не дозволяє судити про те, яким органом і коли була проведена реєстрація;

– договори не містять усіх істотних умов та додатків до них і при цьому тривалий час умови договорів не переглядаються;

– оренда земельних часток (паїв) має певні ризики у зв'язку з необхідністю переукладання договорів оренди після отримання власниками державних актів на право власності на земельну ділянку;

– оренда невитребуваних паїв є ризиковою, оскільки існує можливість дострокового припинення договору оренди.

Недоторканість приватного землеволодіння є визначальним атрибутом демократичного суспільства. В той же час нині політики країн Європейського союзу борються з тим, щоб обмежити права приватних власників, підпорядкувавши вигоди від використання земель інтересам місцевої громади та суспільства і надають максимально можливі преференції безпосереднім вироб-никам продукції (орендарям).

Державна політика України у сфері земельних відносин має бути спрямована на захист інтересів вітчизняного товаровиробника та збереження вітчизняного сільськогосподарського виробництва, оскільки від цього залежить продовольча безпека країни, а відтак і її суверенітет. Невмотивоване наслідування стандартів західної економіки без врахування національних особливостей та законодавчого обґрунтування може призвести до занепаду українського села, зумовить поступовий перехід українських земель через треті руки до іноземних громадян.

Для збереження діючих підприємств на державному рівні слід ініціювати виділення їм довгострокових кредитів на викуп земель, в межах яких вони ведуть виробництво та законодавчо регламентувати переважне їх право на придбання цих угідь. Збільшити максимально допустиму площу земель, що можуть перебувати у приватній власності.

Для підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва доцільною є розбудова системи іпотечного кредитування. Це вимагає законодавчого і організаційного забезпечення, яке регламентуватиме питання створення єдиної державної системи реєстрації прав власності на нерухоме майно та їх обмежень, запровадження в господарський обіг іпотечних цінних паперів – заставних та іпотечних листів, функціонування Земельного кадастру, створення Державного земельного (іпотечного) банку та Бюро кредитних історій.

Для поліпшення процесу формування земельних масивів агрохолдингів та удосконалення земельних відносин необхідно:

– удосконалювати порядок та систему ведення державного земельного кадастру й моніторингу земель та забезпечити землевласників і землекористувачів інформацією про якість ґрунтів;

– формувати ефективний механізм функціонування повноцінного, регульованого державою ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення;

– провести інвентаризацію земель;

– розробити механізм включення вартості землі в економічний оборот та його правове забезпечення;

– удосконалювати правові і соціально-економічні механізми ефективної реалізації прав власності на землі сільськогосподарського призначення;

– розробити нову методику нормативної грошової оцінки земель з урахуванням ринкових факторів;

– удосконалити систему державного управління земельними ресурсами;

– удосконалити економічний механізм регулювання земельних відносин шляхом цінового регулювання ринкового обороту земельних ділянок;

– розробити механізми використання орендованих земель в якості застави, зокрема застави права оренди земель, що сприятиме залученню додаткових кредитних ресурсів у сільськогосподарське виробництво;

– запровадити програму відтворення родючості грунтів, що передбачає екологізацію використання орендованих земель та виведення з інтенсивного обороту деградованих і малопродуктивних земель;

– запровадити економічне стимулювання раціонального використання та охорони земель сільськогосподарського призначення;

– забезпечити державний контроль за проведенням заходів щодо збереження і відтворення родючості ґрунтів.

Удосконалення земельного законодавства є запорукою подальшого ефективного розвитку орендних земельних відносин. Незважаючи на прийняті законопроекти, неврегульованими залишаються питання стосовно реалізації суб'єктами орендних відносин їх правомочностей, розвитку іпотечного кредитування, підвищення ефективності використання земель та поліпшення їх родючості, вилучення з активного обороту малопродуктивних і деградованих угідь. Це потребує невідкладного прийняття законів та внесення змін до уже існуючих законопроектів, зокрема, прийняття передбачених Земельним кодексом Законів України: "Про державний земельний (іпотечний) банк".

2.4. Особливості розвитку агропромислової інтеграції на сучасному етапі

Однією із важливих складових національної економіки є агропромисловий комплекс, основна мета якого – забезпечення населення якісними продуктами харчування та отримання позитивних економічних результатів діяльності сільськогосподарських підприємств. В умовах ринкових відносин

вагомим чинником ефективного функціонування агропромислового комплексу залишається створення інтеграційних формувань, що включають процес виробництва продукції, її подальшу переробку та реалізацію.

В аграрному секторі економіки створюється понад третина національного доходу, формується 70% обсягу загального роздрібного товарообороту, зосереджується третина основних виробничих фондів, працює четверта частина населення, зайнятого в економіці України. За даними ООН, потенціал українських земель дозволяє забезпечувати продовольством близько 100 млн осіб. Досягти цього можна за рахунок впровадження принципово нових підходів до організації сільськогосподарського виробництва.

Аграрно-промислова інтеграція являє собою процес поєднання сільського господарства і промисловості, економічною передумовою якого є безперервність науково-технічного прогресу, що грунтується на сукупності виробничих взаємовідносин і в кінцевому підсумку дозволяє зменшити витрати та збільшити можливість просування на ринок продукції.

Питання розвитоку агропромислової інтеграції у сільському господарстві в умовах ринку висвітлені в роботах В.Г.Андрійчука, П.Ю. Буряка, М.В. Гладія, Ф.В. Горбоноса, В.В. Зіновчука, І.І. Лукінова, М.Ю. Коденської, М.Й. Маліка, В.Я. Месель-Веселяка, Ю.О. Нестерчук, П.Т. Саблука та ін.

Останніми роками виникла необхідність створення замкнутого циклу розвитку, а саме: поєднання сільськогосподарського виробництва з переробкою та реалізацією, адже лише так можна отримати конкурентоспроможну продукцію, поліпшити результати виробничої діяльності.

Спостерігається значне розширення і поглиблення міжгалузевих зв'язків за двома напрямами – з одного боку, в результаті задоволення зростаючих потреб сільського господарства продукцією фондоутворюючих галузей, а з іншого – через збільшення поставок сільськогосподарської сировини на промислову переробку галузям харчової і легкої промисловостей.

Агропромислова інтеграція означає певне організаційне поєднання сільськогосподарського і технологічно пов'язаного з

ним промислового виробництва з метою одержання кінцевої продукції із сільськогосподарської сировини і досягнення більшої економічної вигоди завдяки взаємній матеріальній зацікавленості і відповідальності всіх учасників агропромислового виробництва за кінцеві результати господарювання.

Отже, переваги інтегрованих структур є незаперечними. Академік НАН України І.І. Лукінов зазначав, що науково-технічний прогрес, розвиток техніки і технологій вступили у суперечність з галузевою роздрібненістю і господарським універсалізмом. На цій основі виникли і набули розвитку нові теоретичні погляди щодо об'єктивної необхідності формування оптимальних виробничих структур, поглиблення спеціалізації господарств, раціонального розчленування відтворювального процесу на відокремлення стадій з поточною машинною технологією і синтезу їх на рівні міжгосподарської кооперації, а в подальшому – і на вищому ступені агропромислової інтеграції [48].

Проведені дослідження дають можливість визначити переваги інтегрованих агроформувань порівняно з існуючими сільськогосподарськими підприємствами, зокрема:

– істотне зменшення втрат сільськогосподарської продукції, передусім тієї, що швидко псується, за рахунок зведення до мінімуму розриву між її збиранням і промисловою переробкою;

– збільшення обсягу виробництва кінцевої продукції за рахунок утилізації нестандартної сільськогосподарської продукції та побічних відходів, які без інтегрованого виробництва повністю втрачаються або використовуються нераціонально;

– самостійність у прийнятті рішення щодо зміни асортименту продукції й обсягу продажу відповідно;

– забезпечення гарантованих поставок створює умови для впливу на постачальника відносно рівня якості, ефективного використання ресурсів і мінімізації запасів; полегшення доступу до "know-how", які є у партнерів з інтеграції, спільне створення нових продуктів; створення цінових переваг у системі розподілу.

До важливих аспектів розвитку інтегрованих формувань належить створення мотивів для вітчизняних і зарубіжних інвесторів*:* використання потенціалу іноземного партнера для виробництва продукції; освоєння нових каналів торгівлі; оновлення техніко-технологічної бази шляхом використання передової зарубіжної техніки і технологій; збільшення експорту продукції та зменшення національного імпорту; отримання відконвертованої валюти; отримання додаткових фінансових та матеріальних ресурсів; використання зарубіжного управлінського досвіду.

Мотиви приходу іноземних інвестицій: завоювання нових ринків; скорочення капітальних витрат на створення нових потужностей; придбання нових джерел сировини та оновлення виробничої бази; продовження використання техніки та технологій, що знаходяться на останньому етапі свого існування; використання більш дешевої робочої сили та ресурсів; можливість уникнути циклічності або сезонної нестабільності виробництва; підвищення ефективності діючого маркетингу.

Одержуючи більше доходів, порівняно із звичайними, аграрними підприємствами, агропромислові формування успішніше вирішують господарські та економічні питання, забезпечують вищу соціальну захищеність своїх працівників, що є важливою ознакою соціально орієнтованої ринкової економіки. Агропромислові формування створюють працівникам широку технологічну базу прикладання кваліфікованої праці.

Взаємна матеріальна заінтересованість усіх учасників регіональних і господарських організаційних форм агропромислової інтеграції в досягненні високих кінцевих результатів, з одного боку, і кожного з них у зростанні масштабів та ефективності виробництва свого виду діяльності, з іншого, стає тією рушійною силою, яка створює необхідне економічне середовище для впровадження у виробництво інноваційних досягнень науки і техніки, економічно спонукає забезпечувати пропорційний розвиток сільського господарства і переробної промисловості, бази зберігання продукції та її реалізації. В результаті створюються умови не лише для збільшення обсягу виробництва і поліпшення якості продукції, а й для раціонального використання сировини, забезпечення її поглибленої переробки,

розширення асортименту продовольства. Все це зміцнює економіку агропромислових формувань [259].

Агрохолдинги за кілька минулих років розширили масштаби, географію своєї діяльності, галузеву спеціалізацію, поширивши сферу інтересів не тільки на традиційно високорентабельні галузі сільського господарства, якими є зернове виробництво, соняшник, а й активно працюють в останні роки в тваринництві, в першу чергу – у галузях з високою короткостроковою віддачею на вкладений капітал.

Холдинги принесли з собою в село не тільки капітали, але й основну ідеологію бізнесу, нові технології і новий менеджмент.

За принципом побудови холдинги можна класифікувати таким чином: диверсифіковані; вертикально-інтегровані; горизонтально інтегровані, змішані, тобто одночасно вертикально інтегровані і диверсифіковані.

Створення агрохолдингів обумовлено потребою у сировині для свого основного виробництва; неформальним втручанням регіональної адміністрації в діяльність приватних компаній; необхідністю контролювати процес сільськогосподарського виробництва для повернення раніше виданих кредитів; рентабельністю виробництва для вкладення капіталу і окупністю інвестицій; потребою в розширенні збуту своєї продукції; розширенням сфери діяльності компанії для скорочення фінансових ризиків; очікуванням вторинного перерозподілу власності; необхідністю продовольчого постачання співробітників компанії, що входять в групу; пільгами з оподаткування.

В умовах розвитку ринкових відносин в сільському господарстві розпочалися процеси концентрації капіталу та формування на цій основі агрохолдингів. Зазначені процеси не мали широкого розголосу. Формування інтегрованих структур відбувалося еволюційно і значною мірою було зумовлене відновленням порушених міжгалузевих зв’язків. Ініціаторами створення інтегрованих структур, як правило, є переробні підприємства.

Територіально агрохолдингами охоплена вся територія України.

Аналіз розвитку холдингових структур у сільському господарстві Житомирської області дозволяє зробити висновок, що понад 42%, або 291,6 тис. га орних земель, обробляється завдяки залученим інвестиціям (рис. 2.16). При цьому, протягом 2007–2009 рр. цей показник зріс на 24%. Заробітна плата в господарствах, що входять до складу об'єднань 2007 р., зросла на 12,1 %, 2008 р. – на 36%, 2009 р. – на 62%, порівняно з середньою в галузі, і 2009 р. становила 1202 грн на одного працюючого. Фінансові надходження до місцевих бюджетів зросли в 2007 р. на 18,4 %, 2008 р. – на 39,3%, 2009 р. – на 71,7%.

Рис. 2.16. Зміна структури землекористування сільськогосподарських підприємств Житомирської області за 20076–2009 рр.
Джерело: дослідження автора.

Виходячи з природно-кліматичних та ґрунтових умов області, можна в цілому зробити висновок, що спеціалізація поліських районів Житомирщини повинна бути спрямована, в основному, на виробництво м'ясної продукції, а лісостепових, на вирощування зернових культур. Як уже зазначалося вище, такий стан на Поліссі зумовлений, насамперед, вилученнням значних

площ ріллі з інтенсивного обробітку з наступним переведенням їх у кормові угіддя та під залісення. Щодо Лісостепу, то тут, в основному, вилучаються з ріллі порівняно невеликі масиви еродованих земель, що мало впливає на структуру сільськогосподарських угідь та спеціалізацію господарств в цілому.

Зонально холдинговими структурами охоплено 68% лісостепової зони області, 29% – перехідної, 35% – Полісся. Їх частка у виробництві продукції сільськогосподарських підприємств становить понад 55%. В переважній більшості в лісостепових районах інвестори почали працювати з 2004 р., в поліських районах з – 2008 року.

В області працюють більшість великих холдингів України. Зокрема, ТОВ «А.Т.К.» веде господарську діяльність з 2004 р. в дев`ятнадцяти населених пунктах Любарського, Чуднівського та Бердичівського районів і орендує 17484 га земель. На підприємстві працює 435 осіб. Холдинг спеціалізується на виробництві продукції рослинництва. У 2008 р. об'єднанням отримано прибуток в сумі 45 млн грн. Рівень рентабельності становив 33%. Середньомісячна заробітна плата на одного працюючого за рік становила 2110 грн. Під урожай 2009 р. на 1 га посівних площ було внесено мінеральних добрив 240,5 кг д. р. Четвертий рік на землях "А.Т.К." застосовують технологію прямої сівби зернових No-till, котра зберігає вміст органічної речовини у грунті. Завдяки No-till рослинні залишки на поверхні ґрунту захищають його від усіх видів ерозії, підвищують родючість. Внаслідок цього в 2009 р. при збереженні посівних площ урожайність зернових культур зросла на 10%. Так, у Любарському районі "А.Т.К.", займаючи 23,4% орних земель району, виробило у 2009 р. 59% від валового виробництва продукції зернових та 5% технічних культур.

ЗАТ "Технологічна аграрна компанія" працює в Житомирській області з 2006 р. Орендує 14,4 тис. га земель в Андрушівському, Попільнянському та Ружинському районах. Найбільші площі – 10,5 тис. га – сконцентровано в Попільнянському районі. У 2007 р., займаючи 14% сільськогосподарських угідь, підприємство виробило понад 32% продукції зернових культур сільсько-господарських підприємств

району. При цьому урожайність зернових становила 59 ц/га. В 2009 р. на частку підприємства припадало 19% виробництва зернових та 63% технічних культур сільськогосподарських підприємств району.

ПСП "Україна", що спеціалізується на виробництві продукції рослинництва і тваринництва, завдяки залученим інвестиціям, вдалося протягом 2007–2009 рр. збільшити надій від однієї корови на 51% – від 3,6 т до 5,4 т на одну голову (табл. 2.6).

Незважаючи на позитивні тенденції розвитку агрохолдингів, результати досліджень показують, що ряд компаній, таких як Landkom International PLC, ТОВ "Українські аграрні інвестиції", ЗАТ "Агро-регіон"з різних причин в перший рік не розпочали виробничу діяльність на орендованих землях. При цьому, розрахунки з орендної плати проведені у повному обсязі за 2008–2009 рр. Так, ЗАТ "Агро-Регіон" у 2009 р. із орендованих 15 тис. га земельних угідь не використовувала 9 тис. га, або 60%.

Таблиця 2.6

Ефективність роботи підрозділів інтегрованих структур у Попільнянському районі Житомирської області за 2007–2009 рр.

Показники	Рік	Всього по району	Назва інвестора		
			ЗАТ "Технологічна аграрна компанія"	ТОВ "Хортиця – Агро"	ПСП "Україна"
Площа землі в бробітку, га	2007	52584	7346,1	4208	2391
	2009	56371	10577	4824	2391
Валовий збір зернових та зернобобових культур, т	2007	132324	43647	5600	6210
	2009	195412	37292	21977	8530
Вироблено молока, т	2007	19588	х	х	2730
	2009	17963	х	х	2889
Урожайність зернових, ц/га	2007	42	59	24	60
	2009	54	95	53	60
Надій від однієї корови, кг	2007	3812	х	х	3564
	2009	4300	х	х	5397
Середньомісячна	2007	1010	1298	1308	1074

заробітна плата, грн	2009	1345	1912	1401	1558
Отримано прибутку,	2007	20892	2058	3109	47
тис. грн	2009	37593	3244	8002	5284

Джерело: за даними річних звітів.

Наявність необроблених земель у перший рік оренди зумовлено: виробничими проблемами, зважаючи на переважно рослинницький напрям господарської спеціалізації холдингів та сезонність сільськогосподарського виробництва; організаційними – пов'язаними із формуванням відокремлених структурних підрозділів та розширенням територій з метою поліпшення капіталізації компанії і недопущення конкурентів в умовах заниженої вартості земель та позитивних тенденцій на світових ринках продовольчих товарів; комерційними – закріпленням на ринку оренди земель та очікуваннями, пов'язаними з відміною мораторію на купівлю-продаж земель сільськогосподарського призначення; законодавчими – відсутністю штрафних санкцій за умов неефективного ведення виробничої діяльності.

Аналіз створення холдингових структур з різних природно-кліматичних зонах Житомирської області дозволяє виділити основні тенденції їх створення. Процеси вкладення коштів у сільськогосподарське виробництво розпочалися з 2004 року. Насамперед, до складу новосторених об'єднань були включені найбільш сильні підприємства лісостепових районів області, при цьому визначальними критеріями була наявність інфраструктури.

При формуванні агрохолдингів у Житомирській області можна виділити два етапи:

Перший – розпочався 2000 року, коли розширення агрохолдингів не мало масового характеру і відбувалося виключно виходячи із матеріального стану підприємства, родючості ґрунтів, наявності інфраструктури, формування сировинних зон у районах розміщення переробних потужностей їх власників.

Другий – розпочався під впливом світових тенденцій зростання вартості продуктів харчування і в 2008 році характеризувався посиленням процесів конкуренції між орендарями, підвищенням вартості суборенди та оренди сільськогосподарських земель. У цей період холдингові

формування поширили географію своєї діяльності на віддалені від міст та районних центрів території. При цьому зросли розміри орендних платежів. Розширення територій не завжди супроводжувалося веденням виробничої діяльності на цих територіях. Як показали дослідження, деякі холдинги розглядали розширення земельних масивів як вигідне вкладення коштів, при цьому своєчасно і повною мірою сплачувались орендні платежі та відрахування у бюджети відповідних рівнів.

Аналіз показує, що інвестори почали працювати в більш сприятливих райнах лісостепової зони. На перших етапах інвестиції вкладалися у перспективні «живі» сільськогосподарські підприємства. Не останню роль в даному питанні відігравала адміністративна складова та поєднання чиновницького впливу з фінансовим капіталом. Так, у лісостепових районах інвестори в переважній більшості почали працювати з 2004 року, в перехідній зоні – з 2006 року. В 2008 році розпочалася конкурентна боротьба навіть у найнепривабливіших для розвитку сільськогосподарського виробництва районах Житомирської області. Значною мірою інвестиційна активність 2008 року була зумовлена очікуваннями багатьох інвесторів у швидкій відміні мораторію на купівлю–продаж земель сільськогосподарського призначення. Тому деякі з них так і не приступили до ведення сільськогосподарського виробництва, а це 90 тис. га земель, за які при цьому своєчасно і на належному рівні сплачуються орендні платежі. У 2009 року ситуація поліпшилася, необробленими залишилися 40 тис. га земель із орендованих інвесторами.

Прикладом ефективної господарської діяльності агрохолдингів є господарська діяльність холдингових структур Чуднівського району Житомирської області. В районі працює сім інвесторів, які обробляють 26 тис.га, або 68,1% загальної площі району, в 26 сільських і селищних радах, в т.ч. ТОВ „А.Т.К.”, ТОВ „Аграрний фонд Терещенка”, ТОВ СП „Нібулон”, ЧФ ЗАТ „Райз-Максимко”, ТОВ „Укрінагропром”, ЗАТ ПЗ „Агро-Регіони”.

Нарощування капіталу сільського господарства відбувається як шляхом корпоратизації, так і в результаті зміни організаційно-

правового статусу аграрних підприємств, а саме: перетворення їх у підрозділи підприємств-інвесторів, причому, останні можуть працювати в різноманітних сферах – від переробки сільськогосподарської продукції до виробництва промислових товарів та видобутку корисних копалин. У другому випадку, аграрне підприємство приєднується до підприємства-інвестора як структурний чи відокремлений підрозділ.

РОЗДІЛ 3
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУРАХ

3.1. Організаційно-економічні засади управління виробничо-господарською діяльністю інтегрованих структур

Із створенням агрохолдингів виникла необхідність нового підходу до управління кадрами та наукового обґрунтування менеджменту, тобто опрацювання конкретних пропозиції щодо удосконалення організації роботи з персоналом на підприємстві, опираючись на світовий і вітчизняний досвід.

Перш за все, керівництво організації визначає мету та необхідні для її досягнення ресурси – потребу в коштах, обладнанні, матеріалах та персоналі.

Кадровий потенціал підприємства – найважливіший стратегічний фактор. Кваліфікація трудових ресурсів є визначальним фактором можливості компанії з реалізації інноваційних програм, розширення виробництва, підвищення якості продукції та росту продуктивності праці.

Серед основних дослідників даного питання слід виділити Ф. Тейлора, А. Файоля, Д. Мак-Грегора, Ф.Герцберга, А. Маслоу та ін.

Якщо раніше людина розглядалася лише як один з факторів виробництва, який нічим, по суті, не відрізняється від машин чи обладнання, то нині вона перетворилася на головний стратегічний ресурс, основне надбання компанії у конкурентній боротьбі. Це пов'язано зі здатністю людини до творчості, що зараз стає основною, вирішальною умовою успіху будь-якої діяльності. У зв'язку з цим витрати, пов'язані з персоналом, почали розглядатися як довгострокові інвестиції у людський капітал, який зараз визнано основним джерелом прибутку. Люди почали розглядатися як "людські ресурси", поступово з'явилася система управління людськими ресурсами.

Впровадження новітньої техніки і сучасних технологій, систем управління виробництвом є можливим тільки у поєднанні із сучасними методами роботи з персоналом та правильним застосуванням мотиваційних схем його управлінням. Тому за нинішніх умов господарювання важливим є дослідження основних напрямів роботи з персоналом: планування; управління; підбору його розстановки та адаптації; нормування та стимулювання праці, оцінка, навчання персоналу, робота з кадровим резервом та її вплив на продуктивність праці і прибутковість підприємства.

Інтегрована структура – це мініатюрне суспільство, штучна сформована людиною система, здатна до еволюції, однією з вирішальних частин якої є людські ресурси. У рамках концепції "управління людськими ресурсами" персонал "рівний у правах" з основним капіталом, витрати на нього розглядаються як довгострокові інвестиції, кадрове планування тісно переплітається з виробничим. Таким чином, співробітник є об'єктом корпоративної стратегії. На підприємствах активно впроваджується групова організація праці, а отже, робиться наголос на створення команди, розвиток здібностей людини та формування корпоративної культури. Кадрові служби вирішують організаційні та аналітичні питання, а також надають підтримку лінійним. Управління людськими ресурсами – це функція підприємства, що спрямована на забезпечення ефективної та безперервної рівноваги між наявним персоналом, що наймається, та потребами в ньому за чисельністю та кваліфікацією. Завданням такого управління є постійна оптимізація компетенції персоналу в інтересах стратегії підприємства.

Управління персоналом – це комплекс управлінських заходів, які забезпечують відповідність кількісних і якісних характеристик персоналу та спрямованості його трудової поведінки цілям і завданням підприємствам [313, с. 224].

До головних завдань системи управління персоналом входить: забезпечення організації кваліфікованим персоналом; створення необхідних умов для ефективного використання знань,

навиків та досвіду працівників; вдосконалення системи оплати праці та мотивації працівників; підвищення задоволеності працею всіх категорій працівників; надання працівникам можливостей для розвитку, підвищення кваліфікації та професійного росту, стимулювання творчої активності; формування та підтримання сприятливого морально-психологічного клімату; удосконалення методів оцінювання персоналу, управління внутрішніми переміщеннями та кар'єрою співробітників; участь у розробці організаційної стратегії. Етапи управління персоналом показано на рис. 3.1.

Головним елементом системи управління є персонал. Персонал – найбільш складний об'єкт управління в організації, тому що він, на відміну від предметних факторів виробництва, є "живим", що спричиняє його здатність самостійно вирішувати, критично оцінювати вимоги, які до нього ставляться, діяти, має суб'єктивні інтереси, а також дуже чутливий до управлінського впливу, реакція на який невизначена. Персонал – це постійний штатний склад кваліфікованих працівників підприємств, установ, організацій, що характеризується чисельністю, структурою, професіональною придатністю, компетентністю. Його чисельність визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їх механізації та автоматизації, комп'ютеризації. Ці фактори задають їх нормативну (планову) величину.

Кадрова політика – система роботи з персоналом, що об’єднує різні форми діяльності й має на меті створення згуртованого й високо відповідального, високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ [313, с. 228]. Основною її метою є своєчасне забезпечення організації персоналом потрібної якості та чисельності, забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав та обов'язків громадян; раціональне використання кадрового потенціалу; формування та підтримка ефективної роботи трудових колективів. Основними різновидами кадрової політики

вважається відбір кадрів, навчання, оплата праці, формування кадрових процедур та соціальних відносин.

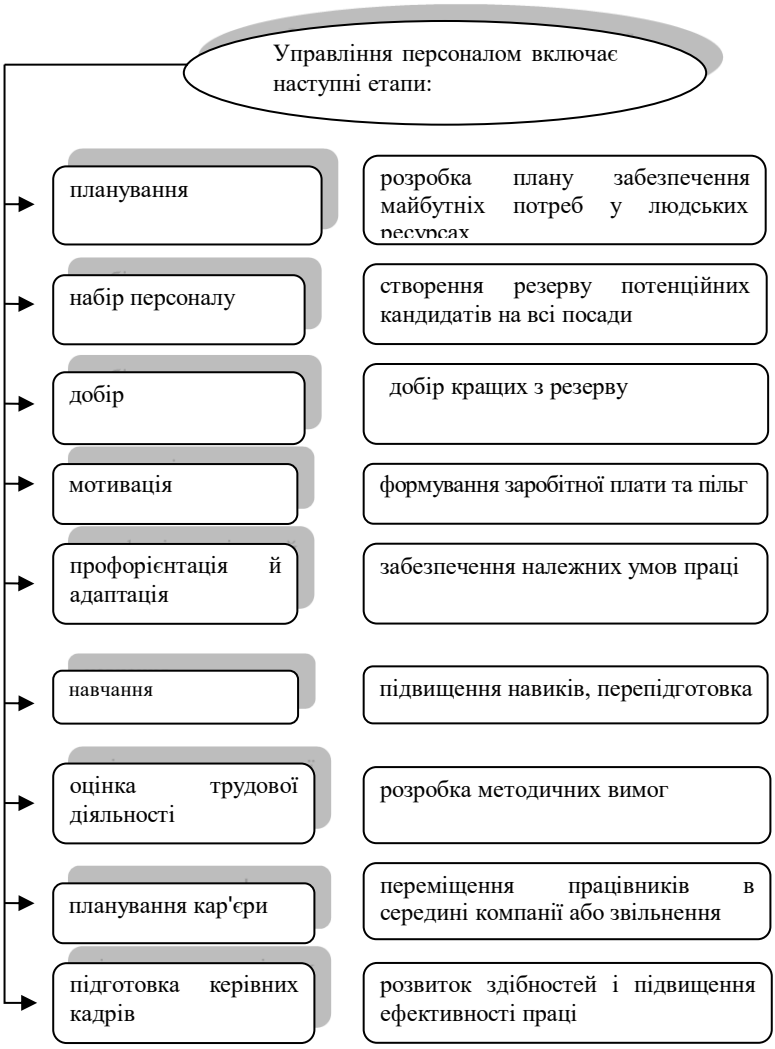


Рис. 3.1. Основні етапи управління персоналом в агрохолдингах [358, с. 566–567]

Система управління у структурних підрозділах інтегрованих структур формується на основі чітко визначених центрів затрат і центрів прибутку. Структура служби управління залежить від характеру та розмірів організації, особливостей продукції, що вона випускає. До її складу можуть входити відділи: кадрів, навчання, оцінки персоналу та оплати праці, соціального захисту, охорони праці, соціологічної лабораторії та юридичний (рис. 3.2).

Рис. 3.2. Структура служби управління персоналом
Джерело: дослідження автора.

Відділ кадрів забезпечує кадрами виконання виробничої програми (прийняття, розподіл, звільнення), веде кадрове діловодство, аналізує плинність персоналу та дисципліну праці, готує проекти кадрових наказів.

Відділ навчання – організовує процес навчання для керівників, спеціалістів, робітників; готує інструкторів навчання з числа керівників та спеціалістів організації; вивчає і узагальнює досвід найкращих працівників, організовує виробничу практику студентів.

Відділ оцінки персоналу та оплати праці проводить оцінку та атестацію керівників, спеціалістів, робітників; удосконалює організаційну структуру управління; організовує розробку посадових інструкцій; складає штатний розпис на основі затвердженої структури; здійснює нагляд за чисельністю підрозділів; пропонує введення сучасної системи оплати праці, що орієнтується на кінцевий результат праці; вводить договірну (контрактну) форми прийняття на роботу; контролює виконання трудового законодавства з оплати праці, нормування; організує роботи з атестації робочих місць; складає статистичні звіти за показниками праці.

Відділ соціального захисту планує використання засобів соціального страхування; організує фонд матеріальної допомоги, виплати позик та інших видів соціальних пільг; організує медичне та інші види соціального страхування робітників; розподіляє санітарно-курортні путівки тощо.

Відділ охорони праці забезпечує безпеку та здорові умови для праці на кожному робочому місці; контролює дотримання нормативно-правових актів з охорони праці; проводить профілактичну роботу з попередження виробничого травматизму та професійних захворювань; аналізує та узагальнює пропозиції з використання коштів фонду охорони праці; складає звіти з охорони праці.

Соціологічна лабораторія вивчає соціологічні та психологічні проблеми організації праці, побуту та відпочинку працівників, розробку рішень та шляхів їх виконання.

В агрохолдингах кадрова політика, як правило, офіційно декларується та фіксується в загальнокорпоративних документах: меморандумах, інструкціях, які регламентують найважливіші аспекти управління персоналом. В основі її формування покладено аналіз структури персоналу, ефективність використання робочого часу, прогнози розвитку виробництва та зайнятості. Найефективнішим способом реалізації кадрової політики є кадрове планування – діяльність організації з підготовки кадрів, забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу, розрахунки його професійно-кваліфікаційної структури, визначення загальної і додаткової потреби, контролю за його використанням [206, с. 193]. Метою кадрового планування є надання працівникам робочих місць у потрібний час, в потрібній кількості й відповідно до здібностей і кваліфікації персоналу та вимог організації. За сучасних умов значного поширення набула категорія – "маркетинг персоналу" – це вид управлінської діяльності, спрямований на визначення та покриття потреби в персоналі, завдання якого полягає в оволодінні ситуацією на ринку праці" [313, с. 232–233] та оптимальному використанні кадрових ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов праці для підвищення її ефективності й розвитку в кожного працівника партнерського, доброзичливого ставлення до підприємства.

Важливим етапом планування є оцінка майбутніх потреб у персоналі, в рамках якого створюються прогнози стосовно: потреби в персоналі, його наявності у майбутньому (всього за підрозділами, спеціальностями, кваліфікаційними групами); джерел покриття потреб (наприклад, вивільнення, перерозподіл, підвищення кваліфікації); потреб у професійній підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації; умов праці; рівня та форм винагороди, соціальних виплат, пільг; необхідних витрат.

Особливе місце у плануванні роботи з персоналом є планування його скорочення та сприяння при цьому максимальному пом'якшенню переходу працівників в інші виробничі чи професійні сфери діяльності та усунення при цьому соціальної напруги. В агрохолдингах цей напрям роботи

називається – "Аутплейсмент" (*outplacement*) [313, с. 250]. Необхідність його розвитку зумовлена технологічним витісненням значної кількості працюючих у структурних підрозділах агрохолдингів завдяки запровадженню нових технологій, що знаходить значний супротив як серед працівників, так і керівництва структурних підрозділів. В той же час оптимізація персоналу призводить до усунення надлишкової кількості, зниження додаткових витрат, визваних низькою продуктивністю праці та якості, а отже, воно є економічною необхідністю. Звільнення вимагає дотримання трудового законодавства, чітких, максимально об'єктивних критеріїв відбору, прив'язки до робочих місць, мінімізації витрат та отримання економії витрат, пов'язаних зі звільненням, відкритістю, інформуванням, компенсацією та допомогою у працевлаштуванні.

Ключовим етапом у плануванні роботи з персоналом є організація набору, відбору та адаптації персоналу. Особливої актуальності дане питання набуває стосовно залучення молоді у виробництво, особливо в сільській місцевості.

З метою підвищення ефективності пошуку кандидатів, менеджер з персоналу звертається до наступних джерел: розміщення інформації про вакансії в підрозділах компанії, в друкованих засобах масової інформації, в Інтернеті, на сайті компанії, а також проводить цільовий пошук та залучення конкретних спеціалістів з інших підприємств та компаній. При необхідності пошук певних категорій спеціалістів може проводитися через кадрові агентства. Відбір кадрів відбувається на конкурсній основі.

Потреба в кадрах організації задовольняється в процесі набору персоналу та створення резерву працівників, залежно від попиту та пропозиції робочої сили на ринку – активні та пасивні способи підбору кадрів. До активних, як правило, звертаються в тому випадку, коли на ринку праці попит на робочу силу, особливо висококваліфікованих працівників, перевищує пропозицію. Пасивні методи задоволення потреб у персоналі використовуються в ситуації, коли пропозиція перевищує попит у

робочій силі. Для цього розміщують рекламні оголошення у засобах масової інформації.

Переваги залучення своїх працівників полягають у наступному: цей процес можна планувати і витрати на нього менші; людям надаються можливості службового росту, чим підвищується завдоволеність роботою та віра в себе; претенденти добре знають структуру організації, що забезпечує легку адаптацію до нових вимог. Недоліки цього методу – невелика кількість вакансій; потреба у витратах на перенавчання; можливе погіршення мікроклімату на підприємстві через виникнення внутрішньої конку-ренції тощо. Одна з основних проблем при наборі службовців пов'язана з бажанням роботодавця якнайкраще "продати" свою компанію. Він може надто підвищити позитивні моменти або занизити труднощі праці в компанії. В результаті у кандидата можуть виникнути необґрунтовані сподівання. Як показує практика, виникнення такого роду сподівань при прийомі на роботу спричиняють зростання незавдоволеності працею та плинність кадрів. Для того щоб таких проблем не виникало, потрібно створювати різні програми, що будуть знайомити працівника з роботою, її позитивними та негативними особливостями.

Адаптація персоналу – це пристосування нового працівника до змісту та вимог праці, соціальної сфери. Розрізняють професійну адаптацію – активне освоєння її тонкощів, специфіки, необхідних навичок професії, засобів прийняття рішення для початку у стандартних ситуаціях; психофізіологічну – адаптація до умов праці, режиму роботи та відпочинку; соціально-психологічну – це адаптація до колективу, керівництва та колег.

Першим кроком адаптації буде введення на посаду, що являє собою сукупність процедур, які мають за мету прискорити освоєння новим працівником роботи, скоротити період адаптації працівника в колективі, допомогти налагодити контакт зі співробітниками. Введення на посаду починається із забезпечення нового працівника потрібною інформацією загального характеру у вигляді брошур, каталогів, розповіді про

організацію в цілому, про оплату праці, про режим праці та відпочинку, про додаткові пільги, про охорону праці та техніку безпеки, про питання, пов'язані з управлінням персоналом, про відносини з виборними органами трудового колективу, про вирішення побутових проблем, про економічний стан підприємства. Також надають інформацію про цілі, технології, особливості праці, внутрішні та зовнішні стосунки та зв'язки, персональні обов'язки і відповідальність, вимоги до виконання роботи, очікувані результати, розпорядок робочого дня, відповіді на конкретні питання: як ремонтувати, у кого просити допомогу, правила поведінки, знайомство з колегами тощо[61].

У період адаптації працівник повинен ознайомитися з новою обстановкою, зрозуміти структуру організації, неформальні зв'язки, психологічний клімат, особисті цілі колег та керівника, знайти наставника, чітко дотримуватися субординації, вибрати правильну форму спілкування тощо. При необхідності слід закріпити за співробітником наставника з числа досвідчених спеціалістів, після закінчення випробувального терміну в особистій бесіді підвести підсумки адаптації.

Важливими засадами управління виробничо-господарською діяльністю агрохолдингів виступає заробітна плата та мотивація праці.

Структура зарплати визначається шляхом аналізу її рівня, умов на ринку праці, а також продуктивності та прибутковості організації. Оплата праці працівників визначається їх особистим трудовим внеском з урахуванням кінцевих результатів роботи підприємства і максимальними розмірами не обмежується.

Водночас варто зауважити, що заробітна плата не може бути єдиною метою трудової діяльності. Матеріальне заохочення робить мотивацію праці результативною лише за умови функціонування останньої як системи, що ґрунтується на таких основних принципах:

– комунікація, співробітництво та згода між працівниками та адміністрацією щодо загальних принципів системи;

– обґрунтована система оцінки робіт та визначення обсягу останніх;

– осмислені та обґрунтовані критерії її виміру та оцінки;

– виважені нормативи, контроль за ними, періодичний перегляд;

– чітке узгодження заохочення з результативністю діяльності;

– винагорода, особливо додаткова, не за рівень результативності взагалі, а саме за результативність, що пов'язана з якістю роботи.

Основні методи мотивації наведено на рис. 3.3.

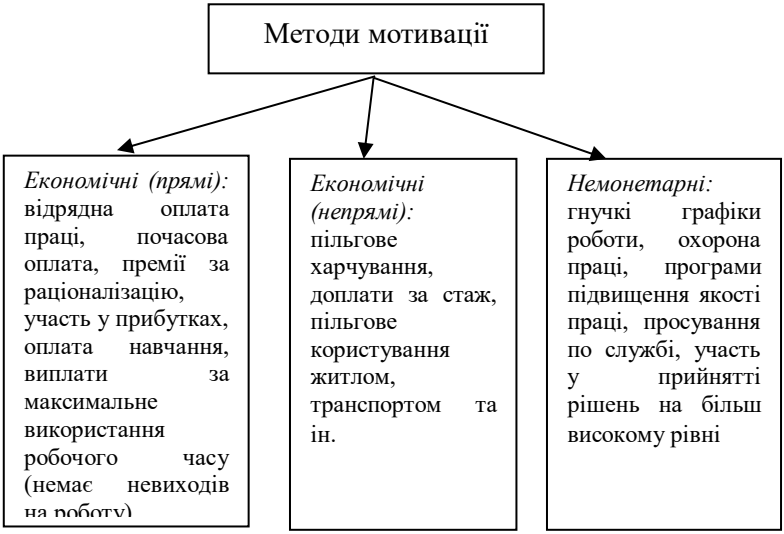


Рис. 3.3. Класифікація методів мотивації [228]

Джерело: дослідження автора

Система мотивації на рівні підприємства має ґрунтуватися на певних вимогах, а саме: надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці, узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх; справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці; створення належних умов для захисту

здоров'я, безпеки праці, добробуту всіх працівників; забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, тобто створення програм навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації; підтримування в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками. Такі принципи покладено в основу організації оплати праці на підприємстві.

Однією з основних причин неефективної системи стимулювання праці в країнах пострадянського простору, в т.ч. і в Україні, є нібито вигідність дешевої праці, коли великі вкладення в інвестиції здійснюються за рахунок мінімізації оплати праці. У результаті основна маса працівників підприємства не задовольняє свої потреби в необхідному обсязі, а частина їх здійснює це від нетрудових доходів. Так звана дешева праця насправді дуже дорого обходиться підприємству. Ця праця малопродуктивна, відтворює нерозвиненого працівника, несприйнятливого до можливості заробляти більше шляхом підвищення продуктивності праці, подавлює ініціативу і тим самим перешкоджає науково-технічному прогресу, консервує низький рівень організації й умов праці.

Дослідження деяких авторів показують, що дешевий працівник життєво небезпечний для навколишніх. Дешева праця, що зумовлює низький рівень життя, приводить працівника до втрати відповідальності не тільки перед суспільством, а й перед собою. Такій людині практично нічого втрачати. Це наочно виявляється у відношенні до власного здоров'я. За даними досліджень НДІ праці, працівники, що одержують надбавки або пільги за несприятливі умови праці, прекрасно усвідомлюють небезпеку для власного здоров'я, проте часто виступають проти поліпшення умов праці, надаючи перевагу отриманню високих компенсацій.

Сучасна система мотивації праці повинна ґрунтуватися на таких чинниках: потреби, мотиви, цілі, правила гри, дія, досягнення мети, задоволення старих та виникнення нових потреб [316, с.27].

П.О. Мосіюк виділяє такі основні вимоги, які стимулюють ефективну працю в аграрній сфері: забезпечення матеріальних потреб; формування ефективних мотивів до праці – престижність і привабливість праці; можливість самовираження працівника у праці; забезпечення гігієнічних і медичних вимог праці; забезпечення працівникові необхідних побутових, освітніх і культурних потреб; гарантування працівникові соціального захисту; сприятливий режим роботи та відпочинку [111, с.80,81].

Інтенсивність процесів злиття і поглинання компаній, що набули активного розвитку протягом останнього часу, призводить до зміни керівного складу агрохолдингів та значної ротації менеджерів між внутрішніми компаніями. Досить часто домінуючою стає така модель управління, яка забезпечує дочірнім компаніям автономне прийняття управлінських рішень та послаблення вертикальної ієрархії. У зв'язку з цим розвиток інститутів управління (ради директорів, виконавчі президенти) в інтегрованих структурах відбувається значно швидше, ніж розвиток інститутів контролюючих.

Така ситуація зумовлює необхідність удосконалення системи управління компанією, особливо в умовах економічної і фінансової кризи.

За таких умов підвищення ефективності роботи персоналу і одночасне регулювання заробітної плати співробітників досягається шляхом оцінки фактичних показників ефективності, що зумовлюють:

– оптимізацію чисельності персоналу на основі трудомісткості бізнес-процесів (нормування трудових ресурсів);

– прийняття керівним апаратом рішень про ефективність діяльності співробітників, що призводить до необхідності перегляду існуючих показників ефективності їх роботи та посилення мотивації співробітників на досягнення кращих фінансових результатів роботи організації.

У зв'язку з цим значного поширення у агрохолдингах набуває аутстафінг, який має на меті залучення компанією позаштатного фахівця, що володіє відповідними знаннями, професійними навиками і має досвід виконання певного проекту,

а також дозволяє певною мірою ухилитись від виконання вимог трудового законодавства [43].

Іноді ототожнюють поняття “аутсорсинг” і “аутстафінг”. Аутсорсинг – це передача функцій, що раніше самостійно виконувалися компанією, зовнішній компанії-виконавцеві, такій, що спеціалізується на реалізації подібних функцій (наприклад, послуги юридичних і бухгалтерських компаній, компаній із приготування і доставки обідів в офіс тощо). Аутстафінг припускає передачу не функцій, а конкретних працюючих в компанії співробітників.

Компанія-аутстафер надає співробітників необхідної кваліфікації і несе відповідальність за якість виконуваних персоналом послуг. Якщо якість клієнта не влаштовує, персонал буде замінений на інший, більш кваліфікований.

До основних переваг аутстафінгу відносяться зменшення навантаження на кадрову службу, скорочення витрат на утримання персоналу, податкова оптимізація, мінімізація ризиків і делегування відповідальності.

Деякі агрохолдинги переводять на аутстафінг увесь штат, окрім генерального директора і головного бухгалтера. В цьому випадку немає необхідності вести кадрову документацію, заповнювати табелі обліку робочого часу, книги обліку трудових книжок і виконувати процедури, пов'язані з кадровим діловодством. У такій ситуації податкова інспекція, фонди соціального страхування, міграційна служба та інші перевіряючі органи не зможуть оштрафувати компанію за порушення, пов'язані з кадровими, міграційними і податковими питаннями щодо персоналу.

Ведення кадрового діловодства – складний і трудомісткий процес, який вимагає високої компетентності і кваліфікації кадрових служб, що пов'язано із значними витратами і ризиками. У разі виявлених порушень з боку податкової інспекції, фондів соціального страхування або міграційної служби (якщо в штаті є іноземні громадяни) відповідальність несе не лише кадровий працівник, а й керівництво підприємства. При використанні аутстафінгу організація і її керівництво повністю звільнені від

відповідальності не лише перед перевіряючими органами, а й у разі виникнення трудових суперечок.

Якщо організація працює за спрощеною системою оподаткування, то встановлюються певні обмеження щодо кількості штатних співробітників. У протилежному випадку – необхідно переходити на загальну систему оподаткування, що пов'язано зі значними витратами. При використанні аутстафінгу зберігається можливість залишатися в статусі об’єкта пільгового оподаткування, збільшуючи при цьому фактично зайняту кількість співробітників.

Впровадження аутстафінгу інтегрованими структурами відіграє досить позитивну роль у підвищенні інвестиційної привабливості компанії. При формально невеликій чисельності і відносно низьких витратах на утримання персоналу покращуються фінансові показники з розрахунку на одного співробітника (прибуток, обсяг продажу та ін.). Це може використовуватися як інструмент збільшення інвестиційної вартості компанії.

При об’єднанні підприємств створюються координуючі органи, основними завданнями яких, як правило, є:

– проведення економічних, соціальних, екологічних та інших досліджень з підготовкою відповідних рекомендацій, спрямованих на досягнення цілей організації;

– здійснення інформаційно-консультативної діяльності, проведення маркетингових, економічних і наукових досліджень;

– проведення науково-дослідних, дослідно-конструкторських і проектних робіт за перспективними напрямами науки і техніки, сприяння впровадженню у виробництво передових досягнень науки і техніки;

– розробка методичних рекомендацій для підвищення стійкості і оптимізації виробничої та фінансово-економічної діяль-ності учасників об'єднання;

– організація і проведення рекламних кампаній і заходів, виставок, нарад, наукових симпозіумів і семінарів;

– здійснення консалтингового обслуговування членів об'єднання, забезпечення захисту прав і законних інтересів членів організації [51].

Для агрохолдингу пріоритетом є отримання економічного ефекту – прибутку, для суспільства ж – забезпечення моральних і матеріальних благ місцевої громади. Ефективність конкретно взятого підприємства і суспільне благо завжди знаходяться в протистоянні. Досягнення гармонії у відносинах між двома суб'єктами і формування балансу інтересів є важливим завданням економічної науки. За нинішніх умов потреби суспільства на реалізацію соціальних питань значно перевищують надходження від податкових платежів, що сплачують підприємства.

Ринкові умови господарювання потребують принципово нових вимог до керівників та спеціалістів різного рівня і профілю та змінюють їх функції. Перш за все, зміна функцій керівника проходить у напрямі розвитку підприємництва, що в умовах вільного ринку забезпечує успіх роботи підприємства, тобто практика ставить завдання переходу у сільськогосподарській освіті від традиційної підготовки вузьких спеціалістів – до підготовки спеціалістів ринкових професій, підприємців. На підприємствах появляються нові професії і види діяльності, пов'язані з маркетингом, менеджментом, збутом продукції, її переробкою, зберіганням, транспортуванням.

Формування злагодженого трудового колективу залежить від психологічної налаштованості кожного його члена. В результаті в колективі ТОВ СП «Нібулон» (агропромислового концерну) зросла відповідальність за стан використання землі та майна. Для формування психології власника потрібна попередня складна робота щодо обґрунтування раціональних розмірів і спеціалізації підрозділів і господарств, системи управління, відносин власності та нових внутрішньогосподарських відносин. Повинні відбуватися докорінні зміни у функціонуванні товарно-грошових відносин, здійснюватися комерційні розрахунки в усіх виробничих й обслуговуючих підрозділах сільськогосподарського підприємства [202, с.114,102].

Для підвищення відповідальності працівників колективів необхідно підвищувати рівень самоуправління, коли при здійсненні розподілу відносин іншою особою у працівника домінуватиме почуття відповідальності. За таких обставин

почуття господаря зародитися не може, а лише проявляється відчуженість від результатів праці. Людина почне працювати в повну силу тільки за умови, якщо вона впевнена, що зароблене чесною працею належить їй. Здібний господар потребує й недоторканості особистої власності, а почуття її незахищеності є відчутним гальмом на шляху підвищення ефективності та якості праці. Це не може не впливати на формування соціальної психології працівників, зокрема селян.

Впровадження прогресивних форм і методів організації й оплати праці, повного госпрозрахунку, посилення залежності між кінцевими результатами діяльності та розміром оптимальної винагороди, справедливі норми оплати праці сприяють формуванню таких якостей працівника, як відповідальність, діловитість, підприємливість. Тому в тих трудових колективах, де уміло перебудовують відносини за рахунок запровадження досконаліших форм організації та стимулювання праці, швидко змінюється психологія людей.

Основними напрямами удосконалення управління персоналом є:

– реформувати систему управління структурними підрозділами (відділками, філіями, окремими юридичними особами, що входять до складу об'єднання, при цьому чітко визначивши центри затрат і центри прибутку;

– внести зміни до системи оплати та мотивації праці;

– нормативно розмежувати компетенції головних спеціалістів центрального офісу і директорів філій, а також принципи їх мотивації;

– створити внутрішньокорпоративну службу з рекрутингу;

– оптимізувати чисельність персоналу, враховуючи різну інтенсивність виробництва сільськогосподарської продукції протягом року;

– ввести посади маркетолога, менеджера з логістики, аудитора та організувати роботу у відповідних напрямах;

– реформувати систему оплати праці, взявши за основу кількість і якість виробленої продукції;

– провести оцінку персоналу, в т. ч. атестацію кадрів управління;

– організувати навчальний модуль для директорів філій та навчання працівників, що ведуть первинний облік.

Головні напрями удосконалення кадрової політики:

– визначення основних вимог до персоналу, враховуючи прогноз внутрішньої та зовнішньої ситуації, перспектив розвитку організації;

– формування нових кадрових структур та розробка процедур механізмів управління персоналом;

– формулювання концепції оплати праці, матеріального та морального стимулювання персоналу, зважаючи на стратегію бізнесу;

– вибір шляхів відбору, використання, збереження та вивільнення персоналу, допомога при масових звільненнях;

– розвиток соціальних відносин;

– визначення шляхів розвитку персоналу, навчання, підвищення кваліфікації чи масової перепідготовки, що пов'язано з переходом до нових технологій, підвищення по службі, стимулювання дострокового виходу на пенсію осіб, що не відповідають новим вимогам та нездатних опанувати нові технології та методи роботи;

– поліпшення морально-психологічного клімату в колективі, участь рядових працівників у процесі управління організацією.

3.2. Методологічні основи розвитку бюджетування

Ринкова економіка вимагає удосконалення системи управління, планування та аналізу господарських процесів у контексті сучасних перетворень в аграрному секторі, що відбулися у відносинах власності, управління й праці та обґрунтування на цій основі науково-практичних рекомендацій, які б враховували накопичений раніше вітчизняний досвід.

Значний вклад у розвиток економічних відносин на внутрішньогосподарському рівні, і, зокрема, в аграрних підприємствах, внесли такі вітчизняні вчені, як В.Г. Андрійчук, В.І. Дробот [180], О.В. Крисальний, М.Й. Малік [166], В.Я. Месель-Веселяк [176], В.М. Нелеп [191], М.І. Пугачов, П.Т. Саблук [258], Г.В. Фокіна та ін. Теоретичні і практичні основи

даної проблематики знайшли своє відображення у працях зарубіжних вчених і практиків з менеджменту Д. Мак-Грегора, Ф. Тейлора [290], А. Файоля та ін.

В той же час виникає необхідність дослідження особливостей функціонування внутрішньогосподарських економічних відносин в аграрних підприємствах та побудови нової системи управління й планування затрат, яка буде підвладна контролю і швидкій адаптації до змін зовнішнього економічного середовища та дозволить реалізувати стратегічні цілі розвитку компанії.

