

УДК 338.431

Бага Л.Г.*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економічної теорії
Харківського національного аграрного університету
імені В.В. Докучаєва***Кондратюк Н.В.***кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту організацій
Харківського національного аграрного університету
імені В.В. Докучаєва*

ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ВИКЛИКИ УПРАВЛІННЯ АГРОХОЛДИНГАМИ В УКРАЇНІ

GLOBALIZATION CHALLENGES OF MANAGING AGRICULTURAL HOLDINGS IN UKRAINE

АНОТАЦІЯ

У статті досліджено основні фактори виникнення, розвитку та функціонування корпорацій в сільському господарстві України. Оцінено роль аграрних корпорацій в розвитку сільського господарства України. Виділено основні напрями розвитку корпорацій галузі в умовах глобалізації економічних процесів. Проаналізовано вплив процесів глобалізації на розвиток формування аграрних холдингів в Україні. Описано специфіку управління трудовими ресурсами холдингу як особливого корпоративного підприємства. Узагальнено специфічні риси управління з урахуванням світових тенденцій розвитку управлінської культури корпорацій.

Ключові слова: глобалізація, управління, аграрний холдинг, трудові ресурси, напрями управління, стратегія, ефективність.

АННОТАЦИЯ

В статье исследованы основные факторы возникновения, развития и функционирования корпораций в сельском хозяйстве Украины. Оценена роль аграрных корпораций в развитии сельского хозяйства Украины. Выделены основные направления развития корпораций отрасли в условиях глобализации экономических процессов. Проанализировано влияние процессов глобализации на развитие формирования аграрных холдингов в Украине. Описана специфика управления персоналом холдинга как особого корпоративного предприятия. Обобщены специфические черты управления с учетом мировых тенденций развития управленческой культуры корпораций.

Ключевые слова: глобализация, управление, аграрный холдинг, трудовые ресурсы, направления управления, стратегия, эффективность.

ANNOTATION

The article examines the main factors the origin, development and functioning of corporations in agriculture of Ukraine. Reviewed the role of agricultural corporations in the development of agriculture Ukraine. The main directions of the corporate sector in the context of globalization of economic processes. The influence of globalization on the development of the formation of agricultural holdings in Ukraine. Describe the specific workforce management holding company, as a special corporate enterprise. Overview specific features of management based on world trends in corporate management culture.

Keywords: globalization, governance, agricultural holding, human resources, management direction, strategy, efficiency.

Постановка проблеми. Важливим результатом переходу національної економіки України загалом та сільського господарства зокрема до ринкової економіки стало формування умов кон-

курентції. Виникнення великих корпоративних підприємств є логічним наслідком конкурентної боротьби. Специфічними факторами виникнення корпоративних агропідприємств для українського сектору економіки стали залучення значної кількості інвестицій (зокрема, іноземних); злиття земель та засобів виробництва багатьох агропідприємств на основі орендних договорів; використання в процесі корпоратизації адміністративного ресурсу (як методу недоброчесної конкуренції). Більшість холдингів зорієнтована не лише на сільське господарство, але й на суміжні галузі, а саме переробку та продаж сільськогосподарської продукції, зокрема, їм доступний і зовнішній ринок, що надає цілий ряд переваг в розвитку. Специфічним вектором діяльності таких вертикально інтегрованих об'єднань холдингового типу є поява нових організаційно-управлінських функцій в підприємствах, адже вертикально інтегровані структури у своїй операційній діяльності характеризуються просторовим розосередженням, а процес бізнес-координації здійснюється через прийняття рішень у материнських структурах.

