

УДК 005.3:631.115(477)

УПРАВЛІННЯ АГРОХОЛДИНГАМИ В НАПРЯМУ ВІД МАСШТАБНОСТІ ДО ЕФЕКТИВНОСТІ (З ДОСВІДУ КОМПАНІЇ «АВАНГАРД»)

К.Б. Мельник, аспірант *

Розглянуто аспекти виникнення та функціонування агропромислових формувань в Україні та їх вплив на розвиток сільського господарства. Проаналізовано систему управління та особливості побудови бізнес-процесів вертикально-інтегрованих підприємств (агрохолдингів). Виділено основні позитивні та негативні аспекти їх діяльності.

Агрохолдинг, вертикально-інтегровані підприємства, EBITDA, експорт, організаційна структура управління, рентабельність, ринок яєць, бізнес-модель.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується зміщенням акцентів в аграрний сектор, що відіграє важливу роль для України. На економіку держави суттєво впливають світові глобалізаційні та інтеграційні процеси. За даними Організації з питань продовольства і сільського господарства ООН (FAO), за останні роки спостерігається значне підвищення світових цін на продовольчі продукти. Більшою мірою, це відбувається внаслідок стрімкого зростання економік таких країн, як Китай та Індія, що супроводжується збільшенням доходів населення й споживчого попиту. За розрахунками міжнародних організацій, збільшення попиту на продовольство можна забезпечити лише за допомогою незначної кількості країн, зокрема Росії, України та Казахстану. Україна має значні можливості виробництва сільськогосподарської продукції через сприятливі природно-кліматичні умови та потужний людський потенціал. Внаслідок зазначеного, а також через недостатньо дієвий регулятивний механізм, у сільському господарстві України посилюється концентрація капіталу, агротехнологій та сіль-

*Науковий керівник – доктор економічних наук, професор А.Д. Діброва.

ськогогосподарських угідь у так званих вертикально та горизонтально-інтегрованих підприємств холдингового типу (агрохолдингах). Ситуація, що склалася на ринку продовольства, та недосконалі земельні відносини, пов'язані з низьким попитом на сільськогосподарські угіддя, разом з їхньою доступністю стали основною передумовою становлення та розвитку агрохолдингів в Україні. На сучасному етапі постійно зростають вимоги до обґрунтування управління та діяльності агрохолдингів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти цієї проблеми досліджували такі провідні вітчизняні економісти-аграрники, як В. Андрійчук, О. Гудзь, М. Пугачов, С. Демяненко, М. Демяненко, П. Саблук, В. Ситник, О. Дорош, В. Кривов, В. Гайворонський, О. Ничипорук, І. Котькалова, П. Стецюк, О. Попова та ін. Проте перспективи розвитку агроформувань потребують подальшого обґрунтування економічної, екологічної та соціальної ефективності в умовах ринкової трансформації земельних відносин на селі. Стан розробки проблематики функціонування агрохолдингів, що відображено в економічній літературі, не розкриває усіх питань, які постають перед сучасною економічною наукою щодо цього напрямку досліджень. Недостатньо висвітлені питання управління агрохолдингами, оскільки в діяльності агрохолдингів проявляється як конструктивний, так і деструктивний характер, тому існує необхідність в аналізі та обґрунтуванні системи управління агрохолдингів.

Мета дослідження – проаналізувати систему управління вертикально-інтегрованими підприємствами (агрохолдингами), визначити особливості побудови їх бізнес-процесів та обґрунтувати заходи щодо удосконалення механізму державного регулювання. Конкретні дослідження проведено на матеріалах агрохолдингу «AVANGARDCO IPL».

Виклад основного матеріалу. З переходом економіки України на ринкові засади сільське господарство, як галузь із сезонним виробництвом і уповільненим оборотом капіталу, перебуває в гірших умовах порівняно з іншими галузями.

