

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ НАУКОВИЙ ЦЕНТР
«ІНСТИТУТ АГРАРНОЇ ЕКОНОМІКИ»**

ДАНКЕВИЧ АНДРІЙ ЄВГЕНОВИЧ

УДК 334.758.4:338.432:330.131.5

**ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ
АГРОХОЛДИНГІВ**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук**

Київ – 2012

Дисертацією є рукопис

Робота виконана в Національному науковому центрі “Інститут аграрної економіки” Національної академії аграрних наук України

Науковий консультант - доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України

Федоров Микола Миколайович,
Національний науковий центр “Інститут аграрної економіки”, завідувач відділу земельних відносин

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор, заслужений працівник освіти України, член-кореспондент НААН

Макаренко Петро Миколайович,
Полтавська державна аграрна академія Міністерства аграрної політики та продовольства України, завідувач кафедри економіки підприємства

доктор економічних наук, професор

Нестерчук Юлія Олександрівна,
Уманський національний університет садівництва Міністерства аграрної політики та продовольства України, в.о. декана факультету економіки і підприємництва

доктор економічних наук, професор

Бистряков Ігор Костянтинівич,
Державна установа “Інститут економіки природо-користування та сталого розвитку Національної академії наук України, завідувач відділу комплексної оцінки та управління природними ресурсами

Захист відбудеться “___” березня 2012 р. о__⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.350.01 в Національному науковому центрі “Інститут аграрної економіки” за адресою: 03680, м. Київ, МСП, вул. Героїв Оборони, 10, конференц-зал, 3 поверх, к. 317.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного наукового центру “Інститут аграрної економіки” (03680, м. Київ, МСП, вул. Героїв Оборони, 10, к. 212).

Автореферат розісланий “___” лютого 2012 р.

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради,
доктор економічних наук

О.Г. Шпикуляк

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Розвиток конкурентоспроможного агропромислового виробництва в умовах ринкових відносин потребує принципово нових підходів до організації його ведення, спрямованих на підвищення ефективності до європейського рівня. В першу чергу це пов'язано з необхідністю запровадження механізмів ресурсного, технологічного та організаційного його оновлення, залучення інвестицій, захисту інтересів вітчизняних товаровиробників, врегулювання міжгалузевих диспропорцій, усунення посередницького впливу, побудовою замкнутого циклу виробництва, переробки та реалізації продукції, виходу на зовнішні ринки продукції і капіталів, впровадження інновацій та розбудови інфраструктури. Цим на даному етапі і зумовлений активний розвиток агрохолдингів.

Сучасний стан розвитку економіки агропромислового комплексу ставить перед агрохолдингами особливі завдання. Поряд з відновленням ресурсного потенціалу, забезпеченням скоординованої діяльності їх структурних підрозділів, освоєнням інвестицій, впровадженням інновацій необхідно зосередити увагу на формуванні взаємовигідних відносин між суб'єктами інтеграційних процесів, уникненні соціальної напруги та встановленні партнерських відносин між агрохолдингами та територіями, в межах яких вони ведуть діяльність.

Створення агрохолдингів є моделлю розвитку аграрного сектору економіки, яка забезпечує розширене відтворення шляхом залучення інвестицій, впровадження інновацій, формування конкурентоздатного агропромислового комплексу, який характеризується такими критеріями: випуск якісної продукції, здатної задовольнити продовольчу безпеку та реалізувати експортний потенціал країни; запровадження науково-технічних досягнень та ефективного використання ресурсного потенціалу; розвиток інфраструктури аграрного ринку; раціональне використання земель; впровадження енергозберігаючих технологій; досягнення ефективного функціонування бізнесу та підвищення соціальних стандартів життя працюючих, благоустрій сільських територій та реалізація соціальних програм.

Розвиток економіки сільського господарства має бути тісно пов'язаний з розвитком сільських територій. У зв'язку з цим виникає необхідність поглибленого вивчення інституціонального забезпечення розвитку даних процесів і перспектив їх впливу на економіку аграрного сектору та соціальний розвиток сільських територій.

Теоретико-методологічні аспекти розвитку інтеграційних процесів висвітлені в працях: І. Ансоффа, М. Бенуа, М. Бредлі, П. Куломба, К. Маркса та ін. Значний внесок у вивчення даного питання зробили В.Г. Андрійчук, В.І. Бойко, П.І. Гайдуцький, С. М. Кваша, П.К. Канінський, М.Ю. Коденська, І.Г. Кириленко, М.Ф. Кропивко, І.І. Лукінов, Ю.О. Лупенко, М.Й. Малік,

П.М. Макаренко, В.Я. Месель-Веселяк, Ю.О. Нестерчук, П.Т. Саблук, О.Г. Шпикуляк, М.М. Федоров та ін. Значний внесок у розвиток економічних відносин на внутрішньогосподарському рівні належить таким вітчизняним вченим, як М.В. Гладій, О.В. Крисальний, М.І. Пугачов, Г.М. Підлісецький, В.П. Ситник, А.М. Стельмащук, С.О. Юшин та ін. Теоретичні та практичні основи управління виробництвом знайшли відображення у працях зарубіжних вчених і практиків з менеджменту: Д. Мак-Грегора, Ф. Тейлора, А. Файоля та ін. Соціально-економічні проблеми розвитку та адаптації інтеграційних процесів, пов'язані з соціально-трудовими відносинами, врегулюванням земельних відносин висвітлені в працях С.І. Бандури, А.Л. Баланди, О.А. Бугуцького, В.М. Гейця, І.К. Бистрякова, В.С. Дієсперова, Е.М. Лібанової, О.М. Онищенко, Н.С. Палія, І.В. Прокопи, В.М. Петюха, В.В. Юрчишина.

Накопичений певний теоретичний і методичний матеріал у сфері розвитку інтеграційних процесів може слугувати базою для проведення досліджень у цьому напрямі. Проте недостатнє обґрунтування теоретико-методологічних засад формування агрохолдингів, незадовільний стан розвитку аграрного сектору економіки, необхідність впровадження ефективних форм організації виробництва вимагають поглибленого вивчення інституціональних основ методологічного і методичного забезпечення становлення та розвитку агрохолдингів і розробки механізмів ефективної їх діяльності. Велика значимість для національної економіки проблем формування розвитку агрохолдингів і недостатня їх вивченість обумовили вибір теми дисертаційного дослідження, мету, завдання та структурну побудову роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана відповідно до програм і планів фундаментальних і прикладних науково-дослідних робіт Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки» як складова частина теми: “Опрацювати науково-методичні засади забезпечення розширеного відтворення сільськогосподарського виробництва в господарських формуваннях ринкового типу” (номер державної реєстрації 0110U002927), в межах якої здобувачем опрацьовано концепцію формування та теоретико-методологічні засади формування і функціонування агрохолдингів та їх вплив на розвиток соціально-економічних процесів, визначено проблемні питання створення та функціонування агрохолдингів, зокрема забезпечення скоординованої діяльності структурних підрозділів, формування взаємовигідних відносин між суб'єктами інтеграційних процесів та відповідної нормативно-правової бази.

Теоретичні та практичні засади підвищення ефективності земельних ресурсів досліджувались в контексті теми: “Розробити науково-методологічні засади розвитку земельних відносин та підвищення ефективності використання сільськогосподарських земель у ринкових умовах господарювання ” (номер державної реєстрації 0106U006644) та “Розробити теоретичні і методологічні засади ринкової трансформації земельних відносин та ефективність використання земель сільськогосподарського призначення” (номер державної реєстрації 0111U001304), в межах якої здобувачем обґрунтовано методологічні

підходи до класифікації інтегрованих структур, висвітлено роль агрохолдингів у підвищенні ефективності сільськогосподарського виробництва, визначено основні мотиви їх створення, розкрито особливості розвитку агропромислової інтеграції на сучасному етапі, сутність інтеграційних процесів у сільському господарстві та історичні етапи їх розвитку.

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад формування агрохолдингів і розробка практичних рекомендацій щодо ефективного їх функціонування через призму організаційних, економічних та соціальних чинників розвитку агропромислового виробництва.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність розв'язання таких завдань:

- поглибити теоретичні основи розвитку інтеграційних процесів у сільському господарстві;
- обґрунтувати теоретико-методологічні та організаційно-економічні засади формування та розвитку агрохолдингів;
- виявити передумови формування та закономірності створення й розвитку агрохолдингів;
- оцінити масштабність та ефективність роботи агрохолдингів;
- визначити стратегічні вектори підвищення ефективності використання земель в умовах інтегрованого виробництва;
- розробити методологічні основи розвитку бюджетування і методичні підходи до управління виробничо-господарською діяльністю агрохолдингів;
- розкрити специфіку механізмів побудови системи бюджетування в агрохолдингах;
- узагальнити сучасні теоретичні аспекти організації роботи з управління персоналом в агрохолдингах та розробити пропозиції щодо їх удосконалення;
- визначити соціально-економічні проблеми розвитку сільських територій та соціально-психологічні аспекти сприйняття агрохолдингів.

Об'єктом дослідження є процеси формування та функціонування агрохолдингів в аграрному секторі економіки.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і методологічних основ формування і функціонування агрохолдингів, організаційно-економічних відносин і явищ, практичних питань інтеграційних процесів.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертаційного дослідження є діалектичний метод пізнання економічних явищ і положення економічної теорії з розглядом проблем в історико-економічному аспекті. У процесі дослідження використовувались такі методи: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків), статистико-економічний (аналіз сучасного стану розвитку агрохолдингів, процесів перетворення власності), монографічний (здійснення моніторингу господарської діяльності агрохолдингів), соціологічний (анкетування серед працівників і спеціалістів інтегрованих структур), індексний метод – для рейтингової оцінки

ефективності агрохолдингів; розрахунково-конструктивний та порівняння (порівняння діяльності агрохолдингів), кореляційно-регресійний (встановлення впливу окремих чинників на підвищення ефективності використання виробничих ресурсів, формування земельних масивів, для визначення впливу факторів на результативну ознаку), інші загальноприйняті статистичні методи.

Основними джерелами інформації були відповідні нормативно-правові документи, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Державного агентства земельних ресурсів України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, дані річних звітів сільськогосподарських підприємств, вибіркового монографічного обстеження сільськогосподарських підприємств, спеціальні літературні джерела тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних та організаційно-економічних засад формування та розвитку агрохолдингів у аграрному секторі економіки. Основними положеннями, що становлять наукову новизну, є:

вперше:

- узагальнено та систематизовано розвиток інтеграційних процесів в агропромисловому виробництві, що забезпечить імплементацію передового досвіду роботи агрохолдингів у практику підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва, запровадження сучасних технологій і механізмів залучення інвестицій, організації внутрішньогосподарських зв'язків, побудови системи бюджетування, мотивації та менеджменту виробничих процесів у рослинництві та тваринництві;

- обґрунтовано теоретико-методологічні засади формування агрохолдингів, організаційний, економічний, структурний і правовий етапи їх створення, варіанти оптимізації агропромислового ланцюга, що дозволить розвивати агропромислове виробництво на новій ресурсній, технологічній та організаційній основі;

- опрацьовано методологічні основи розвитку бюджетування і методичні підходи до управління виробничо-господарською діяльністю в агрохолдингах, що дасть можливість в умовах інтегрованого виробництва удосконалити внутрішньогосподарські відносини на основі чіткого контролю прибутків і витрат всього виробничо-фінансового процесу;

- розроблено та впроваджено системні механізми організації бюджетування, нормування та планування виробничих процесів у структурних підрозділах агрохолдингів та їх централізації на рівні управлінської компанії, що забезпечить: комплексне вирішення задач консолідації великих масивів різнопланової інформації; ефективний контроль за використанням матеріально-технічних та фінансових ресурсів; формування ефективного менеджменту виробничих процесів на всіх рівнях управління виробництвом; моделювання можливих варіантів розвитку бізнесу та розробки на цій основі стратегії і тактики дій;

- обґрунтовано участь агрохолдингів у розвитку сільських територій, спрямовану на підвищення соціальних стандартів життя селян, відновлення інфраструктури та поліпшення благоустрою сіл, що забезпечить нормалізацію виробничих і соціальних відносин між агрохолдингами та територіями, в межах яких вони ведуть діяльність, і сприятиме підвищенню мотивації та престижності праці в агропромисловому секторі економіки;

удосконалено:

- зміст поняття "агрохолдинг", що полягає у володінні материнською компанією активами інших компаній та управлінні ними з урахуванням усього циклу виробництва, переробки і реалізації продукції, що характеризується цілеспрямованим відтворенням галузі на новій технологічній, організаційній і економічній основі;

- організаційний механізм формування взаємовигідних відносин між суб'єктами інтеграційних процесів шляхом створення в агрохолдингу такої структури, як соціологічна лабораторія, що відповідатиме за реалізацію внутрішніх і зовнішніх соціальних проектів і дозволить зняти напругу при вирішенні соціальних питань між керівництвом компанії та населенням сільських територій;

дістали подальший розвиток:

- напрями підвищення ефективності використання земель в умовах інтегрованого виробництва через запровадження технологій точного землеробства, синергетики економічних процесів, замкнутого циклу виробництва; механізмів залучення інвестицій шляхом застави прав на землю;

- обґрунтування економічних переваг розвитку інтеграційних структур, що базується на синергетиці взаємовідносин між різними сферами економіки з метою забезпечення розширеного відтворення в агропромисловому виробництві на новій ресурсній, технологічній та організаційній основі;

- напрями організації підготовки персоналу та його мотивації в умовах інтегрованого виробництва з метою підвищення продуктивності праці через реалізацію програм, спрямованих на розвиток корпоративної солідарності співробітників та підвищення рівня їх соціальної захищеності.

