

## ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРОХОЛДИНГІВ

Ю.О. Нестерчук

Уманський державний аграрний університет

Аналіз аграрно-промислових формувань, що діють в різних регіонах України, доводить, що певного поширення набули холдингові структури, хоча у вітчизняному законодавстві відсутня така організаційно-правова форма як агрохолдинг, тому відсутня їх реєстрація та статистична інформація щодо їх діяльності. Однак, сформовані на добровільній основі інтегровані аграрно-промислові формування холдингового типу, вертикально інтегрований виробничий ланцюг яких забезпечує значний ефект об'єднання, представляють безумовний науковий і практичний інтерес.

Агрохолдингом справедливо називається група агропромислових підприємств (з обов'язковою участю сільськогосподарських), „контрольні пакети акцій яких знаходяться у власності деякої іншої організації, що має можливість практично повного контролю над усіма підприємствами цієї групи” [1]. Згідно цього визначення не всі холдинги, що функціонують в АПК є агрохолдингами. Зокрема, такими не є холдинги, створені у сфері переробки, стратегія розвитку яких не передбачає поглинання сільгосптоваровиробників – постачальників сировини, а також створені за ініціативою та участю промислових підприємств, що не входять до складу АПК.

Більшість дослідників вказують на певні переваги участі підприємств у інтегрованих структурах холдингового типу [2], що лежать в організаційній, фінансовій, виробничо-економічній, кадровій та інших площинах. Зустрічаємо протилежні думки щодо загроз розширення впливу таких структур на розвиток АПК. Нині до теми нових організаційних форм аграрно-промислової інтеграції прикута увага багатьох вітчизняних (В.Г.Андрійчук, М.Ю.Коденська, М.Й.Малік, М.Й.Хорунжий, В.М.Яценко) та зарубіжних (К.К.Кумехов, В.З.Мазлоєв, О.А.Родіонова, А.Н.Сьомін) вчених-економістів. Більшість з них вказують на значні проблеми та негативи, що супроводжують процес формування корпоративного сектору в цілому та окремих його елементів, в т.ч. агрохолдингів. Цей процес підпорядкований певним нормативним характеристикам та кількісно-якісним параметрам, що повинні забезпечити стійкий та ефективний розвиток усіх складових інтегрованого формування. Їх аналізу присвячена стаття, метою якої є розробка моделі дієвого аграрно-промислового формування холдингового типу.

Інтегрована структура, побудована за холдинговою моделлю, складається із материнського та дочірніх підприємств, кожному з яких відведена певна роль

(постачальника, переробника, продавця кінцевої продукції). При цьому визначальним стає склад учасників, їх статус (філії чи дочірні структури), організаційно-правова форма об'єднання. Для сільськогосподарських підприємств доцільним вважаємо зосередження в організації, зацікавленій у забезпеченні рівних прав всіх учасників агропромислового виробництва, контрольних пакетів акцій підприємств I та III сфер АПК. Та набуття таким чином статусу материнської компанії, що разом з іншими учасниками утворює холдинг. При цьому розміри підконтрольних фірм можуть значно перевищувати розмір самого холдингу.

Р. Барр доводить, що велике підприємство може бути породжене поглинанням одного чи декількох підприємств іншим, або ж злиттям декількох підприємств, в результаті чого створюється нове підприємство. Основу такого підприємства становлять існуючі засоби виробництва, обладнання, виробничі приміщення. При цьому основним завданням є раціоналізація виробничого апарату, перерозподіл виробничих сил, концентрація та вирішення проблем спеціалізації [3, с. 388].

Згідно діючого законодавства (Класифікація організаційно-правових форм господарювання Державного класифікатора України, затвердженого наказом Держспоживстандарту України від 28 травня 2004 року, який розроблений відповідно до вимог Господарського кодексу України) підприємство визнається дочірнім, якщо єдиним його засновником і власником є інше підприємство [4].

Втрата дочірньою компанією юридичного статусу, що часто лякає сільськогосподарських товаровиробників, не завжди обов'язкова. Адже існує практика використання угод про правомірність управління третіми особами чи материнською компанією, доручення на право підпису тощо.

Під контролем головного підприємства можуть бути виконавчі органи дочірньої компанії; контролюється прийняття рішень загальними зборами чи радою директорів; створення нової юридичної особи – дочірньої структури у статуті передбачає управління нею головного підприємства; значні обмеження господарської самостійності передбачає створення філії головної компанії.

Дочірні підприємства холдингу не мають доступу до зовнішнього ринку капіталу, оскільки всі частки участі у них утримує холдинг (купівля та продаж підприємств здійснюється виключно холдингом), а холдинг не веде оперативної діяльності та не має доступу до ринку продуктів.

