

Ю. П. Майданевич,  
к. е. н., доцент кафедри обліку і аудиту,  
Таврійський національний університет ім. В.І. Вернадського

# СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК ІНТЕГРОВАНИХ ОБ'ЄДНАНЬ В АГРАРНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ

Y. Maidanevych,  
candidate of economic Sciences, associate Professor of the Department of accounting and audit,  
Taurida national University. V.I. Vernadsky

## ESTABLISHMENT AND DEVELOPMENT OF INTEGRATED ORGANIZATIONS IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE

**В статті досліджується становлення і розвиток інтегрованих об'єднань, а також передумови формування ефективного корпоративного середовища та прояви певних суперечностей у системах корпоративного менеджменту в аграрній сфері України.**

**The article deals with the formation and development of the integrated associations, as well as prerequisites for the formation of the effective corporate environment and manifestations of certain contradictions in systems of corporate management in the agrarian sector of Ukraine.**

*Ключові слова:* корпорація, корпоративне середовище, холдинг, фінансово-промислові групи, синдикат, концерн, консорціум, асоціація.

*Key words:* corporation, corporate environment, holding group, industrial financial group, syndicate, group, a consortium Association.

### ВСТУП

У результаті проведених в Україні економічних реформ терміни "корпорація", "корпоративне управління" стали все частіше використовуватися в засобах масової інформації й у літературі, поступово формуючи уявлення про систему управління, прийнятою корпораціями, як про один з магічних способів ефективного управління і виведення українських підприємств з кризи [1]. Поряд із цим, активне співробітництво з закордонними партнерами надало можливість українським керівникам різних рангів вивчати досвід корпорацій передових закордонних країн, а українське законодавство породило багато питань і сумнівів із цього приводу.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Результати аналізу наукової літератури з проблем дослідження організаційних структур управління інтегрованих структур в агросфері досліджуються в працях таких відомих закордонних і вітчизняних учених-економістів, як Ф. У. Тейлора, А. Файоля, М. Вебер, М. Фоллет, Ч. Бернард, Ф. Ротлісбергер, Э. Мэйо, А. Маслоу, Д. Макклелландом, Ф. Герцбергом, Б. Скиннера, Акбердин Р.З., Кібанова А.Я., Райсс М., Рогожина С.В., Рогожина Т.В., Карпуніна Н.Д., Мільнера Б.З., Юкаева В.С. та ін.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Основною метою статті є дослідження становлення і розвитку інтегрованих об'єднань, а також передумови формування ефективного корпоративного середовища та прояви певних суперечностей у системах корпоративного менеджменту в аграрній сфері України.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Почати розгляд питання корпоративного управління в Україні представляється доцільним з аналізу Українських корпорацій у сучасній економіці.

Насамперед, розглянемо визначення корпорації. Найбільш повне визначення можна знайти в "Великому комерційному словнику": "Корпорація — є широко розповсюдженою в економічно розвинених країнах формою організації підприємницької діяльності, що має на меті часткову власність, юридичний статус та концентрацію управлінських функцій в руках верхнього ешелону професійних керівників (менеджерів), що працюють за наймом".

Із цього визначення випливає обов'язковість наявності, як мінімум, декількох принципових умов для успішного функціонування корпорації: рівень розвиненості економічної системи, освоєні населенням види підприємництва, співіснування різних форм власності, достатня кількість професійних управлінців (менеджерів). Тому

без реалізації цих умов вести мову про ефективність корпоративного управління передчасно хоча б до тих пір, поки в масштабах держави (регіону) або в окремій сфері не будуть сформовані необхідні нормативні та економічні засади для успішної діяльності корпорацій [2].

Протягом різних періодів розвитку вітчизняної економіки було закладено передумови формування ефективного корпоративного середовища, але при цьому мали прояв певні протиріччя в системах корпоративного менеджменту, з якими доводиться мати справу на практиці. На кожному періоді відбувалась персоніфікація нової стадії розуміння керівництвом держави економічних проблем та опрацювання шляхів щодо їх вирішення, тому межі періодів є умовними та можуть бути зрушені в будь-який бік, зважаючи на застосовувані критерії. На наш погляд, часові рамки та ключові проблеми кожного з періодів можуть бути описані в такий спосіб.