Серед найважливіших проблем в агропромисловому комплексі (АПК) можна виділити: низьку ефективність сільськогосподарського виробництва, яка не забезпечує розширеного відтворення; відсутність мотивації праці, безробіття, бідність і трудова міграція, занепад соціальної інфраструктури, вимирання сіл; деіндустріалізація сільського господарства (забезпеченість аграрних підприємств технікою становить 45–59 %, понад 90 % з яких потребують заміни через їх спрацьованість) [7, с. 4–6].

Прискорити розробку та впровадження нових механізмів господарювання, які б забезпечували сталий розвиток сільськогосподарського виробництва, можливо шляхом розвитку нових його організаційно-правових форм. По-перше, відсутність інституціонального забезпечення руху земельних ділянок, а по-друге, недосконалість орендного законодавства й будь-якого контролю з боку держави за землекористуванням дозволили розвиватися процесам концентрації сільськогосподарських угідь в агрохолдингах, у тому числі й з іноземним капіталом, з використанням сотень тисяч гектарів цих земель у своїх комерційних інтересах. Це пере-

важно великотоварні компанії, основна мета яких полягає в примноженні капіталу їх засновників, їх діяльність спрямована в основному на експорт, а розміри землекористування сягають 500 тис. га земельних угідь.

Незважаючи на значне поширення агрохолдингів, до цього часу немає єдиного тлумачення їх сутності, зокрема В.Г. Андрійчук у своїй праці «Капіталізація сільського господарства: стан та економічне регулювання розвитку» зазначає, що агрохолдингами часто називають фактично цілісні підприємства, які юридично не відповідають назві «холдинг» [1]. Згідно із Законом України «Про холдингові компанії в Україні» [5] та Господарським кодексом України [2] холдинговою компанією є «відкрите акціонерне товариство, яке володіє, користується, а також розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств». При цьому під холдинговим корпоративним пакетом акцій розуміють такий пакет акцій підприємства, який перевищує 50 % їх загальної кількості або є достатнім для вирішального впливу на його господарську діяльність.

Нині великотоварні підприємства та їхні об'єднання віддають перевагу створенню товариств з обмеженою відповідальністю й не декларують власний бізнес із позиції холдингу, тому офіційно відстежити їх повний перелік неможливо. Виходячи з цього, вважаємо, що точнішим визначенням нових великотоварних агропромислових формувань є «агрохолдинг» як група взаємозв'язаних підприємств аграрного сектору із значним земельним банком, що здійснює великотоварне виробництво, переробку, зберігання й реалізацію сільськогосподарської продукції, причому контрольний пакет акцій належить головній компанії. Найбільші агрохолдинги України стали лідерами на вітчизняному ринку сільськогосподарської продукції й займають відчутне місце на світовому ринку [4, с. 96–101].

Функціонування агрохолдингів має як позитивні, так і негативні характеристики. Так, агрохолдинг є ідеальною платформою для виходу на фондові біржі для отримання інвестицій; сприяє залученню стратегічних інвесторів, партнерів та досвідчених фахівців; може здійснювати маневреність власного капіталу, раціоналізацію використання ресурсного потенціалу; поєднує виробництво з переробкою та реалізацією, що значно підвищує ефективність роботи; має доступ до ринків збуту та можливості виходу на експорт. Але разом із цим виникають такі складнощі: не підтримується розвиток інфраструктури села, рівень зайнятості сільського населення значно зменшився; ціна на землю та продовольство стане високою, оскільки великі землевласники, як правило, поводять себе як монополісти; спостерігається неефективність діючої системи витрачання державних коштів на підтримку сільськогосподарської галузі; зниження родючості, екологізація, майнові права селян, монокультурність, просування ГМО; спостерігається витік (відплив) капіталу за кордон, тінізація прибутку агрохолдингів тощо. Результати діяльності таких структур свідчать про їхній значний вплив на економіку країни, а масштаби залучення земельних угідь – про необхідність державного регулювання процесу їх створення та функціонування [3, с. 11–17].

