

*Т.Г. ДУДАР, доктор економічних наук, професор,  
член-кореспондент НААН  
В.В. ГАЛУЩАК, викладач*

*Тернопільський національний економічний університет*

## **Оцінка потенціалу і ринкових позицій аграрних холдингів**

Сучасні ринкові соціально-економічні трансформації аграрного сектору України супроводжуються докорінною перебудовою інституціональної структури аграрної економіки, яка тісно пов'язана із процесами капіталізації. В цих умовах найбільшою мірою реалізують свій шанс великотоварні підприємства і аграрні холдинги. Агрохолдинги, скориставшись невизначеністю в аграрному секторі держави, шляхом акумулювання значних земельних та інвестиційних ресурсів динамічно нарощують обсяги виробництва сільськогосподарської продукції для задоволення попиту внутрішнього й зовнішнього агропродовольчих ринків, підвищують ефективність господарювання на селі.

Проблемам становлення і функціонування агрохолдингів, у контексті еволюції економічних процесів в агробізнесі України, присвячені роботи багатьох вчених-економістів. До найбільш відомих належать наукові праці С. Авдашевої, В. Амбросова, В. Андрійчука, В. Голоти, О. Єранкіна, Т. Зінчук, О. Мороза, Ю. Нестерчук, Т. Осташко, П. Саблука та інших.

Водночас, незважаючи на значний потенціал новостворених вертикально-інтегрованих структур і відчутні переваги великотоварного агропромислового виробництва, в окремих регіонах поширюються такі негативні явища, як недооцінка сільськогосподарських земель, низька вартість робочої сили, важке фінансове становище сільськогосподарських підприємств, декапіталізація у сільському господарстві. Тобто, на фоні збільшення кількості агропромислових хол-

дингів для невеликих сільськогосподарських підприємств цілком очевидною стає перспектива втратити свою конкурентоспроможність. Все це зумовлює проведення глибших наукових досліджень діяльності агрохолдингів в окремих регіонах України.

Метою статті є вивчення сутності й передумов утворення вертикально-інтегрованих структур в агропромисловому виробництві, здійснення оцінки потенціалу та ринкових позицій агрохолдингів в окремих регіонах України з акцентуванням уваги на їхній ролі у системі екологізрівноваженого розвитку сільського господарства і сільських територій.

Ефективна форма діяльності агрохолдингу передбачає інтеграцію в єдиний процес основних стадій виробництва: починаючи від наукових досліджень, проектування, налагодження матеріального виробництва до реалізації продукції вигідними збутовими каналами. Головна мета створення такого вертикально-інтегрованого формування полягає не стільки у налагодженні прямих зв'язків між учасниками, усуненні посередницьких ланок, скороченні матеріальних витрат та збільшенні доходу, скільки у забезпеченні фінансової стійкості його структурних елементів, оптимізації процесу розподілу прибутку через взаємодію фінансово-кредитних установ з виробництвом, а також сприятливого інвестиційного й податкового клімату. Нова форма агробізнесу повною мірою відповідає логістичній концепції, що також орієнтується на потокові процеси та вважається одним з основних інструментів підвищення конкурентоспро-

можності підприємства в умовах сучасних глобальних змін.

Встановлено, що більшість агрохолдингів, що функціонують в Україні, хоча й прагнуть забезпечити диверсифікацію виробництва, проте мають чітко визначену виробничу спеціалізацію, навколо якої відбувається нарощування виробничих, обслуговуючих, комерційних та інших господарських структур, основними завданнями яких є забезпечення конкурентоспроможності виробництва конкретного виду сільськогосподарської продукції.

Аграрні холдинги, за твердженням В.Г. Андрійчука, "... є результатом капіталізації та економічної концентрації, а їхньою особливою рисою є спосіб організації управління на основі виділення головної великої компанії і втрати права юридичної особи усіма іншими підприємствами, що увійшли до її складу, з подальшим їхнім перетворенням у структурні підрозділи"<sup>1</sup>. І хоча вчений визнає термін "агрохолдинг" умовним, все ж пропонує відображати домінують інтегратора такого утворення, відповідно до чого подає їхні наступні різновиди (рис. 1).