Принципове значення має статус залежного підприємства – філія (підрозділ, цех), чи дочірнє підприємство. Обмежена самостійність і відповідальність філії визначається

майновою відповідальністю головного підприємства за усі свої структурні підрозділи та прямою дією адміністративних механізмів головного підприємства.

Практика доводить, що функціонування сільськогосподарських підприємств як філій у межах інтегрованого холдингу є виправданим, коли до складу холдингу включається слабке (збанкрутіле) підприємство зі зруйнованою системою управління. Як правило, такі підприємства поглинаються та втрачають статус юридичної особи. В інших випадках сільськогосподарські підприємства стають підрозділами промислових тимчасово на час формування їх матеріальної бази, техніко-технологічного переоснащення, відновлення соціальної інфраструктури. Прикладом може бути досвід ВАТ „Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча”, аграрні підрозділи якого функціонують з 2000 р. у межах Донецької області, а на кінець 2007 р. – у трьох областях України. Сільськогосподарські підприємства увійшли до складу структурного підрозділу комбінату - Агрокомплексу як агроцехи, втративши формальні ознаки сільськогосподарського виробника та позбавившись, таким чином, прав на участь у програмах підтримки аграрних підприємств, податкових пільг тощо. При цьому вони вели власні бухгалтерські баланси, котрі зводились в кінці року в єдиний баланс.

Дослідники діяльності згаданого аграрно-промислового об'єднання вказують на специфічні організаційно-економічні моменти його функціонування зразка 2000 – 2006 рр.: агрокомплекс має цехову структуру виробництва і управління; ні він, ні агроцехи не мають статусу юридичної особи; не змінена структура апарату управління агроцехів; не змінена багатогалузева спеціалізація агроцехів, деякі з яких паралельно займаються переробкою, збереженням, реалізацією продукції поза інтегрованим формуванням; Управління Агрокомплексу зі штатом функціональних служб виконує роль сполучного виконавчого елемента управління між Правлінням комбінату і комплексом агроцехів; паралельно з Агрокомплексом створений інший структурний підрозділ комбінату, що закуповує та переробляє сільськогосподарську продукцію; усі рішення стратегічного характеру приймаються на рівні Правління комбінату та обов'язкові до виконання структурними підрозділами [5].

Практика функціонування такого об'єднання висвітлила деякі недоліки об'єктивного та суб'єктивного характеру [6]. Тому в 2006 році було прийняте рішення щодо відновлення статусу юридичної особи аграрними підприємствами та перетворення їх у дочірні структури.

Відповідно дочірнє підприємство, як юридична особа, отримує значно більші функціональні можливості, аніж філії та агроцехи. Тому, на нашу думку, воно є більш доцільною, з точки зору потенційних можливостей і перспектив, формою

підпорядкування в межах холдингової структури із формуванням сучасної системи адміністративного, технологічного, фінансового менеджменту. При цьому головна компанія отримує право вето при вирішенні принципових господарських, фінансових, інвестиційних питань та кадрових рішень. Оперативна сфера є переважно у віданні дочірньої компанії.

В даному випадку важливим є захист інтересів сільськогосподарських товаровиробників у процесі їх взаємодії з іншими учасниками інтегрованого об'єднання. Таку функцію бере на себе материнська компанія через систему організаційних та економічних важелів. Це стає можливим, коли материнська компанія володіє контрольними пакетами акцій дочірніх компаній, чим забезпечує прийняття відповідних рішень на зборах акціонерів, рівні економічні права та еквівалентні відносини учасників холдингу. Організація стабільного функціонування дочірніх підприємств засобами надійного контролю можлива через систему функціональних служб холдингу. Пропонуємо створювати такі централізовані служби: комерційний центр; економічний центр; служба забезпечення виробництва; фінансовий центр; юридично-консалтинговий центр; інвестиційно-інноваційний центр; центр соціального розвитку.

В умовах холдингу між сільськогосподарськими учасниками – виробниками продукції рослинництва і тваринництва можливе налагодження взаємодоповнюючої загальної сівозміни, що складається з різних культур та дозволяє використовувати земельні площі з максимальною ефективністю. При цьому материнська компанія покликана збалансувати господарський портфель, створити додатковий спільний машинно-тракторний парк задля своєчасного виконання усіх технологічних операцій та оптимізації витрат на утримання сільськогосподарської техніки. Така схема можлива лише за умови територіальної близькості сільськогосподарських товаровиробників – учасників інтегрованого формування. Це підтверджує доцільність створення агрохолдингів в межах АПК адміністративного регіону.

