

УДК 338.436

Сас О. О.,

Сас І. С.,

*аспіранти, кафедра економіки агропромислових формувань,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана», м. Київ*

### **ЕКОНОМІЧНА КОНЦЕНТРАЦІЯ ТА СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ В АГРОПРОМИСЛОВИХ ФОРМУВАННЯХ УКРАЇНИ**

*Розглянуто підходи до тлумачення сутності економічної концентрації та наведено власне розуміння даного поняття. Визначено, що економічна концентрація це укрупнення підприємств, набуття прямого чи опосередкованого контролю одних суб'єктів господарювання над іншими, створення асоціацій, концернів та корпорацій як форми об'єднань товаровиробників. Здійснено аналіз економічної концентрації за її показниками, а саме: кількістю дочірніх підприємств, кількістю відокремлених підрозділів (філій), загальним розміром земельної площі та загальним обсягом консолідованої виручки. Досліджено організаційну структуру управління в АПФ на прикладі холдингових компаній, земельний банк яких мав за останні роки тенденцію до нарощування.*

*Ключові слова:* економічна концентрація, структурні підрозділи, структура управління, агропромислові формування, холдингові компанії.

### **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КОНЦЕНТРАЦИЯ И СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ В АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ ФОРМИРОВАНИЯХ УКРАИНЫ**

Сас А. А., Сас И. С.

*Рассмотрены подходы к толкованию сущности экономической концентрации и приведены собственное понимание данного понятия. Определено, что экономическая концентрация это укрупнение предприятий, приобретение прямого или косвенного контроля одних субъектов хозяйствования над другими, создание ассоциаций, концернов и корпораций как формы объединений товаропроизводителей. Проведен анализ экономической концентрации по ее показателям, а именно: количеством дочерних предприятий, количеством обособленных подразделений (филиалов), общим размером земельной площади и общим объемом консолидированной выручки. Исследовано организационную структуру управления в АПФ на примере холдинговых компаний, земельный банк которых имел за последние годы тенденцию к наращиванию.*

*Ключевые слова:* экономическая концентрация, структурные подразделения, структура управления, агропромышленные формирования, холдинговые компании.

**ECONOMIC CONCENTRATION AND MANAGEMENT STRUCTURES IN AGRO-INDUSTRIAL FORMATIONS OF UKRAINE**

Sas O., Sas I.

*Approaches to the interpretation of the essence of economic concentration have been considered and personal understanding of this concept has been provided. It was determined that economic concentration includes the consolidation of companies, acquisition of direct or indirect control of some entities over the other, the creation of associations, corporations as forms of association of producers. Economic concentration has been analyzed according to its indicators, namely the number of subsidiaries, the number of separate subdivisions (branches), total land area and total consolidated return. Organizational management structure in AIFs has been studied by the example of holding companies the land bank of which has tended to grow in recent years (Ukrlandfarming, Myroniskyi Khiboproduct, Privat-AGRO and KSG Agro). Thus the group of companies «Ukrlandfarming» is the most powerful in Ukraine vertically integrated agricultural holding. It has the largest in Ukraine and the world's eighth bank of agricultural land. Management of this group of companies is made directly by the Board of Directors. The company "MHP" is currently the largest producer of chicken meat and meat products in Ukraine and in addition brings together 19 companies with the land bank of 360 thousand hectares in 2015. "Privat -Agro" consists of 20 separate agricultural enterprises operating in 9 regions of Ukraine; the total land bank of "Privat -Agro" includes 116 thousand hectares. The analysis determined a key role of level of management in achieving the efficiency of large-scale agro-industrial formations.*

*Keywords: economic concentration, structural divisions, management structure, the formation of agro-industrial, holding companies.*

**Постановка проблеми.** Під економічною концентрацією ми розуміємо укрупнення підприємств, набуття прямого чи опосередкованого контролю одних суб'єктів господарювання над іншими, створення асоціацій, концернів та корпорацій як форми об'єднань товаровиробників. Виникнення протягом останніх 10-ти років в аграрному секторі України великотоварних агропромислових формувань (АПФ) є формою вияву економічної концентрації, яка вимагає все глибшого аналізу. Одним із елементів такого аналізу є дослідження організаційної структури управління в таких формах господарювання

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження економічної концентрації та управління на великотоварних АПФ висвітлено в працях таких вчених, як Андрійчука В. Г. [1], Авдашева С. Б. [2], Дем'яненко С. І. [3,4], Данкевича Д. Є. [5], Пасхавера Б. Й. [6] та інших.