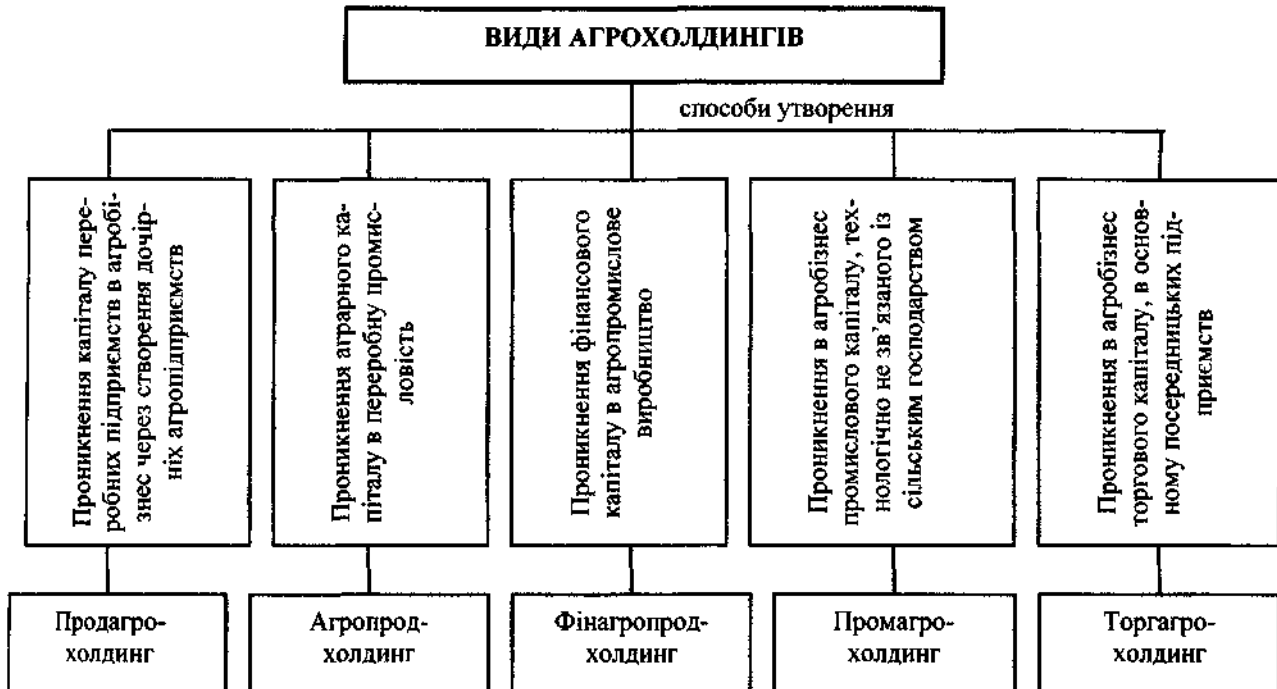


Рис. 1. Способи утворення різних видів агрохолдингів відповідно до наявності домінуючого інтегратора

Основною передумовою інтенсивного становлення й розвитку агрохолдингів в Україні були недосконалі земельні відносини, пов'язані з низьким попитом на сільськогосподарські угіддя, разом з їхньою доступністю. Саме це зумовило активізацію процесів, спрямованих на нарощування земельного фонду таких інтегрованих утворень.

У ході інституціональних перетворень в аграрному секторі України відбулася передача сільськогосподарськими підприємствами консолідованих орендних земельних ділянках у суборенду вертикально-інтегрованим структурам – агрохолдингам.

Це переважно великі промислові, торгові й фінансові компанії, в яких діяльність спрямована переважно на експорт, а розміри землекористування сягають 300 тис. га земельних угідь. Найпоширенішими формами залучення агрохолдингів в аграрну галузь стали оренда землі та майна; видача кредитів сільськогосподарському підприємству з наступною процедурою його банкрутства; скуповування акцій або додатковий випуск акцій сільськогосподарським підприємством та їх скуповування<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Андрійчук В.Г. Капіталізація сільського господарства: стан та економічне регулювання розвитку: [монографія] / В.Г. Андрійчук. – Ніжин: ТОВ В-во "Аспект-Поліграф", 2007. – 216 с.

