

**Моделювання структури управління у корпоративних підприємствах сільського господарства**

<sup>1</sup> Рунчева Наталія Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри обліку, аналізу і аудиту Бердянський університет менеджменту і бізнесу, м. Бердянськ, Україна

*Received November 1, 2013; Accepted November 28, 2013*

**Анотація.** У статті розглянуто методичні підходи при моделюванні структури управління і корпоративних підприємств сільського господарства.

**Ключові слова:** господарське управління корпоративні підприємства, сільське господарство, оподаткування.

**Вступ.** У сучасних економічних умовах господарювання в Україні найбільш суттєвими факторами, що впливають на формування органів управління підприємств, є:

- земельні відносини, приватна форма власності, колективні форми господарювання і організаційно-правова форма підприємства;
- поширення корпоративних принципів господарського управління;
- перехід до нових умов функціонування місцевих органів влади (адміністративна та муніципальна реформи);
- забезпечення стійкості агропромислового виробництва, контроль за якістю продукції, збереженням і підвищенням родючості сільськогосподарських угідь.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В економічній літературі питанням корпоративного управління займаються такі вітчизняні вчені, як: Г. Газін, В. Євтушевський, В. Кондратьєв, О. Редькін, В. Шапиро, К. Шапошников, Б. Щербаков, М. Табхарнюк [3], та інші. Значний внесок у дослідження проблем корпоративного управління внесли зарубіжні дослідники М. Портер, С. Вальтер [5], Х.-В. Штрубенгофф [6].

**Мета статті** полягає у розкритті методичних підходів при моделюванні структури управління у корпоративних підприємствах сільського господарства України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Перехід до багатоукладності, поєднання дрібнотоварного

приватного, середнього та великого виробництва вирішили ряд питань управління сільгоспвиробництвом, забезпечують поділ державного та господарського управління, коли господарське управління об'єднує всю сукупність методів і форм управління на рівні підприємств та їх об'єднань, що дозволяють їм ефективно організувати свою діяльність, а державне управління регулює їх діяльність системою економічних методів, орієнтуючись на загальні тенденції розвитку економіки. В основу організаційної побудови структур управління можуть бути покладені чотири взаємопов'язані функції процесу управління: планування, організація, мотивація і контроль.

Функція планування припускає, якими повинні бути цілі підприємства і що повинні робити працівники, щоб досягти цих цілей. Планування – один із способів, за допомогою якого менеджмент забезпечує єдині спрямування зусиль працівників до досягнення загальних цілей. Організувати – значить створити деяку структуру. Існує багато елементів, які необхідно сконструювати, щоб підприємство могло виконати свої виробничі та соціально-економічні завдання і досягти тим самим поставлених цілей. Одним з елементів є види діяльності, їх конкретні виробничі завдання і договірні зобов'язання. Визначення, хто саме виконуватиме конкретне завдання з їх безлічі, внесення систематичного початку в організацію роботи та діяльності менеджменту – інший аспект функцій організації. Завдання функції мотивації полягає в тому, щоб працівники підприємства виконували свою роботу відповідно до делегованих їм функціями й укладеними контрактами (договорами). Контроль – це процес забезпечення того, що підприємство дійсно досягне своїх цілей і включає три аспекти управлінського контролю: точне визначення цілей, які повинні бути досягнуті в певний проміжок часу; вимір того, що було досягнуто за цей період і порівняння досягнутого з очікуваними результатами. Форми організації управління є більш стійкими елементами системи управління, ніж економічні методи. Існування тих чи інших форм організації виробництва характеризується рівнем розвитку продуктивних сил, а зміни в них відбуваються в період якісних змін у продуктивних силах. Цей процес є значною мірою об'єктивним і незалежним від органів управління та методів управління. У своїх дослідженнях ми виходимо з того, що:

- під багатокладної економікою слід розуміти організаційно економічну структуру агропромислового виробництва, засновану на раціональному поєднанні різних форм власності та господарювання;

- господарське управління має представляти собою систему, яка доволі але вільно змінюється і пристосовується до ринкових умов, що функціонує на добровільній основі і демократичних принципах за будови організаційних і управлінських структур, економічному механізмі і соціальному розвитку, що відповідають інтересам його засновників і працівників, зайнятих на підприємстві;

- підприємства з персоніфікованою формою власності (приватною власністю) вимагають адекватних форм управління. Загальним є формування управлінських структур за принципом «знизу-доверху» на ос-

нові делегування функцій управління засновниками структур управління підприємства відповідно до обраної організаційно-правової форми, організаційно-виробничою структурою і структурою управління. Взаємовідносини управлінських структур з первинними трудовими колективами будуються на принципах господарського розрахунку;

- обґрунтування і розробка форм управління на всіх рівнях підприємства повинні проводитися з урахуванням реалізації корпоративних принципів управління, а також економічних і соціальних інтересів власників і працівників підприємства.