Постає питання, хто в сучасних умовах найбільш зацікавлений у розвитку сільського господарства, може ініціювати інтеграційні процеси у відповідному напрямі, забезпечити їх наукове супроводження. Вважаємо, що зацікавленою стороною сьогодні є держава (відповідні державні органи районного та обласного рівня). Незначна чисельність потужних підприємств АПК, контрольний пакет акцій яких належить державі, не можуть створити розвинуту мережу інтегрованих формувань холдингового типу, що стала б основою формування нових зв'язків підприємств аграрного та неаграрного напрямку в системі АПК. В таких умовах держава повинна залучатись підтримкою великих недержавних переробних та агросервісних підприємств, що зацікавлені у створенні

стабільної сировинної бази та розширенні зони покриття послугами. Адже створення холдингових об'єднань дозволяє великим продовольчим компаніям найшвидше здобути контроль над сировинними потоками без значних інвестицій та з гарантованою достатньою обіговістю коштів.

Стратегія регіонального розвитку передбачає стимулювання інтеграційних процесів в АПК, в тому числі включення до складу агрохолдингів економічно слабких сільськогосподарських підприємств. І держава має для цього певні важелі, адже зосередження в руках материнської компанії контрольних пакетів акцій переробних та агросервісних підприємств можливе, в тому числі, через викуп чи безоплатну передачу акцій, що належать державі; викуп акцій за рахунок коштів місцевого бюджету з подальшою передачею їх сільгосптоваровиробникам [7].

Слід звернути увагу і на зовнішніх (відносно агропромислового сектора) інвесторів, що останнім часом ініціюють контрактне ведення сільського господарства; оренду землі, підрядне використання техніки; створення машинно-технологічних станцій; організаційні зміни інтеграційного характеру з метою контролю над активами сільськогосподарських підприємств. Такі підприємці набули в літературі назви „нових сільськогосподарських операторів” [8]. Процес інтеграції в цьому випадку відбувається шляхом створення дочірніх підприємств; викупу акцій у сільськогосподарських та переробних підприємств; вкладання інвестицій з боку непрофільних підприємств.

На нашу думку, слід ширше використовувати досвід російських вчених-економістів, що досліджують інтеграційні процеси в АПК і застерігають від створення надвеликих інтегрованих структур латифундистського типу та формування двополусної структури аграрного сектора (надвеликі аграрно-промислові корпорації – дрібні сільгосптоваровиробники та сімейні господарства). Розумною альтернативою надвеликим холдингам можуть бути менші за розмірами інтегровані структури, в тому числі кооперативні, а також комерційне співробітництво великих і дрібних сільськогосподарських структур [9].

Слід зазначити, що створенню інтегрованого об'єднання нерідко передують інші форми партнерства, як то авансування витрат, оренда чи лізинг техніки тощо. Саме за такою схемою працює ВАТ „Адамс” м. Кам’янець-Подільський Хмельницької області – інтегроване формування з виробництва та переробки плодоовочевої продукції. Взагалі для підприємств плодоовочеконсервної промисловості актуальним є створення власної сировинної бази, що дозволить вирішити питання структурування посівів за рівнем концентрації, асортиментними групами, строками дозрівання. Цим шляхом йдуть компанії – лідери („Чумак”, „Верес”, „Сандора”, „Златодар”). Проте, існування офіційної заборони

на продаж земель сільськогосподарського призначення значно стримує інвестиції переробників у сировинний аграрний сектор. І навіть створення агрохолдингових структур передбачає володіння головною компанією пакетами лише майнових (не земельних) паїв аграрних підприємств, хоча використання землі для сільськогосподарського виробництва є критеріальною властивістю агрохолдингу.

Господарський кодекс України та інші законодавчі акти регулюють створення та функціонування холдингових компаній, при цьому слід розглянути основні їх форми, що набули широкого поширення та є перспективними на майбутнє.

Найбільш універсальною формою стало відкрите акціонерне товариство, визначальною перевагою якого є можливість випуску акцій та їх вільний обіг на вторинному ринку цінних паперів. Така форма набула значного поширення через реальну можливість залучення додаткового капіталу, засобом чого є акції ВАТ, що мають заставну цінність та обертаються на фондовому ринку. Приваблює прозорий механізм ринкової оцінки вартості інтегрованого формування, розподілу її та ліквідності вкладень. Так, Державна акціонерна холдингова компанія „Чорноморський суднобудівний завод” м. Миколаїв має сільськогосподарське дочірнє підприємство ВАТ „Перемога” Баштанського району Миколаївської області, у статутному фонді якого частка материнської компанії складає 19,9 %.

Механізм формування таких об'єднань відпрацьований на практиці та чітко регламентований законодавчо. Проте це не убезпечує їх від зовнішнього впливу. Недостатня консолідація акцій у відповідальних та зацікавлених у рівноправному розвитку усіх учасників (зокрема сільськогосподарських) при відкритості фінансової інформації може спонукати до викупу акцій зовнішніми інвесторами, розпорошення їх між багатьма акціонерами та, нерідко, до зміни стратегічного курсу аграрно-промислового формування.