<sup>2</sup> Зінчук Т.О. Європейська інтеграція: проблеми адаптації аграрного сектора економіки: [монографія] / Т.О. Зінчук. – Житомир: ДВНЗ. – С. 25.

Кожен із представлених агрохолдингів (рис. 1) є формою агропромислової інтеграції, що має вертикальний характер і створюється шляхом об'єднання капіталів різних секторів економіки з метою забезпечення технологічної єдності або економічної диверсифікації виробництва компаніями-інтеграторами. Серед агрохолдингів, що функціонують в Україні, більшість із них створені з ініціативи несільськогосподарських організацій, в результаті чого аграрний сектор став більше спрямованим на підприємницькі аспекти і менше – на традиційно-соціальні.

Дослідження показують, що серед 35 створених великих агрохолдингів, найбільша їхня концентрація спостерігається в південних областях України. Їхня загальна

площа землекористування досягла близько 4 млн га сільськогосподарських угідь, проте лише 13 компаній розмістили свої акції на фондових ринках. У результаті станом на 1 листопада 2010 року їхня сумарна капіталізація становила 10,7 млрд дол. США (табл. 1). Причому на перші п'ять агрохолдингів (Агроліга, Миронівський хлібопродукт, Кернел Холдинг, Авангард, Мрія Агро) припадає 84,8% залучених на фондовому ринку інвестицій. Слід також зазначити, що більшість акцій українських агрохолдингів розміщені на Лондонській, Франкфуртській й Варшавській біржах.

Зростання капіталізації агрохолдингів у сучасних умовах є результатом активізації діяльності таких утворень на фондових ринках.

### 1. Капіталізація та залучення інвестицій найбільшими агрохолдингами України станом на 01.11.2010 р.<sup>1</sup>

Компанія	Місце розташування біржі, на якій розміщено акції	Ринкова капіталізація, млн дол. США	Частка у загальній капіталізації агропродовольчих компаній, %	Залучено інвестицій через біржі, млн дол. США
Агроліга	Варшава	4295,1	40,1	1280,1
Миронівський хлібопродукт (включаючи Миронівський завод круп і комбікормів)	Лондон	1518,0	14,2	323,0
Кернел Холдинг	Варшава	1506,0	14,0	385,0
Авангард	Лондон	938,0	8,7	188,0
Мрія Агро	Франкфурт	841,0	7,8	90,1
Астарта Холдинг	Варшава	524,0	4,9	32,0
Сінтал	Франкфурт	230,0	2,1	47,5
МСВ Agricole	Франкфурт	230,0	2,1	56,0
Дакор	ПФТС	215,0	2,0	43,0
Агротон	Франкфурт	162,2	1,5	54,0
Креатив Груп	Франкфурт	128,0	1,2	30,0
Укррос	Франкфурт	67,0	0,6	42,0
Ленд ком	Лондон	65,9	0,6	135,5
Разом		10720,2	100,0	2706,2

Встановлено, що на території Тернопільської області функціонує дев'ять основних агрохолдингів, проте лише два з них зареєстровані в межах області: "Агрохолдинг Мрія" і ТОВ "Бучачагрохлібпром" (табл. 2).

Найбільшою компанією серед них є ТОВ "Українські аграрні інвестиції", що використовує в Україні 330 тис. га земельних угідь. За оцінкою домінуючого інтегратора, це

агроформування є фінагропродхолдингом, створеним внаслідок переливання ресурсів із фінансової сфери у сферу агропродовольчого виробництва. Джерелом надання ресурсів свого часу виступила російська компанія "Ренесанс капітал". Аграрний напрям цього холдингу багатопрофільний, але найбільше уваги приділяється молокопродуктовій галузі. До його складу входить 14 молокозаводів<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Нестерчук Ю.О. Тенденції розвитку холдингів в АПК / Ю.О. Нестерчук, В.М. Голота [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.udau.edu.ua/library.Php?id=1486>

<sup>2</sup> Єранкін О.О. Формування агропромислових формувань в Україні: глобалізаційний і маркетинговий аспекти / О.О.Єранкін // Вчені записки: (зб. наук. праць): КНЕУ, 2008. – №10. – С.180.