**Мета статті** полягає у дослідженні економічної концентрації у великотоварних агропромислових формуваннях та їх структури управління.

**Основні результати дослідження.** Масштаби економічної концентрації холдингів можуть бути описаними за її показниками, а саме: кількістю дочірніх підприємств, кількістю відокремлених підрозділів (філій), загальним розміром земельної площі та загальним обсягом консолідованої виручки. Для аналізу економічної концентрації та організаційної структури управління в АПФ нами обрано ряд холдингових компаній, земельний банк яких

мав за останні роки тенденцію до нарощування. Прикладом таких агро холдингів є такі відомі компанії, як «Ukrlandfarming», «Мироніський хлібопродукт», «Приват-АГРО» та КСГ «Агро».

Група «UkrLandFarming (ULF) є найпотужнішим в Україні вертикально інтегрованим аграрним холдингом, який має найбільший в Україні і восьмий у світі банк сільськогосподарської землі. Підприємства даного агрохолдингу розміщені у 22 із 24 регіонів України та в Автономній Республіці Крим із загальною площею сільськогосподарської землі 654 тис. га. (2015 рік). Компанія створена у 2007 році під керівництвом Олега Бахматюка, який обіймає посаду генерального директора компанії та володіє 95% акцій Ukrlandfarming PLC. Решта 5% належить компанії Cargill. UkrLandFarming спеціалізується на вирощуванні сільськогосподарських культур та тваринництві. До його складу входить найпотужніший у Євразії яечний холдинг AVANGARDCO IPL, який успішно провів IPO на Лондонській фондовій біржі у 2010 року.

Масштабно нарощувати площі майбутній земельний гігант розпочав починаючи з 2010 року, придбавши до 2012 року п'ять великих самостійних агрохолдингів, й тим самим довів земельний банк до 532 тис. га. Ще, за наступні півтора року, за рахунок купівлі українських активів агрохолдингу Valinog російського бізнесмена Кирила Подольського і ще близько 20 невеликих аграрних підприємств компанія, наростила близько 120 тис. га.

Основними напрямки діяльності UkrLandFarming є: рослинництво, насінництво, молочне і м'ясне тваринництво, промислове виробництво яєць та яечних продуктів; виробництво цукру; переробка, зберігання і торгівля зерновими та технічними культурами; дистрибуція агротехніки, запчастин, засобів захисту рослин, мінеральних та спеціальних добрив, насіння.

Виробничі потужності компанії:

- 15 елеваторів і 216 горизонтальних зерносховищ загальною потужністю близько 2,58 млн. тонн зерна;
- 125 тваринницьких ферм із поголів'ям ВРХ 60 тис. голів, якими у 2014 році вироблено 106 тис. тонн молока і 23 тис. тонн яловичини;
- 19 птахофабрик із загальною потужністю 8,6 млрд. шт. яєць в рік
- завод з виробництва сухої яєчної продукції потужністю 6 млн. шт. в день;
- шість цукрових заводів потужністю 450 тис. тон;
- 19 м'ясокомбінатів, потужність переробки яких – 536 тон за зміну;
- дистрибуційні центри: 5 склади, 5 митно-ліцензійних складів, 5 сервісних центрів.

В січні–вересні минулого року обсяг виручки ULF знизився на 24%, до \$354,7 млн., а показник EBITDA впав на 47%, до \$108,6 млн.

