

5. Top 25 landlords of Ukraine (2009, October 5). Retrieved from <http://domik.volvn.ua/articles/top-25-lendlordiv-ukraini>
6. Top 100 landowners of Ukraine (2014, January 1). Retrieved from <http://latifundist.com/rating/top-100-latifundistov-ukrainy>
7. Guriev, S. & Plekhanov, A. & Sonin, K. (2010). Economic mechanism of resource development model. *Problems of Economic*, 3, 4-23.
8. Tyvonchuk, S. V. & Tyvonchuk, J. A. (2013). Development of organizational forms in France agriculture. *Rural Development*, 404-405.

Статтю подано до редакції 10.02.15 р.

УДК 338.436:005.7

А. Г. Самойленко, к.е.н., старший викладач
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ Й УПРАВЛІННЯ У ВЕЛИКОТОВАРНИХ АГРОПРОМИСЛОВИХ ФОРМУВАННЯХ І НАПРЯМИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

Samoilenko A.H., c.e.s., senior teacher
SHEE «Kyiv National Economic University
named after Vadym Getman»

THE PROBLEMS OF ORGANIZING OF ACTIVITY AND MANAGEMENT OF LARGE-SCALE AGRO-INDUSTRIAL ENTITIES AND THE DIRECTION OF THEIR OVERCOMING

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто переваги і недоліки діяльності великотоварних агропромислових формувань та встановлено основні проблеми організації й управління в них. Запропоновано напрями подолання наявних проблем для підвищення результативності діяльності цих формувань.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: організація діяльності, великотоварні агропромислові формування, результативність, вдосконалення організації системи управління.

ANNOTATION. In this article the main advantages and disadvantages of the activity of the large-scale of agro-industrial entities are considered and the main problems of organization and management in them is established. Taking this into consideration the main ways to overcome exiting problems to increase the productivity of these entities are offered.

KEYWORDS: organization of activity, large-scale, agro-industrial entities, productivity, improvement of the organization of management system.

Постановка проблеми. Розвиток агропромислового сектора економіки України, зумовлений становленням ринкових відносин, призвів до утворення великих за розмірами господарюючих суб'єктів, основним видом діяльності яких стало виробництво різних видів агропромислової продукції на значних територіях. Через ряд причин їх функціонування супроводжувалось порушенням науково-обґрунтованих рекомендацій у виробництві продукції, вимог нормативно-правового забезпечення ведення бізнесу, умов добросовісної конкуренції на ринку тощо. Внаслідок такої ситуації сформувалась певна модель управління у великих агропромислових формуваннях, зусилля якої спрямовувались на виробництво прибуткових видів продукції для збагачення власників бізнесу без урахування інтересів працівників, правил ринку, національної економіки, держави, населення та екологічних обмежень. До останнього часу існування такої моделі було результативним, оскільки агропромислові підприємства України, за рахунок організації їх діяльності у великих масштабах, забезпечували власникам рівноцінну з іншими галузями економіки віддачу капітальних вкладень. Це давало підстави вважати управлінські дії керівного складу великотоварних агропромислових формувань раціональними, дієвими та перспективними.

Кризові явища в світі та національній економіці протягом останніх років створили негативні умови для ведення аграрного бізнесу, в результаті чого управлінський апарат агропромислових формувань також зіштовхнувся з необхідністю удосконалення своєї діяльності. Прояви нездатності вирішення поточних проблем у кризових умовах можна спостерігати у зниженні прибутковості бізнесу, погіршенні умов його розвитку, зниженні інвестиційних можливостей підприємств за порівняно високої інвестиційної привабливості аграрного сектора, зниженні ринкової капіталізації. На наш погляд, передумови неефективного управління великотоварними агропромисловими формуваннями полягають у хибній і недосконалій організації їх виробничо-господарських процесів. У наявних умовах розвитку стає очевидним, що підходи до організації функціонування потужних господарських утворень в аграрному бізнесі для підвищення результативності управління потрібно переглядати, приводити їх у відповідність із правилами міжнародного ринкового середовища, тому обрана для дослідження тема є актуальною.