Процес управління такими корпоративними структурами, з одного боку, має значний досвід у світовому господарстві, а з іншого – неадаптований до національної специфіки та недостатньо висвітлений відповідно до реалій аграрного сектору України, що й зумовило інтерес до вивчення вказаної проблеми з нашого боку, а також написання цієї статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти діяльності корпорацій, зокрема у сфері АПК, досліджено в працях багатьох вітчизняних вчених, таких як, зокрема, В. Геєць, Б. Пасхавер, В. Андрійчук, М. Малік, С. Дем'яненко, О. Єранкін, І. Крючкова, Л. Федулова, О. Садовник, А. Сірко, П. Саблук, В. Шиян, Ю. Уманців. Як найбільш видатних іноземних дослідників питань розвитку корпорацій можемо назвати М. Портера, Р. Коуза, А. Чандлера, Л. Якокку, Т. Келлера, Г. Хокмана.

Більшість вчених основний акцент в дослідженнях робить на проблемах розвитку корпорацій, зокрема у сільському господарстві, причинах, особливостях та наслідках їхньої діяльності для економіки та галузі загалом.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Питання перенесення світового досвіду розвитку корпорацій на національні реалії української економіки загалом та галузі сільського господарства зокрема вимагає постійного дослідження, адже процес знаходиться на рівні початкового встановлення і вимагає постійного наукового дослідження, теоретичної та практичної координації. Водночас діяльність корпоративних підприємств вимагає постійної їх орієнтації на глобальні процеси з урахуванням масштабів функціонування. Особливу увагу при цьому варто приділяти процесам управління відповідно до глобалізаційних викликів, що й визначило напрям проведення дослідження.

Меті статті полягає в оцінюванні управління аграрною корпорацією в умовах реалій українського ринку з урахуванням глобальних тенденцій та національної специфіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентні позиції України у світовій економіці визначаються саме рівнем конкурентоспроможності її економіки, зокрема окремих підприємств та галузей. Здатність підприємств вести і вигравати конкурентну боротьбу на світовому ринку товарів і послуг визначає можливість для їх виживання в умовах глобалізації світової господарської діяльності. Сьогодні ми переживаємо той період, в якому перехід економіки України на засади ринкової економіки і зростання її міжнародних зв'язків виявили низький рівень здатності до глобальної конкурентної боротьби національних підприємств. Конкурентна позиція України визначається як позиційна характеристика держави за такими

універсальними стандартами, як людський розвиток, політична та економічна стабільність, екологічна безпека [1, с. 61].

Укрупнення сільськогосподарських підприємств є закономірним результатом ринкових відносин в аграрному секторі, формуючи для агровиробників більш широкий спектр своєї діяльності: виробництво продукції, її часткову або повну переробку, зберігання та реалізацію. Провівши оцінку розподілу земель в сільськогосподарських підприємствах України за 2009–2015 рр., відзначимо, що за розрахунками, наведеними в табл. 1, спостерігається стійка тенденція до збільшення земельних площ в розпорядженні крупних підприємств, які часто мають вертикально орієнтовану інтегровану структуру холдингового типу. За рахунок залучення інвестиційних ресурсів та можливості використання більш сучасних технологій виробництва такі агроформування займають все більший сектор аграрного підприємництва. Так, за останні сім років загальна частка підприємств з земельною площею понад 10 тис. га виросла на 49 господарств, а частка земель в їх використанні зросла на 8%, склавши на кінець досліджуваного періоду 17,7% від загальної кількості сільськогосподарських угідь, тобто тенденція до розвитку крупних підприємств має сталий характер.

Результатом зниження конкурентоздатності національного виробництва та низького рівня більшості підприємств став прихід на національний ринок корпоративних підприємств, зокрема холдингового типу, в яких представлено як український, так і іноземний капітал [2, с. 124]. Холдинг – (від англ. “to hold”, тобто «тримати», «володіти») – акціонерна компанія, яка володіє контрольним пакетом акцій різних компаній, здійснює управління ними, а також виконує фінансування їхньої діяльності [3, с. 426].