Практичне значення одержаних результатів. Висновки та пропозиції, що містяться в дисертації, мають важливе практичне значення для удосконалення інтеграційних процесів у агропромисловому виробництві. Запропоновані дисертантом рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності агропромислового комплексу та його ресурсного забезпечення в питаннях технічного оновлення та модернізації виробництва, створення сприятливого інвестиційного клімату, формування ефективного менеджменту виробничих процесів і впровадження інновацій, збалансування внутрішньогосподарських взаємовідносин між суб'єктами інтеграційних процесів та моделювання можливих варіантів розвитку бізнесу і розробки на цій основі стратегії і тактики дій, які знайшли практичне застосування при удосконаленні корпоративних відносин у структурних підрозділах агрохолдингів (довідка Міністерства аграрної політики та продовольства

України № 37-11-1/58 від 19.01.2012 р., довідка Головного управління сільськогосподарства та продовольства Житомирської обласної державної адміністрації №3098/8 від 31.10.2011р.).

Розглянуто і прийнято до впровадження пропозиції щодо: напрямів аграрної політики стосовно подальшого розвитку інтеграційних процесів у питаннях організації побудови внутрішньогосподарських відносин; методів вибору моделей інтеграції, напрямів реалізації соціально-економічних програм та комплексу заходів, спрямованих на розвиток територій, в межах яких агрохолдинги ведуть виробництво; налагодження громадського контролю за ефективним використанням земель (довідка Головного управління сільськогосподарства та продовольства Любарської районної державної адміністрації №487/1 від 20.09.2011р.).

Методичні підходи щодо принципів побудови внутрішньогосподарських зв'язків у частині: управління, нормування, планування, розвитку системи оплати праці та бюджетування виробничих процесів, розроблені в дисертації, пройшли апробацію у реальних умовах господарювання, в тому числі у процесі створення і діяльності ТОВ СП «Нібулон», ТОВ «А.Т.К.» (довідка № 327 від 29.09.2011 р. та довідка № 459 від 25.08.2011 р.).

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, викладені в дисертації, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використані ідеї, положення та висновки, що є результатом особистої роботи автора і становлять його індивідуальний внесок.

Апробація результатів дисертації. У процесі виконання дисертаційного дослідження проводилась апробація проміжних і кінцевих результатів роботи шляхом їх оприлюднення на міжнародних, всеукраїнських, зарубіжних науково-практичних конференціях, а саме: четвертій науково-практичній конференції молодих вчених «Формування стратегії розвитку регіонального АПК» (м. Житомир, 2008 р.); Одинадцятих річних зборах Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників (м. Київ, 2009 р.); регіональних річних зборах Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників «Трансформація земельних відносин до ринкових умов» (м. Житомир, 2009 р.); Дванадцятих річних зборах Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників «Організаційно-економічні трансформації в аграрному виробництві» (м. Київ, 2010 р.); другій міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених «Продуктивні сили та продовольча безпека країни» (м. Київ, 2010 р.); восьмій міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених, аспірантів і студентів «Актуальні проблеми фінансової системи України» (м. Черкаси, 2011 р.); сьомій науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Наука. Молодь. Екологія-2011» (м. Житомир, 2011 р.); сьомій міжфакультетській науково-практичній конференції молодих вчених «Формування стратегії розвитку аграрного сектору регіону» (м. Житомир, 2011р.); міжнародній науково-практичній конференції «Інформаційно-

аналітичне забезпечення зрівноваженого розвитку сільського господарства і села” (м. Львів, 2011 р.); третій міжнародній науково-практичній конференції “Маркетингове забезпечення продовольчого ринку України” (м. Полтава, 2011 р.); одинадцятій Всеукраїнській науково-практичній конференції “Статистична оцінка соціально-економічного розвитку ” (м. Хмельницький, 2011 р.); міжнародній науково-практичній конференції “Економіка: сучасний стан та пріоритети розвитку” (м. Сімферополь, 2011 р.); международной научно-практической конференции “Актуальные проблемы развития региональных АПК” (м. Луцьк, 2011 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції “Роль науки у підвищенні технологічного рівня і ефективності АПК України” (м. Тернопіль, 2011 р.); першій Всеукраїнській науково-практичній конференції “Менеджмент 21 сторіччя: фінансові, економічні та інноваційні аспекти ” (м. Київ, 2011 р.); п’ятій міжнародній науково-практичній конференції “Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин ” (м. Умань, 2011 р.); третій міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених “Формування економічних умов розвитку сільських територій ” (м. Київ, 2011 р.); п’ятій Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених “Екологічні проблеми сільськогосподарського виробництва ” (м. Яремне, 2011 р.); Тринадцятих річних зборах Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників “Інституціональні засади трансформацій в аграрній сфері” (м. Київ, 2011 р.).

Публікації. За результатами дисертаційного дослідження автором опубліковано 49 наукових праць загальним обсягом 39,28 у.д.а., в тому числі – 4 монографії, одна з яких одноосібна, 24 статті у наукових фахових виданнях; 18 тез виступів на науково-практичних конференціях, 3 публікації в інших виданнях.

Структура і обсяг дисертації. Дисертація складається із вступу, п’яти розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Список використаної літератури налічує 370 найменування на 36 сторінках. Повний обсяг дисертації становить 451 сторінок, обсяг основної частини – 387 сторінок. Дисертація містить 48 таблиць на 15 сторінках, 46 рисунків на 18 сторінках, 7 додатків на 26 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У першому розділі – **“Теоретико-методологічні засади формування інтеграційних структур у аграрному секторі економіки ”** – розкрито сутність інтеграційних процесів та історичні етапи їх розвитку, систематизовано методологічні підходи до класифікації інтегрованих структур та обґрунтовано методологічні основи формування і функціонування агрохолдингів, узагальнено інституційні ефекти розвитку та відображено роль і значення їх у підвищенні ефективності сільськогосподарського виробництва.

Із позицій системного підходу досліджено теоретико-методологічні та прикладні аспекти розвитку інтеграційних процесів у сільському господарстві через призму організаційних, економічних та соціальних чинників. Організаційний, управлінський та ресурсний інструментарій агрохолдингів можуть бути елементами побудови ефективної моделі подальшого розвитку агропромислового комплексу на інноваційній основі.

На підставі ретроспективного аналізу розвитку агропромислової інтеграції в Україні та за кордоном оцінено її особливості, специфіку та можливість імплементації досвіду в практику виробництва. Класифіковано й охарактеризовано форми агропромислової інтеграції і викладено методологічні та організаційні підходи до їх формування.

Специфічною особливістю агрохолдингів є здатність на основі синергетичних ефектів забезпечувати збільшення 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.

Викладено теоретико-методологічні засади формування агрохолдингів, особливості і практику їх створення шляхом злиття та поглинання.

Поглиблено трактування поняття «агрохолдинг» – яке, зважаючи на специфіку виробництва та безпосередню участь інвестора в управлінні виробничою діяльністю, доречно трактувати як компанію з володіння та управління активами інших компаній.

Проведено порівняльний аналіз інтеграції сфер господарської діяльності залежно від: форми об'єднання компаній, юридичного статусу, специфіки інтеграції сфер діяльності, територіального розміщення та переваг і недоліків.

Сформульовано інвестиційні, управлінські, організаційні, кадрові, фінансові та соціальні ефекти розвитку агрохолдингів, які є багатоаспектним та багатокомпонентним явищем і мають важливе значення у формуванні економічних відносин між суб'єктами інтеграційних процесів.

Зокрема, інструментами забезпечення інтеграційного ефекту є: легалізація бізнесу та капіталів, формування власного бренду, вихід на фондові біржі, що дозволяє залучати інвестиції через емісію акцій; диверсифікація портфеля активів, ріст капіталізації. Управлінські ефекти забезпечуються прийняттям ефективних управлінських рішень. З цією метою в налагодженні 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 замкнутого циклу виробництва.

Розкрито значення агрохолдингів у відновленні вітчизняного сільськогосподарського виробництва, як фундаменту для розвитку відтворювальних процесів в економіці та соціально-економічному розвитку

сільських територій. Об'єктивні техніко-економічні переваги агрохолдингів – високий рівень продуктивності праці, економія капітальних і експлуатаційних витрат на одиницю площі в обробітку, більші можливості для раціональної організації виробництва, використання техніки, досягнень науки і прогресивної практики. На відміну від решти товаровиробників вони мають можливість диктувати свої правила гри як на внутрішньому, так і зовнішніх продовольчих ринках та залучати довгострокові інвестиції (рис. 1).

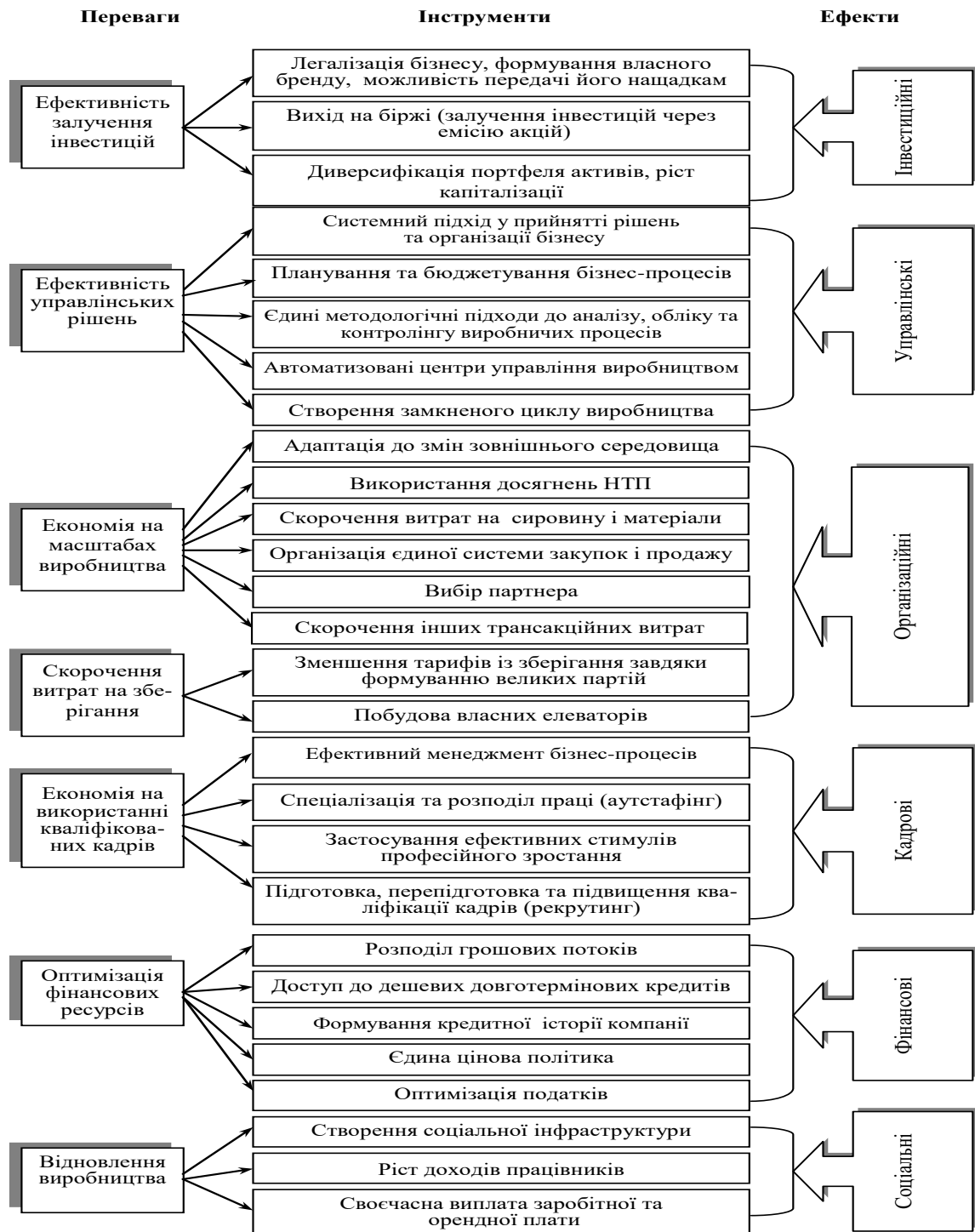


Рис. 1. Переваги розвитку агрохолдингів та шляхи їх забезпечення*
*Розроблено автором

У другому розділі – “**Формування і функціонування агрохолдингів**” – обґрунтовано передумови та механізми формування агрохолдингів у сільському господарстві, розглянуто організаційно-економічну модель побудови агрохолдингів та механізми формування їх земельних масивів. На основі системного аналізу узагальнено особливості розвитку агропромислової інтеграції на сучасному етапі.