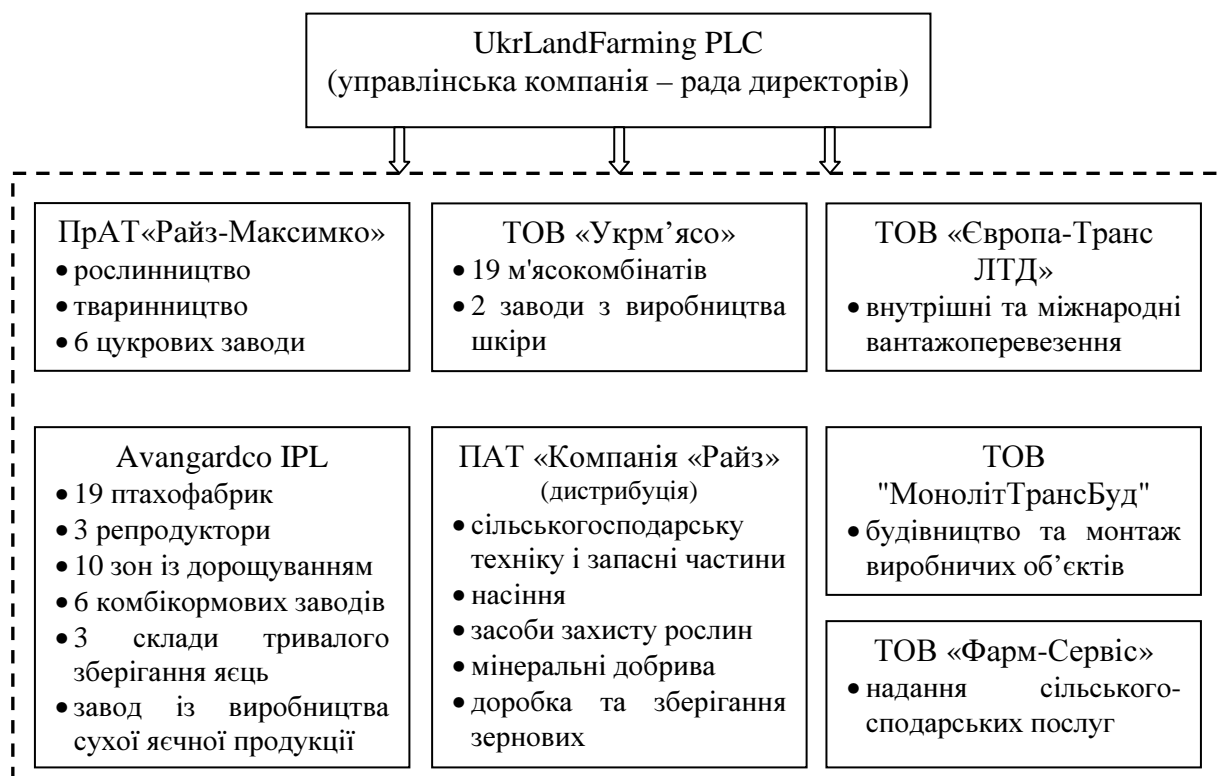
Бахматюк на певний час призупинив нарощення земельного банку. По-перше, через важку економічну ситуацію немає грошей для подальших поглинань. По-друге, потрібно завершити процес інтеграції компаній, придбаних раніше та підвищувати ефективність використання наявних активів. Аналітики журналу Forbes з'ясували, що найближчим часом бізнесмен планує приділити більше уваги ефективності рослинництва шляхом упровадження нових технологій обробітку ґрунту.

Управління групи компаній відбувається безпосередньо радою директорів (зокрема власником – головою ради директорів). Кожен із напрямків діяльності є окремим холдингом, що має свою власну управлінську структуру та відповідає специфіці діяльності і звітується перед радою директорів.

Паралельно у структурі групи компаній функціонують й дистрибуційні центри сільськогосподарської техніки, насіння, засобів захисту рослин, мінеральних добрив, а також послуг з доробки та зберігання зернових, що займає близько 16% валового доходу холдингу [7].

Наведена організаційна будова ULF (рис. 1) відображає те, що управління групи компаній відбувається безпосередньо радою директорів (зокрема власником – головою ради директорів) та створеного нею контролюючого органу.

Варто зауважити, що рада директорів компанії має досить обмежений вплив на діяльність холдингу і не втручається в процес оперативного управління структурних підрозділів. Відносини мають форму погодження фінансових операцій та інвестиційної діяльності, а також подачі періодичної звітності.



