

УДК 338.43.01

Меняйлова Г.Є.  
кандидат економічних наук,  
директор філії  
Класичного приватного університету у м. Кременчук

## ЕФЕКТИВНЕ КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ АГРОХОЛДІНГІВ В УКРАЇНІ

### EFFECTIVE CORPORATE GOVERNANCE AS A BASIS FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT IN UKRAINE

#### АНОТАЦІЯ

У статті проаналізовано роль та завдання корпоративного управління в ефективному розвитку вітчизняних агрохолдінгів. Визначено основні чинники, що впливають на його стан, а на цій основі виявлено проблеми в корпоративному управлінні. Встановлено, що основними проблемами, які обумовлюють неефективність корпоративного управління агрохолдінгами в Україні, є недосконалість чинного законодавства, аграрних відносин та низька корпоративна культура. Визначено основні напрями вдосконалення корпоративного управління як на державному рівні, так і на рівні підприємства зі встановленням подальших перспектив.

**Ключові слова:** корпоративне управління, агрохолдінг, розвиток, ефективність, тенденції, нормативно-правова база, корпоративна культура, юридичне забезпечення.

#### АННОТАЦИЯ

В статье проанализированы роль и задачи корпоративного управления в эффективном развитии отечественных агрохолдингов. Определены основные факторы, влияющие на его состояние, а на этой основе выявлены проблемы в корпоративном управлении. Установлено, что основными проблемами, которые обуславливают неэффективность корпоративного управления агрохолдингами в Украине, являются несовершенство действующего законодательства, аграрных отношений и низкая корпоративная культура. Были определены основные направления совершенствования корпоративного управления как на государственном уровне, так и на уровне предприятия с установлением дальнейших перспектив.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, агрохолдинг, развитие, эффективность, тенденции, нормативно-правова база, корпоративная культура, юридическое обеспечение.

#### ANNOTATION

The article analyzes the role and tasks of corporate governance in the effective development of domestic agroholdings. The main factors influencing his condition are determined, and on this basis problems in corporate management are revealed. It is established that the main problems that cause inefficiency of corporate management of agroholdings in Ukraine are the imperfection of current legislation, agrarian relations and low corporate culture. The main directions of improvement of corporate governance both at the state level and at the enterprise level are determined with the establishment of further perspectives.

**Keywords:** corporate governance, agroholding, development, efficiency, trends, regulatory framework, corporate culture, legal support.

**Постановка проблеми.** Тенденції сучасного економічного розвитку України, загальні інтеграційні процеси та зростання попиту на продовольство спонукають вітчизняний агропромисловий комплекс до ефективного розвитку, який має одночасно забезпечувати необхідний рівень продовольчої безпеки держави, формування потужного експортного потенціалу країни,

збільшення бюджетних надходжень, активний розвиток сільських територій.

У вітчизняній аграрній сфері як реакція адаптації на зміни в економічних відносинах між суб'єктами господарювання, державою, інвесторами об'єктивно складається тенденція укрупнення господарюючих суб'єктів шляхом створення холдингових компаній на основі корпоративної власності. Відносини між власниками корпоративних пакетів акцій, менеджментом, внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами вимагають створення ефективної системи корпоративного управління агрохолдінгами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку підприємств агропромислового комплексу та його факторів знайшли своє відображення в працях таких українських учених, як В.Г. Андрійчук, Ю.Д. Білик, В.П. Галушко, В.Н. Зимовець, М.М. Ільчук, П.Т. Саблук, В.М. Трегобчук. Особливостям і проблемам функціонування агрохолдінгів, корпоративного управління ними присвячено праці В.Г. Андрійчука [1], Ю.М. Кривця [5], В.С. Ніценка [6] та інших науковців.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** З огляду на динаміку процесів розвитку корпоративного управління в Україні, проблем захисту корпоративної власності агроформувань, що загострились останнім часом, всебічне дослідження стану корпоративного управління агрохолдінгами є необхідною умовою визначення шляхів його подальшого ефективного розвитку.