Основними передумовами створення агрохолдингів є зростання попиту на продукти харчування та необхідність посилення конкурентоспроможності виробництва.

Розвиток агрохолдингів є дієвим інструментом залучення інвестицій у сільське господарство. Завдяки виходу на міжнародні фондові біржі їм вдалося залучити значні обсяги інвестицій. Так, тільки найбільші з них залучили понад 1 млрд дол. США, а загалом залучено понад 2 млрд дол. США. На агрохолдинги припадає близько 90% загальної кількості інвестицій, залучених у сільське господарство України. Агрохолдинги є реальним інструментом легалізації капіталів, які були вивезені за кордон, а нині залучаються у вітчизняне сільськогосподарське виробництво.

Ініціаторами створення агрохолдингів переважно є переробні підприємства та транснаціональні компанії. Агрохолдинги – це своєрідна відповідь аграрних товаровиробників тим умовам ринку і державної політики, яка формувалась в Україні останні 20 років.

Основними мотивами створення агрохолдингів є: посилення конкурентоспроможності шляхом побудови замкнутого циклу виробництва та врегулювання міжгалузевих відносин, залучення інвестицій, диверсифікація фінансових та сировинних ризиків і можливість легалізувати капітали, створити власний бренд. Виробнича спеціалізація агрохолдингів формується, як правило, виходячи із спеціалізації материнської компанії.

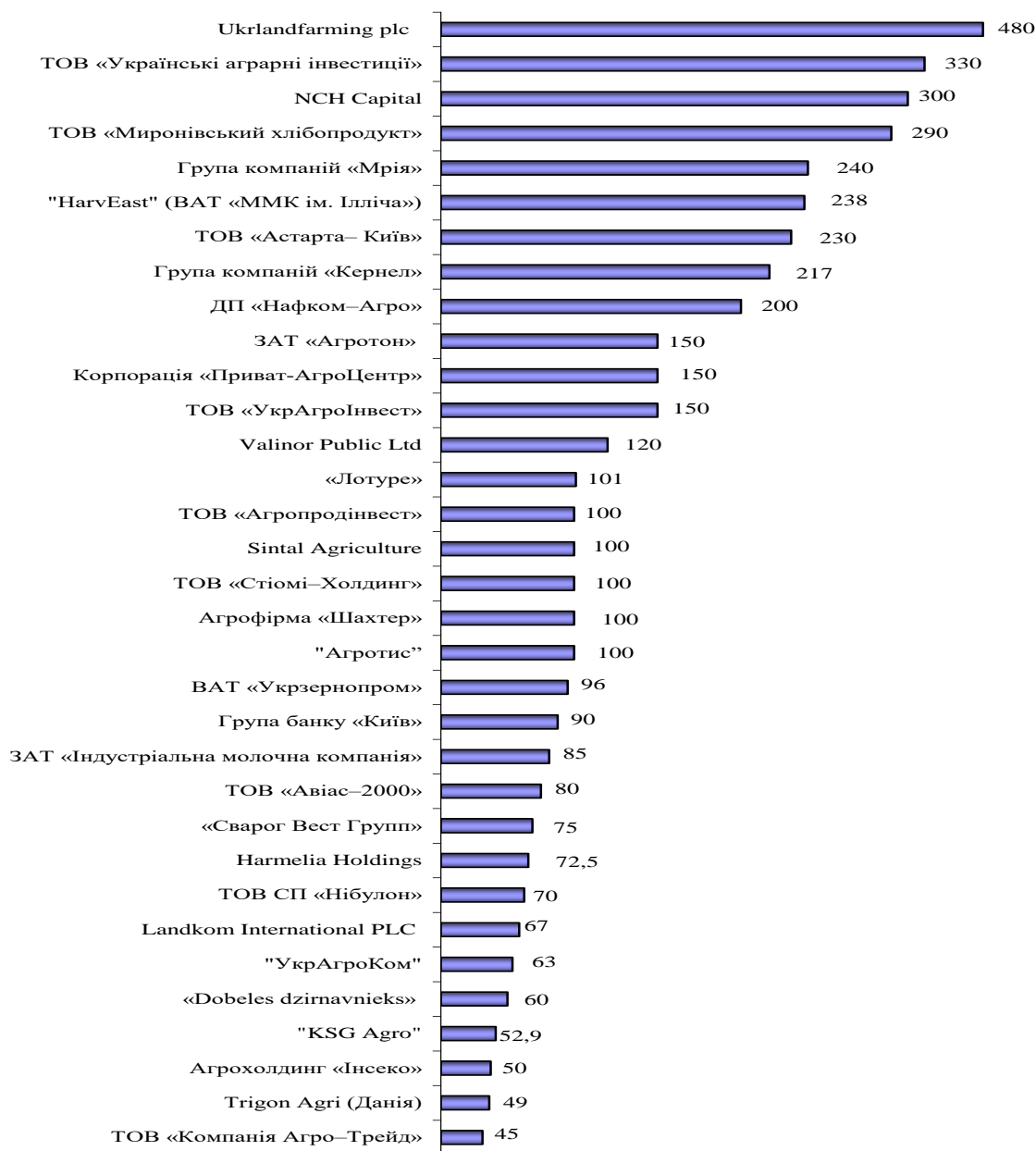
В Україні не ведеться офіційна статистика агрохолдингів. Більшість підприємств, що входять до їх складу, мають статус окремої юридичної особи, тому ідентифікувати їх приналежність до конкретного агрохолдингу досить складно. В даний час понад 24% ріллі, що обробляється сільськогосподарськими підприємствами України, перебуває в оренді агрохолдингів. Дослідження найбільших компаній обумовлено тим, що вони, на відміну від решти агрохолдингів, виділили агровиробництво в окремий вид бізнесу та працюють на українському ринку понад 10 років (рис. 2).

Середній розмір площі земель в агрохолдингах становить близько 79 тис. га, структурних підрозділів (філій) – наближається до 5 тис. га, а в разі відсутності тваринництва – до 10 тис. га.

Виділено організаційний, економічний, структурний і правовий етапи створення агрохолдингів і запропонована організаційна його модель, в якій система управління складається із двох центрів контролю – фінансового та виробничого.

Управлінська компанія, крім планування та контролю процесів виробництва, здійснює координацію руху фінансових потоків, забезпечує

об'єднання кваліфікованими кадрами, проводить наукові дослідження, розробляє і впроваджує інноваційні проекти.



*Рис. 2. Розміри окремих агрохолдингів України, тис. га**

*Розроблено автором за даними підприємств

Особлива увага в менеджменті виробничих процесів відводиться фінансово-економічній службі, яка реалізує такі завдання: формування єдиної економічної політики у сферах планування, нормування, мотивації та комплексного економічного аналізу виробничо-господарської діяльності об'єднання та його структурних 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.

Проблемними питаннями у створенні та функціонуванні агрохолдинів є забезпечення ефективної діяльності структурних підрозділів, формування взаємовигідних відносин між суб'єктами інтеграційних процесів та відповідної нормативно-правової бази. Вирішуються вони через налагодження ефективного менеджменту виробничих процесів шляхом планування, бюджетування, контролінгу виробничих процесів та розробки конструктивних пропозицій щодо напрямів підвищення його ефективності. Організаційну модель агрохолдингу наведено на рис. 3.

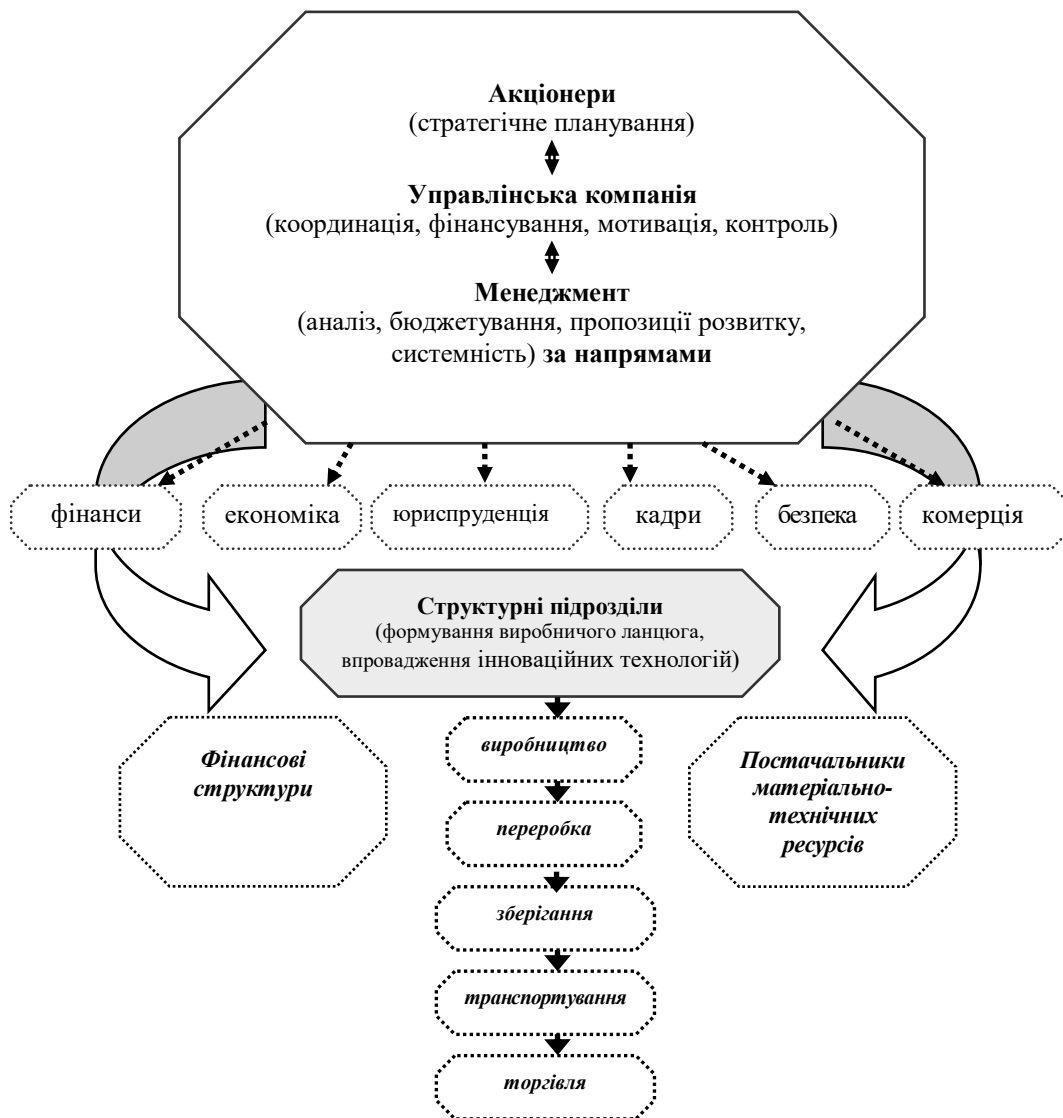


Рис. 3. Організаційна модель агрохолдингу*

*Розроблено автором

Одним з основних шляхів вирішення цих завдань є розробка системи бюджетування і складання виробничо-фінансового плану діяльності підприємства та його контроль протягом звітних періодів.

Проведено порівняльний аналіз інтеграції сфер господарської діяльності залежно від форми об'єднання компаній. Обґрунтовано чотири варіанти організації агропромислового ланцюга агрохолдингу та можливість його

оптимізації шляхом об'єднання підприємств у територіально-виробничий агрокластер. Розроблена організаційна схема інтеграції із залученням іноземного капіталу.

Можливі варіанти оптимізації агропромислового ланцюга (між ланками і усередині кожної з них): 1 – об'єднання ланок агропромислового ланцюга; 2 – укрупнення ланки агропромислового ланцюга; 3 – “роз'єднання”; 4 – поділ агропромислового ланцюга.

За допомогою використання методу групування охарактеризовано динаміку укрупнення розмірів землекористувань та рівень виробництва кожної з груп. Встановлено, що протягом 2001-2010 рр. питома вага підприємств із площею понад 8 тис. га зросла з 5,8% у 2001р. до 20,5% у 2010 р.

Розміри агрохолдингів формуються під впливом багатьох чинників, зокрема: цілей і завдань, які ставить перед собою суб'єкт господарювання; природних умов; наближеності до транспортних шляхів та ринків збуту; спеціалізації, технологічного оснащення, технології виробництва; методів здійснення виробничо-господарської діяльності; форм організації виробництва. Проте загалом вони повинні забезпечувати реалізацію стратегії компанії по двох основних критеріях: керованість та ефективність.