## 2. Оцінка особливостей агробізнесу основних агрохолдингів, що функціонують у межах Тернопільської області<sup>1</sup>

Компанія, формування	Характеристика формування, власники	Склад та особливості розташування агробізнесу	Земельний банк, тис. га
ТОВ "Українські аграрні інвестиції"	"Клуб сиру" (14 молокозаводів). Власник – російська компанія "Ренесанс капітал"	Сільськогосподарське виробництво, переробка молока	330
Група компаній "Агрохолдинг Мрія"	Створена в 1992 році як фермерське господарство. Холдинг із 2007 року. Ринкова капіталізація – 841,0 млн дол. США	Виробництво і реалізація картоплі, цукрових буряків, зернових та олійних культур. Володіє потужностями по зберіганню картоплі (16 тис.т) і зерна (301,5 тис.т)	218
Цукровий холдинг "Дакор"	Створений в результаті об'єднання із "Ленд вест компані". Ринкова капіталізація – 215,0 млн дол. США	Сільськогосподарське виробництво, виробництво цукру (до його складу входить Кременецький цукровий завод)	163
Холдингова компанія "Украгроінвест"	Створена в 2005 році	Вирощування, закупівля, переробка та реалізація зернових культур, ріпаку, сої. Переробка молока	140
ЗАТ "Райз"	Включає п'ять дочірніх підприємств по дистрибуції високоякісного насіння, засобів захисту рослин, добрив і техніки. Має 64 філії по всій Україні	Матеріально-технічне постачання, селекція, насінництво, зернотрейдерство	130
Агропромислова корпорація "Укррос"	Колишній цукровий союз "Укррос". Створений в 1998 році. Капіталізація холдингу становить 67,0 млн дол. США	Має сім цукрових заводів, у т.ч. Чортківський цукровий завод, 17 агропідприємств, у т.ч. ТОВ "Агрополіс" Чортківського району, дві комерційні структури. Діяльність: виробництво цукру, зернових та олійних культур. Частка на ринку цукру – 12,4%	105
Landkom International	Англійська компанія. Ринкова капіталізація – 65,9 млн дол. США	Вирощування зернових і ріпаку. Діє на території чотирьох західних областей України, в т.ч. на території Бережанського, Чортківського, Збарзького районів	70
ЗАТ Комплекс "Агромарс"	До 2006 року співвласником був датський венчурний інвестор Аграрна інвестиційна корпорація ArS (39% акцій)	Виробництво зернових, елеватори, комбикормові заводи. Виробництво м'яса – бройлерів (частка ринку – 27%) і м'ясних напівфабрикатів	35
ТОВ "Бучачагро-хлібпром"	Створено на основі торговельного капіталу, до складу входять гуртові й роздрібні торгові точки, комбінат хлібопродуктів, аграрні підприємства	Виробництво і реалізація насіння, вирощування племінної худоби, сільськогосподарських культур, послуги зі зберігання й відвантаження зерна	25

Господарська діяльність вертикально-інтегрованих компаній на території Тернопільської області досить різноманітна. Їхні земельні наділи в більшості є розрізненими, що вимагає додаткових зусиль для координації й контролювання їхньої діяльності. Прикладом територіальної розрізненості сільськогосподарських угідь є Група компаній "Агрохолдинг Мрія", яка володіє земельними угіддями загальною площею 218 тис. га на території чотирьох областей: Тернопільської, Івано-Франківської, Хмельницької й Чернівецької. Вертикально-інтегрований агропромисловий холдинг вирощує і реалізовує зернові культури, цукрові буряки, картоплю, займається насінництвом. Крім цього володіє шістьма цукровими заводами й елеваторами потужністю зберігання зерна 200 тис. т.