Аналіз існуючих досліджень за даною проблемою. Вивченням проблематики організації діяльності підприємств агропромислового

комплексу України займається значна кількість учених, серед яких: Андрійчук В.Г. [3], Бородіна О.М. [6], Геєць В.М. [6], Гуторов А.О. [6], Дем'яненко С.І. [2], Ткачук В.І. [5], Черевко Г.В. [7] та інші. У своїх дослідженнях автори вказують на наявність певних проблем і нетипових способів ведення аграрного бізнесу в Україні, звертається увага на необхідність врахування науково-обґрунтованих параметрів здійснення виробничо-господарської діяльності з дотриманням прав сільського населення та створенням передумов для розвитку сільських територій. Досить значна увага звертається на необхідність вдосконалення галузевої структури агропромислових формувань, оскільки можливості агропромислового комплексу України не повністю використовуються. У зазначених публікаціях існують суттєві напрацювання з обраної теми, які через зміни у ринковому середовищі потребують подальшого вивчення.

Виділення невирішених проблем і формулювання цілей статті. Події 2012—2015 рр. мали суттєвий різнобічний вплив на діяльність великотоварних агропромислових формувань в Україні. Хоча проблеми організації їх діяльності виникли раніше, але саме протягом цього періоду вони суттєво загострились. Тому потребують подальшого наукового обґрунтування процеси вдосконалення організаційної і галузевої структури підприємств, використання праці та капіталу, інвестиційних ресурсів, перегляду перспектив і можливостей ефективного розвитку бізнесу, оскільки постійне ускладнення умов його ведення вимагає від управлінських працівників нових знань і нетрадиційних рішень.

Метою статті є узагальнення сучасних проблемних аспектів в організації діяльності великотоварних агропромислових формувань, обґрунтування можливих напрямів вдосконалення цього процесу для створення передумов підвищення результативності управлінських рішень.

Викладення основного матеріалу. У сучасних наукових дослідженнях [2; 3; 7] існують думки стосовно недоліків організації діяльності великотоварних агропромислових формувань. Ці недоліки пов'язані зі специфікою аграрно-промислового виробництва, оскільки значна частина власників, не володіючи достатнім запасом спеціальних знань, неспроможна належним чином налагодити процеси управління у аграрному бізнесі. На практиці така ситуація проявляється у неповноцінному використанні елементів функцій менеджменту, не враховуються всі резерви і потенціал виробничого-господарських можливостей підприємств і недоот-

римується прибуток, а результативність процесів управління знижується. Такі проблеми простежуються, якщо критично підійти до аналізу умов функціонування масштабних агропромислових формувань, вони є досить суттєвими та в найближчій перспективі можуть мати зворотній ефект від зростаючої концентрації землі, праці, капіталу та управлінського ресурсу.

Існують напрацювання [6; 7], в яких вказується позитивний ефект від діяльності великотоварних агропромислових підприємств і з цим можна погодитись. Так, якщо узагальнити інформацію про зазначені господарські одиниці, то можна констатувати високу результативність управління в них на основі:

- інноваційної організації виробничих процесів;
- залучення у агропромислове виробництво новітніх зразків продуктивної техніки, обладнання і технологій, нових сортів рослин і порід тварин;
- упровадження складних систем систематизації, аналізу, обліку, моніторингу та контролю діяльності виробничих підрозділів;
- спрямування великих сум фінансових ресурсів у розвиток агропромислового комплексу, які дозволяють наростити продуктивність і економічну ефективність основних його галузей;
- розбудови логістичної системи агропромислового комплексу, яка дозволяє підвищити якість і тривалість зберігання продукції, здійснювати ефективний її продаж на зовнішніх ринках;
- розвитку на базі спеціалізованих підприємств галузей рослинництва, птахівництва, молочного скотарства та переробки молока, свинарства, цукровиробництва та олієжирової промисловості;
- поступового відновлення важливості вимог до якості при виробництві продукції рослинництва, тваринництва та промислової переробки;
- зниження трудомісткості виробничих процесів.

Зазначені аспекти управлінського впливу у великотоварному бізнесі агропромислового комплексу України позитивно відобразились як на його результативності, так і на макроекономічних показниках країни, що має надзвичайно важливу роль у кризових умовах її існування. Можна констатувати, що за рахунок зростання чисельності та розмірів крупних формувань в агропромисловому комплексі сформувалася окрема організаційна форма підприємницької діяльності, представники якої спроможні встановлювати свої правила у випадку:

- укладання договорів з постачальниками та покупцями;

— реалізації законних прав іншими учасниками ринкового середовища у виробництві, зберіганні, переробці та продажі продукції в масштабах країни, в тому числі на зовнішні ринки;

— здійснення відносин з державними органами, в тому числі з фіскальною службою;