Аналіз впливу розмірів землекористувань підприємств, проведений на основі виробничих даних 9242 сільськогосподарських підприємств України, що звітуються за формою 50 с.-г., показав, що існує тісна залежність між зростанням розміру землекористувань та рівнем показників економічної ефективності сільськогосподарського виробництва. За розрахунками, із укрупненням площі підприємства має місце тенденція до зростання виручки від реалізації, валової продукції та прибутку рослинництва з розрахунку на одиницю площі.

При формуванні земельних масивів агрохолдинг має керуватися принципом економічної доцільності, за яким не повинна порушуватись рівновага між господарською діяльністю та здатністю землі до відтворення.

Формування агрохолдингів дозволяє підприємствам підвищити конкурентоспроможність, акумулювати фінансові, матеріальні, енергетичні та трудові ресурси для реалізації інвестиційних проектів, поліпшити внутрішньогалузеві взаємозв'язки між усіма учасниками інтеграційного процесу та їх зацікавленість у максимізації прибутку.

У третьому розділі – **“Управління внутрішньогосподарськими економічними процесами в агрохолдингах”** – на підставі системного дослідження розвитку інтеграційних процесів в аграрному секторі економіки визначено організаційно-економічні засади управління виробничо-господарською діяльністю агрохолдингів. Розкрито методологічні особливості побудови централізованої системи бюджетування, нормування та мотивації праці. Досліджено організацію роботи з персоналом в агрохолдингах.

Діяльність агрохолдингів у ринкових умовах господарювання обумовлена багатьма факторами, зокрема, такими: збалансованість управління, формування кваліфікованого персоналу, зростання капіталізації бізнесу та оптимізація фінансово-інвестиційної діяльності, які реалізуються з врахуванням єдиної місії компанії і передбачають ефективне використання системи стратегічного планування, контролю та раціонального управління бізнес-процесами.

Ефективне використання сучасної техніки і застосування нових технологій та систем управління виробництвом можливе у поєднанні з відповідними методами роботи з персоналом. Дослідження показують, що у більшості новостворених агрохолдингів відсутній нормативний документ про кадрову політику. Це призводить до того, що кадрова робота здійснюється у відриві від стратегії їх розвитку.

В результаті проведеного дослідження організації роботи з персоналом в ЗАТ «Райз-Агро»: обґрунтовано функціональну структуру департаменту управління персоналом, якою передбачено внутрішні комунікації, організацію документообороту, менеджмент персоналу проектів, кадрові питання, навчання й реалізацію соціальних програм та чинники, які знижують ефективність управління персоналом; сформульовано принципові вимоги до керівників і спеціалістів усіх рівнів, які полягають в посиленні організаційної роботи з персоналом, в частині планування, набору, відбору та його адаптації, нормування і мотивації праці, оцінки знань і навчання персоналу, планування кар'єри та підготовки кадрів; виділено організаційні, економічні та соціальні проблеми, які можуть знижувати ефективність управління за відсутності єдиних методичних норм та підходів до централізованого управління персоналом, в результаті чого втрачається оперативність та ефективність адміністративних зусиль управлінської компанії.

Система управління в структурних підрозділах агрохолдингів формується на основі чітко визначених центрів затрат і центрів прибутку. Основними напрямками підвищення ефективності управління є скорочення кількості рівнів прийняття рішень, формування раціональних з точки зору ресурсного забезпечення та управління структурних агрокластерів, стратегічного планування поставлених завдань і системного контролю за їх виконанням та мотивації центрів формування доданої вартості на результат.

Структура служби управління залежить від характеру та розмірів організації, особливостей продукції, яку вона випускає. До її складу можуть входити відділи: кадрів, навчання, оцінки персоналу та оплати праці, соціального захисту, охорони праці, юридичний відділ та соціологічна лабораторія.

Менеджмент компанії спрямовує основні зусилля на створення єдиного центру управління агрохолдингом та формування єдиної економічної політики у сферах планування, нормування, мотивації та комплексного економічного аналізу виробничо-господарської діяльності, що реалізується шляхом розробки системи бюджетування і складання виробничо-фінансового плану.

Ефективність управління бізнес-процесами в агрохолдингах залежить від ефективності організації централізованої системи бюджетування, що передбачає планування, облік і контроль доходів та витрат, отриманих від діяльності агрохолдингу. Кожна філія при цьому повинна функціонувати з чітко визначеними центрами прибутків та витрат всього виробничо-фінансового процесу, а функціональні служби створюються у межах центрального офісу для обслуговування всіх підрозділів. Бюджетування розглядається як невід’ємна складова виробничо-фінансового плану підприємства.

Принциповими вимогами, які закладаються в основу побудови бюджету, є: уніфікованість, системність, самодостатність, безперервність, достовірність, оперативність. При цьому бюджет має забезпечувати позитивний фінансовий результат. На цій основі, залежно від поставлених керівництвом завдань, моделюється бюджетна програма діяльності компанії на наступний рік. Подібний механізм запроваджено в більшості агрохолдингів.

Схему виробничо-фінансового плану підприємства показано на рис.4.

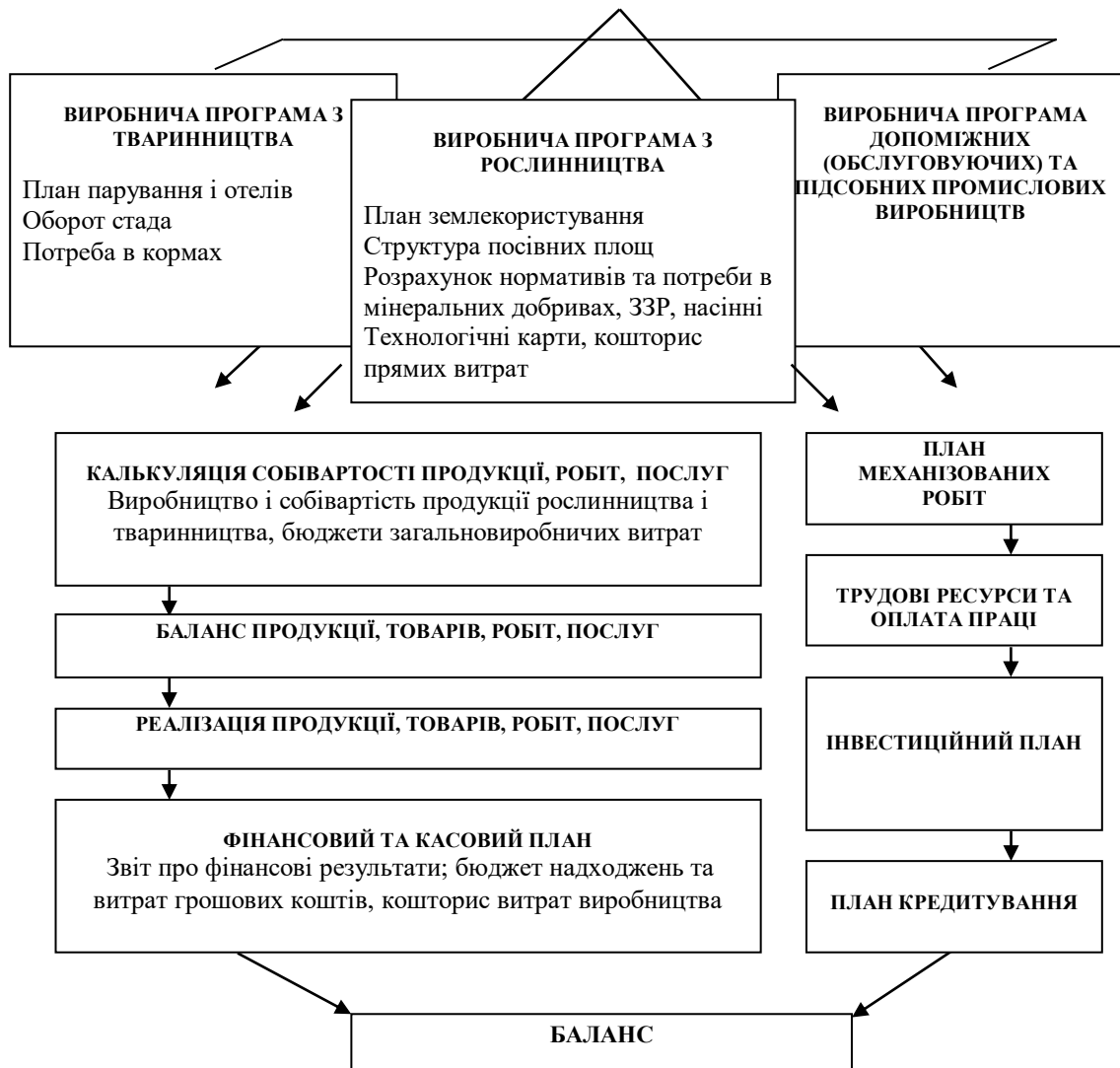


Рис. 4. Схеми виробничо-фінансового плану компанії*

*Розроблено автором

Запровадження системи бюджетування на рівні управлінської компанії дозволяє: максимізувати прибуток за рахунок посилення контролю за витратами, підвищити ефективність використання ресурсів і фінансову обґрунтованість управлінських рішень, оптимізувати грошові потоки та раціонально перерозподіляти ресурси між різними видами діяльності.

Виробничо-фінансовий план складається на 12 місяців з помісячною деталізацією. Кожна служба підприємства повинна розкрити в ньому бачення розвитку підприємства за своїм профілем. Обов'язковими при цьому є достовірність, повнота і правильність відображення інформації про ці процеси в бухгалтерському та управлінському обліку.

Обґрунтовано необхідність формування єдиної економічної політики у сферах планування, нормування, мотивації та комплексного економічного аналізу виробничо-господарської діяльності агрохолдингу та його відокремлених підрозділів. Визначено, що основними шляхами підвищення ефективності виробництва є: запровадження політики ресурсо- та енергозбереження, застосування високоефективних технологій і посилення мотивації праці.

Мотивація праці в агрохолдингах базується на: створенні однакових можливостей щодо посадового просування за критерієм результативності праці, забезпечення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці, добробуту всіх працівників, підтриманні в колективі атмосфери довіри та ін. Серед методів мотивації праці слід виділити економічні прямі й непрямі та немонетарні.

Управління персоналом і прийняття економічних рішень значною мірою залежить від адміністративного впливу власника. Збільшення штатного складу працівників пояснюється наявністю старої техніки у виробництві, бажання забезпечити роботою більшої чисельності працівників, ніж це диктується виробничою необхідністю. Послаблює можливості залучення перспективних кадрів на селі відсутність коштів на облаштування соціально-побутових умов для проживання молодих спеціалістів.

Обґрунтовано необхідність і напями посилення організаційної роботи з персоналом. Виробнича діяльність агрохолдингів потребує принципово нових вимог до керівників та спеціалістів усіх рівнів, що зумовлено появою нових професій і видів діяльності, пов'язаних з маркетингом, менеджментом, контролінгом, біржовою діяльністю, організацією міжнародної діяльності, зокрема, з виходом на нові ринки фінансів та капіталів.

У четвертому розділі – **“Ефективність використання виробничих ресурсів в агрохолдингах”** – досліджено вплив низки факторів на ефективність використання виробничих ресурсів в умовах корпоратизації, обґрунтовано організаційно-економічні складові раціонального господарювання агрохолдингів та їх матеріально-технічного забезпечення, проведено комплексний аналіз ефективності господарської діяльності агроформувань в ринкових умовах господарювання; опрацьовано підходи до системи організації сільськогосподарського виробництва на основі нових

напрямів ефективного використання ресурсного потенціалу в умовах корпоратизації.

У створених на базі колективних сільськогосподарських підприємств господарських формуваннях в останні роки зросли обсяги виробництва та підвищились показники його ефективності, але такі темпи росту не відповідають сучасним вимогам ринкової економіки. Низький рівень їх ресурсного забезпечення не дає можливості вести ефективне виробництво, вирішувати питання економічного та соціального розвитку сільських територій.

Проведені дослідження свідчать, що агрохолдинги ведуть виробництво на новій технологічній, організаційній та ресурсній основі. Так, у середньому за 2005-2009 рр. фондозабезпеченість у них була на 14% вищою порівняно з рештою сільськогосподарських підприємств. До того ж у складі основних засобів у сільськогосподарських підприємствах 44,5% займають будівлі та споруди, тобто пасивна їх частина, а на активну частину (машини і обладнання та транспортні засоби) припадає лише 40%, в той час як у агрохолдингах вона становить 66% (табл.1).

Таблиця 1

Порівняльний аналіз структури основних виробничого фондів в агрохолдингах та сільськогосподарських підприємствах за 2005-2009 рр.

