

**МІЖНАРОДНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**НАУКОВИЙ ВІСНИК  
МІЖНАРОДНОГО  
ГУМАНІТАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

**Серія:**

Економіка і менеджмент

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ**

Випуск 12

Одеса  
2015

*Данкевич А.Є.**д.е.н., професор кафедри економіки підприємства,  
Житомирський державний технологічний університет*

## ІНСТИТУЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР

**Анотація.** У статті проаналізовано діяльність холдингів в аграрному секторі економіки, досліджено їх організаційно-економічний механізм побудови. Проведено детальний аналіз особливостей економічної ефективності їх діяльності, форм налагодження виробничих процесів та господарсько-фінансових взаємозв'язків. Доведено, що сучасні інтегровані формування вийшли далеко за межі звичайних організацій, а їхній вплив на розвиток національної економіки країни не є локальним, оскільки досить часто саме вони встановлюють «правила гри» на вітчизняній економічній арені. Висвітлено переваги й недоліки інтегрованих структур та науково обгрунтовано пропозиції щодо перспектив їх подальшого розвитку.

**Ключові слова:** інтеграція, інтеграційні процеси, агрохолдинг, інституції, агропромислове виробництво, конкурентоспроможність, ефективність, управління.

**Постановка проблеми.** Протягом майже двадцяти років трансформаційних процесів, що характеризувались розукрупненням великих підприємств та пошуком оптимальної моделі розвитку, у сільськогосподарському виробництві посилились інтеграційні процеси та почали формуватись великі за масштабом агропромислові об'єднання – холдинги [3]. Вони, як правило, охоплюють виробництво, переробку та реалізацію готової продукції. Важливим є вивчення особливостей аграрних холдингів, їх внеску у розвиток аграрного сектора економіки та розробки науково обгрунтованих пропозицій щодо перспектив їх подальшої діяльності.

Для аграрного сектора інтеграційні об'єднання у даний час особливо важливі, оскільки сприяють входженню до світової економічної системи, прискореному досягненню необхідного рівня конкурентоспроможності. З точки зору оптимізації оподаткування об'єднання кількох юридичних осіб в холдинг є найбільш ефективним і поширеним у вітчизняній практиці. Ядром агрохолдингу є керуюча компанія, яка здійснює управління та координує його діяльність [2]. Складовими такого формування є безпосередньо сільськогосподарські й переробні підприємства та організації оптово-роздрібною торгівлі. Агропромислові холдинги набувають вигляду «економіки у економіці» [5]. У їх складі, крім сільськогосподарських товаровиробників, обов'язково є хоча б одне промислове підприємство, а також можуть бути торговельні, постачальницькі структури, банки, страхові компанії тощо. Дані особливості посилюють їх вплив на розвиток аграрного сектора економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування інтегрованих структур висвітлені у працях В.Г. Андрійчука [2], П.Т. Саблука, В.Я. Месель-Веселяка, С.І. Дем'яненка, В.І. Бойка, В.П. Василенка, Ю.О. Нестерчук [5; 6], А.Г. Мазура, О.А. Родіонової, М.А. Хвесика, М.Й. Хорунжого [8] та ін. Значний науковий і практичний інтерес представляють теоре-

тико-методологічні засади аналізу економічної ефективності агрохолдингів, які висвітлені в дослідженнях С.Б. Авдашевої [1], О.О. Єранкіна [3], П.А. Стецюка [3], Г.В. Черевко [12]. Заслужують на увагу фундаментальні дослідження М.Ф. Кропивка, Ю.О. Лупенка, М.Й. Маліка [6], О.О. Мороза [4]. У той же час виникає необхідність дослідження особливостей функціонування агрохолдингів та їх впливу на розвиток економіки.