Весь земельний банк холдингу поділений на 12 кластерів, у середньому від 10 до 22 тис. га кожен. На чолі кожного кластера стоїть окрема виробничо-господарська структура, яку очолює провідний менеджер. Такий організаційний підхід до управління виробництвом досить широко застосовується холдинговими компаніями, що мають суттєво розрізнені земельні угіддя. Вони забезпечують виробничу децентралізацію в сукупності з централізацією адміністративних функцій. У міру зростання масштабів виробничо-господарської діяльності однією з нерозв'язаних проблем агрохолдингів є забезпечення виробничо-господарських і управлінських процесів висококваліфікованим управлінським персоналом.

В умовах розвитку ринкових відносин ефективність діяльності агрохолдингів можна характеризувати не лише на основі фі-

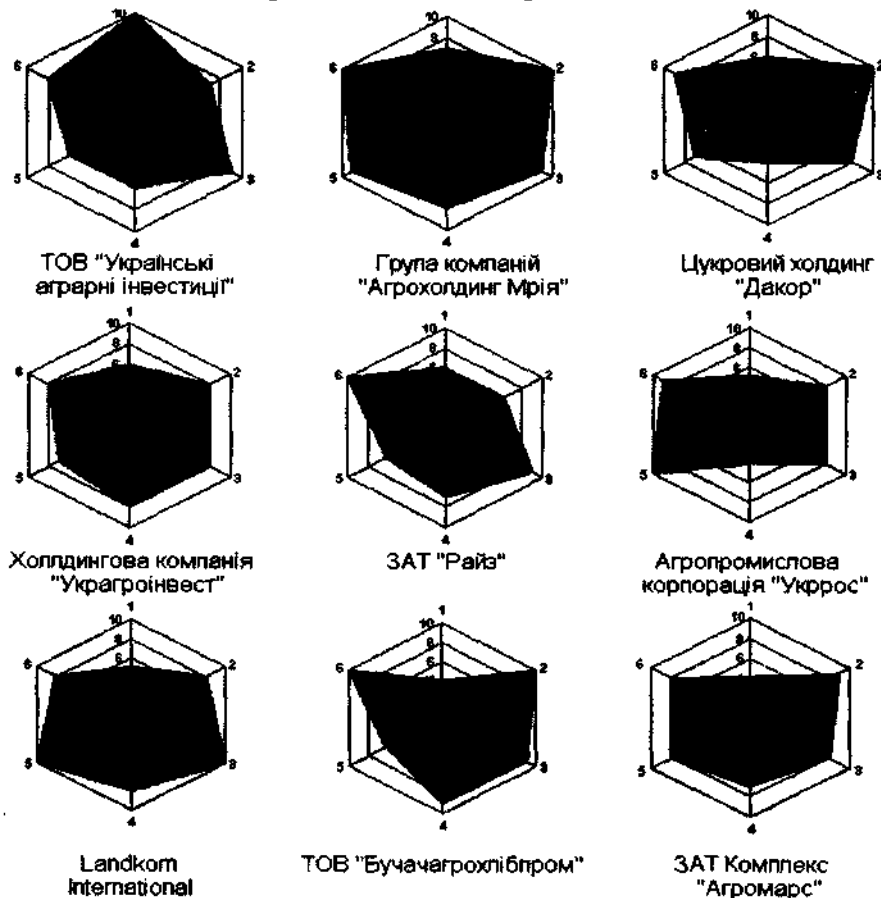
<sup>1</sup> Офіційні сайти холдингів; <http://domik.volyn.ua/articles/top-25-lendlordiv-ukraini>; Єранкін О.О. Формування агропромислових формувань в Україні: глобалізаційний і маркетинговий аспекти / О.О. Єранкін // Вчені записки: (зб. наук. праць): КНЕУ, 2008. – №10. – С.175-187.

нансово-економічних показників, але й на підставі оцінки потенціалу та їх ринкової позиції. Аналіз окремих параметрів господарювання агрохолдингів на основі графоаналітичного методу діагностики дав змогу порівняти умови їхньої діяльності та виявити подібні тенденції щодо їхнього подальшого розвитку (рис. 2).