Сучасний етап розвитку економіки сільського господарства зумовлює високі вимоги до оцінки ефективності функціонування економічних систем різних рівнів. Підприємство є первинною, самостійною ланкою сільського господарства, що створює конкретні економічні блага. Специфіка аграрного виробництва зумовлює потребу безперервного залучення додаткових обігових коштів та контролю за їх раціональним використанням. Особливого значення це питання набуває для великих аграрних об'єднань (компаній, холдингів) з потужним приватним капіталом, які мають у своєму користуванні значні земельні масиви, територіально розміщені в різних регіонах, що ускладнює процес управління та вимагає залучення прогресивних систем і методів управління ними.

В цих умовах перед фінансово-економічною службою підприємства ставиться завдання – формування єдиної економічної політики у сферах планування, нормування, мотивації та комплексного економічного аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства в цілому та відокремлених підрозділів зокрема, визначення шляхів підвищення ефективності та рентабельності виробництва; посилення контролю за реалізацією політики ресурсо- та енергозбереження; застосування високоефективних технологій, обладнання, конструкцій, матеріалів, додержання загальногосподарських і галузевих норм. Одним з основних шляхів вирішення цих завдань є розробка системи бюджетування й складання виробничо-фінансового плану діяльності підприємства та контроль за його виконанням протягом звітних періодів.

Бюджетування – технологія фінансового планування, обліку й контролю доходів та витрат від діяльності підприємства (компанії, холдингу) на всіх рівнях управління, яка дозволяє аналізувати прогнозовані та отримані фінансові показники за кожним з центрів фінансового обліку в рамках затвердженої фінансової структури підприємства. Бюджетування є невід'ємною складовою складання виробничо-фінансових планів діяльності підприємства.

Метою запровадження системи бюджетування є: максимізація прибутку за рахунок формулювання цілей та шляхів їх вирішення, посилення контролю за витратами, підвищення ефек-тивності використання наявних ресурсів, розвитку найбільш ефективних напрямів господарської діяльності, підвищення фінансової обґрунтованості управлінських рішень, оптимізації грошових потоків, раціонального перерозподілу ресурсів між різними видами діяльності.

Бюджет (виробничо-фінансовий план) – це фінансовий план в грошовому виразі, який охоплює всі сторони діяльності підприємства та центрів фінансового обліку, що входять до його складу на конкретний період часу. В цьому визначені ймовірні доходи та витрати грошових коштів, порядок здійснення розрахунків з постачальниками та клієнтами, динаміка активів та зобов'язань. Бюджет є вихідним документом для обґрунтування перед банками отримання кредиту під виробництво конкретного виду продукції чи реалізації комерційного проекту. Структура і вид бюджету для кожного підприємства є індивідуальними.

Бюджетування є кількісним відображенням цілей та розробки шляхів їх досягнення. Це мотивована модель дій, створена на основі кон'юнктурного прогнозу економічного середовища і поставленої мети, завчасно розроблена система заходів, що передбачає цілі, зміст, збалансовану взаємодію ресурсів, обсяг, методи, послідовність і строки виконання робіт з виробництва і реалізації продукції або надання послуг. План дозволяє підприємству оцінити: наскільки реальне досягнення поставлених цілей, що допомагає, а що заважає їх досягати [38].

Система складання бюджету базується на таких засадах: уніфікації всіх бюджетних форм за основними статтями та

бюджетними періодами для всіх центрів фінансового обліку, незалежно від специфіки їх діяльності; формулюванні фінансових цілей у вигляді планових показників заздалегідь для всіх структурних підрозділів; безперервності процедури складання бюджетів, що передбачає регулярний перегляд та коригування раніше зроблених прогнозів на новий період, не очікуючи закінчення діючого; обліку доходів та витрат, надходжень та списань грошових коштів у зівставних у часі величинах обліку.

Розробка та складання виробничо-фінансового плану включає такі етапи.

Підготовчий – на цьому етапі здійснюється збір і обробка облікової інформації, перевірка правильності відображення господарських операцій в аналітичних відомостях і на рахунках бухгалтерського обліку; розробка і затвердження реєстру норм використання пального, добрив, кормів, насіннєвого матеріалу, а також форм та норм оплати праці.

Погодження – передбачає обговорення показників бюджетів, розробку проектів бюджетних форм таблиць, видів і структури бюджетів залежно від спрямованості та структури виробництва підприємства та їх затвердження відповідно до плану-графіка виконання.

Затвердження – процес прийняття керівниками центрів фінансового обліку та керівництвом холдингу підготовлених та погоджених бюджетів, які стають директивними, тобто затвердженими до виконання як на рівні окремого підрозділу, так і підприємства в цілому.

Система контролю – комплекс заходів з аналізу та оцінки ефективності управління ресурсами, витратами та зобов'язаннями підприємства протягом бюджетного періоду, періодичний моніторинг поточної діяльності, порівняння обсягів витрат з бюджетними стандартами та запобігання понаднормових витрат.

Виробничо-фінансовий план складається на 12 місяців з помісячною деталізацією. Кожна служба підприємства повинна розкрити в ньому бачення розвитку підприємства за своїм профілем: агрономічна служба – виробничу програму з

рослинництва (структура посівних площ, сівба блоками за підрозділами, система удобрення та захисту рослин, планова урожайність, технологічні карти); інженерна – план оновлення техніки, план ремонтів та матеріально-технічного забезпечення виробництва; зооінженерна – програму розвитку тваринництва (оборот стада, потреба забезпечення власними та купованими кормами). Обов'язковими при цьому є достовірність, повнота і правильність відображення інформації про ці процеси в бухгалтерському та управлінському обліку. Головний економіст є консультантом для всіх спеціалістів, які беруть участь у складанні бюджету. Поряд з методичним керівництвом процесу планування він спільно з іншими спеціалістами підприємства, здійснює узагальнення показників усіх розділів бюджету і організовує підготовчу роботу до складання зведеного бюджету, а також:

– проводить індикативне планування – поточне внесення фактичних даних за I, II і III квартал у вихідний план з метою прогнозу фінансових результатів;

– займається нормуванням праці, тарифікацією виконаних робіт, формує «Єдину хронометражну базу норм виробітку та витрат пального»;

– визначає кількість і склад первинних підрозділів, форми організації та оплати праці, розробляє «Єдине положення про оплату праці»;

– вивчає кон'юнктуру ринку – попит на конкретні види продукції, канали та умови її реалізації, прогноз цін;

– удосконалює управлінський облік з метою отримання правильної і достовірної звітності, яка дозволить приймати вірні рішення і запроваджувати довгострокові програми розвитку;

– аналізує собівартість продукції і правильність рознесення затрат.

Схема виробничо-фінансового плану підприємства показана на рис.3.4.

Річний бюджет на наступний рік починають розробляти після закінчення жнив і закінчують у грудні поточного року. Протягом планового року проводиться індикативне планування,

що передбачає коригування бюджету з врахуванням фактичних показників виробничого процесу. Бюджети розробляються для організації в цілому та для кожного центру фінансового обліку зокрема. Захист бюджетів проводиться на балансовій комісії директорами філій та керівниками департаментів. У разі, якщо до компанії входить кілька дочірніх підприємств або філій, територіально розміщених в різних регіонах, то для узагальнення бюджетів усіх рівнів складається зведений бюджет по об'єднанню з деталізацією за центрами фінансового обліку. Ефективність бюджету залежить від спільної роботи керівників усіх структурних підрозділів підприємства (економіста, інженера, агронома, ветеринара, зоотехніка, головного бухгалтера та директора підприємства).

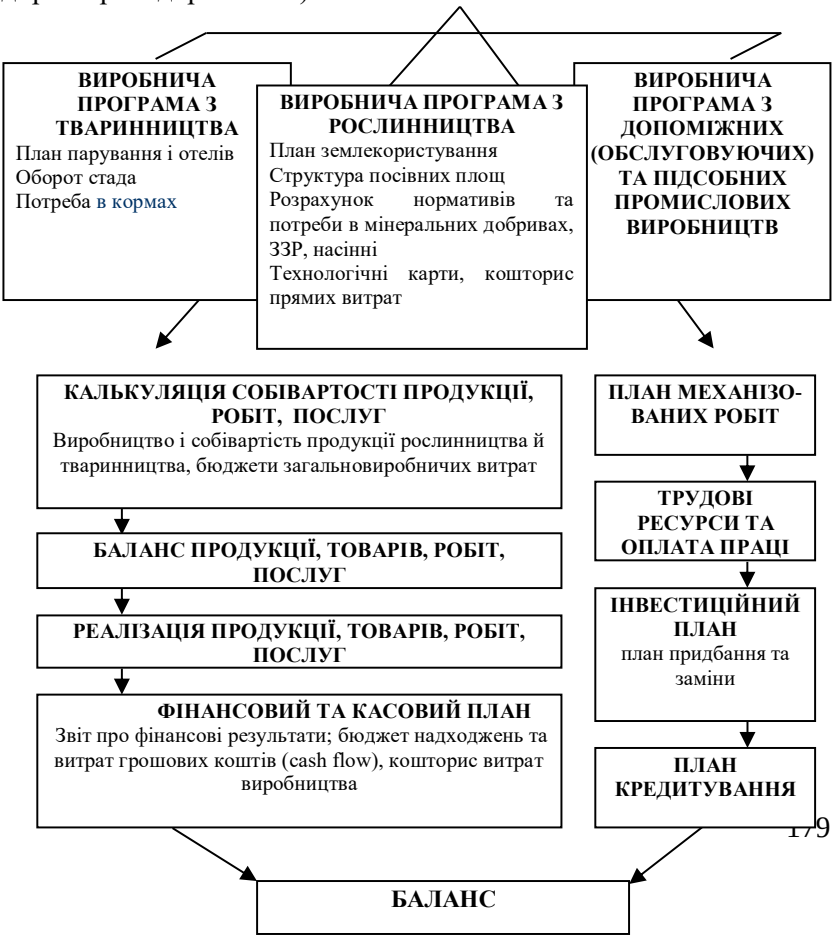


Рис. 3.4. Схема виробничо-фінансового плану
Джерело: дослідження автора.

Виробничо-фінансовий план агрохолдингу складається з окремих розділів.

Виробнича програма з рослинництва включає в себе таблиці, що характеризують: план землекористування – склад і площа земельних угідь, загальна кількість земель у власності і користуванні; структуру посівних площ – площі посіву сільськогосподарських культур та питома вага кожної з них (у

відсотках). Виходячи з даних площ культур у сівозмінах, планується потреба в насінні, добривах та засобах захисту рослин під кожну культуру у натуральному і вартісному виразі як на всю площу її посіву, так і з розрахунку на одиницю площі. Залежно від кількості понесених затрат та природно-кліматичних умов регіону, планується урожайність сільськогосподарських культур.

Наступним кроком у плануванні є узагальнення даних попередніх таблиць у технологічних картах вирощування сільськогосподарських культур, на основі яких формується помісячний кошторис прямих витрат в рослинництві – зведена таблиця, що дозволяє спланувати потребу в коштах, що будуть витрачені прямо на культури. Він є вихідним для складання наступної таблиці – зведеного плану виробництва і собівартості продукції – де в консолідованому вигляді наводиться інформація про збір продукції та її собівартість в розрізі окремих культур та статей затрат. При цьому відображається розподіл з кожної культури між видами продукції (зерно, зерновідходи, побічна продукція) за офіційними методиками. Затрати наводяться з розрахунку на 1 тонну продукції та на 1 гектар площі.

За результатами складання і аналізу різних варіантів технологічних карт:

– оцінюється рентабельність і визначається доцільність застосування технологій, використання матеріально-технічних ресурсів, ведення того чи іншого напряму діяльності;

– виділяються економічно вигідні агротехнічні, технічні і організаційні методи виробництва;

– розробляються заходи, спрямовані на поліпшення виробничих показників господарської діяльності і отримання конкурентоспроможної продукції;

– визначається внутрішньогосподарська вартість різних видів рослинницької продукції;

– визначаються шляхи скорочення затрат праці і ресурсів.

Виробнича програма з тваринництва включає інформацію для визначення наявності та кількості середньорічного поголів’я за окремими видами і групами тварин, план парування і надходження приплоду, зведений план виробництва і собівартості продукції тваринництва. Планування та розподіл затрат здійснюється в

розрізі окремих статей за кожним видом тваринницької продукції. Оцінюється плановий рівень ефективності галузі тваринництва в натуральних і вартісних показниках, визначається потреба в кормах та їх вартість, калькуляція собівартості продукції тваринництва.

Планування витрат по допоміжних (обслуговуючих) та підсобних промислових виробництвах включає систему бюджетів щодо плану вантажних перевезень та погодинної роботи автотранспорту, плану ремонту техніки та обладнання, плану потреби в пально-мастильних матеріалах, виробничу програму з вантажного автотранспорту, машинно-тракторного та комбайнового парків, електро-, водо- та теплогосподарства. Планування затрат здійснюється в розрізі окремих статей, а загальна їх сума в подальшому розподіляється за різними видами продукції, робіт та послуг і формує їх собівартість. Завершальним етапом планування є визначення собівартості одиниці послуг: тонно-кілометра (автопарк вантажний), 1 години (автопарк легковий та спеціальний), 1 умовного гектара (машинно-тракторний парк), 1 кВт. години (електрогосподарство), а також наявних підсобних промислових виробництв (пекарня, олійниця, крупорушки, столярний і консервний цехи, їдальня та ін.).

Бюджети загальновиробничих витрат формуються із затрат, що прямо не можна віднести на конкретний вид продукції, для цілей бюджетування доречно сформувати бюджет: загально-виробничих витрат рослинництва й тваринництва та загальногосподарських витрат; план амортизаційних відрахувань по основних засобах; бюджет витрат грошових коштів на оренду майна та лізинг в розрізі підрозділів; план оренди земельних ділянок та розрахунок орендної плати за землю, де наводиться інформація стосовно кількості орендодавців землі, її грошової оцінки, термінів та форм виплати орендної плати.

Трудові ресурси та оплата праці – оцінюються наявні трудові ресурси та їх потреба для забезпечення безперервного виробничого процесу, визначається штатний склад працівників компанії в плановому періоді, розробляється тарифна сітка та проводиться розрахунок фонду оплати праці в розрізі галузей виробництва і сфер діяльності підприємства (планування сум

відрахувань, відпускних, аліментів, премій, заохочень, податків), виходячи із загальноприйнятих норм.

Залежно від реальних планових джерел, доходів та завдання з виробництва продукції, оцінюється наявна матеріально-технічна база та можливість її модернізації за рахунок проведення ремонтних робіт, заміни, придбання нової техніки, будівництва нових виробничих потужностей. При цьому планується загальна сума капіталовкладень та їх структура: власні кошти, позики інвестора, довгострокові кредити банків.

Кошторис витрат виробництва – консолідований кошторис витрат на основне виробництво – підсумкова-зведена таблиця виробничого плану, в якій розраховуються консолідовані витрати на виробництво, за елементами та статтями вона є вихідною для складання фінансового плану.

Баланс надходження і використання продукції рослинництва є первинною розрахунковою таблицею фінансового плану, в якій здійснюється розподіл продукції за періодом виробництва та періодом реалізації. Його дані є вихідними для розрахунку плану реалізації, інформація з якого, в свою чергу, відображається в таблиці – рух грошових потоків (cash flow), де помісячно планується надходження і вибуття грошових коштів, прогнозується їх надлишок або нестача в окремі періоди. В цій таблиці не враховується вартість насіння, посадкового матеріалу та іншої продукції власного виробництва, яка входить до собівартості кінцевої продукції, але не має грошової форми, а також амортизація основних засобів та інших необоротних активів. Виявлена нестача власних коштів забезпечується короткостроковими кредитами банків.

Розрахунок прибутку, валового та чистого доходу – результативна таблиця для визначення планових результатів виробничо-фінансової діяльності в плановому періоді. Включає таблиці для визначення адміністративних, фінансових та витрат на збут, які покриваються за рахунок прибутку. Зокрема, план ПДВ, план доробки продукції на елеваторах, розрахунок затрат з організації виробництва і управління, суми відсотків за банківськими кредитами, інші витрати та доходи (операційні, фінансові, інші звичайні, надзвичайні).

Баланс (форма №1) – підсумкова таблиця виробничо-фінансового плану, метою якої є перевірка його правильності, вона акумулює в собі всі дані бюджетів: активи, зобов'язання та власний капітал підприємства. Вимоги до його форми та змісту описує П(С)БО 2 [244]. Підсумок активів балансу повинен дорівнювати сумі зобов'язань та власного капіталу.

Прибуток є головним економічним показником діяльності підприємства в умовах ринку. Він залежить від витратної частини, а значить, від уваги кожного спеціаліста на робочому місці. З метою запобігання понаднормових витрат протягом бюджетного періоду проводиться періодичний моніторинг поточної діяльності підприємства шляхом порівняння обсягів витрат з бюджетними стандартами. Це відбувається на балансовій комісії, яка проводиться після закінчення звітного періоду (щоквартально) чи після виконання основних видів робіт (весняно-польові роботи, жнива, сівба озимих культур). За результатами виконання бюджетів керівництво підприємства, використовуючи інформацію, яку отримано внаслідок аналізу та оцінки ефективності окремих галузей та підприємства в цілому, здійснює управління виробничим процесом, приймає рішення про впорядкування фінансової документації, посилює контроль за рухом товарно-матеріальних цінностей.

Досягнення значних організаційних змін і стратегічних результатів можливо лише за умови, якщо керівник бюджетного процесу на підприємстві має стратегічне бачення розвитку бізнесу, досвід мотивації персоналу, здатність визначати пріоритети і вміння залучати необхідних працівників відповідно до завдань, які необхідно вирішувати. Важливим при цьому є запровадження на підприємстві стратегії роботи з персоналом, яка буде включати й створення корпоративної культури, розробку мотиваційних схем, програму навчання та розвитку спеціалістів.

Розбудова єдиної фінансової системи управління підприємством шляхом бюджетування може мати ефект у рамках великих сільськогосподарських холдингових структур, де кожна філія буде функціонувати як центр прибутку з повним виробничо-технологічним процесом. Функціональні служби при цьому

створюються в межах центрального офісу для обслуговування всіх підрозділів. Подібний механізм запроваджено в таких великих компаніях, як: “Астарта”, “Райз”, “Приват”, “Укрaгробізнес” та ін.

Запровадження системи бюджетування є перспективою розвитку великих аграрних об’єднань, оскільки це дозволяє: сформулювати цілі розвитку організації та оцінити практичні можливості їх досягнення; забезпечити раціональне використання матеріальних і трудових ресурсів; оптимізувати витрати та посилити контроль над виробництвом. Невід’ємною складовою цієї системи має стати посилення ролі менеджменту у процесі фінансового оздоровлення сільського виробництва та налагодження роботи з навчання й розвитку працівників та їх належної мотивації.

3.3. Організація нормування та мотивація праці в інтегрованих структурах

Створення нормативної бази планування – це основа раціональної організації і планування діяльності агрохолдингів. Специфічність формування єдиної бази зумовлена необхідністю визначення мінімальної величини використання ресурсів для досягнення економічного ефекту.

Нормативний метод планування – це один із методів обґрунтування планів, що використовується у ході економічного аналізу результатів господарської діяльності та визначенні потреби в різних видах ресурсів. В його основу покладено економічні норми та нормативи – науково обгрунтовані величини, що характеризують кількісну та якісну міру витрат робочого часу, матеріалів і грошей [4].

Норми – це максимально припустима величина абсолютної витрати сировини, матеріалів, пального, енергії, затрат праці для виготовлення одиниці продукції (чи виконання роботи) встановленої якості в умовах виробництва планового року.

Нормативи – це показники, які характеризують відносну величину (ступінь) використання знарядь і предметів праці, їх витрати на одиницю площі, ваги, обсягу.

Норми і нормативи повинні бути обгрунтованими, прогресивними, динамічними й охоплювати всю сукупність використаних ресурсів. Норми, незалежно від того, витрати якого елемента вони визначають, повинні мати системний характер та забезпечувати раціональне використання живої й уречевленої праці.

В інтегрованих структурах залежно від специфіки виробництва формується єдина база норм, яка в переважній більшості включає норми витрат запасів, сировини, матеріалів, пального та енергії; витрат трудових ресурсів і заробітної плати; використання виробничих потужностей і тривалості їх освоєння; капіталовкладень і капітального будівництва; фінансів; витрат на виробництво.

Нормування праці здійснюється встановленням норм виробітку, норм обслуговування та норм часу на підставі чинних типових норм та норм, що визначені хронометражними спостереженнями та затверджені наказом по компанії. Головний економіст філії зобов'язаний забезпечити організацію нормування праці та затвердження норм.

Нормування праці в рослинництві здійснюється головним економістом філії за участю спеціалістів агрономічної, інженерної, економічної та облікової служб. Відповідальність за якість нормування розподіляється між ними персонально в такому обсязі:

– головний агроном структурного підрозділу – за технологічні параметри (глибина обробітку, швидкість руху агрегату тощо), за витрати матеріальних ресурсів, які пов'язані з технологією (норма висіву, норма внесення ЗЗР, міндобрив тощо);

– головний інженер структурного підрозділу – за технічні параметри (справність техніки, регулювання паливної апаратури, оберти двигуна, наповненість бака пальним), за витрати матеріальних ресурсів, що пов'язані з технічними параметрами (норми витрат пального, мастильних матеріалів тощо);

– головний економіст структурного підрозділу – за правильність застосування формул і коефіцієнтів при економічних розрахунках; за правильність і повноту оформлення спостережних листів та актів хронометражних спостережень, передачу їх на затвердження в центральний офіс; за дотримання затверджених норм виробітку і витрат пального при заповненні облікових листків та інших первинних документів.

– обліковець – за правильність замірів обсягів виконаних робіт, довжини гонів та ін.

Важливим елементом у мотивації праці в агрохолдингах є оплата праці. Основою її формування виступає тарифна сітка. Тарифні ставки визначаються на підставі мінімальної заробітної плати. Погодинні тарифні ставки є підставою для визначення відрядних розцінок відповідно до встановлених норм часу, виробітку, обслуговування. Розряди робіт за категоріями працівників визначаються за тарифно-кваліфікаційними довідниками.

Наприклад, оплата праці трактористів-машиністів на механізованих роботах у рослинництві нараховується за фактично виконаний обсяг робіт відповідної якості, а оплата праці на тракторно-транспортних роботах нараховується відрядно, згідно з типовими нормами виробітку, передбачених на таких роботах, або норм виробітку, встановлених на підставі хронометражних спостережень.

З метою додаткового стимулювання трактористів-машиністів на механізованих польових роботах у рослинництві за якісне виконання робіт запроваджується механізм управління якістю.

За фактично виконані роботи, згідно з установленими нормами виробітку, проводиться нарахування заробітної плати з розрахунку 100% тарифної ставки. Потім головний агроном філії, після визначення якості польових робіт, виставляє оцінку якості в картці поля: “задовільно” “незадовільно” або “забраковано”.

“Незадовільно” оцінюється робота, виконана з порушенням технологічного процесу, низької якості, яка в майбутньому

призведе до зниження урожайності. Незадовільна оцінка позбавляє працівника доплати за якість.

“Браком” вважається робота, яку необхідно виконати заново (пересіяти, переорати тощо) або на усунення недоліків якої необхідно вносити зміни у технологічний процес та на виконання якої витрачаються додаткові матеріальні ресурси. Робота, що виявилася браком з вини працівника і, відповідно, оцінена на “забраковано”, не оплачується.

За роботу, визнану якісно, проводиться доплата за якість з розрахунку 60 % тарифної ставки.

Оцінка якості з обробітку ґрунту, закриттю вологи здійснюється відразу після завершення цих робіт. Оцінка якості сівби, внесення ЗЗР, міндобрив проводиться після сходів, прояву дії засобів захисту рослин, мінеральних добрив.

Сума доплати за якість може бути зменшена при порушенні механізатором трудової та виробничої дисципліни, зокрема, за кожний окремий день – при запізненні на роботу – у розмірі 50 %, не виконання норми виробітку з вини механізатора – у розмірі 100%, а за місяць – при появі на роботі в нетверезому стані – у розмірі 100%, невиконання господарського розпорядження керівника – у розмірі 50–100%.

Доплати за роботу в умовах підвищеного ризику для здоров’я (шкідливість) проводяться в розмірі: 24% тарифної ставки – при роботі з отрутохімікатами; 12% тарифної ставки – при роботі з міндобривами, протруєним насінням.

За умови виконання виробничого завдання з урожайності окремої сільськогосподарської культури не менше ніж на 100%, трактористи-машиністи отримують преміальну доплату до заробітку, отриманого протягом року на вирощуванні цієї культури.

Преміальний фонд нараховується відповідно до відсотка виконання виробничого завдання (100% і більше). При виконанні завдання менше, ніж на 100%, доплата не проводиться.

Оплата праці працівників на ручних роботах у рослинництві, які виконуються такими працівниками самостійно

(незалежно від роботи основного агрегату – посівного, оприскувача, розкидача міндобрив тощо) нараховується відрядно, згідно з типовими нормами виробітку за фактично виконаний обсяг робіт. На роботах, не передбачених типовими нормами, норми виробітку встановлюються на підставі хронометражних спостережень.

Оплата праці працівників на ручних роботах у рослинництві, які здійснюють обслуговування основного агрегату (посівного, оприскувача, розкидача міндобрив тощо), нараховується в розмірі 60% основного заробітку тракториста-машиніста за фактично виконану норму виробітку. Головний економіст філії зобов'язаний забезпечити нормування праці та обґрунтований розрахунок витрат на оплату праці.

Штатним розписом для окремих категорій працівників, крім основної заробітної плати (посадового окладу), може встановлюватися щомісячна додаткова заробітна плата в розмірі до 25% посадового окладу.

Підставою для зняття додаткової заробітної плати повністю або частково є порушення працівником трудової, виробничої дисципліни чи вчинення інших дій, які суперечать корпоративній культурі підприємства. Клопотання про повне чи часткове зняття додаткової заробітної плати подає генеральному директорові (директору філії) лінійний керівник або керівник, у функціональному підпорядкуванні якого знаходиться даний працівник.

Для певних категорій керівників (головних спеціалістів і спеціалістів центрального офісу та філій), крім поточного, за умови прибуткової роботи підприємства, встановлюється стимулювання за кінцевими результатами.

Джерелом витрат на стимулювання за кінцевими результатами є частина чистого прибутку підприємства (для працівників центрального офісу), частина чистого прибутку філії (для працівників філій).

Преміальний фонд розраховується, виходячи з відсотка виконання планового чистого прибутку. Наприклад, якщо план

прибутку виконано на 120%, застосовується коефіцієнт 1,2. При виконанні плану прибутку менше ніж на 100%, премія за кінцевими результатами не нараховується.

Керівникам, головним спеціалістам і спеціалістам центрального офісу компанії премія призначається за умови виконання підприємством плану.

Премія за виконання виробничого завдання та плану прибутку для головних спеціалістів і керівників філій обчислюється множенням середньомісячної заробітної плати на преміальний коефіцієнт за кожною посадою (визначається положенням про оплату праці) та на коефіцієнт виконання плану прибутку.

Середньомісячна заробітна плата визначається діленням доходів працівника у компанії в поточному році, за який нараховується премія, на 12 (дванадцять) місяців.

Розмір нарахованої індивідуальної премії керівників, головних спеціалістів і спеціалістів центрального офісу і філій компанії може бути збільшений пропорційно виконанню плану прибутку.

Застосування такої системи оплати та стимулювання праці позитивно вплинуло на результати праці: працівники, що працювали більш якісно й ефективно, стали отримувати більшу заробітну плату; прямолінійна залежність виплати премії від виконання змінної норми позитивно вплинула на зменшення непродуктивних витрат робочого часу, і тим самим, підвищення про-дуктивності праці; наглядна залежність виплати премії від якості роботи сприяла намаганню фахівців підвищити свою кваліфікацію; залежність виплати премії від якості роботи, яка оцінювалася, наприклад, станом посівів, привела до зменшення крадіжок насіння, засобів захисту рослин; справедливість призначення премій за якісну роботу, яку можна наочно бачити, призвела до скорочення плинності кадрів; підвищення змінних норм виробітку вплинуло певною мірою на оптимізацію штатних

розписів; зменшення крадіжок, робіт, що визнані браком, сприяли зменшенню собівартості продукції.

Разом з тим, впровадження цієї системи матеріального стимулювання праці показало деякі недоліки.

По-перше, впроваджувана система стимулювання праці у виробництві, де кінцевий результат залежить від колективної праці багатьох працівників (підготовка ґрунту, сівба, підживлення, боротьба з шкідниками, охорона і збирання врожаю) на досить великому проміжку часу (шість і більше місяців), не досить чітко передбачає колективну відповідальність і колективну винагороду.

По-друге, пряме пов'язування премії з виконанням змінної норми, точніше, невиплата премії у разі невиконання змінної норми, призвело до спроб обґрунтувати зменшення змінної норми.

По-третє, невиконання змінної норми у багатьох випадках пов'язане з непродуманими управлінськими рішеннями спеціалістів і керівників середньої ланки, які, в свою чергу, не завжди враховують виконання змінної норми при нарахуванні премії.

По-четверте, існуюча система оплати праці не досить чітко контролює розмір фонду оплати праці, а це послаблює бюджетну дисципліну, збільшує обсяги непередбачених бюджетом робіт, інших витрат, що зменшує розмір прибутку і скептицизм у багатьох працівників у можливість виконання плану прибутку і, відповідно, отримання премії за виконання плану прибутку.

Розроблена система нормування та преміювання у тваринництві. Вона передбачає оплату праці працівників тваринництва, які постійно зайняті на обслуговуванні тварин, здійснювати відрядно за встановленими розцінками за одиницю продукції або одну голову тварин. Розцінки розраховуються на підставі фонду оплати праці окремої категорії працівників тваринницького підрозділу та планового обсягу виробництва продукції.

Оплата праці допоміжних працівників, які обслуговують тваринництво, здійснюється за тарифними ставками і відрядними

розцінками за фактично відпрацьований час, фактично виконаний обсяг робіт на відповідних видах робіт.

Джерелом коштів на оплату праці є частина доходу, отриманого від реалізації продукції.

Фонд оплати праці встановлюється на підставі типових норм обслуговування за категоріями працівників з врахуванням особливостей утримання тварин на кожній тваринницькій фермі та тарифних ставок для працівників тваринництва.

Фонд оплати праці персоналу, задіяного в управлінні та організації виробничих процесів у галузі тваринництва, визначається штатним розписом підприємства, затвердженим генеральним директором.

Обсяг продукції визначається на підставі встановлених норм обслуговування та планового рівня продуктивності з врахуванням різниці в літній і зимовий періоди.

Розподіл фонду оплати праці окремих категорій працівників між різними видами продукції (робіт):

Оплата праці підмінних працівників проводиться згідно з встановленими розцінками, підвищеними на 10%.

Штатним розписом для всіх категорій працівників, крім основної заробітної плати (посадового окладу), може встановлюватися щомісячна додаткова заробітна плата в розмірі до 40% посадового окладу.

Підставою для зняття додаткової заробітної плати повністю або частково є порушення працівником трудової, виробничої дисципліни чи вчинення інших дій, які суперечать корпоративній культурі підприємства (реалізація дій, що можуть спричинити нанесення підприємству матеріальних збитків, поява на роботі в нетверезому стані, крадіжки, самовільне використання у своїх цілях техніки та майна підприємства). Клопотання про повне чи часткове зняття додаткової заробітної плати з працівника подає генеральному директорові (директорові підприємства) лінійний керівник або керівник, у функціональному підпорядкуванні якого знаходиться даний працівник.

У молочному скотарстві сформовані такі групи тварин: дійні корови, корови-первістки, нетелі. Норми обслуговування та розцінки розраховані окремо по кожній із зазначених груп тварин. При нарахуванні заробітної плати облік продукції та виконаних робіт проводиться окремо по кожній із зазначених груп тварин за встановленими розцінками.

Основною одиницею на фермі є група корів і телят, від показника якої залежить зарплата всіх працюючих на фермі (рис. 3.5). Весь колектив ферми повинен бути зацікавлений, щоб надій або приріст за групою був максимально високий, оскільки від цього прямопропорційно залежить їх заробітна плата. На фермі все слід робити для того, щоб створити всі умови для роботи доярки, телятниці і отримати максимальну продуктивність тварин.

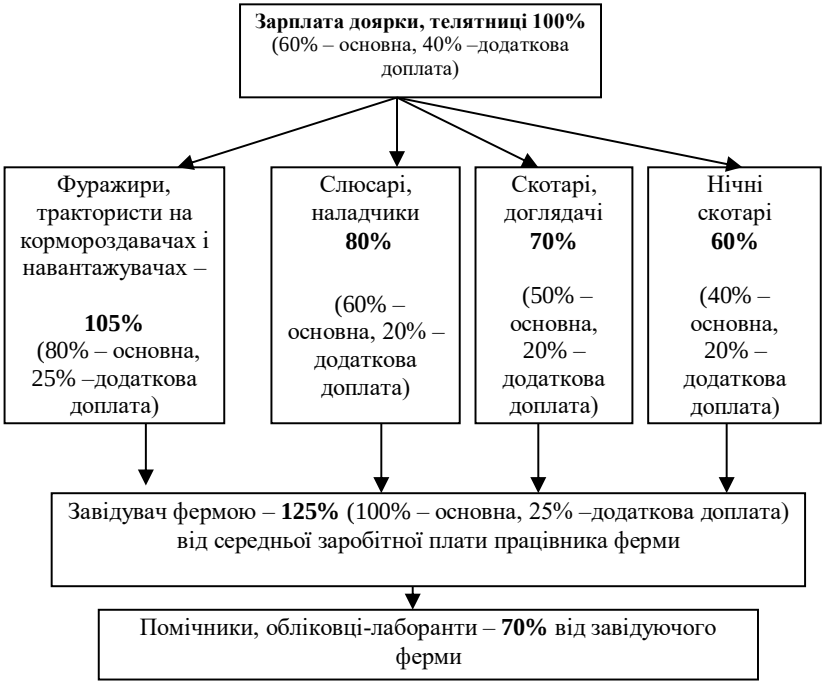


Рис. 3.5. Оплата праці в тваринництві по агрохолдингу

Джерело: дослідження автора.

Оплата праці оператора машинного доїння залежить від обсягу надою та розцінок за 1 ц молока і визначається таким чином: розцінка за 1 ц молока по агрохолдингу розраховується, виходячи із специфіки оплати в кожному господарстві з урахуванням продуктивності і породи поголів'я та якісних його параметрів; роз-цінка диференціюється з урахуванням літнього і зимового пе-ріоду; оплата за догляд поголів'я за одну голову в групі; нарахування за отриманий приріст теляти до 21 дня за розцінками профілакторного періоду; за чергування в денний час між доїннями; за отримання теляти і передачу його в старшу групу; розцінка за 1 ц молока від корів-первісток збільшується на 20% (за умови, що вони знаходяться в спеціальних групах, а не роздані по групах).

3.4. Організація роботи з персоналом та її удосконалення на прикладі ЗАТ “Райз-Агро”

В структурі ЗАТ “Райз” у травні 1999 року створено дочірнє підприємство “Райз-Агровиробництво”, до складу якого входила одна Ульянівська філія Херсонської області. У листопаді 2000 року була утворена Сумська філія, а у березні 2001 – Тернопільська філія. У вересні 2001 року ДП “Райз-Агровиробництво” було реорганізовано в ЗАТ “ЗАТ “Райз-Агро”, до якого у грудні 2001 року приєднано ДП “Райз-Таврія”, а у вересні 2003 року створено Лубенську філію Полтавської області.

Центральний офіс товариства розташований у Києві. Генеральний директор підприємства, головні спеціалісти, організовували і здійснювали практичне керівництво агровиробництвом на місцях, забезпечували виробництво кредитними коштами.

Холдинг впровадив класичний підхід до управління персоналом, який характеризується відношенням до людей як до “гвинтиків” у загальному процесі виробництва. Такий підхід орієнтований на авторитарний стиль керівництва, прагнення мінімізувати затрати на заохочення працівників, підвищення кваліфікації кадрів, вирішення соціальних питань. Керівництво прагне жорсткою регламентацією праці зосередити кадрові служби виключно на “паперовій роботі”, яка не виходить за рамки фіксації процесів найму, переміщення та звільнення, планування потреб у кадрах відповідно до завдань виробничих планів. Усе управління за таких умов зосереджено у відділі кадрів та спрямовано на забезпечення наявності потрібних людей у потрібному місці у потрібний час та звільнення від непотрібних [61].

Дослідження показують, що є ряд питань, які доводиться вирішувати агрохолдингам у сфері трудових ресурсів при формуванні структурних підрозділів. Це, зокрема, формування оптимальної чисельності працівників відповідно до потреб

виробництва, тому що чисельний склад структурних підрозділів значно перевищував штатний розпис. На роботу оформлялися працівники для обслуговування інфраструктури й техніки, яка не використовувалася у виробництві, а середня ланка керівників розширення штатів розглядала як спосіб полегшення роботи з управління підрозділами – два слюсарі, два водії тощо, яким легше справлятися з роботою, ніж одному. На розширення штатів, нарахування заробітної плати мали вплив наявні родинні та побутові зв'язки між працівниками.

Запущеність роботи з персоналом та практична неконтрольованість кадрів, порушення трудового законодавства, висока плинність кадрів – наслідками чого були штрафні санкції за порушення трудового законодавства, звільнені працівники подавали позови до суду, невирішеність трудових конфліктів призводили до стихійних мітингів, напругу яких вдавалося зняти лише власникам товариства.

Мотивація праці не була пов'язана з виконанням виробничого плану та прибутковістю вирощеної (виробленої) продукції. Недостатньо уваги приділялося вивченню питання щодо залучення коштів державного бюджету для утримання дитячих садків, шкільних їдалень, клубів. Не досить чітко і без урахування вимог чинного законодавства проводилася робота з працевлаштування на підприємстві працівників-інвалідів. Неправильно (збитково) для підприємства нараховувалися додаткові відпустки працівникам.

Відсутність чітких посадових інструкцій призводило до «ручного управління», а в результаті – втрати (змішування насіння, крадіжки засобів захисту рослин і та ін.). Мали місце випадки, коли недоліки роботи спеціалістів філій призводили до конфліктних ситуацій (несвоєчасний вихід на роботу, відмова від певних робіт).

Недостатньо приділялося уваги проведенню атестації керівників і спеціалістів підприємства. Несистематизовано роботу з організації навчання та підвищення кваліфікації фахівців. Неефективно діяв механізм подання і вирішення

звернень, скарг, пропозицій та заяв. Конфлікти, що могли б бути вирішені в робочому порядку, переростали в судові справи.

Відсутність об'єктивно викликаного потребами виробництва планування персоналу призводить до збільшення чисельності працівників, а це, в свою чергу, до збільшення фонду оплати праці, розміру сплати обов'язкових податків з фонду оплати праці, а також збільшує витрати на матеріальні засоби, за допомогою яких працівник виконує свої обов'язки: несправний трактор, автомобіль, віз, робочий кінь та ін.

Розпорошеність інфраструктури, окрім збільшення штату працівників, призводить до зайвих витрат на утримання ферм, тракторних бригад, майстерень тощо (електроенергія, ремонт, експлуатація техніки та ін.).

Родинні (сусідські) зв'язки ведуть до того, що працівникам надається будь-яка робота, не передбачена технологічними картами для отримання заробітної плати.

Завищений штат збільшує витрати на забезпечення робочих місць (медогляди, атестація робочих місць, техогляди, витрати на охорону праці та ін.) і матеріальних цінностей (пально-мастильні матеріали, запчастини, корми).

Для усунення цих явищ доцільно проводити ефективну кадрову роботу, яка передбачає оптимізацію штатної чисельності працюючих згідно з потребами виробництва, розробку і запровадження колективного договору, інструкції про порядок розгляду пропозицій, заяв і скарг.

В той же час, як показує практика, оптимізація штатів викликає супротив низових ланок управління, працівників і не завжди зразу вдається провести її повною мірою, оскільки, в основному, насаджувалося адміністративне скорочення працівників; недостатньо уваги приділялося соціальному фактору стосовно адаптації працівників, що звільняються, індивідуальному підходу щодо можливого їх працевлаштування на інших посадах тощо; недостатньо було скоординовано роботу департаменту кадрів і департаментів рослинництва й механізації, відділу тваринництва і відділу планування та аналізу; була

відсутня наочність між скороченням штату і підвищенням заробітної плати іншим категоріям працівників; недостатньо ефективно впроваджувався госпрозрахунок, який пов'язував би штат, заробітну плату і прибутковість роботи працівників.

Тому у виробничих підрозділах доцільно впроваджувати мотивацію праці, яка передбачатиме премії за якісну роботу і виконання виробничого завдання. В положенні про оплату передбачити стимулювання та премії за виконання плану прибутку.

У кадровій роботі основну увагу було приділено навчанню працівників по роботі з персоналом, впровадженню єдиних стандартів у веденні кадрового обліку, оформленні документів кадрового діловодства. З цією метою проводяться збори з інспекторами з кадрів та індивідуальні заняття, а також 100%-й аудит усіх кадрових документів і усунення виявлених недоліків. В обов'язки інспекторів з кадрів введено додаткові обов'язки з рекрутингу, роботи з персоналом і цю посаду, перейменовану на посаду "менеджер з персоналу" з відповідною оплатою праці.

Намагання забезпечити роботою всіх бажаючих на селі розпорошує фонд оплати праці, коли висококваліфіковані фахівці отримують зарплату майже на рівні працівників, які виконують немеханізовані ручні роботи. Падає престижність роботи, некваліфікований персонал не забезпечує високої продуктивності техніки та устаткування. Зростають витрати, не пов'язані безпосередньо з виробництвом, зокрема, витрати на медичні огляди.

Вищезазначене збільшує собівартість продукції, знижує мотивацію до ефективної праці, призводить до відтоку висококваліфікованих фахівців, гальмує процеси впровадження нових технологій у виробництві.

У ЗАТ "Райз-Агро" впроваджено лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Нормативними документами передбачено п'ять рівнів управління.

Функціональна лінія управління: директори департаментів ЗАТ компанія “Райз” – директори департаментів ЗАТ “Райз-Агро” – головні спеціалісти філій (рис.3.6).

Рис 3.6. Схема управління агрохолдингів

Джерело: дослідження автора.

Топ-менеджер компанії спрямовує зусилля на створення єдиного центру управління холдингом в цілому, проте відсутність відповідних органів управління (персонал, юрисконсульти, маркетинг та ін.) в дочірніх підприємствах, а також нормативного впорядкування цього питання, не дає відповідного ефекту, втрачається оперативність та ефективність адміністративних зусиль. Так, у холдингу створений департамент управління персоналом. Структура департаменту та його місце в структурі управління ЗАТ "Райз" показані на прикладі управління персоналом (рис. 3.7).

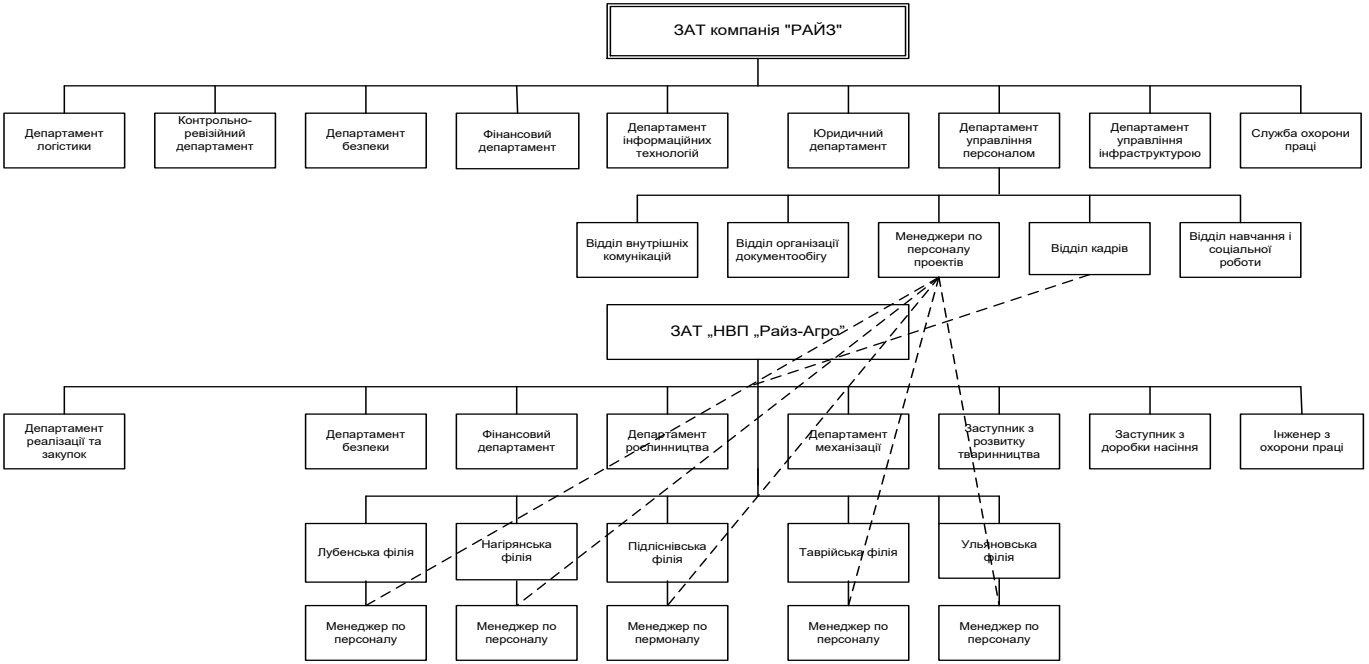


Рис. 3.7. Функціональна структура управління персоналом ЗАТ “Райз”

Джерело: дослідження автора на основі [61].

Пунктирними лініями на схемі показані найбільш "ефективні" шляхи адміністративного впливу. Менеджер з персоналу (заступник директора департаменту управління персоналом з питань персоналу агровиробництва), як колишній директор департаменту кадрів ЗАТ “Райз-Агро”, за інерцією виконує обов'язки з управління персоналом, має вплив безпосередньо на менеджерів з персоналу філій з організації кадрової роботи на підприємстві.

Кадрове діловодство та облік працівників центрального офісу, директорів та головних спеціалістів філій компанії здійснюється відділом кадрів департаменту управління персоналу холдингу. В його обов’язки входить:

– організовувати і особисто проводити роботу із забезпечення підприємства працівниками потрібних професій, спеціальностей і кваліфікації;

– організовувати підготовку проектів наказів з кадрів, а після підписання – доведення їх до працівників, контролювати внесення змін у документи кадрового обліку;

– систематично вивчати ділові якості працівників агровиробництва з метою добору кадрів на заміщення посад і створення кадрового резерву;

– брати участь в організації підвищення кваліфікації працівників, зарахованих до резерву, і підготовці їх до роботи на керівних посадах;

– організовувати і брати участь в атестації керівників і головних спеціалістів агровиробництва; організовувати своєчасне оформлення, приймання, переведення і звільнення працівників згідно з трудовим законодавством; здійснювати методичне керівництво роботою менеджерів з персоналу філій ЗАТ “Райз-Агро”, контролювати виконання керівниками підрозділів наказів і розпоряджень та інших нормативно-правових документів з питань роботи з персоналом; організовувати табельний облік, складання і виконання графіків відпусток, розробляти заходи щодо поліпшення трудової дисципліни, зниження витрат робочого часу;

– забезпечувати складання звітності з обліку особового складу;

– розробляти спільно з планово-економічним відділом фінансового департаменту ЗАТ “Райз-Агро” систему оплати та матеріального стимулювання працівників; організовувати роботу комісії із соціального страхування компанії.

Структура управління ЗАТ “Райз-Агро” показана на рис. 3.8. Пунктирними лінями зображені зв’язки і функції, які забезпечуються підрозділами холдингової компанії.

Рис. 3.8. Структура управління ЗАТ “Райз-Агро”

Джерело: дослідження автора на основі [61].

Принципова схема управління філії представлена на прикладі Таврійської філії компанії (рис. 3.9).

У філії до складу виробничої ділянки (центр затрат) входять: сівозміна, насіннєвий завод, тваринницька ферма. Якщо у первинній виробничій ділянці – насіннєвий завод, тваринницька ферма – є безпосередні керівники, то в рослинництві нормативного закріплення сівозмін за безпосередніми керівниками не визначено, тому тут

простежується "конвеєрний" галузевий спосіб виробництва, за яким кожен спеціаліст виконує в полі завдання за галузевим напрямом роботи (механізатор, агроном з насінництва, агроном із захисту рослин, начальник служби безпеки тощо), а відповідального за конкретне поле немає. Затрати на сівозмінах не контролюються, тобто детальному аналізу не піддаються. Мотивація і виконання виробничого плану по конкретних полях не пов’язані.

Рис. 3.9. Структура управління філією
ЗАТ “Райз-Агро”
Джерело: дослідження автора на основі [61].

Функціональні керівники, особливо агрономи, віддають розпорядження стосовно змін до технології, що пов’язані із збільшенням обсягу робіт, матеріальних затрат. Такі розпорядження не фіксуються, доцільність таких змін не аналізується.

Аналіз планування потреб у персоналі показує, що реально чисельність персоналу перевищує потреби. Крім того, ринковий характер виробництва вимагає застосування інновацій та введення інтенсивних форм виробництва, тому, навіть у межах одного підприємства, новітні форми застосовуються по-різному. Для

порівняння ефективності застосування інтенсивних технологій проводиться аналіз персоналу за такими показниками: кількістю землі, яка обробляється одним працівником (в умовних га); кількістю худоби, що обслуговується одним працівником, зайнятим у тваринництві (умовна одиниця худоби). Аналіз господарської діяльності ЗАТ "Райз-Агро" за 2005-2010 рр. наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Показники господарської діяльності в сільськогосподарських підприємствах України та ЗАТ "Райз-Агро"

Показник	Райз		Україна		
	2005	2010	2005	2009	2010
Площа с.-г. угідь, тис. га	24,0	163,7	16254,3	18225,1	18453,8
Всього працівників середньооблiково, чол.	1402,0	5063,0	798630,0	535147,0	518178,0
Припадає с.-г. угідь на одного працівника, га	17,1	32,3	20,4	34,1	35,6
Фонд оплати праці, млн грн	10,6	156,2	3356,5	5962,0	6806,8
Середня ЗП, тис. грн (*річна)*	7,5	30,8	4,2	11,1	13,1
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн грн	78,6	1531,3	26877,2	61183,1	75590,7
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 1 га, тис.грн	3,3	9,4	1,7	3,4	4,1
Вироблено продукції (товарів, робіт, послуг) одним працівником, тис. грн	56,1	302,4	33,7	114,3	145,9
Собівартість продукції, млн грн	64,9	1051,3	24639,0	53972,1	62608,6
Отримано прибутку, млн грн	13,7	480,0	2238,1	7211,0	12982,1
Отримано прибутку на одного працівника, тис. грн	9,8	94,8	2,8	13,5	25,1
Отримано прибутку на 1 га с.-г. угідь, грн	571,9	2932,4	137,7	395,7	703,5

ЗП у структурі валових витрат, %	24,9	17,6	14,4	9,7	9,1

Джерело: дослідження автора на основі [61].

Динаміка персоналу ЗАТ “Райз-Агро” представлена на рис. 3.10.

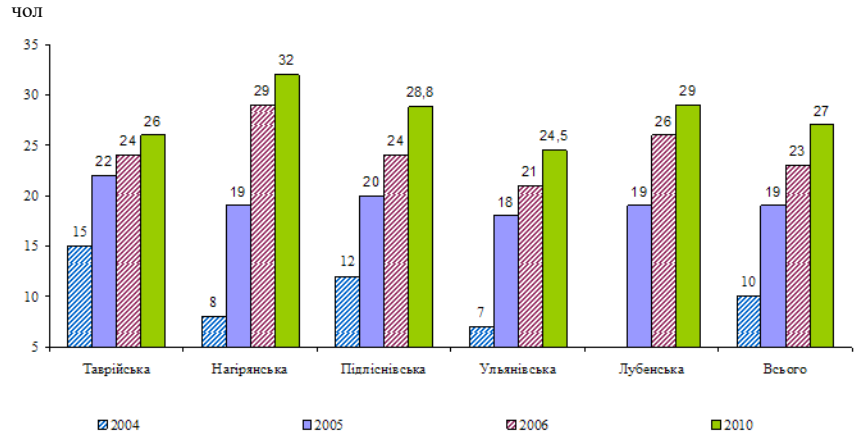


Рис. 3.10. Динаміка персоналу ЗАТ “Райз-Агро”

Джерело: дослідження автора.

