НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ТВАРИННИЦТВА НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ТВАРИННИЦТВА НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ

Кваліфікаційна праця на правах рукопису

БЕРЕЗА ЮЛІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК 338.436.33

ДИСЕРТАЦІЯ

ЕКОНОМІЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело Юлія БЕРЕЗА

Науковий керівник
СЕНЧУК Ігор Іванович,
доктор економічних наук, доцент

Харків – 2025

АНОТАЦІЯ

Береза Ю. О. Економічні та організаційно-правові засади розвитку корпоративного управління в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України, Харків, 2025.

Дисертація присвячена вирішенню складного наукового завдання обґрунтуванні теоретичних, методичних і практичних засад ідентифікації та імплементації економічних й організаційно-правових засад розвитку корпоративного управління в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу. Виконана систематизація та узагальнення теоретико-методичних підходів до формування корпоративного управління з подальшим уточненням його сутності для поглибленого та всебічного розуміння фундаментальних понять цієї сфери. Розкрито специфічні особливості розвитку корпоративних структур аграрного бізнесу та формування корпоративних відносин між внутрішніми і зовнішніми учасниками з метою врахування особливостей механізмів та систем корпоративного управління. Проаналізовано тенденції розвитку корпоративних формувань в аграрному секторі економіки України для забезпечення їх ефективної адаптації до умов динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Обґрунтовано шляхи вдосконалення організаційної структури управління та моделі виробничо-управлінської структури корпоративних формувань із застосуванням процесного підходу, спрямованих на підвищення системної цілісності корпоративного управління в суб’єктах аграрного бізнесу. Удосконалено методичні засади визначення рівня корпоративного управління з метою забезпечення розширених можливостей їх практичного застосування у діяльності вітчизняних підприємств-суб'єктів аграрного бізнесу. Розроблено методичні підходи до формування та застосування підсистеми ризик-

менеджменту суб'єктами аграрного бізнесу, що сприятиме мінімізації ризиків у процесі корпоративного управління. Раціоналізовано процес формування корпоративного управління із застосуванням економетричного моделювання, зорієнтованого на досягнення прогнозованих результатів діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. Обґрунтовано концептуальні засади розвитку корпоративного управління суб'єктів аграрного бізнесу, які включають визначення, систематизацію й інтеграцію організаційно-правових форм корпоративних структур, формування і функціонування органів управління корпоративними утвореннями, класифікацію видів та визначення суб’єктів корпоративних відносин, а також впровадження відповідних моделей, кодексів, стандартів і механізмів корпоративного управління з метою підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств. Удосконалено наукове тлумачення сутності дефініції «корпоративне управління» як системної цілісності, що включає такі ключові компоненти: механізми управління організаційного, економічного, соціально-психологічного та іншого характеру; корпоративні форми організації діяльності суб'єктів економічних відносин і моделі корпоративного управління; комплекс корпоративних відносин, орієнтованих на врегулювання прав та інтересів учасників корпоративних структур, формування та ефективне використання корпоративної власності завдяки чіткому розмежуванню функцій власності й управління; вирішення стратегічних і оперативних завдань; знеособлення внесків учасників, що дозволяє мінімізувати конфлікт інтересів та сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності. Обґрунтувано доцільність врахування специфічних особливостей функціонування корпоративних формувань в аграрному секторі економіки України, що базується на результатах поглибленого аналізу їхніх внутрішніх сильних і слабких сторін, а також оцінювання зовнішніх можливостей і загроз середовища діяльності з метою ефективної адаптації суб'єктів аграрного бізнесу до динамічних змін ринкових умов та посилення конкурентних позицій. Розвинуто методичний підхід до оцінювання рівня корпоративного

управління суб'єктів аграрного бізнесу, який передбачає здійснення експертного оцінювання підприємств та об’єднань за набором факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також подальший розрахунок узагальненого показника рівня розвитку корпоративного управління, що дозволяє забезпечити гнучкий та комплексний аналіз стану й результативності діяльності суб'єктів, а також обґрунтувати напрями підвищення ефективності корпоративного управління. Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що основні пропозиції дисертації можуть бути використані при удосконаленні процесу розвитку корпоративного управління в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу.

Ключові слова: корпоративне управління, корпоративні відносини, розвиток корпоративного управління, підприємства аграрного сектору економіки, структура управління, ризик-менеджмент, рівень корпоративного управління.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

публікації, які розкривають основний зміст дисертації:

1. **Береза Ю. О.** Сучасні проблеми та етапи реалізації корпоративного управління аграрним підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 6. Том 3 (264). С. 204-208. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2018-264-6(3)-204-208

2. **Береза Ю. О.**, Подьячев С. В. Трансформація моделей корпоративного управління в умовах цифрової економіки. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2021. № 9-10 (163-164). С. 3-14. DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2021.09-10.01 (*авторський внесок полягає у визначенні критеріїв класифікації та встановленні взаємозв’язку між моделями корпоративного управління*)

3. **Береза Ю. О.**, Гнатківський Б. М., Вітковський Ю. П. Вплив

корпоративного управління на сталий розвиток підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та прав*а. 2024. No 6. С. 66-71. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-6-13 (*авторський внесок полягає в ідентифікації факторів впливу корпоративного управління суб'єктами вітчизняного аграрного бізнесу*)

4. **Береза Ю. О.** Особливості корпоративного управління в аграрному бізнесі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 420-424. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-68

5. **Береза Ю. О.** Ефективність корпоративного управління підприємством: забезпечення та виклики в агросфері. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 441-444. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-69

6. **Береза Ю. О.** Теоретичні засади корпоративного управління в аграрному бізнесі. Colloquium-journal №39 (232), 2025. С. 50-54. https://doi.org/10.5281/zenodo.14785805

публікації, які засвідчують апробацію результатів дисертації:

7. **Береза Ю. О.** Типологія систем корпоративного управління в підприємствах та обєднаннях аграрної сфери економіки. Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи: матеріали VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Харків: ХНТУСГ, 2015. С. 249-251.

8. **Береза Ю. О.** Структурні особливості вітчихняних корпоративних утворень в аграрному бізнесу. Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку: Матеріали III Всеукраїнської наук.-практ. конф. м. Миколаїв / За заг. ред. Скупського Р.М. Миколаїв: ВСП МІРЛ ЗВО «Університет «Україна», 2023. С. 203-205.

9. **Береза Ю. О.** Трансформація механізмів корпоративного управління в практиці менеджменту суб'єктів аграрного бізнесу. Менеджмент XXI століття:

глобалізаційні виклики: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 363-365.

10. **Береза Ю. О.** Структурно-динамічні тенденції змін ефективності діяльності та концентрації капіталу у вітчизняних агропромислових об'єднаннях холдингового типу. Пріоритети розвитку тваринництва в умовах війни та повоєнного відновлення: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої до 95-річчя заснування Інституту тваринництва НААН. Харків: Інститут тваринництва НААН, 2024. С. 117-119.

ANNOTATION

Bereza Yu.O. Economic and organizational and legal principles of corporate governance development in the management of agrarian business entities. - Manuscript.

Thesis for a Candidate Degree in Economics, specialty 08.00.04 - Economics and Management of Enterprises (by Types of Economic Activity). – Livestock Farming Institute of The National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, Kharkiv, 2025.

The dissertation is devoted to solving a complex scientific task of substantiating the theoretical, methodological and practical principles of identifying and implementing economic and organizational and legal principles of corporate governance development in the management of agrarian business entities. The theoretical and methodological approaches to the formation of corporate governance have been systematized and generalized with further clarification of its essence for a deeper and comprehensive understanding of the fundamental concepts of this area. The specific features of the development of corporate structures of agrarian business and the formation of corporate relations between internal and external participants have been revealed in order to take into account the features of corporate governance mechanisms and systems. The trends in the development of corporate formations in

the agrarian sector of the economy of Ukraine have been analyzed to ensure their effective adaptation to the conditions of dynamic changes in the internal and external environment. Ways of improving the organizational structure of management and the model of the production and management structure of corporate formations with the use of a process approach aimed at increasing the systemic integrity of corporate governance in agrarian business entities have been substantiated. The methodological principles for determining the level of corporate governance have been improved in order to provide expanded opportunities for their practical application in the activities of domestic enterprises-subjects of agrarian business. Methodological approaches to the formation and application of the risk management subsystem by subjects of agrarian business have been developed, which will contribute to minimizing risks in the process of corporate governance. The process of forming corporate governance has been rationalized with the use of econometric modeling, focused on achieving the predicted results of the activities of subjects of agrarian business. The conceptual principles for the development of corporate governance of subjects of agrarian business have been substantiated, which include the definition, systematization and integration of organizational and legal forms of corporate structures, the formation and functioning of management bodies of corporate entities, the classification of types and definition of subjects of corporate relations, as well as the implementation of relevant models, codes, standards and mechanisms of corporate governance in order to increase the efficiency of the activities of agrarian enterprises. The scientific interpretation of the essence of the definition of "corporate governance" as a systemic integrity has been improved, which includes the following key components: management mechanisms of organizational, economic, socio-psychological and other nature; corporate forms of organizing the activities of economic relations entities and corporate governance models; a set of corporate relations focused on regulating the rights and interests of participants in corporate structures, the formation and effective use of corporate property due to a clear distinction between the functions of ownership and management; solving strategic and operational tasks; depersonalization of participants' contributions, which allows minimizing conflicts of interest and

contributes to increasing the efficiency of management activities. The feasibility of taking into account the specific features of the functioning of corporate formations in the agrarian sector of the Ukrainian economy, which is based on the results of an in-depth analysis of their internal strengths and weaknesses, as well as an assessment of external opportunities and threats to the operating environment, in order to effectively adapt agrarian business entities to dynamic changes in market conditions and strengthen competitive positions, has been substantiated. A methodological approach to assessing the level of corporate governance of agrarian business entities has been developed, which involves conducting an expert assessment of enterprises and associations based on a set of internal and external environmental factors, as well as further calculating a generalized indicator of the level of corporate governance development, which allows for a flexible and comprehensive analysis of the state and effectiveness of the entities' activities, as well as substantiating directions for improving the efficiency of corporate governance. The practical significance of the research results is that the main proposals of the dissertation can be used to improve the process of developing corporate governance in the management of agrarian business entities.

Key words: corporate management, corporate relations, corporate management development, enterprises of the agrarian sector of economy, management structure, risk management, level of corporate management.

ЗМІСТ

ВСТУП 10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ СУБ’ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ 19
1.1 Теоретичні основи розвитку корпоративного управління в суб’єктах господарювання 19
1.2. Особливості формування та розвитку корпоративних відносин в суб’єктах аграрного бізнесу 39
1.3 Методичні засади регулювання корпоративного управління в суб’єктах господарювання аграрного сектору 60
Висновки до розділу 1 77
РОЗДІЛ 2 СТРУКТУРНО-ДИНАМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ 79
2.1. Ідентифікація тенденцій розвитку корпоративних структур суб'єктів аграрного бізнесу 79
2.2 Тенденції формування корпоративного управління в суб’єктах аграрного бізнесу держави 100
2.3. Діагностика рівня розвитку корпоративного управління суб'єктів аграрного бізнесу 122
Висновки до розділу 2 145
РОЗДІЛ 3 МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СУБ’ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ 149
3.1 Підходи до ідентифікації рівня корпоративного управління суб'єктів аграрного бізнесу 149
3.2 Інтеграція підсистем ризик-менеджменту в системи корпоративного управління суб'єктів аграрного бізнесу 171
3.3 Раціоналізація корпоративного управління суб'єктів аграрного бізнесу в умовах агропромислової інтеграції 193
Висновки до розділу 3 210
ВИСНОВКИ 212
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 215

ВСТУП

Актуальність теми. Реформування аграрного сектора України сьогодні є однією з найбільш актуальних і нагальних задач. Для максимального використання наявних природно-кліматичних умов і ресурсних переваг галузі важливим завданням стає покращення ефективності діяльності суб’єктів господарювання, що працюють у цій сфері. Міжнародний досвід свідчить про те, що конкурентоспроможність галузі безпосередньо залежить від результативності суб'єктів господарювання та їх здатності впроваджувати інновації. Одним з найбільш дієвих механізмів залучення інвестиційних ресурсів, посилення інноваційної складової виробничих процесів і, зрештою, зростання конкурентоспроможності є корпоративне управління, що активно застосовується в корпоративних структурах.

Корпоративне управління тлумачиться як комплекс юридичних, економічних та організаційних норм, а також правил, що визначають умови діяльності корпоративної структури і регламентують взаємодію всіх її учасників чи партнерів. Основними характеристиками такого управління є поділ функцій між власниками та керівництвом компанії, розподіл відповідальності за виконання стратегічних і поточних завдань, акціонерна форма капіталу, а також анонімність вкладів учасників. Завдяки цьому забезпечується цілісність корпоративної власності, формується корпоративна культура, а також налагоджується система врегулювання інтересів акціонерів, яка спрямована на досягнення поставлених стратегічних цілей.

Корпоративне управління передбачає поєднання елементів управління організаційно-економічною діяльністю з моделюванням перспективних сценаріїв розвитку підприємства, яке трансформується у велику диверсифіковану бізнес-структуру. Такий підхід є особливо важливим для сучасного етапу розвитку підприємств аграрного сектору економіки України,

де відбувається активна перебудова господарських формувань зі складною внутрішньою структурою, адаптованих до змін у економічних умовах.

Питанням теорії корпоративного управління присвячено чимало досліджень зарубіжних вчених, серед яких варто згадати І. Ансофа, М. Бечта, Дж. Веймера, Р. Вішні, Д. Деніса, К. Макконела, Г. Мінза, А. Монкса, Дж. Папе, Д. Паунда, А. Шлейфера та інших. Не менше значення для теоретико-практичного аналізу корпоративного управління мають роботи українських науковців: В. Андрійчука, Д. Баюри, О. Вакульчика, Т. Власенко, А. Воронкової, О. Гудзь, О. Гудзинського, Н. Давиденко, Л. Довгань, М. Долішнього, В. Євтушевського, Д. Задихайла, Н. Карачиної, О. Кібенка, Г. Козаченко, М. Кропивка, П. Круша, І. Маркіної, Т. Мостенської, О. Мороз, Г. Назарової, А. Орєхової, В. Оскольського, В. Павлової, С. Румянцева, А. Черпак, З. Шершньової, В. Пастухова, Л. Савчука, Т. Халімон, Н. Хруща та багатьох інших.

Разом з тим, слід зазначити, що недостатньо розкритими залишаються питання, пов'язані з формуванням та реалізацією механізмів корпоративного управління саме на підприємствах аграрного сектора економіки України. Особливої уваги нині потребують теоретико-методичні засади розвитку цього управління, а також обґрунтування соціально-економічних аспектів, що впливають на формування ефективних механізмів корпоративного управління у конкурентному ринковому середовищі. Важливим напрямом сучасних досліджень є адаптація кращих світових практик корпоративного управління до особливостей української економіки, яка перебуває в стадії активних трансформаційних процесів. Сьогодні на фоні воєнно-політичних та соціально-економічних викликів, а також інтенсифікації процесів концентрації виробничого та фінансового капіталу в аграрній сфері національної економіки в Україні інтенсивно розвивається як теорія, так і практика корпоративного управління, що робить вивчення зазначеної проблематики актуальним і необхідним, підтверджуючи практичну цінність та наукову новизну одержаних результатів.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження виконано у відповідності до планів наукових досліджень Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за темою «Механізми підвищення конкурентоспроможності, розвитку економічного та виробничо-технологічного потенціалу суб’єктів агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0116U003477, 2016-2020 рр.), а також науково-дослідної теми Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України «Ідентифікувати сценарії та процедури відновлення виробничо-технологічного, агроекологічного та інноваційно-інвестиційного потенціалу молочного скотарства на деокупованих територіях» (номер державної реєстрації 0124U001624, 2024-2025 рр.), в межах якої здобувачем досліджено теоретичні та практичні аспекти формування та розвитку корпоративного управління в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу.

Мета та завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка прикладних рекомендацій щодо удосконалення та подальшого розвитку корпоративного управління в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких конкретизованих *завдань дослідження*:

– систематизація та узагальнення теоретико-методичних підходів до формування корпоративного управління з подальшим уточненням його сутності для поглибленого та всебічного розуміння фундаментальних понять цієї сфери;

– розкриття специфічних особливостей розвитку корпоративних структур аграрного бізнесу та формування корпоративних відносин між внутрішніми і зовнішніми учасниками з метою врахування особливостей механізмів та систем корпоративного управління;

– аналіз тенденцій розвитку корпоративних формувань в аграрному секторі економіки України для забезпечення їх ефективної адаптації до умов динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища;

– обґрунтування шляхів вдосконалення організаційної структури управління та моделі виробничо-управлінської структури корпоративних формувань із застосуванням процесного підходу, спрямованих на підвищення системної цілісності корпоративного управління в суб’єктах аграрного бізнесу;

– удосконалення методичних засад визначення рівня корпоративного управління з метою забезпечення розширених можливостей їх практичного застосування у діяльності вітчизняних підприємств-суб'єктів аграрного бізнесу;

– розробка методичних підходів до формування та застосування підсистеми ризик-менеджменту суб'єктами аграрного бізнесу, що сприятиме мінімізації ризиків у процесі корпоративного управління;

– раціоналізація процесу формування корпоративного управління із застосуванням економетричного моделювання, зорієнтованого на досягнення прогнозованих результатів діяльності суб'єктів аграрного бізнесу.

Об’єкт дослідження – процес розвитку корпоративного управління у суб’єктах аграрного бізнесу.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і практичних положень ідентифікації та імплементації економічних й організаційно-правових засад розвитку корпоративного управління в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною базою дисертаційного дослідження виступають фундаментальні положення економічної науки та теорії менеджменту, діалектичний метод наукового пізнання, а також системний підхід до аналізу економічних явищ і процесів, що дозволило всебічно дослідити особливості формування та розвитку корпоративного управління на підприємствах аграрного сектору України.

Значний внесок у теоретичне обґрунтування роботи зробили наукові праці відомих українських та зарубіжних авторів, які глибоко досліджували проблеми корпоративного управління в аграрній сфері.

Для виконання поставлених у дослідженні завдань було застосовано широкий спектр загальнонаукових і спеціальних методів, серед яких: абстрактно-логічний – для уточнення категоріального апарату та формулювання сутності понятійних визначень у межах досліджуваної проблематики; аналізу та синтезу – з метою комплексної оцінки сучасного стану, визначення тенденцій і стратегічних напрямів розвитку корпоративного управління аграрних підприємств; історичний – для виявлення етапів еволюції організаційних форм корпоративних структур і механізмів їхнього управління; економіко-статистичний – для встановлення причинно-наслідкових зв’язків та виявлення впливу різних чинників на діяльність корпоративних формувань; розрахунково-конструктивний і порівняльний – при прогнозуванні та оцінюванні діяльності агрохолдингів шляхом зіставлення фактичних показників із прогнозними значеннями; економіко-географічний – для вивчення специфіки просторових аспектів розвитку корпоративних структур аграрного сектору; SWOT-аналіз – для діагностики сильних і слабких сторін корпоративних суб’єктів, а також визначення можливостей і загроз у процесі формування стратегічних напрямів і тактичних рішень; кореляційний аналіз – для ідентифікації щільності взаємозв’язку між факторами впливу та показниками результативності діяльності агрохолдингів; комплексний підхід – при аналізі системи корпоративного управління як єдиного цілісного механізму; метод економіко-математичного моделювання – для визначення ключових показників корпоративного управління, розробки оцінних моделей та оцінки ефективності інтеграційних процесів підприємств; теорії множин – для формалізації процесів визначення та обґрунтування сукупності чинників, що впливають на розвиток корпоративного управління.