У зв'язку з підвищенням на світовій арені конкурентоспроможності багатьох українських ринків сільськогосподарської продукції, для агрохолдингів, на сьогодні, гостро постає питання ефективного управління діяльністю підприємств, що входять до нього. Найбільш проблемними в рамках холдингу є управління регіональними виробничими підприємствами. Виділяють кілька типів холдингів:

- фінансові холдинги, які складаються із самостійних бізнес-одиниць, що мають слабкі зв'язки з керуючою компанією. Функції керуючої компанії для цього типу полягають, насамперед, у фінансовому контролі шляхом бюджетування прибутку й грошового потоку;

- галузеві холдинги, які зазвичай розвивають тільки один напрям бізнесу, але мають ще декілька виробничих підрозділів, які або працюють у різних регіонах, або виробляють різні товари. У таких компаніях управління, як правило, централізоване.

Між двома цими типами знаходяться холдинги, які мають суміш фінансових або галузевих холдингів у різних пропорціях.

Характерним є формування вертикально інтегрованих холдингів з торгової компанії. При цьому часто зі збільшенням масштабів діяльності відбувається лише збільшення чисельності співробітників компанії, що управляє, без будь-яких істотних змін у структурі управління. Наприклад, у великому торгово-промисловому холдингу шляхом вдалив захоплень і поглинань було придбано значну кількість промислових підприємств, що працюють в одній галузі. До такого формування можна віднести агрохолдинг «Авангард», який хоча практично не має земельних угідь, проте є найбільшим виробником м'яса птиці та натуральних яєць в Україні.

У 2009 р. акціонери реорганізували групу «Авангард», у результаті чого Avangard ColInvestments Public Limited (далі «Авангард») стала холдинговою компанією сільськогосподарської групи підприємств, що в минулому перебували під загальним володінням та контролем акціонерів. Група «Авангард» починає свою історію з моменту придбання основним акціонером першої птахофабрики ЗАТ «Авангард», що знаходиться в Івано-Франківській області. Надалі для забезпечення птахофабрики молодняком було створено дочірнє підприємство «Авангард-Агро». У 2004 році була розроблена концепція розвитку цього напрямку бізнесу, через що в 2005–2009 рр. до складу Групи увійшли великі підприємства аграрного виробництва України.

Хоча Компанія була заснована на Кіпрі, вона не зобов'язана виконувати режим корпоративного управління Кіпру, так як її акції не зареєстровані на Кіпрській Фондовій біржі, а також вона не підкоряється об'єднаному кодексу Великобританії з корпоративного управління, випущеному радою з фінансової звітності. Компанія створила свою власну систему корпоративного управління, згідно з якою вона призначила шість Директорів, два з яких незалежні, що буде достатнім балансом під час прийняття рішень. Компанія також створила комітети Ради Директорів з аудиту, призначень і винагород. Комітети з аудиту, призначень і винагород Директора несуть відповідальність за формулювання, перегляд та затвердження стратегій, бюджетів, визначених питань

пов'язаних з капіталовкладеннями й призначенням старшого керівництва Компанії та її дочірніх підприємств (рис. 1).



Рис. 1. Організаційна структура управління агрохолдингу «Авангард»
Джерело: побудовано автором на основі публічної інформації компанії «Авангард» [6].

Діяльність Групи охоплює всі ланки виробничо-збутового ланцюга: від виробництва комбікормів, утримання й вирощування поголів'я курей до виробництва й реалізації курячих яєць і яєчних продуктів. Така вертикально-інтегрована структура дозволяє забезпечувати виробництво власною кормовою базою приблизно на 70 %. Географія діяльності Групи (у яку входить близько 38 дочірніх компаній) охоплює всю територію України.

Повна вертикальна інтеграція Компанії гарантує високу якість продукції на кожній стадії виробництва й дозволяє запропонувати найбільш прийнятну ціну. У результаті холдинг контролює повний цикл виробництва й продажу товару, починаючи від закупівель сировини й виробництва готової продукції, закінчуючи реалізацією товарів кінцевому покупцю (рис. 2).