Для наглядності показано порівняльний аналіз: за кількістю землі, що обробляється одним механізатором (рис. 3.11), кількістю худоби, що обслуговується одним працівником, зайнятим у тваринництві (рис. 3.12).

чол

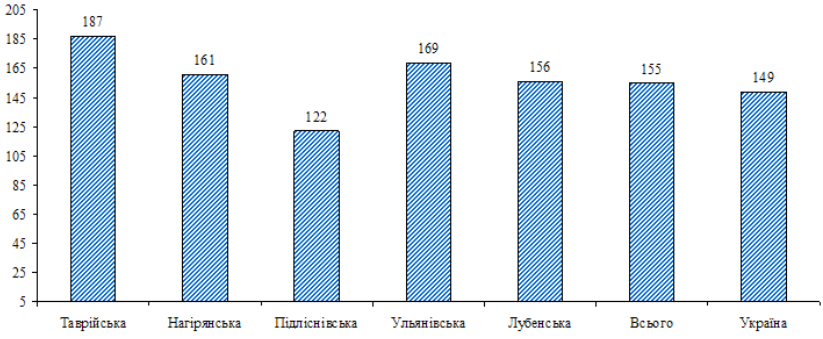


Рис. 3.11. Землезабезпеченість з розрахунку на одного механізатора
Джерело: дослідження автора.

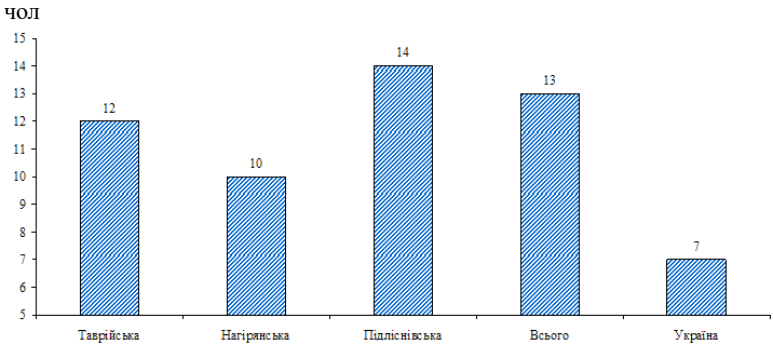


Рис. 3.12. Кількість худоби (у.г.) на одного працівника, зайнятого у тваринництві в компаніях агрохолдингу ЗАТ "Райз-Агро" та в Україні
Джерело: дослідження автора.

Аналіз використання робочого часу підтверджує, що штатні розписи не оптимізовані, директори філій утримують персонал з перспективою їх залучення в періоди найбільшого виробничого навантаження під час посівних робіт та жнив. Проте у період міжсезоння таких працівників також забезпечують роботою, яка не викликана виробничою необхідністю.

Це пов’язано з відсутністю нормативного документа про підсумковий облік робочого часу, що змушує керівників філій враховувати невідпрацьований в міжсезонний робочий час і відповідно оплачувати його з перспективою неврахування в період різкого збільшення сезонних польових робіт за надурочно відпрацьований час. Якщо з моральної точки зору це вдається пояснити більшості працівникам, то для продуктивності праці це шкідливо, тому що втрачається прямий зв’язок між відпрацьованим часом, виконаною роботою і відповідною оплатою.

Такий стан підтверджується аналізом використання робочого часу філіями у січні 2006 року. Зазначимо, що січень – це місяць найменшого виробничого навантаження, масових відпусток працівників. Проводяться роботи у тваринництві та насіннєвих заводах. Проте через низькі температури близько 10 днів насіннєві заводи не працювали. Із аналізу видно, що, наприклад, у Підліснівській філії кожного робочого дня (застосовується шестиденний робочий тиждень) на роботу виходило 256 працівників, хоч частка працівників, зайнятих у тваринництві, становить 89 осіб, а на насіннєвих заводах – близько 25 осіб.

Оцінка (атестація) персоналу, навчання та робота з кадровим резервом є важливими умовами організаційної роботи в агрохолдингу. Кар'єра – суб'єктивно осмислені, визначені, власні судження працівника про своє трудове майбутнє, шляхи самовираження та задоволеності працею, на які він сподівається. Це переміщення працівника по сходинках службової ієрархії чи послідовна зміна занять як у рамках окремої організації, так і протягом всього життя, а також сприйняття людиною таких етапів.

Планування та контроль ділової кар'єри полягає в тому, що з моменту прийняття на роботу в організацію і до можливого звільнення працівника необхідно організувати планомірне горизонтальне та вертикальне переміщення його за системою посад та робочих місць. Працівник повинен знати не лише свої короткострокові та довгострокові перспективи, а й те, яких

результатів він повинен досягти, щоб розраховувати на підвищення [61].

Переміщення поліпшують морально-психологічний клімат, тому що тривале спілкування керівників та підлеглих сприяє зникненню офіційності у стосунках між ними, послабленню дисципліни, виникненню панібратства, а отже, зниженню ефективності роботи.

Служби управління персоналом планують схему можливих переміщень з урахуванням очікуваних вакансій та стимулюють планування особистої кар'єри: підвищення чи пониження на посаді з розширенням кола обов'язків та прав; підвищення рівня кваліфікації, що супроводжується дорученням більш складних завдань, збільшенням заробітної плати, але збереженням посади; зміна кола завдань та обов'язків без підвищення на посаді та зростання заробітної платні, тобто ротація.

Програма розвитку кар'єри повинна забезпечувати підвищення рівня зацікавленості працівників, визначення осіб з високим потенціалом. В організації потрібен постійний аналіз можливостей розвитку кар'єри та регулярне заповнення форм, що відображає результативність праці, оцінку кваліфікації, знань, професійних навичок тощо.

Відповідно до Положення про формування кадрового резерву ЗАТ компанії "Райз", кадровий резерв – це спеціально сформована група співробітників з числа керівників та спеціалістів, що показують високі результати в роботі за оцінкою безпосереднього керівника або за результатами атестації, які рекомендовані керівниками підрозділів на висування, та виявили бажання бути в резерві.

Заміщення вакантних посад штатними співробітниками є одним з пріоритетів кадрової політики.

Заміщення керівних посад співробітниками, що є в кадровому резерві, покликано створити сприятливі умови як для їх професійного, так і особистісного росту.

Всю повноту відповідальності за формування кадрового резерву покладено на керівників підрозділів.

Організаційно-методичне керівництво процесом формування та функціонування кадрового резерву, а також

процесом його навчання та розвитку здійснюється департаментом з управління персоналом.

Щорічно керівники підрозділів складають списки кандидатів до кадрового резерву (за підсумками проведеної оцінки або атестації персоналу) та передають їх у департамент управління персоналом.

За результатами роботи з кандидатами, а також на основі результатів оцінки проводиться відбір кандидатів в кадровий резерв. Список кадрового резерву затверджується наказом.

Співробітники, зараховані до кадрового резерву, складають плани розвитку кар'єри, які повинні передбачати: самонавчання і підвищення кваліфікації з профілю роботи; тимчасове виконання обов'язків за посадою, на яку в кадровий резерв зарахований працівник; стажування та участь у спільних робочих групах, гуртках якості тощо.

Затверджений список кадрового резерву є основним джерелом висування кандидатів на заміщення вакантних посад, за умови достатньої їх підготовки на момент проведення відбору та згідно з їх бажанням.

Оптимізація чисельного складу персоналу дає змогу ліквідувати збиткові виробництва, соціальну сферу передати на баланс місцевих органів влади, підвищити продуктивність праці. Так, якщо на початок 2004 року одним працівником підприємства оброблялося 10 га землі, то у 2005 році – 19 га, а планом на 2010 рік передбачено – 27 га. З впровадженням у 2004–2010 роках сучасних форм роботи управління персоналом в компанії стало більш структурованим, керованим і ефективним.

Із рисунків 3.13 та 3.14 видно, що продуктивність праці (обсяг виручки від реалізації на одного працівника) в агрохолдингу зросла в 2010 р., порівняно з 2004 р., на 85 %, а питома вага заробітної плати в структурі витрат підвищилася лише на 0,5 %.

грн на 1 га

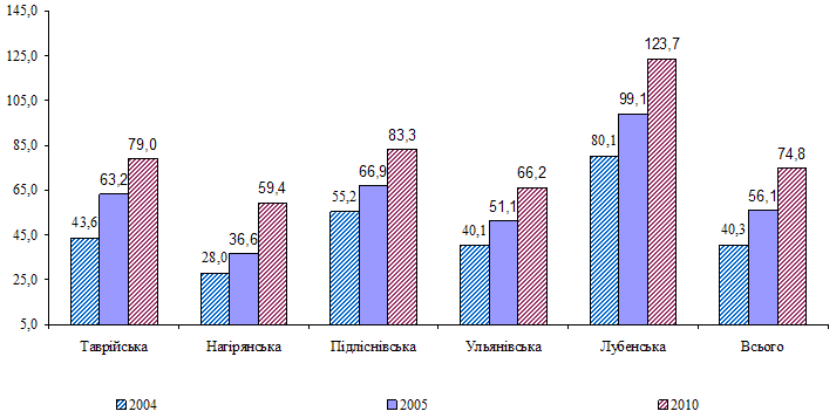


Рис. 3.13. Продуктивність праці одного працюючого в 2004, 2005 та 2010 рр. в компанії ЗАТ "Райз-Агро"

Джерело: дослідження автора.

Середньомісячна заробітна плата по компанії «Райз" 2010 року в 2,3 раза вища, ніж в сільськогосподарських підприємствах України, і становила 2508 грн.

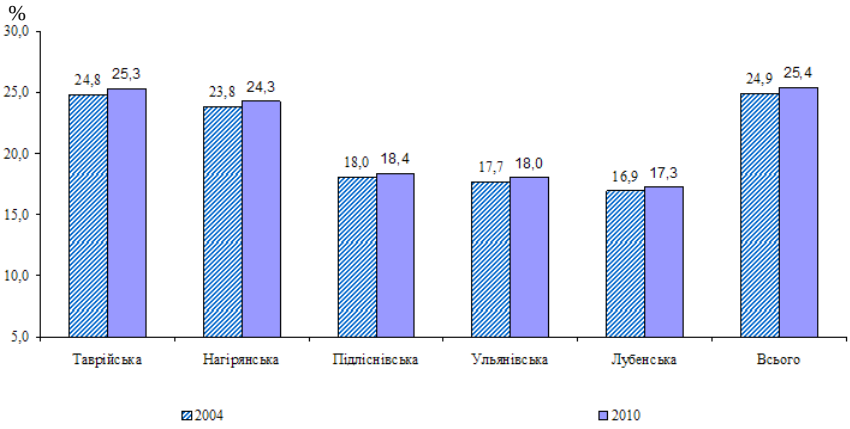


Рис.3.14. Питома вага заробітної плати в структурі валових витрат в 2004, 2010 роках у компаніях агрохолдингу ЗАТ "Райз-Агро", %
Джерело: дослідження автора.

Дослідження організаційної роботи з персоналом в компанії висвітлює деякі проблеми, які знижують ефективність управління персоналом. Через відсутність єдиного центру управління підприємством, як і холдингом в цілому, а також відповідних органів управління (управління персоналом, юрисконсульти, маркетинг та ін.) в дочірніх підприємствах, впорядкування цього питання не дає відповідного ефекту, втрачається оперативність та ефективність адміністративних зусиль.

На підприємстві нормативно не визначені компетенції головних спеціалістів центрального офісу і директорів філій. Рішення щодо планування виробництва приймаються головними спеціалістами центрального офісу, а за результати відповідають директори філій.

У рослинництві простежується "конвеєрний" галузевий спосіб виробництва: кожен спеціаліст виконує в полі (на виробничій ділянці) завдання за галузевим напрямом роботи (механізатор, агроном з насінництва, агроном із захисту рослин, начальник служби безпеки і тощо), а відповідального за

конкретне поле немає. Затрати на сівозмінах не контролюються, принаймні, детальному аналізу не піддаються.

Неефективними є спроби ліквідувати віддаленість відповідальних від виробничої ділянки шляхом збільшення охорони, коли охоронник опломбовує бак з пальним, охороняє засоби захисту рослин при їх внесенні в ґрунт, супроводжує зерно, що перевозиться з поля на тік і т.ін.

Погіршує ефективність управління персоналом адміністративний вплив власника, виконавчого органу вищого рівня на прийняття економічних рішень. Це також не дає можливості визначити ефективність, прибутковість окремо взятого підприємства, негативно впливає на мотивацію персоналу.

На збільшення штатного складу працівників впливає наявність старої техніки, яка не використовується у виробництві, наявність родинних зв'язків, бажання забезпечити роботою усіх працюючих. Так, у період міжсезоння працівників забезпечують роботою, яка не викликана виробничою необхідністю. Послаблює можливості залучення перспективних кадрів на селі великі відстані між філіями, нестача кваліфікованих кадрів, відсутність коштів на облаштування соціально-побутових умов для проживання молодих спеціалістів.

Оплата праці та мотивація персоналу, які є складовими соціального блоку, впливають на клімат у колективі. Фонд заробітної плати формується "знизу вгору" за фактом "виконаних" робіт чи обліку "робочого" часу без достатнього контролю з боку середньої і вищої керівної ланок за обсягом, якістю робіт та кількістю виробленої продукції [61].

На мотивацію впливає певний конфлікт між власниками і найманими працівниками підприємства, коли наймані працівники мотивуються від прибутку, а власники закуповують основні засоби, тим самим вилучають кошти з прибутку, зростають амортизаційні відрахування. Ці основні засоби, як правило, закуповуються на кредитні кошти, а значить, збільшуються відсотки на обслуговування кредитів, що також впливає на величину прибутку.

Оцінка трудової діяльності проводиться неефективно, в той час як 26% спеціалістів не мають спеціальної освіти, що не відповідає кваліфікаційним вимогам посаді, яку вони займають. Несистематизовано роботу з організації навчання та підвищення кваліфікації спеціалістів і фахівців – економістів, менеджерів з персоналу, обліковців, агрономів, начальників мехзагонів, завідувачів ферм тощо). Спеціалісти й фахівці не відчувають потреби у навчанні, не бачать своєї невідповідності займаній ними посаді, а висувають вимоги стосовно оплати надурочного часу, проведеного ними на роботі та їх преміювання за це.

Неефективним є механізм подання і вирішення звернень, скарг, пропозицій та заяв. Конфлікти, що могли б бути вирішені в робочому порядку, переростають у судові справи. Соціально-політичні зміни в суспільстві формують нового працівника, який усвідомлює свої права і висуває перед власниками певні вимоги з охорони праці, дотримання інших норм чинного трудового законодавства. Не є рідкістю, коли працівник для захисту своїх прав звертається до суду.

Отже, як показує аналіз, оптимальним з точки зору управління та ведення виробництва є земельний масив структурного підрозділу в межах 5 тис. гектарів. При цьому оптимальна кількість працюючих, що зможе забезпечити обробіток цих площ, має бути в межах один працівник на 45 га ріллі. А кількість працівників у тваринництві має визначатись із навантаження 17 умовних голів на одного працюючого. Досвід розвитку тваринництва показує, що ефективним є укрупнення дрібних тваринницьких ферм до 1000 умовних голів на одній фермі. Для оптимізації втрат працівників їдалень, крупорушок, пилорам потрібно переводити на госпрозрахункові методи роботи. Із сезонними працівниками слід активно впроваджувати укладення строкових договорів, з працівниками, що залишаються, до сезонних робіт. Розмір заробітної плати потрібно пов’язувати з урожайністю, збереженням та прибутковістю виробленої продукції.

РОЗДІЛ 4
ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧИХ РЕСУРСІВ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР

4.1. Ефективність використання виробничих ресурсів в умовах корпоратизації

Розвиток інтеграційних процесів у сільському господарстві визначається цілеспрямованим відтворенням його на новій технологічній, організаційній і економічній основі та удосконаленням й ефективним використанням виробничих ресурсів. Дослідження природи цих процесів є важливою складовою досягнення ефекту у виробництві.

Питанням використання ресурсного потенціалу присвячені дослідження відомих вітчизняних економістів В.Г. Андрійчука, В.Г. Більського, О.А. Бугуцького, С.І. Дем'яненка, І.І. Лукінова, В.Я. Месель-Веселяка, В.М. Нелепа, В.М. Олійника, О.М. Онищенка, Б.Й. Пасхавера, Г.М. Підлісецького, А.М. Стельмащука, В.В. Россохи, П.Т. Саблука, В.В. Тарасової, В.М. Трегобчука. В той же час, специфіка сільськогосподарського виробництва зумовлює необхідність формування комплексного підходу до проблем формування і ефективного використання ресурсного потенціалу на підприємствах ринку та в умовах корпоратизації.

Ресурси – елементи виробничого потенціалу, які має в розпорядженні система і які використовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку [7, с. 206]. На практиці розрізняють природні, економічні, технічні, технологічні, кадрові, просторові, часові, структурно-організаційні, інформаційні, фінансові, нематеріальні ресурси. За походженням всі ресурси поділяються на дві великі групи: природні й економічні, стосовно виробництва – на функціонуючі

і потенційні, за характером використання – на виробничі та невиробничі.

Виробничі ресурси – це комплекс взаємозалежних елементів продуктивних сил, що функціонують у процесі виробництва матеріальних благ у межах історично визначеної системи виробничих відносин.

Підвищення рівня забезпеченості виробничими ресурсами, поліпшення їх якісного складу і ступеня використання сприяє зростанню результатів виробництва. Розрізняють земельні, трудові, матеріальні (засоби праці та предмети праці) та фінансові ресурси. Кожен вид розглянутих виробничих ресурсів має свої відмінності, характерні риси, властиві тільки йому. Земельні ресурси – перша передумова, природна умова і матеріальна основа виробництва в сільському господарстві; трудові ресурси – головна рушійна і найбільш могутня продуктивна сила; матеріальні ресурси – речові умови живої праці, матеріальна основа виробництва; фінансові ресурси – опосередковують рух матеріальних ресурсів і забезпечують кругообіг засобів виробництва; менеджмент – організаційні важелі впливу на дії людей, використання різноманітних ресурсів [287].

Між усіма виробничими ресурсами, що функціонують у процесі виробництва, існує взаємозв'язок, взаємодія і взаємозалежність. Людський чинник є найбільш активним, а основний і оборотний капітал – пасивними чинниками виробництва. У процесі виробництва усі вони функціонують спільно у взаємозв'язку і взаємозумовленості. Відсутність кожного з них унеможливлює процес виробництва, що являє собою не механічне поєднання виробничих ресурсів, а їх органічну єдність, вирішальним фактором якої є людина зі своєю трудовою діяльністю.

Сільське господарство України зазнало значних структурних змін. Процеси реорганізації колективних підприємств супроводжувалися здрібненням земельних масивів та майнових комплексів, що гальмувало використання механізмів

дії економічних законів: переваг спеціалізації і концентрації виробництва; відповідності виробничих відносин рівню й характеру продуктивних сил; зростання продуктивності праці; усуспільнення праці і виробництва та ін.

З метою вивчення впливу факторів на формування ефективності виробництва на виробничих даних 75,8% сільськогосподарських підприємств України, що звітуються за формою 50 с-г за 2007–2009 роки була сформована вибірка із 8920 господарств, які ведуть виробництво на орендованих землях.

Аналіз показав, що є тісна залежність між зростанням землезабезпеченості та виробничих витрат й показниками економічної ефективності сільськогосподарського виробництва. Розра-хунки, відображені в таблиці 4.1, свідчать, що із збільшенням витрат на одиницю площі та землезабезпеченості на одного працюючого спостерігається тенденція до росту виручки від реалізації, валової продукції та прибутку рослинництва з розрахунку на 1 гектар ріллі. При цьому, є прямопропорційна залежність між розміром підприємств та показниками економічної ефективності. Так, за групою підприємств із середнім розміром 20000 га, рентабельність виробництва становить 20,2% проти 10,9% за групою із середнім розміром 750 гектарів.

Об'єктивними техніко-економічними перевагами агрохолдингів перед дрібними підприємствами 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; зберігання та реалізації продукції в кращі строки і вищої якості.

За допомогою групувань встановлена залежність між розміром витрат, землезабезпеченістю та виходом валової продукції, виручки та прибутку з одиниці площі. Проте, для детальнішого аналізу та дослідження міри впливу факторів, ми

провели кореляційно-регресивний аналіз. Встановлено залежність виробництва валової продукції рослинництва (Y_1), виручки від реалізації продукції рослинництва (Y_2) та прибутку (Y_3) на 1 га ріллі від впливу факторів, розміру виробничих витрат на 1 га ріллі, грн (X_1) та кількості ріллі на одного працюючого в рослинництві, га (X_2).

Таблиця 4.1

Ефективність сільськогосподарського виробництва в підприємствах залежно від виробничих витрат та землезабезпеченості у 2007–2009 рр. в Україні

Групи підприємств за площею ріллі, га	Кількість підприємств в групі	Витрати в рослинництві на 1 га, грн	Припадає ріллі на одного працюючого в господарстві, га	Валова продукція рослинництва на 1 га, грн	Виручка від реалізації продукції рослинництва на 1 га, грн	Прибуток від рослинництва на 1 га, грн
		X_1	X_2	Y_1	Y_2	Y_3
750	902	1548	34	1155	1432	170
1000	771	1611	38	1221	1506	225
1250	811	1691	42	1246	1662	315
1500	637	1709	46	1259	1669	311
1750	528	1747	47	1301	1720	322
2000	484	1764	45	1297	1735	300
2250	380	1736	46	1305	1716	306
2500	341	1817	49	1338	1793	308
2750	279	1740	47	1309	1818	348
3000	236	1856	46	1367	1860	351
3500	347	1893	48	1375	1880	340
4000	251	1827	50	1306	1886	308
4500	190	1857	54	1313	1829	305
5000	132	1944	49	1362	1993	310
5500	92	1984	51	1409	2089	444
6000	76	2034	54	1372	1977	260
6500	50	2099	54	1468	2122	338
7000	38	2116	59	1456	2140	346
8000	65	2433	48	1692	2630	531
9000	41	2406	45	1596	2329	342
10000	34	2170	64	1843	2611	757
11000	21	2583	67	1846	2613	528
12000	16	2533	52	1592	2635	501
15000	27	2648	57	1724	2665	438
20000	23	2863	61	1769	2980	580

Джерело: дослідження автора.

Для цього оцінювалися параметри рівняння, що має вигляд:

$$\mathbf{Y = a_0 + a_1 X_1 + a_2 X_2}$$

За результатами розрахунків залежність між результативними ознаками та виробничими витратами й землезабезпеченістю виражається лінійними рівняннями регресії:

$$Y_1 = 247{,}25 + 0{,}3984\ X_1 + 7{,}6508\ X_2;$$

$$Y_2 = -408 + 1{,}0095\ X_1 + 8{,}3062\ X_2;$$

$$Y_3 = -287{,}4 + 0{,}1403\ X_1 + 7{,}4815\ X_2.$$

Всі коефіцієнти рівняння регресії мають позитивний знак, що свідчить про прямий зв'язок між змінними.

Коефіцієнт множинної кореляції (R) становить $R_1 = 0{,}9353$, $R_2 = 0{,}9758$ та $R_3 = 0{,}7798$, що характеризує зв'язок між значеннями функції і незалежних змінних як тісний. Коефіцієнт множинної (сукупної) детермінації (R^2) становить 0,8749, 0,9521 та 0,6081. Це означає, що варіювання величини валової продукції, виручки від реалізації продукції та прибутку рослинництва на 87,5, 95,2 та 60,8% у проведеному дослідженні зумовлено збільшенням розміру виробничих витрат та землезабезпеченості. За критерієм Фішера рівняння є статистично значимими: розрахункове значення коефіцієнта Фішера $F_1 = 76{,}9$; $F_2 = 218{,}7$ та $F_3 = 17{,}1$ більше за табличне значення коефіцієнта з ймовірністю 0,95 $F_{gr} = 3{,}44$.

Коефіцієнти регресії схильні до коливань у невеликих за обсягом вибірках, тому слід перевіряти їх на істотність при лінійному зв'язку. Істотність коефіцієнтів регресії перевіряємо за допомогою t–критерію Ст´юдента. Табличне значення коефіцієнта Ст´юдента з ймовірністю P = 0,95, Tgr = 2,07. Згідно з проведеним дослідженням, значення t–статистика для: $\mathbf{Y_1}$ за фактором $x_1 = 6{,}7737$, за фактором $x_2 = 2{,}7393$; для $\mathbf{Y_2}$ відповідно $x_1 = 13{,}3117$, $x_2 = 2{,}3065$; для $\mathbf{Y_3}$ – $x_1 = 2{,}1444$ та $x_2 = 2{,}4072$ і перевищує критичне значення t–критерію Ст´юдента, а це означає, що статистично значимими є коефіцієнти рівняння при змінних X.

Отже, можна зробити висновок, що зі збільшенням витрат на одиницю площі та ростом землезабезпеченості поліпшують показники економічної ефективності сільськогосподарського виробництва, зокрема, із збільшенням витрат на одиницю площі на 1 грн зросте валова продукція рослинництва на 0,39 грн/га, виручка від реалізації продукції рослинництва – 1,0 грн/га, прибуток від виробництва продукції рослинництва – 0,14 грн, а збільшення землезабезпеченості на 1 га призведе до зростання валової продукції на 7,6 грн/га, виручки від реалізації продукції рослинництва – 8,3 грн/га, прибутку – 7,5 грн відносно середнього рівня.

Інструментами, що сприятимуть ефективному використанню ресурсного потенціалу, є: запровадження системи планування та бюджетування виробничих процесів; встановлення раціональних пропорцій між землекористуванням, виробничими фондами й наявністю робочої сили; налагодження менеджменту виробничих процесів.

Забезпечення сталого розвитку виробництва має досягатися завдяки гармонізації рівноваги між господарською діяльністю та здатністю землі до відтворення. При формуванні земельних масивів компанія має керуватися принципом економічної раціональності, який дозволить при мінімумі затрат отримати максимум прибутку.

Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва за ринкових умов господарювання вимагає принципово нових підходів до організації його ведення. У зв'язку з цим постало ряд важливих питань, що потребують вирішення, зокрема: розробка механізмів залучення інвестицій в сільське господарство; формування ефективного менеджменту виробничих процесів; використання корпоративних прав як застави; технічне оновлення та модернізація виробництва; нівелювання ризиків, пов'язаних з переукладанням короткострокових договорів оренди; формування оптимальних розмірів підприємств; підвищення кваліфікації спеціалістів; контроль за якістю ґрунтів та доцільністю застосування тих чи

інших інструментів з метою підвищення врожайності та її стабілізація у довгостроковій перспективі; запровадження нових технологій; формування доданої вартості через мінімізацію посередницького впливу на процеси виробництва та реалізації продукції через створення інтегрованих структур із замкнутим циклом виробництва та доведенням продукції до кінцевого споживача; завоювання нових ринків збуту продукції.

Ці питання певною мірою висвітлені в працях багатьох вітчизняних учених, зокрема, В.Г. Андрійчука, О.В. Бородіної, М.Я. Дем'яненка, П.Т. Саблука, В.Я. Месель-Веселяка, М.Й. Маліка, Б.Й. Пасхавера, М.М. Федорова, В.В. Юрчишина та ін. Проте формування ринкової економіки вимагає подальшого, поглибленого вивчення нових підходів до системи організації виробництва.

До основних факторів ризику в сільському виробництві належать: погодні умови; тривалий і складний технологічний цикл виробництва – від 6 до 18 місяців (від обробітку землі до реалізації готової продукції); людський фактор; значний диспаритет цін на сільськогосподарську продукцію та матеріально-технічні ресурси промислового походження.

Одним із резервів підвищення ефективності виробництва є кадри. Підвищення кваліфікації спеціалістів, створення належного клімату в колективі, реалізація соціальних питань – це необхідна умова ефективного виробництва. Практика показує, що за однакових інших рівних умов тільки від керівника та його команди залежить ефективність діяльності підприємства і добробут людей, що проживають на цій території. Забезпечення кадрами особливо актуальне для сільського господарства, де протягом останніх 20 років з різних причин звільнилася значна частина кваліфікованих працівників. За ринкових умов персонал визначає конкурентні 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 [57].

З метою відновлення порушених міжгалузевих зв'язків великі компанії взяли на себе функції з менеджменту сільськогосподарського виробництва, що свого часу здійснювала держава шляхом матеріально-технічного забезпечення, налагодження збуту, протекціонізму. У питаннях управління, це знайшло відображення у побудові ієрархічної системи керування, яка в переважній більшості складається із двох центрів контролю: фінансового та виробничого. В основу організації господарської діяльності покладено планування і бюджетування процесів з контролем використання коштів протягом звітних періодів. Технологічний процес вирощування сільськогосподарської продукції відображений в технологічних картах, де передбачені всі операції протягом строку вирощування сільськогосподарських культур. Це первинний документ у процесі планування. Ефективний план посівів, чергування культур, що базуються на дослідженнях, використання GPS-картування земель із зазначенням історії полів, якості землі та технології обробітку є запорукою успіхів господарської діяльності.

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

В результаті встановлення контролю усього виробничого ланцюга та логістичних потужностей в компаніях концентрується додаткова вартість та посилюється контроль за якістю продукції, підвищується рентабельність. Компанії інвестують кошти в будівництво нових і модернізацію вже наявних елеваторних комплексів, насіннєвих заводів, збутової мережі, розвивають логістичну і технічну бази. Наприклад, у

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 сільського господарства в цілому, то в господарствах населення та фермерських господарствах 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.

Розміри структурних підрозділів аграрних об'єднань, як правило, визначаються межами сільськогосподарських підприємств, де проводилося 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, на його розмір впливають особливості природно-кліматичних умов, наявність тваринництва, наближеність до переробних заводів та елеваторів. Короткострокова оренда стримує можливість довгострокових інвестицій в сільське господарство, тому бажаний термін укладання договорів оренди понад 10 років.

Використання потужної техніки іноземного виробництва дозволяє скоротити витрати на утримання машинно-тракторного парку (за рахунок збільшення навантаження на одиницю техніки і скорочення її абсолютної кількості); паливно-мастильні матеріали; насіння (за рахунок точного висіву). Залежно від типу ґрунту та структури посівних площ компанії використовують різні види обробітку ґрунту: технологію нульового обробітку, мінімального обробітку та традиційний обробіток ґрунту.

У виробництво впроваджуються прийоми мінімізації обробітку ґрунту, спрямовані на енергозбереження. Дана технологія дозволяє з меншими витратами засобів виробництва

отримати більш високий урожай сільськогосподарських культур, підвищити продуктивність праці на 20–25%, зменшити витрати на паливно-мастильні матеріали на 18–20%.

ЗАТ „Райз" є однією з перших сільськогосподарських компаній в Україні, яка перейшла на „мінімальні технології " обробітку ґрунту.

Перехід на систематичний обробіток ґрунту без обертання скиби сприяє відновленню саморегуляції ґрунтової родючості, підвищенню продуктивності їх використання (на 30–40%) та на одну третину підвищує коефіцієнти гуміфікації гною, соломи та інших післяжнивних решток. Якщо за умов звичайної оранки норма виходу на бездефіцитний баланс гумусу становить у середньому по Україні 12 т/га гною, то при обробітку ґрунту без обертання скиби – 8 т/га.

Під впливом ґрунтозахисних технологій поліпшується структура ґрунтів, зменшується їх щільність, значно покращується водопроникність, на поверхні не утворюється ґрунтова кірка, а карбонати ґрунту підтягуються близько до його поверхні, підвищується протиерозійна стійкість ґрунтів. Недоліками механічного обробітку ґрунту є поширення вітрової та водної ерозії. Так, в березні 2007 року в Україні в результаті обробітку ґрунту під час посухи утворилася хмара пилу масою понад 3 млн тонн, яка досягла берегів Великобританії [24].

Ґрунтозахисне землеробство сприяє отриманню високих і стабільних урожаїв, охороні навколишнього природного середовища, підвищенню рентабельності виробництва.

Однією із нових технологій, що запроваджують агрохолдинги і яка відповідає принципам ґрунтозахисного землеробства, є No-till – система виробництва, заснована на відсутності механіч-ного обробітку, сівозмінах і збереженні рослинного покриву на поверхні ґрунту, що сприяє раціональному використанню основних ресурсів сільськогосподарської системи: ґрунтів, води, повітря, і біологічного фактора, не завдаючи шкоди навколишньому

середовищу. Технологія використовується на 95 млн га по всьому світу, в т.ч. 50% – в Латинській Америці і Аргентині. В Україні в 2006 році з використанням No-till оброблялося близько 60 тис. га сільськогосподарських культур, або 0,1% від загальної площі земель [352].

Переваги No-till: зменшує мінералізацію і забезпечує збільшення кількості поживних речовин у періоди їх найбільшої потреби, особливо під час формування раннього травостою; сприяє збільшенню органічної маси, яка використовується на більш пізніх стадіях життєвого циклу культури та стримує вимивання органічних речовин з ґрунту; формує нову екосистему, призупиняє деградацію ґрунтів і, як результат – підвищує вміст гумусу [24].

Важливим елементом технології є збереження енергозатрат на виробництво продукції і локалізації сівозмін. Залежно від спеціалізації виробництва, формується сівозміна. Як правило, вона включає п’ять основних культур. Це дозволяє скоротити затрати на переїзди, здійснювати більш чіткий і повний контроль над процесом обробітку площ і їх станом, не складати щорічний план розміщення культур, а працювати відповідно до сівозміни.

Для отримання стабільно високих урожаїв потрібно налагоджувати контроль за вмістом поживних речовин в ґрунті, що вимагає уваги до стимулювання і захисту біологічних процесів у ґрунті, забезпечення накопичення біомаси і біологічної фіксації азоту для досягнення запасів енергії ґрунту і поживних речовин, достатніх для підтримки високого рівня біологічної активності та формування покриву ґрунту. На думку Аміра Кассама і Теодора Фрідріха, “добрива потрібно вносити скоріш для ґрунту, а не для культури” [129].

Для раціонального використання мінеральних добрив визначається кількість добрив за різницею між виносом поживних речовин урожаєм і наявністю в ґрунті, проводиться аналіз на вміст NPK у кожному полі з використанням системи

точного землеробства (GPS). Визначається кількістю поживних речовин у пожнивних рештках, враховується попередник, рівень забезпечення рухомими формами фосфору і калію. Для збалансування потреби в поживних речовинах використовуються мікродобрива (вуксал, нутрівант), в яких міститься повний комплекс мікроелементів, широке використання регуляторів росту. Яскравим прикладом тому є діяльність "Райз-Максимко" (табл. 4.2).

Одним із важливих аспектів є створення лабораторії із агрохімічного обстеження, що дозволяє здійснювати індивідуальний підхід при застосуванні технологій на конкретному полі.

Таблиця 4.2

Економічна ефективність виробництва сільськогосподарських культур у 2009 році

Показник	ЗАТ "Райз-Максимко"			Сільськогосподарські підприємства України		
	озима пшениця	кукурудза на зерно	цукрові буряки	озима пшениця	кукурудза на зерно	цукрові буряки
Урожайність, т/га	5,6	7,3	44	3,3	3,3	31,3
Виробнича собівартість 1т, грн	859	560	212	682,1	640,8	296,5
Повна собівартість 1 т, грн	1 076	805	237	751	716	305,2
Ціна реалізації 1 т, грн	1380	1230	300	794,5	870	418
Чистий дохід на 1га, грн	1702	3100	2780	142	847	3537
на 1 т	304	425	63	43	154	113
Рентабельність, %	28	53	27	5,7	21,5	37

Джерело: дослідження автора.

Організація логістики парку техніки з максимальним навантаженням в період польових робіт є важливим завданням інженерно-технічної служби. Лише за таких умов можлива реалізація генетичного потенціалу сільськогосподарських культур, адже проведення всіх технологічних операцій жорстко регламентовано в часі та вимагає високої якості проведення основних технологічних операцій – обробітку ґрунту, сівби, внесення добрив та пестицидів, збирання врожаю тощо. Враховуючи це, компанії оновлюють свій технічний парк сучасною сільськогосподарською технікою, що дозволяє використовувати її цілодобово. Основною виробничою одиницею виконання польових та механізованих робіт, на яку покладається виробниче завдання, стає мехзагін. Для підвищення ефективності роботи проводиться укрупнення полів сівозміни. Основне навантаження на поля робиться із осені. На весняні посіви залишаються площі під просапними і ярими культурами.

Класична система основного обробітку ґрунту замінюється безвідвальним обробітком (ЗАТ "Райз"), що дозволяє економити пальне в межах 5–7 л/га, підвищити продуктивність агрегатів на 7–8%, відтворити діяльність ґрунтоутворюючих мікроорганізмів.

Просапні сівалки з анкерними сошниками замінюються сучасними високопродуктивними сівалками точного висіву з дисковими сошниками, обладнаними комп'ютерною системою контролю висіву насіння, що дозволяє за рахунок рівномірної густоти рослин на полі і рівномірної глибини посіву підвищити урожайність кукурудзи на 9–10 ц/га, соняшнику на 4–5 ц/га; проводити сівбу цілодобово; при цьому одна сівалка забезпечує посів на площі 250 гектарів, що еквівалентно восьми вітчизняним сівалкам; скоротити затрати, пов'язані із транспортуванням агрегатів до місця роботи і назад та кількість обслуговуючого персоналу, порівняно з вітчизняними сівалками. Зміна даного сегмента технології дозволяє підвищити урожайність на 20–40% залежно від культури (соняшник, кукурудза, соя).

Одним з напрямів діяльності агрохолдингів є апробація найновіших районованих сортів і гібридів сільськогосподарських культур, які мають високий потенціал урожайності, стійкі проти

шкідників і хвороб. Сівба здійснюється лише протруєним посівним матеріалом сучасними широкозахватними сівалками, дотримується збалансована система живлення та захисту рослин, доробка насіння здійснюється на власних насіннєвих заводах.

Важливим елементом зниження собівартості і поліпшення якості виробленої продукції є запровадження холдингами сучасних методів автоматизованого контролю і управління вироб-ництвом. Комплексні автоматизовані інформаційно-керуючі системи, засновані на технологіях «точного землеробства», дозволяють отримати достовірну інформацію про місцевість, характер землекористування та його режим; на основі картографічного матеріалу визначати точні розміри полів й площу землекористування; створювати тематичні карти (ґрунтову, урожайності, рельєфу, дорожню, юридичну, акумуляції водних потоків) і формувати на цій основі паспорт поля та земельного масиву в цілому; підвищити ефективність використання сільськогосподарської техніки завдяки скороченню витрат на обробіток ґрунту за рахунок виключення пропусків і зон подвійного обробітку; знизити витрати при експлуатації технічних засобів за рахунок оптимізації переміщень, контролю за місцем знаходження та витратами пального, швидким виявленням і усуненням неполадок; за допомогою використання GPS-технологій, а саме: технології диференційованого внесення добрив і засобів захисту рослин, скоротити потребу в їх використанні до 30%.

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 тих чи інших польових робіт та приймати своєчасні вірні рішення і реалізовувати їх на практиці.

Важливою складовою раціонального господарювання є відродження галузі тваринництва. Головним напрямом розвитку в тваринництві є вирощування поголів’я з максимальною його концентрацією, вкладання інвестицій в поліпшення генетичного

потенціалу та будівництва нових комплексів, запровадження нових підходів до системи годівлі та утримання тварин. Вирішення проблеми білка за рахунок посівів сої, люпину. Потрібно предметно змінити відношення до багаторічних трав, відновити практику науково обґрунтованих сівозмін, підвищити урожайність кормових культур.

Для підвищення продуктивності поголів'я, а також стабільного контролю за процесом доїння, ведення автоматизованого обліку виробництва молока, індивідуального спостереження за станом здоров'я тварин потрібна нова технологія, обладнана прог-рамним забезпеченням з автоматизованим розпізнаванням корів, індивідуальним обліком за кожне доїння за кожною твариною.

Одним з пріоритетних завдань є розвиток тваринництва на основі використання найсучасніших технологій ферментації, застосування пробіотиків, адсорбентів мікотоксинів, орієнтації на максимальне використання відходів рослинництва, застосування бункерних годівниць та "сухої" технології годівлі в свинарстві. Свідченням цього є побудова двох нових доїльних залів у ВАТ "Насіннєве" для утримання 2000 голів молочного стада, реконструкції тваринницьких ферм (свині, велика рогата худоба) в аграр-них підприємствах холдингу. В планах холдингу передбачено нарощування поголів'я та будівництво нових тваринницьких комплексів. Холдинг займається племінною справою, яка розвивається на базі племзаводу "Червоний велетень" та племінних господарств ТОВ "Агрофірма "Наукова", ТОВ ім. "Мічуріна" та ТОВ ім. Посмітного.

В агрохолдингах, для підтримки і підвищення продуктивних якостей сільськогосподарських тварин, у тому числі птиці, запроваджуються повноцінні і збалансовані раціони. Від якості кормової бази безпосередньо залежать збільшення поголів'я і підвищення його продуктивності, що, у свою чергу, визначає темпи зростання і рівень виробництва продукції птахівництва. Виробництво кормів має виняткове значення для розвитку галузі. Так, продуктивність птиці на 50–80% залежить від чинників зовнішнього середовища, серед яких найважливішим є годівля.

Вирішити питання енергетичної самозабезпеченості сільських територій можливо шляхом застосування сучасних технологій переробки побічної продукції, доступної для отримання електроенергії (близько 24 млн т у.п./рік, та торфу – близько 0,6 млн т у.п./рік). За розрахунками вчених біомаса може забезпечити близько 5,3% загальної потреби України в первинній енергії. Для прикладу, в Європі частка біомаси у загальному споживанні первинних енергоносіїв становить в середньому понад 3%. Окремі країни значно перевищують цей показник: Фінляндія – 23% (світовий лідер), Швеція – 18%, Австрія – 12%, Данія – 8%, Німеччина – 6%.

Відновлення виробництва сприятиме реалізації конкурентних переваг України як аграрної держави та вирішенню на цій основі економічних та соціальних питань, збереження і раціонального використання землі, розвитку і облаштування сільських територій.

Значна увага в агрохолдингах приділяється розвитку енергозберігаючих технологій. Основну тенденцію синтезу технологій і засобів механізації агропромислового виробництва рослинницької продукції нині можна охарактеризувати поняттям ресурсозберігання. Воно спонукає до глибокої диференціації сільськогосподарської техніки залежно від ґрунтово-кліматичних умов і потреб вирощуваних культур і являє собою складну комплексну проблему. Відповідно до цього, головними напрямами розвитку механізації рослинництва в Україні є:

– комплексне забезпечення рослинництва ефективними енергетичними засобами (тракторами і комбайнами необхідних типорозмірів);

– перехід до ресурсозберігаючих технологій вирощування основних сільськогосподарських культур і відповідних комплексів машин;

– створення нових технологій та технічних засобів для застосування окремих сільськогосподарських культур в енергетичних цілях.

У технологічному аспекті важливим свідченням розвитку процесу ресурсозберігання є мінімалізація основного обробітку ґрунту, яка полягає у підвищенні якості оранки шляхом

застосування ярусних і обертових плугів та розширенні обсягів використання неполицевих знарядь до рівня 50–55% посівних площ. Впроваджуються комбіновані багатоопераційні ґрунтообробні агрегати для передпосівного обробітку ґрунту і багатофункціональні ґрунтообробно-посівні комплекси, які скорочують в 2–4 рази кількість проходів по полю, на 20–30% затрати праці та паливно-мастильних матеріалів, істотно зменшуючи терміни виконання механізованих робіт. Скорочуються площі посівів енергоємних просапних культур на схилових землях, що становлять 1/3 усіх посівних площ в Україні. Це викликає відповідну корекцію механізованих технологій і комплексів машин у напрямі посилення їх ґрунтозахисних функцій.

ЗАТ "Райз" використовує побічну продукцію (солома, гичка, стебла) як органічні добрива. Визначено, що одна тонна післяжнивних решток з компенсацією азотної нестачі (8–10 кг діючої речовини азоту), за своєю дією і післядією на врожай і на нагромадження гумусу в ґрунті, ідентична 5 тоннам напівперепрілого гною. Це значний резерв органічних добрив за умов, коли в цілому по країні внесення гною знизилися від 8,3 т/га в 1990 р. до 1,5 т/га в останні роки.

Наявність на поверхні ґрунту мульчі із післяжнивних решток забезпечує підвищення температури ґрунту в холодний період року і зниження її в літню спеку, що виводить тепловий режим ґрунту на оптимум і зменшує невиробничі втрати вологи через випаровування.

Ґрунтозахисне землеробство спрямоване на підвищення рентабельності та отримання високих і стабільних урожаїв при збереженні навколишнього середовища. Основою його є збільшення природних біологічних процесів в орному шарі ґрунту. При цьому, наприклад, механічний обробіток зводиться до абсолютного мінімуму, а поживні речовини мінерального чи органічного походження вносяться в межах потреби. Ґрунтозахисне землеробство базується на принципах мінімального порушення верхнього шару ґрунту протягом всього виробничого циклу та покриття ґрунту органікою.

Група сільськогосподарських підприємств “Агро-Альфа” застосовує сучасні технології вирощування сільськогосподарських культур, основною з яких є поверхневий обробіток ґрунту, який включає безполицевий спосіб з елементами глибокого розпушування ґрунту. Перевагами даної технології є підвищення продуктивності праці на 20–25%, зменшення витрат на паливно-мастильні матеріали на 18–20%, зниження загальної енергоємності основного обробітку на 20–24%. Це досягається за рахунок використання такої техніки як Case 9300 в комплектації з глибокорозпушувачем Kello Bill.

Для популяризації запровадження ґрунтозахисних технологій, на основі поєднання зусиль науки і приватної ініціативи, необхідно активізувати державну політику в сфері нарощування науково-технічного потенціалу з вивчення даного питання.

Впровадження нових технологій дає можливість застосовувати системи точного землеробства, зокрема, впровадження системи точного керування і системи внесення диференційованих норм мінеральних добрив, виходячи із фактичного забезпечення кожного поля елементами мінерального живлення рослин; введення в сівозміну культур, що дозволяють максимізувати вміст білка навіть з низькою родючістю; використання фосфор-мобілізуючих бактерій для доробки насіння з метою зниження норм фосфорних добрив; використання азотфіксуючих бактерій з метою отримання додаткових доз біологічного азоту; використання мікродобрив з метою оптимізації мінерального живлення рослин; широке використання регуляторів росту.

4.2. Забезпечення сільськогосподарського виробництва матеріально-технічними ресурсами

Важливою складовою у процесі виробництва сільськогосподарської продукції є матеріально-технічне забезпечення підприємств.

Аналіз показує, що за останні 9 років рівень оснащеності аграрних підприємств України знизився тракторами на 47,2%, зернозбиральними комбайнами – на 60%, кукурудзозбиральними – на 46,8%, бурякозбиральними – на 60,8%, картоплезбиральними – на 64,8%, вантажними автомобілями – на 69,5% (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Наявність тракторів і сільськогосподарських машин у сільськогосподарських підприємствах у 2000–2009 рр., од.

Показники	Рік					2009 р. до 2000 р., %
	2000	2005	2007	2008	2009	
Трактори всіх марок	318927	216875	186767	177401	168532	52,8
Сівалки всіх видів	131972	96970	85155	81810	77807	59,0
Картоплесаджалки	7116	4037	3207	2885	2664	37,4
Комбайни:						
зернозбиральні	65240	47150	41032	39091	36783	56,4
кукурудзозбиральні	7874	4750	3637	3174	2857	36,3
кормозбиральні	24939	14627	11300	9978	8967	36,0
льонозбиральні	1685	1032	820	716	631	37,4
картоплезбиральні	3574	1947	1547	1360	1257	35,2
Бурякозбиральні машини	12982	8478	6583	5774	5083	39,2

Джерело: розраховано за даними Державного комітету статистики України

Слід також враховувати динамічний процес погіршення якості та кількісного складу всієї матеріально-технічної бази аграрного сектора економіки. Нова техніка практично не надходить, тоді як знос основних фондів і машинно-тракторного парку в більшості господарств досяг 75%.

Протягом 2000–2009 років навантаження на один наявний комбайн збільшилися від 202,6 до 250,3 га (на 23,5%). При цьому варто підкреслити, що розрахунки проводилися виходячи з кількості наявних машин на кінець відповідного року, тобто без врахування фактично справної техніки, що могла брати участь у збиранні врожаю. Для порівняння зазначимо, що кількість комбайнів на 1000 га посівів зернових культур в середньому

становить: у США – 15; Великобританії – 14; Франції – 16; Данії – 21 тоді як в Україні 3,2.

Ріст навантаження на одиницю техніки призводить до подовження тривалості періоду збирання врожаю, а отже – до збільшення його втрат. За розрахунками експертів, втрати врожаю від осипання через затягування строків жнив у 2010 р. становили близько 7,5 млн т, або близько 20% вирощеного врожаю [219].

В той же час частина техніки, яка перебуває на балансі сільськогосподарських підприємств, завантажена не повністю, оскільки агротехсервісні служби безпосередньо не пов'язані з кінцевими результатами сільськогосподарського виробництва, а самі господарства не мають достатніх фінансових ресурсів для закупівлі дорогих запчастин, поновлення машино-тракторного парку тощо.

Впродовж 2009 року сільськогосподарські підприємства придбали лише 59% техніки до потреби, а вибуття основних засобів в три рази перевищило їх надходження (табл. 4.4). В сільському господарстві склалася надзвичайно несприятлива ситуація з ресурсозабезпеченням практично всіх сфер та організаційних форм господарювання в АПК. Виробничо-ресурсний потенціал постійно втрачає свої відтворювальні можливості, зношується й постійно скорочується.

Академік І. І. Лукінов звертав увагу на те, що коли найближчим часом не поліпшиться матеріально-технічне становище, то роботи у сільськогосподарському виробництві доведеться виконувати кіньми й вручну за умови, якщо буде відновлено поголів'я коней і кінний реманент. На його думку, "Господарства (колективні й фермерські) можуть перетворитися з високотоварних у натуральні, з вкрай низькою продуктивністю праці й такими ж високими виробничими витратами, за яких не може бути і мови про конкурентоспроможність"[160].

Такий стан із забезпеченістю технікою негативно впливає на показники господарської діяльності підприємств, не дозволяє виконувати сільськогосподарські роботи в повному обсязі і оптимальні строки, зумовлює порушення технології виробництва. Нині ситуація в сільському господарстві така, що

існуючі господарства всіх форм власності необхідно зміцнювати відповідними матеріально-технічними ресурсами, бо інакше затрати праці на виробництво одиниці рослинницької й тваринницької продукції та її втрати будуть значно вищими, і як результат – господарська діяльність буде економічно невигідною.

Таблиця 4.4

Основні фонди виробничого призначення у сільськогосподарських підприємствах, млн грн

Показник	Рік						2009 р. до 2000 р., +, -
	2000		2005		2009		
Усього основних засобів	87763,8	100	46851,7	53,4	58292,8	100	-29471
Будівлі, споруди	53607	61,1	20415,8	23,3	26368,3	45,2	-27239
Машини та обладнання	11532,8	13,1	10145,9	11,6	22967,9	39,4	11435,1
Транспортні засоби	3548,9	4	3286,1	3,7	5432,7	9,3	1883,8
Робоча та продуктивна худоба	1711,1	1,9	653,1	0,7	470,232	0,8	-1240,9
Багаторічні насадження	1150,4	1,3	1058,8	1,2	518,812	0,9	-631,59
Інші	16213,6	18,5	11292	12,9	2534,86	4,3	-13679

Джерело: розраховано за даними Державного комітету статистики України.

Аналіз даних таблиці 4.5 вказує на низькі показники економічної ефективності використання основних виробничих фондів та недостатній рівень механізації сільськогосподарського виробництва. В той же час, в динаміці за роками зростає виручка з розрахунку на одного працівника і на 1 га сільгоспугідь, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів.

Таблиця 4.5

Ефективність використання основних виробничих фондів в сільськогосподарських підприємствах

Показник	Рік					2009 р. до 2000 р., +, –
	2000	2005	2007	2008	2009	
Фондовіддача, грн	0,30	0,72	0,70	0,85	0,79	0,49
Фондоємкість, грн	3,31	1,39	1,43	1,17	1,27	-2,04
Фондозабезпеченість, тис. грн	293,7	211,8	240,5	267,0	279,4	-14,3

Фондоозброєність, тис. грн	41,0	46,8	60,2	70,5	79,5	38,5

Джерело: розраховано за даними Державного комітету статистики України.

