

**А.Є. ДАНКЕВИЧ,**

*к.е.н., с.н.с.,*

*ННЦ "Інститут аграрної економіки"*

## **НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОХОЛДИНГІВ**

*Досліджено ефективність роботи агрохолдингів, висвітлено їх переваги й недоліки та науково обґрунтовано рекомендації щодо перспектив подальшого розвитку*

У сільському господарстві України відбуваються процеси розвитку інтегрованих структур, що мають своє вираження у створенні агрохолдингів. Дослідження ефективності їх роботи та обґрунтування перспективності нової форми організації виробничих відносин з точки зору відродження виробництва та вирішення соціально-економічних питань є важливим завданням економічної науки.

Агрохолдинги формуються, як правило, на основі провідної компанії, орендують землю одночасно в багатьох регіонах. За попередніми оцінками в Україні функціонує понад 60 великих холдингів, більшість з яких не виділені в окремий бізнес. За підрахунками експертів на даний період вони контролюють понад 6 млн га, або близько 24% ріллі і є найбільшими виробниками зернових і технічних культур.

Агрохолдинги використовують інноваційні технології та вирощують конкурентоспроможну продукцію і отримують прибуток до виплати податків, відсотків і амортизації (ЕВІТДА) з одного гектара в межах 500 дол. США [1].

Традиційно під холдингом розуміють – особливий тип компанії, котра створюється для володіння контрольними пакетами акцій інших компаній з метою контролю і управління їхньою діяльністю.

Формування агрохолдингів спрямоване на відновлення порушених міжгалузевих зв'язків та диспаритету цін між реалізованою

сільськогосподарською продукцією та матеріально-технічними ресурсами промислового походження, відновлення самодостатньої кредитної системи. На відміну від дрібних сільськогосподарських підприємств інтегровані підприємства мають кращі шанси залучити інвестиції, накопичений досвід роботи, кваліфіковані кадри, розвинену інфраструктуру, можливість диверсифікувати ризики і контролювати затрати по всьому ланцюгу – від поля до супермаркету.

В найближчій перспективі прогнозується збільшення кількості агрохолдингів і розширення їх площ за рахунок дрібних господарств, що займаються екстенсивним землеробством та відновлення виробництва на землях, які в даний час не оброблюються. За рахунок збільшення посівних площ і застосування інноваційних способів землеробства до 2015 року в Україні можуть збирати не менш 60–70 млн тонн зерна на рік при урожайності 5-7 тонн з гектару [1].

Збільшення числа агрохолдингів у сільському господарстві України, розширення масштабів їх діяльності, підвищення активності як у географічному розрізі, так і в галузевому масштабі підтверджує той факт, що це не короткострокове явище, а стабільний фактор, який обумовлює вигідність довгострокових інвестицій в сільське господарство.

Узагальнення досвіду функціонування інтегрованих формувань в АПК дозволяє визначити основні тенденції їх розвитку й виникаючі у зв'язку із цим проблеми.

Учасники об'єднання одержують доступ до нових можливостей, що підсилює їх конкурентні позиції, приводячи до 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.

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

Галузь в цілому отримує поліпшення торгівельного балансу, позитивне вирішення соціальних проблем, збільшення доходів, скорочення безробіття.

Для власника капіталу, агрохолдинг, це, в першу чергу, успішне вирішення питань легалізації капіталу і активів, мінімізація витрат і упущеної вигоди; 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 і відкрито. Холдинг є ідеальною платформою для виводу бізнесу на біржі для отримання інвестицій, сприяє залученню стратегічних інвесторів і партнерів. Холдинг дозволяє залишити структурований і налагоджений бізнес нащадкам, зменшити ризики пов'язані з офшорами, номінальними власниками і директорами, при необхідності полегшує продаж бізнесу по справедливій ринковій ціні.

Розвиток агрохолдингів обумовлений перевагами інтегрованих структур: по–перше, значна економія на масштабах придбання засобів виробництва; по–друге, це нові застави – 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 для придбання засобів виробництва для сільського господарства. В управлінській структурі - це створення могутніх приватних

вертикальних ієрархій і дуже складна система управління, яка вимагає налагодження системи бухгалтерського обліку та внутрішньогосподарського контролю, централізованої системи платежів, розбудови системи планування та бюджетування.