Виробничий процес холдингу складають 3 репродуктори II-го порядку, які повністю забезпечують потреби агрохолдингу в добових курчатах, усі поголів'я курей-несучок міститься на 19 птахофабриках, молодняк – на 9 зонах підрощування, розташованих на території всієї України. Велика

частина необхідного обсягу комбікормів виробляється на 6 власних комбікормових заводах. Завод з переробки яєчних продуктів «Імперово Фудз» забезпечує необхідний обсяг переробки продукції. Наявність 3 складів тривалого зберігання дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані із сезонною зміною попиту, а також знизити ризик цінових коливань. Високий ступінь автоматизації виробничого процесу, використання новітнього устаткування й сучасних технологій дозволяють досягати високої якості продукції з найменшими витратами.

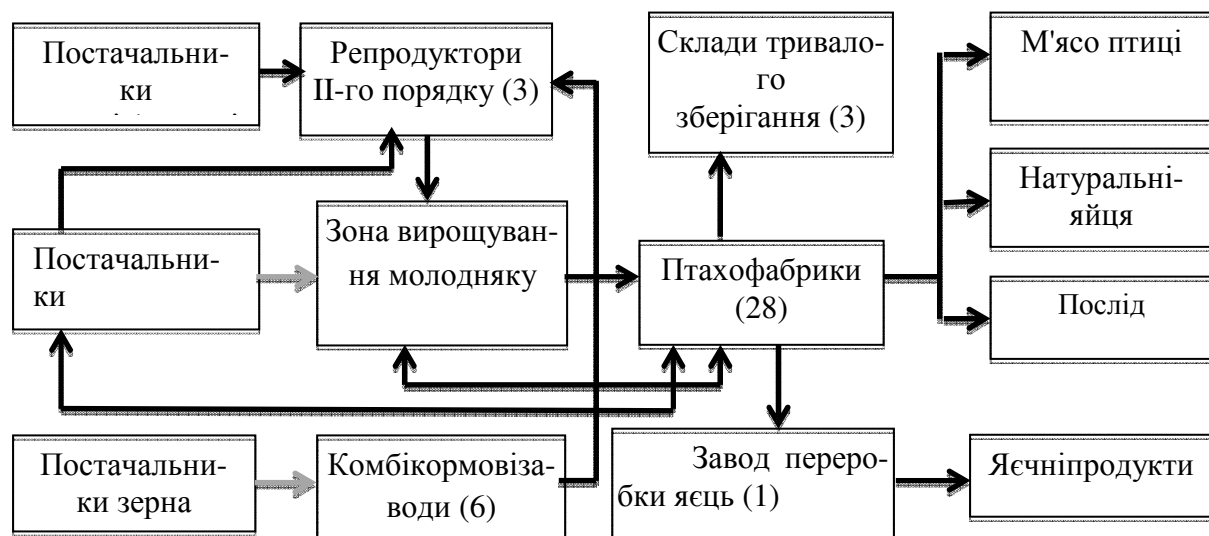


Рис. 2. Вертикально-інтегрована бізнес-модель агрохолдингу «Авангард» (виробнича структура + процес)

Джерело: побудовано за даними річного звіту компанії «Авангард» за 2011 рік [6].

З метою побудови холдингу, зменшення бізнес-ризиків й отримання додаткового прибутку за рахунок синергетичного ефекту, Групою був придбаний племінний репродуктор, який забезпечує вирощування необхідної кількості добових курей високої якості та їх своєчасну доставку на фабрики.

Компанія є національним лідером з виробництва та продажу яєць і яєчних продуктів, а також провідним виробником у Євразії. За даними, опублікованими в провідному в птахівничій індустрії виданні World Poultry Magazine, Компанія зайняла в 2011 році 2-е місце у світі серед виробників натуральних яєць за загальним поголів'ям птиці після Cal-Maine Foods (США).