Період до 1987 р. Адміністративно-командні методи централізованого управління державною економікою перестали відповідати вимогам макроекономічної ситуації; відсторонення працівників середнього й нижнього рівня від реальної участі в управлінні підприємствами спонукало багатьох з них спробувати себе в кооперативному бізнесі, що зароджується при дрібному, або індивідуальному підприємстві, а відсутність чіткої законодавчої бази й практичних знань по економіці привело багатьох з їх до краху ілюзій швидкого збагачення. Корпоративність як система управлінського впливу на виробництво все більше мала ототожнення з клановістю партійно-номенклатурної еліти та обумовлювала суперечливе ставлення підприємців-початківців.

Протягом даного періоду, корпоративне середовище було схоже на систему партійно-господарських активів: всі ключові посади на підприємствах розподілялися без урахування професіоналізму керівників за наявними зв'язками. Основою для цього послужили, на наш погляд, три події:

1. Відсутність вітчизняних висококваліфікованих незалежних управлінців на ринку праці.
2. Неготовність високо оплачувати працю кваліфікованих управлінців, що з'являються.
3. Низьке бажання взаємного обміну накопиченим досвідом між країнами з розвитий ринковою економікою й країнами колишнього соціалістичного табору.

Період з 1987 р. по 1991 р. Відцентрові сили введено вели до розпаду монополізованої і централізованої організації господарства. Дозволено оренда підприємств спонукала директорський корпус до поетапного їхнього підпорядкуванню групам працівників, що розділяли позицію керівників, тобто корпоративність здобувала відтінок лояльності влади. Передбачена на законодавчому рівні участь працівників в процесах управління підприємствами шляхом функціонування рад трудових колективів не набула розвитку через непідготовленості працівників до ефективної участі в процесах управління та небажання керівної ланки "ділитися владою".

Протягом даного періоду закладалися засади корпоративності директорського корпусу та структур, що були наближені до партійно-номенклатурних управлі-

нських органів, проте вже мали прояв паростки зароджуваного корпоративного середовища. В Україні, крім промислового, у банківському і страховому секторах економіки виник і почав розвиватися фінансовий капітал. З'явилися джерела та перші інструменти накопичення капіталу.

Період з 1991 р. по 1994 р. Активні процеси чекової приватизації, протягом якої мав місце первинний розподіл власності серед сформованих фінансово-банківських структур і директорського корпусу; участь в процесах приватизації була можливою, в першу чергу, через відкриту та приховану співпрацю з адміністрацією регіонів та Держкоммайном України. Акціонерні товариства, що створювалися в процесі приватизації на основі великих державних підприємств, вже можна було відносити до корпоративних структур, проте несформованість акціонерного права, недооціненість корпоративного майна, а також готовність персоналу підприємств зумовлювали розвиток корпоративного управління на традиційних методах, які у виконанні непрофесійних управлінців призвели до подальшого розвалу та банкрутству підприємств. Все це обумовлювало параліч центральної влади та розпад державної власності, які спричиняли низький рівень прозорості господарських та правових операцій у рамках національної економічної системи.

При цьому почав формуватися певний корпоративний стиль взаємодії окремих структур, зокрема, як банківський капітал, нафтогазові підприємства та інші, коли державні органи управління змінювали самокеровані компанії [5]. Усунення же основної маси населення від участі в активних процесах управління власністю, скорочення робочих місць та економічна безграмотність сформували негативне ставлення до всіх процесів ринкових трансформацій економіки.

Безпосередньо протягом даного періоду було закладено засади дійсної корпоративності серед нових підприємницьких структур, що створювалися молодими (досвідченими, честолюбними) підприємцями, у яких було лише два шляхи: або кооперуватися з колишніми державними структурами, або протиставити їм цивілізований бізнес, заснований на досвіді закордонних корпоративних структур. До того ж, на ухвалені в корпораціях рішення, почала впливати вже отримана якісне закордонна освіта в нових для вітчизняної економіки сферах: на фінансовому та фондовому ринках, на ринку зобов'язань, у маркетингу, менеджменті. Активне взаємопроникнення західних та вітчизняних корпорацій, спільна діяльність на фондовому ринку України неминуче підштовхували українські корпорації до поглибленого розуміння особливостей корпоративного менеджменту.