Таблиця 1

Групування сільськогосподарських підприємств України за площами у використанні в 2009–2015 рр.

| Група підприємств за площею | 2009 р. | | | | 2015 р. | | | |
|-------------------------------------------------------------------|---------|----------------------------|----------|--------------------------|---------|----------------------------|----------|--------------------------|
| | одиниць | в % до загальної кількості | тис. га | у % до загальної одиниць | одиниць | в % до загальної кількості | тис. га | у % до загальної одиниць |
| Підприємства з сільськогосподарськими угіддями | 49 635 | 86,7 | 21 418 | 100 | 42 052 | 92,7 | 19 922,7 | 100 |
| до 5,0 | 5 850 | 10,2 | 18,5 | 0,1 | 3 872 | 9,2 | 12,8 | 0,1 |
| 5,1–100,0 | 3 3679 | 58,8 | 996,1 | 4,8 | 2 7740 | 65,9 | 907,7 | 4,6 |
| 100,1–1000,0 | 1 0149 | 17,7 | 3 776,8 | 17,6 | 9 386 | 22,4 | 3 453,3 | 17,3 |
| 1000,1–5000,0 | 5 223 | 9,2 | 11 436,2 | 53,3 | 4 343 | 10,3 | 9 215,1 | 46,2 |
| 5000,1–10000,0 | 472 | 0,8 | 3 124,1 | 14,6 | 422 | 1 | 2 818,7 | 14,2 |
| більше 10000,1 | 112 | 0,2 | 2 085,5 | 9,7 | 161 | 0,4 | 3 527,9 | 17,7 |
| Сільськогосподарські підприємства без сільськогосподарських угідь | 7 517 | 13,3 | х | х | 3 327 | 7,3 | х | х |

Джерело: опрацьовано авторами на основі статистичних даних

Розглядаючи термін «агрохолдинг», відзначимо, що в Україні він почав використовуватись з переходом до ринкових відносин, його поява пов'язана зі зростанням кількості великих підприємств корпоративного типу, які контролюють значні площі сільськогосподарських угідь [4, с. 34]. На період дослідження в аграрному секторі національної економіки функціонує (за офіційними даними) понад 60 агропідприємств холдингового типу. В розпорядженні середнього холдингу знаходиться близько 70 тис. га, до якого входить 20–30 сільськогосподарських підприємств. Загальна площа сільськогосподарських угідь у їх використанні на 2016 р. становить 3,4 млн. га. При цьому склалась тенденція до часткового приховання діяльності агрохолдингів з метою подолання державного антимонопольного законодавства; підприємства в управлінні великих компаній часто реєструються як незалежні [5].

Як основні типи національних агрохолдингів можна назвати такі: холдинговий та конгломератний одночасно, нерідко межа між ними в організаційно-економічній діяльності таких об'єднань розмивається відповідно до поточних і стратегічних цілей розвитку [6; 7]. За організаційно-правовими формами господарювання основна частина агрохолдингів України (за площами землекористування) представлена акціонерними товариствами (ПАТ «Миронівський хлібопродукт», ПАТ «Райз-Максимко», ЗАО «Фрідом Фарм Інтернешнл») та товариствами з обмеженою відповідальністю (ТОВ «Приват-АгроХолдинг», ТОВ «Лоутре-Агро», ТОВ «Укр-зернопром-Агро», ТОВ НВФ «Агротон», ТОВ «СТІОМІ-Холдінг», ТОВ «Сінтал», ТОВ НПК «Укрпромінвест», ТОВ «Кернер», ТОВ СП «Нібулон», ТОВ НВФ «Агротон», Аграрна технологічна компанія (АТК), ТОВ «Агротрейд») [8; 9].

Однак діяльність агрохолдингів в Україні спричиняє й негативні наслідки: держава стає фінансово залежною від їх стратегії діяльності ТНК; корпорації впливають на уряд, відстоюючи власні інтереси; відбувається придушення й знищення малих та середніх виробників сільськогосподарської продукції, які мають низьку конкурентоспроможність на світовому ринку; холдинги часто порушують права працівників, законодавство у сфері охорони навколишнього середовища тощо. Слід зазначити, що ряд українських дослідників вважає, що агрохолдинги в Україні не виконали своєї місії, не стали локомотивами економічного розвитку галузі [10, с. 205].