Згідно з оцінками агентства Pro-Consulting до 2015 року виробнича ємність ринку яєчних продуктів України зростає до 34 тис. тонн, що сформує додатковий платоспроможний попит внутрішнього ринку на натуральні яйця. Слід також зазначити, що на території України практично єдиним конкурентом заводу з переробки яєць «Імперово Фудз», яке виробляє сухі яєчні продукти й входить до складу холдингу «Авангард», є Овостар Груп, яка спеціалізується на виробництві рідких яєчних продуктів.

У структурі виручки «Авангард» переважає продаж яєць у натуральному вигляді, у 2011 році він склав 70,4 % від загальної виручки (у 2010 р. – 63,7 %) (табл.1). Крім цього, невелика частина виручки становить продаж ододенних курчат, птиці в кінці продуктивного циклу, комбікормів і пташиного посліду.

1. Структура виручки за видами продукції агрохолдингу «Авангард»

Продукція	2010, %	2011, %	Віхилення +/-
Натуральні яйця	63,7	70,4	6,7
М'ясо птиці	11,1	4,8	-6,3
Комбікорм	1,2	6,4	5,2
Яєчні продукти	20,7	17,8	-2,9
Інша діяльність	3,3	0,6	-2,7
Всього	100	100	X

Джерело: побудовано за даними публічної звітності компанії «Авангард» [6].

Ринок яєць є найбільш динамічно розвиненим сектором тваринництва України, який тільки за останні п'ять років зріс у натуральному вираженні майже на третину. Найбільш активний ріст був відзначений у сегменті промислового виробництва яєць, у якому Авангард в 2011 р. займав 51 % всього українського ринку яєць. Обсяги виробництва яєць промисловими підприємствами за цей період збільшилися на 54,3 %. Розвиток промислового виробництва яєць дало поштовх розвитку нового для України напрямку промислової переробки – виробництва яєчних продуктів. Активне виробництво яєчних продуктів почалося близько п'ять років тому, але незважаючи на короткий період існування галузі, виробники змогли за кілька років не тільки збільшити обсяг виробництва у 8,2 раз, але й вийти на експортні ринки. Враховуючи зростаючий попит на яєчні продукти з боку зовнішніх ринків, очікується прискорення розвитку цього перспективного напрямку промислового виробництва (рис. 3).