Особливістю останніх років є укрупнення сільськогосподарських підприємств, створення інтегрованих формувань, що здійснюють виробництво продукції, її часткову чи повну переробку та реалізацію, за рахунок залучення інвестиційних коштів та використання сучасної техніки і обладнання. Інтегровані структури ведуть виробництво на новій технологічній, організаційній та ресурсній основі. Так, у середньому за 2005–2009 роки фондозабезпеченість у них на 14% була вищою порівняно з іншими сільськогосподарськими підприємствами (табл. 4.6). При цьому на відміну від сільськогосподарських підприємств, в яких основну питому вагу (44,5%) у складі основних засобів займають будівлі та споруди, тобто пасивна їх частина, в інтегрованих структурах понад 41% припадає на машини та обладнання. Тобто, найбільш активна частина основних засобів, від яких залежить рівень продуктивності праці та інші результативні показники.

В холдингових компаніях відбувається формування комплексу технологічних машин на основі нової імпортної сільськогосподарської техніки. Такі тенденції викликані вимогами ринку щодо виробництва конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції. Ринок імпортної сільськогосподарської техніки все більше забезпечує сільськогосподарське виробництво необхідними технічними засобами. Вітчизняне сільськогосподарське машинобудування поступово втрачає свої позиції на ринку технічних засобів, а сільськогосподарська техніка за технічними характеристиками та якістю виготовлення все менше спроможна конкурувати із зарубіжною.

Таблиця 4.6

Порівняльний аналіз наявності основних фондів виробничого призначення у сільськогосподарських підприємствах за 2005-2009 рр.

Показник	Україна	Група агрохолдингів	Відхилення

	Основні фонди							
	млн грн	%	на 1 га, тис. грн	млн грн	%	на 1 га, тис. грн	%	на 1 га, тис. грн
Основні засоби:	52 617,9	100,00	2,41	217,6	100,00	2,74	х	0,33
будівлі та споруди	23 392,1	44,46	1,07	48,4	22,24	0,6	-22,22	-0,46
машини та обладнання	16 556,9	31,47	0,76	90,7	41,70	1,1	10,24	0,38
транспортні засоби	4 359,4	8,29	0,20	52,6	24,19	0,7	15,91	0,46
робоча і продуктивна худоба	529,0	1,01	0,02	25,2	11,58	0,3	10,57	0,29
багаторічні насадження	630,0	1,20	0,03	0,1	0,02	0,0	-1,17	-0,03
інші основні засоби	7 150,5	13,59	0,33	0,6	0,26	0,0	-13,33	-0,32

*Середньорічна вартість основних засобів у с.-г. підприємствах, млн грн
Джерело: дослідження автора.

Як результат в інтегрованих підприємствах фондовіддача за 2005-2009 роки майже в 3 рази вища порівняно з іншими сільськогосподарськими підприємствами (табл.4.7).

Використання потужної техніки іноземного виробництва дозволяє аграрним холдингам скоротити витрати на утримання техніки (за рахунок збільшення навантаження на одиницю техніки і скорочення її абсолютної кількості), пально-мастильних матеріалів та насіння (за рахунок точного висіву).

Таблиця 4.7

Ефективність використання основних виробничих фондів в агрохолдингах та сільськогосподарських підприємствах

Показник	Україна	Група агрохолдингів	Відхилення, %
Середньорічні основні фонди с.-г. підприємств, млн грн	52617,9	217,6	х
Кількість зайнятих у сільськогосподарських підприємствах, тис. осіб	861,9	2,6	х
Припадає землі на одного працівника, га	25,3	30,7	х
Площа с.-г. угідь, млн га	21837,0	79,5	х
Фондовіддача, грн (валова продукція на 1 грн основних фондів)	0,8	2,3	306,0%
Фондоємкість, грн (фонди на 1 грн валової продукції)	1,3	0,4	32,7%
Фондозабезпеченість, тис. грн (фонди на 100 га с.-г. угідь)	241,0	273,7	113,6%
Фондоозброєність, тис. грн (фонди на однго середньорічного працівника)	61,0	67,3	110,3%

Джерело: дослідження автора.

Значний економічний ефект при використанні нової зернозбиральної техніки досягається за рахунок якості збирання (втрати зерна при обмолоті на 50–60% нижчі за вітчизняну техніку) та за рахунок якісного подрібнення й рівномірного розподілу по полю решток, що сприяє збагаченню ґрунту органічною речовиною. Так, комбайн Case 7088 може проводити збирання в середньому 40–45 га за робочий день, а при організації цілодобової роботи – 70–80 га. Зернова жатка його обладнана системою автокопіювання рельєфу ґрунту, що дозволяє мінімізувати висоту зрізу культури – важливий момент при збиранні сої. Комбайни Case 7088 обладнані сучасними двигунами за рахунок чого досягається економія дизельного пального – 5–7 л/га. Порівняно з вітчизняними аналогами, при

навантаженні на одиницю техніки 3500 га за сезон економія пального становить 90–120 тис. грн.

Технічні характеристики нової ґрунтообробної і посівної техніки дозволяють використовувати її цілодобово. При цьому, за добу сівалка Джон Дір (24-рядна) здійснює посів 250 га кукурудзи або соняшнику – в еквіваленті вітчизняних сівалок замінює 9 одиниць. За рахунок поліпшення якості посіву (рівномірність розподілу насіння в рядку, відсутність мікропросівів, рівномірність глибини закладення насіння, можливості дотримання запланованої густини стояння рослин на гектарі та ін.), порівняно з вітчизняною технікою, врожайність кукурудзи збільшується в середньому на 8–9 ц/га, соняшнику – 2–3 ц/га, що дозволяє компанії, за рахунок використання двох вказаних сівалок, додатково отримати в середньому 250 т соняшнику і 4500 т зерна кукурудзи в сезон. Трактор Джон Дір в агрегаті з дисковою бороною Джон Дір 637 здійснює якісний обробіток ґрунту. Економія пального, порівняно з традиційним обробітком ґрунту, становить 8–9 л/га. Виходячи з виробничих характеристик трактора Джон Дір 8430, слід зазначити, що він заміняє при роботі 3 трактори Т-150 (культивація 60–70 га/добу) та близько 6 тракторів МТЗ-80 (посів 35–50 га/добу).

Основні переваги нових імпортних комбайнів перед вітчизняними аналогами: скорочення втрат при збиранні зернових – 150–350 кг/га; скорочення кількості персоналу – зменшення фонду оплати праці; економія пального – 5–7 л/га; збереження якості зерна, відсутність наднормативної зернової домішки зерна; виключення з технологічного ланцюжка операції із мульчування ґрунту; подрібнення соломи ранніх зернових та заробка її в грунт.

На високому рівні в аграрних холдингах налагоджена організація логістики парку техніки в період польових робіт. Дослідження показують, що за умови організації роботи в три зміни, для обробітку 10 тис.га достатньо 5 тракторів, в тому числі: Case MX 310 – 3 шт., Case MX 180 – 2 шт., глибокорозпушувачів Case 530 – 2 шт., дискових борін Kello Bilt – 2 шт., культиваторів Хорш ATD 12.30 – 2 шт., сівалок GP 4000 – 1 шт., сівалок Kinze 24-рядна – 1 шт., сівалок Kinze 8-рядна – 1

шт., оприскувач начіпний GP 1090 – 1 шт., самохідний оприскувач JD – 1 шт., та два розкидачі мінеральних добрив Amazone.

Однак, незважаючи на технічну забезпеченість аграрних холдингів, сільськогосподарське виробництво України потребує технологічного оновлення вітчизняними ефективними, енергозберігаючими та надійними технічними засобами. Для вирішення цієї проблеми необхідний комплексний державний підхід щодо відтворення технічного потенціалу до рівня технологічної потреби та державна підтримка розробки і виробництва сучасних вітчизняних технічних засобів для агропромислового комплексу.

Сучасний стан технічного забезпечення виробників сільськогосподарської продукції наблизився до критичної межі. Близько 80% технічних засобів, що залишилися в господарствах, відпрацювали свій нормативний ресурс. Через зношеність та технічну несправність до 25% їх зовсім не використовуються. Зменшення кількості техніки та зниження рівня її технічної готовності призвело до підвищення навантаження у 1,5–2 рази, що значно затягує строки виконання робіт, порушує вимоги агротехніки та збільшує втрати врожаю.

Іноземна техніка, яку використовують аграрні холдинги, має ряд переваг над вітчизняною, а саме: скорочення втрат при збиранні врожаю; зменшення кількості обслуговуючого персоналу; економія пального; збереження якості продукції; підвищена маневреність. За рахунок повного забезпечення технічними засобами інтегровані формування мають змогу отримувати кращі показники господарської діяльності, підвищувати рівень конкурентоспроможності власної продукції. Однак, технічне забезпечення більшості товаровиробників є недостатнім.

Становлення інтегрованих структур відбувається в складних умовах. Починаючи з 90-х років, вартість основних засобів у процесі експлуатації та використання зазнавала постійного скорочення, темпи якого протягом останніх років стали досить стрімкими. Ресурси, фінансові та матеріально-виробничі, що залишалися ще за часів колишнього Радянського Союзу та поповнилися після деколективізації, практично

вичерпано. Сукупність об'єктивних причин (складні трансформаційні умови, інфляційні процеси, невизначеність середовища функціонування) та суб'єктивних чинників (невиважена господарська політика, відсутність фонду амортизаційних нарахувань) призвели до того, що ні розширеного поповнення основних засобів у абсолютному обчисленні, ні їх якісного поліпшення, ні простого відтворення практично не відбувається.

Ступінь зносу основних виробничих фондів перевищує половину, за рахунок чого продуктивність їх використання є значно нижчою за потенційно можливу. Це спричиняє ріст собівартості виробленої продукції і низьку якість та рентабельність, проблеми з подальшою її реалізацією, оскільки виникає невідповідність між параметрами "заявлена ціна" – "якість продукції".

Виходячи з того, що в Україні існує ринок як вітчизняної, так і зарубіжної сільськогосподарської техніки, доцільно зупинитися на особливостях її використання.

З появою комбінованих багатоопераційних знарядь з'явилася можливість проведення цілого комплексу заходів щодо вирівнювання, культивації та коткування за один робочий прохід. Завдяки цьому досягається суттєве заощадження робочого часу та коштів. На сьогоднішній день вітчизняні сільгоспмашинобудівники пропонують велику кількість конкурентоспроможних машин цього класу з робочою шириною від 3,0 до 7,2 м (табл. 4.8).

Таблиця 4.8

Багатоопераційні комбіновані агрегати для передпосівного обробітку ґрунту

Марка	Робоча ширина, м	Глибина обробітку, см	Рекомендована робоча швидкість, км/год	Продуктивність, га/год	Маса, кг	Тяговий клас для агрегатування
КНК-3	3,0	3–15	10	3,0	850	1,4
АК-3	3,0	4–12	7–10	3,0	н/д	1,4

АПОГ-4	4,0	3–16	до 10	3,45	2480	2
АК-4,4	4,4	4–12	7–10	4,2	н/д	2
КАПП-6	6,0	2–15	до 10	5,4	3050	3
АГ-6	6,0	3–16	до 10	6,02	3050	3
АП-6	6,0	3–16	8–10	5,4	3200	3
АПОГ-6	6,0	3–16	до 10	5,93	3890	3
ККП-6	6,0	2–15	8–10	4,8–6,0	3900	3
АПК-6	6,0	3–16	8–10	5,4	н/д	3
АМО-7,2	7,2	4–10	7–8	6,2	4100	5

Джерело: дослідження автора.

Особливої уваги заслуговує поява на ринку дискових ґрунтообробних знарядь. Завдяки особливій геометрії встановлення дисків, нові машини (порівняно з плугами та дисковими боронами) проводять обробіток ґрунту з меншими енерговитратами (табл. 4.9).

Порівняно з технологіями, що базуються на оранці або дискуванні, впровадження грунтозахистних енерго-, ресурсо- та вологозберігаючих технологій дозволяє скоротити витрати пального в 2–4 рази, мінеральних добрив – в 2 рази, пестицидів 5 – 8 разів, робочого часу – в 3 рази і мати вологонакопичуючий ефект до 50 мм продуктивної вологи.

Таблиця 4.9

Порівняльні показники роботи грунтообробних агрегатів

Показник	Склад агрегата		
	дисковий агрегат АГД-2,3 + МТЗ-82	плуг ПН-3-35 + МТЗ-82	дискова борона БДТ-3,0 + МТЗ-82
Глибина обробітку, см	12,5	20,2	9,0
Робоча ширина, м	2,3	1,05	3,0
Продуктивність, га/год.	1,4	0,88	2,1
Витрати палива, кг/га	6–7	17–18	7–9
Питомі енерговитрати, кВт. год./га	21,4	34,8	22,3
Якість кришення ґрунту, грудочки розміром до 50 мм,%	71,5–86,5	72–94	94
Загортання рослинних решток , %	50–95	100	56,7
Гребенистість поля, см	1,7–3,5	3,6–5,0	4,1

Джерело: дослідження автора.

На відміну від зарубіжної техніки, переважна більшість вітчизняної системи машин має меншу робочу ширину, а звідси – й збільшення витрат пального. Слід зазначити, що зарубіжна техніка на 1 га витрачає пального менше: під час культивації – в 1,5 раза, при оприскуванні – в 2,4 раза, під час боронування – в 1,3, на посіві – приблизно в 1,8 раза.

Подальшим перспективним напрямом розвитку ресурсозберігаючих технологій є впровадження „нульового" обробітку ґрунту, тобто здійснення посіву у непідготовлений ґрунт, коли проведення всіх операцій з вирощування обмежуються лише посівом культури з одночасним внесенням добрив, застосуванням засобів хімічного захисту рослин та збиранням урожаю. На перший погляд, економічний ефект від впровадження „нульового" обробітку, порівняно з комплексом традиційних операцій, має дуже спокусливий вигляд (табл. 4.10).

Таблиця 4.10

Аналіз економічного ефекту різних технологій

Операція	Склад агрегата	Витрати пального, л/га	Продуктивність, га/год	Затрати праці, люд.-год./100 га
Традиційна технологія				
Лущення	Т-150+ЛДГ-15	4,0	16,5	6
Оранка	Т-150+ПЛН-6-35	15,0	1,5	66,7
Боронування	ДТ-75+21 БЗСС-1	1,0	22,7	4,4
Культивація	Т-150+2КПС4	3,7	7,8	12,8
Сівба	ДТ-75+3СЗ33СЗ-3,6	2,2	14,4	98
Коткування	МТЗ-80+3ККШ-6	3,0	6,5	15,4
Всього на 100 га		2890		203,2
Прямий посів				
Сівба	Т-150+Great Plains-4,5	10	4,1	24,4

Всього на 100га		1000		24,4
Економічний ефект від впровадження „нульового” обробітку ґрунту				
На 100 га		1890		178,8

Джерело: дослідження автора.

Але перехід до цієї технології безпосередньо від традиційної здійснити неможливо. “Нульовий” обробіток ефективний лише на не ущільнених ґрунтах та за умови ідеально вирівняних полів. Крім того, залишена на поверхні поля солома та інші рослинні залишки сприяють перенесенню хвороб та шкідників. Щоб запобігти цьому, необхідно дуже чітко організувати систему сівозмін. Особливої гостроти також набуває проблема боротьби зі значною кількістю бур’янів та сходами втраченого під час збирання насіння попередника. Вирішення цього питання відбувається шляхом застосування гербіцидів суцільної дії або посівом проміжних сидеральних культур.

Збирання врожаю зернових культур - це завершальний етап у всьому процесі виробництва зерна. Щороку в лісостеповій зоні під зернові, зернобобові, круп’яні, кукурудзу і соняшник відводиться близько 60% усіх посівних площ. Для збирання їх в оптимальні строки необхідно мати відповідний парк сучасної зернозбиральної техніки.

Значний економічний ефект при використанні нової зернозбиральної техніки досягається за рахунок якості збирання (втрати зерна при обмолоті на 50–60% нижчі за вітчизняну техніку) та за рахунок якісного подрібнення і рівномірного розподілу по полю органічних пожнивних решток, що сприяє збагаченню ґрунту органічною речовиною та азотом.

Для порівняння, в табл. 4.11 наведено основні техніко-економічні показники зернозбиральних комбайнів вітчизняного та зарубіжного виробництва.

За наявністю зернозбиральних комбайнів на 1000 га посівної площі Україна відстає від США, ФРН, Франції у 3–4 рази. Не так давно зернозбиральні комбайни в Україні не вироблялися. Тому, у короткий термін розроблені, пройшли

випробування та поставлені на виробництво зернозбиральні комбайни “Лан” і “Славутич”, пропускною здатністю 7–9 і 9–12 кг/с. Зернозбиральний комбайн “Лан” призначений для збирання зернових колосових, зернобобових, різних технічних культур, кукурудзи, насіння трав.

Таблиця 4.11

Основні техніко-економічні показники зернозбиральних комбайнів вітчизняного та зарубіжного виробництва

Модель	Потужність двигуна, кВт/к. с.	Продуктивність, т/год	Питома витрата пального, кг/т
Case 525	140/190	11,0-12,7	1,7-2,2
Дон-1500	164/220	10,5-11,0	2,3-2,8
Лан-001	195/265	1 1,0-14.0	2,8-3,0
Лан-101	134/180	8,0-10,03	1,5-2,5
КЗС-9-ГСлавутич	185/250	10,5-14,0	2,4-2,7
John Deere 9500	160/215	1 1,0-13,5	1,7-2,3
Claas 208 Mega	172/235	12,0-14,0	1,4-2,4
Case 2166 AF	160/215	11,0-13,5	2,4-2,9

Джерело: дослідження автора.

Інтенсифікація сільського господарства, перехід його на промислову основу передбачає переозброєння виробництва і впровадження нових форм організації робіт.

Для виправлення ситуації необхідний системний державний підхід щодо відтворення технічного потенціалу агропромислового комплексу до рівня технологічної потреби та державна підтримка розробки і виробництва сучасних вітчизняних технічних засобів. Подальший ефективний розвиток сільськогоспо-дарського виробництва значною мірою залежатиме від радикального технічного переоснащення структури машинно-тракторного парку господарств. Оскільки зношуваність сільськогосподарської техніки в 2001 році досягла 71%, а кількість окремих видів машин, зокрема, стогометів,

проріджувачів цукрових буряків, кормозбиральних комбайнів, тракторних причіпів знаходиться на грані терміну повного списання. Так, 89% тракторів, 90% комбайнів, 95% обладнання тваринницьких ферм відпрацювали свій амортизаційний строк.

Довести кількісний і якісний склад машинно-тракторного парку до науково обґрунтованої технологічної потреби, за якої всі операції будуть виконуватися в найкращі агротехнічні строки з високою якістю і низькими затратами коштів і матеріально-технічних ресурсів є важливим завданням сільськогосподарського виробництва.

Результати досліджень свідчать, що напрямами державного сприяння розвитку сільськогосподарських підприємств мають стати: відновлення платоспроможності товаровиробника на селі, створення повноцінного ринку техніки, удосконалення технічного сервісу і ремонтно-обслуговуючої бази та її структур, ефективних форм машиновикористання. Для цього необхідно: розвивати лізинговий ринок, залучати позабюджетні джерела фінансування, передбачити участь комерційних банків у питанні довгострокового кредитування, створювати спеціалізовані машинно-технологічні станції у вигляді обслуговуючих сільськогоспо-дарських кооперативів, вкладати кошти у розвиток вітчизняного сільськогосподарського машинобудування; максимально зменшити надходження імпортної техніки; налагодити еквівалентний обмін між реалізованою сільськогосподарською продукцією та матеріально-технічними ресурсами промислового походження; запроваджувати у виробництво прогресивні енергозберігаючі технології.

4.3. Розвиток та ефективність використання трудового потенціалу

Сучасний стан більшості регіонів країни характеризується постійним скороченням сільського населення, його старінням та погіршенням демовідтворювальної ситуації, деформаціями на ринку праці, повільним зростанням продуктивності аграрної

праці, якісних та кількісних показників життєвого рівня селян. Це зумовлює нагальну необхідність теоретичного та практичного вирішення завдань, обґрунтування нової державної демографічної політики на селі, спрямованої, насамперед, на підвищення природного приросту сільського населення, формування раціональної зайнятості, скорочення безробіття, підвищення продуктивності аграрної праці і на цій основі – агропромислового виробництва в цілому, збільшення доходів селян, підвищення рівня їх життя. У зв'язку з цим постає важливе завдання наукового обґрунтування та розробки практичних рекомендацій розвитку і відтворення трудового потенціалу в сільській місцевості, підвищення ефективності його використання.

Трудовий потенціал сільської місцевості є важливою соціально-економічною категорією, яка відображає можливості суспільства та слугує оцінкою трудової діяльності людини. Без вивчення проблематики даного питання складним є подальше функціонування нових організаційно-правових форм господарювання та реалізація конструктивної аграрної політики. Трудовий потенціал формується під впливом соціально-психологічних, соціально-економічних, демографічних та інших факторів. Достовірна оцінка трудового потенціалу аграрного сектора економіки можлива, але потребує удосконалення організації статистичних спостережень, розробки методологічних проблем статистичного обліку праці і її руху в умовах ринку, а також широкого застосування методів багатомірного статистичного аналізу вказаних факторів і умов.

Проблеми державної політики у сфері трудового потенціалу висвітлені в працях В.Б.Авер'янова, В.Д.Бакуменка, В.М.Князєва та ін. Дослідженню проблем формування та розвитку трудового потенціалу аграрного сектора економіки присвячені наукові роботи українських та зарубіжних вчених: Д.П. Богині, О.Г. Булавки, П.І. Гайдуцького, О.Д. Гудзинського, Ю.М. Краснова, Г.І. Купалової [149], Е.М. Лібанової, П.М. Макаренка [164], Л.І. Михайлової, П.Т. Саблука [260], О. М Петроє [228], В.К. Терещенка [292], К.І. Якуби [341] та ін. В

їхніх працях оцінюються якісні та кількісні характеристики трудового потенціалу і людського капіталу аграрної сфери, галузеві умови та фактори його відтворення, особливості ринку праці і зайнятості в АПК, елементи та механізми державного регулювання демографічної ситуації, забезпечення зайнятості й соціального розвитку на селі. Разом з тим, особливості формування та використання трудового потенціалу, його структура та специфіка, проблеми вдосконалення і розвитку в аграрній сфері та сільській місцевості, зокрема, з розвитком інтеграційних процесів на нашу думку, досліджені недостатньо.

В умовах капіталізму робоча сила перетворюється на товар. Це відбувається за двох умов. По-перше, її власник повинен мати можливість вільно розпоряджатися своєю здатністю до праці, своєю особистістю. На ринку і він, і власник грошей виступають як юридично рівноправні особи. По-друге, власник робочої сили повинен бути позбавлений засобів виробництва, у результаті чого єдиним джерелом його існування буде робоча сила, яка існує в його живому організмі і яку він повинен продавати як товар [168, с. 45,46].

Трудові ресурси характеризуються як якісна сукупність виробників, що створюють матеріальні та духовні цінності, послуги та інші блага для всього народу і розглядається з трьох позицій: як соціально-економічна категорія, як планово-облікова і як категорія народногосподарського значення. Як соціально-економічна категорія трудові ресурси виражають суспільно-виробничі відносини планомірного розширеного відтворення сукупного працівника і всебічного гармонійного розвитку особистості у процесі створення життєвих благ. Як планово-облікова категорія трудові ресурси – це сукупність людей, здатних до праці. У народногосподарському значенні трудові ресурси розглядаються як сукупність населення працездатного віку і населення пенсійного віку, а також підлітки віком 12–15 років, які беруть участь в суспільному виробництві [155].

Трудовий потенціал у кількісному відношенні характеризує чисельність населення працездатного і непрацездатного віку, зайнятого у виробництві, на даний період; чисельність населення незайнятого, яке ефективно шукає роботу; незайнятого і такого,

яке не шукає роботу; на навчанні, тривалому лікуванні; потенційні демографічні можливості; запас праці на даний період і на майбутнє (у днях, роках).

Якісні характеристики трудового потенціалу включають: загальний стан здоров'я і рівень працездатності; середню тривалість життя; середній вік; статево-вікову структуру; рівень загальноосвітньої підготовки; рівень професійної підготовки і кваліфікації, професійно-кваліфікаційний склад; стаж роботи, досвід, трудові навики; рівень трудової активності; рівень ідейно-політичної та соціальної зрілості, політичної культури (ціннісні орієнтації, інтереси, потреби тощо); психологічні характеристики: рівень свідомості, організаторські здібності і т. ін.; рівень моралі; рівень культури і вихованості; менталітет, національно-етнічний склад; потенційні передбачувані демографічні якісні характеристики. Недооцінка якісної сторони трудового потенціалу, звичайно, виражається в недовірі до можливості її вимірювання. Однак термін "потенціал" у будь-якому випадку вказує на те, що ця величина більшою чи меншою мірою піддається виміру і включає як можливості збільшення, так і зниження. Якщо, наприклад, такий показник потенціалу, як рівень професіоналізму, не піддається точному вимірюванню, то це, значною мірою, залежить від складності, новизни завдання і недосконалості засобів вимірювання [228].

Особливо важливою складовою трудового потенціалу є кваліфікація працівників, яка визначається рівнем загальної та спеціальної підготовки, необхідними виробничими навиками. Сільське господарство також ставить все вищі вимоги до кваліфікації працівників. Робота в малопередбачуваних погодних та економічних умовах потребує різноманітних знань у галузях техніки, агрономії, зоотехнії та ін. Вони мають відповідати еволюції сільськогосподарської праці, яка в недалекій перспективі стане більш змістовною, порівняно з іншими галузями економіки. Однак, зараз вітчизняне сільське господарство має значно нижчий середній освітній і кваліфікаційний рівень працівників. Ця обставина вже тепер, за досить низької технічної озброєності виробництва, гальмує його розвиток.

Наукові дослідження в галузі трудового потенціалу довели, що його якісні характеристики впливають на підвищення продуктивності праці вагоміше, ніж кількісні, основою формування трудового потенціалу є галузі соціальної інфраструктури і що їх розвиток сприяє підвищенню продуктивності праці.

Категорія "людський фактор" визначалась як „сукупність характеристик людської діяльності (пам'ять, сприйняття, знання, навики, досвід, майстерність, фізична сила, творча енергія, ініціатива, заповзятливість, зацікавленість, відповідальність та ін.), що виявляються в конкретних умовах у їх погодженому функціонуванні з речовинними елементами продуктивних сил і забезпечують одержання тих чи інших кінцевих результатів" [153].

У теоретичному плані обґрунтовувалось, що запровадженням категорії "людський фактор" у поєднанні його з речовими факторами продуктивних сил на базі суспільної власності на засоби виробництва, забезпечуються умови гармонійного, всебічного фізичного і духовного розвитку людини, її здібностей і дарувань, ефективного їх використання на благо усього суспільства.

Умовами активізації людського фактора в агропромисловому виробництві визнавались такі: завершення переходу сільського господарства на індустріальну основу і пов'язане з цим поліпшення умов праці, зведення до мінімуму ручної праці, упо-рядкування режиму праці та відпочинку, удосконалення колективних форм організації праці, широке впровадження колективного підряду, розвиток демократичних принципів управління трудовими колективами, докорінне поліпшення умов життя сільського населення.

Таким чином, категорія "людський фактор" розглядалася з позицій економічної ефективності відтворювальних процесів людини і суспільства, однак, поряд з цим вона відображала активну роль людини у виробництві, оскільки саме поняття "фактор" означає суттєву обставину в процесі або явищі, зокрема, у вироб-ництві, його рушійну силу [153].

Працівник перестає бути просто носієм робочої сили, а визнається власником особливого виду капіталу, здатного до самозростання і виробництва додаткового продукту. Особливість людського капіталу в тому, що право власності на нього не може бути передано. Наймані працівники визнаються співвласниками виробництва, у яке вони вкладають свій специфічний капітал.

Трудовий потенціал є узагальнюючою величиною, а категорії "людський капітал" та "робоча сила" виступають його основними складовими та характеризуються такими ознаками як здібності, здоров'я, освіта, професіоналізм, моральність, творчий потенціал, активність, організованість, ресурси робочого часу.

Вирішальне значення для формування величини трудового потенціалу має розмір людського капіталу, який, з одного боку, відображає зростаючі можливості одержання різних видів ефектів, а з іншого, – створює базу для дедалі повнішого задоволення потреб і формування вищого рівня людського розвитку.

Трудовий потенціал залежить від загальної чисельності трудових ресурсів, їх складу за статтю, віком, рівнем освіти, кваліфікації, територіальної і професійної мобільності, а також трудової активності. Тобто трудовий потенціал характеризується кількісними і якісними сторонами.

За сучасних умов найбільш дієвим засобом впливу на трудову поведінку є посилення позитивного ставлення до праці, підвищення її якості, продуктивності та результативності через посилення мотивації у працівників [40].

Основними економічними і соціальними умовами, які спричинили зниження ефективності використання трудових ресурсів на селі, є: дисбаланс попиту і пропозиції робочої сили на ринку праці; низький рівень оплати праці, пенсій та допомоги; занепад соціальної інфраструктури у сільській місцевості; неефективна державна допомога та незадовільне інформативне забезпечення щодо працевлаштування. Дані обставини вимагають розробки та впровадження організаційно-економічного механізму розвитку трудового потенціалу сільської

місцевості, який може бути основою практичних дій, спрямованих на кардинальне поліпшення стану справ у цій сфері.

Необхідною умовою удосконаленням механізму формування трудового потенціалу аграрного сектора економіки є створення економічних, організаційних, нормативно-правових і соціальних засад щодо його збереження, відтворення та розвитку, спрямованих на забезпечення умов для поліпшення природної бази формування робочої сили; отримання професійно-технічної та вищої освіти, професійних послуг з підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації робочих кадрів відповідно до суспільних потреб; забезпечення повної продуктивної зайнятості, запобігання масовому безробіттю; поліпшення умов праці, зменшення ризику втрати здоров'я і життя працюючих на виробництві; забезпечення соціального захисту зайнятого та незайнятого населення країни; посилення відтворювальної, стимулюючої та регулюючої функцій заробітної плати; зростання реальних доходів населення; забезпечення захисту прав і гарантій громадян у сфері соціально-трудових відносин (рис.4.1.)[153].

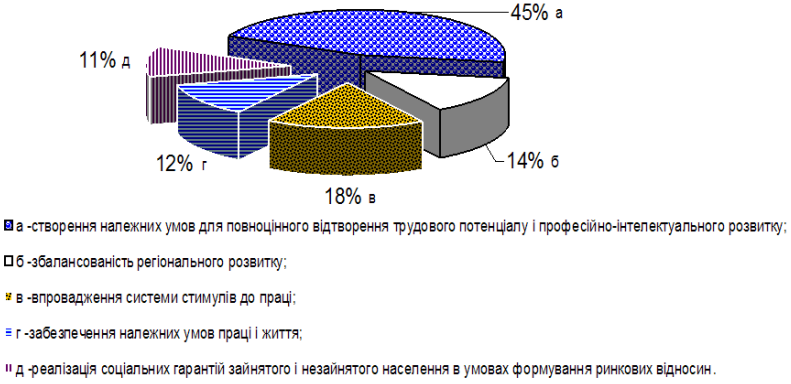


Рис. 4.1. Науково обґрунтовані напрями подальшого розвитку трудового потенціалу села

Джерело: дослідження автора.

Трудовий потенціал, як складова частина виробничого потенціалу, відіграє вирішальну роль у розвитку народногосподарського комплексу країни. Від повноти і ефективності використання трудового потенціалу населення залежать темпи розвитку економіки, зростання економічного потенціалу, підвищення рівня життя та добробуту населення.

У пореформений період в аграрному секторі економіки питання формування та ефективного використання трудового потенціалу набувають все більшого значення та вимагають створення дієвих стимулів і перебудови існуючих механізмів активізації потенціалу особистості і суспільної праці. Тому на особливу увагу заслуговують джерела формування та використання трудового потенціалу сільської місцевості.

Обґрунтування організаційно-економічного механізму розвитку трудового потенціалу сільської місцевості вимагає врахування всіх сторін його функціонування і взаємодії з багатьма складовими, що в кінцевому підсумку визначають структуру трудового потенціалу і напрями відтворювальних процесів, що відбуваються в ньому. Трудовий потенціал характеризується такими показниками:

– демографічні (характеризують первинні умови і фактори відтворення трудового потенціалу села і включають показники природного та механічного руху населення, його здоров'я і режим відтворення, територіального розміщення і поселенської мережі тощо);

– соціально-економічна (характеризують переважно зовнішні умови відтворення і функціонування трудового потенціалу села і включають показники форм власності, організації і техніки виробництва);

– соціально-психологічні (характеризують внутрішній, моральний бік трудового потенціалу села і включають показники виховання, світогляду, освіти і професійної підготовки, соціальної і творчої активності, адаптації до нових умов, нововведень, соціальної зрілості, відповідальності, ментальності тощо) [228].

У макроекономічному плані демографічні, економічні та соціальні чинники відтворення сільського населення впливають на тенденції динаміки населення за віковими групами, що характеризують дані про динаміку населення у працездатному віці.

До необхідних умов підвищення рівня використання трудового потенціалу на сільськогосподарських підприємствах відносяться: забезпечення їх ефективного функціонування; випуск конкурентоспроможної продукції, яка користується попитом на внутрішніх і зовнішніх ринках; залучення інвестицій для технічного переоснащення виробництва; створення нових робочих місць; підвищення продуктивності праці та інших показників, що характеризують формування продуктивної зайнятості; підвищення заробітної плати і життєвого рівня працівників як необхідної умови відтворення робочої сили.

Ринок трудових ресурсів формується під впливом регіональних, демографічних, виробничо-інноваційних та соціально-економічних й організаційних факторів.

Трудовий потенціал з кількісної сторони виражає можливості для залучення до участі в праці певної частини населення, а з якісної – можливості реалізації у виробництві всіх особистих якостей і особливостей, сформованих у населення соціально-економічними і політичними відносинами, культурним середовищем, системою кваліфікаційної підготовки.

Виділяють фізичний, інтелектуальний і соціально-психологічний елементи трудового потенціалу. Фізичний потенціал – характеризує енергетичну здібність до здійснення трудової діяльності. Основні його характеристики: трудова активність, тривалість життя, кількість відпрацьованого часу на одного працездатного, середній вік зайнятих у суспільному виробництві. Інтелектуальний – характеризує духовно-розумову здатність трудових ресурсів, визначається рівнем загальної і спеціальної освіти, стажем роботи, професійно-кваліфікаційною підготовкою до виконання конкретної праці і певним ступенем природної обдарованості. Соціально–психологічний потенціал визначається системою мотиваційно-ціннісних орієнтацій, рівнем соціальної зрілості, системою етичних і культурних

інтересів, типом особи (відношення до праці, здібність до саморозвитку, мобільність, моральні якості), соціальним положенням, складом сім'ї, рівнем заробітної плати, матеріальною і житловою забезпеченістю, споживанням послуг і способом життя [153].

Основними чинниками, під впливом яких відбувається формування трудового потенціалу в сільському господарстві, є: земля як головний засіб виробництва; наявність власного підсобного господарства; галузевий характер використання та територіальний фактор формування; сезонність виробництва.

Земля залишається головним засобом виробництва. Будучи даром природи, на відміну від інших, є незмінним, постійним засобом виробництва і при правильному використанні не тільки не погіршується, а навпаки, поліпшується. Земля перерозподіляє прикладання праці на площі різної якості, причому затрати праці при цьому можуть сильно відрізнятися.

Залежно від природно-кліматичних умов, продуктивність праці за роками не є стабільною. Різноякісність грунтів передбачає неоднакову віддачу на додаткові вкладення засобів і праці. Потреба в затратах праці аграрних підприємств залежить не тільки від природно-економічних умов, а й від структури посівної площі, системи агротехнічних заходів, рівня механізації виробничих процесів.

Наявність власного підсобного господарства забезпечує соціально-економічні умови відтворення робочої сили, сил, затрачених на його ведення, взаємовідносини із суспільним господарством (конкуренція, взаємодопомога, нейтральність).

Використання трудових ресурсів має галузевий характер, а їх формування – територіальний, природне прагнення мати постійну роботу поблизу житла, в своїй загальній дії, перетворює трудовий потенціал в регіональну категорію.

Сезонність виробництва аграрного підприємства зумовлена, в основному, специфікою сільського господарства. Різниця між часом виробництва і робочим періодом призводить до того, що на різних етапах виробництва продукції потреба в затратах праці різко коливається. Сезонність виробництва

створює можливість суміщення професій у робітників, подовження робочого часу в період сезонних робіт.

Важливо відмітити демографічні чинники формування трудового потенціалу сільської місцевості. Досліджуючи динаміку народонаселення впродовж 1991–2009 рр., можна простежити її спадну тенденцію. Якщо кількість населення в 1993 р. досягало максимальної величини (52,2 млн осіб), то вже в 1994 – 2005 рр. його кількість зменшилася. На початку 2005 р. кількість населення становила 47,3 млн осіб, тобто 91,7% від рівня 1991 р., в 2006–2009 рр. продовжувала скорочуватися і на 1 січня 2010 р. становила 45 987 тис. [278, с. 360].

Невід'ємною складовою людського потенціалу є молодіжний потенціал, який визначає його майбутнє. Кількість молоді в Україні упродовж 1991–2008 рр. збільшилася від 10,7 до 10,9 млн осіб, а її питома вага зросла за цей час від 20,7 до 23,1%, що є наслідком так званих демографічних хвиль. Згідно з результатами прогнозу кількості та складу населення України на період до 2026 р., виконаного відділом демографії Інституту економіки НАН України, населення віком 15–29 років, кількість якого становила на початку 2006 р. 11,1 млн осіб, може зменшитися за середнім варіантом прогнозу до 10,89 млн у 2010 р. і 10,0 млн у 2011 році [278, с. 361].

Трудова міграція сільського населення – своєрідна форма самоорганізації суспільства, його реакція на несприятливі економічні умови, які її зумовлюють. Однак, Україна віддає робочу силу з високоякісними освітніми, кваліфікаційними, віковими характеристиками. Теоретично зовнішні міграційні переміщення мали б сприяти підвищенню кваліфікації працівників, однак, працюючи переважно на некваліфікованих роботах, вони втрачають свою кваліфікацію, що в підсумку погіршує людський потенціал країни. У цілому слід відзначити, що в Україні відсутня національна модель міграційної політики, яка б вирішувала зазначені проблеми.

Перерозподіл робочої сили відбувається через зростаючу незадоволеність умовами організації і особливо оплати праці, які примушують робітників шукати більш привабливі робочі місця

на підприємствах нових форм власності поза сільськогосподарським виробництвом.

В умовах ринкових відносин рівень зайнятості населення за галузями регулюється середньогалузевим розміром прибутку і заробітної плати, напрямом і конструктивністю соціальної державної політики та її інтерпретацією на місцях. При нестабільності і диспропорції в економіці, яка збільшується, визначається сучасний етап розвитку країни і регіонів, регулювання зайнятості знаходиться у сфері дії великої кількості чинників, які проявляються стихійно і дуже слабо піддаються оцінці й регулюванню.

Слід зазначити, що у сільськогосподарській галузі країни в цілому формується далека від раціональної соціально-демографічна і професіонально-кваліфікаційна структура зайнятих у сільськогосподарських підприємствах. Основною причиною нераціональної зайнятості і зростання у цих підприємствах негативних тенденцій є не організаційно-економічні заходи, які реалізуються у ході реформування аграрного ринку праці, а зниження обсягу виробництва (відповідно і робіт), фінансових ресурсів суб'єктів, які господарюють за сучасних кризових умовах розвитку галузі, розрив вертикальних і горизонтальних господарських зв'язків.

Формування ринку праці у сільському господарстві має свої особливості, зумовлені як розглянутими вище демографічними і соціальними чинниками, так і ступенем розвитку сфер праці, рівнем закріплення молоді за сільськогосподарськими підприємствами після закінчення навчальних закладів. До цього часу на селі основною сферою праці сільського населення було і залишається сільське господарство. Простежується тенденція збільшення зайнятості в інших галузях сільської економіки. Це свідчить про те, що тут вкрай низький рівень розподілу праці, а це звужує і без того обмежений вибір сфер праці.

Результати досліджень показують, що в зв'язку з нерозвиненістю ринку робочих місць на селі, скороченням обсягу робіт і спадом виробництва продукції, молодь змушена залучатись у сферу примітивної, малокваліфікованої праці, що

природно тягне за собою соціальну деградацію і втрату професіональної кваліфікації.

Непривабливі умови на більшості робочих місць аграрних підприємств слабо мотивують приплив сюди молоді, роблять аграрні підприємства неконкурентоспроможними, порівняно з іншими підприємствами і секторами економіки.

Подальша деформація етичних орієнтацій в праці продовжується під впливом різкого загострення трудових конфліктів з перерозподілом власності. Молодь виявилася найменш захищеною частиною трудових колективів підприємств і в зв'язку з цим більш сильно відчуває на собі типові форми соціальної дискримінації.

Продовжується процес перерозподілу молоді із сфери матеріального виробництва у сферу розподілу і обороту. Чисельність молодих людей, зайнятих посередницькою діяльністю і наданням різного роду послуг, збільшується пропорційно масштабам її відтоку із сільськогосподарських підприємств. Ця тенденція, яка відображає особливості перехідного періоду, містить у собі загрозу майбутніх соціальних напружень. Молодь майже не бере участі в управлінні розподільними відносинами. Не маючи початкового капіталу і доступу до розподілу основних фондів, переважна більшість молодих людей виявилася в найменш вигідних умовах при перерозподілі власності. Вони включені переважно в інфраструктуру розподілу і обміну.

4.4. Ефективність господарської діяльності аграрних формувань

Трансформація відносин власності та організаційно-правових форм протягом 1994–2000 рр. сприяла перетворенню державної і колективної власності на приватну та створила умови для залучення інвестицій в сільськогосподарське виробництво. Концентрація капіталів знайшла своє вираження у створенні об'єднань сільськогосподарських підприємств у вигляді холдингів, асоціацій, корпорацій, концернів, які взяли на себе функції управління, матеріально-технічного забезпечення,

організації виробництва та збуту продукції. Їх створення сприяло відновленню порушених міжгалузевих зв'язків та мінімізації посередницького впливу на розвиток галузі.

Найбільш привабливим інструментом для формування холдингів є господарські товариства, підтвердження тому зростання їх розмірів, натуральних і вартісних показників діяльності. Аналіз таблиць 4.12 і 4.13 свідчить, що в них у динаміці підвищується урожайність, зростають надої, з розрахунку на одну корову, та обсяги виробництва продукції.

Результатом розвитку господарських структур у сільськогосподарському виробництві є стійкі тенденції підвищення його ефективності. Так, за період 2001–2009 рр., порівняно з 1996–2000 рр., вихід валової продукції в них зріс від 917,4 до 1646 грн/га, або на 52%, а прибуток від рослинництва збільшився майже у 18 разів (відповідно, від 35,1 до 1080,6 грн/га).

Важливим показником ефективності використання ріллі є урожайність сільськогосподарських культур. У сільськогосподарських підприємствах, як в цілому по Україні, так і природно-економічних зонах, відмічається тенденція росту урожайності їх за періоди 2000–2004 рр. і 2005–2009 рр., порівняно з 1999 роком. Так, урожайність зернових культур зросла, відповідно, на 21,8 і 44,0 %, цукрових буряків – 29,8 і 105,0%.

Таблиця 4.12

Натуральні показники ефективності господарювання сільськогосподарських підприємств України

Форма господарювання	Урожайність зернових культур, ц/га			Надій молока від однієї корови, кг		
	2004	2008	2009	2004	2008	2009
Господарські товариства	29,9	39,1	34,0	2488	3527	4071
Приватні підприємства	29,2	34,8	29,4	2534	3135	3662

Сільськогосподарські виробничі кооперативи	27,3	32,3	26,5	2246	2890	3385
Інші	30,5	30,9	32,8	2241	3798	4003
Державні підприємства	30,2	33,1	26,8	2990	3586	4198
Селянські фермерські господарства	30,7	34,6	27,7	2491	3116	3489
Всього	29,5	37,1	31,9	2473	3065	3889

Джерело: дані Держкомстату.

У сільськогосподарських підприємствах відмічається тенденція росту рентабельності рослинництва. Якщо в 1999 р. вона становила 8%, то в подальшому за роками, відповідно: 2000 – 30,8%, 2006 – 11,3%; 2007 – 32,7%, 2009 – 16,9%.

Вищий показник виходу валової продукції, з розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, отримано в господарських товариствах – 300 тис. грн, що в 1,9 раза більше, порівняно з фермерськими господарствами, та в 1,7 раза порівняно з державними підприємствами та сільськогосподарськими виробничими кооперативами.

Таблиця 4.13

Економічна ефективність господарської діяльності сільськогосподарських підприємств України за 2001, 2009 роки

Показник	Господарські т-ва	Приватні п-ва	С.-г. виробничі кооперативи	Інші, включаючи міжгоспи	Державні п-ва	Фермерські господарства	Україна
2001 рік							
Кількість господарств	6970,0	2577,0	2165,0	435,0	283,0	390,0	12820,0
Одержано, з розрахунку на 100 га ріллі, тис. грн:							
валової продукції	147,5	135,3	139,5	167,6	165,6	132,6	144,9
товарної продукції	73,1	66,2	65,5	81,5	87,2	68,2	71,3
прибутку	11,0	12,1	7,5	11,7	19,8	13,3	11,0
Одержано на одного працівника, тис. грн :							
валової продукції	17,0	15,2	13,2	20,7	16,8	16,1	16,0
товарної продукції	8,4	7,5	6,2	10,1	8,8	8,3	7,9
прибутку	1,3	1,4	0,7	1,4	2,0	1,6	1,2
Рентабельність виробництва, %	17,7	22,4	13,0	16,7	29,4	24,2	18,3
2009 рік							
Кількість господарств	5017,0	2227,0	629,0	304,0	275,0	797,0	9249,0
Одержано, з розрахунку на 100 га ріллі, тис. грн:							
валової продукції	299,9	180,7	177,0	272,4	179,3	154,7	253,3
товарної продукції	394,9	272,3	229,9	371,0	208,8	242,6	343,0
прибутку (з дотаціями)	63,4	45,7	26,0	65,1	12,3	56,2	56,0
Одержано на одного працівника, тис. грн							
валової продукції	93,0	69,7	39,0	76,6	35,9	87,8	81,2
товарної продукції	122,4	105,0	50,6	104,3	41,8	137,7	109,9
прибутку (з дотаціями)	19,7	17,6	5,7	18,3	2,5	31,9	17,9
Рентабельність виробництва, %	18,3	19,2	12,0	20,0	5,8	28,7	18,6

Джерело: дослідження автора на основі 50 с.-г.

Аналіз показників господарської діяльності сільськогосподарських підприємств свідчить, що за період 2001–

2009 років спостерігалася тенденція підвищення ефективності виробництва.

Дослідження показують, що для підвищення ефективності виробництва необхідно: вилучити з обробітку низькопродуктивну ріллю і забезпечити стале землекористування; впроваджувати науково обґрунтовані технології вирощування сільськогоспо-дарських культур; збільшувати обсяги внесення органічних і мінеральних добрив, хімічних меліорантів за рахунок більш повного використання вітчизняних фосфоритів, калійних руд і покладів карбонатних порід; залучати альтернативні джерела поповнення органіки шляхом збільшення посівів сидератів, багаторічних трав і бобових культур; застосовувати рекомендовані сівозміни з урахуванням спеціалізації господарств; забезпечувати державний контроль за проведенням заходів щодо збереження і відтворення родючості ґрунтів та запроваджувати механізм економічного стимулювання за раціональне використання й охорону земель сільськогосподарського призначення.

Це може бути досягнуто, насамперед, шляхом розвитку інтеграції та кооперації, подальшого удосконалення відносин власності на землю і засоби виробництва; реального захисту вітчизняних товаровиробників, удосконалення ринкових механізмів цінового регулювання, кредитно-фінансової системи та податкової політики, спрямування інвестицій на відновлення, зміцнення і модернізацію ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств; освоєння новітніх ресурсозберігаючих технологій виробництва екологічно чистої сільськогосподарської продукції; здійснення цілеспрямованої державної науково-технічної політики щодо АПК, поліпшення наукового, інформаційного та кадрового забезпечення аграрного виробництва, розвитку селекції і насінництва сільськогосподарських культур та селекційно-племінної справи у тваринництві і рибництві; прискорення розвитку соціальної сфери села, створення повноцінного середовища для проживання населення в сільських населених пунктах.

Завершення земельної реформи, врегулювання земельних питань та формування оптимальних, з точки зору управління і виробництва сільськогосподарських структур, та вирішення на цій основі соціально-економічних питань є важливими завданнями аграрної науки.

За період реформування аграрного сектора економіки відбулися зміни у структурі посівних площ сільськогосподарських підприємств, що пов'язано з переходом країни на ринкові відносини. Як в цілому по Україні, так і в природно-економічних зонах, у структурі посівів зросла питома вага зернових і технічних культур, натомість різко зменшилися кормові культури. Якщо в 1999 р. зернові займали 48,9% посівних площ, то в 2009 р. – 63,9%, у Лісостепу, відповідно, 49,1 і 65,3%. У групі технічних культур відбулося зменшення питомої ваги цукрових буряків, в Україні – від 21,3 до 5,3%, різко скоротилася вона в Лісостепу – від 43,2 до 11,4%. Слід зазначити зменшення питомої ваги посівів соняшнику в Степу і зростання її в Лісостепу і Поліссі. Останніми роками характерним для всіх зон України є розширення посівів ріпаку, особливо в Поліссі – від 7,3 % у 1999 р. до 48,4 % у 2009 р. Зменшення поголів'я тварин зумовило скорочення питомої ваги посівів кормових культур більше ніж у 4 рази (табл. 4.14).

Таблиця 4.14

Структура посівних площ у сільськогосподарських підприємствах України, %

Групи культур	Україна		Степ		Лісостеп		Полісся	
	1999	2009	1999	2009	1999	2009	1999	2009
Зернові і зерно бобові – всього	48,9	63,9	49,8	61,8	49,1	65,3	45,3	68,0
у тому числі								
пшениця	44,8	45,4	49,5	50,6	44,4	42,1	30,1	36,7
Технічні – всього	16,4	28,7	20,9	33,6	15,1	26,2	6,2	16,1
у тому числі:								
цукрові буряки	21,3	5,3	5,7	0,4	43,2	11,4	47,4	14,0
соняшник	63,2	59,6	84,0	77,4	37,5	40,5	4,5	9,7
ріпак	1,3	18,7	0,5	12,3	1,8	23,6	7,3	48,4
Овоче-								

баштанні і								
картопля – всього	1,0	0,4	1,5	0,5	0,5	0,3	0,8	0,8
овочі	44,6	50,2	45,4	57,7	52,9	55,3	24,3	23,0
картопля	12,5	30,4	1,6	12,3	23,1	33,8	60,4	75,2
Кормові – всього	33,7	7,0	27,8	4,2	35,3	8,2	47,7	15,2

Джерело: дані Держкомстату.

Важливим показником ефективності використання ріллі є урожайність сільськогосподарських культур. У сільськогосподарських підприємствах, як в цілому по Україні, так і природно-економічних зонах, відмічається тенденція її росту за періоди 2000–2004 рр. і 2005–2009 рр. порівняно з 1999 роком. Так, урожайність зернових культур зросла, відповідно, на 21,8% і 44,0 %, цукрових буряків – 29,8 і 105,0%, картоплі – більше ніж у 2 рази (табл. 4.15).

Таблиця 4.15

Урожайність основних сільськогосподарських культур у сільськогосподарських підприємствах України, ц/га

Групи культур, культури	Україна			Степ			Лісостеп			Полісся		
	1999	2000–2004	2005–2009	1999	2000–2004	2005–2009	1999	2000–2004	2005–2009	1999	2000–2004	2005–2009
Зернові і зернобобові	9,3	23,5	27,8	20,0	23,2	24,8	19,6	4,8	31,7	15,7	20,2	26,5
Пшениця озима	23,1	27,4	30,4	23,4	27,6	28,0	23,3	28,3	34,7	20,4	22,7	28,7
Цукрові буряки (фабричні)	147,8	191,7	303,5	105,3	166,5	241,1	152,7	195,6	308,8	147,8	200,6	317,1
Соняшник	10,0	10,6	14,3	9,9	10,3	13,4	10,7	11,5	17,4	6,3	8,0	14,2
Овочі	75,1	91,5	190,5	79,4	95,7	207,0	60,7	77,1	163,5	80,1	96,3	169,4
Картопля	56,6	114,9	179,3	50,1	89,8	146,1	48,6	122,1	188,2	63,1	116,2	192,7
Кукурудза на силос і зелений корм	95,6	128,7	163,2	64,8	91,4	106,4	117,0	151,9	190,5	149,1	163,3	205,4

Джерело: дані Держкомстату.

Ефективність використання ріллі характеризують показники виходу валової продукції та прибутку від рослинництва, з розрахунку на одиницю її площі.