**Мета статті** полягає у визначенні інституційно-економічних аспектів розвитку інтегрованих структур у сільському господарстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розв'язання проблеми інституційних ефектів розвитку інтегрованих структур має важливе значення за умов глобалізації вітчизняної економіки. У період 2000–2015 рр. відбувся бурхливий розвиток агрохолдингів в аграрній сфері, що призвело до якісно нового їх розвитку та значного розширення сфери діяльності. Нині гостро постало питання про послаблення негативного впливу даних формувань на аграрну політику держави, оскільки має місце ситуація, коли вони, набуваючи значної фінансової могутності, виходять з-під державного контролю [7]. В окремих випадках спостерігається навіть посилення їх тиску на інститути державної влади [6].

У науковій літературі тривають суперечки щодо приналежності агрохолдингів до інститутів. Провівши детальний аналіз їх структури, діяльності, форм налагодження виробничих процесів та господарсько-фінансових взаємозв'язків, ми дійшли висновку, що сучасні інтегровані формування вийшли далеко за межі звичайних організацій, а їхній вплив на розвиток національної економіки країни не є локальним, оскільки досить часто саме вони встановлюють «правила гри» на вітчизняній економічній арені [1]. Активному розвитку агрохолдингів та посиленню їх фінансової стійкості сприяють значні обсяги інвестицій, у тому числі й іноземних, що зумовлює включення України до світових інтеграційних процесів.

Поняття інституційно-економічних аспектів розвитку інтегрованих структур у вигляді агрохолдингів є багатоаспектним та багатокомпонентним. Процесу інтеграції, як правило, притаманне утворення так званого «агропромислового ланцюга». Взаємодіючи, господарські структури, які є ланками такого ланцюга, мають досить високі економічні показники, що зумовлено отриманням додаткових інституційних ефектів від їх господарської діяльності [8]. Дослідження дозволяють виділити шість основних груп аспектів: інвестиційні, управлінські, організаційні, кадрові, фінансові та соціальні (рис. 1).

Інвестиційний аспект проявляється через механізм залучення інвестицій. Інструменти створення інвестиційного ефекту, на нашу думку, такі: легалізація бізнесу, формування власного бренду та можливість передачі його нащадкам, що робить його привабливішим; вихід на біржі, що дозволяє залучати інвестиції через емісію акцій; диверсифікація портфеля активів, ріст капіталізації.

Управлінські аспекти забезпечуються в результаті прийняття ефективних організаційних рішень. З цією метою при 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 [4].

Організаційні аспекти полягають в економії на масштабах виробництва та скороченні витрат на зберігання. У той же час економія на масштабах виробництва забезпечується через: швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища; використання досягнень науково-технічного прогресу; уніфікацію технологічних процесів, формування доданої вартості на всіх стадіях виробничого циклу, організацію єдиної системи закупів і продажу; скорочення витрат на сировину і матері-