З цієї точки зору необхідно звернути увагу на іншу організаційно-правову форму холдингового об'єднання – закрите акціонерне товариство, у якому переважним правом викупу акцій володіє саме товариство та інші його члени, а їх число обмежене законодавчо. Це спрощує процес одноосібного (в особі конкретного власника чи материнської компанії) керівництва таким товариством.

Користуючись аналогічними можливостями щодо створення дочірніх структур товариство з обмеженою відповідальністю має право повністю „закрити” власну діяльність, тобто виключити можливість втрати частки в ньому без згоди інших учасників. Це гарантує стабільність, надійність та керованість аграрно-промислового об'єднання, проте не виключає можливості його декапіталізації шляхом вилучення дійсної вартості

частки учасника на його вимогу. Тому для інвестора важливо укласти договір про довгострокову оренду земельних ділянок. На такій основі функціонує ТОВ „Астарта-Київ”, створена у 1993 р. Сьогодні це аграрно-промисловий холдинг, до складу якого входять 32 виробничі підрозділи (5 цукрових заводів, 25 агрофірм у Вінницькій та Полтавській обл., що обробляють близько 86 тис. га землі, консервний та комбікормовий заводи) (рис.) [10].



Рис. Організаційна структура аграрно-промислового холдингу ТОВ „Астарта-Київ”

Вертикальні інтегровані структури, що формуються під час об’єднання сільськогосподарських товаровиробників з потенційними інвесторами аж до створення єдиної юридичної особи більшістю авторів визнаються більш складними формами інтеграції. Тому обґрунтування ефективності їх створення повинно здійснюватись на інвестиційно-проектній основі з використанням оптимізаційної частково-цілочисельної моделі вибору варіанту проекту.

Таким чином, механізм створення аграрно-промислового формування передбачає послідовне здійснення низки етапів, відповідно до цілей та зовнішніх умов інтегрування: визначення мети та обґрунтування цілей інтегрованого формування; визначення потенційних учасників, їх функцій, та завдань; вибір варіанту організаційного

оформлення аграрно-промислового об'єднання та виробничо-господарських взаємодій між його учасниками; побудова організаційно-економічної моделі інтегрованої структури, її матеріальної, кадрової, нормативно-правової основи; врегулювання питання власності; розробка системи зовнішніх взаємовідносин; відпрацювання механізмів реалізації економічних інтересів учасників інтеграції. Наукове та методичне забезпечення кожного з цих етапів убезпечить потенційних учасників аграрно-промислових структур певного типу, агрохолдингів включно, від конфліктів з державними органами, партнерами тощо, породжених колізіями у законодавстві, відсутністю вітчизняного досвіду та іншими причинами гальмування об'єктивного процесу аграрно-промислової інтеграції.

### Література

- 1.Оганесов Р.Ю. Агрохолдинги в сельском хозяйстве России // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2004. - № 10. – С. 52-53.
- 2.Минаева Е.В., Согомонян А.А. Организационно-экономический механизм функционирования холдингов // Пищевая промышленность. – 2002. - № 4. – С. 4-6.
- 3.Барр Р. Политическая экономия: В 2-х тт. – Т.1. Пер с фр. – М.: Междунар. отношения, 1995. – 608с.
- 4.<http://www.ukrbusiness.com.ua/kons.php?kons=3>.
- 5.Совершенствование управления в Агрокомплексе ОАО „ММК им. Ильича”: 2 т. / Попов В.Н., Кальченко Н.Н., Цыганкова С.А., Емельяненко Е.В. и др. – Луганск: ЛНАУ, Элтон-2, 2003. – Т.1: Совершенствование организационного механизма управления.–212с.
- 6.Ємельяненко О.В. Структурні зміни в інтегрованих аграрно-промислових формуваннях // Економіка АПК. – 2004. - № 6. – С. 45-48.
- 7.Мазлоев В.З., Кумехов К.К. Агропромышленные объединения холдингового типа // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2001. - № 7. – С. 12-14.
- 8.Рылько Д., Джолли Р. Новые игроки в сельском хозяйстве России // Економіка АПК. – 2006. - № 1. – С. 30-35.
- 9.Петриков А. Тенденции развития интегрированных агропромышленных формирований // АПК: экономика, управление. – 2005. - № 1. – С. 26-32.
- 10.<http://astartakiev.com/?id=388>.

Розглядаються певні нормативні характеристики та кількісно-якісні параметри, що повинні забезпечити стійкий та ефективний розвиток усіх складових інтегрованого формування холдингового типу.

Рассматриваются определённые нормативные характеристики и количественно-качественные параметры, которые должны обеспечить стабильное и эффективное развитие всех составляющих интегрированного формирования холдингового типа.

We consider certain regulatory characteristics and quantitative and qualitative parameters, which should ensure a stable and efficient development of all components of the formation of an integrated holding type.