Показник	Група агрохолдингів*		Сільськогосподарські підприємства України**		Відхилення показників агрохолдингів і с.-г. підприємств на 1 га, тис. грн
	на 1 га, тис. грн	%	на 1 га, тис. грн	%	
Основні виробничі фонди всього, з них:	2,74	100,00	2,41	100,00	0,33
будівлі та споруди	0,61	22,26	1,07	44,40	-0,46
машини та обладнання	1,14	41,61	0,76	31,54	0,38
транспортні засоби	0,66	24,09	0,2	8,30	0,46
робоча і продуктивна худоба	0,32	11,68	0,02	0,83	0,30
багаторічні насадження	0	0,00	0,03	1,24	-0,03
інші основні засоби	0,01	0,36	0,33	13,69	-0,32

* Розраховано автором за даними «Райз-Агро», «Райз-Максимко», «Агро-Альфа»

** Розраховано автором за формою 50 с.-г. «Основні економічні показники роботи с.-г. підприємств»

Показовим є той факт, що в структурі основних фондів агрохолдингів зростає питома вага робочої і продуктивної худоби, яка вже досягла 11,6% проти 1% в цілому по сільськогосподарських підприємствах України. Отже, агрохолдинги дедалі більше коштів вкладають у розвиток тваринництва, збільшуючи поголів'я і нарощуючи виробництво тваринницької продукції, дефіцит виробництва якої є однією з найбільших проблем аграрного сектору України в плані забезпечення населення країни молочною і м'ясною продукцією на рівні науково обґрунтованих норм харчування.

В агрохолдингах, порівняно з сільськогосподарськими підприємствами, вищий рівень забезпечення основними фондами, фондоозброєності праці та ефективності використання основних фондів, що значною мірою впливає на зростання продуктивності праці та інші результативні показники (табл. 2).

Таблиця 2

Ефективність використання основних виробничих фондів в агрохолдингах та сільськогосподарських підприємствах за 2005-2009 рр.

Показник	Група агрохолдингів*	Сільськогосподарські підприємства України**	Відношення показників агрохолдингів до с.-г. підприємств, %
Фондозабезпеченість, тис. грн (фонди на 100 га с.-г. угідь)	273,7	241,0	113,6
Фондоозброєність, тис. грн (фонди на 1 середньорічного працівника)	67,3	61,0	110,3
Фондовіддача (валова продукція на 1 грн основних фондів)	2,3	0,8	306,0
Продуктивність праці, тис. грн (валова продукція на 1 працюючого)	192,5	52,5	366,7

* Розраховано автором за даними «Райз-Агро», «Райз-Максимко», «Агро-Альфа»

** Розраховано автором за формою 50 с.-г. «Основні економічні показники роботи с.-г. підприємств»

Зокрема, рівень фондозабезпеченості агрохолдингів на 14% перевищує аналогічний показник сільськогосподарських підприємств, фондоозброєності – на 10%. Разом із тим фондовіддача та продуктивність праці у них вищі більш як у 3 рази.

Забезпечення сталого розвитку виробництва має досягатись завдяки збалансованості величини ресурсного потенціалу та здатності землі до відтворення її родючості. Результати проведеного кореляційно-регресійного аналізу показують, що зі збільшенням витрат на одиницю площі та ростом землезабезпеченості покращуються показники економічної ефективності

сільськогосподарського виробництва, зокрема, із збільшенням витрат на 1 грн з розрахунку на одиницю площі валова продукція рослинництва зростає на 0,39 грн, виручка від реалізації продукції рослинництва – 1,0 грн, прибуток від виробництва продукції рослинництва – 0,14 грн, а збільшення землезабезпеченості на 1 га забезпечує зростання валової продукції з розрахунку на гектар на 7,6 грн, виручки від реалізації продукції рослинництва – 8,3 грн, прибутку – 7,5 грн відносно середнього рівня.

Порівняльний аналіз показників господарської діяльності, зокрема, прибутку в групі агрохолдингів та сільськогосподарських підприємств України за 2005-2010 рр. свідчить про значно вищий його рівень у агрохолдингах, що більш як у 4 рази перевищує аналогічний показник сільськогосподарських підприємств (табл. 3).

Таблиця 3

Показники господарської діяльності агрохолдингів та сільськогосподарських підприємств України

Показник	Агрохолдинги*		Сільськогосподарські підприємства України	
	2005 р.	2010 р.	2005 р.	2010 р.
Площа с.-г. угідь, тис. га	24,0	163,7	16254,3	18453,8
Всього працівників – середньообліково, осіб	1402	5063	798630	518178
Припадає с.-г. угідь на одного працівника, га	17,1	32,3	20,4	35,6
Середня заробітна плата, тис. грн (річна)	7,5	30,8	4,2	13,1
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 1 га, тис. грн	3,3	9,4	1,7	4,1
Вироблено продукції (товарів, робіт, послуг) одним працівником, тис. грн	56,1	302,4	33,7	145,9
Рентабельність, %	21,1	45,6	9,1	20,7
Отримано прибутку на одного працівника, тис. грн	9,8	94,8	2,8	25,1
Отримано прибутку на 1 га с.-г. угідь, грн	571,9	2932,4	137,7	703,5

* Розраховано автором за даними «Райз-Агро», «Райз-Максимко»

Слід зазначити, що частка агрохолдингів у виробництві сільськогосподарської продукції має тенденцію до зростання. Так, питома вага 20 основних компаній у виробництві основних видів сільськогосподарської продукції рослинництва становила по зернових культурах – 17,4%, олійних – 14,7%, цукрових буряках – 47,1%. Застосування науково обґрунтованих

технологій дозволяє агрохолдингам отримувати вищу врожайність сільськогосподарських культур порівняно з іншими сільськогосподарськими підприємствами. Так, урожайність зернових культур в основних компаніях у 2010 р. становила 38,7 ц/га проти 26,1 ц/га в сільськогосподарських підприємствах, цукрових буряків – відповідно 297,6 і 268,6 ц/га.

В агрохолдингах дедалі більше уваги приділяється розвитку тваринництва, що є перспективним напрямком розвитку бізнесу, зважаючи на зростаючий попит харчової промисловості в сировині, а населення – в якісних продуктах харчування. Так, у них зосереджено 14% поголів'я великої рогатої худоби, 16% – корів, 23% – свиней, 67% – поголів'я птиці до загальної їх кількості в сільськогосподарських підприємствах. На частку основних агрохолдингів у 2010 р. припадало відповідно: 80% виробництва м'яса птиці у забійній вазі, 33% – свинини, 20% – яловичини, 18% – молока.

Агрохолдинги модернізують тваринницькі комплекси та запроваджують у виробництво нові технології. Як результат, у 2010 р. середній надій від однієї корови в основних агрохолдингах становив 4,2 т проти 3,7 т по інших сільськогосподарських підприємствах. В окремих агрохолдингах надій від корови становить 5–7,5 т, а в “Агро-союзі” – 7,9 т.

У п'ятому розділі – **“Соціально-економічні аспекти розвитку інтеграційних процесів у сільському господарстві”** – розкрито значення агрохолдингів у соціально-економічному розвитку села, механізми їх впливу на розвиток соціальної сфери, обґрунтовано шляхи інституційних змін у соціально-економічній політиці сільських територій. Акцентовано увагу на напрямках удосконалення державної політики у сфері розвитку сільських територій.

Розвиток сільських територій та соціальної сфери характеризується деструктивними чинниками у питаннях депопуляції населення, скороченням робочих місць та об'єктів соціальної інфраструктури, обсягів виробництва як основного джерела відтворювальних процесів.

Дослідження показали, що агрохолдинги не лише підтримують соціальну інфраструктуру, що склалася довкола підприємств, а й реалізують програми, спрямовані на розвиток корпоративної солідарності співробітників, підвищення рівня їх соціальної захищеності. Дослідження показують, що в агрохолдингах встановлюються ліміти на соціальні заходи в межах 1% від прибутку, що еквівалентно від 10 до 50 грн/га. При цьому, поряд з технологіями в сільське господарство залучаються новий менеджмент, нові системи управління та перенесення на село частини соціальних благ, доступних міському населенню.

Розвиток агрохолдингів має бути тісно пов'язаний з розвитком сільських територій. У зв'язку з цим виникає необхідність запровадження обов'язкової звітності господарської діяльності агрохолдингів та можливість введення податку на майно в розмірі 1% від його вартості, посилення земельного законодавства в частині цільового використання земель. Державна позиція в

питаннях ефективного використання земельних ресурсів має полягати у викупі невитребуваних паїв з подальшою їх передачею в оренду та посилення державного регулювання виробництва сільськогосподарської продукції.

Спонукальними мотивами реалізації соціальних програм є: необхідність створення належного мікроклімату в компанії, традиції; вплив органів місцевої влади, моральне прагнення власників бізнесу надавати допомогу.

Слід зазначити, що соціальні програми поділяються на дві групи: внутрішні та зовнішні. Внутрішні – спрямовані на розвиток і соціальну підтримку персоналу: підвищення його кваліфікації; виконання зобов'язань згідно з договорами оренди землі та майна й реалізації адресних соціальних програм; дотримання законодавства про працю; надання пільг співробітникам. До зовнішніх віднесено: розвиток інфраструктури (ремонт доріг, будівництво лікарень, газифікація сіл); надання адресної допомоги церквам, школам та дитячим закладам; проведення культурно- та спортивно- масових заходів.

Проаналізовано конфлікти інтересів між агрохолдингами та місцевою громадою, обумовлені скороченням непрофільних виробництв і тваринництва та сплатою 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 – адаптації працівників, які звільнюються. Сезонне завезення техніки і кадрів призводить до виникнення надлишкової робочої сили на селі. Надконцентрація може призвести до втрати керованості та розвивати тільки профільних напрямів бізнесу. Виникають питання, пов'язані з порушеннями агрохолдингами певних вимог з охорони праці, дотримання норм чинного трудового законодавства та побоювання за стан економіки регіону через припинення виробничої діяльності, зважаючи на їх масштаби. Підтримка агрохолдингами сільських територій законодавчо не регламентується і здійснюється на розсуд їх власників. Питання соціального розвитку не є пріоритетами для бізнесу, тому є побоювання щодо змін у соціально-економічному устрої сільських територій та сільської громади зокрема.

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

Слід зазначити, що протягом останнього часу розвиток агрохолдингів значною мірою сприяє відродженню виробництва у сільській місцевості, підвищенню рівня заробітної плати та надходжень від орендних платежів в доходах населення (табл. 4).

Таблиця 4

Рівень середньорічної оплати праці та орендної плати в сільськогосподарських підприємствах*

Рік	Середньорічна оплата праці одного працюючого, грн		Відрахування на оплату праці одного працюючого, грн		Орендна плата з 1 га орендованої землі (ріллі), грн	
	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	32,8	165,1	83,6	81,3
2002	1873	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	5450,4	457,5	764,4	119,8	139
2006	5141,1	6815,3	590,4	804,8	125,4	138
2007	6591,3	7796,7	1108,2	1584,7	136	145,3
2008	9727,9	11401,8	2264,8	3107,8	191	216
2009	10549,8	13098,7	3123,4	4081,6	250,4	277,1
2010	12602,1	14862,7	4526,3	5310,2	302,5	359,6

*Розраховано автором за формою 50 с.-г. «Основні економічні показники роботи с.-г. підприємств»

Завдяки покращенню умов оплати праці, підвищенню її престижності та мотивації працівників на кінцевий результат агрохолдинги змінюють ставлення працівників до предметів праці, посилюють їх відповідальність. Реалізація даних заходів значною мірою зумовлена і зміною психології інвестора, який за основу обирає стабільне ведення бізнесу та пропагує власний стиль і філософію розвитку фірми. Зважаючи на автентичність окремо взятого менеджменту агрохолдингів, формується нова психологія взаємовідносин, що позначається на спеціалізації, ринковій стратегії поведінки компанії та ставлення людей до справи. Як результат, під впливом цього відбуваються докорінні зміни в психології мислення у сфері агробізнесу. На перший план виходить необхідність пошуку ринків збуту продукції та поліпшення її якісних параметрів, а вже потім збільшення обсягів виробництва. Значна увага приділяється оцінці ризиків і детальному плануванню діяльності бізнесу в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

Дедалі більше увага суспільства акцентується на необхідності формування аграрного лобі в питаннях встановлення бар'єрів на шляху надмірного імпорту продуктів харчування, які виробляються в Україні, та відстоювання внутрішніх ринків продукції товарів, робіт і послуг від

недобросовісної конкуренції, забезпечення населення якісними продуктами харчування, реалізації експортного потенціалу країни.

У ході досліджень окреслено основні напрями нормалізації виробничих і соціальних відносин між агрохолдингами та його працівниками, якими, на наш погляд, є: затвердження кодексу корпоративної політики агрохолдингу та інструкції щодо запобігання конфліктів; запровадження штатного розпису, виходячи з типових норм навантаження та всіх можливих форм укладання трудових відносин з працівниками; розробка та затвердження посадових інструкцій; формування кадрового резерву компанії; розробка і затвердження положень про атестацію, навчання та перепідготовку керівників і спеціалістів вибір ради трудового колективу; підписання наказу про затвердження переліку посад працівників з ненормованим робочим днем та наказу про працівників, що мають право на додаткову щорічну відпустку; затвердження на засіданні ради трудового колективу «Положення про оплату праці»; вирішення питання щодо утримання об'єктів соціальної сфери у взаємодії з органами місцевого самоврядування.