Період з 1994 р. по серпень 1998 р. Грошова приватизація за умов ухвалення законів про акціонерні товариства, ринок цінних паперів, Цивільного кодексу України, уточнення законодавчої основи про приватизацію. Активне формування інфраструктурного ринкового забезпечення: інвестиційні компанії та фонди, реєстратори та депозитарії, пайові інвестиційні фонди, страхові компанії, консалтингові та аудиторські компанії, пенсійні фонди. Великими закордонними компаніями відкриваються в Україні філії, представництва або створюються спільні підприємства.

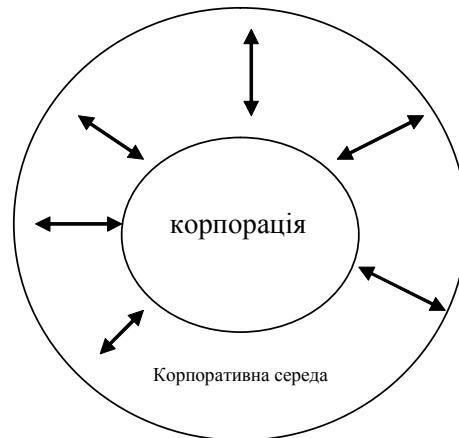
зовнішнє середовище

суспільство в цілому

місцеве населення

службовці

споживачі



постачальники

акціонери

← → - корпоративні відношення

**Рис. 1. Корпоративне середовище**

Вирішення основної проблеми залучення інвестицій переміщається з державного центра до регіонального рівня. Влади регіонів приймають місцеві рішення щодо створення страхових фондів з метою залучення інвестицій, а об'єктом купівлі-продажу відповідно до прийнятих регіональних документів стає земля та інші об'єкти нерухомості.

Період із серпня 1998 р. по теперішній час. Ситуація зовнішнього та внутрішнього дефолту, загальний дефіцит фінансових ресурсів. Відтік капіталу з України спонукають відшукувати нові фінансові інструменти або новітні механізми використання старих активів. Напруженість валютного ринку з одночасною відсутністю ринку корпоративних цінних паперів визначають регіональні фінансові інструменти практично єдиним засобом захисту від інфляції і отримання доходу в Україні.

На цьому фоні має прояв слабкий рівень підготовленості вітчизняних управлінців (особливо вищого ешелону управління) до вибору стратегії розвитку, вирішення проблем залучення капіталів та інвестиційних ресурсів, утримання та захопленню ринків збуту, врахування ширшої мотивації партнерів по бізнесу. Все це зумовлює подальший перерозподіл власності, проте вже на фоні акціонерів, що розуміються на своїх правах. Корупція та свавілля тіншового капіталу примушують менеджмент вищої ланки обирати один із двох напрямків: або контактувати з тіншовими структурами і поступово знищувати управління, або формувати таку систему корпоративних відносин, яка б забезпечувала збереження власних інтересів та власності[3].

Корпоративне управління має за основу відпрацьовані і діючі норми у сфері управління, організаційних структур, трудових взаємин, маркетингу, фінансів, цінних паперів, контрактних зобов'язань, договірної діяльності. За наявності базових державних документів та накопиченого досвіду можна формувати систему корпоративних відносин на рівні конкретної корпоративної

структури, встановлюючи, таким чином, орієнтири для економіки України в цілому.

У кожному конкретному випадку корпорація, в особі її вищої керівної ланки (а в умовах України це безпосередньо власники), обирає напрямок поступового залучення працівників до системи ділової взаємодії у сфері власності на заміну жорсткого управління найманими працівниками. Це становить найважливішу тенденцію становлення та формування належних корпоративних відносин.