**Мета статті** полягає у визначенні чинників та особливостей розвитку корпоративного управління вітчизняними агрохолдінгами як однієї з основних умов їх ефективної діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Специфічною рисою агропромислового комплексу є тісний взаємозв'язок між його галузями, а саме виробництвом, переробкою, зберіганням, транспортуванням та реалізацією. Саме ця особливість й зумовила активну появу холдингових компаній в аграрній сфері України.

Згідно з чинним законодавством України «холдингова компанія – акціонерне товариство, яке володіє, користується та розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій

(часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств» [4; 8].

Сьогодні не всі підприємства, які науковці та аналітики відносять до агрохолдингів, є такими з юридичної точки зору відповідно до визначення, наведеного вище. Проте В.Г. Андрійчук зазначає, що «якщо аграрне господарське товариство, незалежно від того, чи воно є АТ, чи ТОВ створить два й більше дочірніх підприємств, придбавши контрольний пакет часток, паїв, акцій інших аграрних підприємств, то така господарська структура має всі підстави називатися агрохолдингом» [1, с. 114]. Тобто всіх тих, хто є групою компаній, об'єднаних з різним ступенем щільності і форми зв'язку, відносять до агрохолдингів. Серед таких груп більша частина пов'язана один з одним технологічно та організаційно на основі приватної чи корпоративної власності. Часто є материнська (вона ж керуюча) компанія, яка визначає стратегію розвитку бізнесу і централізує повністю або частково управлінські функції [2].

Сьогодні в Україні функціонує значна кількість потужних аграрних холдингів, які об'єднують в собі майже всі етапи від виробництва сільгоспсировини до реалізації продуктів її переробки, надання послуг зі зберігання і транспортування, що дає їм змогу бути успішними й на світових продовольчих ринках.

Вітчизняні агрохолдинги активно залучають капітал шляхом емісії і розміщення акцій на фондових біржах. Так, на Варшавській біржі розмістили свої акції ТОВ «Астарта-Київ» у 2006 р., «Кернел Груп» у 2007 р., а ПАТ «Миронівський хлібопродукт» у 2008 р. розмістив свої акції на Лондонській біржі [2].

ТОВ СП «Нібулон» влітку 2015 р. отримав від ЄБРР синдикований кредит в розмірі 130 млн. дол. США для інвестиційних проектів з розвитку експорту, логістики та інфраструктури зі зберігання зернових.

Важливою складовою, яка забезпечує ефективність агрохолдингів, є ефективне корпоративне управління.

Корпоративне управління – система відносин, яка визначає правила та процедури прийняття рішень щодо діяльності господарського товариства та здійснення контролю, а також розподіл прав і обов'язків між органами товариства та його учасниками стосовно управління ним [7].

Сучасне корпоративне управління – це складна економіко-правова система, що об'єднує норми законодавства, внутрішні нормативні документи та багаторівневу структуру управління, практику господарювання в державному та недержавному секторах [3, с. 115]

Ефективне корпоративне управління агрохолдингів в Україні є тим підґрунтям, що має забезпечувати їх ефективний розвиток та конкурентоспроможність шляхом підвищення ринкової та інвестиційної привабливості, узгодження інтересів акціонерів та інших стейкхол-

дерів, впровадження правил сучасного ефективного менеджменту, прозорості діяльності.

На державному рівні ефективне корпоративне управління має забезпечувати активізацію інвестиційних процесів, ефективне використання акціонерного капіталу, підвищення ефективності соціальної діяльності агрохолдингів.

Спонукальними мотивами для формування ефективного корпоративного управління вітчизняними агрохолдингами мають стати:

- перспективи розширення участі в міжнародному економічному співробітництві, а також зміцнення на цій основі власних конкурентних переваг;

- повноцінне функціонування на світових аграрних ринках;

- підвищення рівня захисту прав акціонерів;

- підвищення ефективності використання всіх наявних ресурсів за рахунок впровадження інновацій як у виробничій сфері, так і в сфері управління;

- підвищення власної інвестиційної привабливості за рахунок посилення гарантій інвесторам;

- забезпечення стійкості та активності всіх видів діяльності агрохолдингу;

- покращення власного іміджу у зовнішньому середовищі на основі формування ефективної політики корпоративної соціальної відповідальності.