Все це свідчить про те, що розробка проектів організаційних структур управління повинна проводитися стосовно конкретних підприємств, так як організаційні перетворення при створенні тієї чи іншої системи управління без адекватного його механізму господарювання можуть призвести до необхідності чергової реорганізації. Виходячи з того, що управління встановлює зв'язок між працівниками різних рівнів, і виконує загальні функції, що виникають в процесі діяльності підприємства, при обґрунтуванні раціональної побудови організаційних структур управління повинні бути прийняті до уваги і різні сторони відносин (правові, технологічні, економічні, соціальні та ін.) керівників і виконавців, за конкретних умов, у комплексі з іншими питаннями управління, враховуючи, що організаційна структура являє собою складну динамічну систему, що складається з безлічі різних, взаємопов'язаних елементів, під впливом зовнішніх і внутрішніх об'єктивних і суб'єктивних факторів, що розвивається по вертикалі і горизонталі. При цьому неприпустимо спрощення завдань управління, складних господарських суб'єктів, якими є сучасні організаційно-правові форми сільськогосподарських підприємств і зв'язування ефективності господарювання тільки з переходом в іншу форму власності: такий підхід буде створювати культ однієї структури, однієї схеми.

Стосовно корпоратизації, зазначимо, що в Україні ринок злиттів і поглинань (M&A) в Україні у 2012 р. характеризувався збільшенням кількості при зменшенні середньої вартості транзакцій: здійснено близько 150 M&A угод, що в п'ять разів більше, ніж в 2011 р., але в грошовому вираженні зростання обсягів не сталося – загальна сума склала близько 5 млрд. дол. [1].

Одна, велика кількість транзакцій (більше 60 %) було спрямовано не на продаж бізнесу в цілому, а на залучення інвестицій для подальшого розвитку шляхом продажу частки в компанії. Такий тренд був викликаний тим, що залучення коштів через публічні розміщення (IPO) стало неможливим через невдалу ситуації на ринках, а кредитний ресурс для більшості українських компаній став занадто дорогим. Як і минулого року, основними гравцями залишаються місцеві фінансові та промислові групи, що мали власні кошти або можливість залучити дешеві гроші за кордоном. Вони в основному і скуповували державні активи через приватизаційні аукціони або проблемні активи менш успішних конкурентів. Якщо не враховувати приватизацію, найбільша активність спо-

стерігалася у фінансовому секторі та сільському господарстві.

Протягом року західноєвропейські банки виходили з українських активів. Нових власників отримали банки Форум, SEB, VAB. Крім того, частину кредитного портфеля продав французький Societe Generale. На відміну від банківської, у страховій сфері західні компанії входили або збільшували свою присутність в Україні. Так, AXA Group, Aegon і Vienna Insurance Group зробили придбання у 2012 році. У сільському господарстві великі українські холдинги продовжували нарощувати земельний банк через купівлю більш дрібних господарств. Українські компанії не обмежувалися придбаннями всередині країни, а також виходили на сусідні ринки. Одна з найбільших українських агропромислових компаній Kernel придбала зерновий термінал в Російській Федерації, продовжуючи експансію на цьому ринку, яку розпочала ще в 2011 році з придбання виробника соняшникової олії [2].

Якщо говорити про найбільш знакову угоду 2012 року, то нею стало придбання компанією Google українського стартапу Viewdle, що займається розробкою технологій розпізнавання осіб і об'єктів. Хоча вартість цієї транзакції склала, за даними експертів, всього 30 млн. дол., вона привернула увагу до України як до країни, яка щось може запропонувати світові в сфері інформаційних технологій. Багато в 2012 році говорилося про прихід в Україну інвестицій із Китаю. Але ці прогнози збулися лише частково. Китайський капітал справді готовий працювати в Україні, але поки тільки під державні гарантії і в тих проєктах, до яких будуть залучатися китайські виробники певної продукції або послуг. Тому найближчим часом не варто очікувати хвилі M&A за участю китайського капіталу [3].