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

Безумовними результатами створення агрохолдингів є: посилення конкуренції на ринку оренди земель та збільшення розміру орендної плати; залучення інвестицій; зростання продуктивності праці; залучення кваліфікованих кадрів; зростання конкурентоспроможності вітчизняного виробництва. Так, тільки протягом десяти місяців 2010 року було залучено інвестицій на суму понад 500 млн дол. США.

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 всебічного розвитку працівників. Витрати на соціальну сферу в більшості випадків компенсуються за рахунок підвищення продуктивності праці, пов'язаної з усвідомленням працівниками своєї відповідальності перед колективом, придбанням нових трудових навиків, впевненістю в завтрашньому дні [4].

Однак при створенні агрохолдингів виникає ряд проблем:

1. Материнська компанія одержує необмежені господарські повноваження, а структурні підрозділи втрачають не тільки юридичну самостійність, але й більшу частину засобів виробництва;

2. Виникає конфлікт інтересів між інвестором та місцевою громадою обумовлений скороченням непрофільних виробництв, зокрема тваринництва та сплати податків до бюджетів територіальної громади за місцем державної реєстрації інвестора, що призводить до скорочення надходжень в місцеві бюджети.

3. З різних причин повністю чи частково в перший рік не всі агрохолдинги розпочинають виробничу діяльність на орендованих землях.

4. Технічне переоснащення виробництва супроводжується оптимізацією штатної чисельності працюючих; при цьому не завжди достатня увага приділяється соціальному фактору щодо адаптації працівників, що звільняються, індивідуальному підходу щодо можливого їх працевлаштування на інші посади.

Для пом'якшення можливих негативних наслідків створення, функціонування 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, сільськогосподарськими підприємствами, що вступають в агрохолдинг і 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, участю агрохолдингів у розвитку соціальної сфери села [2].

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. За прогнозами в Україні сформується близько 300 компаній, які зосередять у своїх руках до 54% українських земель [5]. Навіть за умов відміни мораторію масова купівля земель є малоімовірною, зважаючи на великі фінансові витрати та організаційні труднощі.

Агрохолдинги об'єднують десятки підприємств, як правило, в різних природно-кліматичних зонах, що зменшує ризики. Так, рентабельність виробництва у компанії «Ленд Вест», як одного з найбільших представників аграрного бізнесу в Україні, становить 30–50%. На відміну від дрібних господарств, вони отримують високі врожаї і мають можливість розвивати інфраструктуру (елеватори). Якщо в середньому по Україні, за підсумками 2008 року, урожайність становила 3,4 тонни зерна з гектара, то в агрохолдингах – до 5–6 тонн з гектара [1].

В агрохолдингах впроваджуються прогресивні технології виробництва. Так, датська компанія Trigon Agri домоглась 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 висів насіння без оранки ґрунтів. Це дозволяє скоротити парк техніки, виконати польові роботи в оптимальні строки, оптимізувати затрати часу і коштів.

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. Класичні 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 густини 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 висів насіння на площі 250 гектарів, що еквівалентно восьми вітчизняним (норма висіву яких 30 га/добу); скоротити затрати, пов'язані із транспортуванням агрегатів до місця роботи і назад та кількість обслуговуючого персоналу порівняно з вітчизняними сівалками.

Важливим елементом підвищення ефективності виробництва є запровадження холдингами сучасних методів автоматизованого контролю і управління виробництвом заснованих 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; за допомогою використання GPS-технологій, а саме технології диференційованого внесення добрив і засобів захисту рослин, скоротити потребу в їх використанні до 30%.

Одним із важливих аспектів є створення лабораторії із агрохімічного обстеження (група «Приват»), що дозволяє здійснювати індивідуальний підхід при застосуванні технологій на конкретно взятому полі.

На даному етапі розвитку земельних відносин найбільш врегульованими у правовому відношенні є орендні земельні відносини, які, на нашу думку, мають стати одним з головних напрямів формування ринку земель сільськогосподарського призначення.