Корпоративне управління в країнах з потужною економікою ґрунтується на усталеному законодавстві в цій царині, яке постійно вдосконалюється, відпрацьованих норм у сфері фінансів, цінних паперів, управління.

З огляду на те, що корпоративні відносини в Україні перебувають у стадії формування, більшість агрохолдингів має низьку ефективність корпоративного управління, що стримує їх ефективний розвиток як суб'єкта господарювання. Ця ситуація зумовлена низкою об'єктивних та суб'єктивних чинників, таких як:

- недосконалість чинного законодавства у сфері корпоративних відносин;

- неналежний рівень захисту прав акціонерів та інвесторів, що зумовлене, зокрема, прогалинами в законодавчій базі;

- низький рівень розвитку відповідної ринкової інфраструктури;

- недосконалість відносин в аграрній сфері;

- непрозора фінансова звітність;

- неналежний рівень корпоративної культури у вітчизняних агрохолдингах;

- невідповідність фахової підготовки менеджерів агрохолдингів;

- відсутність сформованої політики корпоративної соціальної відповідальності.

З вищезазначених чинників найважливішим, на нашу думку, є недосконалість законодавчої бази. Ця проблема обумовила розквіт рейдерства, пік якого припав на 2015–2016 рр. Безумовними лідерами за кількістю рейдерських захоплень стали аграрні підприємства.

Проте останні роки ознаменувалися певними позитивними змінами в законодавчій сфері, що були спрямовані на захист прав акціонерів. Так, з 2 листопада 2016 р. почав діяти Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення державної реєстрації прав на нерухоме майно та захисту прав власності» [9], який має на меті запобігти рейдерству, що стало можливим завдяки полегшеним процедурам реєстрації бізнесу, нерухомості, майнових прав.

Не можна не відзначити позитивний вплив щодо захисту прав бізнесу загалом прийняття Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо забезпечення дотримання прав учасників кримінального провадження та інших осіб правоохоронними органами під час здійснення досудового розслідування» [10].

Захист прав потенційних інвесторів агрохолдингів, транспарентність інформації також підвищує Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо визначення кінцевих вигодоодержувачів юридичних осіб та публічних діячів» [11]. Згідно з цим Законом обов'язком юридичної особи є розкриття інформації про засновників, які володіють 10% і більше у Статутному капіталі; кінцевих бенефіціарних власників (25% і більше); структуру власності Товариства і його Засновників. Цей нормативно-правовий акт значно підвищує прозорість діяльності агрохолдингів.

Слід зазначити, що наявні економічні відносини в Україні не роблять прозорість та відкритість діяльності агрохолдингів однією з умов їх ефективного функціонування, на відміну від практики економічно розвинутих країн.

З огляду на те, що більшість питань корпоративного управління відноситься до правової сфери, необхідною умовою його ефективного розвитку є наявність в структурі агрохолдингу відповідної юридичної служби.

Діяльність такої служби має не тільки забезпечувати супровід господарської діяльності агрохолдингу, але й покращувати взаємодію між акціонерами, інвесторами та менеджментом підприємства. На думку науковців, юридичний відділ у структурі агрохолдингу має виконувати такі функції: сприяти координації роботи усіх підрозділів акціонерного товариства, обміну інформацією між управлінськими підрозділами та акціонерами; готувати проекти корпоративних документів; вирішувати інші юридичні та організаційні питання, пов'язані з корпоративним управлінням в акціонерних товариствах (зміст функціональних обов'язків, розподіл повноважень, порядок документообігу тощо) [5, с. 62]. Доцільним є й залучення потужних юридичних фірм до консультування юридичної служби.