Окрім функціонуючих у сільському господарстві корпорацій, в Україні є чимало компаній, зокрема західних, які просто проводять моніторинг ринку з метою зайняти на ньому певну нішу в перспективі. Ці компанії переважно займаються імпортом-експортом сільгосппродукції та засобів захисту рослин [11, с. 203]. Така організація агрохолдингів свідчить про їх формування за принципами класичної корпо-

ративної організаційної структури, існування системи управління стандартного конгломератного типу, яка реалізує управлінський вплив центральної структури агрохолдингу на дочірні й асоційовані підприємства, філії, представництва за принципами дивізійного управління корпоративним об'єднанням.

Зростаюча глобалізація світової економіки ставить нові виклики перед організацією діяльності підприємств, адже загострення глобальної конкуренції ускладнює умови реалізації конкурентоспроможності національного виробництва. Саме процеси глобалізації економіки дали можливість Україні стати лідером на світових ринках виробників та експортерів сільськогосподарської продукції. В країні вирощується понад 60 млн. т зернових та більше 10 млн. т насіння соняшника на рік. Фізичні обсяги експорту зернових за останні 10 років також зросли більш ніж вдвічі, а у 2013–2014 маркетинговому році становили 32,3 млн. т зерна. На 2015 р. Україна посідає перше місце у світі за експортом соняшникової олії (56,5% ринку), восьме місце за обсягами експорту пшениці (4,9% ринку), четверте місце за експортом кукурудзи (12,7%), п'яте місце за експортом ячменю (11,1%) [12]. Особливу роль у формуванні експорту відіграють саме великі агропідприємства корпоративного типу, адже вони мають можливість виступати на світовому ринку як самостійні гравці. Холдингові формування, зокрема в галузі сільського господарства, зорієнтовані на значні ринки, особливо гостро реагують на глобалізаційні виклики щодо розвитку бізнесу.

Специфікою управління аграрними холдингами в Україні є формування схеми координації від материнських структур до підрозділів-підприємств на місцях. Розподіл прибутків здійснюється залежно від частки інвестування капіталу конкретними учасниками. Диференціація управління холдингами формується відповідно до типу об'єднання: холдинги як об'єднання виробничих структур координуються материнськими структурами, головними підприємствами; конгломерати як результат поглинання підприємств різних видів виробничої й комерційної діяльності координуються структурами, в яких можлива відсутність виробничих підрозділів; банківські холдинги та холдинги-фонди у своєму управлінні частіше за все не здійснюють прямиї вплив на діяльність локальних підрозділів.

Головними факторами глобалізаційних змін для агрохолдингів стають забезпечення своєї діяльності висококваліфікованими людськими ресурсами, управління ними в рамках загальної концепції розвитку агрохолдингу. Саме формування кадрового потенціалу і управління ним, узгодження національних та корпоративних цінностей для досягнення цілей сільськогосподарських корпорацій є основою ефективного керування підприємствами в умовах загострення конкуренції в рамках глобалізації економічних процесів.

За умови пристосування стратегії агрохолдингу до світових стандартів з управління людськими ресурсами ми пропонуємо такі вектори розвитку керівної діяльності:

1) розробка довгострокової стратегії розвитку з урахуванням не лише організаційно-економічних завдань, але й збереження екологічної складової виробництва та соціального розвитку територій, на яких працює холдинг;

2) створення гнучкої організаційно-управлінської структури, яка відображає як зміни в діяльності підрозділів холдингу, так і динаміку розвитку трудового колективу, забезпечує перебудову організації та її корективи відповідно до змін у виробництві, технологіях тощо;

3) формування та управління корпоративною культурою, що узгоджує національний менталітет та інтереси холдингу, формує чітке сприйняття і розуміння корпоративних місій та цінностей;

4) створення гнучкої моделі заохочення результативності праці, заснованої на змішаних методах стимулювання; за такої системи використовуються винагороди, що одночасно поєднують у собі елементи матеріального і нематеріального стимулювання; така модель винагород створює у працівників відчуття морального обов'язку перед компанією, забезпечує значну лояльність по відношенню до неї; при цьому слід враховувати, що універсальних підходів до системи винагород і компенсацій не існує; залежно від особистості працівника та особливостей кожної країни питання про винагороди вирішуються в кожному випадку окремо;