— контролю за перерозподілом власності на землю, який супроводжується порушенням нормативно-правових актів щодо можливостей володіння, користування, розпоряджання земельними ресурсами, проведення заходів з підвищення родючості ґрунтів та їх захисту від різних негативних впливів;

— здійснення діяльності в ринковому середовищі, яка не завжди відповідає законодавству про дотримання добросовісної конкуренції і проявляється у здобутті неформального монопольного становища;

— встановлення соціально-економічних відносин з працівниками та мешканцями сільських територій, у результаті чого раціональні умови праці недотримуються, а сільські жителі втрачають робочі місця;

— організації процесів виробництва різних видів продукції, які досить часто обмежуються прибутковим їх переліком: пшениці, ячменю, кукурудзи, сої, соняшника, ріпаку, цукрових буряків, м'яса птиці, цукру.

Саме в таких діях різних підрозділів великотоварних агропромислових формувань можна знайти значну кількість проблем у процесах управління. Варто відмітити, ця модель діяльності крупних українських підприємств агропромислового комплексу формувалась протягом 10—15 років під дією чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Очевидно, що багато в чому вона нерациональна, порушує вимоги законодавства і правила добросовісної конкуренції, але виправити ситуацію досить швидко не можна. Можливо потрібно змінювати нормативно-правову базу, яка багато в чому недосконала і не відповідає запитам підприємницького середовища, але управлінські процеси на рівні агропромислових формувань повинні орієнтуватись на актуальні умови діяльності, в тому числі функціонувати в межах нормативно-правового регулювання.

З урахуванням цього потрібно визначити напрями подолання проблем організації діяльності великотоварних агропромислових формувань, що, за рахунок активізації неврахованих резервів, дозволять підвищити результативність процесів управління. Зокрема,

орієнтація виробництва на продукцію рослинництва і неналежна увага галузям тваринництва не дозволяє повноцінно використовувати отриману основну та побічну рослинницьку продукцію. Крім того, надмірне використання мінеральних добрив і відсутність у ґрунті органічних добрив погіршує його якісні параметри. Також, недотримання сівоzmіни не дозволяє забезпечити зростання урожайності культур за рахунок попередників, що компенсується мінеральними добривами, засобами захисту рослин та продуктивними, іноді генномодифікованими, сортами рослин. Зрозуміло, що за таких умов погіршується якість виробленої продукції, в ній накопичуються шкідливі для організму тварин і людей хімічні елементи. Якщо на економічні показники діяльності підприємств така ситуація у короткостроковому періоді не має суттєвого впливу, то для споживачів такий вплив уже зараз є відчутним, про що свідчить зростання захворюваності через погану якість продуктів харчування та екологічну ситуацію, порушену внаслідок надмірної інтенсифікації агропромислового виробництва.

Для вирішення проблеми формування галузевої структури великотварних агропромислових формувань у процесі управління їх діяльністю варто звертати увагу на розширення кількості галузей і подальше поглиблення диверсифікації, спираючись на науково-обґрунтовані норми і передовий практичний досвід [5]. При цьому, основою розвитку сільськогосподарського виробництва повинні стати продуктивні сорти рослин і породи тварин з раціональним внесенням мінеральних добрив і засобів захисту рослин, якісною кормовою базою і збалансованими раціонами.

Деструктивні перетворення в агропромисловому виробництві України мали негативний вплив на формування потенціалу професійних кадрів і розвиток процесів управління. Проте вже зараз очевидно, що необхідність відродження багатогалузевого виробництва сільськогосподарської продукції та її переробки вимагає підготовки кваліфікованого персоналу, в тому числі здатного налагоджувати і вдосконалювати управління виробничими, постачальницько-збутовими, маркетинговими, фінансовими, інноваційними, інвестиційними, кадровими, інформаційними ресурсами та обліково-аналітичним забезпеченням. Для цього потрібно раціоналізувати організаційні структури великотоварних агропромислових формувань, у частині з яких відсутні необхідні підрозділи, а в інших їх кількість і розміри дуже великі, вимагають суттєвих адміністративних витрат. Це підвищує собівартість про-

дукції, знижує ефективність її виробництва, а отже результативність управління знижується. Тому створення раціональної організаційної структури є важливим чинником організації діяльності підприємств для зростання якості управління ними.