З метою усунення суперечностей між ними та місцевими громадами щодо сплати податків доцільно внести уточнення до Господарського та Податкового кодексів України стосовно територіальної ознаки структурних підрозділів підприємства, які мають розміщуватись у межах однойменної територіальної одиниці та реєструватись як платники податків за місцем розташування земельної ділянки.

ВИСНОВКИ

Дисертаційне дослідження, проведене на основі аналізу й оцінки досвіду формування агрохолдингів в умовах ринкової економіки України, узагальнення напрацювань вчених економістів-аграрників, зарубіжного досвіду функціонування агрохолдингів, дозволило обґрунтувати висновки та рекомендації щодо їх створення й ефективного розвитку через призму організаційних, економічних та соціальних чинників.

1. Ріст агропромислового виробництва на даному етапі не відповідає сучасним вимогам ринкової економіки та потребує принципово нових підходів до його організації та ресурсного забезпечення, зокрема, технічного оновлення та модернізації виробництва, створення сприятливого інвестиційного клімату, формування ефективного менеджменту виробничих процесів і впровадження інновацій, як це відбувається в агрохолдингах.

Агрохолдинги являють собою з юридичної точки зору об'єднання капіталів підприємств під контролем управлінської компанії. Ініціаторами створення агрохолдингів виступають переважно переробні підприємства та транснаціональні компанії. Дослідження показують, що основними мотивами їх створення є: посилення конкурентоспроможності шляхом побудови замкнутого

циклу виробництва та врегулювання міжгалузевих відносин, диверсифікація фінансових ризиків і можливість легалізувати капітали, створити бренд, забезпечити сировинну зону для власних переробних потужностей.

2. Агрохолдинги охоплюють, як правило, весь цикл виробництва, переробки і реалізації продукції і забезпечують цілеспрямоване відтворення галузі на новій технологічній, організаційній та економічній основі. В результаті досліджень виділено організаційний, економічний, структурний і правовий етапи створення агрохолдингів, побудовано загальну схему та організаційну модель агропромислового об'єднання, в якій система управління складається із двох центрів контролю – фінансового та виробничого. Проведено порівняльний аналіз інтеграції сфер господарської діяльності залежно від форми об'єднання компаній. Обґрунтовано ключові варіанти організації агропромислового ланцюга інтегрованої структури та можливість його оптимізації шляхом об'єднання підприємств у територіально-виробничий кластер. Акумулявання фінансових, матеріальних, енергетичних і трудових ресурсів забезпечує сприятливі умови для реалізації інвестиційних проєктів, поліпшення взаємозв'язків між учасниками інтеграційного процесу та їх заінтересованість у результатах господарювання та максимізації прибутку.

3. Одним із факторів, що зумовлюють успіх розвитку агрохолдингів, є налагодження ефективного менеджменту виробничих процесів, складовими якого виступають: підготовка та підвищення кваліфікації персоналу, управління ринковими ризиками, оптимізація фінансово-інвестиційної діяльності з урахуванням 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 у поєднанні із сучасними методами роботи з персоналом.

4. Важливою умовою в управлінні виробничо-господарською діяльністю агрохолдингів є мотивація праці. До основних вимог, на яких вона має ґрунтуватися, віднесено: 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. Функціональна структура управління персоналом в агрохолдингах передбачає організацію документообороту, менеджмент персоналу проєктів, підготовка кадрів, навчання й реалізацію соціальних програм, принципові вимоги до керівників і спеціалістів усіх рівнів, що зумовлені необхідністю посилення організаційної роботи з персоналом.

5. Ефективність управління бізнес-процесами в агрохолдингах забезпечується завдяки побудові централізованої фінансової системи – бюджетування, що передбачає планування, облік і контроль доходів та витрат структурних підрозділів, чітко диференційованих за центрами прибутків та витрат виробничої діяльності. Функціональні служби при цьому створюються у межах центрального офісу, проводять моніторинг і обслуговують підрозділи.

6. Техніко-економічними перевагами агрохолдингів є: належний рівень ресурсного забезпечення, більші можливості для раціональної організації виробництва, використання техніки, переробки, зберігання та реалізації продукції в кращі строки і вищої якості. Ефективне використання ресурсного потенціалу забезпечується побудовою вертикально-інтегрованих структур із доведенням продукції до кінцевого споживача й контролем витрат 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.

7. Забезпечення сталого розвитку виробництва має досягатися завдяки збалансуванню рівноваги між величиною ресурсного потенціалу та здатності землі до відтворення її родючості. При формуванні земельних масивів компанія має керуватися принципом економічної раціональності, що забезпечує керованість і конкурентоспроможність виробництва та сприяє розвитку сільських територій.

8. В Україні функціонує понад 60 великих холдингів, більшість з яких не виділені в окремий бізнес. На даний період в них налічується близько 6 млн га, або 24% ріллі, і вони є найбільшими виробниками зернових і технічних культур. Практично всі агрохолдинги передбачають розширення земельних масивів. За прогнозами експертів, до 2015 року в Україні сформується понад 200 агрохолдингів, а валове виробництво зерна досягне рівня 60–70 млн тонн.

9. Становлення агрохолдингів відбувається в досить стислі 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 інших посадах. Для агрохолдингів пріоритетом є отримання економічного ефекту – прибутку, для суспільства – 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.

10. Агрохолдинги 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 здебільшого 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. Формування агрохолдингів є фундаментом для подальших відтворювальних процесів в економіці, першооснови формування та реалізації соціально орієнтованої політики: відновлення соціальної інфраструктури, створення нових робочих місць та побудови нової моделі розвитку сільських територій.

11. 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. У зв'язку з цим виникає необхідність запровадження обов'язкової звітності господарської діяльності агрохолдингів з метою їх ідентифікації на місцевості та наповнення дохідної частини місцевих бюджетів, зокрема, через запровадження податку на майно в розмірі 1% від його вартості, посилення земельного законодавства в частині цільового використання земель. Державна позиція в питаннях ефективного використання земельних ресурсів має полягати у викупі невитребуваних паїв з подальшою їх передачею в оренду.

12. Забезпечення соціального розвитку сільських територій вимагає розробки та реалізації конструктивної державної аграрної політики, яка повинна стати пріоритетом у системі соціально-економічних перетворень і спрямовуватись на регулювання економічних відносин в інтегрованих агроформуваннях, включаючи агрохолдинги. Цьому сприятиме запровадження реєстрації структурних підрозділів агрохолдингів за місцем розташування земельної ділянки, що дозволить наповнювати доходну частину місцевих бюджетів та реалізовувати соціальні програми місцевих територіальних громад.

13. Основними напрямками удосконалення управління персоналом є: реформування системи управління структурними підрозділами, при цьому чітко визначаючи центри затрат і центри прибутку; нормативне розмежування компетенції головних спеціалістів центрального офісу і директорів філій, а також принципи їх мотивації; створення внутрішньої служби з рекрутингу; оптимізування чисельності персоналу, враховуючи різну інтенсивність виробництва сільськогосподарської продукції протягом року; реформування системи оплати праці, беручи за основу кількість і якість виробленої продукції; проведення оцінки персоналу, в т. ч. атестації кадрів управління; організації навчальних модулів для директорів філій та навчання працівників, що ведуть первинний облік. У цьому зв'язку основними напрямками удосконалення економічних відносин між структурними підрозділами агрохолдингів є поліпшення організації та системи управління персоналом, оптимізація

структури виробництва і розробка оптимальних моделей співвідношення галузей.

14. Стратегією розвитку агропромислового виробництва має стати розширене відтворення виробництва на новій ресурсній, технологічній та організаційній базі. Агрохолдинги при цьому повинні бути локомотивом ведення інтегрованого виробництва та дієвим інструментом залучення інвестицій. Їх укрупнення повинно відбуватися у напрямі зміцнення вертикальної інтеграції й удосконалення ефективної моделі бізнесу за рахунок нагромадження унікального досвіду та впровадження інноваційних технологій. Визначальним при цьому є збалансування інтересів диверсифікованого виробництва та соціально-економічних і екологічних потреб споживачів; досягнення керованості компанії. Безперечним пріоритетом має стати соціально відповідальна ринкова поведінка компаній, що має проявитись у фінансуванні програм соціального розвитку сільських територій. Фундаментального значення набуває необхідність зміни психології мислення, яке має бути зорієнтоване на пошук ринків збуту продукції та поліпшення її якісних параметрів; оцінку ризиків та детальне планування діяльності бізнесу в коротко, середньо- та довгостроковій перспективі, а вже потім забезпечення та збільшення обсягів її виробництва.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії

1. Данкевич А. Є. Розвиток інтегрованих структур у сільському господарстві : монографія / Данкевич А. Є. – К. : ННЦ ІАЕ, 2011. – 350 с. (23,1 д.а.).

Розділи в монографіях

2. Данкевич А. Є. Формування та функціонування агрохолдингів // 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. 31–42 (1,03 д.а.).

3. 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 (0,34 д.а.).

4. Данкевич А. Є. Формування та ефективність функціонування інтегрованих структур у сільському господарстві // 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 (0,53 д.а.).

Статті у наукових фахових виданнях

5. Данкевич А. Є. Орендні земельні відносини у сільському господарстві / А. Є. Данкевич // Економіка АПК. – 2006. – № 5. – С. 63–69. (0,29 д.а.).
6. Данкевич А. Є. Удосконалення земельних відносин в аграрній сфері господарстві / А. Є. Данкевич // АгроІнКом. – 2007. – № 5–6. – С. 120–122 (0,28 д.а.).
7. Данкевич А. Є. Організаційно-економічні передумови запровадження ринку сільськогосподарських земель / А. Є. Данкевич // АгроІнКом. – 2007. – № 7–8. – С. 99–101 (0,32 д.а.).
8. Данкевич А. Є. Світовий досвід оренди земель / А. Є. Данкевич // Економіка АПК. – 2007. – № 3. – С. 138–144 (0,52 д.а.).
9. Данкевич А. Є. Розвиток земельних відносин у сільському господарстві / А. Є. Данкевич // Економіка АПК. – 2007. – № 7. – С. 47–50 (0,34 д.а.).
10. Данкевич А. Є. Напрями удосконалення земельних відносин у сільському господарстві / А. Є. Данкевич // Вісник ДААУ. – 2007. – № 1. – С. 186–193 (0,50 д.а.).
11. Данкевич А. Є. Методологічні основи розвитку бюджетування у сільському господарстві / А. Є. Данкевич // Економіка АПК. – 2008. – № 6. – С. 64–69 (0,47 д.а.).
12. Данкевич А. Є. Розвиток агрохолдингів у сільському господарстві Житомирської області / А. Є. Данкевич // Вісник ЖНАЕУ. – 2011. – № 1. – С. 105–111 (0,37 д.а.).
13. Данкевич А. Є. Особливості формування структури посівів та структури сівозмін в умовах Житомирської області / А. Є. Данкевич, А. М. Бовсуновський // Агросвіт. – 2011. – № 13–14. – С. 26–30 (0,39 д.а., особистий внесок – характеристика стану та напрямів ведення виробничої діяльності в умовах інтегрованого виробництва, 0,3 д.а.).
14. Данкевич А. Є. Ефективність господарських структур в умовах трансформації відносин власності / А. Є. Данкевич // Агросвіт. – 2011. – № 8. – С. 8–11 (0,34 д.а.).
15. Данкевич А. Є. Вплив розмірів землекористувань на рівень виробництва / А. Є. Данкевич // Економіка АПК. – 2011. – № 9. – С. 29–34 (0,37 д.а.).
16. Данкевич А. Є. Формування земельних масивів інтегрованих структур / А. Є. Данкевич // Землевпорядний вісник. – 2011. – № 2. – С. 36–42 (0,56 д.а.).
17. 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 (0,31 д.а.).
18. Данкевич А. Є. Ефективність використання виробничих ресурсів в умовах корпоратизації / А. Є. Данкевич // АгроІнКом. – 2011. – № 7–9. – С. 122–125 (0,38 д.а.).

19. Данкевич А. Є. Ефективність використання земель в умовах трансформацій відносин власності / А. Є. Данкевич // Вісник аграрної науки. – 2011. – № 8. – С. 60–62 (0,30 д.а.).

20. Данкевич А. Є. Організаційно-економічні складові раціонального господарювання / А. Є. Данкевич // Економіка АПК. – 2011. – № 6. – С. 22–27 (0,53 д.а.).

21. Данкевич А. Є. Напрями підвищення ефективності господарської діяльності агрохолдингів / А. Є. Данкевич // АгроІнКом. – 2011. – № 4–6. – С. 76–79 (0,42 д.а.).

22. Данкевич А. Є. Напрями удосконалення орендних земельних відносин у контексті розвитку агрохолдингів / А. Є. Данкевич // Землеустрій і кадастр. – 2011. – № 1. – С. 21–28 (0,53 д.а.).

23. Данкевич А. Є. Організація роботи з персоналом в агрохолдингах / А. Є. Данкевич // Вісник ХНУ (Т. 4–2). – 2011. – С. 80–83 (0,47 д.а.).