Інформаційною базою дисертаційної роботи стали чинні законодавчі та нормативні акти України й іноземних держав, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, фінансово-економічні показники діяльності аграрних підприємств, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали наукових конференцій і семінарів, спеціалізовані наукові публікації, ресурси мережі Інтернет та власні спостереження автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних, методичних і практичних засад ідентифікації та імплементації економічних й організаційно-правових засад розвитку корпоративного управління в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу. Основні результати дослідження, що характеризують його наукову новизну і виносяться на захист, полягають у наступному:

вперше:

– обґрунтовано концептуальні засади розвитку корпоративного управління суб'єктів аграрного бізнесу, які включають визначення, систематизацію й інтеграцію організаційно-правових форм корпоративних структур, формування і функціонування органів управління корпоративними утвореннями, класифікацію видів та визначення суб’єктів корпоративних відносин, а також впровадження відповідних моделей, кодексів, стандартів і механізмів корпоративного управління з метою підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств;

удосконалено:

– наукове тлумачення сутності дефініції «корпоративне управління» як системної цілісності, що включає такі ключові компоненти: механізми управління організаційного, економічного, соціально-психологічного та іншого характеру; корпоративні форми організації діяльності суб'єктів економічних відносин і моделі корпоративного управління; комплекс корпоративних відносин, орієнтованих на врегулювання прав та інтересів учасників корпоративних структур, формування та ефективне використання

корпоративної власності завдяки чіткому розмежуванню функцій власності й управління; вирішення стратегічних і оперативних завдань; знеособлення внесків учасників, що дозволяє мінімізувати конфлікт інтересів та сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності;

– методичний підхід до формування структури управління підприємством, який є основою для розроблення моделі виробничої структури управління корпоративних формувань та передбачає створення корпоративного центру управління з виділенням у складі керуючого підприємства спеціалізованих структурних підрозділів, що відповідають за координацію конкретних управлінських процесів і забезпечують їх системну узгодженість та ефективність;

– методичні підходи до формування і практичного застосування підсистеми ризик-менеджменту в межах корпоративного управління суб'єктів аграрного бізнесу, основу яких становить поетапний підхід до організації системи управління ризиками, а ключовими етапами є системна ідентифікація ризиків, які виникають у процесі корпоративного управління, а також аудит отриманих результатів для оцінювання ефективності впроваджених управлінських заходів та своєчасного коригування процесу управління ризиками;

дістали подальший розвиток

– обґрунтування доцільності врахування специфічних особливостей функціонування корпоративних формувань в аграрному секторі економіки України, що базується на результатах поглибленого аналізу їхніх внутрішніх сильних і слабких сторін, а також оцінювання зовнішніх можливостей і загроз середовища діяльності з метою ефективної адаптації суб'єктів аграрного бізнесу до динамічних змін ринкових умов та посилення конкурентних позицій;

– методичний підхід до оцінювання рівня корпоративного управління суб'єктів аграрного бізнесу, який передбачає здійснення експертного оцінювання підприємств та об’єднань за набором факторів внутрішнього та

зовнішнього середовища, а також подальший розрахунок узагальненого показника рівня розвитку корпоративного управління, що дозволяє забезпечити гнучкий та комплексний аналіз стану й результативності діяльності суб'єктів, а також обґрунтувати напрями підвищення ефективності корпоративного управління;

– методичні підходи до раціоналізації корпоративного управління в аграрних підприємствах та об’єднаннях, які базуються на побудові та використанні прогнозних моделей розвитку з урахуванням динамічних змін ринкової кон’юнктури, що дозволяє обґрунтовано визначати стратегічні та оперативні рішення в управлінні, адаптувати корпоративні формування до змін зовнішнього середовища та забезпечувати досягнення прогнозованих результатів основної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що основні пропозиції дисертації можуть бути використані при удосконаленні процесу розвитку корпоративного управління в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу.

Основні результати дослідження прийняті до впровадження у діяльності ТОВ «Українська агроінвестиційна компанія» м. Харків (довідка № 1/142/24 від 16.12.2024 р.), ТОВ «Агро Контур» Сумського району Сумської області (довідка № 161 від 18.12.2024 р.), ФГ «Натон» Сумського району Сумської області (довідка № 97 від 20.12.2024 р.), а також в навчальному процесі при підготовці здобувачів ступеня доктора філософії в Інституті тваринництва Національної академії аграрних наук України (довідка № 332-01/а від 23.12.2024 р.)

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є результатом власного наукового дослідження автора. Наукові результати, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі використані лише власні ідеї та розробки автора. Дослідження не містить матеріалів отриманих в кандидатській дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дослідження доповідалися, обговорювалися і отримали схвальні відгуки на міжнародних науково-практичних конференціях, семінарах, форумах, серед яких найбільш важливими були: VI Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи» (Харків, 2015); III Всеукраїнська науково-практична конференція «Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку» (Миколаїв, 2023); VIII Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики:» (Полтава, 2024); Міжнародна науково-практична конференція «Пріоритети розвитку тваринництва в умовах війни та повоєнного відновлення» (Харків, 2024).

Публікації. Результати виконаного дослідження опубліковано у 10 наукових працях (8 одноосібних) загальним обсягом 3,2 д.а., серед яких: 5 статей у вітчизняних наукових фахових виданнях, 1 стаття у зарубіжному виданні, 4 публікації в інших виданнях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (185 найменувань) на 21 сторінці, містить 17 таблиць та 19 рисунків. Загальний обсяг дисертації становить 235 сторінок комп’ютерного тексту, обсяг основного тексту складає 185 сторінок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

1.1 Теоретичні основи розвитку корпоративного управління в суб'єктах господарювання

Процес формування ринкових відносин в Україні супроводжується активним розвитком корпоративного управління на підприємствах, що є одним із визначальних чинників успішного функціонування бізнесу в нових економічних умовах. Саме ефективне корпоративне управління виступає ключовою складовою дієвої ринкової економіки, оскільки налагоджена система управління сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню конкурентоспроможності корпоративних підприємств і розширює можливості залучення інвестицій. Це обумовлює гостру потребу у створенні сучасних інструментів формування системи корпоративного управління, здатних враховувати специфіку соціально-економічного розвитку аграрного сектору України та оперативно реагувати на динаміку внутрішніх і зовнішніх економічних змін.

Термін «корпоративне управління» вже широко застосовується в зарубіжній економічній науці й досить швидко інтегрується в українську практику, що пояснюється поширеністю корпоративних форм господарювання та власності, а також зростаючою потребою в ефективному управлінні ними [72, с. 9]. Це поняття відображає складний комплекс економічних відносин, які охоплюють як внутрішні, так і зовнішні компоненти, і відтак потребує глибокого наукового осмислення.

Корпоративне управління нерозривно пов'язане з поняттям «корпоративні відносини», оскільки одним із його завдань є оптимізація цих відносин. На думку Коліна Маєра, корпоративне управління є

організаційною угодою, у межах якої компанія діє від імені та в інтересах своїх інвесторів. Така угода охоплює весь спектр діяльності компанії: від формування органів управління до систем мотивації персоналу й навіть процедур банкрутства. Згідно з К. Маєром, необхідність таких угод зумовлена відокремленням права власності від управління в акціонерних товариствах [244, с. 25].

Сучасна економічна теорія поділяє власність на приватну та суспільну (колективну, державну). Корпоративна форма власності традиційно розглядається як різновид приватної власності, однак неінституціональна теорія дозволяє позиціонувати її як гібридний підвид, що виникає на перетині приватної та суспільної власності, інтегруючи ознаки приватного господарювання й колективного володіння [249, с. 21].

Виникнення корпоративної власності стало відповіддю на потреби сучасного ринкового середовища, зокрема в аграрному секторі України, що пережив докорінні трансформації економічних умов функціонування. Теорія прав власності (Р. Коуз, А. Алчіан, Д. Норт), сформована у руслі інституціоналізму та неоінституціоналізму, трактує корпоративну власність як продукт тривалого історичного розвитку. Протягом цього процесу відбувалися суттєві зміни форм власності під впливом еволюції підприємств загалом та акціонерних структур зокрема. Основним драйвером таких змін стали суперечності між прагненням господарських суб’єктів до накопичення капіталу та обмеженими можливостями одноосібного власника концентрувати значні фінансові ресурси [249, с. 23].

Для розширення масштабів діяльності компанії використовувалися два основні шляхи: залучення банківських кредитів або акумуляція дрібних капіталів через випуск акцій. Практика розвинених країн показала, що перший шлях створює залежність від кредиторів і високі ризики, тоді як другий сприяє формуванню корпоративної власності, що дозволяє швидко накопичувати довгостроковий капітал із мінімізацією трансакційних витрат [249, с. 23].

Залучення капіталу шляхом емісії акцій змінило суб’єкта власності: на зміну одноосібному власнику прийшов асоційований суб’єкт – корпорація. Таким чином, корпоративна власність виступає похідною формою від приватної та державної, представляючи собою приватно-спільну власність, яка враховує інтереси великої кількості учасників [249, с. 23].

Ця подвійність корпоративної власності підкреслює її роль як еволюційної форми суспільної власності, де фізичні й юридичні особи є власниками не лише формально, а й фактично. Відтак, корпоративна власність виконує інтегруючу функцію, а корпорація постає як інструмент реалізації цієї функції [67, с. 267; 249, с. 23].

Подвійна природа корпоративної власності, як зазначають деякі дослідники, тісно пов’язана з акціонерною формою власності: індивідуальні акціонери володіють капіталом, який при об’єднанні в межах корпорації набуває нової, корпоративної форми. При цьому власність корпорації не є сумою власності окремих акціонерів, а закріплюється за єдиною юридичною особою.

Інтегруючий ефект корпоративної власності дозволяє пом’якшити конфлікти між власниками капіталу та працівниками, що, за К. Марксом, відчужує робітників від засобів виробництва і результатів їхньої праці, негативно впливаючи на продуктивність [249, с. 24]. У США ця особливість була реалізована через залучення працівників до корпоративної власності, дозволяючи їм ставати акціонерами власних підприємств, що сприяло підвищенню продуктивності праці та фінансовій стійкості компаній під час кризових періодів [249, с. 24].

Однак така практика поширилася обмежено. Хоча існують підприємства, де значні пакети акцій належать працівникам, здебільшого корпоративна власність залишається сконцентрованою в руках великих акціонерів, оскільки фінансові ресурси працівників є обмеженими [249, с. 24].

Важливість корпоративної власності обумовлена низкою її

характерних рис: подвійною структурою, що поєднує риси приватної власності (підприємницький інтерес, ініціатива, накопичення багатства) та колективної організації виробництва; гнучкістю, яка дозволяє акціонерам змінювати частку у власності шляхом купівлі чи продажу акцій; соціально-інтегральною функцією, що сприяє подоланню соціальної відчуженості й інтеграції суспільства; та можливістю акумуляції значних фінансових ресурсів для реалізації масштабних проєктів [45, с. 26].

Широке розповсюдження корпоративних підприємств пов’язане зі здатністю корпоративної власності відокремлювати право власності від управління, що знижує ризики конфліктів серед учасників корпоративних відносин. Це дозволяє розглядати корпоративну власність як сучасну форму економічних відносин, яка має значний потенціал для подальшого розвитку аграрного сектора України. Специфічні риси корпоративної власності наочно представлені на рис. 1.1.

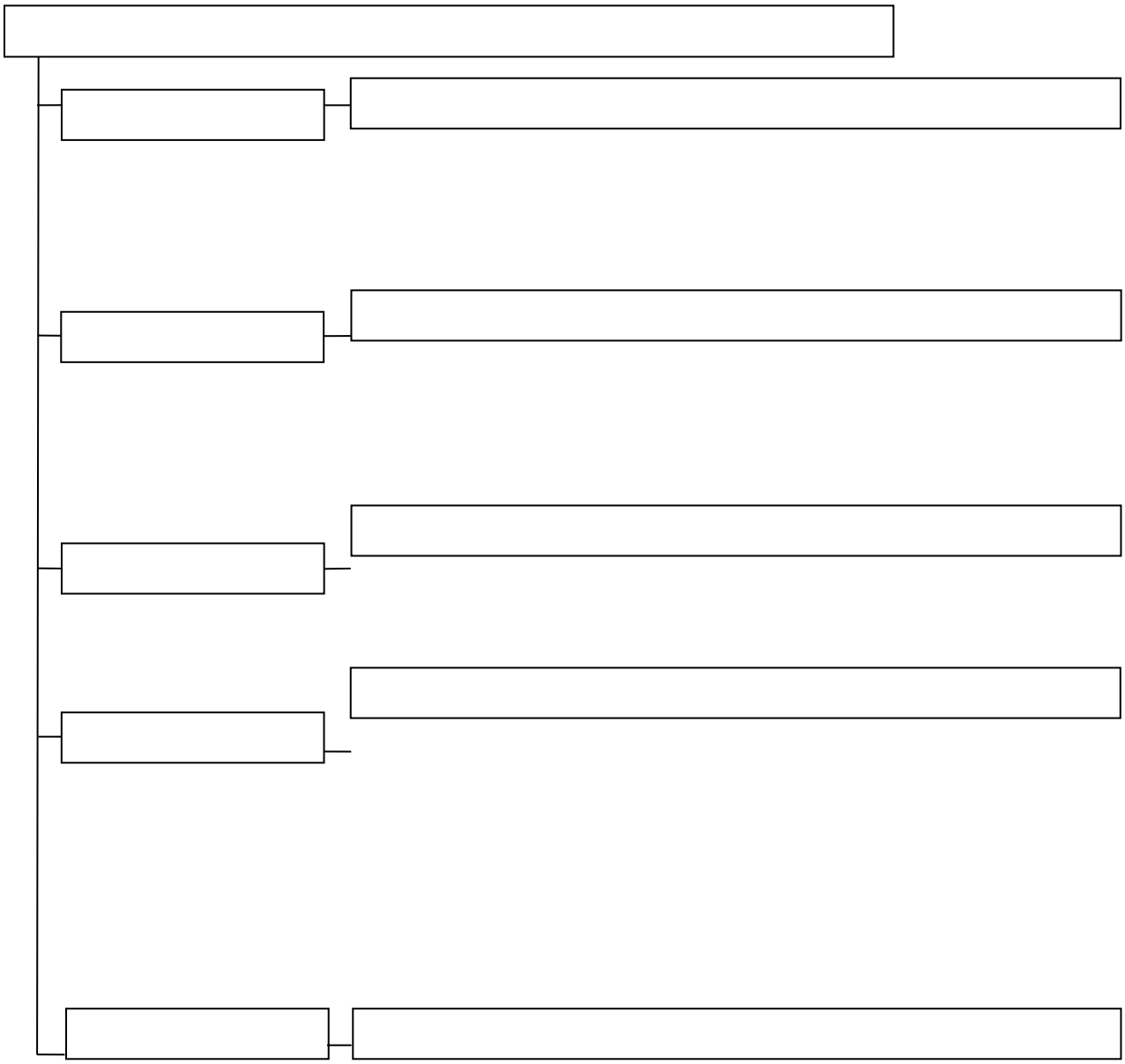

Рис. 1.1. Особливості корпоративної форми власності

* Джерело. Побудовано автором на основі літературного джерела [249]

Запорожець А. залежно від сфери діяльності, основної мети функціонування та форми власності пропонує класифікацію суб’єктів аграрних відносин на три основні групи. До першої групи він відносить суб’єктів приватної, державної та муніципальної власності, котрі займаються господарською діяльністю, спрямованою на виробництво та переробку продукції сільського господарства як рослинного, так і тваринного

походження. Друга група охоплює суб'єктів різних форм власності та організаційно-правових форм, які забезпечують функціонування ринкової інфраструктури для господарських одиниць аграрного сектору, зокрема це агрохімічні підприємства, меліоративні організації та інші подібні структури. До третьої групи належать установи та корпоративні підприємства, що надають широкий спектр фінансово-кредитних, страхових, комерційних, посередницьких та інших послуг аграрним виробникам [79, с. 33].

Корольов В., досліджуючи аспекти корпоративного управління, розмежовує поняття «власник» та «співвласник». Він визначає власником особу, яка володіє контрольним пакетом акцій, що надає їй фактичний контроль над компанією, а отже, власником може бути лише один суб'єкт. Натомість співвласник, за його визначенням, – це учасник господарського товариства, який має право голосу у вищому органі управління компанії, що дозволяє йому брати участь у процесі формування та ухвалення управлінських рішень [104, с. 19].

Діяльність корпорацій доцільно розглядати як багатогранний процес взаємодії внутрішнього й зовнішнього середовища, де корпоративне середовище є площиною, на якій корпорація як об'єкт взаємодії впливає на суб'єктів, з якими вона стикається у своїй діяльності, й одночасно зазнає їх впливу [170, с. 41].

Сьогодні відсутнє універсальне загальноприйняте визначення поняття «корпоративне управління», проте в науковій літературі окреслено низку найбільш характерних підходів до його трактування. Так, корпоративне управління розглядається як комплекс взаємодій і відносин, що відображають інтереси як виборних та призначених органів управління, так і акціонерів та інших зацікавлених сторін. Ця система покликана забезпечити зростання капіталу компанії та максимізацію прибутку від усіх видів її діяльності відповідно до вимог чинного законодавства [139, с. 30].

Водночас корпоративне управління не варто ототожнювати з менеджментом у вузькому розумінні, який зводиться до процесів взаємодії

загальних зборів акціонерів, наглядових рад, рад директорів і виконавчих органів. Суспільний розвиток сформував підґрунтя для диференціації понять «менеджмент» і «корпоративне управління». Якщо менеджмент трактується як сукупність механізмів для управління діяльністю корпорації, то корпоративне управління має ширший зміст, який охоплює систему відносин між власниками корпоративної структури (акціонерами) та управлінським апаратом (виконавчими органами). Відмінності між сферами впливу менеджменту та корпоративного управління у процесі функціонування господарюючих суб'єктів наочно представлено на рис. 1.2.

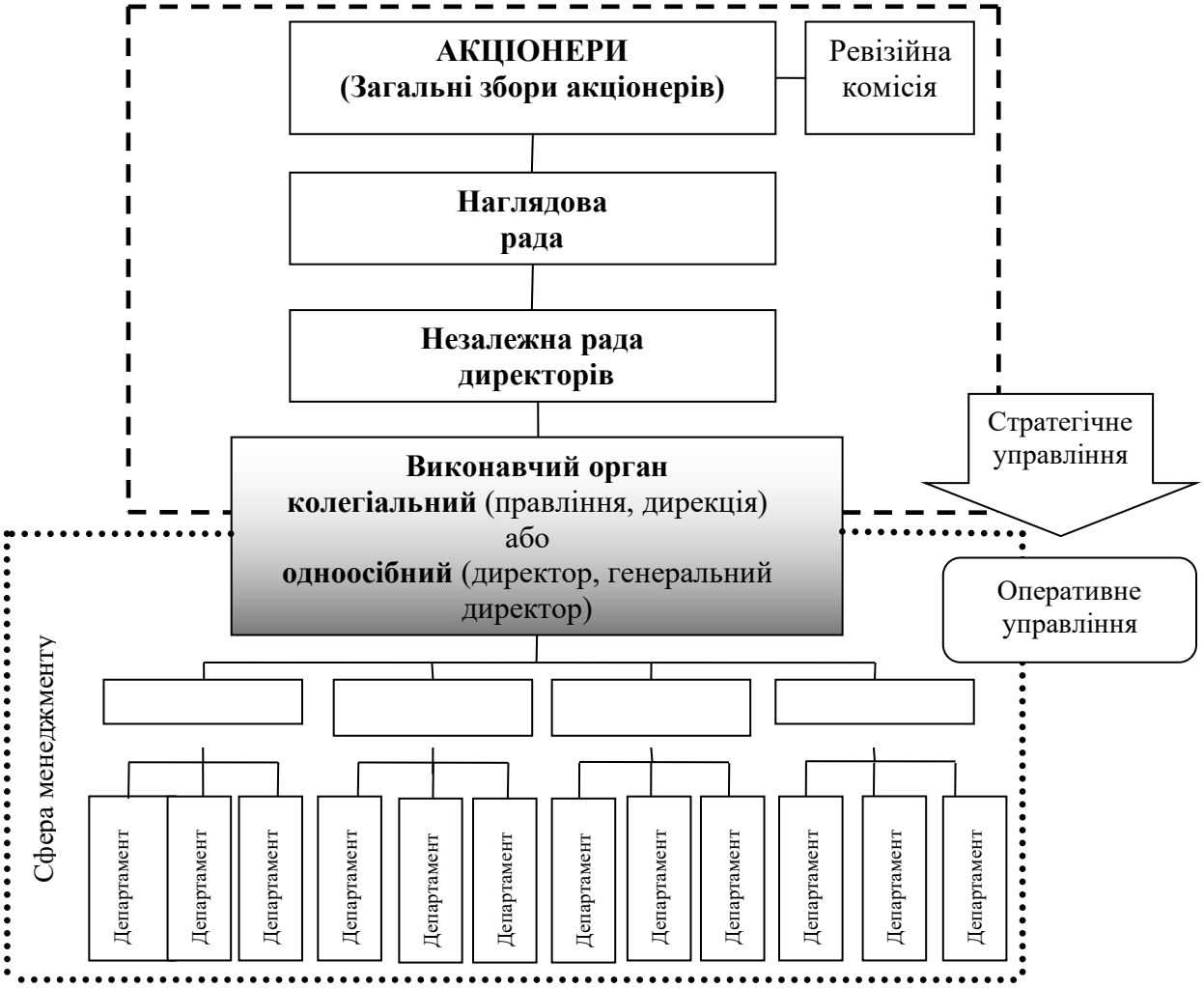

Рис. 1.2. Структурно-логічна схема сфер впливу менеджменту та корпоративного управління в процесі функціонування суб'єкту господарювання

* Джерело. Розроблено автором

Корпоративне управління являє собою комплекс механізмів, що слугують для врегулювання та гармонізації інтересів усіх учасників корпорації. Головним завданням цієї системи є впровадження процесів, спрямованих на забезпечення сумлінної, відповідальної, прозорої корпоративної поведінки та підзвітності. Це дозволяє створити стійкий баланс між власниками, менеджментом та іншими зацікавленими сторонами. Водночас поняття менеджменту зводиться до сукупності інструментів і процедур, необхідних для організації та управління поточною діяльністю підприємства [139, с. 29]. У таблиці 1.1 узагальнено основні відмінності між корпоративним управлінням та менеджментом.