Оцінка й аналіз потенціалу та ринкових позицій агрохолдингів, які функціонують у межах Тернопільської області, засвідчують, що найкращою регіональною позицією володіє Група компаній "Агрохолдинг Мрія". Одержані розрахункові показники по цьому агрохолдингу характеризуються найбільш вагомими значеннями і збалансованістю. Основними перевагами Групи компаній "Агрохолдинг Мрія" визнано: зручну локалізацію угідь; високий рівень інноваційності та диверсифікації; активну інвестиційну політику й рівень капіталізації. Сильними сторонами Цукрового холдингу "Дакор" є високий рівень локалізації та розвинений

бренд. Інші показники дещо поступаються значеннями досліджуваних формувань, особливо – рівень диверсифікації виробництва. "Агромарс" демонструє непогані показники по більшості напрямів, крім наявності земель для сільськогосподарського виробництва. Серед досліджуваних формувань певні шанси щодо перспективного розвитку має ТОВ "Бучачагрохлібпром", яке поступається лише нижчими показниками площі земельних угідь і рівнем капіталізації. Відтак, найнижчий рівень потенціалу й ринкових позицій у межах області було виявлено у ЗАТ "Райз" та Агропромислової корпорації "Укррос".

Загалом агрохолдингові компанії, які функціонують у регіоні, мають потужний виробничо-господарський потенціал, що дає їм змогу здійснювати ефективну господарську діяльність. Якщо ж узагальнити в цілому по напрямах аналізу, то найнижчі показники у досліджуваних агрохолдингах спостерігаються в капіталізації підприємств і наявності бренда.



**Умовні позначення осей:**

1 – розмір земельних угідь;

2 – локалізація земельних угідь;

3 – інноваційність господарської діяльності;

4 – диверсифікація виробництва;

5 – рівень капіталізації;

6 – наявність і відомість бренда.

**Рис. 2. Оцінка потенціалу та ринкових позицій агрохолдингів, що функціонують у межах Тернопільської області**

Слід зазначити, що, незважаючи на певні відмінності у спеціалізації агрохолдингів, умовах їх формування й функціонування, більшість із них мають багато спільних рис, що характеризують їх як високотехнологічні, маркетингоорієнтовані, інвестиційно активні господарські утворення, які динамічно розвиваються. Поряд із цим діяльність таких утворень постає перед значними обмеженнями, що визначаються недосконалим нормативно-законодавчим полем у державі, недобросовісною конкуренцією, запитами споживачів й інших груп контактних аудиторій.

Дослідження показують, що агрохолдинги порівняно з іншими організаційно-правовими формами господарювання на селі мають ряд суттєвих переваг. Найвагомішою перевагою є те, що в таких утвореннях досягається реальна інтеграція сільського господарства, підприємств із переробки сільськогосподарської продукції й торгівлі. В агрохолдингах в результаті формування мережевої структури між підрозділами-підприємствами виникає можливість внутрішньої реалізації продукції, спільне використання ресурсів, поглиблення переробки сільськогосподарської продукції. Такий внутрішній механізм дає змогу уникати посередників та акумулювати більшу частку прибутку в межах холдингу. Кінцеві результати діяльності зумовлюють вищий рівень орендної плати орендодавцям за земельні частки (паї), а також заробітної плати працівникам, які забезпечують своєю працею виробництво сільськогосподарської продукції ефективніше, ніж це властиве іншим організаційно-правовим формам у сільському господарстві.

Крім того, форма вертикальної інтеграції структурних підрозділів є більш вдалою і значно ефективнішою порівняно з традиційними формами об'єднання, яка властива аграрним підприємствам, що сформували власні переробні цехи, але не забезпечують глибокої переробки сільськогосподарської сировини.

Безперечно, концентрація та інтеграція агробізнесу в результаті функціонування агрохолдингів із використанням ефективного менеджменту дають можливість запроваджувати у виробництво наукові роз-

робки значно ширше, ніж це може бути здійснено в дрібних і середніх агропідприємствах.