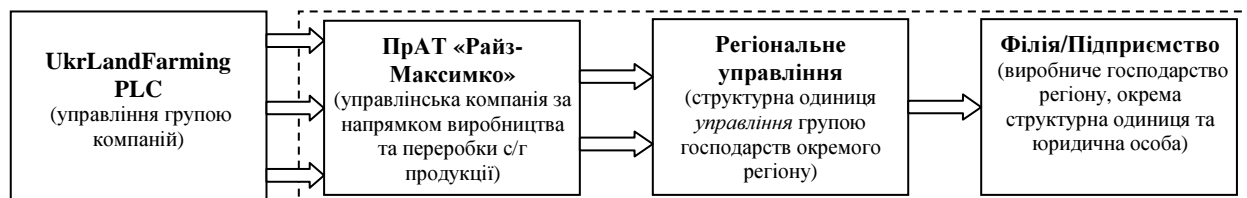
**Рис. 1. Організаційна будова групи компаній UkrLandFarming PLC за напрямками діяльності**

*Джерело: розроблено на основі [8]*

Компанією групи UkrLandFarming PLC за напрямком виробництва та переробки продукції сільського господарства є ПрАТ «Райз-Максимко». Вона є функціональною і поділяється на департаменти та підконтрольні їй служби (рис. 2). Кожен департамент має

керівника, свою структуру управління, механізми взаємодії з регіональними управліннями та між департаментами. Як правило, у кожній службі за спеціалістами закріплено один або декілька регіонів.

Представлена загальна організаційна структура управління агропромислового формування ПрАТ «Райз-Максимко» характеризується трьома умовно-окремими організаційними ланками, з яких дві є управлінськими блоками.



**Рис. 2. Загальна схема організації управління ПрАТ «Райз-Максимко»**

*Джерело: розробка на основі внутрішньої звітності компанії*

Управління ПрАТ «Райз-Максимко» сформоване за територіальним принципом із зв'язками між філіями та управлінською компанією.

Компанія «Миронівський хлібопродукт» (МХП) на сьогодні є найбільшим в Україні виробником курячого м'яса та м'ясних продуктів, відомими під брендами «Наша ряба», «Легко!», «Бащинський», «Європродукт» та ін. Застосовуючи модель вертикальної інтеграції бізнесу веде ефективну діяльність й має при цьому широку географію – працює в 9 регіонах України.

Компанію заснував Юрій Косюк у 1998 році на базі АТЗТ «Миронівський хлібопродукт». Вже у 1999 році розпочинається промислове виробництво м'яса яловичини, свинини та птиці на основному підприємстві "Перемога Нова". В подальші роки компанія стає одним з провідних зерноторгових підприємств України, здобувши контрольний пакет акцій у ВАТ «Миронівський завод з виготовлення круп і комбікормів», земельний банк якої станом на 2015 рік складає 360 тис. га.

Агрохолдинг об'єднує виробничі потужності всього технологічного ланцюжка м'ясного виробництва – від виробництва кормів, інкубаційних яєць, вирощування великої рогатої худоби (32 тис. голів), свиней (40 тис. голів) і домашньої птиці (217 млн. голів) до переробки і реалізації готової продукції [11].

«Миронівський хлібопродукт» об'єднує 19 підприємств, які спеціалізуються на виробництві курятини, інкубаційних яєць, кормів, вирощуванні великої рогатої худоби та виробництві готової продукції. Компанія має такі виробничі потужності [9,10]:

➤ Птахофабрики потужністю 546 тис. тонн – 5 од. (ПрАТ «Миронівська птахофабрика», ПрАТ «Оріль-Лідер», ПрАТ «Дружба народів Нова», ДП «Птахофабрика «Перемога Нова», ТОВ «Вінницька птахофабрика»);

➤ Комбікормові заводи потужністю 1,550 млн. тон – 4 од. (ПАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів», ТОВ «Таврійський комбікормовий завод», ТОВ

«Катеринопільський елеватор», ТОВ «Вінницька птахофабрика», філія «Внутрішньогосподарський комплекс з виробництва кормів»);

➤ Олійнопресові заводи потужністю 296 тис. тонн переробки соняшникової олії – 3 од.;

➤ Дві птахофабрики з розведення батьківського поголів'я та виробництва інкубаційного яйця потужністю 359 млн. шт. (СТОВ «Старинська птахофабрика», ДП Птахофабрика «Шахтарська Нова»);

➤ М'ясокомбінати потужністю переробки 31 тис. тонн – 2 од. (СТОВ «Дружба народів» і її філія та ПрАТ «Український бекон»);

➤ 15 розподільчих центрів компанії та власний парк вантажівок-рефрижераторів, що дозволяють доставляти клієнтам охоложену й заморожену продукцію у якнайкоротші терміни.