Таблиця 1.1

Співставлення понять «корпоративне управління» та «менеджмент»

Елементи порівняння	Корпоративне управління	Менеджмент
Ключова ідея	Організація ефективної системи взаємодії та взаємовідносин всіх зацікавлених сторін	Організація ефективної системи управління підприємством
Основний акцент	Розробка напрямів стратегічного розвитку	Реалізація поставленої стратегії розвитку підприємства
Основні функції	Контроль над реалізацією поставленої стратегії	Реалізація поставленої стратегії та прийняття управлінських рішень
Параметри ефективності	Підвищення вартості капіталу підприємства та відсутність конфліктів інтересів у зацікавлених осіб	Досягнення поставлених стратегічних цілей
Нормативна основа	Основоположні принципи, загальноприйняті кодекси та стандарти, загальна практика та чинне законодавство	Рішення загальних зборів акціонерів та ради директорів, внутрішні нормативні документи та чинне законодавство

* Джерело. узагальнено автором

У процесі управління підприємством функціональні напрями корпоративного управління та менеджменту, які є відносно самостійними складовими організаційного управління, часто перетинаються. Це особливо помітно під час стратегічного планування розвитку компанії та реалізації

процедур управління ризиками. Ступінь цього перехрещення визначається тим, як у статутних документах корпорації закріплено механізми розподілу повноважень між радою директорів і виконавчими органами.

Крім того, корпоративне управління можна розглядати як систему відносин між учасниками корпорації – менеджерами, радою директорів, інвесторами, працівниками та іншими зацікавленими сторонами. Як підкреслюють Задихайло Д., О. Кібенко та Г. Назарова, корпоративне управління виконує функцію об’єднання різних учасників корпоративних відносин, кожен з яких відстоює власні інтереси, формуючи механізми та способи взаємодії між ними [78, с. 9].

Таким чином, корпоративне управління займає провідне місце у системі управління підприємством, охоплюючи не лише організаційну структуру управління, а й широке коло стейкхолдерів. Воно забезпечує узгодження дій і рішень в інтересах як учасників корпоративних відносин, так і суспільства загалом. Цей підхід є виправданим, оскільки основною функцією корпоративного управління є організація діяльності підприємства в інтересах інвесторів, а також інших внутрішніх і зовнішніх учасників корпоративних відносин, котрі впливають на розвиток компанії через механізми фінансування. Водночас обмеження змісту корпоративної діяльності виключно її юридичними чи інституційними аспектами є занадто спрощеним підходом.

На думку Круша В. та О. Ковтиша, корпоративне управління варто трактувати з економіко-правових позицій як систему взаємної участі в діяльності компанії всіх її елементів та структурних ланок. Це проявляється у спільній роботі виборних керівних органів, акціонерів та працівників на благо компанії, з урахуванням норм чинного законодавства, ділової етики та міжнародних стандартів корпоративного управління. Автори виділяють основні принципи цієї системи: наукова обґрунтованість, доцільність існування, дотримання балансу інтересів усіх учасників, прозорість діяльності, соціальна відповідальність, впровадження світових напрацювань

у корпоративне управління, неупереджене ставлення до всіх учасників корпоративних відносин та пріоритет інтересів компанії над інтересами окремих осіб [249, с. 37].

Відповідно до Принципів корпоративного управління в Україні, затверджених Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку 11.12.2003 р. № 571, корпоративне управління визначається як система, що спрямовує та контролює діяльність товариства. У цьому контексті воно регламентує, як інвестори здійснюють нагляд за менеджментом і яку відповідальність останній несе перед ними за результати діяльності [201].

Міжнародний досвід також трактує корпоративне управління як систему виборних та призначених органів, які координують діяльність корпорації, відображаючи баланс інтересів власників і менеджменту. Така система спрямована на досягнення максимального прибутку у межах законодавства [218, с. 13].

Аналізуючи питання корпоративного управління, можна дійти висновку, що воно потребує комплексного розгляду як ефективна система відносин між інвесторами-власниками, управлінським апаратом та іншими зацікавленими особами для досягнення результативної діяльності підприємства й забезпечення його впливу на економіку та суспільство.

Козаченко Г. та співавтори розглядають корпоративне управління як внутрішню систему балансування інтересів, визначаючи його як сукупність виборних та призначених органів, котрі управляють товариством, забезпечуючи оптимізацію інтересів власників та максимізацію прибутку при дотриманні законодавчих норм. Вони акцентують на проблемі корпоративного контролю як ключовому питанні сучасного корпоративного управління [106, с. 86].

Г. Козаченко та А. Воронкова виділяють основні завдання корпоративного управління:

– створення та підтримання ефективного механізму аналізу, стратегічного й поточного управління, прийняття управлінських рішень та здійснення

контролю за діяльністю товариства;
– забезпечення рівного й справедливого ставлення до всіх акціонерів;
– балансування інтересів акціонерів, менеджменту, працівників, клієнтів, партнерів, постачальників, держави та суспільства [106, с. 86].

Ці положення відображають суть корпоративного управління як механізму балансування інтересів усіх учасників, а його відмінною рисою є відокремлення функції управління від права власності.

Варто підкреслити, що часто вважають корпоративне управління притаманним лише великим підприємствам, чиї акції обертаються на біржах. Проте насправді воно актуальне для будь-яких компаній, де власність відокремлена від оперативного управління.

Таким чином, ефективне корпоративне управління потребує: перерозподілу власності на користь тих, хто здатен забезпечити конкурентоспроможність підприємства; чіткого розмежування контролю та влади в системі корпоративного управління; та високопрофесійного менеджменту. Воно виникає там, де відсутність головного власника змушує передавати управлінські функції виконавчим органам, створюючи необхідність у системі прозорих відносин між власниками та управлінцями.

У сучасній науці поняття «корпоративне управління» ще не отримало завершеного формулювання через багатозначність економічних процесів, які воно охоплює. Найточніше його можна описати як сукупність процесів, що визначають, яким чином здійснюється розвиток компанії під управлінням уповноважених осіб. Узагальнені визначення сутності корпоративного управління за основними підходами, подані українськими науковцями Г. Козаченком [106, с. 85], П. Крушем [249, с. 29], Н. Карачиною [167, с. 14], наведені в таблиці 1.2.

Проаналізувавши різні підходи до визначення поняття «корпоративне управління», можна виокремити два основні напрями – правовий та економічний. Правовий підхід зосереджується на врегулюванні відносин між суб’єктами корпоративного управління, тоді як економічний – на

використанні інструментів залучення фінансових ресурсів і управлінні корпоративною власністю з метою максимізації та розподілу прибутку [133, с. 162].

Таблиця 1.2

Основні підходи до визначення поняття «корпоративне управління»

Підхід	Поняття «корпоративне управління»
Частковий (внутрішня архітектура)	Вибір найкращих механізмів управління і розподілу влади між різними групами учасників корпоративних відносин.
Суспільний (зовнішні відносини)	Відносини між підприємством та суспільством, що включає питання інформації та суспільного контролю за діяльністю підприємства, формування системи стимулів і заборон.
Правовий (юридичний)	Сутність нормативно-правових актів, концепцій та процедур, що лежать в основі створення, управління, реорганізації підприємств у формі корпорацій, зокрема, що стосуються прав акціонерів.
Економічний	Система відносин між органами управління, посадовими особами підприємства і акціонерами.
Фінансовий менеджмент	Система органів та механізмів управлінського впливу, яка забезпечує безперервний оптимальний рух фінансових потоків компанії.
Загальноекономічний	Система взаємовідносин між учасниками та суб'єктами компанії, що мають право брати участь в управлінні та отримувати прибуток у формі дивідендів від її діяльності.
Управлінський	Система органів, посад, механізмів та функцій, що реалізують регулюючий вплив на діяльність компанії.
Організаційний	Організаційна модель, за допомогою якої компанія представляє і захищає інтереси своїх інвесторів.
Фінансовий	Певні інституційні угоди, що забезпечують трансформацію заощаджень в інвестиції і розподіляють ресурси серед альтернативних користувачів в корпоративному секторі.
Психологія менеджменту	Управління культурою підприємства, тобто комплексом загальних традицій та установок, принципів поведінки підприємства по відношенню до основних його підсистем та елементів. А також по відношенню до суспільства.
Культурологічний	Архітектура норм, цінностей, правил, установок, стереотипів, концепцій тощо, що реалізують можливості посадових осіб підприємства щодо управління ним.
«Теорія фірми»	Загальноорганізаційне управління, оскільки сама корпорація є однією із форм сучасних підприємств.
Соціально-економічний	Система управління, яка забезпечує баланс інтересів фінансових і нефінансових учасників корпоративних відносин.

* Джерело. Узагальнено автором на основі літературних джерел [106; 167; 249]

Узагальнення літературних джерел дозволяє констатувати, що в економічній науці існує широкий спектр дефініцій категорії «корпоративне

управління». Ці визначення демонструють різноманітність підходів та свідчать про багатогранність і неоднозначність самого поняття.

Аналіз наукових джерел свідчить про наявність кількох концептуальних позицій щодо сутності корпоративного управління. Зокрема, чимало дослідників ототожнюють його з управлінням діяльністю акціонерних товариств; інші вбачають у ньому поєднання норм законодавства та практичних дій суб'єктів господарювання у приватному секторі. Значна частина авторів акцентує увагу на організаційній моделі, що забезпечує реалізацію прав інвесторів, їх захист та ефективний корпоративний контроль. Таким чином, виділяються три ключові аспекти поняття корпоративного управління: по-перше, воно залежить від організаційно-правової форми підприємства; по-друге, розглядається як система відносин між власниками, менеджерами та іншими зацікавленими особами, спрямована на забезпечення ефективної діяльності підприємства; по-третє, функціонує в інтересах власників (акціонерів) підприємства [139].

Організаційно-регулятивні системи управління характеризуються певною стабільністю та консерватизмом, що суперечить потребам динамічного реформування. Це підкреслює необхідність активних, науково обґрунтованих і послідовних управлінських дій, спрямованих на розвиток корпоративного управління, яке відповідатиме ринковим умовам та національним інтересам. У контексті аграрного сектора корпоративне управління слід розглядати як перспективну форму інтеграції економічних відносин між учасниками виробничо-трудових процесів. Агропромислове корпоративне підприємство, за своєю суттю, ґрунтується на добровільному об'єднанні власників капіталу, а менеджмент відіграє ключову роль у поєднанні та узгодженні інтересів учасників. Така виробнича модель є найбільш демократичною, адже передбачає колективне використання приватної власності, забезпечуючи високий рівень мотивації праці та ефективність управління розвитком підприємств галузі [114].

Розвиваючи корпоративне управління в аграрних підприємствах,

важливо враховувати ментальні особливості вітчизняного управлінського складу та сільського населення. Якщо на останніх підприємства можуть впливати опосередковано, то формування гнучкої, динамічної та проактивної управлінської культури серед менеджерів і працівників є пріоритетним завданням. Це передбачає запровадження класифікаційних вимог до управлінців і постійне підвищення їхньої кваліфікації. Підвищення ролі корпоративного сектору стало важливим чинником конкурентоспроможності економік розвинених країн. Великі корпоративні підприємства, завдяки масштабам діяльності, формують підґрунтя для динамічного економічного розвитку. Головними закономірностями їхнього функціонування у світовій економіці є концентрація капіталу, інтеграція промислового та фінансового капіталу, диверсифікація діяльності та посилення глобальної конкуренції [243]. Доцільним є виділення специфічних функцій корпоративного управління, розглядаючи їх крізь призму організаційної структури управління. До них належать: планування, організація, координація, контроль та мотивація (табл. 1.3) [73].

Таблиця 1.3

Функції корпоративного управління

Найменування функції корпоративного управління	Розкриття функцій корпоративного управління	
	Управління корпоративними правами.	Управління підприємствами корпоративної форми власності.
1	2	3
Планування	Формування цілей власників – отримання дивідендів чи реальне управління, зростання курсової вартості акції.	На стадії утворення підприємства корпоративної форми власності полягає у виборі засновників, виборі організаційно-правової форми організації, формування місії та цілей діяльності підприємства.
Організації	Самостійне управління корпоративними правами, прийняття управлінських рішень.	Формування оптимальної організаційної структури з наявним контролем оцінки наявних можливостей підприємства корпоративної форми власності, формування специфічних видів діяльності підприємства, в розробці й прийнятті установчих та інших внутрішньо корпоративних документів.

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Координації	Узгодження зв'язків власника корпоративних прав з підприємством, а також довіреними особами, якщо вони є.	Реалізується при координації дій та установчих документів з законодавством та узгодження дій з державними регулятивними органами, узгодженні дій структурних органів управління, встановленні раціональних зв'язків з постачальниками та споживачами, координації відносин з фінансовими посередниками.
Контролю	Контроль за отриманням інформації про діяльність підприємства корпоративної форми власності, в контролі про отримання дивідендів, отримання інформації при кумулятивному голосуванні.	Відповідність установчих та внутрішньо корпоративних документів правової бази, формування реального пакета акцій або узгодження дій власників пакетів акцій при голосуванні, встановлення стандартів діяльності підприємства, зіставлення досягнутих результатів зі стандартами, коригуванні діяльності.
Мотивації	Належне отримання частини прибутку підприємства корпоративної форми власності (дивідендів).	Проведення оптимальної дивідендної політики підприємства, належної оплати управлінських органів, різних формах стимулювання менеджерів та інших працівників.

* Джерело. Узагальнено автором на основі [73, с. 29–30]

Будучи ключовим стратегічним інструментом, який спрямовує підприємство на досягнення довгострокових цілей, корпоративна культура займає особливо важливе місце в системі корпоративного управління. Вона охоплює всі бізнес-процеси підприємства, формуючи їхню внутрішню взаємодію та зміст. Корпоративна культура не лише впливає на ефективність функціонування підприємств корпоративної форми власності, але й сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності, розвитку соціально-трудових відносин та формуванню згуртованого колективу. Цілеспрямоване формування корпоративної культури виступає необхідною передумовою раціонального використання ресурсів для реалізації стратегій розвитку, оптимізації управлінських процесів та мотивації персоналу до досягнення місії та стратегічних завдань підприємства [101].

Значення корпоративної культури для розвитку підприємства

зумовлюється низкою чинників:

– вона формує організаційну ідентичність працівників, створюючи у них чітке розуміння головних цінностей компанії та відчуття стабільності й соціальної захищеності;

– забезпечує новим співробітникам швидку адаптацію до корпоративного середовища, допомагаючи їм правильно сприймати й оцінювати процеси, що відбуваються в компанії, та концентруватися на найбільш важливих аспектах діяльності;

– стимулює розвиток відповідальності та залученості працівників, які, виконуючи поставлені завдання, стають рольовими моделями, а їхній успіх транслюється як приклад для інших, сприяючи поширенню позитивного досвіду в колективі [101].

Корпоративна культура істотно впливає на мотивацію персоналу, привабливість підприємства як роботодавця, моральний клімат у колективі, продуктивність праці та якість виконання завдань. Вона визначає характер міжособистісних та виробничих відносин, ставлення працівників до роботи та розкриття їхнього творчого потенціалу. Як результат, корпоративна культура стає одним із головних механізмів, що забезпечують практичне підвищення ефективності діяльності компанії, і розглядається як невід’ємний елемент стратегічного управління.

Високий рівень корпоративної культури виступає стратегічним фактором, який інтегрує всі структурні підрозділи підприємства та його працівників, спрямовуючи їхню діяльність на досягнення цілей, визначених місією компанії. До основних характеристик корпоративної культури належать: тип управління, система комунікацій, формат спільної роботи, специфіка розподілу повноважень і відповідальності, поведінкові норми, культура спілкування, діловий етикет, корпоративні традиції та трудова етика.

Загалом рівень корпоративного управління тісно пов’язаний із практиками господарювання та сформованою корпоративною культурою,

які, своєю чергою, лежать в основі норм корпоративного законодавства. Як показано на рис. 1.3, саме корпоративна культура є одним із ключових факторів, що впливають на формування та ефективність системи корпоративного управління.

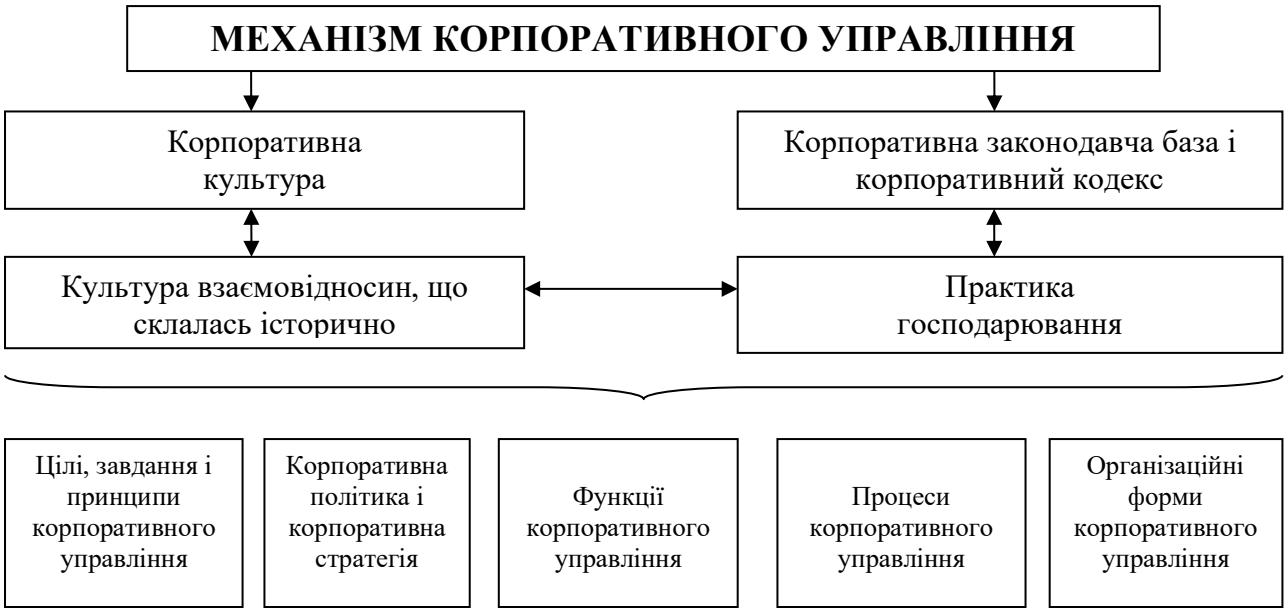

Рис. 1.3. Підхід з формування корпоративного управління в суб'єктах господарювання

* Джерело. Авторська розробка

Більшість функцій корпоративної культури є цінними як для підприємства в цілому, так і для кожного його працівника окремо. Важливим аспектом є узгодженість діючої корпоративної культури з загальною стратегією підприємства, адже саме вона формує основу для досягнення стратегічних цілей. Для ефективного управління підприємством корпоративної форми необхідно створити цілісну систему мотивів поведінки, що визначатиме формування корпоративної культури та забезпечить дієвий інструмент управління. Це дозволяє приймати управлінські рішення з урахуванням функціональності бізнес-процесів і стратегії розвитку компанії.