Багаторічна суперечлива практика роботи корпорацій дала аналітичним і консалтинговим фірмам дуже великий матеріал для узагальнення й розробки єдиних норм і рекомендацій з корпоративного управління. Так, в 1992 р. Американським інститутом права були розроблені "Принципи управління корпораціями". Всі це створює певну впорядкованість у розумінні суті корпоративних відносин й інтересів найрізноманітніших структурних категорій суспільства. У процесі функціонування корпорації в її корпоративне середовище (рис. 1) залучаються тим або іншим способом різні суб'єкти суспільства й категорії людей.

Тому, в процесі прийняття рішень, керівництво корпорації має зважати на інтереси економічних складових суспільства, розглянутих нижче.

Споживачі, які вимагають до себе найпильнішої уваги з боку корпорації. Без споживачів корпорація просто не зможе існувати. Споживачі прагнуть отримати від неї якісні товари та послуги, прийнятний рівень цін, належне обслуговування і правдиву рекламу. Якщо корпорація не прагне спрямовувати сили на задоволення споживчих потреб, то це її головний стратегічний прорахунок, через який корпорація, як правило, зазнає невдач як у довгостроковому, так і у короткостроковому періодах. Це зумовлено тим, що ставлення до корпорації з боку суспільства в значній мірі формується в точках продаж товарів і послуг.

Службовці визначають сутність відносин з корпорацією, які трансформуються зі звичайних вимог справедливої оплати праці у інші аспекти взаємовідносин між працедавцем та працівниками, рівності можливостей, захисту здоров'я на робочому місці, фінансової безпеки, невтручання до особистого життя, свободи самовираження й забезпечення належного рівня життя.

Місцеве населення, на яку корпорації роблять найбільший вплив у процесі виробництва. Саме тут від корпорацій очікують особистої участі у вирішенні місцевих проблем: освіти, організації транспорту, умов для відпочинку, системи охорони здоров'я, охорони довкілля. В Україні, де багато місто утворюючих підприємств, ця проблема особливо актуальна, тому саме отут, насамперед, корпорації повинні пояснювати суть і характер своєї діяльності.

Держава й суспільство в цілому, на якому корпорації впливають на національний і міжнародний рівні. Їх діяльність є об'єкт пильної уваги з боку різних організацій та груп зацікавлених осіб, в тому числі і академічних кіл, владних структур та засобів масової інформації. Від корпорацій очікують участі в рішенні проблем національного та міжнародного масштабів.

Водночас їх першим і головним обов'язком перед суспільством є турбота про підтримку власної економічної життєздатності як виробника товарів і послуг, наймача й творця робочих місць. Однією з основних світових проблем, особливо на сьогодні, є проблема екологічної безпеки виробничих процесів.

Постачальники, більшу частину яких становлять, як правило, малі підприємства, що очікують від співробітництва з великими компаніями справедливих торговельних відносин і своєчасних платежів. Взаємини великих корпорацій й їхніх постачальників виявляють собою важливу ланку будь-якої економічної системи, тому що саме існування малого бізнесу залежить від сумлінного відношення до нього з боку корпорацій.

Акціонери вступають із корпорацією в особливі відносини: вони забезпечують безпосереднє існування корпорації як постачальники "ризикового" капіталу, що забезпечує її формування, розвиток і зростання. Інтереси акціонерів мають бути враховані у всіх найважливіших діях суспільства. Тобто корпоративне середовище є сферою взаємодії між корпорацією і тими, на кого вона може чинити вплив.

У всіх принципових рішеннях корпорації має бути досягнутий баланс інтересів учасників корпоративних відносин, що підвищує їх важливість і значимість. Як правило, з цією метою, великими корпораціями розробляється і затверджується перелік документів, який регламентує правила взаємодії та встановлює структуру в межах корпоративного середовища. Все це становить досить важливу частину корпоративного права, що представляє інтерес для системи корпоративних взаємин, що складаються в Україні. Природно, що західний досвід не може бути використаний в Україні в повному обсязі. Стосовно вітчизняних умов варто зважати на особливості як економічного, так і соціального розвитку суспільства, світогляд більшості споживачів, рівень готовності населення до сприйняття норм корпоративної культури.

Тобто без таких виправлень західні рекомендації з корпоративного управління без обліку української специфіки можуть виявитися неспроможними в нашій реальності [2].