У найближчому майбутньому МХП планує збільшити земельний банк до 500 000 га, що зробить його другим агрохолдингом в Україні за розміром земельного банку [10]. У 2014 році компанія збільшила обсяги виробництва продукції у порівнянні з попереднім роком, зокрема продаж курятини зріс на 18%, що склало 546 500 тонн. Таке зростання зумовлено збільшенням виробництва курятини на Вінницькій птахофабриці. Експорт продукції курятини зріс на 15% і склав 140 920 тонн. МХП продовжує втілювати стратегію диверсифікації ринків збуту і досліджувати нові ринки для ведення бізнесу в країнах Азії, Близького Сходу та Африки, нарощуючи обсяги експорту м'яса птиці в ці регіони.

У 2014 році компанія збрала урожай приблизно на 290 тис. га. Варто сказати, що урожайність усіх культур, які вирощувала компанія значно перевищує середню врожайність по Україні, що досягнуто завдяки ефективній роботі та впровадженню найкращих практик. Відтак, валовий збір зернових перевищив 2 млн. тонн. У 2014 році обсяг виробництва м'яса зменшився на 6% і склав 31, 2 тис. тонн. Таким чином, впродовж років, компанія сконцентрувала значний масив земель (360 тис. га), який об'єднує 19 підприємств та близько 50 філій (виробничих підрозділів).

«Приват-Агро», як агрохолдинг був створений в 2005 році на базі 15-ти господарств. Метою такого формування є управління та контроль за аграрними активами ПриватБанку, що виникли в результаті боргових зобов'язань підпорядкованих господарств. В свою чергу, для цього було створено управлінське підприємство ТОВ «Бізнес Агроцентр». Нині «Приват-Агро» це 20 окремих аграрних підприємств, що діють в 9-ти областях України, загальний земельний банк яких складає 116 тис. га. Тут варто зазначити, що подальше збільшення кількості аграрних підприємств в структурі формування відбувалося з метою нарощування банку землі для збільшення вартості агробізнесу (рис.3).

Виробничі напрямки «Приват-Агро» в рослинництві – кукурудза, пшениця озима, соняшник, соя, озимий ріпак; в тваринництві – виробництво молока та м'яса ВРХ (6 господарств), свинарство (4 господарства), вівчарство (1 господарство).

Якщо станом на 2014 рік площа підконтрольна холдинговим компаніям складала 5,85 млн. га, то у 2015 році, за дослідженнями Українського клубу аграрного бізнесу [1] , відбулося її зменшення на 4,5%, до 5,6 млн. га. Однією із основних причин скорочення

земельного банку українськими агрохолдингами стали бойові дії в Донецькій і Луганській області та окупація РФ Криму.



**Рис. 3. Загальна схема організації управління групою «Приват-Агро»**

*Джерело: розроблено на основі внутрішньої звітності компанії*

Найбільших втрат зазнав найбільший аграрний холдинг країни – UkrLandFarming. На зазначених територіях компанія володіла цехом по переробці м'яса (виробнича потужність 26 тис. тонн м'ясної продукції за добу) і чотирма птахофабриками (із 6 тис. курей-несучок). Компанія також мала два елеватора в Донецькій області і ферму (на 13 тис. поголів'я). Через війну була втрачена частина земель компанії «Авангард», яка входить до складу холдингу – птахофабрики "Червоний Прапор" (Луганська обл.) та "Інтербізнес" (Донецька обл.). Варто зазначити, що птахофабрика "Червоний Прапор" була однією із найприбутковіших у холдингу, грошовий обіг якої у 2013 році склав 340 млн. грн. Вказані птахофабрики із загальним поголів'ям курей 3 тис., склали 10 % від усього поголів'я курей холдингу, що було вагомим чинником у формуванні його фінансового результату.

До кінця 2014 року, у зв'язку із необхідністю зменшення ризику втрат, як зазначають у прес-службі «Авангард», була зупинена діяльність ще трьох фабрик, які знаходилися поблизу зони конфлікту: «Донецької» і «Волновахської» (Донецька обл.) та «Богодучівської» (Харківська обл.). Варто зазначити, що грошовий обіг лише «Донецької» птахофабрики склав у 2013 році 491 млн. грн.