Корпоративна культура має вагомий вплив на розвиток підприємства завдяки таким аспектам: вона сприяє формуванню унікального іміджу організації, консолідує колектив і учасників корпоративних відносин,

посилює соціальну стабільність усередині компанії, встановлюючи стандарти поведінки та взаємодії, що сприяють згуртуванню організації та підвищенню її ефективності. Крім того, корпоративна культура виступає засобом формування та контролю поведінкових моделей і сприйняття, відповідних цілям підприємства.

Проведене дослідження дозволяє виділити основні принципи сучасної корпоративної культури, що впливають на розвиток корпоративного управління:

Професіоналізм учасників корпоративних відносин, що передбачає володіння компетенціями, необхідними для ефективної конкуренції на ринку.

Дотримання конфіденційності, що означає наявність механізмів контролю за збереженням професійної інформації та відповідальності за порушення цього принципу.

Врегулювання корпоративних конфліктів, які можуть виникати через суперечності між акціонерами, менеджментом та іншими учасниками корпоративних відносин, що в окремих випадках призводить до порушення законодавства, зміни складу акціонерів та органів управління. Вирішення таких конфліктів часто регламентується державними органами і носить державно-владний характер [136].

Запровадження корпоративної культури повинно сприяти розвитку інноваційності та креативності у всіх підрозділах підприємства, підвищуючи ефективність корпоративного управління. Сутність корпоративної культури полягає в інтеграції людських ресурсів, ідентифікації інтересів працівників із цінностями підприємства, побудові зв’язків з державними органами, врегулюванні відносин між власниками та менеджментом, а також формуванні оптимальної дивідендної політики.

У контексті аграрного сектору України поява корпоративних структур та інтеграція вітчизняної економіки у світову економічну систему підкреслили актуальність проблем корпоративного управління. Для України пріоритетним завданням є побудова інноваційної економіки на основі

провідних корпоративних підприємств. Однак наразі такі підприємства відстають від транснаціональних корпорацій за рівнем ефективності та інноваційності. Щоб зміцнити конкурентоспроможність українських підприємств, необхідно виходити на світові ринки та продовжувати інтеграцію в глобальну економіку.

Метою впровадження корпоративного управління в аграрних підприємствах є створення ринково-орієнтованих структур, підвищення ефективності їх діяльності завдяки ефекту масштабу, збалансуванню інтересів усіх учасників корпоративних відносин, зростанню інвестиційної привабливості та інноваційному оновленню виробництва для зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках [135].

Аналіз основних підходів до визначення поняття «корпоративне управління» засвідчує відсутність єдиного трактування цього феномену. Узагальнюючи різні підходи, можна визначити корпоративне управління як систему управління інтегрованими підприємствами або об’єднаннями, яка характеризується такими аспектами:

– врегулювання інтересів та відносин між різними учасниками корпоративних формувань;

– розподіл функцій власності та управління, де акціонери через загальні збори та наглядову раду формують стратегію, а менеджери здійснюють її реалізацію;

– забезпечення майнової цілісності корпоративних підприємств завдяки механізму акціонування капіталу;

– стимулювання зацікавленості учасників у підвищенні ефективності та отриманні дивідендів;

– централізоване прийняття стратегічних рішень на основі принципу «одна акція – один голос»;

– гнучке залучення інвестицій через механізми асоційованої участі;

– формування корпоративної культури як ідеології, що визначає цілі та правила взаємодії учасників.

Таким чином, корпоративне управління слід розглядати як багатогранну систему відносин між органами управління, власниками та іншими учасниками, спрямовану на досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. Ефективність цього процесу залежить від поділу функцій власності та управління, акціонування капіталу та формування корпоративної культури.

Сьогодні рівень концептуальної та методологічної опрацьованості проблем управління в аграрному секторі відстає від практики. Реалізація програм розвитку корпоративних формувань потребує довготривалих і складних процесів, ефективність яких визначається рівнем науково-методичного та організаційного забезпечення. Це потребує подальшого активного вивчення та впровадження теоретичних і прикладних рішень, спрямованих на використання організаційно-структурних резервів та формування сучасних систем управління розвитком підприємств.

Отже, до основних елементів корпоративного управління належать:

– організація ефективної системи взаємодії та взаємовідносин між усіма зацікавленими сторонами, включаючи власників, менеджмент, працівників, інвесторів та державні органи;

– розробка стратегічних напрямів розвитку підприємства, що визначають його довгострокові цілі та завдання;

– контроль за реалізацією затвердженої стратегії для забезпечення досягнення поставлених результатів;

– підвищення ринкової вартості підприємства та запобігання конфліктам інтересів між учасниками корпоративних відносин;

– опора на фундаментальні принципи, загальноприйняті кодекси корпоративної поведінки, усталені практики та норми чинного законодавства.

Таким чином, поняття «корпоративне управління» доцільно визначати як складову управлінської системи на мікроекономічному рівні, яка представляє собою комплекс органів управління та регулюючих механізмів,

включаючи кодекси корпоративної етики та законодавчі норми. Ця система, спираючись на поділ функцій власності та управління, а також розмежування стратегічних і оперативних завдань розвитку, забезпечує формування корпоративної власності та її ефективне використання для вирішення визначених економічних завдань з урахуванням специфіки господарської діяльності підприємства.

1.2. Особливості формування та розвитку корпоративних відносин в суб'єктах аграрного бізнесу

Процес становлення корпоративного управління в Україні є багатокомпонентною системою економічних відносин, основною рисою якої є розмежування права власності та управління. Еволюція корпоративних структур як організаційної форми підприємництва відбувалася поступово в процесі трансформації підходів до організації бізнесу та формування системи корпоративних відносин. Важливим завданням при цьому є визначення підприємств, на яких доцільно впроваджувати корпоративне управління, з урахуванням їх специфіки.

Підприємництво у сільському господарстві має низку особливостей, серед яких: тісний зв'язок із природними циклами, нерівномірність трудової зайнятості, обмежена мобільність виробничих ресурсів, переплетення виробничої та побутової сфер, різноманітний демографічний склад сільського населення та територіальна розгалуженість поселень [217].

У ході історичних економічних трансформацій людство завжди шукало оптимальні форми організації виробництва для подолання актуальних проблем. Однією з таких форм стала корпорація, що виникла як відповідь на потребу мобілізувати значні ресурси та забезпечити ефект масштабу при одночасному збереженні стійкості функціонування бізнесу [60].

Сучасна економічна думка пропонує дві основні концепції щодо виникнення корпорацій. Перша розглядає їх як природну реакцію ринку на нові виклики, що робить корпорації «локомотивами» економіки. Друга концепція трактує корпорації як «патологію», наслідок неспроможності деяких ринкових агентів адекватно відповідати на економічні виклики, що робить їх серйозним фактором соціально-економічних та екологічних проблем [249].

Фундаментальні економічні закони та дослідження інституціоналістів, зокрема Р. Коуза, доводять, що причини організації сільськогосподарського виробництва несільськогосподарськими компаніями лежать у сфері ринкових недосконалостей, зокрема цінового механізму. У таких умовах інтеграція виробництва та диверсифікація бізнесу стають більш економічно вигідними, ніж зовнішні трансакції, що сприяє розвитку вертикальної агропромислової інтеграції [249].

Корпорації, завдяки здатності акумулювати значні ресурси, відіграють провідну роль у здійсненні інноваційної діяльності та впровадженні технологічних новацій. Їхня фінансова потужність дозволяє зменшити ризики інновацій та задавати орієнтири для інших суб’єктів господарювання [249].

У аграрному секторі корпоративні структури набули поширення у відповідь на необхідність впровадження сучасних управлінських технологій, оптимізації інвестиційної привабливості та мінімізації ризиків. Це пов’язано також із потребою у комплексній модернізації сільського господарства та реалізації масштабних проектів розвитку.

Корпорації відрізняються здатністю зберігати майнову цілісність: учасники, вкладаючи свій капітал, отримують акції замість права власності на внесене майно, що знижує ризик конфліктів між ними. Як інституційні одиниці, створені для ринкового виробництва товарів та послуг, корпорації є основною організаційною формою підприємництва в ринковій економіці [245].

Правові визначення корпорацій підкреслюють їхню особливість як юридичних осіб, що мають самостійність у прийнятті управлінських рішень, реалізації продукції та розпорядженні прибутком. Наприклад, К. Майєр зазначає, що корпорація – це група осіб, які створили окреме юридичне утворення з власними правами та обов'язками [244]. С. Румянцев підкреслює повну господарську самостійність корпорацій у виборі форм управління та господарської діяльності [218].

В українському законодавстві корпоративні підприємства визначаються як організації, створені на основі об'єднання майна або підприємницької діяльності засновників з метою спільного управління та розподілу доходів і ризиків. До них відносяться кооперативи, господарські товариства та інші об'єднання, засновані на приватній власності двох або більше осіб [36].

Таким чином, корпорація – це складна інтегрована економічна система, що об'єднує фінансові, управлінські та виробничі ресурси для досягнення спільних економічних цілей. Вона функціонує як відокремлений суб'єкт права та господарювання, забезпечуючи ефективність за рахунок масштабів діяльності, можливостей централізації управління та мінімізації трансакційних витрат.

Ці особливості визначають корпорації як важливий елемент сучасної економічної системи та як базову організаційно-правову форму великих підприємств, що виробляють значну частину світового обсягу товарів і послуг [243].

Корпорація в українському законодавстві визначається як договірне об'єднання, сформоване на основі інтеграції виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств-учасників, із делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання органам управління корпорації [36]. Це визначення відрізняється від загальноприйнятого у світовій економічній літературі, де корпорація трактується як окремий економічний і правовий суб'єкт, а в Україні – як форма об'єднання підприємств.

Аналіз літературних джерел дозволив виокремити різноманітні підходи до визначення поняття «корпорація»:

– юридичний статус організації;

– об’єднання осіб для досягнення спільних цілей;

– договірне утворення для поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів;

– акціонерне товариство;

– інститут економічної системи;

– об’єднання на основі пайової участі в капіталі;

– форма відтворювального об’єднання професійної управлінської категорії;

– соціально-економічна система, що включає колективний та соціальний компоненти;

– господарська система з центральним органом управління;

– колективний господарський суб’єкт із соціальною відповідальністю;

– колективна форма капіталістичного виробництва;

– господарське товариство з холдинговим пакетом акцій;

– сукупність контрактних відносин між учасниками процесу відтворення цінностей;

– організація, що функціонує на основі специфічної корпоративної культури.

У межах цього дослідження запропоновано авторське визначення поняття «корпоративні суб’єкти господарювання»: це економічна категорія, що охоплює корпоративні підприємства, акціонерні товариства, товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю (за умови відокремлення управління від власності), а також асоціації, корпорації, концерни, консорціуми, холдинги (у т. ч. агрохолдинги), промислово-фінансові групи, які реалізують свої функції через систему господарських прав та обов’язків.

Л. Федулова слушно вказує на умовність використання терміна «корпорація» щодо українських підприємств, пропонуючи натомість поняття

«корпоративні структури». Вона визначає корпоративну структуру як сукупність господарських одиниць, які функціонують на основі інтеграції виробничо-технологічних та фінансових зв'язків, взаємодіють між собою і мають спільний координаційний центр у вигляді головної або керуючої компанії [109].

Сільськогосподарські підприємства різних організаційно-правових форм – приватні підприємства, господарські товариства, виробничі кооперативи – що є юридичними особами та здійснюють виробничу діяльність у галузі сільського господарства, формують корпоративний сектор виробників аграрної продукції. Варто зазначити, що великі корпорації та їхні структурні підрозділи нерідко реєструються в офшорних зонах, що дозволяє їм оптимізувати оподаткування для материнських компаній.

Оскільки корпорація є складним соціально-економічним явищем, розвиток елементів корпоративного управління відбувається поступово, паралельно з еволюцією організаційно-правових форм господарювання. Це обґрунтовує необхідність порівняння існуючих організаційно-правових форм суб'єктів господарювання з точки зору відповідності принципам корпоративного управління та функцій органів управління (табл. 1.4).

Корпорація є складною та багаторівневою ієрархічною соціально-економічною системою, що характеризується багатопрофільністю та функціональною цілісністю. Її багатопрофільність проявляється у різноманітності напрямів діяльності, що охоплюють виробничі, фінансові, комерційні, науково-технічні та соціальні сфери. Це дозволяє корпорації не лише ефективно функціонувати в умовах ринкової економіки, а й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Корпорація водночас виступає і суб'єктом, і об'єктом управління. У ролі об'єкта управління вона охоплює всі напрями діяльності (підсистеми), представлені на рис. 1.4, які взаємодіють між собою для досягнення стратегічних цілей організації. Як суб'єкт управління корпорацію представляє управлінський апарат, який здійснює безпосереднє керівництво

діяльністю компанії, приймає стратегічні та оперативні рішення, а також забезпечує координацію між різними підрозділами та рівнями управління [74, с. 33].

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика організаційно-правових форм підприємств з точки зору створення статутного капіталу та органів управління

Характеристика	Приватні підприємства	Господарські товариства	в т.ч. акціонерні товариства	Виробничі кооперативи
Статутний капітал	Розподілений на частки між засновниками	Розподілений на частки між засновниками	Розподілений на певне число акцій	Складається з об'єднання майнових пайових внесків учасників
Вищий орган управління	Керівник уособлює орган управління та приймає рішення	Загальні збори учасників	Загальні збори акціонерів	Збори членів кооперативу
Виконавчий орган управління		Правління (може бути як одноосібним, так і колегіальним (одноосібний може обиратися не з числа учасників)	Правління (може бути як одноосібним, так і колегіальним)	Правління, до складу якого входить не менше десяти членів
Стратегічний орган управління		-	Наглядова рада	При перевищенні чисельності учасників кооперативу понад 50 може бути створено Спостережна рада

* Джерело. Згруповано автором на підставі власних досліджень

Слід зазначити, що саме великі корпоративні структури продемонстрували найбільшу ефективність та стійкість у конкурентній боротьбі під час глобальної фінансово-економічної кризи 2008–2009 рр., а також в умовах різкого зростання рівня зовнішніх ризиків. Їхня здатність мобілізувати значні ресурси, швидко адаптувати управлінські стратегії та використовувати ефект масштабу стала визначальним чинником забезпечення стабільності та продовження розвитку навіть у кризові періоди.

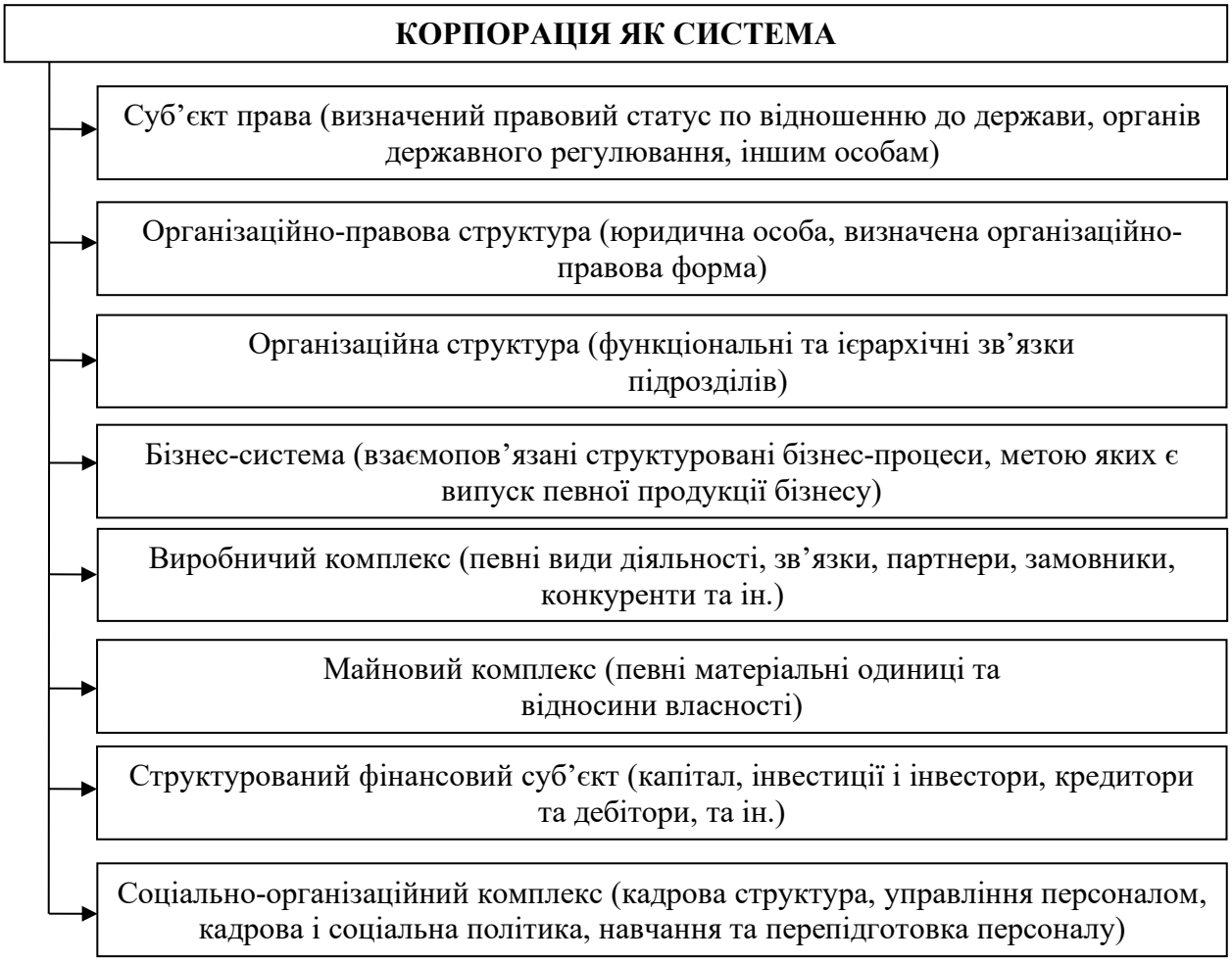

Рис. 1.4. Основні сутнісні ознаки корпорації, як об'єкту управління

* Джерело. Побудовано автором на основі літературних джерел [74, с. 33; 170, с. 79–84]

Аналіз еволюції та розвитку корпоративних структур в аграрному секторі економіки України підтверджує, що для забезпечення довгострокової життєздатності та конкурентоспроможності такі утворення повинні бути гнучкими, постійно трансформуватися та вдосконалювати свої організаційні й управлінські моделі. Це дозволяє їм своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, зокрема економічні, політичні, технологічні та екологічні виклики.