Так, у сільськогосподарських підприємствах України за період 2005–2009 рр., порівняно з 1996–2000 рр., вихід валової

продукції на 1 га від рослинництва зріс на 86,1%, відповідно, в Степу – 78,5, Лісостепу – 86,8, Поліссі – 98,9% (табл. 4.16).

Відбувається також збільшення прибутку без дотацій з одного гектара ріллі. В 2009 році, порівняно з 1999 роком, він зріс у 27 разів.

Вищий прибуток, порівняно з іншими зонами, одержано в господарствах Лісостепу. Тут він зріс проти 1999 р. в 26 разів, а в зоні Полісся, де збиток у 1999 р. становив 7,2, відповідно, до 294 грн в 2009 р., що, в основному, пов'язано із значним збільшенням посівів ріпаку в господарствах, – від 7,3 тис. га в 1999 р. до 48,4 тис. га в 2009 р. (табл. 4.16).

Таблиця 4.16

Валова продукція та прибуток рослинництва у сільськогосподарських підприємствах України (без дотацій), грн на 1 га ріллі (в порівнянних цінах 2005 р.)

Зона	Валова продукція рослинництва			Прибуток від рослинництва (без дотацій)			
	роки						
	1996–2000	2001–2004	2005–2009	1999	2007	2008	2009
Степ	660,2	846,9	1178,6	20,3	280,8	355,3	395,8
Лісостеп	830,0	931,5	1551,1	16,3	440,3	354,0	427,2
Полісся	586,3	665,7	1166,4	-7,2	324,4	294,2	359,2
Україна	712,9	857,4	1327,2	14,9	344,4	346,2	404,7

Джерело: дані Держкомстату.

У сільськогосподарських підприємствах відмічається тенденція росту рентабельності рослинництва, порівняно з 1999 р. Якщо в 1999 р. вона становила 8%, то в 2009 р. – 16,9% (табл. 4.17). Найвищий її рівень досягнуто в 2003 р. – 41,7%.

Таблиця 4.17

Рівень рентабельності рослинництва в сільськогосподарських підприємствах України, %

Роки						
1999	2000	2001	2003	2007	2008	2009

8,0	30,8	35,8	41,7	32,7	19,6	16,9

Джерело: дослідження автора.

Дослідженнями установлено, що ріст рентабельності виробництва значною мірою зумовлений діяльністю агрохолдингів, великих за розміром підприємств з площею сільськогосподарських угідь в середньому 100 тис.га. Займаючи близько 3 млн га, вони виробляють 22% сільськогосподарської продукції. При цьому, рентабельність окремих з них становить в межах 30–50% (рис. 4.2), а прибуток до виплати податків, відсотків і амортизації (EBITDA) з одного гектара – до 315 дол. США. На відміну від дрібних господарств, вони отримують високі врожаї і мають можливість розвивати інфраструктуру. Якщо в середньому по Україні, за підсумками 2008 року, урожайність становила 3,5 тонни зерна з гектара, то в агрохолдингах – до 5,6 тонни з гектара [76; 87].

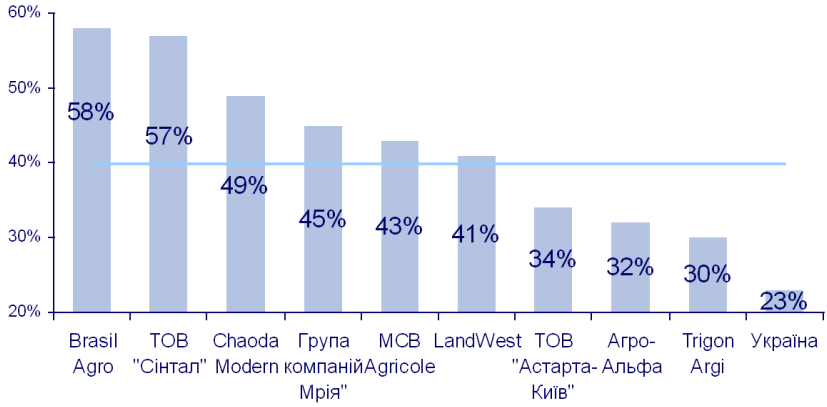


Рис. 4.2. Рентабельність виробництва в агрохолдингах, %

Джерело: дослідження автора.

Основними факторами, що забезпечували зростання виробничо-економічних показників господарської діяльності агрохолдингів, є концентрація і спеціалізація виробництва та

поєднання виробництва, переробки і реалізації готової продукції в єдиному замкнутому економічному середовищі.

Створення агрохолдингів є своєрідною відповіддю аграрної економіки України вимогам ринку і спрямоване на відновлення порушених міжгалузевих зв'язків та усунення диспаритету цін між реалізованою сільськогосподарською продукцією та матеріально-технічними ресурсами промислового походження, відновлення самодостатньої кредитної системи.

Цей процес відбувається еволюційним шляхом і не має широкого інформаційного розголосу та є принципово новим підходом до організації сільськогосподарського виробництва. Результатами створення агрохолдингів є: посилення конкуренції на ринку оренди земель та збільшення розміру орендної плати; залучення інвестицій; підвищення продуктивності праці; посилення конкурентоспроможності вітчизняного виробництва.

Діяльність великих аграрних об'єднань у сільському господарстві створює широкі можливості для розвитку аграрного бізнесу в Україні і забезпечує конкурентоспроможність вітчизняної сільськогосподарської продукції.

Протягом 2007 та 2010 років агрохолдинги розширили площі землекористування та обсяги виробництва сільськогосподарської продукції, що сприяло росту продажів (рис. 4.3). В компанії Lfndkom вони зросли на 260%, компанії Агро-Альфа та Сінтал на 150%. У 2010 році, порівняно з 2007 роком, продаж у досліджуваній групі агрохолдингів збільшився в 2 рази, що свідчить про стійкі тенденції становлення нової організаційно-правової форми господарювання.

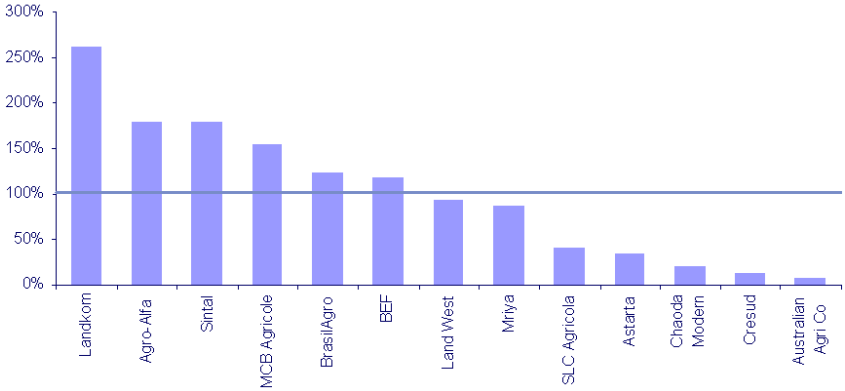


Рис. 4.3. Ріст продажу за 2007 і 2010 рр., %
Джерело: дослідження автора.

Використання інноваційних технологій та методів організації виробництва дозволяє агрохолдингам отримувати високі прибутки. Так, прибуток до виплати податків, відсотків і амортизації (EBITDA) з одного гектара в середньому становить 315 дол. США, а в компанії Sintal – 451 дол. США, тоді як по сільськогосподарських підприємствах даний показник знаходиться на рівні 98 дол. США (рис. 4.4).

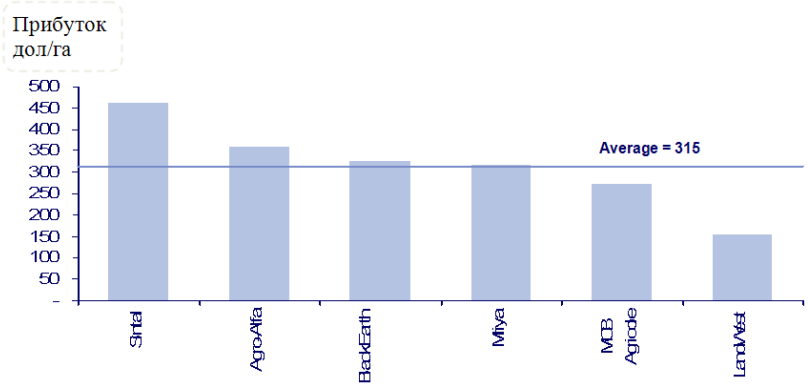


Рис. 4.4. EBITDA 2008 (Операційний прибуток до зняття амортизації,

відсотків та податків), дол. США /га
Джерело: дослідження автора.

Узагальнюючий економічний показник – рівень рентабельності – в агрохолдингах у 2008 році становив 35%, тоді як середній в сільськогосподарських підприємствах – лише 12%.

В усіх зонах і в цілому по Україні спостерігається тенденція до підвищення урожайності сільськогосподарських культур, але використання сучасних методів ведення виробництва дозволяє агрохолдингам отримувати вищі врожаї, порівняно з іншими формами господарювання. Так, у 2009 році по досліджуваній групі агрохолдингів урожайність становила: пшениці озимої – 3,9 т/га, ріпаку – 2,6, ячменю – 3,0 і кукурудзи – 5,4 т/га, що відповідно вище на 18%, ніж в сільськогосподарських підприємствах (рис.4.5-4.8).

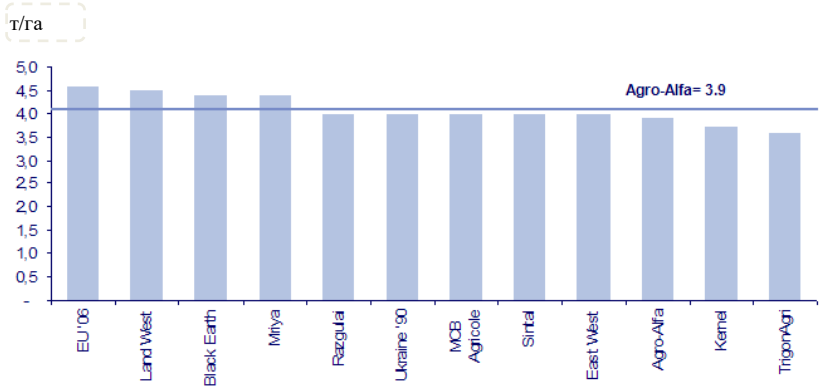


Рис 4.5. Урожайність пшениці в 2009 році, т/га
Джерело: дослідження автора.

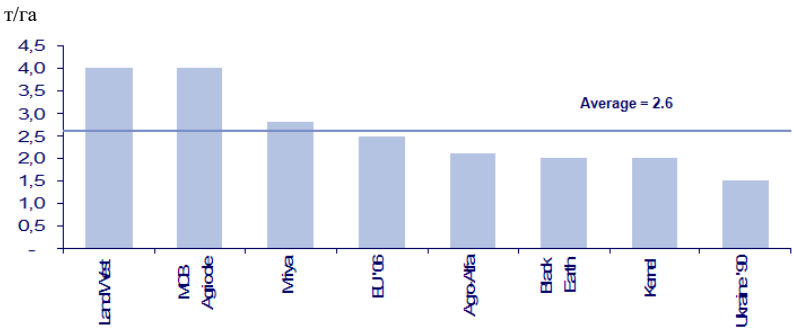


Рис 4.6. Урожайність ріпаку за 2009 рік, т/га
Джерело: дослідження автора.

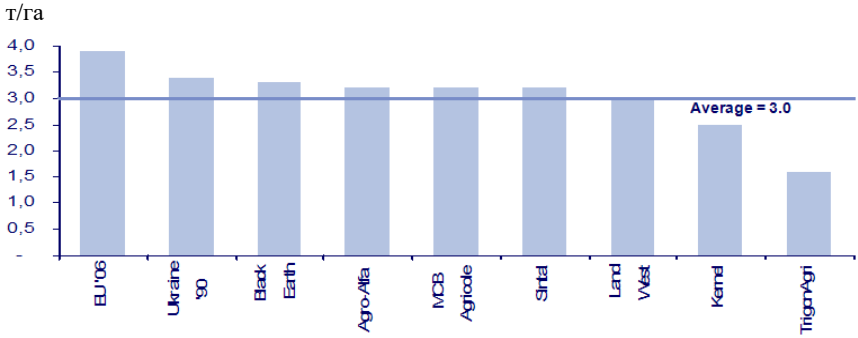


Рис 4.7. Урожайність ячменю у 2009 році, т/га

т/га

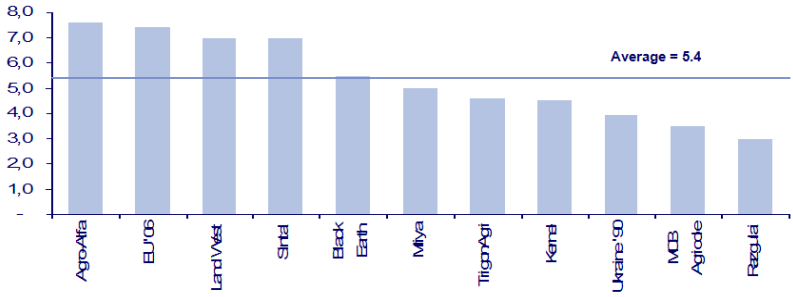


Рис. 4.8. Урожайність кукурудзи у 2009 році, т/га
Джерело: дослідження автора.

У 2010 році агрохолдинги, на відміну від решти сільськогосподарських підприємств та господарств населення, в яких обсяги виробництва зменшилися на 7,2 та 2,5% порівняно з 2009 роком, збільшили обсяги виробництва в середньому на 4,3%. При цьому частка у виробництві сільськогосподарської продукції рослинництва лише двадцяти основних компаній становила: зернових − 13%, технічних культур − 12,7%, цукрових буряків − 43,7% (табл. 4.18).

Застосування науково обґрунтованих технологій дозволяє агрохолдингам отримувати вищі, порівняно з іншими сільськогосподарськими підприємствами, показники господарської діяльності. Так, урожайність зернових в основних компаніях у 2010 році становила 38,7 ц/га проти 26,1 ц/га в інших сільськогосподарських підприємствах; цукрових буряків − 297,6 і 268,6 ц/га.

Таблиця 4.18

Питома вага виробництва основних видів продукції рослинництва за категоріями господарств у 2010 році, %

Показник	Рослинництво				
	культур	в т. ч.	йні культ	в т. ч.	

		пшениця	ячмінь	кукурудза		соняшник	соя	ріпак	цукровий буряк
Всі категорії підприємств:	100	100	100	100	100	100	100	100	100
с.-г. підприємства	62,8	70,4	60,3	61,8	73,9	75,7	75,9	77,6	48,7
агрохолдинги	13,0	8,6	4,7	17,4	12,7	6,8	20,0	17,3	43,4
господарства населення	24,2	21,0	35,0	20,8	13,3	17,5	4,1	5,1	7,9

Джерело: дослідження автора..

Вирішальними у створенні інтегрованих структур стали 1995 і 1996 роки, коли приватні компанії почали експорт зернових і отримали можливість приватизувати підприємства системи хлібопродуктів. У 2000 році вони фактично витіснили державних операторів. Основними гравцями стали великі транснаціональні компанії, такі як “Топфер”, “Каргіл”, “WJ Україна” та ін. Маючи доступ до дешевих довгострокових кредитних ресурсів, вони почали інвестувати їх у сільгоспвиробництво та формувати власні сировинні бази. Серед вітчизняних агрохолдингів, які вийшли на провідні ролі в експорті зерна, можна виділити “Нібулон”, “Кернел”, “Сарна”, “Миронівський хлібопродукт” та “Райз”. У 2010 році на 10 найбільших агрохолдингів припало 12% обсягу виробництва зернових культур у розрізі сільськогосподарських підприємств.

Якщо в 2010 р., порівняно з 2009 р., обсяг виробництва зернових і зернобобових в усіх категоріях господарств скоротився на 15%, то в агрохолдингах спостерігається зростання на 13%. За підсумками 2010 р., до найбільших виробників

зернових і зернобобових культур, серед холдингів, відносяться компанії “Миронівський хлібопродукт” (801,8 тис. т), "Райз" (535,4 тис. т) та NCH Capital (478,8 тис. т) (табл. 4.19). Рентабельність вироб-ництва зернових в 2010 р. зросла до 13,7%, тоді як в 2009 р. цей показник становив 7,3%, а в 2007 р. − 28,7%. Експорт зерна в 2010 році становив 13,9 млн т на суму 2,47 млрд дол. США, що на 26,1% більше показника 2007 року. Слід зазначити, що в 2010 р. середня урожайність зернових в усіх категоріях господарств становила 26,9 ц/га, а в агрохолдингах − 42 ц/га.

За підсумками 2010 р., на частку десяти агрохолдингів доводилося 10,9% від загального виробництва пшениці, майже 22% – кукурудзи та понад 7% – ячменю. Найбільшими виробниками в цій категорії, за підсумками 2010 р., були “NCH Capital” та “Миронівський хлібопродукт” (табл. 4.20).

Із 1990 по 2008 рік виробництво олійних культур збільшилося в 3,7 раза. У 2010 р., порівняно з 2009 р., виробництво олійних культур зросло на 6,3% і становило 10,03 млн т (табл. 4.21).

Таблиця 4.19

Питома вага агрохолдингів у виробництві зернових культур у 2010 році

Назва компанії	Зібрана площа, тис. га	Урожай-ність, ц/га	Виробництво, тис. тонн	Питома вага виробництва, %
Всього в с.-г. підприємствах	**10778**	**27,6**	**29779,3**	**100**
У т.ч. в основних агрохолдингах	**1316,4**	**38,7**	**5099,6**	**17,4**
"Миронівський Хлібопродукт"	126,9	63,2	801,8	2,7
"Райз"	123,8	43,2	535,4	1,8
"NCH Capital"	148,2	32,3	478,8	1,6
"Нафком"	111,1	25,8	286,5	1,0
"ГК Ілліч-Агро"	103,5	27,3	282,1	0,9
"А.Т.К."	36	74,7	268,8	0,9
"Астарта"	76,3	33,9	258,9	0,9
"Українські Аграрні Інвестиції"	73,3	27,1	199	0,7
"Агропродінвест"	50,8	39,1	198,5	0,7
"Приват Агро Холдинг"	55	35,8	197,1	0,7
"Valars Agro"	71,9	27,2	195,4	0,7
"Нібулон"	42,2	44,3	187,1	0,6
"Glencore International"	48,2	34,9	168,4	0,6
"Стіомі Холдинг"	50,7	32,7	166	0,6
"Чиста Криниця"	24,1	67,4	162,4	0,5
"Кернел"	45,9	33,6	154,2	0,5
"Сварог"	23,7	63,9	151,5	0,5
"Ukrland Farming"	44,2	31	137	0,5
"Світанок"	31,8	42,6	135,4	0,5
"Земля і Воля"	28,8	47	135,3	0,5
Всього по інших сільськогосподарських підприємствах	**9461,6**	***26,1***	**24679,7**	**82,6**

Джерело: за даними «АПК-інформ» та досліджень автора.

Таблиця 4.20

Питома вага агрохолдингів у виробництві основних зернових культур (пшениця, кукурудза, ячмінь) у 2010 році

Назва компанії	Зібрана площа, тис. га	Урожайність, ц/га	Виробництво, тис. тонн	Питома вага виробництва, %
Пшениця				
Всього по с.-г. підприємствах	***4930,6***	***27,0***	***13314,8***	***100***
в т.ч. по основних агрохолдингах	***458,6***	***31,8***	***1457,1***	***10,9***
"NCH Capital"	92	29,7	272,8	2,0
"Миронівський Хлібопродукт"	49,4	44,4	219,3	1,6
"ГК Ілліч-Агро"	70,2	29,3	205,6	1,5
"Нафком"	56,8	23,9	135,7	1,0
"Valars Agro"	46,7	28,1	131,2	1,0
"Українські Аграрні Інвестиції"	42	27,5	115,3	0,9
"Агропродінвест"	26	40,6	105,8	0,8
"Астарта"	31	32,8	101,7	0,8
"Райз"	21,5	43,4	93,5	0,7
"Агротон"	23	33,1	76,2	0,6
Кукурудза				
Всього по с.-г. підприємствах	***2014,6***	***47,0***	***9463,5***	***100,0***
в т.ч. по основних агрохолдингах	***364,4***	***57,0***	***2078,3***	***21,96***
"Миронівський Хлібопродукт"	67,4	82,8	558,1	5,9
"Райз"	89,9	45,0	404,1	4,3
"Аграрна Технологічна Компанія"	34	76,5	259,7	2,7
"Нафком"	50,1	28,6	143,5	1,5
"Чиста Криниця"	19,4	73,1	141,8	1,5
"NCH Capital"	22	59,3	130,3	1,4
"Земля и Воля"	27	48,2	130,1	1,4
"Стіомі Холдинг"	24,2	47,9	116	1,2
"Астарта"	20,1	48,7	98	1,0
"Сварог"	10,3	93,9	96,7	1,0
Ячмінь				
Всього по с.-г. підприємствах	***2794,2***	***19,7***	***5513,9***	***100,0***
в т.ч. по основних агрохолдингах	***165,7***	***23,8***	***395***	***7,16***
"NCH Capital"	28	23,4	65,8	1,2
"Агропродінвест"	15	36	54,1	1,0
"Астарта"	21,1	24,8	52,3	0,9
"ГК Ілліч-Агро"	23	22,6	52	0,9
"Glencore International"	16,5	27,7	45,6	0,8
"Укррос"	21,8	17,1	37,2	0,7
"Приват Агро Холдинг"	13	24,5	31,8	0,6
"Українські Аграрні Інвестиції"	15,6	18,1	28,3	0,5
"Agricole Укрзернопром"	11,7	23,8	27,9	0,5

Таблиця 4.21

Питома вага агрохолдингів у виробництві олійних культур у 2010 році

Назва компанії	Зібрана площа, тис. га	Урожай-ність, ц/га	Виробництво, тис. тонн	Питома вага виробництва, %
Всього по с.-г. підприємствах	***5584,1***	***15,6***	***8696***	***100,0***
в т.ч. по основних агрохолдингах	***680,9***	***18,8***	***1277,0***	***14,7***
"NCH Capital"	143,9	17,9	257,4	3,0
"Миронівський Хлібопродукт"	37,1	26,2	97,3	1,1
"Українські Аграрні Інвестиції"	51,0	16,2	82,4	0,9
"Приват Агро Холдинг"	42,5	18,3	77,9	0,9
"Астарта"	41,9	16,6	69,7	0,8
"Агротон"	42,5	15,7	66,6	0,8
"Кернел"	35,5	18,6	65,9	0,8
"Фрідом Фарм"	25,6	25,4	65,0	0,7
"Valars Agro"	34,8	17,2	59,9	0,7
"ГК Ілліч-Агро"	38,9	14,5	56,6	0,7
"Agricole Укрзернопром"	29,3	19,0	55,6	0,6
"Аграрная Технологічна Компанія"	23,3	20,0	46,4	0,5
"Лендком"	18,4	24,5	45,0	0,5
"Trigonagri"	23,7	17,2	40,8	0,5
"Glencore International"	20,8	19,1	39,6	0,5
"Сварог"	13,9	23,8	33,0	0,4
"KSG Agro"	16,6	19,5	32,4	0,4
"Продексім ЛТД"	11,3	26,2	29,5	0,3
"Сінтал"	15,8	17,9	28,4	0,3
"Нібулон"	14,1	19,6	27,6	0,3
Всього по інших с.-г. підприємствах	**4903,2**	**15,1**	**7419,0**	**85,3**

Джерело: за даними «АПК-інформ» та досліджень автора

Основне виробництво сконцентроване в сільськогосподарських підприємствах, а саме − 86,7%, або 8,7 млн тонн від загального валового збору цієї культури. При цьому, двадцять агрохолдингів на 12,2% площі виробили 1,27 млн т, або 14,79%, продукції. За підсумками 2010 р., найбільшими виробниками олійних культур були холдинги "NCH Capital" (257,4 тис. т) і "Миронівський хлібопродукт" (97,3 тис. т). Рентабельність виробництва соняшнику 2010 року становила 64,5%, тоді як у 2009 році цей показник дорівнював 41,4%, а в 2007 р. − 75,9%.

Основним у виробництві олійних культур є соняшник, виробництво якого в 2010 р. становило 6,8 млн т, або 67,5%, від загального валового збору. За підсумками 2010 р. на частку десяти агрохолдингів припадало 8,3% від загального випуску соняшнику, тоді як у виробництві ріпаку цей показник становив 18,2%, а сої − 20,9% (табл. 4.22). Основними компаніями-виробниками соняшнику в 2010 р. були "Миронівський хлібопродукт", "NCH Capital" та "Кернел", що в 2010 році отримали контроль над одним з найбільших виробників сирої соняшникової олії в Україні − компанією "Allseeds Group".

У 2009 році рентабельність соняшнику зросла до 41,4%, сої − до 34,1% (такий рівень був найвищим за останні роки), в той же час показник по ріпаку знизився до 23,8%. За результатами 2010 року, рентабельність соняшнику трохи збільшилася − до 64,7%, ріпаку − до 26,6%, а сої − зменшилася до 16,4%.

Основні чинники, що позитивно позначилися на зростанні врожайності:

– збільшення внесення мінеральних добрив під посіви. У 2010 р. на 1 га посівної площі було внесено 33 кг діючої речовини, що в два рази більше аналогічного показника 2005 р., в агрохолдингах цей показник досяг 180−230 кг;

– поступовий перехід на використання гібридних сортів посівного матеріалу в основному імпортного, орієнтованого на інтенсивні технології вирощування з підвищеною врожайністю і олійністю насіння;

– оновленням парку сільськогосподарської техніки новими сучасними тракторами та комбайнами;

– розвиток великотоварного виробництва.

Таблиця 4.22

Питома вага агрохолдингів у виробництві основних олійних культур (соняшник, соя, ріпак) у 2010 році

Назва компанії	Зібрана площа, тис. га	Урожайність, ц/га	Виробництво, тис. тонн	Питома вага виробництва, %
Соняшник				
Всього по с.-г. підприємствах	**3620,6**	**15,4**	**5585,6**	**100,0**
в т.ч. по основних агрохолдингах	**259,5**	**17,8**	**461,9**	**8,3**
"Миронівський Хлібопродукт"	27,6	25,8	71,1	1,3
"NCH Capital"	40,8	17,2	70,1	1,3
"Агротон"	39,4	14,6	57,4	1,0
"ГК Ілліч-Агро"	37,4	13,6	50,8	0,9
"Приват Агро Холдинг"	24,4	18,3	44,6	0,8
"Valars Agro"	22,9	17,3	39,8	0,7
"Кернел"	16,4	22,1	36,3	0,6
"Українскі Аграрні Інвестиції"	19,8	17,4	34,4	0,6
"KSG Agro"	15,7	19,3	30,3	0,5
"Agricole Укрзернопром"	15,1	17,9	27,1	0,5
Соя				
Всього по с.-г. підприємствах	***992,8***	***16,2***	***1611,5***	***100,0***
в т.ч. по основних агрохолдингах	***197,3***	***17,1***	***336,8***	***20,9***
"NCH Capital"	55,1	15,3	84,1	5,2
"Аграрная Технологічна Компанія"	23,1	20,0	46,2	2,9
"Фрідом Фарм"	17,1	27,0	46,1	2,9
"Астарта"	26,4	14,5	38,4	2,4
"Сварог"	10,5	24,9	26,1	1,6
"Кернел"	16,9	13,7	23,2	1,4
"Приват Агро Холдинг"	13,8	15,3	21,1	1,3
"Українські Аграрні Інвестиції"	18,1	10,7	19,3	1,2
"Стіомі Холдинг"	8,3	21,7	18	1,1
"Glencore International"	8	17,9	14,3	0,9
Ріпак				
Всього по с.-г. підприємствах	**819,5**	**17,0**	**1394,5**	**100,0**
в т.ч. по основних агрохолдингах	**120,3**	**21,1**	**253,9**	**18,2**
"NCH Capital"	47,5	20,3	96,3	6,9
"Лендком"	14,7	26,6	39,2	2,8
"Українські Аграрні Інвестиції"	13,1	21,0	27,4	2,0
"Agricole Укрзернопром"	10,3	21,1	21,8	1,6
"Миронівський Хлібопродукт"	5,7	26,6	15,1	1,1
"Дакор Агро Холдинг"	8,7	16,8	14,7	1,1
"Agrogeneration"	6,5	21,4	14,0	1,0

“Glencore International”	7,4	18,9	13,9	1,0
“Valars Agro”	6,4	17,9	11,5	0,8

Джерело: за даними “АПК-інформ” та досліджень автора.

Аналіз показує, що у 2010 р., в порівняно з 2009 р., збір цукрових буряків збільшився на 36,6% і становив 13,75 млн тонн, а рентабельність виробництва − 16,7%, тоді як у 2008 р. − 7,1%. У сільськогосподарських підприємствах виробляється 92,1%, або 12,66 млн тонн від загального валового збору цієї культури. Основне виробництво сконцентроване в пятнадцяти агрохолдингах, на які припадає 5,97 млн т, або 47,2% від загального виробництва цукрових буряків по сільськогосподарських підприємствах. Середня врожайність становить 297,6 ц/га, що на 11% більше, порівняно з іншими сільськогосподарськими підприємствами (табл.4.23).

Агрохолдинг "Астарта" у 2010 р. виробив 1257,3 тис. т цукрових буряків при середній врожайності 334,8 ц/га, “Агропродінвест”, відповідно – 1010,9 тис. т і 414,8 ц/га. До шести лідерів з виробництва цукрових буряків входять компанії “Райз” і “Дакор Агро Холдинг”, які на початку 2011 р. були придбані бізнесменом Бахматюком, що володіє компанією “Авангард” − найбільшим виробником яєць в Україні. В результаті операції підконтрольна йому компанія “Ukrlandfarming” стала найбільшим орендарем сільськогосподарських земель в країні. Земельний банк “Райз” орендує 180 тис. га, “Дакор” − 106 тис. га. “Райз” також володіє Лохвицьким цукровим заводом, займається дистри-буцією сільгосптехніки, добрив і засобів захисту рослин. Крім того, компанія розвиває господарства на 6 тис. голів великої рогатої худоби і 4 тис. голів свиней. “Дакор” володіє чотирма цукровими заводами. Нарощування обсягів виробництва цукрових буряків в агрохолдингах зумовлено формуванням власної сировинної бази, що істотно знижує залежність від зовнішніх поставок сировини, оптимізує їх терміни, знижує собівартість виробленого продукту.

Для досягнення належного рівня економічної ефективності агрохолдинги організовують виробництво таким чином, щоб розміри їх сировинних зон відповідали потужностям переробних заводів. Це досягається шляхом інтенсифікації виробничих

процесів та планування оптимальних сировинних зон і тривалості періоду переробки сировини та зведення до мінімуму втрати продукції на всіх технологічних стадіях виробництва, транспортування, зберігання, переробки.

Таблиця 4.23

Питома вага агрохолдингів у виробництві цукрового буряку в 2010 році

Назва компанії	Зібрана площа, тис. га	Урожайність, ц/га	Виробництво, тис. тонн	Питома вага виробництва, %
Всього по с.-г. підприємствах	**449,8**	**281,5**	**12663,4**	**100,0**
в т.ч. по основних агрохолдингах	**200,6**	**297,6**	**5969,1**	**47,14**
"Астарта"	37,6	334,8	1257,3	9,9
"Агропродінвест"	24,4	414,8	1010,9	8,0
"Мрія"	29,5	221,5	653,4	5,2
"Райз"	17,1	319,1	545,7	4,3
"Дакор Агро Холдинг"	14,1	280,4	395,9	3,1
"Світанок"	10,9	293,3	320,6	2,5
"Інсеко"	9,9	297,4	295,3	2,3
"УкрРос"	15,8	184,3	291,3	2,3
"Панда"	7,7	312,7	240,6	1,9
"Glencore International"	9,5	246,8	233,9	1,8
"Терра Фуд"	6,7	299,6	201,4	1,6
"NCH Capital"	5,2	366,7	191,6	1,5
"Украгроком"	4,6	324,7	149,2	1,2
"Галс-К, ЛТД"	4,6	241,4	111,5	0,9
"Valars Agro"	3	238,9	70,5	0,6
Всього по інших с.-г. підприємствах	**249,2**	**268,6**	**6694,3**	**52,86**

Джерело: за даними "АПК-інформ" та досліджень автора.

У 2010 р. в Україні було вироблено 18704,8 тис. тонн картоплі, з яких лише 3% − у сільськогосподарських підприємствах. Вирощуванням картоплі займаються спеціалізовані аграрні господарства та агрохолдинги. На частку тридцяти компаній-виробників картоплі припало понад 50% від

загального обсягу вирощування продукції в сільськогосподарських підприємствах, або 274,2 тис. т. Найбільші обсяги виробництва були характерні для компаній "Аграрна технологічна компанія" (7,14%), "Агро ЛВ Лімітед" (6,86%) та "Агро-Овен" (2,5%).

Виробництво продукції тваринництва у 2010 році, порівняно з 1990 роком, скоротилося на 47% та на 8,4% збільшилось порівняно з 2008 роком. Починаючи з 2001 року, спостерігається нарощування загального виробництва продукції тваринництва (середньорічний приріст становив 1,7%). Перш за все, слід відзначити щорічне зростання обсягів його виробництва у сільськогосподарських підприємствах (середньорічний приріст становив понад 8%). У господарствах населення, діяльність яких пов'язана з виробництвом тваринницької продукції, поступово починає скорочуватися виробництво (в 2010 р., порівняно з 2000 р., на 8,1%).

В агрохолдингах зосереджено 14,5% поголів'я великої рогатої худоби, 15,7 − корів, 23,1 − свиней, 66% − поголів'я птиці до загальної їх чисельності по сільськогосподарських підприємствах. На частку основних агрохолдингів у 2010 році припадало: 55% виробництва м'яса птиці у забійній вазі, 10,6% − свинини, 4,8% − яловичини, 3,5% − молока (табл.2.24). Агрохолдинги модернізують існуючі тваринницькі комплекси та запроваджують у виробництво нові технологічні прийоми. Як результат, у 2010 році середній надій від однієї корови по основних агрохолдингах становив 4,2 т проти 3,7 т по інших сільськогосподарських підприємствах та 4,1 т по господарствах населення. В окремих агрохолдингах надій від корови становить 5−7,5 т, а в "Агро-союзі" – 7,9 т (табл. 4.24).

Таблиця 4.24

Питома вага основних видів продукції тваринництва за категоріями господарств у 2010 році, %

Показник	Молоко	Яловичина	Свинина	М'ясо птиці
Всі категорії підприємств	100,0	100,0	100,0	100,0
в т.ч.				
с.-г. підприємства	16,2	19,7	30,0	26,0

агрохолдинги	3,5	4,8	10,6	55,0
населення	80,3	75,5	59,5	19,0

Джерело: за даними АПК інформ та досліджень автора.

Валова продукція тваринництва у 2010 р., порівняно з 2009 р., зросла на 4,5%, у тому числі в сільськогосподарських підприємствах − на 8,3%, а в господарствах населення знизилася на 0,5%.

Станом на 1 січня 2011 р. поголів'я у всіх категоріях господарств становило 4494,4 тис. голів, з них у сільськогосподарських підприємствах − 1526 тис. голів, серед яких 223 тис. голів, або 14,5%, припадало на агрохолдинги. Також в 2010 р. було відзначено збільшення поголів'я великої рогатої худоби у великих підприємствах з чисельністю основного стада понад 5000 голів − від 49,6 тис. до 83,тис. голів. У 2010 році рівень рентабельності виробництва м'яса великої рогатої худоби становив 35,9% (без урахування бюджетних дотацій та інших субсидій). Рентабельність високоефективних підприємств у скотарстві становить 30−50%, проте їх частка в загальному виробництві незначна − менше 2%.

За підсумками 2010 року, частка двадцяти агрохолдингів у виробництві м'яса великої рогатої худоби в живій вазі сільськогосподарськими підприємствами становила 19,7%, або 35 тис. тонн. Більшість агрохолдингів спеціалізуються на молочному скотарстві, а виробництво яловичини при цьому є лише супутнім напрямом. До цієї категорії можна віднести такі агрохолдинги, як "Агро Альфа", "Астарта", "Українська молочна компанія", "Агропродінвест" та деякі інші. В той же час, для окремих холдингів м'ясне скотарство − основний вид діяльності. До таких можна віднести "Миронівський хлібопродукт", "Київ Атлантік Групп", "OSI Group", а також підприємства компанії "Ukrland Farming" (табл. 4.25).

Виробництво молока в 2010 р. в усіх категоріях господарств становило 11,25 млн тонн, а в 2011 р. прогнозується близько 11 тис. тонн. Більша частина виробництва молока припадає на господарства населення. Вони в 2010 р. виробили 9,0 млн тонн цієї продукції, або 80% загального виробництва проти 0,39 млн т, або 3,4% в агрохолдингах.

Станом на 1 січня 2011 року загальне поголів'я корів в Україні становило 2631,2 тис. голів. У господарствах населення було зосереджено 78% усієї чисельності корів (2042,1 тис. голів), в сільськогосподарських підприємствах, відповідно, 22% (589,1 тис. голів).

Таблиця 4.25

Питома вага агрохолдингів у виробництві великої рогатої худоби в живій вазі в 2010 році

Назва компанії	Виробництво, тис. тонн	Питома вага, %	Поголів'я на кінець 2010 р., тис. голів	Питома вага, %
Всього по с.-г. підприємствах	**177,9**	**100,0**	**1526,4**	**100,0**
У т.ч. по основних агрохолдингах	**35,02**	**19,7**	**223,26**	**14,5**
"Миронівський Хлібопродукт"	7,71	4,3	26,14	1,7
"ГК Ілліч-Агро"	5,23	2,9	35,52	2,3
"Агро Альфа"	2,45	1,4	21,45	1,4
"Астарта"	2,02	1,1	23,46	1,5
"Ukrland Farming"	1,95	1,1	11,14	0,7
"Приват Агро Холдинг"	1,9	1,1	10,64	0,7
"OSI Group"	1,71	1,0	3,97	0,3
"Райз"	1,55	0,9	13,91	0,9
"Сварог"	1,48	0,8	9,28	0,6
"Київ Атлантік"	1,36	0,8	3,23	0,2
"Агропродінвест"	1,08	0,6	7,13	0,5
"Укрпрос"	0,96	0,5	8,33	0,5
"Агротис"	0,95	0,5	9,19	0,6
"Агротон"	0,84	0,5	6,33	0,4
"Агрофірма Шахтер"	0,83	0,5	12,21	0,8
"Індустріальна молочна група"	0,74	0,4	5,31	0,3
"Терра Фуд"	0,72	0,4	4,29	0,3
"Інтер-Агро-Капітал"	0,64	0,4	4,92	0,3
"NCH Capital"	0,47	0,3	5,55	0,4
"Група Агротрейд"	0,43	0,2	1,26	0,1
Всього по інших с.-г. підприємствах	**142,9**	**80,3**	**1303,1**	**85,5**

Джерело: за даними “АПК-інформ” та досліджень автора.

За 2010 р., порівняно з кінцем 2009 р., поголів'я корів скоротилося у всіх категоріях господарств на 3,9%, у тому числі в господарствах населення − на 4,2%, в сільськогосподарських підприємствах − на 2,5%.

Незважаючи на зменшення поголів'я корів, обсяги виробництва молока залишаються стабільними завдяки зростанню середньорічного надою молока від однієї корови. У 2010 р. він становив 4010 кг, що на 29,2% більше відповідного показника 1990 року. При цьому, сільськогосподарські підприємства в 2010 році, завдяки підвищенню надою молока від однієї корови, в агрохолдингах змогли перевищити рівень надоїв 2000 року більше ніж у 2 рази.

В Україні існують різні стратегії ведення молочного бізнесу. Найбільш широко представлений напрям − розвиток крупнотоварного виробництва поряд з дрібними і середніми фермами, об'єднаними в одну виробничу структуру. Типовими представниками даного напряму є агрохолдинги “Астарта” і “Агро Альфа”. За підсумками 2010 р., ними було вироблено, відповідно, 51,5 і 35,9 тис. тонн молока (табл. 4.26). Найбільшим же виробником даної продукції в Україні є холдинг “ГК Ілліч Агро”, обсяги випуску молока якою досягли 57 тис. т на 36 молочних фермах.

Таблиця 4.26

Питома вага агрохолдингів у виробництві молока в 2010 році

Назва компанії	Поголів’я на кінець 2010 р., тис. голів	Надій молока від однієї корови, т	Виробництво, тис. тонн	Питома вага виробництва молока, %	Питома вага поголів’я корів,%
1	2	3	4	5	6
Всього по с.-г. підприємствах	**589,1**	**3,8**	**2216,5**	**100,0**	**100,0**
в т.ч. по основних агрохолдингах	**92,2**	**4,2**	**391,59**	**17,7**	**15,7**

“ГК Ілліч-Агро”	13,9	4,1	57,36	2,6	2,4
“Астарта”	11,3	4,6	51,47	2,3	1,9
“Агро Альфа”	10,2	3,5	35,93	1,6	1,7
“Миронівський Хлібопродукт”	7,7	4,6	35,12	1,6	1,3
“Райз”	6,0	4,1	24,31	1,1	1,0
“Агропродінвест”	3,5	5,7	20,03	0,9	0,6
“Приват Агро Холдинг”	4,1	4,7	19,43	0,9	0,7

Продовження табл. 4.26

1	2	3	4	5	6
“Агротис”	4,0	4,6	18,38	0,8	0,7
“Укррос”	3,7	4,1	15,23	0,7	0,6
“Індустріальна молочна група”	2,9	5,0	14,57	0,7	0,5
“Агро Союз”	1,8	7,9	14,28	0,6	0,3
“Сварог”	3,2	4,3	13,72	0,6	0,5
“Інтер-Агро-Капітал”	1,8	7,2	12,91	0,6	0,3
“Агрофірма Шахтер”	4,9	2,5	12,2	0,6	0,8
“NCH Capital”	2,2	4,7	10,25	0,5	0,4
“Агротон”	2,8	3,5	9,76	0,4	0,5
“Ukrland Farming”	4,8	1,8	8,8	0,4	0,8
“Терра Фуд”	1,3	5,1	6,65	0,3	0,2
“Amgroup”	1,1	5,1	5,63	0,3	0,2
“Синтал”	1,0	5,6	5,56	0,3	0,2
Всього по інших с.-г. підприємствах	**497**	**3,7**	**1824,9**	**82,3**	**84,4**

Джерело: за даними «АПК-інформ» та досліджень автора.

Слід зазначити, що в 2009 році рентабельність тваринництва в Україні, завдяки концентрації виробництва та використанню сучасних технологій вирощування, становила 5,5%.

Вирощування свиней та виробництво свинини є другою за значимістю галуззю тваринницької сфери України. Якщо в 2000 р. загальна кількість підприємств, що займалися свинарством, становила 9,1 тис., в 2006 р. − 7,8 тис., то наприкінці 2010 р. їх нараховувалося всього 4,9 тис. У той же час частка великих і середніх сільськогосподарських підприємств з чисельністю свиней понад 6 тис. голів протягом 2007−2010 рр. стабільно зростала від 23,7% на 1 січня 2007 р. до 41 % на 1 січня 2011 року. Одночасно з цим знизилася частка дрібних підприємств. Питому вагу

агрохолдингів у виробництві свиней в живій вазі наведено в табл. 4.27.

Сільськогосподарські підприємства зайняли лідируючі позиції в структурі виробництва м'яса птиці, починаючи з 2003 року, і до цього дня утримують їх завдяки великим холдингам. На частку п'яти агрохолдингів припадає понад 70% всього виробництва м'яса птиці в живій вазі, а лідером серед них є "Миронівський хлібопродукт" з часткою на ринку майже 50% (табл.4.28), до того ж він залишається найголовнішим виробником зернових культур в Україні. За підсумками 2010 р. на дев'ять компаній припадало 795,3 тис. т птиці в живій вазі, або 80% до загального виробництва. Так, компанія "Агромарс" була однією з перших, яка в 90-і роки вирішила інвестувати кошти в птахівництво і вийшла на ринок під торговою маркою "Гаврилівські курчата". У 2001 році на ринку птиці з'явився новий гігант − "Миронівський хлібопродукт".

Таблиця 4.27

Питома вага агрохолдингів у вирощуванні свиней в живій вазі в 2010 році

Назва компанії	Виробництво, тис. тонн	Питома вага, %	Поголів'я свиней на кінець 2010 р., тис. гол.	Питома вага, %
Всього по с.-г. підприємствах	**350,4**	**100,0**	**3625,2**	**100,0**
в т.ч. по основних агрохолдингах	**117,2**	**33,5**	**830,4**	**23,1**
"АПК-Інвест"	17,4	5,0	119,8	3,3
"Агропромислова компанія"	12,3	3,5	100,4	2,8
"Бахмутский аграрний союз"	11,4	3,2	79,5	2,2
"Сагро"	11,0	3,1	67,6	1,9
"Корпорація Глобіно"	8,1	2,3	42,5	1,2
"ГК Ілліч-Агро"	7,6	2,2	70,1	1,9
"Нива Переяславщини"	7,2	2,1	51,6	1,4
"Агро-Овен"	6,0	1,7	36,2	1,0
"Миронівський Хлібопродукт"	6,0	1,7	39,0	1,1
"Агро-Союз"	4,5	1,3	52,9	1,5
"РКМ Duda"	4,4	1,3	22,1	0,6
"East Capital Holding"	3,2	0,9	11,9	0,3

“Фрідом Фарм”	2,9	0,8	21,0	0,6
“Demis Agro”	2,9	0,8	20,5	0,6
“Агрофірма Шахтер”	2,5	0,7	35,2	1,0
“Земля и Воля”	2,4	0,7	10,4	0,3
“Західна аграрна компанія”	2,0	0,6	14,3	0,4
“Агротон”	1,9	0,6	4,4	0,1
“Укррос”	1,8	0,5	21,0	0,6
“Галс-К, Лтд”	1,7	0,5	10,0	0,3
Всього по інших с.-г. підприємствах	**233,2**	**66,5**	**2794,8**	**76,9**

Джерело: за даними “АПК-інформ” та досліджень автора.

Таблиця 4.28

Питома вага компаній у виробництві м'яса птиці в живій вазі в 2010 році

Назва компанії	Виробництво, тис. тонн	Питома вага, %	Поголів’я на кінець 2010 р., тис. голів	Питома вага, %
Всього по с.-г. підприємствах	**998,4**	**100,0**	**110,6**	**100,0**
в т.ч. по основних агрохолдингах	**795,3**	79,7	**73,7**	66,6
“Миронівський Хлібопродукт”	485,9	48,7	30,1	27,2
“Агромарс”	151	15,1	9,7	8,8
“Корпорація "Днепровская”	63,7	6,4	3,6	3,3
“Агро-Овен”	41	4,1	2,2	2,0
“Ландгут Група Компаній”	17,4	1,7	2,7	2,4
“Західна Аграрна Компанія”	14	1,4	0,9	0,8
“Авангард”	10,3	1,0	23,9	21,6
“Агротон”	6,5	0,7	0,2	0,2
“Бахмутський аграрний союз”	5,5	0,6	0,4	0,4
Всього по інших с.-г. підприємствах	**203,1**	**20,40**	**36,9**	**33,40**

Джерело: за даними “АПК-інформ” та досліджень автора.

У секторі виробництва яєць, як і в цілому у виробництві м'яса птиці, за останні роки досить сильно зміцнилися великі компанії. На частку п'яти компаній, за підсумками 2010 р., припало 6,6 млрд яєць, або понад 60% від загального виробництва сільськогосподарськими підприємствами. Фактично монополістом на ринку на поточний момент є вертикально-інтегрована компанія "Авангард", що включає в себе 19 птахофабрик. Виробничі потужності становлять 18,9 млн курок-несучок і 5,2 млрд яєць. У промисловому виробництві яєць частка компанії “Авангард” становить близько 43%, а у випуску сухих яєчних продуктів − 97%. Частка компанії в українському експорті яєць становить 52%, а в поставках сухих яєчних продуктів − 97%. Основними конкурентами компанії на ринку яєць є “Овостар”, яка є найбільшим виробником рідких яєчних продуктів в Україні та корпорація “Інтер-Агросистема”.

За підсумками 2010 року, питома вага найбільших виробників яєць становить: “Авангард” – 42,5%, корпорація “Інтер-Агросистема” – 8%, “Мироновский хлібопродукт” – 4,9% (табл. 4.29).

Таблиця 4.29

Питома вага компаній у виробництві яєць птиці у 2010 р.

Назва компанії	Виробництво, тис. тонн	Питома вага, %	Поголів’я на кінець 2010 р., тис. голів	Питома вага, %
Всього по с.-г. підприємствах	**10,25**	**100,0**	**110,6**	**100,0**
в т.ч. по основних агрохолдингах	**6,85**	**66,8**	**77**	**69,6**
“Авангард”	4,36	42,5	23,9	21,6
Корпорація “Інтер-Агросистема”	0,82	8,0	3,7	3,3
“Овостар”	0,54	5,3	2,2	2,0
“Миронівський Хлібопродукт”	0,5	4,9	30,1	27,2
“Ландгут Група Компаній”	0,33	3,2	2,7	2,4
“Агромарс”	0,11	1,1	9,7	8,8
“Агрокорпорація Крупец”	0,09	0,9	0,7	0,6

“Агропромислова компанія”	0,06	0,6	0,4	0,4
“Корпорація “Днепровская”	0,04	0,4	3,6	3,3
Всього по інших с.-г. підприємствах	**3,4**	**33,2**	**23,6**	**30,4**

Джерело: за даними “АПК-інформ” та досліджень автора.

Більшість агрохолдингів підвищують рентабельність виробництва птиці завдяки побудові замкнутого циклу − починаючи з виробництва кормового зерна і закінчуючи випуском готових напівфабрикатів. Компанія МХП в 2009 р.заявляла про рента-бельність виробництва курятини на рівні 20%, що пояснюється вертикальною моделлю побудови бізнесу.

В Україні безумовними результатами створення агрохолдингів є: посилення конкуренції на ринку оренди земель та збільшення в них розміру орендної плати; залучення інвестицій в сільське господарство; зростання продуктивності та збільшення обсягів виробництва продукції; залучення кваліфікованих кадрів; потенційні вкладення в розвиток сільської місцевості; підвищення конкурентоспроможності вітчизняного сільськогосподарського виробництва.

При цьому слід зазначити, що орендна плата зросла протягом 2000−2009 рр. від 42,1 грн/га до 231 грн/га. Тільки за 2007 і 2008 роки надійшло понад 1 млрд доларів США інвестицій. Прикладом успішної діяльності можна назвати ТОВ СП “Нібулон”. Він є одним з найбільших сільськогосподарських товаровиробників, інвестором, вкладення коштів якого в сільське господарство за 17 років перевищили 1,3 млрд грн, що дозволило бути першими серед українських експортерів. За останні три роки “Нібулон” займав перші місце серед українських експортерів зерна і був нагороджений почесною грамотою Міністерства АПК України в номінації “Зернотрейдер року”. 31 підрозділ компанії розташовано у Вінницькій, Луганській, Миколаївській, Полтавській, Харківській, Хмельницькій, Черкаській областях. Із осені 2007 року проводиться робота з розширення сільгоспвиробництва в Сумській області, а з початку 2011 року – у Житомирській і Чернігівській областях. 25 тис. власників земельних паїв передали холдингу в оренду понад 70

тис. га сільгоспугідь. Для забезпечення ефективного їх використання холдингом закуповується нова імпортна сільгосптехніка, апробуються й впроваджуються кращі вітчизняні та зарубіжні сорти насіння, постійно удосконалюються технології вирощування сільськогосподарських культур.

Філософія компанії – розмістити свої потужності безпосередньо в товаровиробника, тому ведеться будівництво елеваторів у багатьох регіонах України, які є зразком досягнень технічного прогресу та ефективної організації праці, показуючи, наскільки прибутково можна займатися вирощуванням сільгосппродукції в цих регіонах.

У компанії працює 3,2 тисячі осіб, причому, середній вік співробітників – 29 років. Тут підтримується зв'язок з 14 вузами. Оновлення колективу за рахунок молодих високоосвічених кадрів – один з факторів успіху.

Валовий збір врожаю зернових, зернобобових та олійних культур в ТОВ СП "Нібулон" у 2009 р. становив понад 300 тис. тонн, що на 65% перевищує показник минулого року. В середньому у філіях компанії врожайність озимого ячменю досягла 52,3 ц / га, озимої пшениці – 57 ц / га, кукурудзи – 118 ц / га, соняшнику – 32,8 ц / га. Особливістю є і висока якість врожаю 2009 року: 95% продовольчої пшениці 1–3 класу, з них 50% – I та II класу.