Іншими причинами, які вплинули на зменшення компанії є: труднощі доступу до фінансових ресурсів; девальваційні процеси; суттєве закриття зовнішніх ринків збуту для продукції тваринництва.

Неабиякий вплив воєнних дій позначився і на компанії «Агротон». На даний час холдинг не контролює Чорнухинську птахофабрику і племінну птахофабрику «Мирний» у Перевальському районі а також землі в Антрацитівському та Краснодонському районах Луганської області. В результаті зупинки потужностей свої збитки компанія оцінила у \$15 млн.

І це не всі холдинги, які втратили свої структурні підрозділи. В зоні АТО агрохолдинг HarvEast втратив контроль над земельними активами площею 70 тис. га, й ще 20 тис. га залишилися не оброблюваними у зв'язку із близькими воєнними діями й окупацією АР Крим (Сімферопольський, Кіровський та Красногвардійський райони). Крім того, на невідконтрольній території залишилося три елеватори компанії й загальний збиток від втрати сільськогосподарських земель компанія оцінила у \$10 млн.

Зокрема, МХП у 2014 році був змушений призупинити діяльність фабрики у Донецькій області, яка забезпечувала три підприємства холдингу інкубаційними яйцями й частка яких складала до третини від річного обсягу виробництва яєць агрохолдингу.

З іншого боку, агрохолдинг "Миронівський хлібопродукт" провів обмін активами з компанією Agrokultura. Крім того, "МХП" здійснив «обмін» російськими активами «Воронеж Агро Холдинг» (40 тис. га) на земельні угіддя площею 60 тис. га на заході України (Львівській, Тернопільській та Івано-Франківській обл.). МХП, перереєструвавши свої потужності згідно до російського законодавства, продовжує функціонувати в Криму, зокрема це м'ясокомбінат «Дружба народів» та птахофабрика «Дружба народів Нова». Як запевняє менеджмент компанії, МХП не переживав значних проблем в Росії, а ініціатором обміну стала російська сторона.

**Висновок.** Економічна концентрація в агропромислових формуваннях України є важливим чинником нарощування виробничих та експортних потужностей вітчизняного АПК і вимагає адекватної управлінської структури. Великотоварні АПФ, а відтак холдингові компанії – це є багато-галузеві та великі за розмірами структури, питання оптимального розміру яких продовжує залишатися актуальним і може стати предметом окремого наукового дослідження.

1. Андрійчук В. Г. *Проблемні аспекти регулювання функціонування агропромислових компаній* / В. Г. Андрійчук // *Економіка АПК*. - 2014. - № 2.

2. Авдашева С. Б. *Российские холдинги: новое эмпирические свидетельства* / С. Б. Авдашева // *Вопросы экономики*. – 2007. - № 1.

3. Дем'яненко С. І. *Агрохолдинги в Україні: процес становлення та розвитку* / С. І. Дем'яненко // *Економіка України*. – 2009. – № 12.

4. Дем'яненко С. І. *Специфіка організаційно-економічної складової великотоварних агропромислових формувань та її вплив на їх функціонування* / С. І. Дем'яненко // *Формування ринкової економіки*. – 2015. – № 33.

5. Данкевич А. Є. *Організаційно-економічні засади розвитку агрохолдингів* / А. Є. Данкевич // *Економіка АПК*. – 2012. – № 1.

6. Пасхавер Б. Й. *Концентрація та ефективність сільського господарства* / Б. Й. Пасхавер // *Економіка АПК*. – 2013. – № 1.

7. *Матеріали офіційного сайту «УкрЛендФармінг» [Електронний ресурс]*. – Режим доступу: <http://www.ulf.com.ua/ua>

8. *Матеріали офіційного сайту ПАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП) [Електронний ресурс]*. – Режим доступу: <http://www.agrotimes.net/factories/factory/118-mironivskij-hliboproduct>

9. *Лучка О. 5 найбільших агрокомпаній України за розміром земельного банку [Електронний ресурс]* / О. Лучка. – Режим доступу: [http://economics.lb.ua/state/2016/01/13/325366\\_5\\_naybilshih\\_agrokompan\\_y\\_ukraini.html](http://economics.lb.ua/state/2016/01/13/325366_5_naybilshih_agrokompan_y_ukraini.html)

*Стаття надійшла до редколегії 01.03.2016 р.*