Розглянемо шляхи можливого безболісного входження корпорацій у систему нормального корпоративного управління. Для цього вищому менеджменту корпорацій має бути виконати великий обсяг різнобічної, багатопланової роботи, заснованої на вимогах сучасного менеджменту, маркетингу, бізнесу. Ця робота складається з наступних основних етапів:

- 1) жорстке визначення цілей діяльності корпорації й способів мотивації її власників;
- 2) реструктуризація корпорації до рівня самокерованих структур під контролем власників;
3. вибір організаційної структури, адекватної поставленим цілям: виробництво, збут продукції, інновації, маркетинг;
- 4) розробка єдиних принципів роботи корпорації у вигляді місії, філософії або іншого основного документа;
- 5) зміна філософії оплати праці персоналу, особливо вищих менеджерів.

Переходячи від марксистського принципу "справедливої оплати по праці" до оплати праці, що враховує реальний внесок кожного працівника як в одержання потокового прибутку, так й у формування капіталізованого прибутку корпорації, ми зіштовхуємося з проблемою особистої зацікавленості акціонерів. Якщо пакет акцій значний, то й вплив акціонера вагомо в прийнятті рішень і частка прибутку, що розподіляє за підсумками фінансового року, значна. Якщо ж пакет акцій незначний, то мотивація зрушується в область одержання високої оплати за підсумки роботи. Тому реально систему оплати праці в корпораціях має враховувати три компоненти:

- пряма оплата праці за виконувану роботу на основі контракту;
- дохід від частки акцій за підсумками фінансового року;
- додаткові виплати й пільги (бонуси), обумовлені в кожній корпорації внутрішніми документами.

При такій схемі оплати праці вищі менеджери повинні одержувати сумарно високий дохід, що стимулює до інтенсивної праці, до збільшення частки приналежної їм капіталізованого прибутку, до розширення соціальних виплат і гарантій у корпорації. Цей шлях природно зніме наявні в Україні протиріччя між оплатою праці вищих менеджерів корпорацій і результатами роботи самих корпорацій.

Крім загальних принципів формування корпоративної взаємодії, у кожному корпоративному об'єднанні можуть мати прояв певні особливості, зумовлені специфікою організаційної побудови корпорації, придбаної власності та ін. Розглянемо найпоширеніші форми корпоративних об'єднань в Україні.

Асоціація. об'єднання фізичних і (або) юридичних осіб на добровільних засадах з метою взаємної співпраці з одночасним збереженням самостійності та незалежності членів об'єднання.

Консорціум. Тимчасове об'єднання банків, компаній та інших організацій тимчасового характеру на основі

загальної угоди з метою здійснення капіталомісткого проекту чи спільного розміщення позики (із солідарною відповідальністю перед замовниками).

Концерн. Велике об'єднання підприємств, пов'язаних спільністю інтересів, капіталом, договорами, участю в спільній діяльності (у багатьох випадках дану групу поєднує холдинг, що володіє акціями даних компаній).

Синдикат. Об'єднання підприємств з виробництва однорідної продукції, з метою організації її колективної реалізації через єдину мережу торгівлі.

Фінансово-промислові групи (ФПГ). Зареєстрована згідно законодавства у відповідних відомствах група юридично незалежних господарських суб'єктів, фінансово-інвестиційних інститутів, які об'єднали власні матеріальні ресурси та капітали з метою досягнення загальної економічної цілі. У ФПГ центральною (головною) компанією може бути як спеціалізована організація — "керуюча компанія", так і виробниче підприємство або об'єднання, банк, страхова або фінансова компанія.

Холдинг. Акціонерна компанія, у власності якої знаходяться контрольні пакети акцій і яка здійснює управління та контроль діяльності інших компаній. Холдингова компанія може не мати власний виробничий потенціал і не здійснювати виробничу діяльність.