Для реалізації конкурентних переваг агрохолдингів необхідна конструктивна аграрна політика, яка повинна стати пріоритетом у системі економічних перетворень. Це стосується розробки стратегії розвитку сільського господарства, удосконалення земельного законодавства та врегулювання відносин власності, кредитування розвитку інфраструктури аграрного ринку та захист вітчизняного товаровиробника, в тому числі шляхом обмеження імпорту; створення земельного банку; розробки шкали мотивів для інвесторів, в першу чергу тих, що розвиватимуть соціальну інфраструктуру села, вкладаючи кошти в її розвиток; проведення інвентаризації земель.

Для підвищення ефективності роботи холдингів необхідно:

- a. з метою попередження конфліктних ситуацій створити порядок розгляду пропозицій, заяв, скарг між управлінською компанією та рядовими працівниками;
- b. розробити механізми використання орендованих земель в якості застави, зокрема застави права оренди землі, що сприятиме залученню додаткових кредитних ресурсів у сільськогосподарське виробництво;
- c. сформувати законодавчу базу що регламентуватиме діяльність агрохолдингів;
- d. 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. Це дозволить наповнити доходну частину місцевих бюджетів та реалізувати соціальні програми;

е. продовжувати терміни договорів оренди, оскільки з точки зору організації стабільного виробництва, короткострокова оренда є перепорою для капіталовкладень у довгострокове поліпшення земель;

ф. посилити контрольно-стимулюючу функцію держави щодо раціонального використання та охорони земель сільськогосподарського призначення, а саме, налагодити громадський контроль за ефективним використанням земель через тісну співпрацю між власниками, органами місцевого самоврядування й орендарями шляхом створення спеціальної комісії, яка буде присутня як при передачі в оренду земельної ділянки, так і при прийомі її від орендаря після закінчення строку оренди.

**Висновок.** Реалізація згаданих напрямів розвитку холдингів забезпечить раціональне, високоефективне використання земель сільськогосподарського призначення, збереження і примноження їх продуктивного потенціалу та дозволить реалізувати нові експортні можливості країни, сприятиме розвитку всіх галузей аграрного сектору, розвитку сільської місцевості та інфраструктури, створенню нових робочих місць, а також підвищить гарантії продовольчої безпеки.

#### **Список літератури**

1. К. Кравчук, А. Турпак Неподнятая целина / К. Кравчук // Украинский деловой еженедельник "Контракты". – № 38. – 2008. – С 25-29.
2. Базаев Ю.И. Основные принципы и направления повышения эффективности деятельности агрохолдингов / Ю. И. Базаев // Фундаментальные исследования. – 2006. – № 11 – С. 55-57.
3. Електронний ресурс – Режим доступу <http://www.investfunds.com.ua>.
4. Балакирев В. Оценка влияния корпоративных социальных программ в России: ситуация, постановка задачи / В. Балакирев // Организация – 2005. - № 3–4. – С. 65–77.
5. Електронний ресурс – Режим доступу <http://www.economica.com.ua/agro/article/116065.html>.
6. Данкевич А. Є. Організаційно-економічні складові раціонального господарювання / А. Є. Данкевич // Економіка АПК. – 2011. – № 6. – С. 22–27

7. Данкевич А. Є. Особливості розвитку земельних відносин в умовах концентрації землекористувань / А. Є. Данкевич // Землеустрій і кадастр. – 2011. – № 2. – С. 34–39
8. Данкевич А. Є. Роль агрохолдингів у соціальному розвитку села / А. Є. Данкевич // Агросвіт. – 2011. – № 12. – С. 30–35
9. Данкевич А. Є. Удосконалення земельних відносин в аграрній сфері / А. Є. Данкевич // АгроІнКом. – 2007. – № 5–6. – С. 120–122

Dankevych A.E. National research Center «The Institute of Agrarian Economics» of the Ukrainian Academy of Agrarian Sciences, Kyiv

Directions of increase of efficiency of economic activity of agroholdings

*Исследовано ефективність роботи агрохолдингів, отражені їх переваги і недоліки і науково обосновано рекомендації стосовно перспектив подальшого розвитку*

*Efficiency of work of agroholdingiv is investigational, their advantages and failings are reflected and it is scientifically grounded recommendation in relation to the prospects of subsequent development*