24. Данкевич А. Є. Роль агрохолдингів у соціальному розвитку села / А. Є. Данкевич // Агросвіт. – 2011. – № 12. – С. 30–35 (0,62 д.а.).

25. Данкевич А. Є. Особливості розвитку земельних відносин в умовах концентрації землекористувань / А. Є. Данкевич // Землеустрій і кадастр. – 2011. – № 2. – С. 34–39 (0,38 д.а.).

26. Данкевич А. Є. Організаційно-економічний механізм побудови агрохолдингів / А. Є. Данкевич // Вісник КНЕУ. – 2011. – № 12. – С. 30–35 (0,40 д.а.).

27. Данкевич А. Є. Передумови та основні принципи розвитку агрохолдингів / А. Є. Данкевич // Економіка АПК. – 2011. – № 5. – С. 139–147 (0,70 д.а.).

28. Данкевич А. Є. Організаційно-економічні засади розвитку агрохолдингів / А. Є. Данкевич // Економіка АПК. – 2011. – № 12. – С. 63–67 (0,37 д.а.).

Публікації в інших наукових виданнях

29. Ходаківський Є. І. 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.).

30. Федоров М. М. Рекомендації щодо забезпечення розвитку земельних відносин у ринкових умовах /Федоров М. М., Месель-Веселяк В. Я., Данкевич А. Є. 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.).

31. Данкевич А. Є. Розвиток ефективного землеробства у сільському господарстві / А. Є. Данкевич // Українська наукова школа фізичної економії:

теоретичні та прикладні аспекти (до 90-річчя М. Д. Руденка) : матеріали засідання круглого столу. – К. : ННЦ ІАЕ, 2011. – С. 150–155 (0,19 д.а.).

Тези доповідей і науково-практичних конференцій

32. Данкевич А. Є. Перспективи розвитку сільськогосподарських підприємств Житомирської області / А. Є. Данкевич, В. Є. Данкевич // Формування стратегії розвитку регіонального АПК : матеріали ІV міжфакультет. наук.-практ. конф. молодих вчених. – Житомир : ДАЕУ, 2008. – С. 28–32 (0,28 д.а, особистий внесок – характеристика стану та напрямів розвитку агропромислової інтеграції, 0,2 д.а.).

33. Данкевич А.Є. Підвищення ефективності виробництва в аграрних об'єднаннях // Організаційно-економічні трансформації в аграрному виробництві : матеріали Дванадцятих річних зборів Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників (Київ, 25–26 лют. 2010 р.). – К. : ННЦ ІАЕ, 2010. – С. 436–439 (0,21 д.а.).

34. Данкевич А. Є. Диверсифікація виробництва аграрними холдингами / А. Є. Данкевич // Сьома міжфакультет. наук.-практ. конф. молодих вчених [“Формування стратегії розвитку аграрного сектору регіону”]. – Житомир : Вид-во “Житомирський національний агроекологічний університет”, 2011. – Т. 2. – С. 40–43 (0,31 д.а.).

35. 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 (0,35 д.а.).

36. 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 (0,20 д.а.).

37. 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 (0,16 д.а.).

38. 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 (0,19 д.а.).

39. 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 (0,14 д.а.).

40. 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 (0,18 д.а.).

41. Данкевич А. Є. Прогнозування та моделювання розвитку інтегрованих структур : XI Всеукр. наук.-практ. конф. [“Статистична оцінка соціально економічного розвитку”]. – Хмельницький : Хмельницький університет управління та права, 2011. – С. 55–58 (0,18 д.а.).

42. Данкевич А. Є. Розвиток організаційно-правових форм господарювання в умовах ринку: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. [“Економіка: сучасний стан та пріоритети розвитку”]. – Сімферополь : ДІАЙП. – 2011. – С. 74–76 (0,14 д.а.).

43. 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 (0,23 д.а.).

44. Данкевич А. Є. Складові раціонального господарювання в умовах ринку : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. [“Актуальні проблеми розвитку регіональних АПК”]. – Луцьк : РВВ Луцького національного технічного університету, 2011. – С. 125–126 (0,13 д.а.).

45. 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 (0,19 д.а.).

46. Данкевич А. Є. Удосконалення організації роботи з персоналом в агрохолдингах : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених (у заочній формі) [“Формування економічних умов розвитку сільських територій”]. – К. : ННЦ ІАЕ, 2011. – С. 49–53 (0,18 д.а.).

47. Данкевич А. Є. Стан та еколого-економічні аспекти підвищення родючості ґрунтів в період трансформацій відносин власності : матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених [“Екологічні проблеми сільськогосподарського виробництва”]. – Яремче : інститут агроекології і економіки природокористування НААНУ, 2011. – С. 93–94 (0,18 д.а.).

48. Данкевич А. Є. Інституціональне забезпечення розвитку агрохолдингів // Інституціональні засади трансформацій в аграрній сфері : матеріали XIII річних зборів Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників 20–21 червня 2011 р., м. Київ. – К. : ННЦ ІАЕ, 2011. – С. 628–633 (0,24 д.а.).

49. 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 Одинадятих річних зборів Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників (Київ, 26–27 лютого 2009 р.). – К. : ННЦ ІАЕ, 2009. – С. 115 (7,6 д.а., автору належать розділи – Ефективність використання земель у реформованих сільськогосподарських підприємствах. Орендні земельні відносини у новостворених господарських формуваннях та напрями їх удосконалення – 0,22 д.а.).

LIST OF PUBLISHED WORKS ON THE THEME OF THE DISSERTATION

Monographs

1. Dankevych A.E. Development of integrated structures in agriculture: monograph / Dankevych A.E.- K.: NNC IAE, 2011. - 350 c.(23.1 d.a.).

Chapters in monographs

2. Dankevych A. E. Formation and functioning of agricultural holdings // Agrarian sector of the economy of Ukraine (state and prospects for development) [Prysiazhniuk M. V., Zubets M. V., Sabluk P. T., etc.]; under the editorship M. V. Prysiazhniuk, M. V. Zubtsia, P. T. Sabluka, V. I. Mesel-Veselyaka, M. M. Fedorova – K.: NNC IAE, 2011. – P. 31–42 (1.03 d .and.).

3. A. E. Dankevych Organizational model of development of agro-industrial formations / A. E. Dankevych // Modern trends in the development of agrarian economy: monograph / edited by Yu. O. Nesterchuk. – Uman: Sochinsky Publishing House, 2011. – P. 76–82 (0.34 d.a.).

4. Dankevych A.E. Formation and effectiveness of the functioning of integrated structures in agriculture // Agrobusiness: problems, current state and development prospects: monograph / [O. O. Artemenko, I. V. Baryshevska, L. A. Bakhchivanzhi, etc.] ; under the editorship Ya. V. Sukhiya, V. S. Nitsenko. – Odesa: SVD M.P. Cherkasov, 2011. – C. 149 – 159 (0.53 d.a.).

Articles in specialized scientific publications

5. A. E. Dankevych Leased land relations in agriculture / A. E. Dankevych // Economics of agriculture. – 2006. – No. 5. – P. 63–69. (0.29 d.a.).

6. Dankevych A. E. Improvement of land relations in the agrarian sphere of economy / A. E. Dankevych // AgroInKom. – 2007. – No. 5–6. – P. 120–122 (0.28 d.a.).

7. Dankevych A. E. Organizational and economic prerequisites for the introduction of the agricultural land market / A. E. Dankevych // AgroInKom. – 2007. – No. 7–8. – pp. 99–101 (0.32 d.a.).

8. A. E. Dankevych World experience of land leases / A. E. Dankevych // Economy of the agricultural sector. – 2007. – No. 3. – P. 138–144 (0.52 d.a.).

9. Dankevych A. E. Development of land relations in agriculture / A. E. Dankevych // Economy of the agricultural sector. – 2007. – No. 7. – P. 47–50 (0.34 d.a.).

10. A. E. Dankevich. Directions for improving land relations in agriculture / A. E. Dankevych // DAAU Bulletin. – 2007. – No. 1. – pp. 186–193 (0.50 d.a.).

11. A. E. Dankevych Methodological basis of budgeting development in agriculture / A. E. Dankevych // Economy of the agricultural sector. – 2008. – No. 6. – pp. 64–69 (0.47 d.a.).

12. Dankevych A. E. Development of agricultural holdings in agriculture of the Zhytomyr region / A. E. Dankevych // ZhNAEU Bulletin. – 2011. – No. 1. – pp. 105–111 (0.37 d.a.).

13. Dankevych A.E. Peculiarities of the formation of the structure of crops and the structure of crop rotation in the conditions of the Zhytomyr region / A.E. Dankevich, A.M. Bovsunovskiy // Agrosvit. – 2011. – No. 13–14. – P. 26–30 (0.39 d.a., personal contribution – description of the state and directions of production activity in the conditions of integrated production, 0.3 d.a.).

14. Dankevych A. E. Effectiveness of economic structures in the conditions of transformation of property relations / A. E. Dankevych // Agrosvit. – 2011. – No. 8. – P. 8–11 (0.34 d.a.).

15. A. E. Dankevich. The influence of land use on the level of production / A. E. Dankevych // Economy of the agricultural sector. – 2011. – No. 9. – pp. 29–34 (0.37 d.a.).

16. A. E. Dankevych Formation of land massifs of integrated structures / A. E. Dankevych // Zemlevporadnyy visnyk. – 2011. – No. 2. – P. 36–42 (0.56 d.a.).

17. A. E. Dankevych Ecological and economic aspects of agricultural land use in the conditions of private ownership and market relations / A. E. Dankevych // Zemlevporadnyy visnyk. – 2011. – No. 6. – pp. 26–29 (0.31 d.a.).

18. A. E. Dankevych Effectiveness of the use of production resources in the conditions of corporatization / A. E. Dankevych // AgroInKom. – 2011. – No. 7–9. – P. 122–125 (0.38 d.a.).

19. A. E. Dankevych Effectiveness of land use in the conditions of transformation of property relations / A. E. Dankevych // Herald of Agrarian Science. – 2011. – No. 8. – pp. 60–62 (0.30 d.a.).

20. Dankevych A. E. Organizational and economic components of rational management / A. E. Dankevych // Economy of agricultural industry. – 2011. – No. 6. – pp. 22–27 (0.53 d.a.).

21. Dankevych A.E. Directions of increasing the efficiency of economic activity of agricultural holdings / A.E. Dankevych // AgroInKom. – 2011. – No. 4–6. – P. 76–79 (0.42 d.a.).

22. Dankevych A. E. Directions of improvement of leased land relations in the context of development of agricultural holdings / A. E. Dankevych // Land Management and Cadastre. – 2011. – No. 1. – pp. 21–28 (0.53 d.a.).

23. A. E. Dankevych Organization of work with personnel in agricultural holdings / A. E. Dankevych // Bulletin of KhNU (Vol. 4–2). – 2011. – P. 80–83 (0.47 d.a.).

24. Dankevych A.E. The role of agricultural holdings in the social development of the village / A.E. Dankevych // Agrosvit. – 2011. – No. 12. – pp. 30–35 (0.62 pp.).

25. A. E. Dankevich. Peculiarities of the development of land relations in conditions of concentration of land use / A. E. Dankevych // Land Management and Cadastre. – 2011. – No. 2. – P. 34–39 (0.38 d.a.).

26. Dankevych A.E. Organizational and economic mechanism of construction of agricultural holdings / A. Dankevych // *Visnyk KNEU*. – 2011. – No. 12. – pp. 30–35 (0.40 d.a.).

27. Dankevych A. E. Prerequisites and basic principles of development of agricultural holdings / A. E. Dankevych // *Economy of agricultural industry*. – 2011. – No. 5. – pp. 139–147 (0.70 d.a.).

28. Dankevych A. E. Organizational and economic principles of development of agricultural holdings / A. E. Dankevych // *Economy of agricultural industry*. – 2011. – No. 12. – pp. 63–67 (0.37 d.a.).

Publications in other scientific publications

29. Khodakivskyi E.I. The current state of grain, hop, potato and flax markets of the Polissky region/ Khodakivskyi E.I., Pryymachuk T.Yu., Dankevych A.E. and others - Zhytomyr, 2007. - 25 p. (0.28 d.a., personal contribution - characteristics of the state of socio-economic development of agricultural production in market conditions of management, 0.1 d.a.).

30. Fedorov M. M. Recommendations for ensuring the development of land relations in market conditions / Fedorov M. M., Mesel-Veselyak V. Ya., Dankevych A. E. and others. - Kyiv: Publication and printing - IAE UAAN, 2009. - 58 p. (3.7 d.a., personal contribution - description of the state and directions of development of leased land relations and improvement of the efficiency of land use in agricultural formations 0.19 d.a.).

31. Dankevych A. E. Development of effective farming in agriculture / A. E. Dankevych // *Ukrainian scientific school of physical economy: theoretical and applied aspects (to the 90th anniversary of M. D. Rudenko): materials of the round table meeting*. - K.: NNC IAE, 2011. - P. 150–155 (0.19 d.a.).