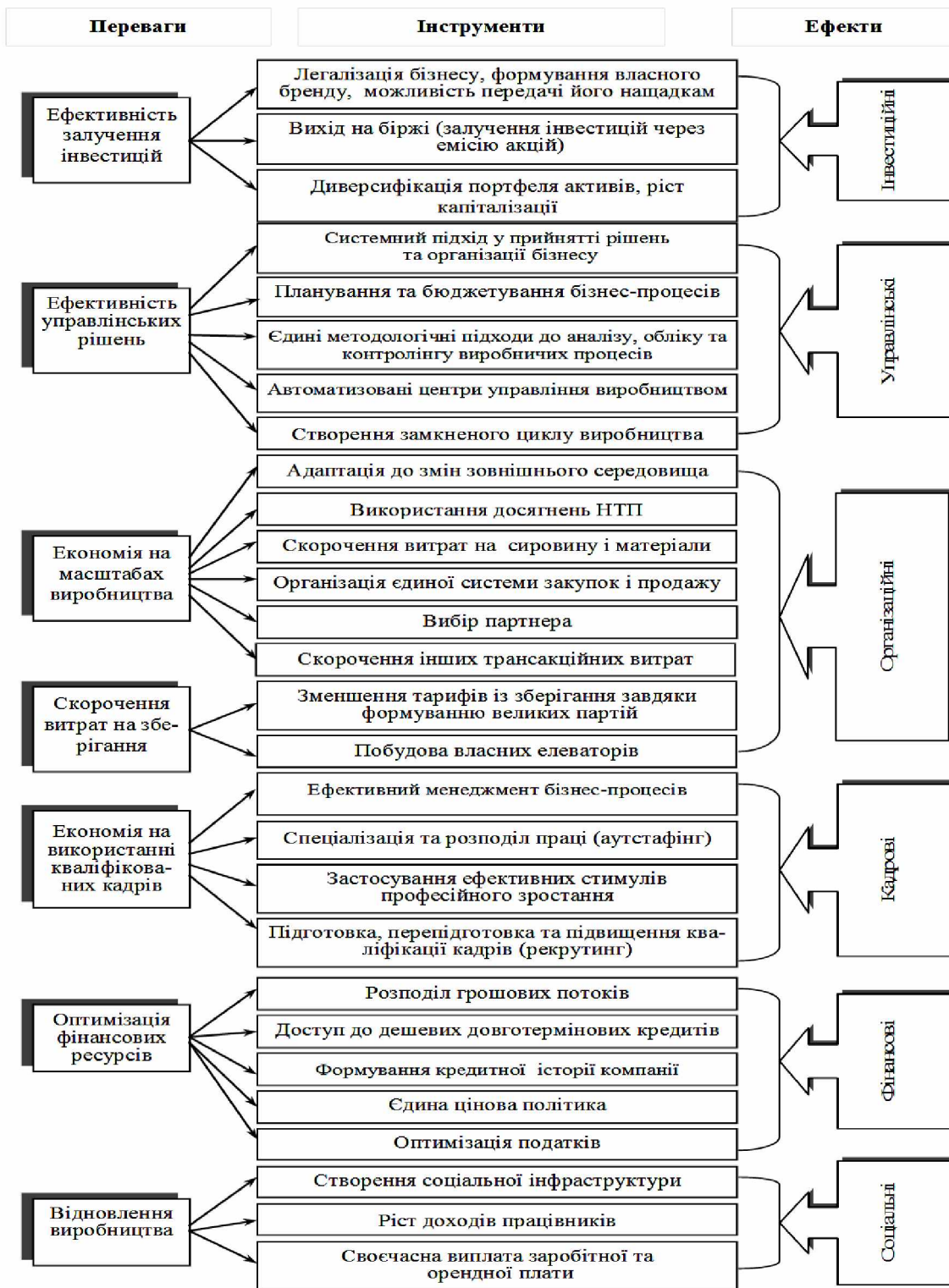


Рис. 1. Основні переваги розвитку агрохолдингов та шляхи їх забезпечення

Джерело: дослідження автора

али; зменшення інших трансакційних витрат, що виникають у результаті обміну права власності на сільськогосподарську продукцію і сировину в процесі її купівлі-продажу [9].

Скорочення витрат на організацію постачання сировини та матеріалів здійснюється через формування спільних закупівель для певної ланки інтегрованих підприємств або шляхом залучення логістичних центрів і зумовлює створення організаційного ефекту діяльності агрохолдингу. Скорочення витрат на зберігання досягається шляхом: зменшення тарифів із зберігання при формуванні великих партій та побудові власних елеваторів, створення систем пріоритетів при комплектації та доставці замовлень, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності роботи із замовниками.

Фінансові аспекти проявляються в оптимізації фінансових ресурсів та забезпечуються шляхом: розподілу грошових потоків; доступу до дешевих довготермінових кредитів; формування кредитної історії компанії; єдиної цінової політики; оптимізації податків.

Соціальний аспект забезпечується завдяки відновленню виробництва та характеризується: створенням соціальної інфраструктури; зростанням доходів працівників; своєчасною виплатою заробітної та орендної плати.

Кадровий аспект включає: ефективний менеджмент бізнес-процесів; спеціалізацію та розподіл праці (аутстафінг); застосування ефективних стимулів професійного зростання; підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів. Ефект від застосування кваліфікованих кадрів проявляється у підвищенні ефективності роботи персоналу з одночасним регулюванням рівня заробітної плати співробітників та зумовлює: оптимізацію чисельності персоналу; оперативний перегляд існуючих показників ефективності та посилення мотивації співробітників на досягнення кращих фінансових результатів роботи компанії.