Фінансові проблеми Євросоюзу залишаються основним фактором несприятливої «погоди» світових настроїв, а це означає, що основна увага західних компаній буде приділена виживанню на основних ринках, насамперед Європи. Основними гравцями в 2013 (вже третій рік поспіль) залишаться українські компанії. Як і в 2012 році перспективними є сільське господарство і фінансова сфера, де продовжуються процеси консолідації проблемних і невеликих активів. Можливе збільшення інтересу до фармацевтичної галузі та медицини, телекомунікації, виробництва продуктів харчування. Обсяг ринку може скласти 4-5 млрд. дол. Поліпшити цей результат, можливо, вдасться за рахунок подальшого розпродажу державних активів, таких як вугледобувні підприємства, виробництво і дистрибуція електроенергії, машинобудування. Але якщо метою приватизації буде, як і в 2012 році, отримання найбільшої ціни, навряд чи цей процес істотно збільшить обсяг ринку M&A. Глобальне ж покращення ситуації можливе тільки при істотному поліпшенні інвестиційного клімату та демонополізації багатьох галузей України [4].

Аграрна політика держави змінюється швидко і, схоже, в корені. На початку 2013 р. влада визначила сільське господарство однією з пріоритетних галузей і вписала до Держпрограми економічного розвитку на 2013-2014 роки більше десятка різних програм з

підтримки сектора. Уряд планував витратити на це не менше 13 млрд. грн. Однак, поряд з цим, заблоковані процедури реєстрації договорів оренди землі та введені стягнення за відсутність проєктів землеустрою або недотримання вимог сівозмін.

Спеціальні режими оподаткування для сільгоспвиробників діють в Україні з 1998 року – тоді тільки так можна було залучити бізнес в агросектор. Передбачалося, що податкові пільги діятимуть тимчасово, поки галузь не реанімується. Нарешті, такою була філософія підтримки кожного вітчизняного сектору, для якого зменшували податкове навантаження в 1990-х роках. Хоча відповідні заходи зазвичай вводять на нетривалий термін, в Україні податкові преференції стали довготривалими. У 2012 році через дії всіх податкових пільг бюджет не отримав близько 60 млрд. грн. У Міндоходів відзначають, що преференції не завжди отримували ті, кому вони необхідні. Незважаючи на такі значні державні преференції, економічна стабільність в галузі не досягнута. Головною причиною цього є використання підприємств галузі у схемах ухилення від оподаткування, які дозволяють скорочувати надходження ПДВ підприємствам інших галузей. Слід звернути увагу і на зміну процесу реєстрації договорів оренди землі. Раніше такі угоди реєструвалися в органах Державного агентства земельних ресурсів. Тепер же реєстрація права оренди здійснюється нотаріусом в момент укладання відповідного договору між сільгосппідприємством та орендодавцем.

Такий механізм передбачає закон "Про державну реєстрацію прав на нерухоме майно та їх обтяжень", який набув чинності 1 січня 2013 року. Зараз всі питання реєстрації прав на землю передані Державній реєстраційній службі. Проте всі ці реєстраційні реформи заблокували укладення договорів оренди. Зараз у Земельний кадастр занесені лише фрагментарні дані про права на земельні ділянки. У зв'язку з цим нотаріуси не завжди можуть отримати виписку з нього, необхідну для укладення договору оренди. Багатьом підприємствам, яким необхідно продовжити договори оренди, не вдається це зробити.

Таким чином, підприємство продовжує без зареєстрованих договорів обробляти наділи власників, яких може бути сотні і тисячі. Втім, якщо немає інституту реєстрації, то укладені з власниками договори є нелегальними. Найбільше таких проблем у орендарів державних і комунальних ділянок – більшість з них належним чином не зареєстровані. Це далеко не всі новації, які відчуває аграрний сектор. У 2010 році набрали чинності зміни до деяких законів щодо збереження родючості ґрунтів. Цей документ передбачає штраф за використання ділянок площею більше 100 га для ведення виробництва без затверджених проєктів землеустрою. В Україні діє понад 18 тис. сільськогосподарських підприємств, що використовують земельні ділянки площею понад 100 га. З них проєкти землеустрою мають не більше 400. Причина – висока вартість процедури: за документ треба віддати 50 грн. за гектар незрозумілим структурам, які розпишуть порядок сівозмін. За порушення законодавства аграрії повинні заплатити штраф від 50 до 100 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян, а посадові особи – від 300 до 500.