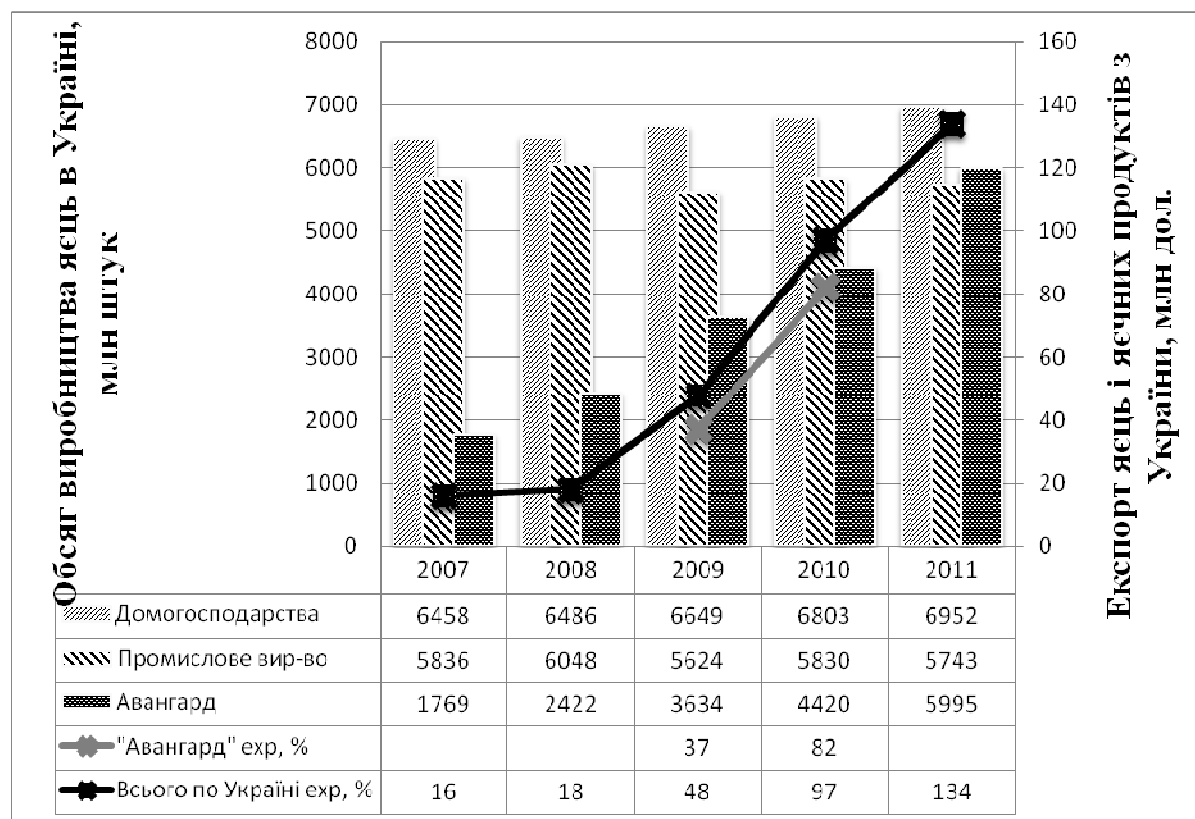


Рис. 3. Обсяг виробництва та експорту яєць в Україні за 2007–2011 рр.

Джерело: побудовано за даними публічної звітності компанії «Авангард» [6].

Активний розвиток великотоварних підприємств вніс суттєві корективи, як у продовольчу, так і в товарну структуру ринку яєць. На початку двохтисячних років домогосподарства виробляли більше 65 % всього обсягу яєць, а 2011 – 37,2 %. Подальше збільшення виробництва яєць у промисловому секторі призведе до скорочення об'ємів виробництва яєць у домогосподарствах і тим самим звільнить ринкову долю не менше як на 1,0–1,2 млрд шт. яєць. Іншим наслідком розвитку великотоварного виробництва є активізація процесів консолідації ринку. Так, згідно з даними асоціації птахівничих підприємств «Птахопром України» загальна кількість великих виробників яєць (підприємства з поголів'ям курей-несучок більше 50 тис. голів) на Україні скоротилося зі 156 й 2003 році до 92 у 2011 році. При цьому сумарна частка п'ятірки найбільших виробників, згідно з даними агентства Pro-Consulting, рекордних у 2011 році склала 73,1 %. У такій ситуації «Авангард» отримує максимальну вигоду від консолідації за рахунок свого лідируючого положення.

Завдяки ефективній організаційній структурі управління та злагодженому виробничому процесу, у 2011 році компанія досягла відмінних фінансових результатів – виручка збільшилася на 25,8 %, EBITDA на 27 %, а чистий прибуток на 6,2 % (рис. 4). Цей успіх є свідченням як розвитку компанії, так і сільськогосподарського потенціалу України.