Основні форми організації та функціонування корпоративних структур, що притаманні сучасним умовам господарювання, наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Форми функціонування корпоративних структур

Назва структури	Характерні особливості
Холдинг	Сукупність юридичних осіб, які утворюються частковою участю у капіталі, що дає основному підприємству право визначати управлінські рішення дочірніх підприємств і напрями їхнього розвитку.
Фінансово-промислова група	Сукупність фінансово-кредитних організацій, виробничих торговельно-збутових компаній, пов'язаних між собою довгостроковими відносинами, а також спільним акціонерним засновником.
Консорціум	Форма спільної діяльності кількох підприємств, добровільно об'єднаних на пайових засадах для вирішення конкретних завдань і здійснення великих інвестиційних, науково-технічних, соціальних та екологічних проектів, які вимагають значних ресурсів.
Концерни	Група підприємств (дочірніх компаній), об'єднаних навколо іншого – головного підприємства, яке координує та контролює їхню діяльність.
Конгломерат	Об'єднання у межах єдиної структури різних технологічно не пов'язаних між собою підприємств з метою впливу на динаміку курсу їхніх акцій у напрямі зростання.
Транснаціональна корпорація	Юридична особа або сукупність юридичних осіб, що мають у власності чи оперативному управлінні активи на території двох і більше держав.
Стратегічний альянс	Форма інтеграції ресурсів партнерів, коли вони для захоплення і розширення ринків мають враховувати взаємні інтереси й розподіляти ризики для досягнення загальних стратегічних цілей.
Керуюча компанія	Суб'єкт управління, заснований власниками (часто учасниками фінансово-промислових груп), який здійснює управління активами власників із використанням вертикально-інтегрованої системи.
Японський сюдан	Універсальні багатогалузеві об'єднання, до складу яких входять банки, страхові компанії та інші фінансові установи, торговельні компанії, а також виробничі підприємства, що представляють увесь спектр галузей економіки.
Південнокорейський чеболь	Універсальні багатогалузеві об'єднання, сформовані за схожою з японськими сюданами схемою переважно на сімейному капіталі.
Мережева організація	Сукупність фірм, діяльність яких координується ринковими механізмами, системою замовлень на постачання продукції та розвитком гнучких взаємовідносин з іншими фірмами на основі використання інформаційних технологій.
Картель	Об'єднання фірм з метою зменшення втрат від падіння цін і збереження своїх часток на ринках, які відображають насамперед процеси горизонтальної та вертикальної інтеграції (формуються на однорідних ринках з орієнтацією на масове виробництво та збут стандартизованих товарів).

* Джерело. [109, 134-135]

Розвиток корпоративних структур, визначення їхньої значущості та переваг як провідних суб'єктів ринку, а також ролі у зміцненні національної

економіки та економік окремих регіонів, потребують глибокого і всебічного осмислення. Постійні еволюційні зміни корпоративних структур у сучасних розвинених ринкових і трансформаційних економіках, зумовлені консолідацією акціонерного капіталу у великих корпораціях, є закономірним явищем. Об'єктивною основою цього стали складні технологічні ланцюги виробництва, що виникли під впливом процесів поглиблення поділу праці та глобалізації світового господарства. Це вимагає від корпорацій реалізації на мікроекономічному рівні не лише традиційних функцій виробництва, але й активного розвитку науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, а також маркетингових стратегій у відповідних сферах [248].

Корпоративні структури характеризуються різноманітністю видів і форм інституційного оформлення, що постійно трансформуються й удосконалюються під впливом глобальної конкуренції. Їхня адаптація до динамічного зовнішнього середовища дозволяє забезпечувати стабільність і розвиток як на рівні окремих регіонів, так і на рівні національної економіки загалом. Це особливо актуально в аграрному секторі, де важливим завданням є забезпечення багатоукладного розвитку, що передбачає підтримку різноманіття організаційно-правових форм господарювання, кожна з яких виконує специфічну суспільну роль.

Корпорації у сільському господарстві мають вирішальне значення для підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності продукції та інтеграції вітчизняного аграрного сектора у світові ринки. У порівнянні з великими корпоративними утвореннями, дрібні агроформування часто стикаються з обмеженнями, такими як відсутність ефекту масштабу, розпорошення фінансових, кадрових та науково-технічних ресурсів, обмежені можливості для реалізації великих інноваційно-інвестиційних проектів і неспроможність ефективно конкурувати з потужними бізнес-структурами.

Основними перевагами корпоративної форми господарювання є ефект масштабу виробництва, широка диверсифікація діяльності, легший доступ до

фінансових ресурсів завдяки фондовим ринкам, можливість залучення висококваліфікованих фахівців та управлінців, а також обмежена відповідальність власників, що зводить ризики до розміру їхніх інвестицій [236, с. 190].

У контексті аграрного сектора корпорації функціонують як відкриті системи, що взаємодіють із зовнішнім середовищем шляхом залучення фінансових, матеріальних, інформаційних та трудових ресурсів. Ці ресурси, як вхідні фактори, трансформуються у товари, послуги та інші результати виробничої діяльності. Економічний і фінансовий стан зовнішнього середовища, що формує умови для функціонування корпорацій, визначається сукупністю макроекономічних факторів, серед яких: загальний стан національної економіки, природно-кліматичні умови, модель фінансових відносин у суспільстві, організаційно-функціональна структура фінансової системи, податкове та бюджетне регулювання, рівень інфляції, коливання валютного курсу, а також відносини корпорацій з підприємствами інфраструктури та державними органами [81, с. 28].

При формуванні та функціонуванні корпорацій в аграрному секторі слід враховувати негативні фактори, що впливають на їхню діяльність. До таких належать економічні дисбаланси, політична нестабільність, недосконалість податкової, бюджетної, цінової та кредитної політики, інфляційні процеси, часті зміни нормативно-правової бази. Ці ризики особливо відчутні для великих корпорацій, оскільки масштаби їхньої діяльності підвищують чутливість до зовнішніх змін. Це робить вкрай важливим належне врахування таких чинників під час побудови системи корпоративного управління в підприємствах аграрного сектора економіки.

Отже, корпорація визначається як незалежна юридична особа, що здійснює об’єднання капіталу на основі розмежування функцій власності та управління, знеособлення участі кожного члена, а також централізації процесу прийняття управлінських рішень. До її основних конструктивних ознак належать:

1. Поділ функцій власності та управління, що реалізується через створення окремих органів управління. Власники або акціонери визначають стратегічні напрями діяльності та обирають менеджмент для досягнення визначених цілей.

2. Оперативне управління менеджерами, які отримують повноваження для прийняття поточних рішень і управління технологічними процесами виробництва.

3. Знеособлення внесків учасників, що досягається шляхом акціонування капіталу та випуску акцій різних категорій. Учасникам видається кількість акцій, пропорційна їх внеску.

4. Механізм збереження цілісності майнового комплексу, за яким акціонер у разі виходу з корпорації не може претендувати на свій внесок у натуральній формі, а має право продати належні йому акції.

5. Гнучкі механізми залучення інвестицій через інструменти асоційованої участі.

6. Централізація управлінських рішень, що здійснюється за принципом «одна акція – один голос».

В умовах сучасної ринкової економіки розвиток корпорацій в Україні відбувається у складних обставинах. Об’єднання капіталу дозволяє учасникам зменшити особисту відповідальність, проте водночас обмежує їхні права на розпорядження внесеним майном, яке стає спільним активом. Це обмеження компенсується підвищеним економічним потенціалом новоутвореного об’єднання, що перевищує можливості індивідуального підприємства [106, с. 22].

Аграрний сектор України орієнтований на корпоративні структури, діяльність яких виходить за національні межі та інтегрується у світову економіку. Проте це супроводжується низкою проблем, серед яких: дисбаланс у галузевій структурі виробництва, порушення правил землекористування (зокрема недотримання сівозмін) та пріоритет вирощування високоприбуткових культур на шкоду екологічним вимогам.

Корпоративний сектор економіки України представлений трьома основними складовими [107, с. 117]:
– акціонерним сектором, який включає приватні та публічні акціонерні товариства, а також державні акціонерні товариства;
– похідним сектором, що представлений інтеграційними формуваннями (асоціації, корпорації, концерни, холдинги, дочірні підприємства тощо);
– неакціонерним корпоративним сектором, до якого належать інші господарські формування, що підпадають під визначення корпоративних підприємств згідно з чинним законодавством.

Серед форм господарських структур найбільше поширення отримали акціонерні товариства та холдингові компанії, які є більш складними формами капітального об’єднання та активно використовуються в аграрній економіці.

Акціонерні товариства стали популярною формою завдяки приватизаційним процесам, які перетворили значну кількість державних підприємств на акціонерні. У такій формі право на участь в управлінні та отримання частки прибутку прямо залежить від частки акцій, що належать учаснику [134, с. 141]. Розвиток акціонерних товариств супроводжується як позитивними, так і негативними аспектами.

До позитивних рис акціонерних товариств належать:

– обмеження економічного ризику для учасників;

– зростання підприємницької активності та об’єднання різних ресурсів (капіталів, знань, ідей);

– збереження цілісності капіталу та відокремлення власності товариства від власності окремих учасників;

– підвищення кваліфікації менеджменту та розвиток єдиних структур управління [73, с. 143].

Серед негативних рис:

– виникнення фіктивного капіталу, відрив фінансових операцій від реальної економіки;

– обмежені можливості дрібних акціонерів у контролі за діяльністю товариства;

– ризики спекуляцій та складність управління у порівнянні з іншими формами підприємств.

Проте ці недоліки не нівелюють переваг, що сприяли динамічному розвитку корпорацій.

Акціонерна форма власності сприяє залученню широких верств населення до володіння засобами виробництва, дозволяючи громадянам реалізувати право на частину прибутку (дивіденди) та брати участь у прийнятті рішень. Завдяки цьому відбувається централізація та концентрація невеликих капіталів, що дозволяє фінансувати великі виробничі проекти та створювати конкурентоспроможні підприємства [3, с. 78]. У сільському господарстві більшість акціонерних товариств сформувалися на базі колишніх колективних сільськогосподарських підприємств [56, с. 35].

Для забезпечення подальшого розвитку акціонерних товариств та їх конкурентоспроможності на світовому ринку необхідно створити сприятливий інвестиційний клімат, який стане важливим елементом інституційного середовища аграрного сектора.

Холдингові компанії є однією з провідних форм інтеграційних процесів в аграрному секторі. Їх відмінною рисою є наявність холдингових відносин між учасниками, які визначають економічну залежність формально незалежних підприємств. Такі відносини дають можливість одному суб’єкту здійснювати економічний вплив на іншого та контролювати прийняття ключових управлінських і господарських рішень [241, с. 9].

Процес формування та розвитку холдингових структур в аграрній сфері України можна умовно поділити на чотири основні етапи, кожен із яких відображає еволюцію організаційно-економічних відносин та трансформацію управлінських моделей у сільськогосподарському виробництві.

І етап (1987–1991 рр.) – початок перебудови власності та трансформація колишніх державних господарських об’єднань обласного

рівня у формування ринкового типу. Цей період характеризувався активною диверсифікацією капіталу та виробничо-фінансової діяльності окремих підприємств.

II етап (1992–1997 рр.) – масова приватизація, що стала поштовхом для появи нових суб'єктів господарювання у вигляді підприємницьких структур в аграрній сфері. Відбувалося розгортання торговельно-збутових мереж, впровадження маркетингових програм, формування нових каналів збуту та розвиток фінансової інфраструктури.

III етап (1998–2004 рр.) – перерозподіл власності, концентрація та акумуляція акцій приватизованих акціонерних товариств у руках великих гравців. Це був перехідний період між агресивним накопиченням ресурсів і підвищенням ефективності виробництва. На цьому етапі утворювалися холдингові формування за участю капіталу колишніх державних промислових підприємств. Яскравий приклад – «Миронівський хлібопродукт», який об'єднав 19 реформованих сільськогосподарських підприємств.

IV етап (з 2005 р. до нині) – перехід від стихійних процесів до формалізованих і легалізованих процедур корпоративного управління та перерозподілу капіталу. У цей період активно формуються корпоративні структури, джерелами фінансування яких стають зовнішні ресурси – зокрема інвестиції міжнародних фінансових організацій та іноземних компаній [107, с. 118].

Масове створення агрохолдингових формувань в аграрному секторі України розпочалося саме після 2005 року, коли попит на продовольчу продукцію на світових ринках значно зріс. Додатковими передумовами цього процесу стали підвищення капіталізації агропромислового бізнесу, концентрація земельних ресурсів та можливість отримання синергетичного ефекту від діяльності вертикально інтегрованих структур [214, с. 4].

Варто зазначити, що більшість аграрних холдингів в Україні не функціонують у класичній формі холдингових компаній, визначеній Законом

України «Про холдингові компанії в Україні». Замість цього вони використовують механізми злиття й поглинання сільськогосподарських підприємств, зокрема через передачу прав на оренду земель. Частина таких структур залишилася у формі товариств з обмеженою відповідальністю або приватних підприємств, інші створили структурні підрозділи без реєстрації їх як юридичних осіб, а деякі – здійснюють спільну діяльність із юридично незалежними підприємствами, використовуючи механізми, передбачені Цивільним кодексом України [161, с. 6].

Переваги холдингових структур в аграрному секторі очевидні. Завдяки інтеграції їм вдається:

- підвищувати ефективність господарської діяльності;
- використовувати орендовані на довгостроковій основі земельні ресурси;
- оптимізувати галузеву структуру виробництва;
- забезпечувати матеріально-технічну базу (насамперед сучасний машинно-тракторний парк);
- налагоджувати ефективні логістичні зв’язки між структурними підрозділами [50, с. 34].

Кропивко М. Ф. виділяє характерні особливості аграрних холдингів:

1. Поглиблена спеціалізація: материнська компанія займається фінансово-інвестиційною діяльністю, головне підприємство – маркетингом і торгівлею, а дочірні підприємства – виробництвом, переробкою та зберіганням продукції.

2. Розосередженість виробництва: діяльність здійснюється на орендованих земельних ділянках у різних районах та областях [123, с. 6–7].

Дослідження підтверджують, що холдинги стали однією з найефективніших форм організації корпоративного агробізнесу, виступаючи основними експортерами агропродовольчої продукції. Вони мають потужний фінансовий потенціал, який дозволяє інвестувати значні ресурси у впровадження інноваційних технологій, розвиток систем управління якістю

та виробництво продукції, що відповідає міжнародним стандартам [137, с. 127].

Структура холдингу зазвичай побудована за схемою «материнська компанія – дочірні компанії». Материнська компанія володіє контрольним пакетом акцій і здійснює управління всією групою підприємств. При цьому дочірні компанії можуть бути не акціонерними товариствами, а товариствами з обмеженою відповідальністю чи дочірніми підприємствами [132, с. 112]. Найбільш оптимальна модель такої структури представлена на рис. 1.5.

Особливістю володіння акціонерним капіталом у холдингах є те, що материнська компанія, маючи контрольний пакет акцій дочірніх підприємств, забезпечує управління ними як єдиним організмом, формуючи спільні цілі та місію [55, с. 6].

Закон України «Про холдингові компанії в Україні» (з 2006 року) визначає холдингову компанію як акціонерне товариство, що володіє контрольними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств. Такий пакет акцій забезпечує вирішальний вплив на господарську діяльність цих підприємств і, відповідно, дозволяє формувати єдину стратегію розвитку [209].

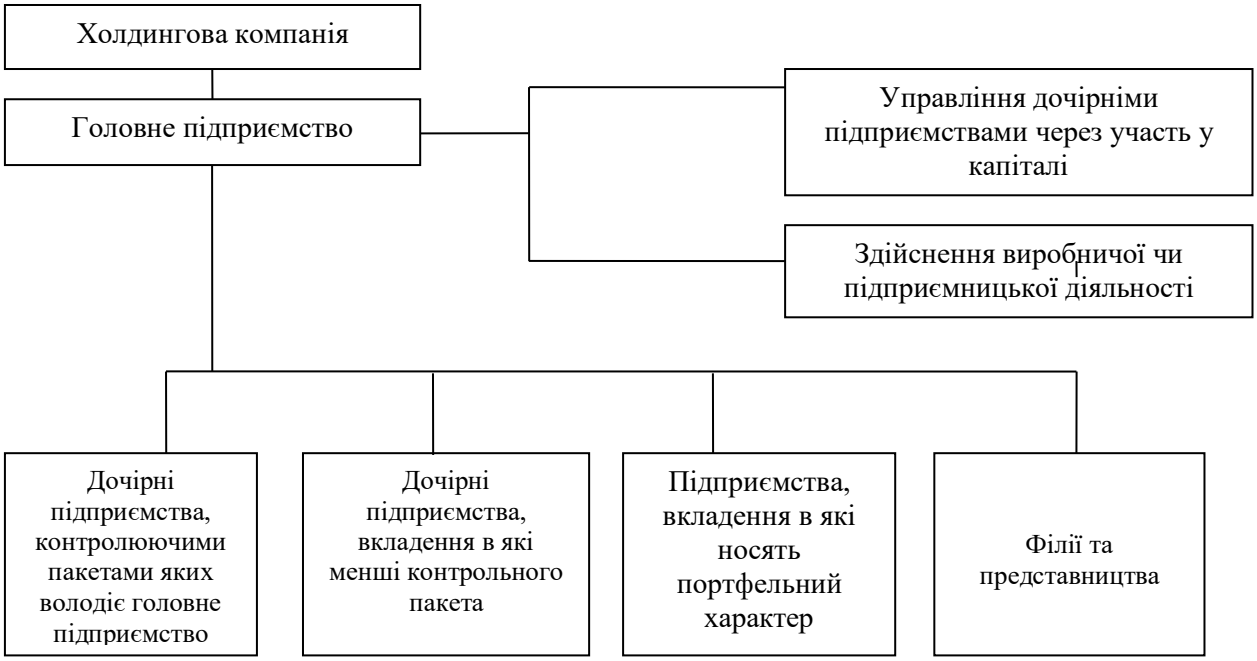

Рис. 1.5. Узагальнена структура холдингової компанії

* Джерело. Побудовано автором

Цілі створення холдингових компаній є багатогранними та залежать від специфіки галузі, стратегічних завдань і ресурсних можливостей учасників. У загальному вигляді основні мотиви формування холдингових структур в економіці відображені на рис. 1.6 [241, с. 11].

В аграрному секторі економіки головною метою створення холдингів є впровадження у виробничі процеси передових наукових і технічних досягнень для нарощування виробничого потенціалу учасників об’єднання. Це дозволяє підвищити рівень технологічності сільськогосподарського виробництва, поліпшити продуктивність і конкурентоспроможність аграрної продукції.

Важливою особливістю створення холдингових компаній є не лише налагодження прямих зв’язків між учасниками та усунення посередницьких ланок, що дає змогу скорочувати непрямі витрати та підвищувати прибутковість діяльності. Холдинг також забезпечує фінансову стабільність своїх учасників завдяки централізації фінансових потоків, спільному управлінню ризиками та консолідованому підходу до інвестицій.

Крім того, у межах холдингу формується єдина політика щодо розподілу прибутку, визначаються підходи до координації дій учасників і забезпечується конструктивна взаємодія між ними. Це сприяє захисту інтересів як учасників корпоративної групи, так і інших зацікавлених сторін – працівників, партнерів, держави та суспільства в цілому [132, с. 112].

Таким чином, створення холдингових структур в аграрному секторі дозволяє досягти не лише економічних, а й організаційних та соціальних цілей, спрямованих на довгостроковий розвиток та підвищення ефективності діяльності.