Найбільш поширеним показником ефективності в аграрному бізнесі є аналітичний показник EBITDA (англ. Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) – прибуток до вирахування витрат по виплаті відсотків і податків і нарахованої амортизації [11]. Як свідчить порівняльний аналіз ефективності роботи агрохолдингів, в рослинництві в середньому даний показник сягає 300 доларів США на 1 га (табл. 1). При цьому більш ефективними є компанії із площею обробітку до 100 тис. га.

За свідченнями експертів, такі земельні масиви дозволяють більш оперативно виправляти виникаючі проблеми. В разі збільшення площі «економіка масштабу починає працювати у зворотний бік, і ефективність компанії знижується» [10].

Незважаючи на позитивні тенденції розвитку агрохолдингів, результати дослідження показують, що ряд компаній з різних причин повністю чи частково у перший рік не розпочали виробничу діяльність на орендованих землях. Характерним для агрохолдингів є запровадження монокультури та недотримання науково обґрунтованих норм ведення господарської діяльності. Значна їх частина сплачує податки в бюджети територіальної громади за місцем своєї державної реєстрації, що призводить до скорочення надходжень у місцеві бюджети.

**Висновки.** Проаналізувавши інституційно-економічні аспекти діяльності агрохолдингів? варто відмітити, що вони мають значний вплив на формування сучасних тенденцій розвитку аграрного сектора економіки і визначають новий вектор його розвитку.

Створення агрохолдингів є моделлю подальшого розвитку аграрного сектора економіки України, що дозволить вивести його на якісно нову траєкторію стабільного, високоефектив-

ного та конкурентоспроможного функціонування і вирішити пріоритетні завдання, а саме: продовольчу проблему, досягнути раціональних норм споживання основних продуктів харчування усіма верствами населення країни, збільшити експортний потенціал вітчизняного аграрного сектора. Крім того, ця стратегія покликана відродити вітчизняне сільськогосподарське виробництво, забезпечити комплексний благоустрій, соціально-економічну й екологічно зрівноважену трансформацію сільських територій і поселень.

Таблиця 1

Показники фінансово-господарської діяльності 20 найуспішніших агрохолдингів за 2014 р.

№	Назва компанії	Землі в обробітку, тис. га	EBITDA в рослинництві, \$/гектар
1	«Сварог Вест Груп»	80	700
2	GrainAlliance («Баришівська зернова компанія»)	50	560
3	«Агроспецсервіс»	41	520
4	«Чиста криниця»	50	500
5	«Індустріальна молочна компанія»	137	420
6	«Вінницька агропромислова група»	43	35
7	TrigonAgri	49	336
8	UkrLandFarming	653	311
9	«Агрейн»	130	300
10	«Росток-Холдинг»	60	297
11	AgroGeneration&Harmelia	120	244
12	«Укрпромінвест-Агро»	122	237
13	«Агропросперіс»	430	231
14	«Миронівський хлібопродукт»	380	231
15	«Нібулон»	82	225
16	KSGAgro	94	200
17	«АПК Інвест»	41	190
18	«Українські аграрні інвестиції»	234	179
19	«Агро Інвест Україна»	30	156
20	«Астарта»	245	124

Джерело: власні розрахунки на основі [10]

Для реалізації конкурентних переваг агрохолдингів необхідно здійснювати аграрну політику, яка повинна стати пріоритетом в системі економічних перетворень.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є доповнення уніфікованої та диференційованої міжнародної системи категорій (інституту, інституції й організації) з врахуванням специфіки розвитку ринкових умов господарювання в Україні та подальше розкриття економічної їх природи.