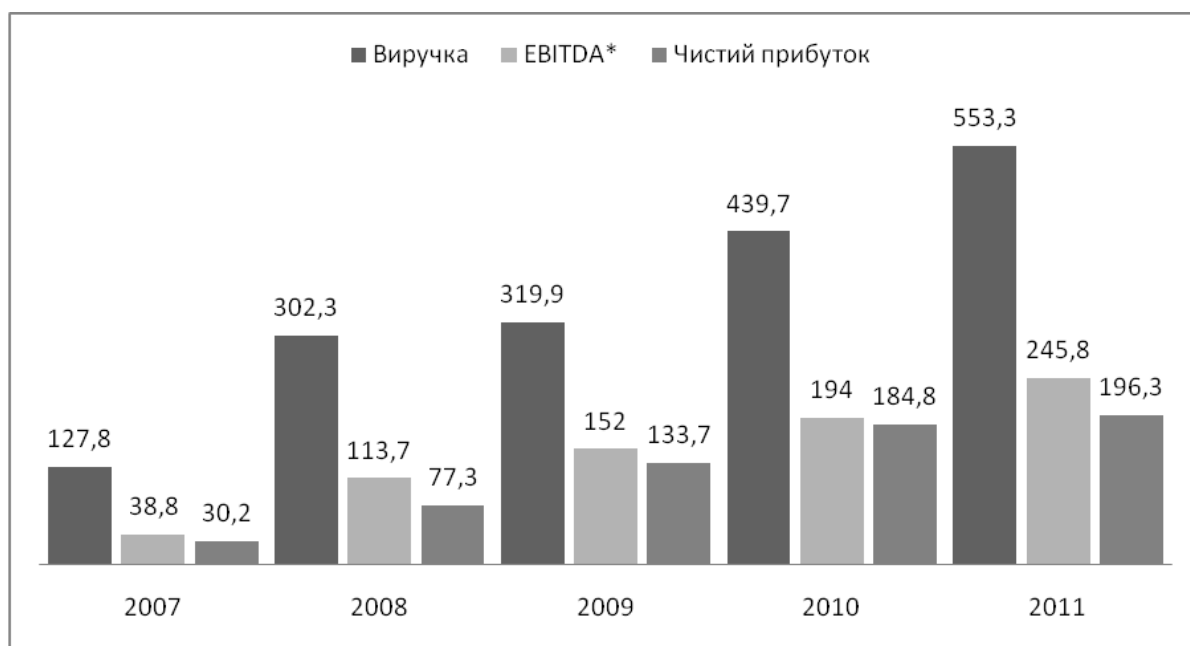


Рис. 4. Фінансові показники агрохолдингу «Авангард» за 2007–2011 роки, млн доларів

Джерело: побудовано за даними річного звіту компанії «Авангард» за 2011 рік[6].

* EBITDA (EarningsbeforeInterest, Taxes, DepreciationandAmortization) - аналітичний показник, який дорівнює обсягу прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань.

EBITDA дозволяє простежити формування прибутку на всіх рівнях. Крім того, за допомогою EBITDA можна порівнювати схожі за родом діяльності й розмірами компанії. Показник розраховується на підставі фінан-

сової звітності компанії й використовується для оцінки того, наскільки прибуткова основна діяльність компанії. Показник використовується під час проведення порівняння з галузевими аналогами, що дозволяє визначити ефективність діяльності компанії незалежно від її заборгованості перед різними кредиторами й державою, а також від методу нарахування амортизації (табл. 2).

2. Порівняння показника EBITDA серед українських сільськогосподарських компаній, млн дол. США

Назва компанії	2010	2011	Зміни, %
Kernel	190	310	63
Миронівський хлібопродукт	325	401	24
Авангард	193,5	245,8	27
Мрія	167	188,3	13
Астарта	127,2	140	10
Індустріальна молочна компанія	20,598	29,349	42
AgroGeneration	2,216	1,68	-24

Джерело: складена автором на основі публічної інформації агрохолдингів [6].

Показник не є частиною стандартів бухгалтерського обліку, він призначається для аналізу привабливості операцій з поглинання на позикові засоби та широко використовується як інструмент для аналізу компаній.

Отже, найближчі перспективи українського ринку яєць та яєчних продуктів будуть пов'язані з нарощуванням обсягів виробництва, подальшим перерозподілом структури виробництва й збільшенням ступеня консолідації ринку, зростанням продажів через супермаркети та роздрібні мережі, а також збільшенням продажу на експортних ринках за рахунок конкурентоспроможної ціни в порівнянні з іншими країнами-експортерами.

Проведений аналіз діяльності агрохолдингу свідчить, що форма вертикальної інтеграції структурних підрозділів має безперечні переваги перед іншими сільськогосподарськими підприємствами, вона є більш вдалою та ефективнішою. Цього можна досягти за рахунок кращої фондооснащеності виробництва. Наявність вільних коштів дає можливість інвестування в інноваційні технології та розширення виробництва. За рахунок власних виробничих потужностей, агрохолдинги мають змогу створювати замкнутий цикл виробництва, що дасть можливість зменшити свої виробничі затрати, собівартість продукції, ціну, а в майбутньому за рахунок цього підвищити свої конкурентні переваги на ринку.