Окрему увагу слід звернути на проблему організації формування і використання капіталу та інвестиційних ресурсів великотоварних агропромислових підприємств. Як показують дослідження експертів аграрного ринку [1], позичковий капітал агрохолдингів України у структурі авансованого сягає 60—70 %, що негативно впливає на їх платоспроможність. Оскільки фінансові ресурси, в тому числі в якості інвестицій, залучались в іноземних валютах, то через девальвацію гривні вже у 2014 році багато великих агропромислових формувань отримали збитки, а деякі з них не змогли погасити свої боргові зобов'язання і вимагали їх реструктуризації. Тобто, з одного боку позитивним результатом організації діяльності, а отже й управління підприємствами, є залучення досягнень науки і техніки в український агропромисловий комплекс, з іншого, придбану за позичкові ресурси стало дуже дорого обслуговувати. Цю ситуацію можна назвати недоліком управління в агрохолдингах, які не врахували валютні ризики і в даний час неспроможні належним чином реагувати на них. Вихід з даної ситуації знайти непросто, але ті підприємства, які ще не опинились в складних умовах, повинні враховувати такий негативний досвід і перш, ніж залучати капітал, оцінювати власні можливості з його повернення. В сучасних умовах господарювання, для підвищення результативності процесів управління, зусилля відповідних підрозділів та окремих посадових осіб на підприємствах повинні бути спрямовані на приведення бізнесу у відповідність до типових міжнародних правил ринкового середовища. Це необхідно зробити для забезпечення прозорості виробничо-господарських процесів, привернення уваги закордонних інвесторів до великотоварних агропромислових формувань, які в умовах знецінення національної грошової одиниці потребують суттєвих вкладень для погашення боргів і фінансування поточних витрат.

Як показує практика функціонування деяких агрохолдингів України, від недосконалої організації формування капіталу, показники їх діяльності, які можуть свідчити про результативність управління, значно погіршились. Так, від девальвації національної грошової одиниці агрохолдинг «Миронівський хлібопродукт»

тільки у 2014 році отримав збитків на суму 366 млн дол. США, компанія «Індустріальна молочна компанія» отримала 31,7 млн дол. США збитку, група компаній «Мілкіленд» отримала збиток у сумі 46,79 млн євро, компанія «Астарта» — 69,98 млн євро. Якщо врахувати, що у кінці 2014 та на початку 2015 року девальваційні процеси продовжувались, то ці суми є у кілька разів більшими. Подібні тенденції спостерігались із показниками ринкової капіталізації цих підприємств [1].

Недоліки побудови системи управління у великотоварних агропромислових формуваннях можна розглянути на прикладі агрохолдингу «Мрія», який у 2014 році оголосив технічний дефолт [4]. Коли на підприємстві відбулась криза неплатоспроможності, то виявилось, що процеси управління в ньому були побудовані на типових для українського бізнесу засадах. Керівництво господарськими операціями здійснювалось в ручному режимі і характеризувалось відсутністю повноцінної ради директорів, спеціалізованого підрозділу по управлінню ризиками, тіншовими схемами ведення розрахункових операцій з постачальниками та покупцями, ігноруванням інтересів інвесторів і завищенням суми отриманого прибутку для підвищення інвестиційної привабливості. Зважаючи на це, іншим агропромисловим підприємствам варто мінімізувати прояви зазначених обставин у своїй діяльності. Очевидно, що в кризових умовах потрібно звертати більше уваги на антикризові заходи і залучати антикризових менеджерів в організаційні структури аграрних компаній.

Висновки. Основні проблеми в організації діяльності великотоварних агропромислових формувань полягають у відсутності системного бачення їх довгострокового розвитку та проявляються в ручному управлінні підприємствами, порушенні норм законодавства, приховуванні реальних показників діяльності, ігноруванні правил доброчесної конкуренції, спрямуванні зусиль на здобуття монопольного становища на ринку та неправомірному обмеженні ринкових можливостей інших учасників тощо. Для подолання проблем в організації діяльності великотоварних агропромислових формувань з метою підвищення результативності управлінських рішень потрібно: вдосконалювати організаційні структури управління і посилювати роль антикризових менеджерів в них; оптимізувати галузеві структури підприємств і площі земельних угідь в обробітку; скорочувати витрати на обслуговування адміністративних підрозділів; раціоналізувати виробничі

витрати, реструктуризувати проблемну заборгованість і диверсифікувати канали надходження ресурсів для фінансування поточних потреб і перспективних планів розвитку; вести прозору фінансову звітність.