ТОВ СП "Нібулон" в 2010 р. розпочав будівництво самохідного флоту, який буде постачати зерно в країни Близького Сходу. Також у планах компанії будівництво в рамках інвестиційної програми восьми елеваторів, чотири з яких − у Полтавській області.

Компанія Sintal Agriculture Public Limited створена 2008 р., в травні 2009 року придбала 100% акцій НПФ "Синтал–Д" яка працює в Україні з 1992 р. Нині компанія орендує 96 тис. га сільськогосподарських земель, займається вирощуванням зернових та олійних культур, цукрових буряків, ріпаку і щорічно нарощує їх валові збори. Також у її власності два цукрових заводи, ферма з вирощування свиней на 9 тис. голів, 16 агрогосподарств. Компанія 20 жовтня 2009 р. здійснила приватне

дорозміщення 17,2% акцій на $ 13 млн. Ціна розміщення становила $ 2,28 за одну депозитарну розписку, що відповідає капіталізації компанії в розмірі $ 75 млн. У 2008 р. Sintal Agriculture також провела приватне розміщення 15% своїх акцій на $ 34,5 млн 5 серпня 2009 року акції компанії були включені в лістинг Франкфуртської фондової біржі [34].

ВАТ "Цукровий союз "Укррос" створено 13 лютого 2007 року. До компанії входять 7 цукрових заводів і 17 великих сільськогосподарських підприємств. В управлінні компанії знаходиться близько 80 тис. га землі. Частка компанії на ринку цукру в 2008 році становила 12,8%. У 2008 році компанія провела приватне розміщення 19,98% акцій і залучила 201 925 830 грн.

Корпорація "Приват-Агро" має у своєму складі 17 сільгосппідприємств, із загальною прощею орних земель 120000 га. Займається вирощуванням пшениці, кукурудзи, соняшнику, ріпаку, сої, цукрових буряків та інших культур. Має у своєму складі заводи з переробки цукрових буряків, сої. До складу холдингу входять виробничі компанії, які функціонують у таких галузях: виробництво продукції рослинництва, насінництво, виробництво продукції тваринництва, переробка та зберігання с.-г. продукції, надання послуг. У структурі посівних площ пшениця озима займає 20%, кукурудза – 19, соя –14, соняшник – 10, цукрові буряки – 5, ячмінь – 8, кормові культури – 10, пари – 14%.

Холдинг "Приват-Агро" розвиває в більшості своїх господарств потужності з первинної переробки та зберігання сільськогосподарської продукції. Практично на кожному аграрному підприємстві, що входить до складу холдингу, є власна дрібна переробка, призначена для задоволення внутрішніх потреб господарства, а саме: токове складське господарство, млини, пекарні, крупорушки, ДКУ (дерть), олійниці, забійні цехи, м'ясопереробні цехи. Крім того, в 2005 році створено нове підприємство ТОВ "Приват-Альянс", яке займається переробкою та зберіганням сільскогосподарської продукції (переробка сої,

ріпаку, зберігання всіх видів зернових). Більшість підприємств агрохолдингу має власні зерносушильні комплекси (елеватори). При чому в господарствах, де вони вже функціонували, за час діяльності в рамках холдингу сушилки були реконструйовані (ТОВ ім. Посмітного, ВАТ "Насіннєве"), а в господарствах, де такі були відсутні, заново побудовані за кредитні кошти.

До складу ТОВ "Приватагро-Черкаси" входять два цукрових заводи (в які інвестовано 14 млн грн), розвинута дрібна підсобна переробка (крупорушка, млин, олійниця). ВАТ "Насіннєве" та ТОВ "Дукла" мають насіннєобробні заводи, розвинуту підсобну переробку (млин, пекарні, крупорушки, ковбасні цехи, забійні цехи, сушарка). ТОВ агрофірма "Наукова" має власний елеватор, автотранспортний парк, який надає послуги для сільгосппідприємств Дніпропетровської області, планується реконструкція спиртзаводу та молокозаводу. Крім того, ТОВ ім. Посмітного, ТОВ ім. Мічуріна, ВАТ "Насіннєве" мають консервні заводи (овочі, фрукти). Агрохолдинг має партнерські відносини із світовими виробниками ресурсів. У компанії є ексклюзивне право на продаж техніки ("Case", "JohnDeere", "Claas", "Holmer"), що була у використанні, з подальшим ремонтом в Україні. Єдиним дистриб'ютором цієї техніки в Україні є "Приватбанк". Компанія здійснює продаж насіння "Pioner", "Rustyke", "Lembke" на спе-ціальних умовах, займається реалізацією засобів захисту рослин "Інсеко", "Агросфера", "Нертус", "Cheminova", "TerraTehnology', "Syngenta".

Найбільший холдинг "Україна "СКМ" і його партнер з гірничо-металургійного бізнесу "Смарт-Холдинг" створили на базі сільськогосподарських активів Маріупольського металургійного комбінату ім. Ілліча ("ММК ім. Ілліча", Донецька обл.) сільскогосподарський холдинг "Група HarvEast" із земельним банком понад 200 тис. га.

У повідомленні прес-служби СКМ зазначається, що акціонерами агрохолдингу виступають "СКМ" і "Смарт-Холдинг": вони створили керуючу компанію HarvEast, якій

передані права зі стратегічного та операційного управління агрохолдингом. "СКМ" є мажоритарієм нового агрохолдингу.

В управління холдингу "HarvEast" будуть передані сільськогосподарські активи ММК ім. Ілліча: оброблювані землі загальною площею понад 200 тис. га; велика рогата худоба (понад 36 тис. голів), свинарські ферми (понад 60 тис. голів); птахофабрики (більше 270 тис.) та інші профільні активи (виробництво комбікормів, насіннєве рослинництво).

Географічно перераховані активи розташовані переважно в Донецькій, а також у Запорізькій, Черкаській, Житомирській областях і в Криму. Вони включають дочірні підприємства (ДП) "Ілліч-Агро Донбас", "Ілліч-Агро Запоріжжя", "Ілліч-Агро Умань", "Ілліч-Агро Крим", ВАТ "Бахчовик" і "Транспортник" (рослинництво і тваринництво), ДП "Ілліч-Рибалка" (розведення риби) і ВАТ "Приазов'я" (насінництво). Загальна кількість співробітників компаній холдингу у 2011 році становила 9 тис. чол.

Важливою умовою розвитку агрохолдингів є підвищення ефективності використання земельних ресурсів, в тому числі за рахунок запровадження науково обґрунтованої структури посівних площ; оптимізації спеціалізації, складу і розмірів агрохолдингів залежно від природно-кліматичних умов та економіко-організаційних факторів.

За результатами дослідження, нормативи оптимального співвідношення культур у сівозмінах для досягнення високих і стабільних урожаїв та запобігання виснаженню ґрунтів внаслідок ґрунтовтоми, які розроблено із врахуванням спеціалізації господарств Житомирської області та алелопатичних властивостей культур, наведено в таблицях 4.30 та 4.31.

Економічний ефект при цьому визначається підвищенням урожайності сільськогосподарських культур на 10–15% та дохідності господарства на 5–30% за рахунок швидкого реагування на кон'юктуру ринку.

Таблиця 4.30

Нормативи оптимального співвідношення культур у

сівозмінах господарств різної спеціалізації для зони Полісся

Культура	Спеціалізація господарств				
	виробництво молока	відгодівля ВРХ	вирощування нетелей	виробництво	
				свинини і продукції птахівництва	молока і овочів
Зернові	46–48	47–49	47–49	54–56	32–34
Технічні	8–10	8–10	8–10	8–10	–
Картопля і овочі	6–10	6–10	7–9	7–9	15–20
Кормові	36–40	34–42	36–40	26–30	47–50
Кукурудза, люпин на силос і зелений корм	12–13	10–12	10–14	4–6	12–18
Кормові коренеплоди	4–6	2–3	2–3	2–4	5–6
Багаторічні трави	19–21	18–22	20–22	14–16	20–28
Однорічні трави	2–5	5–7	5–7	5–7	7–9
Післяукісні і післяжнивні однорічні культури на корм	10–12	12–14	10–12	10–12	12–14

Джерело: дослідження автора.

Таблиця 4.31

Нормативи оптимального співвідношення культур у сівозмінах господарств різної спеціалізації для зони Лісостепу

Культура	Спеціалізація господарств					
	виробництво молока	відгодівля		вирощування нетелей	виробництво	
		ВРХ	свиней		продукції птахівництва	молока і овочів
Зернові	50–52	52–54	62–64	50–52	64–66	38–44
Технічні	13–16	13–15	14–16	14–16	14–16	6–8
Картопля і овочі	3–4	3–4	2–3	1–3	2–3	14–16
Кормові	30–34	30–32	18–20	32–34	16–18	38–44

Кукурудза на силос і зелений корм	10–12	9–13	5–6	8–10	8–10	10–14
Кормові коренеплоди	3–5	2–3	2–3	2–3	2–3	3–5
Багаторічні трави	14–16	14–16	9–10	14–16	9–11	18–22
Однорічні трави	5–7	4–5	3–4	5–7	4–5	5–7
Післяукісні і післяжнивні культури на корм	6–8	6–8	5–7	6–8	5–7	10–12

Джерело: дослідження автора.

Рослинництво домінує в переважній більшості агрохолдингів. Зважаючи на це, ефективний розвиток зернового господарства доцільно забезпечувати, як правило, за рахунок зниження землемісткості зернового господарства. Водночас, розміщення і спеціалізація зернового господарства мають раціонально поєднуватися з розвитком інших галузей сільського господарства. З цією метою в кожному землеробському регіоні, районі і господарстві слід удосконалювати структуру посівів зернових культур, освоювати науково обґрунтовані сівозміни та впроваджувати чисті, зайняті, сидеральні пари, інтенсивні, енергозберігаючі й екологобезпечні технології обробітку ґрунтів і посівів, а також розвивати прогресивні системи насінництва. Це дозволить наростити обсяги виробництва в сільському господарстві. У великих господарствах перехід до оптимізованої структури посівних площ за умов сучасної ситуації на ринку сільськогосподарської продукції можна зробити за схемою, наведеною в табл. 4.32. Для освоєння сівозмін розробляють план переходу до встановленого проектом чергування культур. План розрахований на 2−3 роки, після чого культури займають своє місце, згідно з чергуванням, і сівозміна вважається освоєною.

Таблиця 4.32

Оптимізація структури посівних площ, %

Культура	Перший рік	Другий рік	Третій рік
Пшениця озима	21,8	19,6	20
Жито озиме	2	9,6	4,6
Гречка	3,3	1,6	1,5
Кукурудза на зерно	17,8	20,8	24,7
Ячмінь ярий	8,2	7,4	5,5
Соняшник	6,7	7	11
Соя	3,9	4,8	4,9
Ріпак озимий	2,5	2,4	0,5
Кормові культури	33,8	26,8	27,3

Джерело: дослідження автора.

Для агрохолдингів рекомендуються довгострокові – семи-девятипільні сівозміни. Приклади схем сівозмін для різних типів ґрунтів Житомирської області за різної спеціалізації господарств наведено в табл. 4.33.

Таблиця 4.33

Схеми сівозміни для господарств різного напряму спеціалізації

Лісостеп		**Полісся**	
1.Багаторічні трави 2. Озима пшениця + післяжнивні 3. Цукрові буряки 4.Кукурудза на силос, зерно 5.Ярий ріпак + післяжнивні 6.Ярі з підсівом багаторічних трав	1.Однорічні трави, зернобобові 2.Озима пшениця + післяжнивні 3.Цукровий буряк 4.Горох 5.Озима пшениця + післяжнивні 6.Цукровий буряк	1.Конюшина 2.Озима пшениця + післяжнивні 3.Льон-кудряш 4.Вико-вівсяна сумішка 5.Просапні, соняшник 6.Ярі з підсівом конюшини	1.Конюшина 2.Льон-довгунець 3.Жито озиме + післяжнивні 4. Просапні 5.Ярі зернові

1.Горох 2.Озима пшениця + післяжнивні 3.Кукурудза на силос 4.Ячмінь + після–жнивні 5. Цукровий буряк	1.Однорічні трави 2.Озимий ріпак 3. Озима пшениця + післяжнивні 4.Цукровий буряк	1. Конюшина 2. Озимі зернові + післяжнивні 3. Просапні 4.Ярі зернові з підсі вом конюшини	1. Конюшина 2.Озимий ріпак 3. Озиме жито +післяжнивні 4. Просапні 5.Ярі зернові з під сівом конюшини
1.Кукурудза МВС 2.Кукурудза 3. Озима пшениця 4. Соняшник 5. Озима пшениця 6. Кукурудза 7. Ячмінь 8. Багаторічні трави 9. Кукурудза 10. Соя	1. Зернобобові 2. Озима пшениця + післяжнивні 3. Кукурудза на силос 4.Соя 5.Цукровий буряк 6.Ярі зернові	1. Люпин або пелюшка 2. Озиме жито + післяжнивні 3. Картопля, куку–рудза на силос 4. Озимі зернові 5.Ярі зернові	1.Люпин або вика 2. Озимі зернові 3. Картопля рання (0,5 поля), кукурудза на зерно (0,5 поля) 4. Озимі зернові + післяжнивні 5. Просапні

Джерело: дослідження автора.

Принциповою умовою високої віддачі сівозмін і підвищення родючості ґрунту є створення в системі "ґрунт – рослина" бездефіцитного балансу основних поживних речовин. Це можливо лише за дотримання науково обґрунтованих рівнів повернення в ґрунт елементів живлення з добривами. Крім того, азот поповнюється за важливого процесу азотфіксації бобовими культурами. Наявність багаторічних бобових трав у сівозміні дає змогу на 20–40% компенсувати витрати азоту і тим самим істотно зменшувати рівень застосування мінеральних азотних добрив. Конюшина була і залишається провідною кормовою і азотофіксуючою культурою на Поліссі, тоді як у Лісостепу перевагу слід надавати вирощуванню люцерни. Тому в структурі посівів ці культури повинні займати не менше 20–25%.

За ринкових умов сівозміни повинні бути динамічними, де одну культуру, яка втратила конкурентоздатність, слід замінити іншою, попит на яку зростає.

Як показує практика останніх років, у сільськогосподарських холдингах розвивається така організаційна форма праці, як механізований загін. Механізований загін – це колектив працівників у складі агроформування, який на основі поділу і кооперації праці спеціалізується на виконанні закріплених за ним засобів одного або кількох видів робіт, що вимагають особливих технологій і технічного оснащення.

Специфіку їх визначає певна технологія виконуваних робіт, вузьке застосування закріпленої за ними техніки (загони для збору урожаю, сівби, заготівлі кормів та ін.). Дуже доцільне їх використання у великих сільськогосподарських формуваннях зон Лісостепу та Степу.

Наприклад, ЗАТ "Райз-Агро" створив кілька механізованих загонів, здатних швидко і якісно внести гербіциди і добрива, зібрати врожай зернових. Тобто йдеться про комплексний підхід у технологічному забезпеченні вирощування культур: протруєння зерна, захист посівів від бур'янів, шкідників та хвороб, збирання вирощеного врожаю.

Економічна доцільність використання техніки в механізованих загонах великих агроформувань визначається такими факторами:

– обсяги робіт у малих господарствах недостатні для ефективного використання техніки;

– технологія виконання сільськогосподарських робіт потребує концентрації техніки в такій кількості, яку невеликому господарству утримувати невигідно;

– дефіцит або висока вартість техніки не дає можливості таким господарствам її придбати.

4.5. Соціально-економічні аспекти розвитку інтеграційних процесів у сільському господарстві

Трансформація сільського господарства України до умов ринкової економіки в напрямі розвитку агрохолдингів є перспективою розвитку аграрного виробництва. В той же час, реалізація цих заходів зумовлює необхідність вивчення

соціально-психологічних відносин між колективами різних виробництв і навіть галузей. Сільське населення у ланцюгу руху матеріально-технічних ресурсів і продовольства до кінцевого споживача залишається найбільш незахищеною ланкою. Переробні монополії, за умов державного лібералізму в ціновій політиці відносно продукції сільськогосподарського виробництва, мають можливість доступу до дешевих сировинних ринків. А наявна велика неорганізована маса товаровиробників на ринку неспроможна захистити свої інтереси.

Дослідження соціально-економічних проблем розвитку сільських територій та соціально-психологічних аспектів сприйняття перетворень і гармонізації на цій основі взаємовідносин між суб'єктами аграрного ринку є важливим завданням еконо-мічної науки. Ефективне ведення виробництва неможливе без вирішення соціальних питань, ліквідації соціальної напруги та встановлення партнерських відносин між агрохолдингами та територіями, в межах яких вони ведуть виробництво. Розвиток економіки сільського господарства значною мірою визначатиметься рівнем науково-практичного опрацювання соціальних аспектів трансформації сільськогосподарського виробництва. З цього приводу цінними є розробки В.Г. Андрійчука, О.А. Бугуцького, М.Я. Дем'яненка, Й.С.Завадського, І.І. Лукінова, П.Т. Саблука, Ю.О. Нестерчук, О.М. Онищенка, І.В. Прокопи, Є.І. Ходаківського, Л.О. Шепотько, В.В. Юрчишина та інших дослідників. Соціально-економічні проблеми розвитку суспільства, пов'язані із соціально-трудовими відносинами, соціальною безпекою, державним управлінням її забезпечення висвітлені в працях С.І. Бандури, А.Л. Баланди, В.М. Геєця, І.Ф. Гнібіденко, А.М. Колота, Е.М. Лібанової, В.В. Онікієнка, Н.С. Палій, І.Л. Петрової, В.М. Петюха, С.І. Пирожкова, В.А. Скуратівського. Занепад сільських територій потребує поглибленого вивчення даних проблем та реалізації програм з підвищення добробуту сільського населення, реальної оцінки результатів його праці та соціального захисту.

Аналіз динаміки процесів, що визначають рівень життя сільського населення на сучасному етапі, вказує на незадовільний стан соціального розвитку сільських територій, для якого нині характерна не лише глибока демографічна криза, занепад соціальної інфраструктури та «вимирання» населених пунктів, а й відсутність мотивації до праці та високий рівень безробіття, що супроводжується відтоком трудових ресурсів.

Відродження сільськогосподарського виробництва – це відродження України, її незалежності та державного суверенітету. Там, де зникає виробництво, закінчується соціальний розвиток села.

Розвиток холдингових структур у сільському господарстві розкриває нові можливості як для селян, так і для органів місцевої влади, створює передумови для призупинення занепаду соціальної сфери села, зниження інтенсивності процесу депопуляції сільського населення, сприяє зростанню сільськогосподарського виробництва, підвищенню зайнятості у аграрному секторі.

Відродження сільських територій та вирішення соціально-економічних питань можливе тільки за умови зміни селянського укладу життя та виробничих відносин на селі, які мають бути спрямовані на формування працівника, зацікавленого в результатах своєї праці. Такі заходи повинні наблизити можливості сільського населення до міського в забезпеченні належною роботою, рівнем дохідності сільських працівників, належних побутових та соціально-культурних послуг, підвищення престижності праці селянина.

Формування інтегрованих структур і розвиток агропромислового виробництва на цій основі є одним із основних чинників, які визначають рівень розвитку соціальної сфери села та соціальний добробут селян. Від їх розвитку залежить певною мірою забезпечення населення матеріальними благами, насамперед, продуктами харчування, промисловими товарами, послугами та умовами, що задовольняють певну потребу людини і відповідають її інтересам.

Створення агрохолдингів є моделлю виходу сільськогосподарського виробництва із кризи шляхом розвитку сучасного конкурентоздатного агропромислового комплексу, який характеризувався б такими критеріями: випуск конкурентоспроможної продукції, здатної задовольнити потреби всіх секторів економіки; впровадження у виробництво науково-технічних досягнень, ефективне застосування нових сільськогосподарських машин, матеріальних ресурсів, технологічних систем; розвиток інфраструктури аграрного ринку; раціональне використання земель, впровадження ресурсозберігаючих та відновлювальних технологій; високий рівень екологічної безпеки; досягнення ефективного функціонування структурних підрозділів аграрних об'єднань [144].

Яскравим підтвердженням тому є позитивні тенденції відродження виробництва у сільській місцевості, починаючи з 2000 року – збільшення зайнятості, підвищення рівня заробітної плати та частки орендної плати в доходах населення (табл.4.34).

Розвиток агрохолдингів сприяє поліпшенню матеріального стану власників земельних ділянок, особливо для пенсіонерів, частка яких у загальній кількості орендодавців перевищує 50%. У підприємствах, що входять до складу агрохолдингів, відсутня заборгованість із заробітної плати та орендної плати.

Таблиця 4.34

Соціальні стандарти розвитку сільського господарства

Рік	Середньорічна оплата праці одного працюючого, грн		Відрахування на оплату праці одного працюючого, грн		Орендна плата 1 га орендованої землі (ріллі)	
	площа підприємств, тис.га					
	до 10000 га	понад 10000 га	до 10000 га	понад 10000 га	до 10000 га	понад 10000 га
2001	1439,2	1831,0	32,8	165,1	83,6	81,3
2002	1873,0	3011,4	52,3	499,9	96,1	96,1
2003	2179,1	2849,7	62,4	109,5	86,6	109,7
2004	3024,5	4220,1	89,5	155,9	115,7	110,6
2005	4038,0	5450,4	457,5	764,4	119,8	139,0
2006	5141,1	6815,3	590,4	804,8	125,4	138,0
2007	6591,3	7796,7	1108,2	1584,7	136,0	145,3
2008	9727,9	11401,8	2264,8	3107,8	191,0	216,0
2009	10549,8	13098,7	3123,4	4081,6	250,4	277,1

Джерело: Державний комітет статистики України. Форма № 50-с.-г. "Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств за 2009 рік".

Орендна плата за землю 2009 року становила 4,2 млрд грн, або 260 грн/га. При цьому, тільки 25 найбільшими агрохолдингами, які контролюють 10% сільгоспугідь, сплачено 2009 року майже 882,4 млн грн, або 21% орендних платежів (табл. 4.35).

Надалі селяни враховуватимуть і такі критерії, як регулярність виплат орендної плати, готовність орендаря підвищувати її розмір, реалізовувати соціально-економічні програми.

Держава вимагає від орендарів платити не менше 3% від нормативної грошової оцінки сільськогосподарських угідь. Компанія "Астарта-Київ" платить своїм орендодавцям від 3 до 5%. На підвищення ціни за оренду землі впливає і конкуренція між агрохолдингами за кращі наділи. Орендні платежі великих компаній в більшості випадків перевищили озвучений Держкомземом середній показник в 260 грн за 1 га у 2009 році. Компанія «Стіомі-холдинг» платить пайовикам 3,5% від

нормативної грошової оцінки землі. Зважаючи на обмеженість земельних ресурсів та посилення конкуренції на ринку оренди, у них можливий ріст орендних платежів до 5−6% і навіть 8%.

Таблиця 4.35

Розміри орендної плати по агрохолдингах

Назва компанії	Площа орендованих земель, тис. га	Вартість річної оренди, млн грн	Орендна плата за 1 га, грн
UkrLand farm Invest	430,0	169,5	394,2
ТОВ “Українські аграрні інвестиції”	330,0	95,3	288,9
ТОВ “Миронівський хлібопродукт”	280,0	84,7	302,4
Група компаній “Мрія”	240,0	65,2	271,8
"HarvEast" (ВАТ «ММК ім. Ілліча»)	238,0	64,7	271,7
ТОВ “Астарта- Київ”	230,0	69,1	300,5
ДП “Нафком-Агро”	200,0	53,2	266,0
ЗАТ “Агротон”	150,0	45,0	300,3
Корпорація “Приват-Агро”	150,0	43,8	291,7
“Лотуре”	101,0	29,1	288,2
ТОВ “Стіомі-Холдинг”	100,0	28,9	289,1
“Укрзернопром-Агро”	96,0	28,5	296,8
Sintal Agriculture	100,0	29,1	291,3
“Укрпромінвест”	88,0	25,9	294,8
“Кернел Групп”	85,0	25,8	303,2
ЗАТ “Індустріальна молочна компанія”	85,0	24,6	288,9
Всього	**2903,0**	**882,4**	**304,0**

Джерело: розрахунки автора за даними публічної інформації.

Аналіз даних табл. 4.36 свідчить, що існує тісна залежність між площею землекористування та соціальними платежами. Розрахунки, відображені в таблиці, показують, що із

збільшенням землекористування спостерігається тенденція до росту середньорічної оплати праці одного працюючого, відрахувань та орендної плати з розрахунку на 1 гектар ріллі. Так, група підприємств із середнім розміром понад 15000 га протягом 2005 і 2009 років забезпечує найбільший розмір соціальних платежів.

Таблиця 4.36

Соціально-економічні параметри розвитку виробництва залежно від землезабезпеченості

Групи за площею ріллі, га	К-сть госпо-дарств	Площа с.-г. угідь, га	у т.ч. ріллі	Середньо-річна оплата праці одного працю-ючого, грн	У тому числі		Відраху-вання на оплату праці одного працю-ючого, грн	Орендна плата за 1 га с.-г. угідь, грн
					росли-ництві	тва-рин-ництві		
2005 рік								
201─500	1057	455	350	2956	2666	3408	359	73,8
501–1000	1704	903	747	3222	3233	3201	365	86,6
1001–2000	2406	1628	1455	3687	3599	3830	411	106,4
2001–5000	2160	3261	2991	4394	4282	4576	498	114,7
5001–10000	308	6812	6374	5128	5049	5277	584	120,5
10001–15000	35	12311	11879	5205	5007	5644	613	139,5
Понад 15000	20	30393	27901	5606	5455	5825	861	123,0
Всього	**7690**	**2096**	**1891**	**4115**	**4016**	**4282**	**474**	**110,4**
2009 рік								
201–500	1155	412	351	9008	7717	10902	2667	177,9
501–1000	1645	820	736	8719	8612	8979	2597	203,7
1001–2000	2536	1522	1436	9877	9678	10329	2930	238,9
2001–5000	2132	3183	3019	11170	10588	12370	3305	243,0
5001–10000	399	6944	6664	11702	11246	12753	3449	250,0
10001–15000	66	12267	11944	15483	13415	18621	4986	284,1

Понад 15000	61	32871	31675	12146	11666	13538	3720	261,9
Всього	**7994**	**2259**	**2136**	**10924**	**10402**	**12057**	**3264**	**242,7**

Джерело: Державний комітет статистики. України Форма № 50–сг "Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств за 2009 рік".

Об'єктивні техніко-економічні переваги агрохолдингів перед дрібними підприємствами такі: більш високий рівень продуктивності праці; менші витрати на одиницю продукції; економія капітальних та експлуатаційних витрат на одиницю площі; більші можливості для раціональної організації виробництва, використання техніки, досягнень науки і прогресивної практики; зберігання та реалізація продукції в кращі строки і вищої якості тощо.

Створення агрохолдингів – це крок вперед до розвитку економіки сільського господарства, відновлення соціальної інфраструктури, створення нових робочих місць та побудови нової моделі розвитку сільських територій. Їх становлення відбувається еволюційно, проте в досить короткі терміни, що призвело до посилення соціальної напруги в сільській місцевості. Агрохолдинг – це принципово нова форма та стиль господарювання, заснований на ринкових принципах, що суперечить традиціям колективної системи господарювання, та є каталізатором про-будження економіки сільського господарства, що спонукала людей до праці. Досить короткий період входження капіталу в сільське господарство посилив несприйняття нової форми господарювання, зважаючи на її агресивність у боротьбі за виживання та відсутність інших "живих" форм господарювання, які змогли б взяти на себе вирішення соціальних питань.

Холдинги не лише підтримують соціальну інфраструктуру, що склалася довкола підприємств, а й реалізують програми, спрямовані на розвиток корпоративної солідарності співробітників, підвищення рівня їх соціальної захищеності, створення умов для всестороннього розвитку працівників. Витрати на соціальну сферу в більшості випадків компенсуються за рахунок підвищення продуктивності праці, пов'язаної з усвідомленням працівниками відповідальності перед колективом,

надбанням нових трудових навиків, упевненістю в завтрашньому дні [20].

Для агрохолдингу пріоритетом є отримання економічного ефекту – прибутку, для суспільства ж – забезпечення моральних і матеріальних благ місцевої громади. Ефективність конкретно узятого підприємства і суспільне благо завжди знаходяться в протистоянні. Досягнення гармонії у відносинах між двом суб'єктами і формування балансу інтересів є важливим завданням економічної науки. За нинішніх умов потреби суспільства на реалізацію соціальних питань значно перевищують надходження від податкових платежів, що сплачують підприємства.

Мотиви реалізації соціальних програм: 1) традиції і структура соціальної діяльності підприємств, сформовані протягом семидесяти років радянської влади, коли підприємства утримували соціальну сферу; 2) залежність діяльності компаній від взаємовідносин з органами місцевої влади; 3) прагнення керівників і власників компаній надавати допомогу людям, що мають потребу.

Корпоративні соціальні проекти і програми поділяються на дві групи. Внутрішні соціальні програми спрямовані на розвиток і соціальну підтримку власного персоналу. Проте їх часто тлумачать занадто широко, називаючи соціальними проектами. Наприклад, включають в їх число дії і рішення, направлені на підвищення кваліфікації, навчання співробітників, що є обов'язковим елементом стратегії служб персоналу і спричиняється необхідністю підвищувати конкурентоспроможність працівників і під-приємства в цілому. Це одна з функцій, що підтримують розвиток бізнесу [20].

Дослідження показують, що значна частина інвесторів у сільськогосподарському бізнесі займаються доброчинністю тією чи іншою мірою (за різними даними, від 60 до 90% російських компаній).

Серед соціальних заходів, які реалізували інвестори протягом 2007–2010 років, у Житомирській області це: надання практичної допомоги сільським радам щодо благоустрою сіл, виготовлення проектно-кошторисної документації геодезичних

робіт (для підведення газопостачання в Любарському та інших районах), відкриття амбулаторій, ремонт доріг, закупівля новорічних подарунків школярам, придбання автобусів для транспортування дітей до шкіл і гімназії та виділення коштів на відзначення школярами урочистих подій тощо.

Більшість компаній надають адресну допомогу школам, дитячим закладам щодо забезпечення безкоштовними обідами, проведення культурно-масових заходів, пов'язаних з відзначенням свят.

Фінансування соціальної сфери (шкільні їдальні, дитячі садочки, клуби) проводиться за рахунок коштів, що виділяються на спонсорську допомогу.

В агрохолдингах встановлюються ліміти на соціальні заходи. Так, компанія "Астарта-Київ", яка орендує 150 тис. га земель в Україні, 1% від прибутку виділяє на реалізацію соціальних програм. ТОВ СП "Нібулон" – зразок соціальної відповідальності бізнесу. В компанії реалізується цілеспрямована програма. Підприємство серйозну увагу приділяє переоснащенню шкіл. Для медичних установ закуповується найсучасніше обладнання, яке дозволяє лікування багатьох важких захворювань. ЗАТ "Райз" в 2003 році створено кінноспортивну школу. Товариством "Агро-Альфа" проводиться фінансування футбольних команд. Соціальний фактор діяльності компанії, в першу чергу, пов'язаний із виконанням зобов'язань, згідно з договорами оренди землі та майна. В умовах значних затримок із виплатами агрохолдинги вчасно розраховуються за взятими зобов'язаннями. Важливим соціальним чинником роботи компаній є дотримання законодавства про працю, пільги співробітникам, своєчасні відрахування до бюджетів усіх рівнів.

Для відновлення культурно-масової і спортивної роботи деякі агрохолдинги організовують власні спортивні команди з числа працівників структурних підрозділів та проводять внутрішньогосподарські турніри. Прикладом тому є господарська діяльність компанії "Райз". З поліпшення організації культурно-масової та спортивно-масової діяльності в аграрних вищих навчальних закладах, проводяться періодичні

огляди-конкурси художньої самодіяльності, спортивні змагання, тощо.

Орендний механізм дозволяє агрохолдингам створити підприємство бажаного розміру, виявити свої кращі підприємницькі здібності, оптимізувати структуру землекористування, створити ефективні структурні підрозділи, вирішити соціально-економічні питання сільських територій.

Поряд з технологіями в сільське господарство залучений новий менеджмент, нові системи управління та перенесення частини соціальних благ, доступних міському населенню. Зокрема, це газифікація населених пунктів, розвиток телекомунікацій: інтернет, мобільний зв'язок, супутникове телебачення. При цьому, посилилася правова освідченість населення в частині захисту своїх прав, зокрема, звернення до відповідних контролюючих органів та судів, що, в свою чергу, не дозволило першим вести свої взаємовідносини з працівниками як з колишніми "колгоспниками".

Агрохолдинги запроваджують програми соціальної відповідальності, вони допомагають вузам навчати висококласних фахівців, впроваджують програми допомоги дитячим будинкам, поліпшують інфраструктуру українських міст, фінансують кіно- та літературні конкурси і не забувають про доброчинність.

Під соціальним впливом проекту або програми слід розуміти результати будь-яких суспільних, державних або приватних ініціатив, які впливають на те, як люди живуть, працюють, розважаються, ставляться одині до одних, самоорганізовуються для задоволення своїх потреб і в цілому функціонують як члени суспільства [20].

Менеджменту необхідний персонал, здатний і готовий працювати на досягнення цілей компанії. Мотивованість, лояльність, прихильність персоналу – це найважливіші чинники успішності компанії. Внутрішні соціальні програми можуть і повинні безпосередньо впливати на позитивний розвиток цих характеристик, відношення співробітників до організації власної праці в ній [20].

Важливим завданням в цьому контексті є формування центру реалізації соціальних програм, для чого у агрохолдингах створюють нову посаду – менеджер соціальних програм.

Впровадження прогресивних форм і методів організації й оплати праці, повного госпрозрахунку, посилення залежності між кінцевими результатами діяльності та розміром оптимальної винагороди, справедливі норми оплати сприяють формуванню таких якостей працівника, як відповідальність, діловитість, підприємливість. Тому в тих трудових колективах, в яких уміло перебудовують відносини за рахунок запровадження досконаліших форм організації та стимулювання праці, швидко змінюється психологія людей [38].

Загальна потреба коштів на реформування соціальної сфери села в Україні становить 5,7 млрд грн, в т.ч. до 2011 р. – 2,6 млрд грн і до 2015 р. 3,1 млрд грн. Зрозуміло, що агрохолдинги не зможуть взяти на себе такий фінансовий тягар, тому потрібна комплексна державна програма розвитку сільських територій. В той же час, саме на них ставиться основне завдання за створення нових робочих місць та забезпечення належною заробітною платою [211].

Створення агрохолдингів є моделлю відродження сільськогосподарського виробництва та на цій основі забезпечення продовольчого достатку народу України на рівні раціональних норм харчування, забезпечення сировиною промисловості, збільшення трудової зайнятості селян, підвищення оплати їх праці до рівня робітників промислових галузей, зростання добробуту селян і соціального розвитку українського села.

Узагальнення досвіду функціонування агрохолдингів в АПК дозволяє визначити основні їх конкурентні переваги. Учасники об'єднання одержують доступ до нових можливостей, що підсилює їх конкурентні позиції, забезпечуючи зростання прибутку й обсягів продажу. Органи місцевого самоврядування зацікавлені в зростанні податкових надходжень, створенні нових робочих місць, реалізації соціальних програм завдяки поліпшенню фінансового стану підприємств, що ввійшли до складу агрохолдингів. Фінансові інститути, насамперед кредитні,

виграють від об'єднань, тому що знижується ризик неповернення виданих підприємством кредитів, оскільки агрохолдинги освоюють нові технології в управлінні й виробництві, підсилюють конкурентні позиції, виходять на більш високий рівень розвитку, переходять від взаємної конкуренції до взаємовигідної кооперації.

Із даних табл. 4.37 видно, що в сільськогосподарських підприємствах зі збільшенням площі ріллі зростають показники господарської діяльності та рівень оплати праці працівників.

Збільшення обсягів виробництва, завдяки розвитку інтеграційних процесів, а також поліпшення якості продуктів харчування з одночасним ростом купівельної спроможності населення сприяли збільшенню споживання основних продуктів харчування в 1,1–1,2 раза порівняно з 2009 р. та стимулювали додаткове залучення інвестицій у галузь.

Таблиця 4.37

Залежність показників господарської діяльності від наявності сільськогосподарських угідь в аграрних формуваннях

Групи за оплатою праці одного працюючого на рік, грн	К-сть господарств	Середньорічна оплата праці одного працюючого, грн	Площа с.-г. угідь, га	У т.ч. ріллі, га	Валова продукція сільського господарства на 100 га с.-г. угідь, грн	Валова продукція виробництва на 100 га ріллі, грн	Продуктивність праці, тис. грн на одного працівника
До 6000	2299	4059	1252	1151,4	157	123	53
8000	1694	7009	1600	1494,8	214	132	76
10000	1674	9053	1829	1722,0	215	136	72
12000	1219	10995	2413	2279,2	199	150	68
Понад 12000	2302	16823	2861	2720,0	313	173	105
Всього	**9188**	**11141**	**1979**	**1861,0**	**239**	**149**	**81**

Джерело: Державний комітет статистики України. Форма № 50-с.-г. "Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств за 2009 рік".

У середньому за місяць однією особою спожито 4,3 кг м'яса і м'ясопродуктів, 17,3 кг молока і молочних продуктів, 24 штук яєць, 1,2 кг риби і рибопродуктів, 3,1 кг цукру, 1,2 кг олії та інших рослинних жирів, 10,6 кг картоплі, 12 кг овочів і баштанних, 4 кг фруктів, ягід, горіхів, винограду, 9,3 кг хліба і хлібопродуктів (табл. 4.38).

Трансформаційні процеси в економіці та затяжний характер перехідного періоду призвели до занепаду соціальної інфраструктури села. Мешканці половини сільських населених пунктів не мають доступу навіть до мінімального набору соціальних послуг. За період з 1999 по 2003 рр. майже на 16% скоротилася мережа сільських дошкільних закладів.

Таблиця 4.38

Споживання основних продуктів харчування населенням України, кг (на одну особу за рік)

Продукти харчування	Мінімальні норми [1]	Раціональні норми [2]	Рік				2010 р. до 2009 р %.
			1990	2000	2009	2010	
М'ясо та м'ясопродукти	52	80	68	32,8	49,7	52,0	104,6
Молоко та молочні продукти	341	380	373	199,1	212,4	205,5	96,8
Яйця, штук	231	290	272	166	272	290	106,6
Хліб та хлібопродукти	94	101	141	124,9	111,7	111,0	99,4
Картопля	96	124	131	135,4	133,0	127,5	95,9
Овочі та баштанні	105	161	103	101,7	137,1	144,1	105,1
Плоди, ягоди та виноград	68	90	47	29,3	45,6	48,0	105,3
Риба та рибні продукти	12	20	18	8,4	15,2	14,5	95,4
Цукор	32	38	50	36,8	37,9	37,0	97,6
Олія	8	13	12	9,4	15,4	14,6	94,8

[1] Затверджені Постановою Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2000 р., № 656 „Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення".

[2] За термінологією МОЗ України „Орієнтовний набір основної продовольчої сировини і харчових продуктів для забезпечення у середньому на душу населення на 2005–2015 роки".

Джерело: Державний комітет статистики України.

Основною причиною міграційних процесів залишається значна відмінність життєвих умов у місті та селі – на противагу більш розвиненим країнам, в яких життєві рівні міського та сільського населення максимально наближені.

За даними Міжнародної організації праці, рівень зайнятості працездатного населення сіл у 2008 році становив 63,7%. Переважна частина незайнятих працездатних – закордонні трудові мігранти, тривала відсутність яких призводить до бездоглядності дітей у сім'ях, розлучень, занепаду моралі тощо. Зростання безробіття на селі, на відміну від міських поселень, посилює гостроту ситуації у сфері зайнятості. Масова незайнятість сільських мешканців – результат занепаду підсобних цехів і промислів аграрних підприємств, промислових виробництв у сільській місцевості; зменшення маятникових мігрантів; скорочення обсягів аграрного виробництва у 90-і роки, погіршення його галузевої соціально-економічної структури. Іншою причиною є істотне зменшення частки трудомістких видів продукції у галузевій структурі сільськогосподарського виробництва: льону та хмелю, цукрових буряків, молока та м'яса, плодів і ягід; майже повне переміщення виробництва картоплі та овочів із сільськогосподарських формувань у господарства населення. Внаслідок чого чисельність зайнятих у сільськогосподарському виробництві за 1991–2008 рр. зменшилася від 4,2 млн до 1,65 млн чол. Водночас, існує приховане безробіття в аграрних підприємствах, де переважна частина працездатного населення не вважає себе працевлаштованими і веде особисте господарство.

Основною причиною безробіття сільського населення можна вважати структурні чинники, пов'язані з різким падінням обсягів сільськогосподарського виробництва, а також повільність впровадження ринкових перетворень у сільській місцевості та диверсифікації економіки села. У 2007 році рівень економічної активності сільського населення працездатного віку становив 40,4% загальної кількості населення відповідної вікової групи.

Створення агрохолдингів створило сприятливі стартові умови для відродження сільськогосподарського виробництва, переведення його на інтенсивний спосіб ведення, започаткування та активного розвитку підприємництва та оновлення соціальної інфраструктури сфери.

Зважаючи на низьку забезпеченість сільських поселень дільничними лікарнями, дитячими закладами, загальноосвітніми школами, на тлі депопуляційних процесів, міграційного відпливу сільської молоді, кількість зайнятих у сільському господарстві за останні десять років значно зменшилася. І з роками кількість зайнятого населення (у віці 15–70 років) у сільському господарстві катастрофічно знижується. Якщо у 2000 році цей показник становив 134,7 тис. осіб, то у 2007 році – 84,8 тис. осіб (на 37,1% менше). Крім того, 14,3% до облікової кількості штатних працівників мають неповну та базову вищу освіту і лише 6,6% – повну вищу освіту.

Ситуація із зайнятістю на селі прямо залежить від ефективності державної політики. Для сільської місцевості особливе значення має розширення сфер зайнятості, що можна досягти шляхом розвитку підсобних промислових та переробних підприємств, докорінного поліпшення соціальної інфраструктури села, підтримки і розвитку фермерства, підприємницької діяльності.

Подальша диференціація рівнів життя сільського та міського населення загрожує остаточним відпливом найбільш активної та працездатної частини сільського населення до міст та активізацією зовнішньої трудової міграції. Скорочення сільської частини населення за рахунок вищевказаних факторів призводить до збільшення демографічного навантаження в сільській місцевості, що посилює ресурсні потреби для вирішення економічних та соціальних проблем.

Всупереч сподіванням, що фермерські господарства зможуть акумулювати значну кількість сільських жителів, які вивільнятимуться із суспільного сектора, протягом останніх років практично не відбувається розширення зайнятих цим видом діяльності. У 768 фермерських господарствах області постійно працює не більше 3 тис. осіб.

Новостворені підприємства орієнтовані на приватну власність та здійснення господарської діяльності за ринковими принципами, в філософію їх розвитку не закладено поряд з госпо-дарською діяльністю нести соціальне навантаження територій, на яких вони ведуть свою господарську діяльність. В

той же час сільське населення за 70 років звикло жити громадою, «колгоспом», і з думкою «навколо все колгоспне – навколо все моє». Значну частку натуральної продукції сільське населення "брало" на колгоспних полях і за рахунок цього розвивало власні підсобні виробництва. Приватному інвестору така психологія незрозуміла, він вкладає кошти і хоче отримати результат – прибуток. При цьому його не цікавить, чи будуть нагодовані корови в господарствах населення, розміщених поряд із полем, на якому посіяна кукурудза. Він зацікавлений отримати добрий урожай кукурудзи, розрахуватись з працівниками по заробітній платі, а з орендодавцями за орендними платежами.

При цьому проблематичним залишається розвиток соціальної інфраструктури, яку сільськогосподарські підприємства в переважній більшості передали місцевим радам. В той же час останні не мають коштів на її утримання. Виходить замкнуте коло. Немає виробництва, немає доходів у сільських працівників, немає надходжень до бюджетів різних рівнів, немає розвитку соціальної інфраструктури. Коло замикається і тільки розвиток власного виробництва може гарантувати розвиток сільських територій на самодостатньому рівні. Дослідження показують, що існує пропорційна залежність між темпами закриття тваринницьких комплексів і народжуваністю дітей на цих територіях.

Для запровадження інноваційних технологій необхідна сучасна інфраструктура. Корисним є досвід Білорусі у вирішенні питань соціального захисту населення, створення агромістечок, що дозволяє створити належні умови для життя і роботи сільського населення.

При цьому для посилення інтеграційних процесів потрібно відпрацювати механізми формування акціонерних форм господарювання у сільському господарстві, законодавчого регламентування діяльності даних формувань, відпрацювати механізм перерозподілу частини їх відрахувань у бюджети різних рівнів на розвиток соціальної інфраструктури.

Проблематичними питаннями, які доводиться вирішувати агрохолдингам, є оптимізація штатної чисельності працюючих, у результаті чого частина працівників лишається роботи. При

цьому не завжди достатня увага приділяється соціальному фактору щодо адаптації працівників, що звільняються, індивідуальному підходу щодо можливого їх працевлаштування на інші посади. А по працівниках, що залишились, недостатньо ефективно впроваджується госпрозрахунок, який пов'язував би штат, заробітну плату і прибутковість роботи працівників; відсутність наглядності між скороченням штату і підвищенням заробітної плати інших категорій працівників. Неправильно нараховується додаткова та інші види відпусток, не повністю заповнюються облікові картки, трудові книжки. Не завжди розроблено, затверджено і впроваджується в життя Колективний договір. Не проводиться робота із запобігання конфліктним ситуаціям: відсутність порядку розгляду пропозицій, заяв, скарг та організацій особистого прийому працівників керівництвом; як результат мають місце випадки, коли недоліки роботи спеціалістів філій призводять до конфліктних ситуацій (несвоєчасний вихід на роботу, відмова від виконання певних видів робіт) і конфлікти, що могли б бути вирішені в робочому порядку, переростають у судові справи.

В той же час завищений штат збільшує витрати на забезпечення робочих місць; медогляди, атестацію робочих місць, техогляди, витрати на охорону праці; збільшення доступу працівників до матеріальних цінностей: пального, запчастин, кормів, а значить їх втрат(крадіжок). Крім того, завищений штат, окрім витрат на заробітну плату працівникам, сплати обов'язкових податків з фонду оплати праці, пропорційно збільшує витрати на утримання матеріальних засобів, за допомогою яких працівник виконує свої обов'язки.

На підставі проведених досліджень можна зробити висновок, що основними напрямами нормалізації виробничих і соціальних відносин між агрохолдингами та його працівниками є:

– реєстрація колективного договору в органах місцевої влади та доведення його положеннь до відома працівників структурних підрозділів;

– вибір ради трудового колективу;

– підготовка наказу про затвердження переліку посад працівників з ненормованим робочим днем та наказ про працівників, що мають право на додаткову щорічну відпустку;

– затвердження на засіданні ради трудового колективу Положення про оплату праці;

– затвердження переліку техніки та порядок її використання при наданні послуг членам трудового колективу;

– вирішення питання щодо утримання об'єктів соціальної сфери у взаємодії з органами місцевого самоврядування;

– запровадження штатного розпису, виходячи з типових норм навантаження та всіх можливих форм укладання трудових відносин з працівниками;

– розробка та затвердження посадових інструкції;

– формування кадрового резерву компанії;

– розробка і затвердження положеннь про атестацію, навчання та перепідготовку керівників і спеціалістів;

– проведення аналізу кадрової роботи та пропозиції щодо її поліпшення;

– затвердження кодексу корпоративної політики холдингу та інструкції щодо запобігання конфліктів.

Розвиток інтеграційних процесів та формування на цій основі аграрних об'єднань сільськогосподарських виробників сприяє виділенню додаткових коштів на промислове і житлове будівництво, створенню соціально-культурних і побутових об'єктів, доріг, газифікацію і водопостачання сіл.

При організації структурних підрозділів агрохолдингів дуже важливо враховувати соціально-психологічні фактори середовища, в яких необхідно працювати. Психологічні переваги участі сільськогосподарських товаровиробників в інтегрованих структурах: розподіл ризику здійснення ринкової діяльності серед інших учасників формування; спілкування та обмін досвідом з колегами щодо здійснення господарювання й управління; проведення змагань серед учасників за найвищі економічні показники; забезпечення соціального розвитку села через телефонізацію, підтримку соціальної інфраструктури, організацію відпочинку. Проблема соціально-психологічних відносин у складній виробничій структурі набуває важливого

значення і повинна вирішуватися відповідно до конкретних умов кожного періоду, особливостей підприємства та його взаємовідносин з іншими підприємствами [38].

Розвиток агрохолдингів та підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва на їх основі є передумовою перегляду місцевого оподаткування як основної форми мобілізації фінансових ресурсів на місцевому рівні.

Сучасний стан розвитку економіки агропромислового комплексу ставить перед агрохолдингами особливі вимоги. Поряд з відновленням ресурсного потенціалу, оптимізації структури виробництва, територіального розміщення, освоєння інвестицій вони повинні акцентувати свою увагу на формуванні трудового потенціалу підприємств, відновленні соціальної інфраструктури та реалізації соціальних програм.

При формуванні оптимальної галузевої і соціально-економічної структури сільського сектору економіки необхідним є відповідний регулюючий вплив держави. Він полягає в стимулюванні виробництва сільськогосподарської продукції до обсягів норм споживання, постачання сировиною харчової і легкої промисловості, можливості зведення до мінімуму прихованого безробіття і перерозподілу зайнятих в аграрному виробництві, можливість розширення сфери продуктивної зайнятості в сільськогосподарському виробництві.

Нинішня ситуація вимагає глибоких інституційних перетворень. Для цього потрібний глибокий системний аналіз, в тому числі заснований на постійному моніторингу і соціологічних дослідженнях з врахуванням регіональної специфіки.

ВИСНОВКИ

Агропромислове виробництво в умовах ринкових відносин потребує принципово нових підходів до організації його ведення шляхом побудови замкнутого циклу виробництва, усунення посередницького впливу, налагодження ефективного менеджменту та маркетингу, виходу на нові ринки продукції і капіталів, впровадження інновацій та розбудови інфраструктури. Цим на сьогоднішній день і зумовлений активний розвиток інтегрованих структур.

Інтегровані структури являють собою з юридичної точки зору об'єднання капіталів підприємств під контролем управлінської компанії. З організаційної точки зору, це "держава в державі" з усіма притаманними їй функціями. З точки зору управління, це, певною мірою, симбіоз стандартів планової економіки на новій технологічній, організаційній та інноваційній базі, в основу яких покладено автоматизовані системи управління, обліку та аудиту виробничої діяльності. З економічної точки зору – це дієвий інструмент посилення конкурентоспроможності національного виробництва та підвищення соціальних стандартів життя працюючих, благоустрою сільських територій та реалізації соціальних програм.

Акумулювання фінансових, матеріальних, енергетичних та трудових ресурсів забезпечує сприятливі умови для реалізації інвестиційних проектів, поліпшення взаємозв'язків між всіма учасниками інтеграційного процесу та їх зацікавленість у результатах господарювання та максимізації прибутку.

Інтегровані структури охоплюють, як правило, весь цикл виробництва, переробку і реалізацію продукції і відзначаються цілеспрямованим відтворенням галузі на новій технологічній, організаційній та економічній основі. В результаті досліджень виділені організаційний, економічний, структурний і правовий етапи створення інтегрованих структур, побудована загальна схема агропромислового об'єднання та організаційна його модель, в якій система управління складається із двох центрів контролю – фінансового та виробничого. Проведений

порівняльний аналіз інтеграції сфер господарської діяльності залежно від форми об'єднання компаній. Обґрунтовані чотири варіанти організації агропромислового ланцюга інтегрованої структури та можливість його оптимізації шляхом об'єднання підприємств у територіально-виробничий кластер. Розроблена організаційна схема агропромислового об'єднання із залученням іноземного капіталу. Системні дослідження дозволяють константувати, що принципи, закладені в основу ідеології створення і діяльності інтегрованих структур, можуть стати ефективним інструментом в побудові моделі подальшого розвитку агропромислового комплексу України.

Одним із факторів, що зумовлюють успіх розвитку інтегрованих структур, є налагодження ефективного менеджменту виробничих процесів, складовими якого виступають: підготовка та підвищення кваліфікації персоналу, управління ринковими ризиками, оптимізація фінансово-інвестиційної діяльності з врахуванням єдиної місії компанії і завдань на довгострокову перспективу, контроль за раціональним управлінням бізнес-процесами. Ефективне використання нової техніки і сучасних технологій та систем управління виробництвом можливе у поєднанні із сучасними методами роботи з персоналом.