Про ефективність діяльності компанії також свідчать показники рентабельності за основними фінансовими показниками (табл.3).

3. Рентабельність за основними фінансовими показниками, %

Рентабельність	2007	2008	2009	2010	2011	2011/2010
за валовим прибутком	15,3	27,1	33,5	35,9	40,4	+4,5%
за операційним прибутком	26,0	33,7	43,7	41,1	41,8	+0,7%
за показником EBITDA	30,3	37,6	47,6	44,0	44,4	+0,4%
за чистим прибутком	23,7	25,6	41,8	42,0	35,5	-6,5%

Джерело: побудовано за даними річного звіту компанії «Авангард» за 2011 рік [6].

У 2011 році валовий прибуток Компанії збільшився на 41,9 %, що пояснюється, в основному, стабільним ростом обсягу продаж. Рентабельність за валовим прибутком виросла до 40,4 % (35,9 % у 2010 році), що пов'язано з ефективним контролем над собівартістю виробництва. Операційний прибуток виріс на 28 %, рентабельність підвищилась від 41,1 % до 41,8 %.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Результати за перші дев'ять місяців 2012 року продовжують демонструвати впевнене зростання за всіма основними фінансовим та операційним показниками, що підтверджує позицію лідера на ринку з виробництва яєць та яєчної продукції в Україні й у Євразії. Стратегія, орієнтована на нарощування обсягів виробництва, пошук нових ринків збуту й контроль за собівартістю витрат виправдовує свою ефективність: виручка Компанії за 9 місяців зросла на 33 % й чистий прибуток збільшився на 43 %. Ці результати досягнуто завдяки нарощуванню обсягів виробництва та неухильно зростаючому попиту на продукцію у світі. Необхідно зауважити, що ціна на яйце та яєчні продукти постійно зростає, а вигідна стратегія закупівлі зернових позитивно впливає на собівартість продукції й дозволяє Компанії захиститися від коливань ціни на зернові.

Список літератури

1. Андрійчук В.Г. Капіталізація сільського господарства: стан та економічне регулювання розвитку : монографія / В.Г. Андрійчук. – Ніжин : ТОВ В-во «Аспект поліграф», 2007. – 216 с.
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. №436-IV.
3. Данкевич А. Землекористування: переваги і недоліки агрохолдингів/ А. Данкевич// Землеврядний вісник. – 2011. – № 2. – С. 11–16.
4. Дідус С.М. Агрохолдинги в Україні: особливості становлення та розвитку / С.М. Дідус // Економіка АПК. – 2011. – № 12. – С. 96–101.
5. Закон України «Про холдингові компанії в Україні» від 24 липня 2009 р. №1617-VI.
6. Річний звіт компанії «Авангард» за 2011 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://avangard.co.ua/ukr/>.
7. Саблук П. Стан і перспективирозвиткуагропромислового комплексу України / П. Саблук //ЕкономікаУкраїни. – 2008. – №12. –С. 4.

Рассмотрено аспекты возникновения и функционирования агропромышленных формирований в Украине и их влияние на развитие сельского хозяйства. Проанализировано систему управления и особенности построения бизнес-процессов вертикально-интегрированных предприятий (холдингов). Обосновано основные положительные и отрицательные аспекты их деятельности.

Агрохолдинг, вертикально интегрированные предприятия, EBITDA, экспорт, организационная структура управления, рентабельность, рынок яиц, бизнес-модель.

The paper deals with aspects of the appearance and operation of agro-industrial units in Ukraine and their impact on rural development. The system of management and features of business processes vertically integrated enterprise (agricultural holdings). The basic positive and negative aspects of their activities.

Agricultural holding, vertically integrated companies, EBITDA, export, organizational structure management, profitability, market eggs, business model.