Література

1. Агрохолдинги выращивают долги [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://news.finance.ua/ru/news/~334759>
2. Агрохолдинги в Україні та їх вплив на розвиток сільських територій [Текст] : монографія / [С. І. Дем'яненко та ін.] ; за заг. ред. С. І. Дем'яненка ; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». — К. : КНЕУ, 2013. — 350 с.
3. Андрійчук В.Г. Проблемні аспекти регулювання функціонування агропромислових компаній / В.Г. Андрійчук // Економіка АПК. — 2014. — № 2 — С. 5—22.
4. Быть и казаться: как не повторить судьбу агрохолдинга «Мрия» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://news.finance.ua/ru/news/~344323>
5. Ткачук В.І. Диверсифікація аграрного підприємництва: монографія / В.І. Ткачук. — Житомир: ЖНАЕУ, 2011. — 268 с.
6. Українська модель аграрного розвитку та її соціоекономічна переорієнтація : наук. доп. / [О.М. Бородіна, В.М. Геєць, А.О. Гуторов та ін.]; за ред. В.М. Гейця, О.М. Бородіної, І.В. Прокопи ; НАН України, Ін-т екон. та прогнозув. — К., 2012. — 56 с.
7. Черевко Г.В. Агрохолдинги як нові організаційні форми крупнотоварного господарювання в агробізнесі України / Г.В. Черевко // Аграрна економіка. — 2012. — Т. 5. — № 1–2. — С. 32–39.

Reference

1. Agroholdings are rear debts [Electronic resource]. — Mode of access : <http://news.finance.ua/ru/news/~334759> [in Russian]
2. Agroholdings in Ukraine and their influence on development of rural territories [Text] : monograph [S. I. Dem'yanenko and others]; under the general editorship of S. I. Dem'yanenko; SHEE «Vadym Hetman Kyiv National Economic University». — Kiev: KNEU, 2013. — 350 p. [in Ukrainian]
3. Andriuychyk V.H. The problem aspects of adjusting of functioning agroindustrial companies / V.H. Andriuychyk // The economy of agroindustrial complex. — 2014. — № 2 — P. 5—22. [in Ukrainian]
4. To be and seem: how not repeat the fate of the agroholding «Mriya» [Electronic resource]. — Mode of access : <http://news.finance.ua/ru/news/~344323> [in Russian]

5. Tkachyk V.I. Diversification of agrarian enterprise: monograph / V.I.Tkachyk. — Zhitomir: ZNAU, 2011. — 268 p. [in Ukrainian]

6. Ukrainian model of agrarian development and changes in its socio-economic orientation: scientific lecture / [O.M.Borodnsna, V.M.Heuec, A.O.Hytorov and others]; under the editorship V.M.Heuec, O.M.Borodina, I.V.Prokop; NAC of Ukraine, Institute for economics and forecasting. — K., 2012. — 56 p. [in Ukrainian]

7. *Cherovko H.V.* Agroholdings as new organizational forms largegoods menage in the agribusiness of Ukraine / H.V. Cherevko // Agrarian economy. — 2012. — V. 5. — № 1–2. — P. 32–39. [in Ukrainian]

Статтю подано до редакції 25.02.15 р.

УДК: 338.439.4:637.5:338.436

Ю. В. Самойлик, к.е.н., доцент,
Полтавська державна аграрна академія

ОСОБЛИВОСТІ ВИРОБНИЦТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ М'ЯСА ТА М'ЯСОПРОДУКЦІЇ У ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУРАХ

Y. Samoilyk, *Candidate of science
in Economics (PhD), Associate professor
Poltava State Agrarian Academy*

FEATURES PRODUCTION AND SALE OF MEAT AND MEAT PRODUCTS IN VERTICAL STRUCTURES

АНОТАЦІЯ. У статті набули подальшого розвитку процедури виявлення тенденцій у структурі виробництва м'яса та м'ясопродукції в розрізі видів продукції та категорій господарств. Визначено роль, особливості, переваги та недоліки вертикально інтегрованих структур у виробництві та реалізації м'яса та м'ясопродукції. Сформульовано концептуальні положення щодо збалансування кон'юнктури даного сегменту ринку за рахунок великотоварного виробництва та формування ринкового середовища.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: вертикально інтегровані структури, виробники м'яса та м'ясопродукції, структура виробництва м'яса, великотоварне виробництво.

ANNOTATION. The article were further developed procedures to identify trends in the structure of meat and meat products in terms of