Розвиток корпорацій сьогодні прямо залежить від належної організації фінансової діяльності в рамках кредитної та інвестиційної діяльності. Так як реструктуризація корпорацій та створення самокерованих структур призводять до взаємодії між значною кількістю юридичних осіб, вища ланка менеджменту корпорації, як правило, визначає принципи фінансової, інвестиційної та кредитної стратегії на базі основних цілей:

- консолідація структурних підрозділів корпорації з метою оптимізації податкових платежів;
- єдина кредитна й фінансова політика;
- реорганізація виробництва в наслідок злиття підприємств;
- проникнення, за посередництвом корпорації, у виробництво і збут різних товарів;
- реалізація єдиної політики і здійснення повного контролю за дотриманням спільних інтересів корпорації;
- прискорення процесу диверсифікації;
- організація внутрішніх потоків фінансових ресурсів;
- централізована участь у капіталі інших підприємств.

Зокрема, кредитна стратегія корпорації може бути зорієнтована, в першу чергу, на оптимізацію залучених ресурсів, шляхом випуску цінних паперів і роботи з ними, активних процесів взаємодії із закордонними організаціями та фондами, використання можливостей та умов офшорних та вільних економічних зон, акумулювання коштів працівників корпорацій у недержавних (у рамках корпорації) пенсійних фондах, страхових компаніях, на депозитах фінансово-банківських компаній, а також у капіталі підприємств-учасників корпорації.

## ВИСНОВОК

Успіх фінансової діяльності корпорації зумовлюється як своєчасними так і зваженими рішеннями вищої ланки менеджменту в поточній роботі, так і у питаннях формування стратегії, розробка якої має відбуватися не лише з урахуванням внутрішніх умов корпорації, а і з урахуванням впливу вітчизняної фінансової системи. Поліпшення рівня корпоративного управління є чинником підвищення інвестиційної привабливості.

### Література:

1. Головкова Л.С. Особливості формування та розвитку корпоративних структур в економіці України / Л.С. Головкова // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. — 2009. — № 7. — С. 60—68.

2. Грабко Є. В. Особливості сучасного етапу розвитку корпоративного управління в Україні / Є. В. Грабко; Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної Академії Державного Управління при Президентові України [Електронний ресурс]. — Доступ до ресурсу: [http://www.confcontact.com/2007may/8\\_grabko.htm](http://www.confcontact.com/2007may/8_grabko.htm)

3. Жаворонкова Г.В. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г.В. Жаворонкова, О.О. Дяченко // Наука й економіка. — 2010 р. №3. — С. 69—72.

4. Коваленко О.В. Розвиток корпоративно-інтегрованих агроформувань: зарубіжний досвід і українська практика / О.В. Коваленко // Економіка та управління. — 2011. — № 1. — С. 116—120.

5. Уманців Ю. Формування української моделі корпоративних відносин / Ю. Уманців [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dibpp/2009\\_8/N4-str10-13.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dibpp/2009_8/N4-str10-13.pdf)

### References:

1. Holovkova, L. S. (2009), "Osoblyvosti formuvannia ta rozvytku korporatyvnykh struktur v ekonomitsi Ukrainy", Derzhava ta rehiony, vol. 7, pp 60—68.

2. The official site of Dnipropetrovs'kyj rehional'nyj instytut derzhavnoho upravlinnia Natsional'noi Akademii Derzhavnoho Upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy (2007), "Osoblyvosti suchasnoho etapu rozvytku korporatyvnoho upravlinnia v Ukraini", available at: [http://www.confcontact.com/2007may/8\\_grabko.htm](http://www.confcontact.com/2007may/8_grabko.htm) (Accessed 13 April 2014).

3. Zhavoronkova, H.V. (2010), "Upravlinnia orhanyzatsijnymy zminamy suchasnykh pidpryemstv", [Organizational change management of modern enterprises], Nauka i ekonomika, vol. 3, pp 69—72.

4. Kovalenko, O. V. (2011), "Rozvytok korporatyvno-intehrovanykh ahroformuvan': zarubizhnyj dosvid i ukrains'ka praktyka", Ekonomika ta upravlinnia, vol. 1, pp. 116—120.

5. Umantsiv, Yu. (2010), "Formuvannia ukrains'koi modeli korporatyvnykh vidnosyn" available at: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dibpp/2009\\_8/N4-str10-13.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dibpp/2009_8/N4-str10-13.pdf) (Accessed 13 April 2014).

*Стаття надійшла до редакції 23.04.2014 р.*