Ця норма набула чинності 1 січня 2013 року, хоча термін застосування цих штрафних санкцій переносився вже двічі. Можливо, податкові преференції для аграріїв дійсно варто переглянути. Багато підприємств, особливо аграрні холдинги, на окремих видах діяльності демонструють шалену рентабельність, яку вони, звичайно, не афішують. Втім, робити це варто за відсутності інших необґрунтованих стягнень і при прозорій політиці державної підтримки [5].

Не зважаючи на вищевказане, Україна поступово повертає собі статус “житниці Європи”. Обсяги експорту в аграрному секторі вже вищі, ніж у металургії. Але виграють від цього буму насамперед не прості фермери, а новітні агромегаструктури.

Вони неупинно ростуть. Найбільший з них – Ukrlandfarming – обробляє вже 670 тисяч гектарів землі у 23 областях України. Таким чином, лише один з декількох десятків великих українських агрогігантів контролює площі, які дорівнюють половині сільськогосподарських земель Бельгії. Слідом за важкою промисловістю і енергетикою, аграрний сектор також став привабливим для крупного землевласника.

Завдяки доступу до дешевших кредитних ресурсів агрохолдинги краще забезпечені сучасною технікою, ніж малі і середні господарства. Крім того, завдяки широкій географії землеволодінь велетні менш залежні від погодних умов. Утім, невпинне зростання посівних площ досі не зробило агрохолдинги ефективнішими, констатує німецький дослідник Симон Вальтер. В рамках наукового проекту міжнародної мережі експертів агрі benchmark він декілька років порівнював показники великих агрохолдингів із найбільш успішними фермерами. “Ефективність агрохолдингів загалом дещо нижча. Менеджмент такого велетня здійснювати значно складніше, процес ухвалення і реалізації рішень доволі тривалий, адже задіяні чимало людей у різних ланках. Крім того, централізоване управління спричиняє додаткові витрати на персонал”, – зазначає Симон Вальтер, вказуючи на проаналізовані ним підприємства [6].

У нинішніх умовах німецькі експерти прогнозують подальше зростання володінь українських агрохолдингів. Насамперед доти, доки в Україні не функціонує ринок землі і оренда паїв залишається у декілька разів дешевшою, ніж у Західній Європі. Більш успішні агрохолдинги продовжуватимуть поглинати фермерські господарства та інші, менш успішні, агрохолдинги. Утім, раціональні з економічної точки зору, межі росту, провідні українські власники вже перетнули.

Поряд з цим, про великі прибутки 40 тисяч малих і середніх українських фермерів і мріяти не можуть. Більшість з них вже багато років бореться за виживання, не отримуючи від держави практично жодної підтримки [5].

Фермери вимагають змінити правила гри на ринку. Цю олігархізацію можна зупинити єдиним шляхом – запровадженням диференційованої системи оподаткування і підтримки. Чим більше господарство, тим меншою має бути підтримка і більшими податки. І навпаки – малі фермери мали би більшу підтримку. Це дало би можливість працювати всім.

Опитані DW експерти підтверджують нерівні умови конкуренції в українському сільськогосподарстві. Адже у той час, як великі агрохолдинги мають можливість залучати відносно дешеві ресурси на міжнародних фінансових ринках, фермерам доводиться брати кредити у банках під понад 20 відсотків річних. “Завдання уряду і парламенту – забезпечити рівність можливостей для всіх виробників. Як для великих, так і для малих. Малі підприємства без доступу до капіталу мають гірші можливості для розвитку, для інвестицій” [6].

Виживання українських фермерів ускладнюється ще й тим, що їм важче, ніж агробаронам, “вирішувати питання” в умовах забюрократизованого і корумпованого державного регулювання. “Якщо уряд хотів би допомогти, перше, що він мав би зробити – зменшити рівень бюрократії, скоротити кількість різноманітних дозволів”, – наголошує Штрубенгофф. Він зазначає, що в нинішніх умовах дозволу, скажімо, на будівництво зернохосвища деяким фірмам доводиться чекати по три роки.