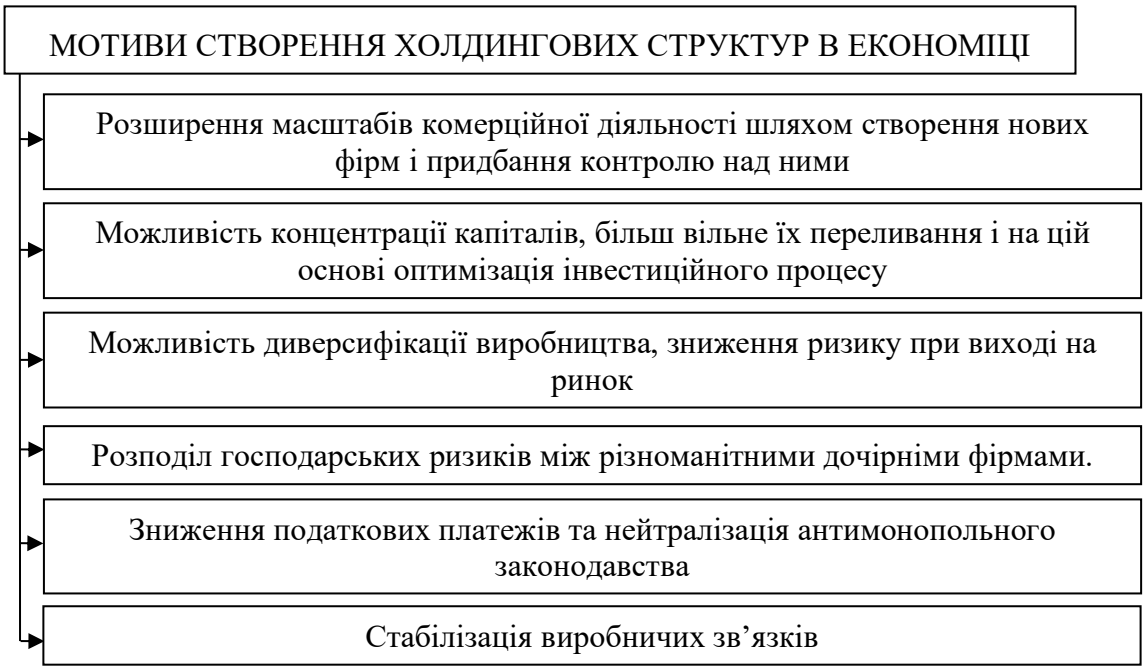

Рис. 1.6. Обґрунтування доцільності створення холдингових структур

* Джерело. [241, с. 11]

З економічної точки зору, холдинг є складною системою комерційних організацій, до складу якої входить керуюча (материнська) компанія, що володіє контрольним пакетом акцій або паями дочірніх компаній. Материнська компанія може одночасно виконувати управлінські та виробничі функції, забезпечуючи стратегічне керівництво групою підприємств. Дочірнє підприємство, у свою чергу, визнається таким, дії якого контролюються основним господарським товариством. Такий контроль може здійснюватися через переважну участь у його статутному капіталі, на підставі укладених угод або іншими механізмами впливу [171].

Аналіз причин виникнення корпорацій свідчить, що їхньою сутнісною основою є особлива трансформація відносин власності на підприємствах. Вона проявляється у специфіці формування, розвитку та використання власності, що, у свою чергу, об'єктивно зумовлює еволюцію управлінських відносин, організаційних структур і масштабів діяльності фірм.

Стійкість та ефективність діяльності корпорацій великою мірою

залежать від рівня розвитку корпоративних відносин і від того, наскільки ефективно взаємодіють між собою учасники цих відносин. Вплив на функціонування корпорації здійснюють різні фактори, що визначають особливості її управління, фінансових потоків та виробничих процесів.

Взаємозв'язок суб'єкта господарювання з учасниками корпоративних відносин та їхня роль у забезпеченні стабільності корпоративної системи ілюструє рис. 1.7.

Рис. 1.7. Корпоративні відносини на рівні суб'єктів господарювання

* розроблено автором.

Розглядаючи вплив інтересів кожного учасника корпоративних відносин на діяльність суб'єкта господарювання, важливо відзначити, що процес прийняття рішень у корпорації формується під дією різних груп стейкхолдерів, кожна з яких має власні очікування та пріоритети.

Власники корпорацій (акціонери) отримують дохід від господарської діяльності у вигляді частки прибутку, що залишається після виконання корпорацією усіх зобов'язань, тобто у формі дивідендів, а також через реалізацію своєї частки капіталу при продажу акцій. При цьому вони несуть найбільші ризики, оскільки доходи акціонерів безпосередньо залежать від фінансових результатів діяльності корпорації. У разі збитків або банкрутства, власники отримують компенсацію лише після задоволення претензій інших кредиторів.

Менеджери корпорацій є відповідальними за операційне управління підприємством та реалізацію стратегічних рішень, визначених власниками. Вони несуть повну відповідальність за результати своїх дій або бездіяльності перед акціонерами, адже головною їхньою функцією є забезпечення стабільного розвитку корпорації в інтересах усіх учасників.

Працівники взаємодіють із корпорацією у площині трудових відносин, очікуючи справедливої оплати праці, гарантій безпеки на робочому місці, можливостей для професійного розвитку та соціального захисту. Важливими є також питання рівних можливостей, недоторканності особистого життя та забезпечення гідного рівня життя.

Споживачі є однією з ключових груп, від якої залежить існування корпорації. Вони очікують якісної продукції, прийнятних цін, високого рівня обслуговування та правдивої реклами. Ігнорування потреб споживачів може стати стратегічною помилкою, що призведе до втрати конкурентних позицій як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Місцеве населення розглядає корпорацію як активного учасника вирішення локальних соціально-економічних проблем, таких як розвиток освіти, транспорту, охорони здоров'я, створення рекреаційних умов та

захист навколишнього середовища.

Суспільство загалом очікує від корпорацій соціальної відповідальності, участі у вирішенні національних та глобальних проблем, дотримання екологічних стандартів, сплати податків та виконання фінансових зобов'язань. Діяльність корпорацій постійно перебуває під контролем громадських організацій, державних органів та ЗМІ, що формує їхній імідж як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Постачальники (здебільшого представники малого бізнесу) очікують від корпорацій справедливих і прозорих умов співпраці, своєчасних розрахунків та довгострокових партнерських відносин. Відкритість і чесність у цих відносинах є основою стабільності економічних ланцюгів.

Аналізуючи зазначене, можна виділити ключові характеристики корпоративних форм господарювання: статус юридичної особи; наявність органів управління; корпоративні права інвесторів; використання акцій як механізму залучення капіталу; інтегрований характер внутрішньофірмових та міжфірмових відносин; централізація управління; поділ функцій власності та управління між акціонерами й менеджерами.

Отже, корпоративні відносини виникають у тих випадках, коли суб'єкти аграрного виробництва об'єднуються у інтегровані форми, що передбачають спільне використання землі, майна та капіталу на основі визначених організаційно-правових механізмів. Найбільш поширеною формою корпоративних відносин в Україні є інтеграція підприємств різного профілю в корпорації, орієнтовані на виробництво кінцевого споживчого продукту.

Крім того, поняття «корпоративні відносини в підприємствах аграрного сектору економіки» слід трактувати як складову управління, яка впорядковує: зовнішні взаємовідносини (між корпораціями та їхнім зовнішнім середовищем); внутрішні взаємовідносини (між власниками, менеджментом, акціонерами та діловими партнерами).

Ці відносини будуються на принципах: поділу функцій власності та

управління; забезпечення зовнішнього та внутрішнього контролю; підвищення інвестиційної привабливості; дотримання прав акціонерів; посилення суспільної ролі корпоративних структур у розв'язанні соціально-економічних завдань аграрного сектору та суспільства загалом.

1.3 Методичні засади регулювання корпоративного управління в суб'єктах господарювання аграрного сектору

Поширення корпоративних формувань у світі яскраво підтверджує ефективність їх функціонування, що пояснює зростаючий інтерес до різноманітних моделей корпоративного управління та до принципів, на основі яких регулюється господарська діяльність підприємств.

Сутність корпоративного управління полягає в тому, що воно, з одного боку, є цілеспрямованою діяльністю системи виборних і призначених органів, які здійснюють стратегічне спрямування та контроль за діяльністю корпоративних суб'єктів господарювання. З іншого боку, це – система правил поведінки, яка регламентує взаємодію між усіма зацікавленими сторонами з метою максимізації прибутку, підвищення капіталізації підприємства та зміцнення його конкурентоспроможності. При цьому держава виступає важливим суб'єктом цього процесу, здійснюючи нагляд і контроль за дотриманням соціальної відповідальності корпоративними структурами перед суспільством [102].

У сучасних умовах корпоративне управління стало рушійною силою економічного розвитку підприємств, ключовим чинником підвищення їхньої конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості. Це обумовлено, зокрема, здатністю корпорацій акумулювати значні фінансові ресурси та реалізовувати ефект масштабу, що дозволяє ефективно використовувати ці кошти для вирішення стратегічних завдань. Такий фінансовий ресурс також може слугувати внутрішнім страховим запасом, наприклад, на випадок

неврожаю або несприятливих погодних умов.

Еволюція інституційних засад корпоративного управління відбувається під впливом впровадження оптимальних організаційно-економічних моделей взаємодії між учасниками корпоративних відносин та вдосконалення механізмів реалізації їхніх інтересів у контексті розвитку інституційної структури суспільства.

Багаторічна практика корпоративного управління, яка враховує як міжнародний, так і національний досвід функціонування корпорацій, сприяла створенню системи стандартів корпоративного управління. Ця система базується на специфічних принципах, розроблених саме для підприємств, що функціонують на основі об'єднаного капіталу [172].

Використовуючи нормативно-правові акти, прийняті законодавчими органами, суб'єкти господарювання впроваджують корпоративні стандарти у свою діяльність. Це дозволяє їм адаптувати загальноприйняті міжнародні та національні стандарти корпоративного управління, формуючи цілісну систему, яка враховує досвід провідних країн. Структуру інституційних засад корпоративного управління детально відображено на рис. 1.8.

Значний внесок у формування глобальної системи стандартів корпоративного управління зробили міжнародні організації. Зокрема, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), спільно зі Світовим банком, Міжнародним валютним фондом та іншими інституціями, ще у 1998 р. запровадила глобальну програму зі створення універсальних стандартів та норм корпоративного управління. Ці стандарти були розраховані на впровадження урядами економічно розвинених країн, а також діловими колами державного та приватного секторів. Радою ОЕСР затверджені загальні Принципи корпоративного управління, які підписали члени урядів усіх країн-членів організації. Документ окреслив основні проблеми, що потребують врегулювання національними системами корпоративного управління, та визначив шляхи посилення ролі інвесторів (акціонерів) у процесах управління компаніями, куди вони вкладають капітал

[78, с. 30]. Аналізуючи ці принципи, можна дійти висновку, що вони спрямовані на досягнення стратегічних цілей корпоративного управління, зокрема на підвищення економічної ефективності та забезпечення балансу інтересів між власниками корпорацій (акціонерами) та менеджментом.

Принципи корпоративного управління ОЕСР стали важливим орієнтиром для керівників підприємств, інвесторів, акціонерів і всіх учасників корпоративних відносин у світі. Вони формулюють загальні положення щодо забезпечення ефективного управління корпораціями. Проте варто наголосити, що універсальної моделі корпоративного управління не існує, а отже, ці принципи потребують адаптації з урахуванням специфіки економічного розвитку конкретної країни та особливостей практичної діяльності підприємств у приватному секторі економіки. Наведена сукупність принципів, що впроваджується у корпоративних структурах аграрного сектору, має на меті забезпечення пріоритетності культурологічних аспектів у корпоративному управлінні. Це, зокрема, включає акцент на загальнолюдських цінностях, моральності, відмові від жорсткої адміністративної моделі управління на користь корпоративної організаційної культури менеджменту, заснованої на єдності інтересів, партнерстві, взаємній вигоді та спільній відповідальності. Такий підхід сприяє переходу від управління, яке базується на владі та підпорядкуванні, до формування атмосфери загального залучення персоналу, у якій корпоративні та індивідуальні інтереси поєднуються та взаємно підсилюють один одного.

Міжнародна мережа з корпоративного управління (ММКУ), створена у 1995 р. у Вашингтоні, запропонувала власне тлумачення Принципів ОЕСР. Основним завданням корпорацій ММКУ визначила постійну оптимізацію доходів акціонерів, забезпечення довготривалої життєздатності суб’єкта господарювання шляхом ефективного управління та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін. ММКУ об’єднала великих інституційних інвесторів із значним досвідом конкурентної боротьби на глобальних ринках.

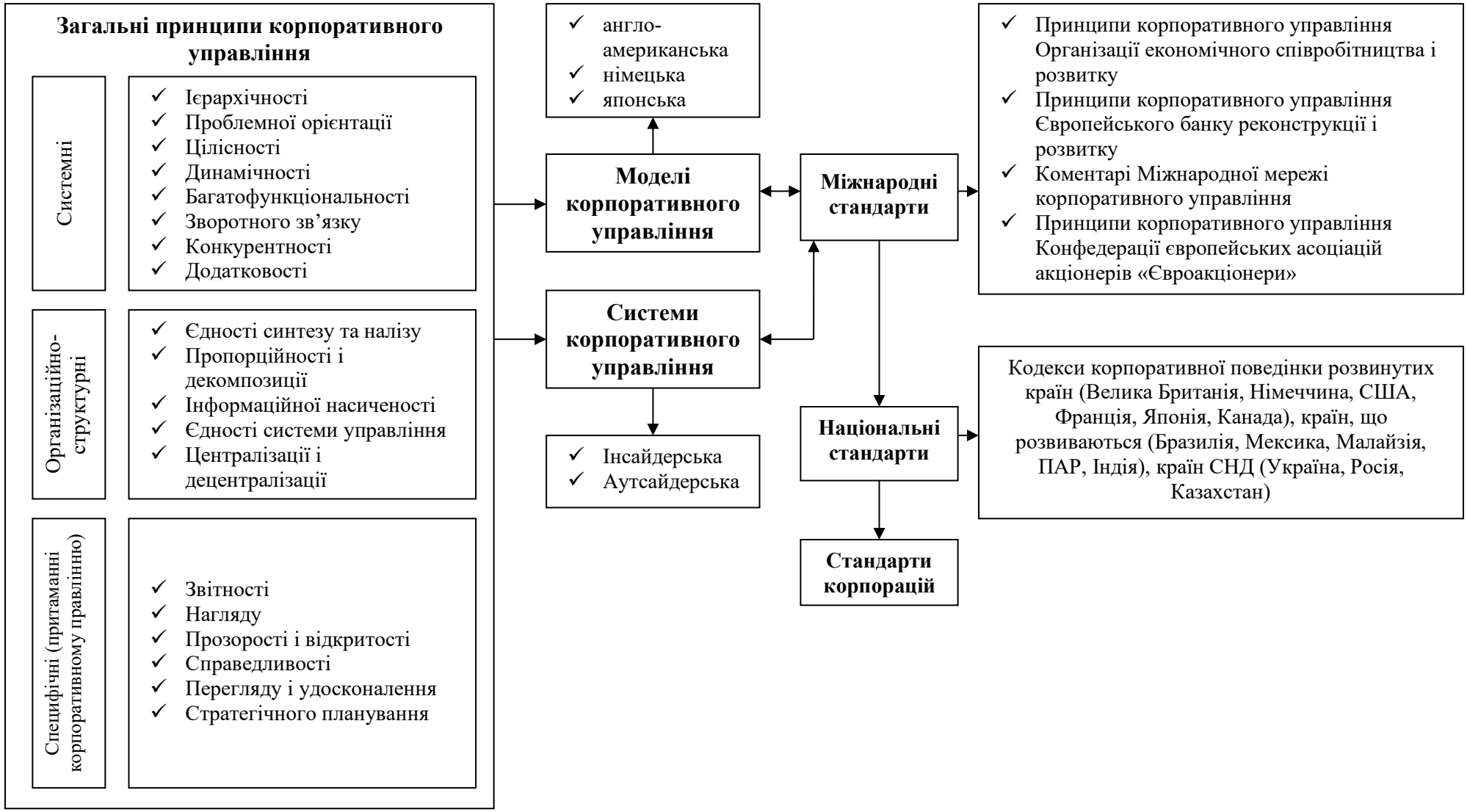

Рис. 1.8. Узагальнена структура інституціональних засад корпоративного управління

* Джерело. Побудовано на основі власних досліджень автора

У її підходах акцент робиться на підвищенні доходів акціонерів і досягненні конкурентних переваг, що відображає основну суть коментарів до Принципів ОЕСР [61]. У сучасних умовах ці принципи набувають особливого значення для аграрних підприємств України, оскільки дозволяють їм виходити на міжнародні фондові ринки, залучати масштабні інвестиційні ресурси та активізувати підприємницьку діяльність на глобальному рівні. При цьому Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) розробив власні Принципи корпоративного управління. Їхня мета – сприяння встановленню взаєморозуміння між корпораціями, кредиторами та інвесторами під час ухвалення рішень про надання кредитів або інвестування капіталу. Принципи ЄБРР мають універсальний характер, що дозволяє адаптувати їх до умов конкретних країн та компаній із урахуванням національного законодавства. Основну увагу в цих принципах приділено відносинам зацікавлених сторін, формуванню балансу інтересів між акціонерами, клієнтами, постачальниками, громадськістю та органами влади [78].

Ще однією важливою організацією є Конфедерація європейських асоціацій акціонерів «Євроакціонери» (Брюссель), яка представляє інтереси акціонерів-фізичних осіб ЄС. Основними цілями «Євроакціонерів» є гармонізація на рівні ЄС питань захисту прав дрібних акціонерів, підвищення прозорості ринків капіталу, розвиток міжнародного голосування через представників та забезпечення зростання вартості акціонерного капіталу в європейських компаніях [166]. Директиви організації, яких нараховується десять, є практичними рекомендаціями щодо цілей корпорації, механізмів розподілу прибутку, впливу акціонерів на ключові питання управління, реалізації їхніх прав, а також удосконалення правової, інституційної та регуляторної бази корпоративного управління [126].

Серед найбільш відомих національних стандартів корпоративного управління виділяють:

1. Кодекс Кедбері (Велика Британія);

2. Кодекс найкращої практики для німецького корпоративного управління;

3. Рекомендації французького комітету з питань корпоративного управління;

4. Принципи та напрями корпоративного управління у США, розроблені Каліфорнійським пенсійним фондом [263].

Вчені, аналізуючи літературу, виділяють три основні моделі корпоративного управління – англо-американську, японську та німецьку (західноєвропейську):

- Англо-американська модель базується на численних акціонерах-аутсайдерах та чіткій правовій основі для взаємодії акціонерів, менеджменту та ради директорів. Головний акцент зроблено на правовому регулюванні та ринку капіталу [60].
- Японська модель передбачає тісні зв’язки корпорацій із ключовими банками та фінансово-промисловими групами (кейрецу), що забезпечує фінансову стабільність, але обмежує вплив незалежних акціонерів [249].
- Німецька модель ґрунтується на двоступеневій системі управління – спостережній раді та правлінні, що дозволяє враховувати інтереси не лише акціонерів, а й працівників корпорації [249; 82].

Також виокремлюють інсайдерські та аутсайдерські системи корпоративного регулювання. Інсайдерська модель характерна для Європи та Японії й передбачає концентрацію власності в руках вузького кола осіб, тоді як аутсайдерська модель (переважає у США та Великобританії) ґрунтується на розпорошеній структурі власності та значному впливі менеджменту на управлінські рішення [72].

У результаті порівняльного аналізу можна зробити висновок, що англо-американська модель тяжіє до аутсайдерської системи, тоді як німецька та японська – до інсайдерської (табл. 1.6). Це відображає різні підходи до управління корпоративними відносинами та контролю за діяльністю

менеджменту в залежності від історичних, економічних і правових особливостей розвитку країн.

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика систем корпоративного управління

Інсайдерська модель (система) корпоративного управління	Аутсайдерська модель (система) корпоративного управління
Важливі елементи	
- ліквідність корпорації (її активів) для акціонерів; - захист дрібних акціонерів; - прозорість, розкриття інформації; - сильний захист прав кредиторів; - заборона на внутрішні угоди; - явні процедури банкротства; - більш активні ринки цінних паперів.	- участь працівників в процесі управління; - правила управління за домовленістю; - активна участь універсальних банків у фірмі.
Структура власності	
КОНЦЕНТРОВАНА	РОЗПОРОШЕНА
- члени родини; - група фізичних осіб, які мають спільні інтереси; - менеджери та члени правління товариства; - холдингова компанія; - банк.	- значна кількість дрібних акціонерів (фізичні та юридичні особи).
Прямий контроль над діяльністю акціонерного товариства.	Опосередкований контроль над діяльністю акціонерного товариства.
Переваги	
- низький рівень управлінських зловживань; - інвестування на довгостроковій основі за рахунок власних коштів.	- контроль за діяльністю правління з боку незалежних членів наглядової ради; - розвиток ліквідного ринку цінних паперів; - підвищення капіталізації.
Недоліки	
- низький рівень захисту дрібних акціонерів; - можливість неефективних рішень правління; - ризик неефективного кредитування; - зниження ліквідності фондового ринку.	- максимізація прибутку товариства в короткостроковій перспективі.