Abstracts of reports and scientific and practical conferences

32. Dankevych A.E. Prospects for the development of agricultural enterprises of the Zhytomyr region / A.E. Dankevych, V.E. Dankevych // *Formation of the regional agricultural development strategy: materials IV interfaculty. science and practice conf. young scientists*. – Zhytomyr: DAEU, 2008. – pp. 28–32 (0.28 d.a., personal contribution – description of the state and directions of development of agro-industrial integration, 0.2 d.a.).

33. Dankevych A.E. Increasing the efficiency of production in agricultural associations // *Organizational and economic transformations in agricultural production: materials of the Twelfth Annual Meeting of the All-Ukrainian Congress of Agrarian Economists (Kyiv, February 25–26, 2010)*. - K.: NNC IAE, 2010. - P. 436–439 (0.21 d.a.).

34. A. E. Dankevych Diversification of production by agrarian holdings / A. E. Dankevych // *Seventh Interfaculty. science and practice conf. of young scientists* [“Formation of the strategy for the development of the agrarian sector of the region”].

- Zhytomyr: Publishing House "Zhytomyr National Agroecological University", 2011. - Vol. 2. - P. 40–43 (0.31 d.a.).

35. Dankevych A.E. Ecological features of the activity of agricultural holdings // Seventh science-practice. conf. students, graduate students and young scientists ["Science. Young. Ecology-2011". – Zhytomyr: Department of ZhDU named after I. Franka, 2011. - Vol. 2. - P. 33–37 (0.35 d.a.).

36. Dankevych A. E. Institutional effects of the development of integrated structures: materials of the II international science and practice conf. of young scientists ["Productive forces and food security of the country"] (correspondence) / [ed. : P. T. Sabluk and others]. - K.: NNC IAE, 2010. - P. 82–85 (0.20 d.a.).

37. Dankevych A. E. Concentration of agricultural production in market conditions// Actual problems of the financial system of Ukraine: coll. abstracts of reports and speeches of the VIII International science and practice conf. young scientists, graduate students and students. – Cherkasy: ChDTU Publishing House, 2011. – TIII. – P. 12–14 (0.16 d.a.).

38. Dankevych A. E. Marketing support of vertically integrated agrarian formations: materials of the III international science and practice conf. ["Marketing support of the food market of Ukraine"]. – Poltava: RVV PDAA. – 2011. – P. 96–98 (0.19 d.a.).

39. Dankevych A. E. The mechanism of formation of agricultural holdings in market conditions: materials of the V International. science and practice conf. ["Aspects of stable economic development in the conditions of market relations"]. – Uman: Sochinsky Publishing House, 2011. – Part 1. – P. 108–110 (0.14 d.a.).

40. Dankevych A. E. Peculiarities of budgeting in agricultural holdings: materials I All-Ukrainian. science and practice conf. ["Management of the 21st century: financial, economic and innovative aspects"]. - K.: UVOI "Dopomoga" - 2011. - P. 122–123 (0.18 d.a.).

41. Dankevych A. E. Forecasting and modeling of the development of integrated structures: 11th All-Ukrainian. science and practice conf. ["Statistical assessment of socio-economic development"]. – Khmelnytskyi: Khmelnytskyi University of Management and Law, 2011. – P. 55–58 (0.18 d.a.).

42. Dankevych A. E. Development of organizational and legal forms of management in market conditions: materials of the International. science and practice conf. ["Economy: current state and development priorities". – Simferopol: DIAIPI. – 2011. – P. 74–76 (0.14 d.a.).

43. Dankevych A. E. Development of rural areas in the conditions of concentration of production: materials of International. science and practice conf. ["Information and analytical provision of balanced development of agriculture and the countryside"]. – Lviv: Lviv National Agrarian University, 2011. – P. 121–124 (0.23 d.a.).

44. Dankevych A.E. Components of rational management in market conditions: materials of International science and practice conf. ["Actual problems of regional

agricultural development”]. – Lutsk: State University of Lutsk National Technical University, 2011. – P. 125–126 (0.13 d.a.).

45. Dankevych A. E. Modern technologies of soil cultivation in agrarian holdings: materials All-Ukrainian. science and practice conf. [“The role of science in increasing the technological level and efficiency of the agricultural industry of Ukraine”]. – Ternopil: Krok, – 2011. – P. 35–38 (0.19 d.a.).

46. Dankevych A. E. Improving the organization of work with personnel in agricultural holdings: materials of the III International science and practice conf. young scientists (correspondence) [“Formation of economic conditions for the development of rural areas”]. - K.: NNC IAE, 2011. - P. 49–53 (0.18 d.a.).

47. Dankevych A.E. State and ecological and economic aspects of increasing soil fertility in the period of transformations of property relations: materials V Vseukr. science and practice conf. of young scientists [“Ecological problems of agricultural production”]. – Yaremche: Institute of Agroecology and Economies of Nature Management of the National Academy of Sciences, 2011. – P. 93–94 (0.18 d.a.).

48. Dankevych A.E. Institutional support for the development of agricultural holdings // Institutional foundations of transformations in the agrarian sphere: materials of the 13th annual meeting of the All-Ukrainian Congress of Agrarian Economists, June 20–21, 2011, Kyiv. - K.: NNC IAE, 2011. - P. 628–633 (0.24 d.a.).

49. Sabluk P. T. Transformation of land relations to market conditions / Sabluk P. T., Fedorov M. M., Mesel-Veselyak V. Ya., Dankevych A. Ye. etc. : materials of the Eleventh Annual Meeting of the All-Ukrainian Congress of Agricultural Economists (Kyiv, February 26–27, 2009). - K.: NNC IAE, 2009. - P. 115 (7.6 d.a., the author owns sections - Effectiveness of land use in reformed agricultural enterprises. Leasing land relations in newly created economic formations and directions for their improvement - 0.22 d. .and.).

АНОТАЦІЯ

Данкевич А.Є. Формування та ефективність функціонування агрохолдингів. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний науковий центр “Інститут аграрної економіки”, Київ, 2012.

Із позицій системного підходу досліджено теоретико-методологічні та прикладні аспекти розвитку інтеграційних процесів у сільському господарстві через призму організаційних, економічних та соціальних чинників. Опрацьовано організаційний, управлінський та ресурсний інструментарій їх функціонування, як елементи побудови ефективною моделі подальшого розвитку агропромислового виробництва на інноваційній основі.

Визначено організаційний, економічний, структурний і правовий етапи створення агрохолдингів. Побудовано загальну схему агрохолдингу та його організаційну модель, в якій система управління складається із двох центрів контролю – фінансового та виробничого. Проведено порівняльний аналіз інтеграції сфер господарської діяльності залежно від форми об'єднання компаній.

Проведено комплексне дослідження ефективності господарської діяльності агрохолдингів, проаналізовано використання ними ресурсного потенціалу, розроблено напрями підвищення ефективності господарської діяльності та обґрунтовано необхідність збалансування соціально-економічних параметрів розвитку з рахуванням інтересів сільських територій, в межах яких вони ведуть діяльність.

Ключові слова: агропромислова інтеграція, інтегровані структури, агрохолдинг, конкурентоспроможність, ефективність, бюджетування, управління, ресурсний потенціал, соціальний розвиток, державна політика.

АННОТАЦИЯ

Данкевич А.Є. Формирование и эффективность функционирования агрохолдингов. – На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Национальный научный центр “Институт аграрной экономики”, Киев, 2012.

Обобщены теоретические и методологические принципы формирования и эффективности функционирования агрохолдингов. Исследованы институциональные эффекты и роль агрохолдингов в развитии агропромышленного производства. Сформировано шесть групп институциональных эффектов:

инвестиционные, управленческие, организационные, кадровые, финансовые и социальные.

Из позиций системного подхода исследованы теоретико-методологические и прикладные аспекты развития интеграционных процессов в сельском хозяйстве через призму организационных, экономических и социальных факторов.

Отражен организационный, управленческий и ресурсный инструментарий агрохолдингов как элементы построения эффективной модели развития агропромышленного комплекса на инновационной основе. Выделены организационный, экономический, структурный и правовой этапы создания агрохолдингов. Построена общая схема агрохолдинга и организационная его модель, в которой система управления состоит из двух центров контроля – финансового и производственного. Проведен сравнительный анализ интеграции сфер хозяйственной деятельности в зависимости от формы объединения компаний.

Обоснованы четыре варианта организации агропромышленной цепи агрохолдингов и возможность его оптимизации путем объединения предприятий в территориально-производственный кластер. Разработана организационная схема агропромышленного объединения с привлечением иностранного капитала.

Проведено комплексное исследование эффективности использования ресурсного потенциала и социально-экономических факторов развития интеграционных процессов в экономике. Обосновано значение агрохолдингов в возрождении сельскохозяйственного производства как фундамент воспроизводства экономики для реализации социально-ориентированной политики. Определены направления развития агрохолдингов и совершенствования государственной политики в вопросах развития интеграционных процессов.

Раскрыты проблемные вопросы, которые возникают при создании агрохолдингов, в частности: конфликт интересов между инвестором и территориями, в пределах которых они ведут производство. В значительной степени это связано с оптимизацией штатной численности рабочих, сокращением непрофильных производств и животноводства, уплатой налогов по месту государственной регистрации, что приводит к сокращению поступлений в местные бюджеты; обеспечение скоординированной деятельности структурных подразделений, формирования взаимовыгодных отношений между субъектами интеграционных процессов.

Определены направления последующего развития агрохолдингов, в частности: формирование внутрихозяйственных экономических отношений на основе обоснованных теоретических принципов; организация и совершенствование системы управления персоналом; оптимизация структуры производства и разработка оптимальных моделей соотношения отраслей для

эффективного ведения хозяйства; усовершенствование законодательной базы деятельности холдинговых структур в сельском хозяйстве.

В рамках решения задачи проведено исследование организации работы с персоналом в агрохолдингах. Определены принципиальные требования к менеджменту, обусловленные необходимостью усиления организационной работы с персоналом в части: планирования, набора, отбора и адаптации персонала; нормирования и мотивации труда; оценки и обучения персонала; планирования карьеры и подготовки кадров.

Обоснована необходимость формирования единой экономической политики в сферах планирования, нормирования, мотивации и комплексного экономического анализа производственно-хозяйственной деятельности агрохолдингов в целом и отдельных подразделений в частности.

Разработаны пути: повышения эффективности и рентабельности производства, усиления контроля за реализацией политики ресурсо- и энергосбережения; применения высокоэффективных технологий, оборудования, конструкций, материалов, общехозяйственных и отраслевых норм.

Учитывая особенности структуры агрохолдингов, их производственной и финансовой деятельности, в работе отражены процессы составления производственно-финансового плана.

Оценено состояние и обоснована необходимость усовершенствования ресурсного обеспечения агропромышленного производства.

Охарактеризовано значение агрохолдингов в развитии сельских территорий, в частности: повышении социальных стандартов жизни крестьян, мотивации и престижности труда в сельском хозяйстве; совершенствовании инфраструктуры села. Изложены побудительные мотивы реализации социальных программ: традиции; влияние органов местной власти; моральное стремление оказывать помощь.

Системные исследования позволяют утверждать, что принципы, заложенные в основу функционирования агрохолдингов, могут стать конструктивным инструментом в построении эффективной модели развития агропромышленного комплекса Украины, которая позволит вывести его на качественно новый уровень стабильного высокоэффективного и конкурентоспособного функционирования.

Ключевые слова: агропромышленная интеграция, интегрированные структуры, агрохолдинг, конкурентоспособность, эффективность, бюджетирование, управление, ресурсный потенциал, социальное развитие, государственная политика.

ANNOTATION

Dankevych A.E. Forming and efficiency of functioning of agrokholdings. – Manuscript.

The dissertation for obtaining a scientific degree of a Doctor of Economic Sciences on the specialty 08.00.04 – Economics and management enterprises (by kinds of economic activities). – National Scientific Centre “Institute of Agrarian Economics”, Kyiv, 2012.

From positions of approach of the systems investigational teoretiko-methodological and the applied aspects of development of integration processes in agriculture through the prism of organizational, economic and social factors. The organizational, administrative and resource tool of agrokholdingiv as elements of construction of effective model of subsequent development of agroindustrial complex is reflected on innovative basis.

The organizational, economic, structural and legal stages of creation of agrokholdingiv are selected, the general chart of agrokholdings and his organizational model in which control system consists of two centers of control is built – financial and production. The comparative analysis of integration of spheres of economic activity is conducted depending on the form of ob"ednannya companies.

Complex research of efficiency of the use of resource potential and socio-economic factors of development of integration processes is conducted in an economy.

Key words: agroindustrial integration, computer-integrated structures, agrokholding, competitiveness, efficiency, agroindustrial chain, byudzhetuvannya, management, resource potential, social development, public policy.

Підписано до друку _____. Формат 60×90¹/₁₆. Папір офсетний.

Ум. друк. арк. 1,9. Обл.-вид.арк. 1,9. Тираж 100. Зам. № ____

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.