Важливою умовою в управлінні виробничо-господарською діяльністю інтегрованих структур є мотивація праці. До основних вимог, на яких вона має ґрунтуватися, можна віднести: надання однакових можливостей щодо посадового просування за критерієм результативності праці, створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці, добробуту всіх працівників, підтримання в колективі атмосфери довіри та ін. На підставі досліджень проведена класифікація методів мотивації праці, яка включає економічні (прямі), економічні (непрямі) та немонетарні методи.

Управління бізнес-процесами в інтегрованих структурах забезпечується бюджетуванням як системою фінансового планування, обліку й контролю доходів та витрат, отриманих від діяльності підприємства. Бюджетування є невід'ємною складовою виробничо-фінансового плану підприємства.

Розбудова єдиної фінансової системи управління підприємством шляхом бюджетування може мати ефект у рамках великих інтегрованих структур, де кожна філія буде функціонувати з чітко визначеними центрами прибутків та витрат всього виробничо-фінансового процесу. Функціональні служби при цьому створюються у межах центрального офісу для обслуговування всіх підрозділів.

Функціональна структура управління персоналом в інтегрованих структурах передбачає організацію документообороту, менеджмент персоналу проектів, кадрові питання, навчання й реалізацію соціальних програм, принципові вимоги до керівників та спеціалістів усіх рівнів, що зумовлені необхідністю посилення організаційної роботи з персоналом.

У господарських формуваннях, створених на базі колективних сільськогосподарських підприємств, в останні роки зросло виробництво та підвищились показники ефективності, але такий ріст не відповідає сучасним вимогам ринкової економіки. Ведення ефективного сільськогосподарського виробництва в ринкових умовах господарювання вимагає принципово нових підходів до його організації та ресурсного забезпечення, зокрема, технічного оновлення та модернізації виробництва, створення сприятливого інвестиційного клімату, формування ефективного менеджменту виробничих процесів й впровадження інновацій. Техніко-економічними перевагами інтегрованих структур є: належний рівень ресурсного забезпечення, більші можливості для раціональної організації виробництва, використання техніки, зберігання та реалізації продукції в кращі строки і вищої якості. Ефективне використання ресурсного потенціалу забезпечуються побудовою вертикально-інтегрованих структур із доведенням продукції до кінцевого споживача й контролем затрат на всіх стадіях технологічного ланцюга та мінімізації впливу посередницьких структур. Здійснюється впровадження інтенсивних ресурсозберігаючих технологій з урахуванням біокліматичного потенціалу регіонів, поглиблюється спеціалізація та концентрація виробництва.

Забезпечення сталого розвитку виробництва має досягатися завдяки гармонізації рівноваги між величиною ресурсного потенціалу та здатності землі до відтворення її родючості. При формуванні земельних масивів компанія має керуватися принципом економічної раціональності, який дозволить при мінімумі затрат отримати максимум прибутку. Результати проведеного кореляційно-регресійного аналізу показують, що в інтегрованих структурах із збільшенням витрат на одиницю площі та ростом землезабезпеченості зростає прибуток від рослинництва. В умовах кращого ресурсного забезпечення та застосування прогресивних технологій інтегровані структури отримують вищі показники господарської діяльності порівняно з іншими сільськогосподарськими підприємствами.

Вивчення тенденцій динаміки інтеграційних процесів, що відбуваються у сільському господарстві, дають можливість передбачити ріст кількості інтегрованих структур і розширення їх площ за рахунок господарств, які ведуть екстенсивне землеробство. Збільшення інтегрованих структур, розширення масштабів їх діяльності підтверджує той факт, що в цілому це не короткострокове явище, а чітка закономірність, яка доводить вигідність інвестування в сільське господарство. Дослідженнями виявлені проблеми, які виникають при створенні інтегрованих структур, зокрема: материнська компанія одержує необмежені господарські повноваження, а структурні підрозділи втрачають юридичну самостійність і значну частину засобів виробництва; виникає конфлікт інтересів між інвестором і місцевою громадою, зумовлений скороченням певних виробництв й тваринництва, та сплатою податків до бюджетів територіальних громад за місцем державної реєстрації інвестора, що призводить до скорочення надходжень у місцеві бюджети.

Основними напрямами удосконалення економічних взаємовідносин між структурними підрозділами інтегрованих структур є поліпшення організації та системи управління персоналом, оптимізація структури виробництва і розробка оптимальних моделей співвідношення галузей. Потребують удосконалення орендні земельні відносини у напрямі

запровадження системи правового регулювання ринку права оренди землі та розвитку іпотечних операцій.

Для реалізації конкурентних переваг інтеграційних процесів необхідна конструктивна державна аграрна політика, яка повинна стати пріоритетом у системі економічних перетворень. Це стосується насамперед: розробки стратегії розвитку сільського господарства; удосконалення земельного законодавства та врегулювання відносин власності; кредитування розвитку інфраструктури аграрного ринку і захист вітчизняного товаровиробника, обмеження імпорту; створення земельного банку; розробки шкали мотивів для інвесторів, в першу чергу тих, що розвиватимуть соціальну інфраструктуру села.

Розвиток економіки сільського господарства має бути тісно пов'язаний з розвитком сільських територій. Поряд з ефективним веденням виробництва необхідно вирішувати соціальні питання, уникати соціальної напруги і сприяти встановленню партнерських відносин між товаровиробниками та територіями, в межах яких вони ведуть виробництво. Аналіз вказує на незадовільний стан соціального розвитку сільських територій, для якого нині характерна не лише глибока демографічна криза, занепад соціальної інфраструктури та «вимирання» населених пунктів, а й відсутність мотивації до праці і високий рівень безробіття, що супроводжується відтоком трудових ресурсів. Низькі відрахування до місцевих бюджетів та економічний стан сільськогосподарських підприємств не дають змоги повною мірою вирішувати питання розвитку сільських територій.

Діяльність інтегрованих структур – це крок вперед в розвитку економіки сільського господарства, відновлення соціальної інфраструктури, створення нових робочих місць та побудови нової моделі розвитку сільських територій. Становлення таких структур відбувається еволюційно, проте в досить короткі терміни, що призводить до посилення соціальної напруги в сільській місцевості. З різних причин, повністю чи частково, в перший рік не всі інтегровані структури розпочинають виробничу діяльність на орендованих землях. Технічне переоснащення виробництва супроводжується

оптимізацією штатної чисельності працюючих, при цьому не завжди достатня увага приділяється соціальному фактору – адаптації працівників, які звільняються, індивідуальному підходу щодо можливого їх працевлаштування на інші посади. Для інтегрованих структур пріоритетом є отримання економічного ефекту – прибутку, для суспільства ж – забезпечення моральних і матеріальних благ місцевої громади. Ефективність конкретно взятого підприємства і суспільне благо завжди знаходяться в протистоянні. Досягнення гармонії у відносинах між суб'єктами і формування балансу інтересів є важливим завданням дослідження. За нинішніх умов потреби суспільства на реалізацію соціальних питань значно перевищують надходження від податкових платежів, що сплачують підприємства.

Інтегровані структури не лише підтримують соціальну інфраструктуру, що склалася довкола підприємств, а й реалізують програми, спрямовані на розвиток корпоративної солідарності співробітників, підвищення рівня їх соціальної захищеності та створення умов для всебічного розвитку. Витрати на соціальну сферу, в більшості випадків, компенсуються підвищенням продуктивності праці, набуттям нових трудових навиків, упевненістю в завтрашньому дні. При цьому поряд з технологіями в сільське господарство залучається новий менеджмент, нові системи управління та перенесення частини соціальних благ, доступних міському населенню.

Результати комплексного дослідження свідчать, що для підвищення ефективності роботи інтегрованих структур та розвитку сільських територій необхідно удосконалити законодавчу базу щодо усунення непорозумінь між інтегрованими структурами та місцевими громадами відносно сплати податків. Це дозволить наповнити дохідну частину місцевих бюджетів та реалізувати соціальні програми.

ДОДАТОК

Найбільші агрохолдинги України, їх розміри та види діяльності (2011 р.)*

№	Назва	Характеристика виробничої діяльності	Спеціалізація та територіальне розміщення	Площа, тис. га
1	**Ukrlandfarming plc** – найбільший агрохолдинг України, підконтрольний бізнесменові О. Бахматюку. В 2011 р. до його складу входило ряд великих компаній: "Райз", "Дакор Агро Холдинг", ТОВ «Агро-Альфа», "Авангард". В 2011 р. залучив п'ятирічний синдикований кредит у розмірі $600 млн під ставку Libor+8%.			436 (план 480)
	ЗАТ «Райз», 1992 р.	До складу холдингу входять цукровий завод, 3 елеватори загальною потужністю майже 620 тис. т одноразового зберігання, 5 насінних заводів, 5 дочірніх підприємств, які спеціалізуються на дистрибуції високоякісного насіння, засобів захисту рослин, мін. добрив, сільськогосподарської техніки, а на торгівлі зерновими і олійними культурами. Представлений 64 філіалами по всій території Україні. 2 дочірні підприємства в РФ і 1 – в Молдові	Агровиробництво, переробка, зберігання та надання послуг. Розміщена в Полтавській, Сумській, Тернопільській, Запорізькій, Рівненській, Кіровоградській та Черкаській областях	180
	"Дакор Агро Холдинг"	Вирощування зернових та олійних культур. До 2010 р. – побудувати 4 елеватори потужністю 50 тис. т кожен, – 5 цукрових заводів	Львівська, Житомирська, Хмельницька, Івано-Франківська, Тернопільська області	164
	ТОВ «Агро-Альфа»	Вирощування зернових та технічних культур, розведення ВРХ поголів'я (22 тис. голів)	Житомирська, Київська, Чернігівська, Полтавська	82

Продовження додатка

№	Назва	Характеристика виробничої діяльності	Спеціалізація та територіальне розміщення	Площа, тис. га
	Компанія "Авангард"	За підсумками 2010 р. займає 26% ринку яєць (43% промислового ринку яєць) в Україні і 79% ринку яєчних продуктів країни. За підсумками І півріччя 2011 р. збільшила виробництво яєць на 83% проти аналогічного періоду 2010 р. – до 2,9 млрд шт.; на 30% поголів'я птиці – до 24,4 млн голів. В результаті IPO на Лондонській фондовій біржі в травні 2010 р. компанія залучила $200,2 млн. У жовтні 2010 р. компанія розмістила єврооблігації на суму $193,5 млн	Підприємства компанії розташовані в 14 регіонах України і в Автономній Республіці Крим. У жовтні 2011 р. запустить першу чергу птахофабрики на 3 млн голів у Херсонській області, в яку інвестовано $250 млн	х
2	ТОВ «Українські аграрні інвестиції»	Компанія вирощує пшеницю, кукурудзу, соняшник, рапс, сою і ячмінь, складається із 70 сільськогосподарських компаній. У 2011 році. обробляла до 216 тис. га. EBITDA компанії в 2010 р. була на рівні $40 млн	Кіровоградська, Полтавська, Чернігівська, Сумська, Хмельницька, Тернопільська, Одеська, Миколаївська, Чернівецька	330
3	Група підприємств ВАТ «Миронівський хлібопродукт», 1995 р.	20 підприємств, які об'єднані у виробничі потужності всього технологічного ланцюжка птахівництва. До складу входять: 6 птахофабрик, завод з виготовлення круп і комбікорму. Займає близько 40% ринку м'яса бройлерів. Продукція "Миронівського хлібопродукту" виробляється під торговими марками: "Наша Ряба", "Легко!", "Дружба народів", "Бащинський", "Європродукт", "Сертифікований Ангус" та "Фуа Гра". Близько 65% акцій МХП належать Ю. Косюку, останні 35% знаходяться у вільному обігу на Лондонській фондовій біржі. 2010 рік МХП закінчив з чистим прибутком 215 млн доларів, його виручка виросла на 33%, або 233 млрд. доларів до 944 млрд доларів порівняно з 2009 роком	Вертикально інтегрований комплекс підприємств по виробництву курятини, інкубаційних яєць, кормів і вирощуванню великої рогатої худоби. АРК, Київська, Черкаська, Херсонська Дніпропетровська, Вінницька, Донецька, Івано-Франківська	280
4	Агрохолдинг "Мрія", 1992 р.	У червні 2008 р. Mriya Agro Holding завершила приватне розміщення 20% акцій на загальну суму $90,1 млн, а в березні 2011 р. розмістила п'ятирічні єврооблігації на $250 млн. За підсумками січня-березня 2011 р. холдинг отримав чистий прибуток у розмірі $1,62 млн проти $6,96 млн чистого збитку за аналогічний період	Створена Іваном і Клавдією Гутамі. Спеціалізується на вирощуванні пшениці, ячменю, рапсу, цукрового буряка, гречки, картоплі. У чотирьох	240 (план – 290)

Продовження додатка

№	Назва	Характеристика виробничої діяльності	Спеціалізація та територіальне розміщення	Площа, тис. га
		2010 р. Компанія в травні також підписала договір про збільшення фінансування з Міжнародною фінансовою корпорацією (МФК), згідно з яким отримала $50 млн	областях Західної України	
5	"HarvEast", 2011 р.	Створений на базі сільськогосподарських активів ВАТ ММК ім. Ілліча, придбаного в 2010 р. "Метінвестом", – гірничо-металургійним холдингом, створеним СКМ і "Смарт-холдингом" з долями 75:25. Контролює 67 сільськогосподарських підприємств. Поголів'я великої рогатої худоби – 36 тис., свині – 60 тис., птиці – більше 270 тис.	Вирощування зернових, соняшнику, овочів, картоплі, баштанних; виробництво молока, яєць, м'яса птиці, вовни. Донецька, Запорізька, Черкаська, Житомирська області і АР Крим, Київська	298
6	ТОВ «Астарта- Київ», 1993 р., Astarta Holding N.V.	Включає 36 аграрних підприємств, 2 торгові компанії, 8 цукрових заводів. У 2010 р. переробив 1,56 млн т буряка і виробив 200 тис. т цукру, що становило близько 13% загального виробництва бурякового цукру в Україні і зберегло за компанією перше місце на ринку. У 2010 р. збільшила чистий прибуток в 2,7 раза – до Eur80,04 млн. Її консолідований дохід за 2010 рік збільшився на 71% – до Eur219,33 млн. У холдингу працює близько 7 тисяч осіб	Вирощування цукрових буряків, зернових і олійних культур, ВРХ, виробництво комбікорму, консервованих овочів і фруктів. Полтавська, Вінницька та Хмельницька області	230 (г
7	ДП «Нафком-Агро»	Бізнес орієнтований головним чином на рослинництво, компанія володіє елеваторами. «Нафком-агро» пов'язують з ім'ям сина екс-президента України Леоніда Кравчука	Чернігівська, Полтавська, Вінницька, Сумська, Черкаська	200
8	ЗАТ «Агротон», 1992 р.	2 елеватори, 2 млини, завод з виробництва олії, комбікормовий завод, макаронна фабрика, хлібозавод, птахофабрика. Складські приміщення загальною місткістю 235 тис. т. 55,38% компаній належать IFG directors limited, 18,46% – BNY (Nomineees) Limited. Чистий прибуток у 2010 р. зріс в 3,1 раза – до $15,7 млн	Вирощування, а також переробка, зберігання і продаж продукції в Луганській та Харківській областях	150 (план – 200)
9	Корпорація «Приват-Агро» (м.Дніпропетровськ) 2005 р.	Контроль понад 30 агропромислових та торгових підприємств. Запорізький МЕЗ, Харківський та Львівський жиркомбінати. Бренд – «Щедро». В Запорізькій області належить більше десяти	Дніпропетровська, Полтавська, Харківська, Черкаська, Одеська, Миколаївська, Львівська,	150

№	Назва	Характеристика виробничої діяльності	Спеціалізація та територіальне розміщення	Площа, тис. га
		елеваторів	Кіровоградська	
10	NCH New Europe Property Fund L.p. (фонд)	Фонд, засоби якого інвестовані в нерухомість і агрокомпанії. Через мажоритарні часки в трьох українських спільних підприємствах, контролює 35 агрокомпаніями. Згідно з даними NCH Capital Inc., компанії фонду, що управляє, NCH New Europe Property Fund L.p. його обсяг становить $550 млн	х	Близько 300
11	«Укрaгроінвест» 2005 р.	Вирощування, закупівля, реалізація і переробка зернових культур, ріпаку, сої. ЗАТ «Ланнівський молочноконсервний комбінат», Хмельницький завод сухого знежиреного молока	Вінницька, Кіровоградська, Черкаська, Полтавська, Чернігівська, Сумська, Хмельницька, Тернопільська, Одеська	140 (план – 250)
12	Valinor Public Ltd	У 2011 році виділена з Valars Group, яка контролює 358 тис. га у тому числі на території Росії (238 тис. га) і України (120 тис. га). У 2011 р. розширити земельний банк в Україні на 25% – до 150 тис. га. Російський зернотрейдер. Складські активи вміщають 972 тис. т, в т.ч. три елеватори в Росії та чотири в Україні. Власником групи є Valars Management, основний бенефіціар якої – Кирило Подольський	Миколаївська, Полтавська, Черкаська	120 (план – 150)
13	ТОВ «Агропродінвест», 1993 р.	Чотири кондитерські фабрики – в Україні, одна – в Росії, одна – в Литві. В 2001 р. компанія купила три цукрові заводи на Вінниччині. ТМ «Рідна марка», «Радомишль»	Вирощування зернових, кукурудзи, сої, ріпаку, цукрових буряків. Розвиває молочне тваринництво у Вінницькій та Черкаській областях	100
14	«Лотуре»	До складу входить компанія «Коровай», борошномельна компанія «Луганськмлин». Компанія активно займається зернотрейдінгом (входить до числа провідних експортерів зернових)	Займається сільгоспвиробництвом, переробкою зернових, а також виробництвом хліба, хлібобулочних і кондитерських	101

Продовження додатка

Продовження додатка

№	Назва	Характеристика виробничої діяльності	Спеціалізація та територіальне розміщення	Площа, тис. га
			виробів в Луганській області	
15	ТОВ «Стіомі-Холдінг», 1994 р. (м.Хмельницький)	Машинно-тракторний парк – більше 500 одиниць. В групу входить Хмельницкий хлібокомбінат	Основна діяльність зосереджена в Хмельницькій області	100
16	Sintal Agriculture, 2008 р.	У її власності два цукрові заводи, ферма з вирощування свиней. Загальні потужності із зберігання зернових становлять 140 тис. га (в т.ч. 100 тис. тонн – елеваторні). У 2008 р. провела приватне розміщення 15% своїх акцій продала за $34,5 млн, а в жовтні 2009 р. здійснила приватне розміщення 17,2% акцій на $13 млн. Акції компанії включені в лістинг Франкфуртської фондової біржі. 53% акцій належить Н. Толмачеву	Займається вирощуванням пшениці, кукурудзи, соняшнику, ячменю, цукрових буряків, гречки, сої, гороху та ін. культур в Харківській та Херсонській області	100
17	АПК «Шахтар», «Шахта ім. Засядько»	26 сільськогосподарських підприємств, 6 тис. корів, 25 тис. гол. свиней, 500 тис. бройлерів, 1 млн курей.	Сільськогосподарське виробництво в Донецькій області	100
18	ВАТ «Укрзерно-пром», 1998 р.	Вертикально інтегрований холдинг, який об'єднує 30 підприємств борошномельної і хлібопекарської промисловості в різних регіонах країни: 8 хлібозаводів, 2 птахофабрики, елеватори. Входить в трійку найбільших виробників хліба України. 16 аграрних підприємств. 99,9% акцій ЗАТ "Укрзернопром" належить компанії MCB Agricole Holding AG	Вирощування зернових, олійних культур, ріпаку Чернігівська, Харківська, Полтавська, Вінницька, Хмельницька, Житомирська, Одеська, Миколаївська, Дніпропетровська області та АРК	96
19	Група банку «Київ»	Кагарлицький та Браїлівський цукрові заводи. Капіталізація – 105 млн дол., план – на 2009 р. – 250–300 млн дол.	Київська, Черкаська, Полтавська, Чернігівська	90

№	Назва	Характеристика виробничої діяльності	Спеціалізація та територіальне розміщення	Площа, тис. га
20	"Кернел Групп", 1994 р.	Компанія володіє трьома великими МЕЗ сумарною потужністю 730 тис. тонн в рік і 24 елеваторами потужністю одноразового зберігання до 2,2 млн тонн), частка переробки насіння соняшнику – 15 % від урожаю України. Представлена торговими марками: ТМ «Стожар», «Чумак», «Щедрий дар», «Любонька». Фінансові показники (9 місяців фінансового року, що закінчився 31 березня 2011 р.): виручка – $1,43 млрд., чистий прибуток – $164,1 млн. Kernel Holding контролює 35% українського ринку бутильованого масла, в 2011 р. придбав 100% групи "Російські масла" (марки "Русь", "Златіца", "Сила сонця", "Кухар Петро Кухар Павло"). "Кернел" увійшов до індексу двадцяти найбільших компаній на Варшавській фондовій біржі (WSE) Wig-20. У березні 2011 р. придбала 71% "Цукрового союзу "Укррос" за $42 млн Близько 41,16% Kernel належать голові ради директорів компанії А. Веревському	Вертикально інтегрована національна компанія. Виробляє соняшникову олію, здійснює дистрибуцію бутильованого масла в країні, експорт масла і зернових, надає послуги із зберігання зернових і олійних культур на елеваторах, а також має агровиробництво в Полтавській, Одеській та Черкаській областях	85 (215)
	"Цукрового союзу «Укррос»	6 цукрових заводів, а також 12 підприємств, елеватори	Харківська, Черкаська, Запорізька, Тернопільська, Миколаївська області	75
21	ЗАТ «Індустріальна молочна компанія», 2007 р.	Компанія в 2010 р. виробила 117 тис. т зернових і олійних культур, 6 тис. т картоплі і 98 тис. т зелених кормів. Чисельність молочного стада ІМК становить 5,6 тис. голів. У 2010 р. виробила 16 тис. т молока та збільшила доходи на 72,3% – до $34,8 млн, чистий прибуток – в 9,2 раза, до $14,8 млн. В 2011 р. на IPO, WSE, за 24% отримала $29,8 млн. Належить голові правління компанії А. Петрову (колишній власник холдингу "Клуб Сиру")	Спеціалізується на вирощуванні зернових, олійних культур і картоплі, а також є одним з найбільших виробників молока в Україні. Полтавська, Чернігівська	85
22	Група компаній Авіас-2000	Сільськогосподарське виробництво	Дніпропетровська область	80
23	"Стожар Вест	Елеваторні потужності – 120 тис. т. В корпорацію входять 26	Хмельницька і Чернівецька	75

Продовження додатка

№	Назва	Характеристика виробничої діяльності	Спеціалізація та територіальне розміщення	Площа, тис. га
	Групп", 2003 р.	підприємств, які займаються тваринництвом і садівництвом, маючи великі овоче- і фруктосховища. Поголів'я ВРХ – 12,5 тис. голів	області	
24	Harmelia Holdings	Спеціалізується на виробництві зернових і олійних культур	Харківська та Полтавська області	72,7 (план – 140)
25	ТОВ СП «Нібулон», 1991 р., Миколаїв	Підприємство має 40 підрозділів, розташованих в одинадцяти областях України, елеваторні потужності загальною місткістю близько 2 млн т, а також власний перевантажувальний термінал у Миколаєві. З 2009 р. реалізує проект, що передбачає введення в експлуатацію в цілому 17 елеваторів і річкових терміналів, створення флоту з 57 самохідних і несамохідних суден (у тому числі 14 буксирів) загальним дедвейтом 200 тис. т.	Один з найбільших вітчизняних виробників і експортерів сільськогосподарської продукції (пшениця, ячмінь, кукурудза, жито, соняшник та ін.). Харківська, Полтавська, Луганська, Миколаївська, Черкаська, Хмельницька, Вінницька області	70 (план – 90)
26	Landkom International	Вирощування зернових і ріпаку. План – будівництво чотирьох елеваторів в Західній Україні. В ході IPO в листопаді 2007 р. компанія залучила $111 млн, у березні 2008 р. компанія залучила $22 млн.	Львівська, Тернопільська, Хмельницька, Івано-Франківська	67 (план – 120)
27	"УкрАгроКом", 2000 р.	Спеціалізується на виробництві зернових і олійних культур, вирощуванні свиней і великої рогатої худоби. загальна потужність елеваторного зберігання – понад 170 тис. т, власний комбікормовий завод	Кіровоградська	63
28	"KSG Agro"	13 сільськогосподарських підприємств. Чистий прибуток "KSG Agro" в 2010 р. зріс майже в чотири рази – до $10,05 млн, доходи – на 13,4% до $15,6 млн. За підсумками 2011 р. "KSG Agro" чекає чистий прибуток $20 млн., доходи – $27 млн. 15 квітня 2011 р. компанія здійснила первинне публічне розміщення (IPO) на WSE. 33% акцій компанії були продані за $40 млн	Вертикально інтегрований холдинг, який займається виробництвом, зберіганням, переробкою і продажем зернових і олійних культур, а також овочів і фруктів. Дніпропетровська, Харківська і Херсонська області	52,9

Продовження додатка

№	Назва	Характеристика виробничої діяльності	Спеціалізація та територіальне розміщення	Площа, тис. га
29	ТОВ «Компанія Агро-Трейд», 1998 р. м. Харків	До складу групи входять 11 елеваторів і хлібоприймальних підприємств із загальною потужністю зберігання 530 тис. т в п'яти регіонах України. На 2011 р. заплановані інвестиції у розмірі 86 млн грн. Чистий дохід в 2010 р. збільшився до $187 млн порівняно з показником 2009 р. в $118,6 млн. Обсяг експорту зерна в 2010 р. становив 620 тис. тонн.	Харківська, Полтавська, Сумська, Чернігівська і Луганська області	45 (план – 150)
30	Донецьксталь, концерн «ЕНЕРГО»	Вирощування зернових культур і заготівля кормів, тваринництво, птахівництво і бджільництво. Входять: донецький ВАТ «Вінтер» (морозиво), і молочний завод ВАТ «Лактіс»	Донецька область	44
31	ТОВ «Баришевська зернова компанія	Вирощування зернових культур. Виробництво кормових добавок	Київська, Черкаська області	40
32	Агрофірма «Сади України»	Сільськогосподарське виробництво. Виробництво високоякісного насіння. Має 10 філіалів	Харківська, Полтавська, Миколаївська, Одеська, Дніпропетровська, Черкаська області, АРК	40
33	Агрофірма «Світанок»	три цукрові заводи. Сільськогосподарське виробництво	Київська, Чернігівська	40
34	Агрооб'єднання «Чиста криниця»	Вирощування зернових і олійних культур	Полтавська обл.	35
35	МК Group, Сербія	Вирощування зернових і олійних культур, цукрових буряків. 2007 – початок будівництва елеватора в Яготині (Київська обл.) загальною місткістю 113 тис. т в рік. Інвестиції в проект – EUR10 млн	Київська, Вінницька, Полтавська та Черкаська області	35 (52)
[illegible]	ЗАТ «Комплекс «Агромарс», 1998р.	Виробництво зернових, елеватори, комбікормові заводи. Другий за величиною виробник охолодженого м'яса бройлера. ТМ «Гаврилівські курчата». 2006 р. – купівля ВАТ з іноземними інвестиціями «Курганський бройлер» (Харківська обл.)	Київська, Тернопільська області	35
[illegible]	ТОВ «ЮВС»	Веренський, Угроїдський, Північківський цукрові заводи в Сумській обл., птахофабрика ім. Путивльських партизан (ТМ "Слобожанське яйце"), Веренське птахогосподарство, елеватори, сукупна потужність зберігання яких становить 80 тис.т	Сумська область	34

Продовження додатка

№	Назва	Характеристика виробничої діяльності	Спеціалізація та територіальне розміщення	Площа, тис. га
38	«А.Т.К», 2005 р.	Основним напрямком діяльності є виробництво зерна сої та кукурудзи	Київська та Житомирська області	35,2 (план – 60)
39	ТОВ «Галс-К ЛТД», АВК	Григор.-Пустогарівський цукровий завод, Линовицький цукрокомбінат «Красний» в Чернігівській обл., Кашперівське ХПП	Київська, Чернігівська області	33
40	Агрофірма «Олімпекс-агро»	Сільськогосподарське виробництво	Дніпропетровська область	32
41	Інтерагроінвест	13 з 25 сільгосппідприємств Ставищанського району	Київська область	30
42	ООО "Агрокомплекс "Зелена долина"	Структурний підрозділ компанії "Тера Фуд" лідера на ринку спредів України і одним з основних виробників твердих сирів (9% внутрішнього ринку). Ключові бренди: "Тульчинка", "Біла лінія", Premialle, Milklife, Ukrainianglory	Вінницька область	30
43	ЗАО корпорація «Агротех», 2000	Сільськогосподарське виробництво	Київська	27
44	Continental Farmers Group (CFG, о-в Мэн)	У 2011 р. здійснила первинну публічну пропозицію акцій (IPO) на альтернативному майданчику Лондонської фондової біржі (AIM LSE) з паралельним лістингом на Ірландській фондовій біржі (ISE) і залучила Eur 16,7 млн	Львівська обл.	21 (план – 50)
45	"Alpcot Agro"	Шведська агрокомпанія контролює в Росії і Україні 204,6 тис. га, у тому числі в РФ – 188,7 тис. га земель	х	15,8 (план – 30)
46	Milkiland	Об'єднує 10 переробних заводів і 4 агроферми. Власником 94% статутного капіталу, зареєстрованої в Нідерландах компанії Milkiland N.v., є голова ради директорів компанії А. Юркевич	х	15,7

313

*Джерелом інформації є публікації в засобах масової інформації, опитування власників і менеджерів агрохолдингів. Також джерелом інформації є [114,105]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрна праця та соціальний розвиток села / [Бугуцький О. А., Купалова Г. І., Орлатий М. К. та ін.] ; за ред. О. А. Бугуцького. – К. : ІАЕ УААН, 1996. – 302 с.
2. Аграрний сектор економіки України (стан і перспективи розвитку) / [Присяжнюк М.В., Зубець М. В., Саблук П. Т. та ін.] ; за ред. М. В. Присяжнюка, М. В. Зубця, П. Т. Саблука, В. Я. Месель-Веселяка, М. М. Федорова. – К. : ННЦ ІАЕ, 2011. – С. 82–85.
3. Аграрний сектор України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.agroua.net/economics /documents/category – 124/doc–206/
4. Аграрний сектор: час принципово змінити орієнтири розвитку / [Л. Молдаван, О. Бородіна, В. Юрчишин та ін.] // Дзеркало тижня. – 2010. – 10–16 лип.
5. Алтухов А. И. Аграрные преобразования в Новых федеральных землях Германии (1991–2002 г.) / Алтухов А. И. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Энциклопедия российских деревень, 2003. – 93 с.
6. Агропромисловий комплекс в системі зовнішньоекономічної діяльності України / [Саблук П. Т., Фесина А. А., Власов В. І. та ін.] – К. : ННЦ ІАЕ, 2005. – 242 с.
7. Агропромисловий комплекс України: стан, тенденції та перспективи розвитку : інформ.-аналіт. зб. / за ред. П. Т. Саблука та ін. – К. : ІАЕ УААН, 2002. – Вип. 5. – 647 с. ; Вип. 6. – 2003. – 764 с.
8. Александров Н. П. Организационно-экономические основы создания межхозяйственных и агропромышленных предприятий и объединений / Н. П. Александров // Развитие специализации, межхозяйственного кооперирования и агропромышленной интеграции. – К. : Урожай, 1977. – С.41–46.
9. Аллен Дж. В. Основы свободного предпринимательства / Дж. В. Аллен, Д. Дж. Армстронг, Л.С. Уолкен. – К. : Укр. НИИНТИ, 1992. – 25 с.
10. Амбросов В. Я. Забезпечення державної підтримки сільскогосподарського виробництва в умовах членства

України в СОТ / В. Я. Амбросов, В. М. Онегіна // Економіка АПК. – 2009. – № 2. – С.15 – 24.
11. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник / Андрійчук В. Г. – 2-ге вид. – К. : КНЕУ, 2002. – 624 с.
12. Андрійчук В. Г. Надконцентрація агропромислового виробництва і земельних ресурсів та її наслідки / В. Г. Андрійчук // Економіка АПК. – 2009. – №2. – С. 3–9.
13. Андрійчук В. Г. Сучасна аграрна політика: проблемні аспекти / Андрійчук В. Г., Зубець М. В., Юрчишин В. В. – К. : Аграр. наука, 2005. – 140 с.
14. Андрійчук В. Г. Капіталізація сільського господарства: стан та економічне регулювання розвитку : монографія / Андрійчук В. Г. – Ніжин : "Аспект-Поліграф", 2007. – 216 с.
15. Андрійчук В. Г. Обґрунтування економічного механізму інтеграції аграрних і аграрнопереробних підприємств / В. Г. Андрійчук // Підприємництво в аграрній сфері економіки / за ред. П. Т. Саблука, М. Й. Маліка. – К. : ІАЕ УААН, 1997. – С. 262–275.
16. Аренда земли в сельском хозяйстве СССР в период НЭПа: Информационный материал №01–9/354. Система ДОР ВНИИТЗИ АПК. – М., 1988. – 21 с.
17. Бабенко М. Д. Активізація і підвищення ефективності розвитку агропромислової інтеграції та кооперації в АПК регіону: дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.07.02 / Микола Дмитрович Бабенко. – Дніпропетровськ, 2005. – 276 с.
18. Базаев Ю. И. Основные принципы и направления повышения эффективности деятельности агрохолдингов / Ю. И. Базаев // Фундаментальные исследования. – 2006. – №11. – С. 55–57.
19. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом? / Балабанов И. Т. – М. : Финансы и статистика, 1994. – 384 с.
20. Балакирев В. Оценка влияния корпоративных социальных программ в России: ситуация, постановка задачи / В. Балакирев // Организация. – 2005. – № 3–4 (20/21). – С. 65–77.

21. Баланда А. Л. Соціальні детермінанти національної безпеки України : монографія / НАН України; Інститут демографії та соціальних досліджень. – К., 2008. – 414 с.
22. Банківська енциклопедія / за ред. А. М. Мороза. – К. : Віпол, 1993. – С. 122.
23. Безтелесна Л. Формування продуктивної сільської зайнятості в цілях людського розвитку регіонів України / Л. Безтелесна, М. Орлов // Україна: аспекти праці. – 2004. – №6. – С. 8–10.
24. Бейкер И. Д. Что нужно культурам, посеянным по технологии no-till, чтобы стать высокорентабельными / И. Д. Бейкер // Самовосстанавливающееся эффективное земледелие на основе системного похода : сб. докл. VII Междунар. конф. по почвозащитному земледелию, 23–27 июня 2009 г. : тезисы докл. – Днепропетровск, 2009. – С. 57.
25. Бетлій М. Г. Аграрний сектор України на шляху до євроінтеграції / М. Г. Бетлій [та ін.] ; ред. О. М. Бородіна ; Інститут економіки та прогнозування НАН України. – Ужгород : ІВА, 2006. – 496 с.
26. Білоусько Я. К. Техніко-технологічне забезпечення сільського господарства / Я. К. Білоусько // Економіка АПК. − 2009.− №12.− С.29–33.
27. Бодюл И. Ведущее звено межхозяйственной кооперации / И. Бодюл, В. Голиков // Правда. – 1978. – 10 января.
28. Бойко В. І. Використання кластерного аналізу при визначенні перспектив розвитку цукрової галузі / В. І. Бойко, О. М. Рибаченко // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2008. – Вип. 1–2. – С. 689–694.
29. Большая Советская энциклопедия : в 30 т. / за ред. А. М. Прохорова. – 3-е. изд. – М. : Сов. энцикл., 1972. – Т. 10. – С. 907.
30. Бондарь В. Земельная реформа… по законам Хаммурапи / В. Бондарь // Зеркало недели. – 2007. – 23–29 июня.
31. Борисенко М. М. Проблемы специализации концентрации и межхозяйственного кооперирования сельскохозяйственного производства в свете решений XXV съезда КПСС / М. М. Борисенко // Развитие специализации, межхозяйственного кооперирования и

агропромышленной интеграции : материалы Республ. науч.-произв. конф., г. Киев, 12–14 мая 1976 г. – К. : Урожай, 1977. – С. 5–17.
32. Бугуцький О. А. Демографічна ситуація та використання людських ресурсів на селі / Бугуцький О. А. – К. : ІАЕ, 1999. – 280 с.
33. Бурковська А. В. Розвиток інтеграційних процесів як важлива умова формування ефективного ринку аграрної продукції / А. В. Бурковська // Економіка АПК. – 2004. – №12. – С. 106–109.
34. Буробкин И. Н. Развитие интеграционных процессов в АПК / И.Н. Буробкин, Е. А. Попова // Экономика с.-х. и перераб. предприятий. – 2003. – №12. – С. 12–15.
35. Бюджетна політика у контексті стратегії соціально-економічного розвитку України : у 6 т. / редкол. : М. Я. Азаров (голова редкол.) [та ін.]. – К. : НДФІ, 2004. – Т. 6. – 299 с.
36. Валентинов В. Л. Регулювання міжгалузевих відносин в системі аграрної політики / Валентинов В. Л. – К. : ІАЕ, 2003. – 332 с.
37. Вантажно-розвантажувальні роботи. Методика розрахунку і норми виробітку, часу та витрат палива на вантажно-розвантажувальні роботи / Українська центральна нормативно-дослідна станція по праці МінАПК України. – К., 1998. – Кн. 5 ; ч. 2. – 258 с.
38. Венгерук І. Ю. Інтеграція виробництва і переробки молока в підприємствах АПК : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Венгерук Ігор Юрійович. – К., 2003. – 223 с.
39. Венгерук І. Ю. Методологічні основи інтеграції виробництва / І. Ю. Венгерук // Наук. вісн. НАУ. – 2001. – Вип. 44. – С. 170–172.
40. Венгерук І. Ю. Соціально-психологічні аспекти розвитку інтеграції / І. Ю. Венгерук // Наук. вісн. НАУ. – 2001. – Вип. 35. – С. 275–277.
41. Верницкий Н. Инвестиционный климат аграрного сектора Украины // Діловий путівник Німеччина – Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.wegweiser.de/uk/media#.

42. Вишневський В. П. Місцеві податки і збори у ринковій економіці / В. П. Вишневський, В. В. Рибак // Фінанси України. – 2001. – №1 – С. 11–20.
43. Вікепедія: вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%83.
44. Володін С. А. Інноваційний розвиток аграрної науки : монографія – К. : Вид-во МАУП, 2006. – 400 с.
45. Володькіна М. В. Економіка підприємства : навч. посіб. / Володькіна М. В. – К. : Центр навч. літератури, 2007. – С. 100–196.
46. Гаркавенко Н. Напрями вдосконалення політики зайнятості населення у ринкових умовах / Н. Гаркавенко // Україна: аспекти праці. – 2008. – №6. – С. 26–33.
47. Гвишиани Д. М. Организация и управление / Гвишиани Д. М. – М. : Наука, 1972. – 536 с.
48. Гейць В. М. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України // Інноваційно-технологічний розвиток економіки / В. М. Гейць, В. П. Семиноженко, Б. С. Кваснюк. – К. : Фенікс, 2007. – 564 с.
49. Гладій М. В. Використання виробничо-ресурсного потенціалу аграрного сектора економіки України (питання теорії, методології і практики). – Львів : ІРД НАН України, 1998. – 294 с.
50. Глобализация: сущность, проблемы, перспективы / под ред. В. А. Михайлова, В. С. Буякова. М. : Книга и бизнес, 2003. – С. 54.
51. Гогуля О. П. Інтеграційні процеси в сільськогосподарських підприємствах / О. П. Гогуля // Проблеми ефективного функціонування АПК в умовах нових форм власності та господарювання. – К. : ІАЕ, 2001. – Т.2. – С. 267–271.
52. Голубева А. Земля деньгами полнится // Агрохолдинг “Мрия” оценили в $450,5 млн / А. Голубева // Комерсант Украины. – 2008. – 20 июня.
53. Голубева А. Кому принадлежит Украина [Електронний ресурс] / А. Голубева – Режим доступа: http://www.kommersant.ua/doc.html?docId=10 94560.
54. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала /

Гончаров В. В. – М. : МНИПУ, 1996. – Т.1. – 750 с. ; Т.2. – 719 с.
55. Горбунов А. Понятие и структура холдингового объединения [Електронний ресурс] / А. Горбунов. – Режим доступа: http://ilts.ru/files/file151.pdf.
56. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. №436-IУ // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – №18. – С. 27; №19–20. – С. 14; №21–22. – С. 31.
57. Грейсон Д. Американский менеджмент на пороге XXI века / Грейсон Д., Делл К. О'. – М. : Экономика, 1991. – 457 с.
58. Гриньова В. М. Ринок праці: теоретико-методологічні засади та напрямки розвитку. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 168 с.
59. Губанов В. В. Интеграция в сельском хозяйстве и пищевой промышленности / В. В. Губанов // Пищевая промышленность. – 2002. – №3. – С. 32–33.
60. Губені Ю. Аграрна реформа у Чеській Республіці: від "оксамитової революції" до європейської інтеграції. Приклад, гідний наслідування / Ю. Губені. – Львів : Українські технології, 2001. – 368 с.
61. Губко В. Д. Організація роботи з персоналом на підприємстві: [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://revolution.allbest.ru/management/00009141_2.html
62. Дані Державного комітету статистики (ф50-с.-г.), 2005–2010 рр.
63. Данкевич А.Є. Підвищення ефективності виробництва в аграрних обєднанях // Організаційно-економічні трансформації в аграрному виробництві : матеріали XII річних зборів Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників 25–26 лютого 2010 р., м. Київ. – К. : ННЦ, ІАЕ, 2010. – С. 436–439.
64. Данкевич А. Є. Ефективність господарських структур в умовах трансформації відносин власності / А. Є. Данкевич // Агросвіт. – 2011. – № 8. – С. 8–11.
65. Данкевич А. Є. Вплив розмірів землекористувань на рівень виробництва / А. Є. Данкевич // Економіка АПК. – 2011. – № 9. – С. 29–34.
66. Данкевич А. Є. Диверсифікація виробництва аграрними холдингами / А. Є. Данкевич // Сьома міжфакультетська

наук.-практ. конф. молодих вчених “Формування стратегії розвитку аграрного сектору регіону” – Житомир : Вид-во «Житомирський національний агроекологічний університет», 2011. – Т. 2. – С. 40–43.

67. Данкевич А. Є. Екологічні особливості діяльності аграрних холдингів // Сьома наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених “Наука. Молодь. Екологія-2011” – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – Т. 2. – С. 33–37.
68. Данкевич А. Є. Еколого-економічні аспекти використання сільськогосподарських угідь в умовах приватної власності та ринкових відносин / А. Є. Данкевич // Землевпорядний вісник. – 2011. – № 6. – С. 26–29.
69. Данкевич А. Є. Ефективність використання виробничих ресурсів в умовах корпоратизації / А. Є. Данкевич // Агроінком. – 2011. – № 9. – С. 72–76.
70. Данкевич А. Є. Ефективність використання земель в умовах трансформацій відносин власності / А. Є. Данкевич // Вісник аграрної науки. – 2011. – № 8. – С. 63–65.
71. Данкевич А. Є. Інституційні ефекти розвитку інтегрованих структур : матеріали ІІ міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених “Продуктивні сили та продовольча безпека країни” (у заочній формі) / [редкол. : П.Т. Саблук та ін.]. – К. : ННЦ ІАЕ, 2010. – С. 82–85.
72. Данкевич А. Є. Концентрація сільськогосподарського виробництва в умовах ринку// Актуальні проблеми фінансової системи України : зб. тез доповідей та виступів VIII міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів і студентів. – Черкаси : Вид-во ЧДТУ, 2011. – ТІІІ. – С. 12–14.
73. Данкевич А. Є. Маркетингове забезпечення діяльності вертикально інтегрованих аграрних формувань : матеріали ІІІ міжнар. наук.-практ. конф. “Маркетингове забезпечення продовольчого ринку України.” – Полтава : РВВ ПДАА. – 2011. – С. 96–98.
74. Данкевич А. Є. Методологічні основи розвитку бюджетування у сільському господарстві / А. Є. Данкевич // Економіка АПК. – 2008. – № 6. – С. 64–69.

75. Данкевич А. Є. Механізм формування агрохолдингів в умовах ринку : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. “Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин” – Умань : Видавець “Сочінський”, 2011. – Ч. 1. – С. 108–110.
76. Данкевич А. Є. Напрями підвищення ефективності господарської діяльності агрохолдингів / А. Є. Данкевич // АгроІнКом. – 2011. – № 4–6. – С. 76–79.
77. Данкевич А. Є. Напрями удосконалення орендних земельних відносин у контексті розвитку агрохолдингів / А. Є. Данкевич // Землеустрій і кадастр. – 2011. – № 1. – С. 21–28.
78. Данкевич А. Є. Напрями удосконалення земельних відносин у сільському господарстві / А. Є. Данкевич // Вісник ДААУ. – 2007. – № 1 – С. 186–193.
79. Данкевич А. Є. Організаційна модель розвитку агропромислових формувань / А. Є. Данкевич // Сучасні тенденції розвитку аграрної економіки : монографія / за ред. Ю. О. Нестерчук. – Умань : Видавець “Сочінський”, 2011. – С. 76–82.
80. Формування та ефективність функціонування інтегрованих структур у сільському господдарстві // Агробізнес : проблеми, сучасний стан та перспективи розвитку : монографія / [О.О. Артеменко, І.В. Баришевська, Л.А. Бахчиванжи та ін.] ; за ред. Я. В. Сухія, В.С. Ніценка. – Одеса : СВД М.П. Черкасов, 2011. – С. 149 – 159.
81. Данкевич А. Є. Організаційно-економічні передумови запровадження ринку сільськогосподарських земель / А. Є. Данкевич // АгроІнКом. – 2007. – № 7–8. – С. 99–101.
82. Данкевич А. Є. Організаційно-економічні складові раціонального господарювання / А. Є. Данкевич // Економіка АПК. – 2011. – № 6. – С. 22–27.
83. Данкевич А. Є. Організація роботи з персоналом в агрохолдингах : Десята міжнар. наук.-практ. конф. “Проблеми планування в ринкових умовах” 3–5 жовтня м. Алушта. // Вісник ХНУ. Т 4–2. – 2011. – С. 80–83.
84. Данкевич А. Є. Орендні земельні відносини у сільському господарстві / А. Є. Данкевич // Економіка АПК. – 2006. – № 5. – С. 63–69.

85. Данкевич А. Є. Особливості бюджетування в агрохолдингах : матеріали І Всеукр. наук.-практ. конф. “Менеджмент 21 сторіччя: фінансові, економічні та інноваційні аспекти”. – К. : УВОІ “Допомога” – 2011. – С. 122–123.
86. Данкевич А. Є. Особливості розвитку земельних відносин в умовах концентрації землекористувань / А. Є. Данкевич // Землеустрій і кадастр. – 2011. – № 2. – С. 34–39.
87. Данкевич А. Є. Передумови та основні принципи розвитку агрохолдингів / А. Є. Данкевич // Економіка АПК – 2011. – № 5. – С. 139–147.
88. Данкевич А. Є. Перспективи розвитку сільськогосподарських підприємств Житомирської області / А. Є. Данкевич, В.Є. Данкевич // Формування стратегії розвитку регіонального АПК : матеріали IV міжфакультетської наук.-практ. конф. молодих вчених. – Житомир : ДАЕУ, 2008. – С. 28–32.
89. Данкевич А. Є. Прогнозування та моделювання розвитку інтегрованих структур : XI Всеукраїнська наук.-практ. конф. “Статистична оцінка соціально економічного розвитку” – Хмельницький : Хмельницький університет управління та права, 2011. – С. 55–58.
90. Данкевич А. Є. Розвиток агрохолдингів у сільському господарстві Житомирської області / А. Є. Данкевич // Вісник ЖНАЕУ. – 2011. – № 1. – С. 109–113.
91. Данкевич А. Є. Ефективність господарських структур в умовах трансформації відносин власності / А. Є. Данкевич А.М. Бовсуновський // Агросвіт. – 2011. – № 13–14. – С. 26–30.
92. Данкевич А. Є. Розвиток земельних відносин у сільському господарстві / А. Є. Данкевич // Економіка АПК. – 2007. – № 7. – С. 47–50.
93. Данкевич А. Є. Розвиток організаційно-правових форм господарювання в умовах ринку: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. “Економіка: сучасний стан та пріоритети розвитку”. – Сімферополь : ДІАЙПІ. – 2011. – С. 74–76.
94. Данкевич А. Є. Розвиток сільських територій в умовах концентрації виробництва : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. “Інформаційно-аналітичне забезпечення зрівноваженого розвитку сільського господарства і села”.

– Львів : Львівський національний аграрний університет, 2011. – С. 121–124.
95. Данкевич А. Є. Роль агрохолдингів у соціальному розвитку села / А. Є. Данкевич // Агросвіт. – 2011. – № 12. – С. 30–35.
96. Данкевич А. Є. Світовий досвід оренди земель / А. Є. Данкевич // Економіка АПК. – 2007. – № 3. – С. 138–144.
97. Данкевич А. Є. Складові раціонального господарювання в умовах ринку : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. ["Актуальні проблеми развитку регіональних АПК"]. – Луцьк : РВВ Луцького національного технічного університету, 2011. – С. 125–126.
98. Данкевич А. Є. Сучасні технології обробітку ґрунту в аграрних холдингах : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. ["Роль науки у підвищенні технологічного рівня і ефективності АПК України"] – Тернопіль : Крок, – 2011. – С. 35–38.
99. Данкевич А. Є. Удосконалення земельних відносин в аграрній сфері господарстві / А. Є. Данкевич // АгроІнКом. – 2007. – № 5–6 – С. 120–122.
100. Данкевич А. Є. Удосконалення організації роботи з персоналом в агрохолдингах : матеріали ІІІ міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених (у заочній формі) // Формування економічних умов розвитку сільських територій. – К. : ННЦ ІАЕ, 2011. – С. 49–53.
101. Данкевич А. Є. Формування земельних масивів інтегрованих структур / А. Є. Данкевич // Землевпорядний вісник. – 2011. – № 2. – С. 36–42.
102. Дворецкая А. Е. Финансово-промышленные группы: менеджмент, финансы / А. Е. Дворецкая, Ю. Б. Никольский. – М. : Наука, 1995. – 51 с.
103. Дем'яненко С. І. Менеджмент аграрних підприємств : навч. посіб. / Дем'яненко С. І. – К. : КНЕУ, 2005. – 347 с.
104. Дем'яненко С. І. Аграрна реформа в Україні: генезис, процес та перспективи / С. І. Дем'яненко. – Львів : Львівський держ. аграр. ун-т, 2006. – С. 223–233.
105. Дем'яненко С.І. Агрохолдинги в Україні: добре чи погано? [Електронний ресурс] / С. І. Дем'яненко. – К. : Ін-

т економічних досліджень та політ. консультацій, 2008. – Режим доступу: http://ierpc.org/ierpc/ papers/agpp21_ ur.pdf.
106. Державна політика в соціогуманітарній сфері : навч. посіб. / [В. П. Трощинський, П. К. Ситнік, В. А. Скуратівський та ін.] ; за заг.ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна, А. О. Чемериса, В. П. Трощинського, С. В. Загороднюка, О. Л. Приходько, Л. О. Воронько. – К. : Вид-во НАДУ, 2007. – 96 с.
107. Державний земельний кадастр України : стат. зб. / Держкомстат України. – К., 2009. – 187 с.
108. Дієсперов В. Злободенні проблеми сільськогосподарської праці / В. Дієсперов // Економіка України. – 2001. – №10. – С. 62–67.
109. Дроздов А. В. Теория и методология формирования интегрированных структур в агропродовольственном комплексе: дис. ... доктора экон. наук : спец. 08.00.05 / Дроздов Анатолий Васильевич. – Саратов, 2001. – 321 с.
110. Еквівалентність економічних відносин і ціновий паритет в АПК / [Шпичак О. М., Саблук П. Т., Ситник В. П. та ін.] // Фінансовий і ціновий механізм в АПК в умовах переходу до ринку / за ред. П. Т. Саблука, М. Я. Дем'яненка, О. М. Шпичака та ін. – К. : Урожай, 1993. – С. 200–216.
111. Економіка і організація аграрного сервісу / [Мосіюк П. О., Крисальний О. В., Сердюк В. А. та ін.] ; за ред. П. О. Мосіюка. – К. : ІАЕ УААН, 2001. – 345 с.
112. Енциклопедія юриста [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://eyu.sci-lib.com
113. Ермошенко Н. Н. Словарь предпринимателя / Ермошенко Н. Н. , Скворцов Н. Н., Назимова Н. К. – К. : УкрИНТЭИ, 1992. – С. 12 ; С. 66–67.
114. Єранкін О. О. Формування агропромислових формувань в Україні: глобалізаційний і маркетинговий аспект / О. О. Єранкін // Вчені записки. – 2008. – №10. – С. 11.
115. Завадський Й. С. Організація і психологія управління трудовими коллективами / Завадський Й. С. – К. : Урожай, 1985. – 160 с.
116. Завадський Й. С. Словник термінів і понять ринкової економіки / Й. С. Завадський, Л. М. Грищенко. – К. : Сільгоспосвіта, 1995. – 480 с.