* Джерело. Побудовано автором на основі літературних джерел [16; 73; 170]

Слід наголосити, що кожна з моделей корпоративного управління має свої переваги та недоліки, проте всі вони на практиці довели свою ефективність у різних економічних умовах. Сучасні виклики глобалізації та формування нової архітектури економік країн вимагають розробки більш

гнучких і адаптивних моделей корпоративного управління. Це пов'язано з тим, що ефективність системи корпоративного управління вже виходить за рамки інтересів окремих корпорацій, впливаючи на інвестиційні процеси, доступ до світових фінансових ринків та загальне економічне зростання країн [167].

Такі підходи вже знайшли відображення у законодавстві України та практиці діяльності корпоративних підприємств, але мають свою специфіку. Практика свідчить, що в Україні сформувалася змішана модель корпоративного управління, в якій домінують аутсайдерські риси. Це обумовлено значною кількістю дрібних власників корпоративних цінних паперів, які прагнуть реалізувати свої права, а також посиленою роллю менеджменту (виконавчих директорів) в управлінні акціонерним сектором [72].

В умовах динамічного розвитку ринкових відносин та нестабільності зовнішнього середовища стратегічне управління стає ключовим інструментом управління корпораціями. Стратегія розглядається як форма управлінської діяльності, що відображає взаємозв'язок між цілями підприємства та способами їх досягнення. О. Гудзинський трактує стратегію як результат системного підходу, який інтегрує зовнішні й внутрішні чинники функціонування організації, включаючи виробництво, маркетинг, фінанси, кадри та організаційно-економічні механізми господарювання [39, с. 210].

Корпоративна стратегія, по суті, дає відповідь на два ключові питання: які бізнес-напрямки входять до портфеля корпорації та як корпоративний центр управлятиме цими напрямками, визначаючи ступінь їхньої автономії [170]. Стратегічне управління є життєво необхідним для українських підприємств корпоративної форми власності через високий рівень нестабільності економічного середовища та потребу у швидкій адаптації до змін.

Формування належної моделі корпоративного управління в аграрному

секторі вимагає особливої уваги, оскільки конфлікти, що виникають під час управління корпоративними формуваннями, часто пов'язані з виплатами дивідендів, діяльністю виконавчих органів, порядком проведення зборів акціонерів, випуском нових акцій та захистом корпоративних прав. Вітчизняна модель корпоративного управління поєднує риси англо-американської (вплив інституційних інвесторів), німецької (наявність наглядової та виконавчої рад) та японської (участь ключових банків і довгострокова зацікавленість акціонерів у контролі над корпораціями).

Проведений аналіз виявив закономірності, які свідчать про близькість української моделі до японської, зокрема у контексті орієнтації на довгостроковий розвиток та високий рівень інтеграції капіталу (рис. 1.9).

Формування національної моделі корпоративного управління відбувається під впливом міжнародних економічних тенденцій, транснаціоналізації бізнесу та зростаючої інтеграції фондових ринків. Це вимагає комплексного підходу до аналізу специфіки діяльності вітчизняних підприємств корпоративної форми власності, з урахуванням історичних передумов їх виникнення та розвитку [226, с. 24].

Належний рівень корпоративного управління сприяє ефективному використанню капіталу в інтересах власників, забезпечує підзвітність органів управління, узгодження інтересів широкого кола зацікавлених сторін та підвищує соціальну роль корпоративних структур у вирішенні економічних та суспільних завдань [262, с. 176].

Рис. 1.9. Модель корпоративного управління суб'єктів господарювання аграрного сектору економіки України та її відповідність світовим аналогам

* Джерело. Побудовано автором на підставі проаналізованого літературних джерел [61, с. 40–41; 168, с. 28]

У ході дослідження було встановлено, що оцінка корпоративного управління є важливим інструментом отримання інформації про якість, надійність та ефективність функціонування управлінської системи підприємства. Вона також гарантує захист прав та інтересів власників бізнесу. Основними критеріями, що використовуються для оцінки корпоративного управління, є:

- якість – об’єктивна характеристика, яка відображає сукупність властивостей об’єкта управління;
- надійність – здатність системи виконувати свої функції у встановлених межах, зберігаючи основні характеристики;
- ефективність – співвідношення результатів діяльності до витрат, що були понесені для їх досягнення [44].

Сучасна практика оцінки корпоративного управління передбачає використання двох груп методів:

1. Методи на основі управлінських критеріїв – включають рейтинги, системи моніторингу та інші підходи до аналізу менеджменту.
2. Методи на основі економічних критеріїв – оцінюють економічний потенціал підприємства та результати його діяльності.

Дієвість корпоративного управління визначається за відсутністю корпоративних конфліктів, а також за показниками результативності функціонування підприємства, що ґрунтуються на оптимізації використання матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів, і виражаються у кількісних та якісних показниках господарської діяльності.

Покращення корпоративного управління на рівні аграрних підприємств передбачає створення механізмів, які забезпечують ефективне використання корпоративної власності та погодження інтересів інвесторів-власників, менеджменту та інших зацікавлених сторін. Це особливо актуально для аграрного сектору, де корпоративна власність поєднує елементи приватного підприємництва та суспільних відносин. Вона проявляється в асоційованій структурі власності, яка охоплює як кінцевий продукт споживання, так і

ресурси та капітал, створені за рахунок емісії акцій, іншого майна та нематеріальних активів.

Для аграрного сектору України, який активно інтегрується у ринкову економіку, пріоритетним завданням є поліпшення корпоративного управління. Ігнорування цих питань може призвести до послаблення конкурентних позицій аграрних підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Особливої уваги потребує формування власності та механізмів управління нею, оскільки вони є ключовими складовими успішної діяльності корпоративних підприємств. Основні складові розвитку корпоративного управління з позиції внутрішньої системи інтересів відображені на рис. 1.10.

Важливим кроком у цьому напрямі стало затвердження Принципів корпоративного управління Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку 11 грудня 2003 року (рішення № 571). Ці принципи спрямовані на вдосконалення практики корпоративного управління в Україні, враховуючи міжнародні стандарти та національні особливості [201]. Їхнє впровадження є важливим чинником підвищення економічного розвитку та інвестиційної привабливості українських підприємств.

Формування сучасного корпоративного сектору та впровадження принципів корпоративного управління в Україні відбувалося завдяки розробці та ухваленню низки регуляторних актів, серед яких основними є:

- Закон України «Про господарські товариства»;
- Закон України «Про цінні папери та фондову біржу»;
- Закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів» та інші.

Ці нормативно-правові документи заклали основу для розвитку корпоративного управління в Україні та визначили напрямки його подальшого вдосконалення.

Рис. 1.10. Складові удосконалення корпоративного управління з позиції внутрішньої системи інтересів

* Джерело. Узагальнено автором

Завдяки змінам у нормативно-правовому регулюванні українська система корпоративного управління почала поступово наближатися до світових стандартів, посилюючи захист прав як міноритарних акціонерів, так і великих інвесторів. Це стало важливим кроком для формування довіри інвесторів та підвищення інвестиційної привабливості українських підприємств.

Проте аналіз стану корпоративного управління в Україні виявив низку проблем:

- низький рівень впровадження корпоративної культури на підприємствах;
- невідповідність існуючих практик міжнародним стандартам та кодексам;
- відсутність чіткої дивідендної політики, що часто призводить до невиплати дивідендів;

- наявність конфліктів між учасниками корпоративних відносин;
- нестача досвіду та компетенцій у менеджерів щодо формування сучасної системи корпоративного управління;
- недосконалість законодавчої бази, яка регулює управління підприємствами корпоративної форми власності.

Проведений аналіз світових моделей корпоративного управління показав, що для підприємств аграрного сектору України характерні такі особливості: трирівнева система управління (загальні збори, спостережна рада, правління); значна роль керівника; формальний вплив держави як власника; відсутність ефективного незалежного регулювання ринку; слабкий вплив інвесторів; розпорошеність капіталу; недостатній розвиток фондового ринку.

У зв’язку з цим модель корпоративного управління в аграрному секторі має формуватися з акцентом на створення ринково-орієнтованих підприємств, підвищення ефективності їхньої діяльності, збалансування інтересів усіх учасників корпоративних відносин та забезпечення участі сільського населення в діяльності аграрних підприємств. Особлива увага повинна приділятися збереженню сільськогосподарських угідь та вирішенню соціально-економічних проблем сільських територій.

Серед основних проблем корпоративних структур аграрного сектора виділяють:

1. Організаційні:
   - неефективний менеджмент;
   - недоліки маркетингових досліджень;
   - дефіцит кваліфікованих кадрів;
   - відсутність стимулів до економії ресурсів;
   - реструктуризація підприємств за неефективними схемами.
2. Законодавчі:
   - недосконала цінова політика та державне регулювання;
   - відмінності між податковим і бухгалтерським обліком;

- високе податкове навантаження;
- прогалини в господарському та податковому законодавстві.

3. Економічні:

- зростання собівартості продукції;
- застарілі технології та обладнання;
- високі витрати на утримання соціальної сфери та виробничих потужностей;
- недостатність обігових коштів і високі відсоткові ставки за кредитами;
- низька конкурентоспроможність продукції на ринку.

В узагальненому вигляді основні елементи корпоративного управління підприємств аграрного сектору можна представити як сукупність: суб'єктів корпоративного управління, етапів його розвитку, видів корпоративних відносин, організаційно-правових форм корпорацій та моделей управління (рис. 1.11).

Врахування та впровадження світового досвіду у сфері корпоративного управління разом з урахуванням національних історико-культурних особливостей є особливо актуальним для формування ефективної моделі корпоративного управління в Україні. Це має забезпечити не лише подолання існуючих недоліків, а й підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств корпоративної форми власності.

Таким чином, поняття «корпоративне управління в підприємствах аграрного сектору економіки» слід розглядати як комплекс корпоративних форм організації агробізнесу, суб'єктів та моделей управління, а також видів корпоративних відносин, які регулюють права акціонерів та спрямовані на ефективне використання корпоративної власності на всіх етапах життєвого циклу підприємства. Цей підхід передбачає розмежування власності та управління, визначення стратегічних і оперативних рівнів управлінських рішень, а також акціонування власності з урахуванням інтересів усіх груп акціонерів.

Рис. 1.11. Структурні елементи корпоративного управління суб'єктів аграрного бізнесу

* розроблено автором

Отже, формування ефективної системи корпоративного управління в підприємствах аграрного сектору економіки України є стратегічно важливим кроком, який дозволить значно підвищити стабільність їхньої господарської діяльності, зменшивши ймовірність виникнення конфліктів між учасниками корпоративних відносин. Це створює сприятливі передумови для залучення додаткових інвестиційних ресурсів у сільське господарство, що особливо актуально в умовах обмеженого доступу до фінансування та високих ризиків у галузі.

Крім того, упровадження сучасних підходів до корпоративного управління дозволить:

- врегулювати взаємодію між акціонерами, менеджментом та іншими зацікавленими сторонами, спрямувавши їхні дії на досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємства;
- створити ефективні механізми контролю за діяльністю менеджменту та забезпечити прозорість управлінських процесів, що сприятиме підвищенню довіри з боку інвесторів та інших стейкхолдерів;
- забезпечити збалансування інтересів власників, працівників, споживачів, постачальників і місцевих громад, тим самим зміцнюючи соціальну роль аграрних корпорацій.

Сучасна концепція корпоративного управління в аграрному секторі повинна ґрунтуватися на комплексному підході, що передбачає визначення та інтеграцію основних його елементів:

- видів організаційно-правових форм корпоративних суб’єктів господарювання, які відповідають специфіці аграрного виробництва та вимогам ринку;
- органів управління корпоративними формуваннями, які забезпечують ефективний розподіл повноважень між власниками та менеджерами;
- суб’єктів корпоративного управління, включаючи акціонерів, виконавчі та наглядові органи, інституційних інвесторів та державу як регулятора;
- загальноприйнятих моделей, стандартів та методів корпоративного управління, адаптованих до національних умов та історико-культурних особливостей.

Таким чином, формування дієвої системи корпоративного управління в аграрному секторі України сприятиме не лише підвищенню економічної ефективності підприємств та їх конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішньому ринках, але й забезпечить стійкий розвиток сільських територій та аграрної економіки в цілому.

Висновки до розділу 1

1. Доведено, що корпоративне управління в підприємствах аграрного сектору економіки виступає ключовим інструментом забезпечення ефективного використання корпоративної власності та підвищення стабільності господарської діяльності. Воно охоплює всіх учасників корпоративних відносин, ґрунтується на відокремленні власності від управління, знеособленні внеску учасників через механізм акціонування та побудоване на принципі прийняття рішень «одна акція – один голос». Структурно система управління передбачає функціонування загальних зборів як вищого органу, спостережної ради – як органу стратегічного управління, правління (виконавчої дирекції) – як органу оперативного управління та ревізійної комісії – як контролюючого органу.

2. Встановлено, що сутність корпоративного управління полягає у поєднанні діяльності органів стратегічного та операційного управління з системою правил поведінки між зацікавленими сторонами, що спрямовано на максимізацію прибутку, зростання капіталізації корпоративних формувань та підвищення їх конкурентоспроможності.

3. Систематизовано основні характеристики корпоративних форм ведення бізнесу: статус юридичної особи; функціонування визначених органів управління; акціонерні права інвесторів; використання акцій як інструменту залучення капіталу; інтегрований характер корпоративних відносин; централізація управління; поділ функцій власності та управління між акціонерами та менеджерами. Виникнення та розвиток корпорацій визначено як закономірність еволюції світової економіки.

4. Узагальнено підходи до розуміння корпоративних відносин: звужений, що фокусується на впорядкуванні внутрішніх відносин (зокрема участі акціонерів в управлінні), та широкий, який охоплює взаємодію корпорацій із державою та суспільством. До організаційних методів

управління корпоративними відносинами віднесено етапи створення, забезпечення діяльності та ліквідації корпоративних об’єднань. Визначено, що корпоративна культура з її кодексами управління є невід’ємним елементом сучасної системи корпоративного управління.

5. Досліджено та узагальнено відмінності між основними світовими моделями корпоративного управління (японською, англо-американською та німецькою) та системами (інсайдерською та аутсайдерською). Встановлено, що їхня практика базується на підвищенні ефективності роботи рад директорів, забезпеченні контролю за менеджментом і балансі інтересів акціонерів. Акцентовано, що у формуванні принципів корпоративного управління значну роль відіграють не лише державні органи, але й міжнародні професійні об’єднання та інституції.

6. З’ясовано, що вітчизняна модель корпоративного управління в аграрному секторі має змішаний характер із переважанням ознак аутсайдерської системи. Її ключові риси – розпорошеність капіталу, трирівнева система управління, низька ефективність державного регулювання, обмежений вплив інвесторів на діяльність корпорацій та слабкий розвиток фондового ринку.

РОЗДІЛ 2
СТРУКТУРНО-ДИНАМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Ідентифікація тенденцій розвитку корпоративних структур суб'єктів аграрного бізнесу

В умовах функціонування ринкової економіки глибинна трансформація ринкових відносин супроводжується широкомасштабною зміною форм власності господарських суб’єктів. Практика країн з розвиненою економікою засвідчує активне зростання корпоративного сектору, що забезпечує концентрацію фінансових ресурсів та їх спрямування в ті напрями, які підвищують продуктивність ефективних і потужних підприємств, здатних успішно конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Це також сприяє подоланню розриву між працею і капіталом, стимулює економічне зростання, сприяє утвердженню корпоративних цінностей, вирішенню соціально значущих питань у державі та підтриманню стабільної зайнятості населення.

Сучасний розвиток аграрного підприємництва в Україні супроводжується суттєвим оновленням інституційних засад функціонування сільськогосподарського виробництва. Це зумовлено процесами капіталізації, укрупнення аграрного бізнесу та його інтеграції в межах агропромислового комплексу. Такі тенденції є природними наслідками розвитку ринкових механізмів і логічно випливають із загального напряму економічних реформ.

Згідно з інформацією, наданою Державною службою статистики України, у сільськогосподарському секторі фіксується наявність різних організаційно-правових форм підприємницької діяльності. У період з 2019 по 2023 роки спостерігається зменшення загальної кількості сільськогосподарських підприємств з 61083 до 58285 одиниць, тобто на 2798

одиниць. Крім того, відбулися помітні зміни у структурі цих підприємств.

Найбільш чисельною організаційною формою залишаються фермерські господарства, частка яких в загальній кількості зросла з 55,7 % до 58,9 %. На другому місці – господарські товариства, питома вага яких також збільшилась – з 19,6 % до 25,5 %. Третє місце посідають приватні підприємства, проте їхня частка зазнала скорочення – з 16 % до 10,5 %. Меншою чисельністю представлені кооперативи (їхня частка зменшилася з 2,8 % до 2,5 %) та підприємства інших форм господарювання (зменшення з 3,2 % до 1,6 %) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка кількості сільськогосподарських підприємств України за організаційними формами господарювання за 2019-2023 рр.

Найменування суб'єкта господарювання	2019		2020		2021		2022		2023	
	од.	%	од.	%	од.	%	од.	%	од.	%
Господарські товариства	11998	19,6	12475	21,5	12952	24,1	13429	24,5	14847	25,5
Приватні підприємства	9800	16,0	7883	13,6	5966	11,1	5918	10,8	6097	10,5
Кооперативи	2334	3,8	1898	3,3	1462	2,7	1381	2,5	1477	2,5
Фермерські господарства	34035	55,7	33559	57,7	31708	58,9	32644	59,5	34311	58,9
Державні підприємства	935	1,5	793	1,4	652	1,2	602	1,1	601	1,0
Підприємства інших форм господарювання	1981	3,2	1544	2,7	1108	2,1	891	1,6	952	1,6
Усього	61083	100	58152	100	53848	100	54865	100	58285	100

* Джерело. Побудовано автором за даними Державної служби статистики України

Отже, відповідно до статистичних даних, оприлюднених Державною службою статистики України, виробництво продукції рослинництва суттєво переважає виробництво тваринницької продукції у структурі валової сільськогосподарської продукції країни. Зокрема, у 2021 році частка продукції рослинного походження становила 72,03 % від загального обсягу виробленої сільськогосподарської продукції, тоді як частка продукції

тваринництва склала лише 27,97 %.

Динамічні зміни у виробництві сільськогосподарської продукції за окремими напрямами у період з 2000 по 2021 роки відображено на рисунку 2.1.