5) довгострокова стратегія підбору кадрів з гнучким використанням трудових ресурсів через орієнтування до поступового переходу від кількості до якості праці (підготовка і розвиток персоналу шляхом довгострокових соціальних програм та фінансування освіти сільської молоді);

6) реалізація принципів постійного оновлення вертикальних та горизонтальних векторів взаємодії працівників холдингу для забезпечення атмосфери співробітництва на всіх рівнях, що формує постійний безпосередній контакт керівництва організації з працівниками, створює гнучку систему реагування на зміни.

Висновки. На сучасному складному етапі існування економіки України національні агрохолдинги проходять стадію становлення, що ускладнює їх функціонування. Не зважаючи на складні умови господарської діяльності, вони нарощують свої можливості, маючи позитивну динаміку розвитку. Глобалізація економічних процесів створює для агрохолдингів України значні можливості збільшення обсягів збуту виробленої продукції, забезпечує зростання прибутків через розширення ринків збуту, вихід на нові

світові ринки. Одночасно глобальні економічні процеси ставлять нові вимоги до управління господарською діяльністю, які повинні бути зорієнтовані на світові стандарти. Дотримання таких вимог несе в собі збільшення витрат, як технологічних, так і управлінських. Перевагою агрохолдингів перед іншими українськими товаровиробниками є саме більша доступність ресурсів для реалізації цих вимог світового ринку. Варто наголосити на тому, що без здійснення таких витрат неможливо забезпечити конкурентоздатність національних агрохолдингів в умовах глобалізації світової економіки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Антонюк Л. Конкуренентоспроможність національної економіки в умовах глобалізації : дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.05.01 «Світове господарство і міжнародні відносини» / Л. Антонюк. – К., 2004. – 427 с.
2. Радзівєвська С. Конкуренентоспроможність та інтеграційні перспективи України / С. Радзівєвська. – К. : Знання України, 2012. – 344 с.
3. Економічна енциклопедія : у 3 т. / ред. кол.: С. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Академія, 2000– . – Т. 1. – 2000. – 598 с.
4. Данкевич А. Розвиток інтегрованих структур у сільському господарстві : [монографія] / А. Данкевич. – К. : ННЦ ІАЕ, 2011. – 350 с.
5. Великі, аграрні та ефективні «АгроБізнес-Кур'єр» № 19/2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://agrobiz.com.ua/publications/6-velyki-agrami-ta-efektyvni>.
6. Доронін А. Роль інтегрованих компаній у підвищенні конкурентоспроможності цукро-бурякового виробництва / А. Доронін // Економіка АПК. – 2011. – № 10 (204). – С. 33–38.
7. Гуторов А. Вертикально інтегровані структури у сільському господарстві: економічні засади формування та розвитку / А. Гуторов // Економіка і прогнозування. – 2011. – № 1. – С. 120–130.
8. Агрохолдинги України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.cugp.com.ua/links/21-ukrainian-agroholdings.html>.
9. ТОП-100 Рейтинг лучших компаний Украины: «100 крупнейших агрокомпаний Украины». – К. : Экономика, 2011. – № 3. – 96 с.
10. Невиконана місія. Транснаціональні корпорації не стали в Україні локомотивами розвитку // Тиждень. – 2013. – 25 березня. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://tyzhden.ua/Economics/74634/PrintView>.
11. Ночвіна І. Особливості діяльності транснаціональних корпорацій в Україні та їх вплив на національну економіку / І. Ночвіна // Збірник наукових праць Харк. нац. пед. ун-ту ім. Г.С. Сковороди. «Економіка». – 2014. – Вип. 14. – С. 200–207. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://journals.uran.ua/index.php/2312-2404/article/view/39773/35874>.
12. Аграрний сектор України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bakertilly.ua/media/pdf/Agri2013RU.pdf>.