Важливу роль у розвитку ефективного корпоративного управління відіграє діяльність у сфері розробки практичних та методичних

рекомендацій щодо впровадження та застосування передового зарубіжного досвіду корпоративного управління. Необхідними є адаптація та постійне вдосконалення міжнародних принципів корпоративного управління до вітчизняних умов та законодавства. Сьогодні діяльність за цими напрямками провадять Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Методологічна рада з бухгалтерського обліку (дорадчий орган Міністерства фінансів України). Їх робота переважно спрямована на забезпечення умов для збільшення обсягу та якості інформації в корпоративній звітності.

Агрохолдинги підвищити ефективність розвитку корпоративного управління можуть за рахунок впровадження у практику на постійній основі аудиту стану корпоративного управління, неухильного дотримання графіків, процедур, норм і правил проведення зборів керівних органів агрохолдингу, формування адекватної дивідендної політики відповідно до чинного законодавства.

**Висновки.** Корпоративне управління вітчизняними агрохолдингами має підвищувати ефективність їх функціонування. Однак його ефективність сьогодні є низькою, оскільки базується на недосконалості законодавстві, низькій корпоративній культурі акціонерів та менеджерів підприємства, недосконалих відносинах в аграрній сфері, що також значною мірою викликане невідповідним станом нормативно-правової бази. В наявних умовах основою ефективного розвитку корпоративного управління агрохолдингами мають стати подальше вдосконалення нормативно-правової бази, адаптація іноземного досвіду у сфері корпоративного управління до вітчизняних реалій, підвищення рівня корпоративної культури та культури управління загалом.

На рівні держави ефективний розвиток корпоративного управління агрохолдингами має забезпечувати підвищення рівня ділової активності та інвестиційної привабливості агропідприємств; підвищення інтересу до них з боку іноземних інвесторів, що мають у своєму розпорядженні потужні фінансові ресурси та доступ до сучасних інноваційних технологій; забезпечення належного рівня продовольчої та фінансової безпеки держави; стимулювання інтенсивного розвитку агропромислового комплексу України; ефективний та всебічний розвиток сільський територій.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Андрійчук В.Г. Квазіхолдинги: створення і правомірність існування. Економіка АПК. 2015. № 11. С. 113–117.
2. Бодаев В.В., Кирик Т.Ю. Агрохолдинги – точка роста АПК. URL: <https://www.apk-inform.com/ru/exclusive/topic/1035827#.V1RA4X7hDDc>.
3. Буряк П.Ю., Татарин Н.Б. Корпоративне управління: особливості розвитку в Україні. Фінанси підприємств. 2006. № 6. С. 114–120.

4. Господарський кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 р. № 436-IV. URL: [www.zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?user=a&find=1&typ=21](http://www.zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?user=a&find=1&typ=21).
5. Кривець Ю.М. Сутність та ідентифікація категорії корпоративного управління аграрними підприємствами. Економіка та держава. 2016. № 4. С. 61–63.
6. Ніценко В.С. Роль агрохолдингів у розвитку сільських територій. Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Вип. 33: Проблеми управління у великотоварних промислових формуваннях. Київ: КНЕУ, 2015. С. 293–302.
7. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку: офіційний сайт. URL: <http://www.ssmsc.gov.ua/activities/corpmanagement>.
8. Про холдингові компанії в Україні: Закон України від 15 березня 2006 р. № 3528-IV. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3528-15>.
9. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення державної реєстрації прав на нерухоме майно та захисту прав власності: Закон України від 6 жовтня 2016 р. № 1666-VIII. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/T161666.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T161666.html).
10. Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо забезпечення дотримання прав учасників кримінального провадження та інших осіб правоохоронними органами під час здійснення досудового розслідування: Закон України від 16 листопада 2017 р. № 2213-19. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2213-19>.
11. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо визначення кінцевих вигодоодержувачів юридичних осіб та публічних діячів: Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1701-VII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/card/1701-18>.