117. Законодательная база [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.zakony.com.ua/econom.html?catid=48257.
118. Здоровцов О. І. Демографічна ситуація у сільській місцевості України і державні заходи щодо її поліпшення / О. І. Здоровцов, М. А. Кортєєв, В. О. Прасол // Економіка АПК. – 2001. – № 9. – С. 113 – 119.
119. Информационный портал о личных инвестициях и финансах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.investfunds.com.ua.
120. Ібатулліна А. В. Місцеві бюджети в механізмі бюджетного регулювання розвитку аграрного сектору / А. В. Ібатулліна // Механізм бюджетного та податкового регулювання аграрного сектору України в умовах членства в СОТ / [Лайко П., Борщ А., Довженко І. та ін.] ; за ред. П. А. Лайка. – К. : Нічлава, 2008. – С. 49.
121. Ібатулліна А. В. Місцеві податки і збори / А. В. Ібатулліна // Соціально-економічний розвиток села і сільських територій / Лайко П. А., Терещенко В. К., Борщ А. Г. та ін. ; за ред. В. К. Терещенка, П. А. Лайка. – К. : Нічлава, 2006. – 264 с.
122. Ільїч Л. М. Шляхи збереження трудового потенціалу в умовах прискореного старіння населення // Вісник Хмельницького національного університету. – 2005. – №3 (66). – Т.1. – С. 114–119.
123. “Инвест-Газета”. Новые латифундисты [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economica.com.ua/agro/article/116065.html.
124. К 2010 году более половины украинских земель окажутся в собственности крупных агрохолдингов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: investfunds.com.ua
125. Каленюк І. С. Удосконалення підготовки кваліфікованих кадрів для АПК / І. С. Каленюк // Економіка АПК. – 2001. – №3. – С. 99–102.
126. Каленюк І. С. Удосконалення підготовки кваліфікованих кадрів для АПК / І. С. Каленюк // Економіка АПК. – 2001. – № 3. – С. 99–102.
127. Кустов В. Н. Программа создания вертикально-интегрированных агропромышленных компаний для повышения эффективности сельскохозяйственного

производства в России / Кустов В. Н., Берзон Н. И., Липсиц И. В., Филонович С. Р. – М.: Мир России, 2000. – № 3. – С. 18–25.
128. Калинин Н. Г. Организация межотраслевого управления / Калинин Н. Г. – М. : Изд-во МГУ, 1984. – 79 с.
129. Кассам А. Управление питательными элементами в системах почвозащитного земледелия, подход к интенсификации самовосстанавливающегося производства, основанный на биологических принципах / А. Кассам, Т. Фридрих // Самовосстанавливающееся эффективное земледелие на основе системного похода : сб. докл. VII междунар. конф. по почвозащитному земледелию, 23–27 июня 2009 г. : тезисы докл. – Днепропетровск, 2009. – С. 91–97.
130. Келлер Т. Концепции холдинга: Организационные структуры и управлении / Т. Келлер; пер. с нем.; под общ. ред. Ю. П. Руднева, Р. М. Гринева. – 2-е изд., перераб. – Обнинск : ГЦИПК, 1996. – 311 с.
131. Кириленко І. Г. Трансформація соціально-економічних перетворень у сільському господарстві України: проблеми, перспективи / І.Г. Кириленко. – К. : Вид-во ННЦ "Ін-т аграрної економіки", 2005. – 452 с.
132. Китов А. И. Перевод народного хозяйства на пути интенсивного развития и некоторые проблемы психологической науки / А. И. Китов, Б. Ф. Ломов, П. А. Скипетров // Психологический журнал. – 1982. – №6. – С. 76–85.
133. Кінно-ручні роботи в рослинництві : Типові норми виробітку та методика розрахунку / Українська центральна нормативно-дослідна станція по праці Мінсільгосппрод України. – К., 1996. – Кн. 6. – 221 с.
134. Ковальчук В. Г. Особливості внутрішньоколективної взаємодії у сучасних формах господарювання в АПК / В. Г. Ковальчук // Економіка АПК. – 2000. – №11. – С. 87–90.
135. Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами / за ред. В. М. Вакуленко, О. П. Товстенка. – К., 1998.
136. Коденська М. Ю. Ефективність інтегрованого виробництва в агропромислових підприємствах і агрофірмах в умовах переходу до ринку : автореф. дис. на

здобуття наук. ступеня доктора екон. наук : спец. 08.00.05 “Економіка, планування, організація управління народним господарством і його галузями (сільське господарство)” / М. Ю. Коденська. – К., 1994. – 44 с.
137. Коденська М. Ю. Інтеграція як фактор активізації інвестиційної діяльності / М. Ю. Коденська // Економіка АПК. – 2006. – №6. – С. 24–31.
138. Комплексна програма розвитку сільського господарства Житомирської області у 2009–2010 роках та на період до 2015 року / М. М. Дейсан. – Житомир : Рута, 2009. – 304 с.
139. Кому принадлежит Украина / Комерсант. – [Электронный ресурс]. – Режим доступу: http://www.kommersant.ua.
140. Кононенко М. П. Обґрунтування оптимізації нормативних витрат на виробництво сільськогосподарської продукції / М. П. Кононенко // Економіка АПК. − 2009. − №6. − С. 32.
141. Корчун М. Шляхи підвищення економічної активності та зайнятості молоді на ринку праці України / М.Корчун // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 1. – С. 35–40.
142. Котляр А. Э. Трудовой потенциал. Население и трудовые ресурсы : Справочник / Котляр А. Э. – М., 1990. – 417 с.
143. Кравченко О. М. Такие разные холдинги // Учёт, налоги, право. – 2000. – №17. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.jurisconsult.ru.
144. Кравчук К. Неподнятая целина / К. Кравчук, А. Турпак // Контракты. – 2008. – №38. – С. 25–29.
145. Крисанов Д. Динаміка сільського розселення і проблеми регулювання розселенського процесу / Д. Крисанов // Економіка України. – 1991. – №11. – С. 19–27.
146. Кручок С. І. Іпотечне кредитування: європейська практика та перспективи розвитку в Україні / Кручок С. І. – К. : Урожай, 2003. – С. 14.
147. Кулініч В. В. Орендна плата та питання еколого-економічної оцінки земель / В. В. Кулініч // Землевпорядний вісник. – 1999. – №1. – С. 47–51.
148. Кун А. Забезпечення конкуренції на ринку оренди землі. Сільське господарство України: криза та відновлення / А. Кун, С. Дем’яненко ; за ред. Ш. фон крамона Таубаделя, С. Дем’яненка, А. Куна. – К. : КНЕУ, 2004. – С.84–92.

149. Купалова Г. І. Зайнятість на селі / Г. І. Купалова, В. М. Скупий. – К. : ІАЕ УААН, 1999. – 44 с.
150. Коновалов И.В. Эффективность переработки плодов и овощей в колхозах / Коновалов И.В. – К. : Урожай, 1976. – с. 160.
151. Курочкін А. С. Економіка підприємств : підручник / Курочкін А. С. – К. : МАУП, 2000. – 216 с.
152. Лазня В. В. Розвиток агропромислових формувань / Лазня В. В., Макаренко Ю. М., Коденська М. Ю. // 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. – С. 272–280, С. 291–294.
153. Левківський В. М. Державна політика у сфері використання та розвитку трудового потенціалу аграрного сектору економіки : магістерська робота: (8.150000 "Державне управління") / НАДУ при Президентові України. Кафедра соціальної і гуманітарної політики ; наук. кер.: Петроє О. М., кандидат наук з державного управління, доцент – К., 2010. – 83 с.
154. Лейн Т. Е. Финансово-промышленные структуры в пищевой промышленности России / Т. Е. Лейн // Пищевая промышленность. – 2002. – №3. – С. 24–29.
155. Лібанова Е. Ринок праці та соціальний захист / Лібанова Е., Палій О. – К. : Основи, 2004. – 491 с.
156. Логинов В. Тенденции развития мировых продовольственных рынков / В. Логинов // Экономист. – 2002. – №2. – С. 19–24.
157. Лузан Ю. Сучасний соціально-трудовий потенціал села: проблеми та шляхи вирішення / Ю. Лузан // Україна: аспекти праці. – 2009. – №6. – С. 14–18.
158. Лукинов И. Влияние интеграционных и дезинтеграционных процессов на экономику Украины / И. Лукинов // Общество и экономика. – 2003. – №1. – С. 144–162.
159. Лукинов И. И. Теоретические основы развития межхозяйственной кооперации и агропромышленной интеграции / И. И. Лукинов // Развитие специализации, межхозяйственного кооперирования и агропромышленной интеграции : материалы Республиканской науч.-произв.

конф., г. Киев, 12–14 мая 1976 г. – К. : Урожай, 1976. – С. 25–32.
160. Лукінов І. І. Вибрані праці : у 2-х кн. / І. І. Лукінов. – К. : ННЦ ІАЕ, 2007. – Кн. 2. – 794 с.
161. Лук'яненко І. Г. Економетрика : підручник / І. Г. Лук'яненко, Л. І. Кроснікова. – К. : Знання, КОО, 1998. – 494 с.
162. Мазлоев В. З. Мировой опыт арендных отношений в аграрном секторе / В. З. Мазлоев // Экономика с.-х. и перераб. предприятий. – 1998. – №8. – С. 49–50.
163. Мазнєв Г. Є. Методичний підхід щодо обґрунтування територіального розміщення ремонтно-обслуговуючих підприємств / Г. Є. Мазнєв // Економіка АПК. − 2019.− №11.− С. 102–108.
164. Макаренко П. Н. Развитие интеграции в агропромышленном производстве как одно из направлений аграрной политики / П. Н. Макаренко, Л. Л. Мельник, А. М. Карпенко // Економіка АПК. – 2000. – №8. – С. 52−58.
165. Малік М. Й. Основи аграрного підприємництва / Малік М. Й. – К. : ІАЕ, 2000. – 582 с.
166. Малік М. Й. Інтеграція – як фактор підвищення ефективності реформованих сільськогосподарських підприємств / М. Й. Малік, М. К. Орлатий, П. М. Федієнко. – К. : ІАЕ УААН, 2000. – 40 с.
167. Маркс К. Капитал : в 3 т. Т. I / К. Маркс, Ф. Энгельс. – 2-е изд. – М. : Политиздат, 1971. – 514 с.
168. Маркс К. Теории прибавочной стоимости. IV том “Капитала” // Маркс К., Энгельс Ф. Соч. – 2-е изд. – Т. 26. – Ч. 1 – 3.
169. Маркс К., Енгельс Ф. Твори / К. Маркс, Ф. Енгельс. – 2-ге вид. – Т. 26.
170. Мартинюк О. П. Управління трудовими ресурсами в сільському господарстві регіону : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.02.03. / О. П. Мартинюк. – К., 2003. – 20 с.
171. Маршалл А. Принципы экономической науки : в 3 т. / Маршалл А. – М. : Прогресс, 1993. – Т. 1. – 414 с.; Т. 2. – 309 с. ; Т. 3. – 350 с.

172. Межхозяйственная кооперация и агропромышленная интеграция / [Онищенко А. М., Смыслов А. И., Фурдияка А. В. и др.]. – К. : Урожай, 1980. – С.3−7.
173. Межхозяйственное производственное кооперирование в сельском хозяйстве РСФСР / под ред. Л. Я. Флофентьева. – М. : Россельхозиздат, 1975. – С. 32−35.
174. Менеджмент: понятійно-термінологічний словник / за ред. Г. В. Фокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. – К. : МАУП, 2007. – С. 744.
175. Менеджмент: теория и практика в России : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, М. Л. Разу, А. В. Тихомировой. – М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2003. – 528 с.
176. Месель-Веселяк В. Я. Оптимальні розміри сільськогосподарських формувань промислового типу в Україні / В. Я. Месель-Веселяк // Економіка АПК. – 2008. – №3. – С. 13.
177. Месель-Веселяк В. Я. Розвиток форм господарювання в аграрному виробництві / Месель-Веселяк В. Я. – К., 1999. – С.67–71.
178. Месель-Веселяк В. Я. Розвиток форм господарювання в аграрному секторі України (результати, проблеми) / В. Я. Месель-Веселяк // Економіка АПК. – 2006. –№12. –С. 34–41.
179. Методика розробки та норми виробітку і витрат палива на внесення добрив, хімічний захист сільськогосподарських культур (Нова техніка) / Українська центральна нормативно-дослідна станція по праці Мінагропром України. – К., 2001. – 228 с.
180. Методичні рекомендації по складанню бізнес-плану розвитку сільськогосподарського підприємства / Державна стратегія розвитку аграрної економіки / [В. І. Дробот, Р.Д. Залюбовська, В. П. Мартьянов та ін.] . – К. : Мін. АПК, 2002. – 259 с.
181. Механізовані польові роботи: методика розрахунку, норми виробітку та витрати палива на основний обробіток ґрунту / Українська центральна нормативно-дослідна станція по праці Мінсільгосппрод України. – К., 1997. – Кн. 2. – 356 с.
182. Минаева Е. В. Организационно-экономический механизм функционирования холдингов / Е. В. Минаева, А. А.

Согомонян // Пищевая промышленность. – 2002. – №4. – С. 4–6.
183. Министерство сельского хозяйства РФ : официальный интернет-портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http:/www.mcx.ru.
184. Мировая экономика. Глобальные тенденции за 100 лет / под ред. И. Королева. – М. : Юрист, 2003. – С. 25.
185. Мотивація праці та формування ринку робочої сили / [Бугуцький О. А., Купалова Г. І., Дієсперов В. С. та ін.] ; за ред. П. Т. Саблука, О. А. Бугуцького.– К. : Урожай, 1993. – 416 с.
186. Мочерный С. В. Противоречия социалистической собственности и перестройки хозяйственного механизма / Мочерный С. В. – Львов : Свит, 1991. – 240 с.
187. Мрія Агрохолдинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://mriya.net/about/.
188. Населення і трудові ресурси села : Навч. посіб. / за ред. П. Т. Саблука, М. К. Орлатого. – К. : ІАЕ, УААН, 2002. – 277 с.
189. Наукові основи агропромислового виробництва в зоні Полісся і західного регіону України / редкол. : В. М. Зубець [та ін.]. – К. : Урожай, 2004. – 560 с.
190. Науково-практичні рекомендації з питань контролю шкодочинності бур'янів у агроценозах Житомирської області.– Житомир : Полісся, 2007. – 124 с.
191. Нелеп В. М. Планування на аграрному підприємстві : підручник / Нелеп В. М. – К. : КНЕУ, 2000. – 372 с.
192. Нестерчук Ю. О. Тенденції розвитку агрохолдингів в АПК / Ю. О. Нестерчук, В. М. Голота [Электронный ресурс]. – Режим доступу : http://www.udau.edu.ua/ library.Phppid = 1486.
193. Нестерчук Ю. О. Організація та функціонування агрохолдингу / Ю. О. Нестерчук // Корпоративне управління в Україні: менеджмент, фінанси, аудит : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Рівне, 4–5 травня 2006р. : у 2-х ч. / Нац. ун-т водного госп-ва та природокористування. – Рівне : НУВГП, 2006. – С. 178–180.
194. Нестерчук Ю. О. Аграрно-промислові об’єднання в інноваційній структурі АПК / Ю. О. Нестерчук // Вісник

Сумського нац. аграр. ун-ту. – 2008. – № 8/1(31). – С. 8–15. – (Серія «Економіка та менеджмент»).
195. Нестерчук Ю. О. Інтеграційні процеси в аграрно-промисловому виробництві / Нестерчук Ю. О. – Умань : Видавець "Сочінський", 2009. – 372 с.
196. Нестерчук Ю. О. Організаційно-економічні моделі міжрегіональної аграрно-промислової інтеграції / Ю. О. Нестерчук // Економіка АПК. –2009. – №5. – С. 17–24.
197. Новости компаний // АПК-Информ. – 2010. – № 1–2. – 18 января.
198. Новые возможности предпринимательства : практ. руководство / [В. Б. Аверьянов, В. П. Загребельный, В. И. Семчик и др.] ; под общ. ред. В. Б. Аверьянова. – К. : Лыбедь, 1991. – 274 с.
199. Новые латифундисты // Экономика. – 2008. – 29 сентября. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.economica.com.ua /agro/article/116065.html
200. Нормативи часу і чисельності працівників тваринницьких ферм. – Ч. 1. – К. : Урожай, 1990. – 314 с.
201. О некоторых формах интегрированных объединений в сельском хозяйстве [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.jourclub.ru/3/491/.
202. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій / Оберемчук В. Ф. – К. : МАУП, 2000. – 118 с.
203. Объективная необходимость и формы межхозяйственной кооперации и агропромышленной кооперации // Межхозяйственная кооперация и агропромышленная интеграция / [А. М. Онищенко, А. И. Смыслов, А. В. Фурдияк и др.]. – К. : Урожай, 1980. – С. 51–67.
204. Овсянников С. С. Холдинг как более эффективная организационная форма интеграции компаний в России / С. С. Овсянников // Вопросы экономических наук. – 2006 – №2. – С. 52–57.
205. Одегов Ю. Г. Управление персоналом / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев. – М., 1997. – 193 с.
206. Оптимизация ценообразования в условиях финансового кризиса [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rastam.ru/upload/iblock/c66/374415.DOC
207. Онищенко О. М. Сільське господарство, село і селянство України у дзеркалі пострадянської аграрної політики/ О.

М. Онищенко, В. В. Юрчишин // Економіка України. – 2006. – № 1. – С. 4–13.
208. Онищенко О. М. Сільський розвиток : основи методології та організації/ О. М. Онищенко, В. В. Юрчишин // Економіка України. – 2006. – № 10. – С. 4–12.
209. Опаленко І. О. Особливості ринку праці в аграрній сфері / І. О. Опаленко // Економіка АПК. – 2004. – № 2. – С. 134 – 137.
210. Оптимизация ценообразования в условиях финансового кризиса. Региональная академия системных технологий и амплификационного мышления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rastam.ru/
211. Основні напрями розвитку земельної реформи та вдосконалення земельних відносин / [О. М. Онищенко, В. М. Трегобчук та ін.] // Стратегія розвитку агропромислового комплексу України : проект. – К. : ННЦ ІАЕ, 2005. – С. 59–61.
212. Отерс А. Ф. Personal management : the future problems and possibilities // Personal, 1961.
213. Оучи У. Г. Методы организации производства : японский и американский подходы / У. Г. Оучи. – М. : Экономика, 1984. – 183 с.
214. Павлов О. Постіндустріальна модель зайнятості сільського населення / О. Павлов // Україна : аспекти праці. – 2009. – № 5. – С. 8–15.
215. Панченко П. П. Аграрна історія України / П. П. Панченко, В. А. Шмарчук. – 2-ге вид., випр. і допов. – К. : Знання, КОО, 2000. – 342 с.
216. Пасхавер Б. Интегральный показатель эффективности сельскохозяйственного производства / Б. Пасхавер // Вопросы экономики. – 1979. – №10. – С. 67–77.
217. Перехід до ринкового госпрозрахунку / [Вітковський М. П., Саблук П. Т., Толстопят В. Л. та ін.]. – К. : Урожай, 1993. – 126 с.
218. Перская В. Глобализация мирового хазяйства и место России в нем) / В. Перская. – М., 2008. – С. 27.
219. Підлісецький Г. М. Економічні проблеми технічного забезпечення сільського господарства / Г. М. Підлісецький, В. Л. Товстопят // Економіка України. − 2008. − №11. − С. 81–87.

220. Погожев В. П. Арендное землепользование : [заруб. информ.] / В. П. Погожев, А. Б. Соскиев. – М. : Агропромиздат, 1990. – 96 с.
221. Покропивний С. Ф. Підприємництво : стратегія, організація, ефективність : навч. посіб. / С. Ф. Покропивний, В. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2008. – 248 с.
222. Положення про холдингові компанії, що створюються в процесі корпоратизації та приватизації. Затверджене Указом Президента України від 11 травня 1994 року N 224/94.
223. Приліпка О. В. Ефективність виробництва плодоовочевої продукції у приміській зоні м. Києва / О. В. Приліпка // Економіка АПК. – 2001. – №12. – С. 48–53.
224. Приліпка О. В. Маркетингова вертикальна інтеграція в плодоовочевому продовольчому підкомплексі / О. В. Приліпка // Наук. вісн. НАУ. – 2001. – Вип. 43.– С. 177–183.
225. Приліпка О. В. Інтеграційні процеси в сільськогосподарських формуваннях приміської зони / О. В. Приліпка. – К., 2002. – 50 с.
226. Про акціонерні товариства : Закон України від 17.09.2008 р. № 514-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=4&nreg=514-17.
227. Про внесення змін до Закону України “Про оренду землі”: Закон України від 02.10.2003 № 1211-IV // Землевпорядний вісник. – 2003. – №4. – С. 36–42.
228. О.М. Петроє Соціально-психологічні чинники реформування ринку праці 2004 год Автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / О.М. Петроє; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2004. – 20 с. – укр.
229. Про додаткові заходи щодо соціального захисту селян-власників земельних ділянок та земельних часток (паїв) : Указ Президента від 2 лютого 2002 р. № 92/2002 // Урядовий кур’єр. – 2002. – №30.
230. Про невідкладні заходи щодо прискореного реформування аграрного сектору економіки : Указ Президента від 21 квітня 1998 р. № 332/98 // Урядовий кур’єр. – 1999. – 8 грудня.

231. Про основні напрямки розвитку турдового потенціалу в Україні на період до 2010 року : Указ Президента України // Людина і праця. – 1999. – № 8. – С. 32–37.
232. Про холдингові компанії в Україні : Закон України від 15.03.2006 р. №3528-IУ // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2006. – №34. – 291 с.
233. Проблемы формирования и развития агропромышленного комплекса / под ред. Ю. П. Лебединского. – К. : Урожай, 1972. – С. 18–25.
234. Программа создания вертикально-интегрированных агропромышленных компаний для повышения эффективности сельскохозяйственного производства в России / В. Н. Кустод, Н. И. Берзон, И. В. Липсиц, С. Р. Филонович. – М. : МИР РОССИИ, 2000. – №3. – С. 25.
235. Проценко В. О. Мотивація праці в корпоративних господарських структурах / В. О. Проценко // Економіка АПК. – 2001. – №2. – С. 114–116.
236. Радыгин А. Слияния и поглощения в корпоративном секторе (основные подходы и задачи регулирования) / А. Радыгин // Вопросы экономики. – 2002. – №12. – С. 85–109.
237. “International Statistics Yearbook” за соответствующие годы – 1992, 1996 и 2000 гг.
238. Ревенко М. М. Трансформація відносин власності у сільському господарстві України / М. М. Ревенко. – К., 2003. – С. 75.
239. Рекомендации по организационно-экономическому механизму фунционирования интегрированных формирований в АПК. – М. : ВНИИЭСХ, 2003. – 173 с.
240. Рекомендації по удосконаленню організації сільськогосподарського ринку на основі інтеграційних процесів / [Саблук П. Т., Коваленко Ю. С., Артикульний Л. О. та ін.]. – К. : ІАЕ УААН, 1997. – С. 5–28.
241. Рекомендації щодо забезпечення розвитку земельних відносин у ринкових умовах. – К. : ІАЕ УААН, 2009. – 58 с.
242. Реструктуризація та фінансове оздоровлення сільськогосподарських підприємств : посібник / Програма підвищення рівня життя сільського населення в Україні. – К., 2005. – 480 с.

243. Рибалкін В. О. Теорія власності / В. О. Рибалкін, І. В. Лазня. – К. : Логос, 2000. – 235 с.
244. Рижкова О. Баланс. Фінансова звітність / О. Рижкова // Все про бухгалтерський облік. – 2008.– №6. – С. 8–19.
245. 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.
246. Розвиток господарських формувань і організація виробництва в аграрній сфері АПК / за ред. М. В. Зубця, П. Т. Саблука, В. Я. Месель-Веселяка. – К. : Українська академія аграрних наук ; ІАЕ, 1999. – 296 с.
247. Розвиток сільських територій України. – К. : ІВЦ Держкомстату України, 2006. – 571 с.
248. Розробка і реалізація інвестиційного плану розвитку фермерського господарства // Організація управління аграрною економікою : монографія / [М. Ф. Кропивко, В. П. Немчук, В. В. Россоха та ін.] ; за ред. М. Ф. Кропивко. – К. : ННЦ ІАЕ, 2008. – С. 241 – 269.
249. Российский энциклопедический словарь. – М. : Знание, 2001. – Т.1. – С. 1728.
250. Русс Ф. С. Manpower planning system. – 1983.
251. Рылько Д. Проблемы и противоречия развития мировой агропродовольственной системы / Д. Рылько, В. Демьяненко // Мировая экономика и международные отношения. – 2000. – №8. – С. 47–54.
252. Рябоконь В. П. Відродження українського села – пріоритетний напрям аграрної політики держави // Економіка АПК. – 2007. – №12. – С. 3–7.
253. Рябоконь В. П. Концептуальні положення теоретико-методологічних основ формування стратегії соціально-економічного розвитку агропромислової сфери в Україні // Розвиток аграрної економічної науки в Україні та її завдання в умовах освоєння ринкової системи господарювання : матеріали Восьмих річних зборів Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників 20–21.06.2006 р., м. Київ. – К. : ННЦ ІАЕ, 2006. – С. 38–42.
254. Рябоконь В. П. Фактори формування кваліфікованих працівників у сільському господарстві / В. П. Рябоконь // Економіка АПК. – 2003. – №12 . – С 17–19.

255. Саблук П. Т. Основні напрями розвитку високоефективного агропромислового виробництва в Україні / П. Т. Саблук // Економіка АПК. – 2002. – №7. – С. 10.
256. Саблук П. Т. Формування міжгалузевих відносин: проблеми теорії та методології / П. Т. Саблук, М. Й. Малік, В. Л. Валентинов. – К. : ІАЕ, 2002. – 294 с.
257. Саблук П. В. Стан і перспективи розвитку агропромислового комплексу України / П. В. Саблук // Економіка України. – 2008. – № 12 – С. 4−18.
258. Саблук П. Т. Концепція реформування управління аграрним сектором / [Саблук П. Т., Ситник В. П., Кропивко М. Ф. та ін.]. – 2-ге вид., допов. – К. : ННЦ ІАЕ, 2005. – 60 с.
259. Саблук П. Т. Соціально-економічна модель постреформованого агропромислового виробництва в Україні / П. Т. Саблук // Матеріали 2-х Всеукраїнських зборів (конгресу) вчених економістів-аграрників. – К. : ІАЕ УААН, 2000. – 367 с.
260. Саблук П. Т. Трансформація земельних відносин до ринкових умов / Саблук П. Т., Федоров М. М., Месель-Веселяк В. Я., А.Є. Данкевич та ін. : матеріали одинадцятих річних зборів Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників (Київ, 26–27 лютого 2009 р.). – К. : ННЦ ІАЕ, 2009. – С. 115.
261. Сахацький М. П. Проблемні аспекти відродження сільського господарства / М. П. Сахацький, Г. М. Запша // Економіка АПК. – 2001. – № 9. – С. 33–37.
262. Свенцицкий А. Л. Социальная психология управления / Свенцицкий А. Л. – Л. : Изд-во Ленинг. ун-та, 1986. – 176 с.
263. Семенов В. А. Будущее за интегрированными структурами / В. А. Семенов // Пищевая промышленность. – 2002. – №3. – С. 30–31.
264. Сергеев В. Н. Интеграция сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий / В. Н. Сергеев // Пищевая промышленность. – 2002. – №3. – С. 22–24.
265. Сертифицированное сельское хозяйство: альтернатива самоостанавливающемуся производству / С. Лорензатти.

[Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq2/ru/
266. Сільське господарство України за 2009 рік : стат. зб. / Держкомстат України. – К., 2010. – 507 с.
267. Скорик М. Украинские латифундисты / М. Скорик // Профиль. – 2008. − №4 (23). – С. 15–19.
268. Скуратівський В. А. Управління соціальним і гуманітарним розвитком : навч. посіб. / Скуратівський В. А., Трощинський В. П., Лібанова Е. М. − К. : НАДУ, 2009. – Ч.1. − 456 с.
269. Скуратівський В. А. Соціальна політика : навч. посіб. / В. А. Скуратівський, О. М. Палій, Е. М. Лібанова. – К. : Вид-во НАДУ, 2003. – 364 с.
270. Слепнева Л. Р. Интеграционные процессы в агропромышленном комплексе России в современных условиях : монография / Слепнева Л. Р., Новаковская О. А. – Улан-Удэ : Изд-во ВСГТУ, 2006. – 130 с.
271. Словарь делового человека / под ред. О. В. Амуржуева. – М. : Экономика, 1992. – 695 с.
272. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Книга первая : Антология экономической классики. – М. : Эконов, 1993. – Т.1. – 542 с.
273. Смитюх Г. “Золотое” зерно [Електронный ресурс] / Г. Смитюх. – Режим доступа: http://www.FuelAlternative.com.ua.
274. Соціально-трудовий потенціал аграрної економіки / за ред. О. А. Бугуцького. – К. : Комплекс Віта, 1996. – 229 с.
275. Стратегія розвитку агропромислового комплексу України. Проект – К. : ННЦ ІАЕ.– 2004. – с. 132.
276. Статистична звітність : 50 с/г за 2005 р. – К. : Держкомстат України, 2006. – 45 с.
277. Статистичний щорічник України за 2007 рік / за ред. О. Г. Осауленка. – К. : Держкомстат України, 2008. – 572 с.
278. Статистичний щорічник України за 2009 р. / за ред. О. Г. Осауленка ; відп. за вип. П. П. Забродський. – К. : Держкомстат України, 2009. – 625 с.
279. Стратегія розвитку агропромислового комплексу України : проект. – К. : ННЦ ІАЕ, 2004. – С. 132.

280. Структура, динаміка та розподіл земельного фонду України : стат. зб. / Державний комітет України по земельних ресурсах. – К., 2009. – 125 с.
281. Структура, динаміка та розподіл земельного фонду України : стат. зб. / Державний комітет України по земельних ресурсах. – К., 2005. – 125 с.
282. Суліменко Л. А. Вплив стану матеріально-технічної бази на ефективність виробництва сільськогосподарської продукції в умовах Житомирської області / Л. А. Суліменко, А. Є. Данкевич // Економіка АПК. – 2002. – №3 – С. 30–33.
283. Суліменко Л. А. До питання щодо інвестування сільського господарства / Л. А. Суліменко, А. Є. Данкевич // Економіка АПК. – 2001. – №7. – С. 57–60.
284. Суліменко Л. А. Стан та перспективи розвитку реформованих сільськогосподарських підприємств Житомирської області / Л. А. Суліменко, А. Є. Данкевич // Економіка АПК. – 2002. – №1. – С. 17–20.
285. Сучасний стан ринків зерна, хмелю, картоплі та льону Поліського регіону/ Ходаківський Є. І., Приймачук Т. Ю., Данкевич А. Є. та ін.– Житомир, 2007. – 25 с. (0,28 д.а, особистий внесок – характеристика стану соціально-економічного розвитку агровиробництва в ринкових умовах господарювання, 0,1 д.а.).
286. Сучасні деградаційні процеси, еколого-агрономічний стан та оцінка придатності сільськогосподарських земель для створення екологічно чистих сировинних зон і господарств / [О. О. Созінов, М. В. Козлов, А. Г. Сердюк та ін.] // Агроекологія і біотехнологія : зб. наук. пр. – К., 1998. – Вип. 2. – С. 54–65.
287. Тарасова В. В. Ресурсоємність і землеємність в аграрному секторі АПК України. Глобальні, регіональні і локальні аспекти : монографія / Тарасова В. В. – К. : ННЦ ІАЕ, 2009. – 296 с.
288. Тарасова В. В. Ресурсоємність і ресурсовіддача в агровиробництві. Ретроспекція і перспективи : монографія / Тарасова В. В. – Житомир : ДАУ, 2007. – 332 с.
289. Тарелкина Т. В. Управление холдингом / Т. В. Тарелкина // Пищевая промышленность. – 2002. – №4. – С. 8–10.
290. Телор Фредерик Уинслоу. Менеджмент. – М., 1992.

291. Теоретическая экономика. Политэкономия : учебник / под ред. Г. П. Журавлевой, Н. Н. Мильчаковой. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1997. – 485 с.
292. Терещенко В. К. Формування ринкового механізму в аграрному секторі АПК / заг. ред. В. К. Терещенко. – К. : Нічлава, 2002. – 382 с.
293. Типові норми продуктивності машин і витрат палива на передпосівному обробітку ґрунту / НДІ Мінагропрому України. – К., 2005. – 186 с.
294. Тодаро М. П. Экономическое развитие : учебник ; пер. с англ. М. П. Тодаро ; под ред. С. М. Яковлева, Л. З. Зевина. – М. : Экономический факультет МГУ, ЮНИТИ, 1997. – 671 с.
295. Тракторно-транспортні роботи: методика розрахунку, норми виробітку та витрати палива / Українська центральна нормативно-дослідна станція по праці Мінсільгосппрод України. – К., 1995. – Кн. 5. – 245 с.
296. Трегобчук В. М. Економічні проблеми відтворення та раціонального використання ресурсного потенціалу АПК / В. М. Трегобчук // Формування і реструктуризація аграрного ресурсного потенціалу України : зб. наук. пр. – К., 1998. – С. 6–19.
297. Трейси М. Сельское хозяйство и продовольствие в экономике развитых стран : Введение в теорию, практику и политику / М. Трейси. – С.Пб. : Экономическая школа, 1995. – 431 с.
298. Третяк А. М. Питання інвестиційної привабливості сільськогосподарського землекористування в Україні / А. М. Третяк, М. М. Романський // АгроІнКом. – 2002. – № 10–12. – С. 19–21.
299. Узун В. Кто кормит Россию. Лучшие российские агрохолдинги достигли эффективности мировых лидеров / В. Узун // Российская Бизнес-газета. – 2007. – 18 декабря.
300. Указ Президента “Про внесення змін до статті 1 Указу Президента України від 2 лютого 2002 р. № 92” від 13.09.02 р. №830.
301. Указ Президента України “Про Основні напрямки розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року” №958/99 від 3 серпня 1999 р. – http://www.rada.gov.ua

302. Украина пока не реализовала свой инвестиционный потенциал – IFC // АПК-Информ. – 2009. – №49. – 7 декабря.
303. Украина: Агрохолдинги и перспективы рынка земли / [Лапа В., Лисситса А., Поливодский А. и др.]. – К., 2007. – 169 с.
304. Устиян И. Аграрно-промышленное кооперирование и хозрасчетные отношения / И. Устиян. – Кишинев : Картя молдовеняскэ, 1975. – С. 41–50.
305. Ушвицкий М. Л. Объективная необходимость углубления интеграции в агропромышленном комплексе / М. Л. Ушвицкий // сб. науч. тр. СевКавГТУ. Серия "Экономика". – 2006. – №3. – С. 101.
306. Ушвицкий М. Л. Классификация и принципы построения интегрированных формирований в АПК. Исследование выполнено в рамках гранта Президента РФ № МК–1415.2008.6
307. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – М., 1991. – 340 с.
308. Фактологический бюллетень. Глобализация : материалы Саммита в Йоханесбурге. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:http://vasilievaa.narod.ru/mu-/unhabitatmoscow/news-2.htm
309. Федоров М. М. Розвиток орендних земельних відносин / М. М. Федоров // Економіка АПК. – 1999. – №1. – С. 100–102.
310. Федоров М. М. Економічні проблеми земельних відносин у сільському господарстві / Федоров М. М. – К. : ІАЕ, 1998. – 263 с.
311. Федулова Л. І. Інтеграційні процеси корпоративних структур: можливості для інноваційного розвитку економіки України / Л. І. Федулова // Економіка і прогнозування. – 2007. – №3. – С. 9–31.
312. Федулова Л. І. Менеджмент організацій / Л. І. Федулова. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.
313. Финансово-промышленные группы: зарубежный опыт и реалии России / под ред. А. Г. Мовсесяна, Б. М. Смитиенко. – М. : Наука, 1996. – 89 с.
314. Финансовый словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://finance.sci-lib.com/article00008.html

315. Формування і реалізація державної політики розвитку матеріально-технічної бази АПК в Україні : матеріали до П'ятих річних зб. Всеукр. конгресу вчених економістів-аграрників, 28–29 січ. 2003 р. – К. : ІАЕ УААН, 2003. – С. 11–12.
316. Формування ринкового механізму в аграрному секторі АПК / за ред. В. К. Терещенка. – К. : Нічлава, 2002. – 384 с.
317. Формування ринку землі в Україні / за ред. А. С. Даниленка, Ю. Д. Білика. – К. : Урожай, 2002. – 280 с.
318. ФПГ. Российский опыт : теория и практика // Сборник научных трудов по результатам семинара "ТАСИС. ФПГ – проект: первые результаты и перспективы". – М., 1998. – 292 с.
319. Хайман Дн. Современная микроэкономика : анализ и применение : в 2 т. / Дн. Хайман. – М. : Финансы и статистика, 1992. – 371 с.
320. Херцеберг Ф. Побуждение к труду и производственная мотивация / Ф. Херцеберг, М. Майер // Социолог. исслед. – 1990. – №1. – С. 125–126.
321. Хизрич Р. Предпринимательство или как завести собственное дело и добиться успеха : пер. с англ. / Р. Хизрич, М. Питерс ; общ. ред. В.С. Загашвили. – М. : Прогресс, 1992. – Вып. 2: Создание и развитие нового предприятия. – С. 97 ; С. 102–103.
322. Хицков И. Интеграционные связи в агропромышленном производстве / И. Хицков, Н. Митина, Е. Фомина // АПК: экономика, управление. – 2003. – №9. – С. 9–17.
323. Хорунжий М. Й. Капіталізація сільського господарства та сучасна державна аграрна політика України / М. Й. Хорунжий // Економіка АПК. –2006. –№7. – С. 64−67.
324. Хорунжий М. Й. Організаційно-економічні трансформації у сільськогосподарському виробництві в процесі його капіталізації / М. Й. Хорунжий // Економіка АПК. – 2005. – №10. – С. 51–57.
325. Храмова И. Г. Вертикальная интеграция в продовольственном комплексе России / И. Г. Храмова. – М., 2003. – 52 с.

326. Хунагоров Р. Проблемы рациональности в политике и управлении / Р. Хунагоров. – М. : Высш. шк., 1995. – 196 с.
327. Цхведиани В. Без денег плохо, с деньгами – тоже. Почему наш аграрный сектор не развивается должным образом? / В. Цхведиани // Электронная версия общественно-политического еженедельника “Киевский ТелеграфЪ”. – 2008. – 19–25 сентября. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://telegrafua.com/436/economics/9178/
328. Шароварова И. В. Аренда земли: уроки отечественной истории / И. В. Шароварова // Вестник с.-х. науки. – 1990. – №6. – С. 150–156.
329. Шепотько Л. О. Сільський сектор України на рубежі тисячоліть / Шепотько Л. О., Прокопа І. В., Гудзинський С. О. – К., 2000. – Т.І. – 396 с.
330. Шиткина И. С. Предпринимательские объединения : науч.-практ. пособие / И.С. Шиткина. – М. : Научная мысль, 2001. – С. 65 ; С. 78.
331. Шишков Ю. Теоретические проблемы мировой системы хозяйствования / Ю. Шишков // Экономическая теория национальной экономики и мирового хазяйства. – М., 1997. – С. 257.
332. Шпикуляк О.Г. Інституціоналізація інноваційної діяльності в аграрній сфері економіки [Електронний ресурс] / О. Г. Шпикуляк, Л. І. Курило // Облік і фінанси АПК – 2010. – №3. – С. 114–117. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Oif_apk/2010_3/18_Shpik.pdf.
333. Шпичак О. М. Теоретичні основи еквівалентного обміну в агропромисловому комплексі / О. М. Шпичак // Економіка АПК. – 2000. – №6. – С. 3–10.
334. Шпичак О. М. Теорія та практика формування ціни землі сільськогосподарського призначення / О. М. Шпичак, В. Г. Андрійчук // АгроІнКом. – 2003. – № 3–4. – С. 33–41.
335. Щербина І. Ф. Бюджетний моніторинг: аналіз виконання бюджету за 2006 рік. – К., 2006. – 148 с.
336. Эволюция земельной собственности, земельная реформа и арендные отношения в России в конце XIX – начале XX веков : информ. материал №429(91). Система ДОР ВНИИТЗИ АПК. – М., 1991. – 8 с.

337. Экономика, организация и планирование агропромышленного комплекса / под ред. В. Н. Нелепа. – К., 1989. – 528 с.
338. Экономическая теория : учебник / под ред. В. Д. Камаева. – 6-е изд. – М. : ВЛАДОС, 2000. – 215 с.
339. Юрчишин В. В. Науково-методологічні та організаційні основи розвитку системи управління аграрним сектором економіки / В. В. Юрчишин // Економіка АПК. – 2003. – №1. – С. 19 ; С. 17–25.
340. Юшин С.О. Інноваційний менеджмент: проблеми індоктринізації підприємств / С.О. Юшин // Наук. збірн. КНТЕУ, 2005 – №2. – С.5–14.
341. Якуба К. Життєвий і трудовий потенціал сільського населення України / К. Якуба. – К., 2007. – 360 с.
342. Ярова Л.Г. Демографічна ситуація на селі й заходи щодо її поліпшення / Л.Г. Ярова // Держава та регіони. – 2004. – № 1. – С. 273 – 277.
343. Яценко В. М. Формування і розвиток агропромислової інтеграції в Україні / В. М. Яценко // Економіка АПК. – 2004. – №1. – С. 54–60.
344. 2009 рік: яким він був для українського АПК // АПК-Інформ. – 2009. – №52.
345. Aveni. D. Competition closes / D. Aveni, R. Hyper // Financial Times. – 1998. – Febr. – part 2.
346. Dr Mark Wickham. Regional Economic Development : Exploring the ‘Role of Government’ in Porter’s Industrial Cluster Theory. CRIC Cluster conference. Beyond Cluster- Current Practices & Future Strategies Ballarat, June 30-July 1, 2005.
347. Global Transformation. Polity Press / D.Held, A.Mc Grew, D.Goldblatt, J. Perraton. – Oxford-Cambridge, 1999–2000. – P. 412–440.
348. Ketels, C. 2003, ”Clusters of Innovation in Europe”, in : Structural Change in Europe 3 – Innovative City and Business Regions, Bollschweil : Hagbarth Publications.
349. Linda Orvedal. Industrial clusters, asymmetric information and policy design. Norwegian School of Economics and Business Administration. Discussion Paper 25/02.
350. Lloyd L. Byars. Rue. Human resource management / L. Lloyd, Byars, W. Leslil. – 1991.

351. Michael E. Porter. Russian Competitiveness : Where Do We Stand?. Institute for Strategy and Competitiveness. Harvard Business School. U.S.-Russian Investment Symposium. Boston, Massachusetts 13 November 2003 http://www.isc.hbs.edu/pdf/CAON_Russia_2003_Harvard_Symposium_11-13-03_CK.pdf.
352. No-tillage Seeding in Conservation Agriculture / C. J. Baker, K. E. Saxton, W. R. Ritchie [et all]. – CABI publishers, 2006. – 350 pages.
353. Суліменко Л. А. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств Житомирської області та удосконалення обліку валютних коштів / Л. А. Суліменко, А. Є. Данкевич // Вісник ДААУ. – 2000. – № 1. – С. 184–189.
354. Суліменко Л. А. Аналіз господарської діяльності та перспективи розвитку фермерських господарств Житомирської області / Л. А. Суліменко, А. Є Данкевич // Вісник ДААУ. – 2000. – № 2. – С. 185–188.
355. Суліменко Л. А. Еколого-економічні проблеми використання землі в нових умовах господарювання / Л. А. Суліменко, А. Є. Данкевич // Вісник ДААУ. – 2001. – № 1. – С. 275–278.
356. Суліменко Л.А. До питання щодо грошової оцінки землі / Л. А. Суліменко, А. Є. Данкевич // Вісник ЖІТІ. - 2001.- № 13. - С. 46-47
357. Суліменко Л.А. Проблеми виробництва екологічно чистої продукції на радіаційно забруднених територіях Житомирської області / Л. А. Суліменко, А. Є. Данкевич // Агроінком. - 2001. - № 8-12. - С. 24-26
358. Суліменко Л.А. Технологічні особливості інтенсифікації виробництва озимої пшениці / Л. А. Суліменко, А. Є. Данкевич // Агроінком. - 2001. - № 4-6. - С. 45-47.
359. Суліменко Л.А. Проблеми ефективного використання землі в ринкових умовах господарювання / Л. А. Суліменко, А. Є. Данкевич // Агроінком. - 2002. - № 10-12.- С. 47-50.
360. Суліменко О.Г. Розвиток земельних відносин в Україні після проголошення незалежності (1992-2000 рр.) / Суліменко О.Г. Данкевич А.Є. // Україна: минуле, сучасне, майбутнє: Матеріали обласної міжвузівської

конференції присвяченої 10-й річниці незалежності України.- 2001. – Житомир. - С. 86-95.
361. Суліменко Л.А. Капіталізація землі - перспектива розвитку сільського господарства /Суліменко Л.А. Данкевич А.Є./// Матеріали п'ятої міжвузівської науково-практичної конференції викладачів, студентів та молодих вчених. – Житомир, 2002. - С. 107-108.
362. Суліменко Л.А. Реформування аграрного сектора економіки - важливий фактор підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва /Суліменко Л.А. Данкевич А.Є.// Проблеми реформування власності колективних сільськогосподарських підприємств: Матеріали науково-практичної конференції, Житомир 23-25 березня 2000 р. – Житомир, 2000. - С. 177-180.
363. Суліменко О.Г. Реформування в агропромисловому комплексі України: минуле і сучасне /Суліменко Л.А. Данкевич А.Є.// Проблеми реформування власності колективних сільськогосподарських підприємств/ Матеріали науково-практичної конференції 23-25 березня 2000 р. -– Житомир, 2000. - С. 180-182.
364. Данкевич А.Є. До питання розвитку орендних земельних відносин // Реформування обліку, звітності та аудиту в системі АПК України: стан та перспективи. Ч. ІІ. Науково-учбово-методична робота з обліку та звітності в АПК: стан та перспективи / За редакцією П.Т. Саблука, М.Я. Дем'яненка, В.М. Жука. - К.: ІАЕ, 2003. - С. 139-140.
365. Данкевич А.Є. Оренда землі як перспектива ефективного землекористування // Матеріали наукової конференції молодих вчених "Стабілізація землекористування та сучасні агротехнології. Чабани, 24-26 листопада 2003 р. - К.: ЕКМО, 2003. - С. 128-129.
366. Данкевич А.Є. Застава права оренди землі - важливий фактор розвитку аграрних підприємств // Удосконалення економічного механізму функціонування аграрних підприємств в умовах невизначеності: Зб. наук. праць Міжнародної науково-практичної конференції 19-20 травня 2004 р. - К.: КНЕУ, 2004. - С. 108-111.
367. Данкевич А.Є. Оренда землі та шляхи її удосконалення // Управління земельними ресурсами в умовах ринкової

економіки. - Львів: НВФ "Українські технології", 2004. - С. 151-154.
368. Данкевич А.Є. Перспективи розвитку оренди землі у сільському господарстві // Матеріали Міжнародного економічного форуму у двох частинах "Теорія і практика розвитку корпоративного сектора економіки України в контексті цілей тисячоліття та світової глобалізації". Ч. ІІ. - К.: Видавничий дім "Корпорація", 2004. - С. 84-88.
369. Земельні, водні та лісові ресурси України / Н.А. Солов´яненко, М.П. Снопок, А.Є. Данкевич та ін. // Агропромисловий комплекс України: стан, тенденції та перспективи розвитку. – К.: ІАЕ УААН, 2005. – С.19-36 (особистий внесок: проаналізовано розвиток орендних земельних відносин на сучасному етапі).
370. Основні напрями розвитку земельної реформи та вдосконалення земельних відносин / О.М. Онищенко, В.М. Трегобчук, А.Є Данкевич та ін. // Стратегія розвитку агропромислового комплексу України. Проект - К.: ННЦ "ІАЕ".– 2004. – Розд. 6, підрозд. 6.3. - С. 71-73.
371. Данкевич А.Є. Головний на селі орендар // Новий кур'єр. Українська освітня програма реформ, грудень 2004 - січень 2005. – С. 3-5.
372. Данкевич Андрій Євгенович. Розвиток орендних земельних відносин у сільському господарстві : Дис... канд. екон. наук: 08.07.02 / Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки" УААН. — К., 2005. — 228арк. — Бібліогр.: арк. 176-192.
373. Данкевич Андрій Євгенович. Формування та ефективність функціонування агрохолдингів [Текст] : автореф. дис. ... д-ра екон. наук, спец. 08.00.04 / А.Є. Данкевич, наук. конс. М.М. Федоров ; Національна акад. аграр. наук України, Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки" . - Київ : [б. в.], 2012. - 35 с. - Бібліогр.: с. 27-31. - б. ц.
374. Данкевич Андрій Євгенович. Розвиток орендних земельних відносин у сільському господарстві [Текст] : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.02 / Данкевич Андрій Євгенович ; Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки" УААН. - К., 2005. - 20 с.

375. Саблук П. Т. Трансформація земельних відносин до ринкових умов / [Саблук П. Т., Федоров М. М., Месель-Веселяк В. Я., Данкевич А.Є. та ін.]. : матеріали Одинадцятих річних зборів Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників (Київ, 26–27 лютого 2009 р.). – К. : ННЦ ІАЕ, 2009. – С. 18-36
376. Рекомендації щодо забезпечення розвитку земельних відносин у ринкових умовах / М.М. Федоров, В.Я. Месель-Веселяк, П.Т. Саблук, А.Є. Данкевич [та ін.] – Київ : Видання та друк –ІАЕ УААН, 2009. – 58 с. (3,7 д.а, особистий внесок – характеристика стану та напрямів розвитку орендних земельних відносин та підвищення ефективності використання земель у агроформуваннях 0,19 д.а.).

ЗМІСТ

ВСТУП…… 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ…… 5

1.1. Сутність інтеграційних процесів у сільському господарстві ……... 5

1.2. Методологічні підходи до класифікації інтегрованих структур …….. 26

1.3 Методологічні основи формування і функціонування

агрохолдингів…….. 42
1.4. Інституційні ефекти та значення інтегрованих структур …….. 56
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР……... 72
2.1. Передумови та механізми формування інтегрованих структур у сільському господарстві……. 72
2.2. Організаційно-економічна модель побудови агрохолдингів…….. 99
2.3. Формування землекористувань інтегрованих структур…… 120
2.4. Особливості розвитку агропромислової інтеграції на сучасному етапі…….. 137
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУРАХ……... 147
3.1.Організаційно-економічні засади управління виробничо-господарською діяльністю інтегрованих структур……..... 147
3.2. Методологічні основи розвитку бюджетування……... 164
3.3. Організація нормування та мотивація праці в інтегрованих структурах……. 174
3.4. Організації роботи з персоналом та її удосконалення на прикладі ЗАТ “Райз-Агро”……..……. 183
РОЗДІЛ 4. ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧИХ РЕСУРСІВ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР……. 201
4.1. Ефективність використання виробничих ресурсів в в умовах корпоратизації……. 201
4.2. Забезпечення сільськогосподарського виробництва матеріально-технічними ресурсами ……..… 218
4.3. Розвиток та ефективність використання трудового потенціалу ……... 231
4.4. Ефективність господарської діяльності аграрних формувань…… 243

4.5. Соціально-економічні аспекти розвитку інтеграційних процесів у сільському господарстві……. 281

ВИСНОВКИ…… 305

ДОДАТОК…… 306

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……... 313

Наукове видання

Данкевич Андрій Євгенович

РОЗВИТОК ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Монографія

Редактор *О.О. Аврамчук*
Технічний редактор *А.А. Артеменко*
Комп'ютерна верстка *П.О. Таран*

Підп. до друку 20.09.2011. Формат 60×84 1/16. Папір офсетний.
Ум. друк. арк. 23,1. Обл.- вид. арк. 21,9. Тираж 500 пр. Зам. 113.

Видання та друк – Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"
03680, м. Київ-680, вул. Героїв оборони, 10.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2065 від 18.01.2005 р.