Штрубенгофф переконаний, що українські фермери завдяки відносно низькій собівартості продукції можуть обходитися і без прямих бюджетних дотацій. Головне, за його словами, забезпечити їх дешевшими кредитними ресурсами. “Грошова політика уряду і нацбанку призвела до того, що грошей у банківському секторі мало. Банкам треба дати більші ресурси у національній валюті, аби вони могли кредитувати, у тому числі дрібних фермерів”, – наголошує німецький експерт. За його словами, уряд має покращити бізнесклімат і подбати про те, аби прийшли інвестиції в інфраструктуру, яка забезпечить повноцінне функціонування ринку. Суттєвим імпульсом для цього може стати створення зони вільної торгівлі з Європейським Союзом.

**Висновки з проведеного дослідження.** Дана стаття надала аналіз методичних основ моделювання управлінських процесів у корпоративних підприємствах. При розробці моделі оптимізації факторів економічного зростання в корпоративних підприємствах здійснено перспективне прогнозування розвитку корпоративних підприємств на основі оптимізації виробничих програм та обґрунтування шляхів удосконалення управління державними корпоративними правами.

#### ЛІТЕРАТУРА

##### (REFERENCES TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Ринок злиттів і поглинань України в 2012 році за кількістю угод виріс у 5 разів [E-ресурс] / Фондовий ринок. Останні новини – Режим доступу: <http://economics.unian.net/ukr/news/151056-rinok-zlittiv-i-poglinan-ukrajini-v-2012-rotsi-za-kilkis-tyu-ugod-viris-u-5-raziv.html>.

*M & a market in Ukraine in 2012, the number of deals increased in 5 times [E-source] / the Stock market. The latest news - Access mode: <http://economics.unian.net/ukr/news/151056-rinok-zlittiv-i-poglinan-ukrajini-v-2012-rotsi-za-kilkis-tyu-ugod-viris-u-5-raziv.html>.*

2. Український ринок М&А-2013 – тенденції та [Е-ресурс] / Режим доступу: <http://ma.mtinvest.com.ua/ru/component/content/article/149--maa-2012->.

*Ukrainian M&A market-2013 - trends and [E-source] / Access mode: <http://ma.mtinvest.com.ua/ru/component/content/article/149--maa-2012->.*

3. «Игра на миллион: практика слияний и поглощений в Украине», М.О. Табахарнюк, 2012, эссе. [Е-ресурс] / Режим доступа: <http://altey.com.ua/?p=599>.

*«A million: the practice of mergers and acquisitions in Ukraine», M.O.Tabaharnuk, 2012, essays. [E-source] / access mode: <http://altey.com.ua/?p=599>.*

4. Довідка. Компанія «МТ-Інвест» - спеціалізований оператор ринку злиття і поглинань в Україні, присутній на ринку М & А з 2007 року [Е-ресурс] / Режим доступу: <http://news.finance.ua/ru/~/1/0/all/2012/12/20/293374>.

*Help. Company «MT-invest» - the operator of the market of mergers and acquisitions in Ukraine is present on the market M*

*& A 2007 [E-source] / access mode: <http://news.finance.ua/ru/about/1/0/all/2012/12/20/293374>.*

5. Українські агробарони: діти поганого бізнес-клімату [Е-ресурс] / Режим доступу: <http://news.finance.ua/ua/~/2/0/all/2013/10/03/310213>

*Ukrainian agrobarrons: children of poor business climate [E-source] / access mode: <http://news.finance.ua/ua/~/2/0/all/2013/10/03/310213>*

6. Украинские агробароны: дети плохого бизнес-климата – DW [Е-ресурс] / Фондовый рынок. Останні новини – Режим доступу: <http://finance.bigmir.net/news/economics/40239-Ykrainskie-agrobarroni-deti-plohogo-biznes-klimata-DW>

*Ukrainian agrobarrons: children of poor business climate DW [E-source] / the Stock market. The latest news - Mode of access: <http://finance.bigmir.net/news/economics/40239-Ykrainskie-agrobarroni-deti-plohogo-biznes-klimata-DW>*

### **Runcheva N.V. Simulation of the structure of corporate governance in enterprises of agriculture**

**Abstract.** The article deals with methodological approaches to modeling of the structure of management and corporate enterprise of agriculture.

**Keywords:** *economic management of corporate enterprises, agriculture, taxation*

### **Рунчева Н.В. Моделирование структуры управления в корпоративных предприятиях сельского хозяйства**

**Аннотация.** В статье рассмотрены методические подходы при моделировании структуры управления и корпоративных предприятий сельского хозяйства.

**Ключевые слова:** *хозяйственное управление корпоративные предприятия, сельское хозяйство, налогообложение.*