Поряд із тим окремі аспекти господарської діяльності агрохолдингів зазнають критики експертів та мають дискусійний характер серед науковців. Найбільшою мірою це стосується тінізації відносин усередині агрохолдингів, а також їхньої діяльності, спрямованої на мінімізацію податків і платежів до державного й місцевих бюджетів. О.О. Мороз стверджує, що "... складна інтегральна форма господарювання є ідеальною для проведення як відносно законних (оптимізація й мінімізація податків та спекуляцій), так і незаконних (ухилення від сплати податків) операцій"<sup>1</sup>. Прагнення агрохолдингів до зменшення податкових зобов'язань зумовлює також їхню активну діяльність в офшорних зонах (майже половина з них має відкриті рахунки на Кіпрі) та уникнення формалізації й узаконення статусу агрохолдингів, що суттєво ускладнює процедури обліку і контролю діяльності материнських та дочірніх компаній і встановлення взаємозв'язків між ними.

Серйозне занепокоєння викликають земельні відносини, які складаються при оренді земель гігантами індустрії, великими корпоративними об'єднаннями, агрохолдингами, різними компаніями й організаціями. Ці вертикально-інтегровані структури орендують земельні частки (паї) у селян і концентрують їх на великих земельних площах для вирощування в основному високорентабельних сільськогосподарських культур. Окремі з цих господарських структур не беруть безпосередньої участі у сільськогосподарській діяльності, а займаються лише закупівлею сільськогосподарської продукції, реалізацією агропродовольчих товарів і ресурсним забезпеченням аграрних підприємств.

Поряд із позитивними сторонами, які проявляються завдяки вкладеним інвестиціям з боку їх засновників, в оренді земель, часто запущених, необроблюваних, є ряд недоліків у формуванні методичних підходів до їх оренди. По-перше, у гонитві за

<sup>1</sup> Мороз О.О. Діяльність інтегрованих сільськогосподарських підприємств / О.О. Мороз // Економіка АПК. – 2010. – № 4. – С.96.

прибутками вони ведуть виснажливе землеробство, тому що орієнтація у використанні земель здійснюється переважно на інтенсивні методи вирощування високорентабельних сільськогосподарських культур при порушенні вимог сівозмін і раціональної структури посівів. По-друге, великі господарські формування майже не проявляють інтересу до тваринницької галузі. По-третє, великі компанії-орендарі здебільшого не дотримують вимог раціонального та еколого-безпечного господарювання на орендованих землях, не організовують переробки сільськогосподарської продукції на місцях, не проявляють належної турботи про збереження й підвищення родючості ґрунтів і поліпшення агрокультури, залишаючи поза власними інтересами вирішення соціальних

питань розвитку сільських поселень, в яких проживають орендодавці.

Відсутність дійового контролю з боку держави за використанням сільськогосподарських земель часто призводить до хижацького ставлення у їх використанні тимчасовими орендарями.

Таким чином, розвиток агрохолдингів в Україні слід сприймати як об'єктивну реальність у прояві підприємницького ефекту в умовах розвитку ринкових відносин, проте їхню діяльність слід спрямовувати в русло державної аграрної стратегії. Це означає, що державна аграрна політика щодо агрохолдингів повинна формуватися, передусім, у напрямі забезпечення екологічно зрівноваженого розвитку сільського господарства і сільських територій у регіонах.

---

*□ Розкрито сутність і передумови формування вертикально-інтегрованих структур в агропромисловому виробництві, здійснено оцінку потенціалу і ринкових можливостей агрохолдингів, які функціонують у межах Тернопільської області. Визначено їхню роль у системі екологічно зрівноваженого розвитку сільського господарства та сільських територій у регіонах.*

*□ Раскрыты сущность и предпосылки формирования вертикально-интегрированных структур в агропромышленном производстве, осуществлена оценка потенциала и рыночных возможностей агрохолдингов, функционирующих в пределах Тернопольской области. Определена их роль в системе экологоуравновешенного сельского хозяйства и сельских территорий.*

*□ Essence and pre-conditions of forming of the vertical integrated structures are exposed in an agroindustrial production, the estimation of potential and possibilities of markets of the agrarian holdings which are functioning in the Ternopol area is carried out. Their role in the system of the ecologically balanced development of agriculture and rural territories in regions is defined.*