#### Література:

1. Авдашева С.Б. Хозяйственные связи в российской промышленности: проблемы и тенденции последнего десятилетия / С.Б. Авдашева – М.: ГУ-ВШЭ, 2000. – 186 с.
2. Андрійчук В.Г. Проблемні аспекти регулювання функціонування агропромислових компаній / В.Г. Андрійчук // Економіка АПК. – 2014. – № 2. – С. 5–21.
3. Єранкін О.О. Формування агропромислових формувань в Україні: глобалізаційний і маркетинговий аспект / О.О. Єранкін // Вчені записки: зб. наук. праць КНЕУ. – 2008. – № 10. – С. 175.

4. Мороз О.О. Діяльність інтегрованих сільськогосподарських підприємств / О.О. Мороз // Економіка АПК. – 2010. – № 4. – С. 96–103.
5. Нестерчук Ю.О. Інтеграційні процеси в аграрно-промисловому виробництві: [монографія] / Ю.О. Нестерчук. – Умань: Видавець Сочінський, 2009. – 372 с.
6. Розвиток аграрних холдингових формувань та заходи з посилення соціальної спрямованості їхньої діяльності / [Ю.О. Лупенко, М.Ф. Кропивко, М.Й. Малік та ін.]; за ред. М.Ф. Кропивка. – К.: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2013. – 50 с.
7. Офіційні сайти холдингів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://domik.volyn.ua/articles/top-25-lendlordiv-ukraini>.
8. Хорунжий М.Й. Організаційно-економічні трансформації у сільськогосподарському виробництві в процесі його капіталізації / М.Й. Хорунжий // Економіка АПК. – 2005. – № 10. – С. 51–57.
9. Стецюк П.А. Передумови та можливості розвитку інтегрованих формувань: фінансовий аспект [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nnibm.khntusg.com.ua/library/visniki/vesnik\\_99.pdf](http://nnibm.khntusg.com.ua/library/visniki/vesnik_99.pdf).
10. Рейтинг 20 самых эффективных агрокомпаний Украины // FORBES. – 2015. – № 8 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forbes.net.ua/magazine/forbes/1399408-rejting-20-samyh-effektivnyh-agrokompanij-ukrainy/1399420#cut>.
11. ЕВІТДА / Википедия [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/ЕВІТДА>.
12. Черевко Г., Колодій А. Агрохолдинги в агробізнесі України: шанси і загрози / Г. Черевко, А. Колодій // Аграрна економіка. – 2012. – Т. 5. – № 3–4. – С. 3–9 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ae\\_2012\\_5\\_3-4\\_3.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ae_2012_5_3-4_3.pdf).

**Данкевич А.Е. Институционно-экономические аспекты развития интегрированных структур**

**Аннотация.** В статье проанализирована деятельность холдингов в аграрном секторе экономики, исследован их организационно-экономический механизм построения. Проведен детальный анализ особенностей экономической эффективности агрохолдингов, форм налаживания производственных процессов и хо-

зяйственно-финансовых взаимосвязей. Доказано, что современные интегрированные формирования вышли далеко за пределы обычных организаций, а их влияние на развитие национальной экономики страны не является локальным, поскольку достаточно часто именно они устанавливают «правила игры» на отечественной экономической арене. Отражены преимущества и недостатки интегрированных структур и научно обоснованы предложения относительно перспектив их последующего развития.

**Ключевые слова:** интеграция, интеграционные процессы, агрохолдинг, институции, агропромышленное производство, конкурентоспособность, эффективность, управление.

**Dankevych A.Y. The institutional-economy effects of integrated structures**

**Summary.** The paper analyzed the holding activities in the agrarian sector of the economy and investigates the organization-and-economic mechanism of agroholding construction. It also carries out a detailed analysis of agroholding structure, activity characteristics, forms of organizing production processes and economic-and-financial interrelations. The author proved that present-day integrated formations have gone far beyond the limits of common organizations, and their influence on the development of the country's national economy is not local, since rather often precisely they lay down 'the rules of the game' on the domestic economic scene. The article elucidates the advantages and disadvantages of integrated structures and scientifically substantiates the suggestions concerning the prospects of their further development.

**Keywords:** integration, integration processes, agroholding, institutional, the scale of production, competitiveness, efficiency, management.