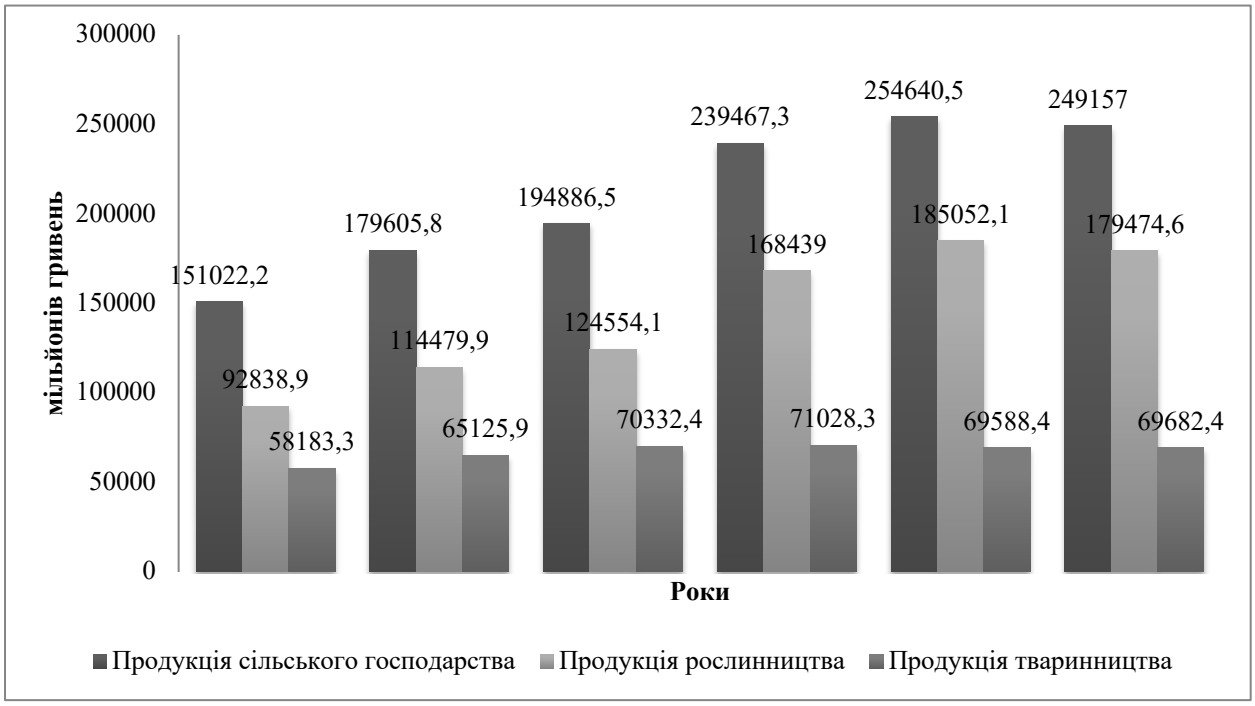

Рис. 2.1. Динаміка виробництва сільськогосподарської продукції за видами

* Джерело. Побудовано автором за даними Державної служби статистики України

У структурі валової продукції рослинництва основну частку займають зернові та зернобобові культури, частка яких у 2017 році становила 27,3 %. Значний внесок також мають технічні культури — 22,7 %, та овочева продукція — 17,6 %. Водночас тваринницький напрям представлений переважно вирощуванням сільськогосподарських тварин (13,3 %), виробництвом молока (10,3 %) та яєць (2,8 %).

Сьогодні Україна щороку виробляє понад 66 млн тонн зернових культур, близько 11,2 млн тонн насіння соняшника і 10,3 млн тонн олійних культур загалом. Завдяки цьому наша держава утвердилась як провідний

світовий виробник та експортер аграрної продукції, посідаючи перше місце у світі за обсягами вирощування соняшнику та експорту соняшникової олії.

На глобальному рівні зростання конкуренції серед аграрних товаровиробників різних країн викликає значний тиск на дрібні та середні господарства. Таким суб’єктам господарювання стає дедалі важче залишатися конкурентоспроможними, спираючись виключно на традиційні методи виробництва та реалізації. Окреме господарство не завжди спроможне відповідати міжнародним стандартам якості та безпеки агропродовольчої продукції. Відтак одним із перспективних напрямів забезпечення конкурентних переваг української продукції на світових ринках є кооперація — об’єднання малих і середніх сільськогосподарських підприємств і фермерських господарств у сучасні кооперативні структури. Такі об’єднання спеціалізуються на виробництві та реалізації агропродукції, закупівлі сировини, постачанні необхідних ресурсів для аграрного виробництва тощо [80, с. 71].

Інноваційним підходом до організації сільськогосподарського виробництва стали аграрні трансформації, що сприяли виникненню великих аграрних корпорацій. Такі утворення, які об'єднують різні сфери економічної діяльності, реалізують розширену модель кругообігу капіталу в межах ринкових відносин. Це відкриває можливості для зниження різноманітних ризиків господарської діяльності та запровадження виробництва на основі принципів розширеного відтворення.

Сучасна економіка України розвивається в умовах становлення ринкових відносин. Одним із головних трендів цього періоду є формування корпоративного сектору як провідної форми організації господарської діяльності. Йдеться про створення нових організаційно-правових структур із визначеним комплексом факторів впливу на учасників корпоративних взаємовідносин, що дає змогу ефективно залучати й використовувати об’єднаний капітал.

Аналізуючи статистичні показники, слід зазначити, що станом на

початок 2023 року кількість акціонерних товариств, які здійснюють діяльність в аграрному секторі економіки України, скоротилася на 388 % у порівнянні з 2005 роком, а кількість об’єднань юридичних осіб — на 411 % відповідно (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка структури корпоративних суб’єктів господарювання в аграрному секторі економіки України (на початок року), од.

Найменування організаційно-правової форми	2005	2010	2015	2019	2020	2022	2023	Відхилення 2023 р. у % до 2005 р.
Акціонерні товариства	2439	2183	1856	1575	534	499	500	-388
Об'єднання юридичних осіб, в т.ч.:	291	269	246	236	80	58	57	-411
асоціація	128	124	122	116	50	53	52	-146
корпорація	34	28	27	29	6	5	5	-
консорціум	3	2	1	1	0	0	0	-
концерн	17	16	15	13	0	0	0	-
інші об'єднання (холдингові формування)	109	99	81	77	24	0	0	-

* Джерело. Побудовано автором за даними Державної служби статистики України

Впродовж останніх років спостерігається стійка тенденція до посилення ролі агрохолдингів в аграрному виробництві, що зумовлено зростанням їх впливу на використання сільськогосподарських угідь. Нині у володінні та управлінні аграрних холдингових структур перебуває понад 15 % усіх орних земель України, що свідчить про їх вагому участь у землекористуванні.

На сучасному етапі в аграрній галузі України здійснюють господарську діяльність близько 156 аграрних холдингів, середній розмір земельного банку кожного з яких становить приблизно 6,5 тис. га. Під посіви зернових культур агрохолдинги задіюють близько 2,91 млн га угідь, що складає майже п’яту частину від усіх площ, засіяних зерновими в Україні. При цьому виробництво зернових і зернобобових культур у межах цих

структур забезпечує до 30 % загального обсягу зерна в державі [140, с. 53].

Упродовж 2019–2023 років холдинговими структурами в аграрному секторі було забезпечено значну частку виробництва основних сільськогосподарських культур, а саме: 46 % від валового збору озимої пшениці, 53 % кукурудзи на зерно, 38 % ріпаку, 31 % соняшнику та 77 % цукрових буряків. Крім того, ці агроформування виробляють 81 % м'яса птиці від загального обсягу виробництва в країні.

Згідно з науковими дослідженнями, рівень інтенсивності агровиробництва в корпоративних структурах суттєво перевищує показники господарств традиційного типу — орієнтовно на 35–40 %. Зростання масштабів землекористування дає таким підприємствам змогу ефективніше вести інтенсивне господарювання, оскільки вони мають більші можливості для залучення фінансових ресурсів та інвестування у розвиток виробництва [47, с. 38].

У порівнянні з 2006 роком, у 2017 році площа сільськогосподарських угідь, яка перебувала у власності та користуванні агрохолдингів, зросла у 6–9 разів, досягнувши показника від 5,7 до 6,4 млн гектарів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка площ сільськогосподарських угідь холдингових формувань в аграрному секторі економіки України

Рік	Площа сільгоспугідь, млн га	Частка сільгоспугідь агрохолдингів, %		
		у загальній площі сільгоспугідь в Україні	у площі сільгоспугідь сільгосппідприємств і громадян	у площі сільгоспугідь сільгосппідприємств
2012	0,63-1,05	1,5-2,5	1,7-2,8	2,8-4,7
2013	1,12-1,82	2,7-4,4	3,0-4,9	5,3-8,6
2014	1,73-2,56	4,2-6,1	4,7-7,0	8,2-12,2
2015	2,81-3,61	6,8-8,7	7,7-9,9	13,4-17,2
2016	3,11-3,95	7,5-9,5	8,5-10,8	14,9-18,9
2017	4,01-4,91	9,6-11,8	11,0-13,5	19,5-23,8
2018	5,15-6,02	12,4-14,5	14,1-16,5	25,1-29,4
2019	5,64-6,47	13,6-15,6	15,5-17,7	27,3-31,3
2020	6,10-6,96	14,7-16,8	16,8-19,1	29,8-34,1
2021	5,91-6,61	14,2-15,9	16,2-18,2	28,8-32,2
2022	5,63-6,44	13,2-15,1	15,4-17,7	27,1-31,0
2023	5,71-6,39	13,4-15,0	15,7-17,5	27,5-30,8

* за даними Державної служби статистики України

Найбільш активну участь у процесах концентрації земельних ресурсів демонструють агрохолдинги, у яких обсяг земельного банку становить від 200 до 400 тис. га. Водночас найбільші аграрні корпорації зосереджують свої зусилля переважно на контролі над вже наявними земельними активами та підвищенні ефективності їх використання.

На поточному етапі зростання обсягів земель сільськогосподарського призначення, акумульованих у власності або користуванні окремих корпоративних об'єднань (у межах від 100 до 500 тис. га і більше), значною мірою зумовлене не стільки господарською доцільністю, скільки очікуванням відкриття повноцінного ринку земель. У багатьох випадках таке накопичення має спекулятивний характер і водночас є прагненням створити привабливі умови для залучення масштабних інвестицій у галузь (рис. 2.2).

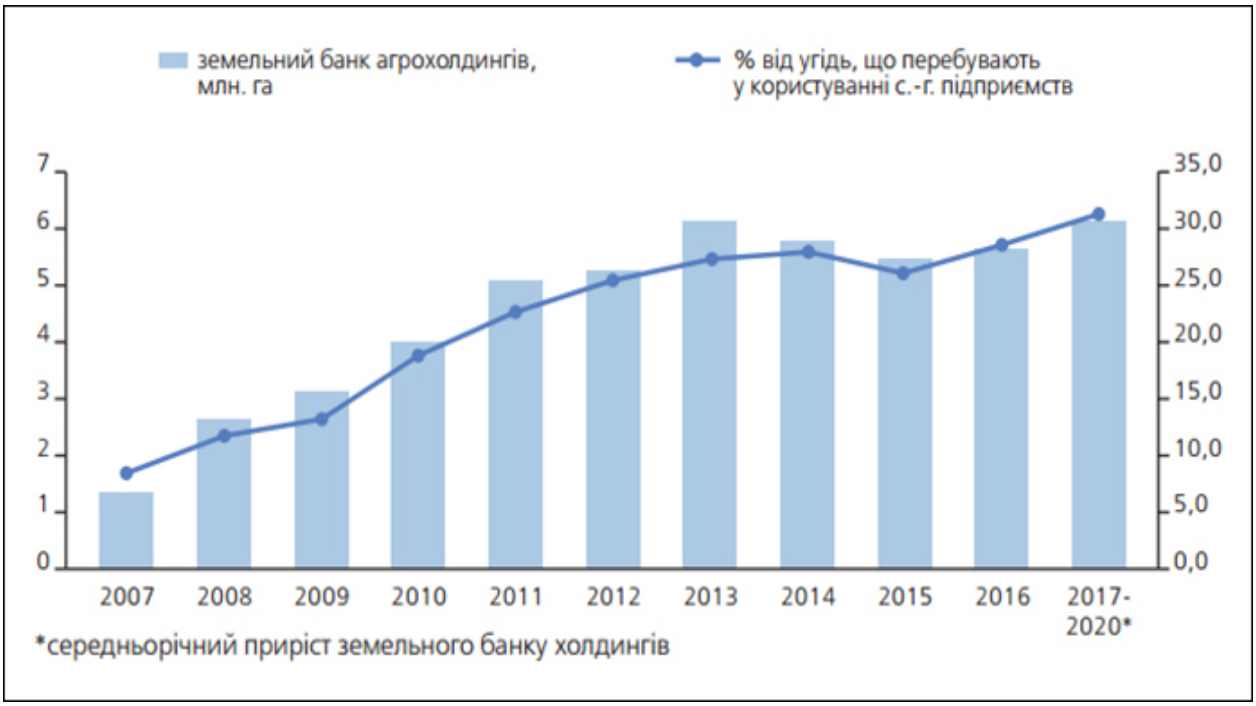

Рис. 2.2. Динаміка приросту земельного банку у агрохолдингах

* Джерело. Дослідження Українського клубу аграрного бізнесу

Середньорічний приріст земельного банку агрохолдингів постійно збільшується, і наразі у семи областях України ці структури контролюють понад 25 % усіх земель сільськогосподарського призначення. Така

концентрація земельних ресурсів фактично стримує розвиток не лише сільськогосподарських підприємств, а й фермерських господарств, особистих селянських дворів та інших малих форм господарювання. У двадцяти областях країни частка земельного банку агрохолдингів уже перевищує 35 % сільськогосподарських угідь, що на ринку оренди землі розцінюється як ознака формування монопольного становища.

Холдингові компанії вже поглинули або взяли під свій контроль понад 6000 традиційних сільськогосподарських підприємств. Відтак подальше зростання площ земель, підконтрольних таким структурам, у майбутньому створює ризики для функціонування середніх і малих аграрних формувань, які відіграють ключову роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку сільських територій. Станом на сьогодні 20 найбільших агрохолдингів України володіють або орендують близько 3,9 млн гектарів землі, що становить приблизно 18 % усіх сільськогосподарських угідь країни (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Площі сільськогосподарських угідь найбільших холдингових формувань аграрного сектора економіки України

Найменування суб'єкту господарювання	Площа (за станом на 1 січня), тис. га			
	2010	2015	2020	2023
UkrLandFarming PLC	430,0	670,0	654,0	605,0
Кернел Груп	215,0	405,0	390,0	603,0
Група компаній «Агропросперіс» NCH	350,0	400,0	430,0	430,0
Миронівський хлібопродукт	280,0	315,0	360,0	370,0
Агропромхолдинг «Астарта-Київ»	210,0	245,0	245,0	250,0
Агротон	151,0	160,0	122,0	151,0
Індустріальна молочна компанія	37,9	120,7	136,6	137,0
Агрейн Холдинг	100,0	100,0	130,0	127,0
Укрпромінвест-Агро	96,0	108,0	122,0	122,0
Компанія AgroGeneration	50,0	120,0	120,0	120,0
Торговий дім «Украгропром»	107,0	107,0	107,0	107,0
Приват-Агроцентр	150,0	120,0	100,0	100,0

* за даними Державної служби статистики України

На основі проведених досліджень встановлено, що на сьогодні під

контролем іноземного капіталу перебуває понад 2,2 млн гектарів сільськогосподарських угідь України, що становить приблизно 5,3 % від загальної площі сільгоспземель. До таких власників належать компанії з Данії (Trigon Agri), Саудівської Аравії, Франції та Сполучених Штатів Америки. Зокрема, американська компанія «Агропросперіс» (керована інвестиційним фондом NCH) уклала орендні угоди з правом викупу земельних ділянок після скасування мораторію на площу понад 450 тис. га. Також на ринку присутні спільні іноземно-українські холдинги, до яких входять інвестори з Кіпру, Австрії та Люксембургу.

Аналіз діяльності агрохолдингів свідчить, що їх формування здебільшого здійснюється за рахунок інвестицій — як зовнішніх, так і внутрішніх. Ілюстрацією такого підходу є створення агропромислової Групи Ukrlandfarming, яка була сформована у 2010–2012 роках шляхом придбання низки компаній, зокрема: «Агро-Альфа» (вирощування культур і молочне тваринництво), «Авангард» (виробництво яєць), «Олімпекс», «Агро-Ресурс», «Зоря», «Чернишевське», «Макон» (розширення земельного банку та потужностей зі зберігання), «Робуста» (вирощування культур), «Дакор» (цукрова продукція, тваринництво), «Райз» (насіння, техніка, добрива, логістика), «Укрм’ясо» (виробництво яловичини та шкіри). Завдяки цій стратегії Ukrlandfarming увійшла до числа найбільших землевласників у світі й стала найбільшим власником орних земель в Україні [87].

На сьогодні Група Ukrlandfarming реалізувала повністю замкнутий цикл виробництва аграрної продукції — від вирощування сільськогосподарських культур до переробки, зберігання, логістики та реалізації готової продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Основні напрями її діяльності охоплюють вирощування зернових і насіння, виробництво яєць, яєчної продукції, цукру, тваринництво (зокрема виробництво яловичини), а також дистрибуцію аграрної продукції, техніки, насіння, мінеральних добрив і засобів захисту рослин. Ukrlandfarming є наймасштабнішим вітчизняним аграрним холдингом, який функціонує як

вертикально інтегрована структура, що об'єднує понад 230 українських компаній, здійснюючи діяльність у 23 регіонах країни та обробляючи понад 605 тис. га сільськогосподарських земель.

Станом на сьогодні 5 % акцій Ukrlandfarming належить міжнародній корпорації Cargill. В середньому на кожен агрохолдинг в Україні припадає приблизно 165 тис. га орної землі, основна частина якої використовується для вирощування зернових культур і виробництва цукру.

У 2023 році агрохолдинги забезпечили 31,8 % від загального обсягу валової продукції рослинництва в Україні. Попри часткову втрату активів, у порівнянні з 2019 роком спостерігається зростання обсягів виробництва валової продукції рослинництва майже на 3 % (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка виробництва основних культур сільськогосподарської продукції рослинництва агрохолдингами

Наймену-вання	Виробництво, млн т			% в загальному обсязі виробництва			Урожайність, ц/га			Лідер ринку
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	
Зернові, всього:	18,36	18,79	19,22	29,10	30,44	31,84	64,40	67,36	70,46	Ukrland Farming
Пшениця	5,23	5,40	5,57	21,70	22,39	23,11	49,80	48,60	50,04	NCN Capital
кукурудза	12,31	12,54	12,78	43,20	44,02	44,86	79,50	81,01	82,55	Ukrland Farming
Ячмінь	0,82	0,84	0,87	9,10	9,37	9,65	41,30	42,54	43,82	Ukrland Farming
Соняшник	1,86	1,89	1,93	18,60	18,93	19,28	22,70	23,11	23,52	Кернел Груп
Соя	1,39	1,44	1,50	35,90	37,26	38,68	23,10	23,98	24,89	NCN Capital
Рапс	0,68	0,70	0,72	31,00	31,81	32,63	28,70	29,45	30,21	NCN Capital
Цукрові буряки	8,73	9,02	9,32	55,50	57,33	59,22	489,70	505,86	522,55	Астарта

* Джерело. Побудовано автором за даними Державної служби статистики України

Незважаючи на зниження урожайності, виробництво пшениці в агрохолдингах, зросло на 20 % завдяки збільшенню посівних площ.

За останні 3 роки виробництво пшениці в агрохолдингах зросло на 23 % завдяки підвищенню урожайності, а урожайність пшениці в холдингах в складає не менше 48,0 ц/га (+ 23 % до середньої врожайності по Україні), що

відповідає 3 місцю України серед найбільших країн-виробників, проте на 20 % поступається середній урожайності культури в країнах Європейського Союзу. Обсяги ефективності виробництва пшениці представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка ефективності виробництва пшениці агрохолдингами

Показники	Україна		Агрохолдинги		Сільськогосподарські підприємства	
	2019	2023	2019	2023	2019	2023
Вироблена продукція:						
Урожайність, ц/га	43,4	41,5	49,7	48,0	41,2	38,9
Виробнича собівартість, грн/ц	121,3	177,1	122,9	183,0	120,3	174,1
Виробничі витрати на 1 га, тис. грн	5,26	7,35	6,11	8,78	4,96	6,78
Реалізована продукція:						
Виробнича собівартість, грн/ц	125,2	176,0	130,7	186,4	122,3	169,8
Повна собівартість, грн/ц	146,2	205,7	164,8	233,5	137,2	189,4
Ціна реалізації, грн/ц	187,2	280,6	197,9	295,9	182,6	271,6
Рентабельність, %	28,0	36,4	20,1	26,7	33,0	43,4

*за даними Державної служби статистики України

Холдингові компанії відіграють ключову роль не лише в рослинництві, але й у сфері тваринницької продукції, роблячи вагомий внесок у забезпечення продовольчої безпеки України. Вони є лідерами у виробництві ряду важливих товарних позицій, зокрема м’яса птиці та яєць.

За підсумками 2023 року обсяг валової продукції тваринництва, виробленої агрохолдингами, склав майже 22 млрд грн. Це становить близько 28 % від загального обсягу продукції сільського господарства, та майже 62 % у структурі тваринницької продукції, виробленої саме сільськогосподарськими підприємствами.

Детальна інформація про зміну обсягів виробництва продукції тваринництва за останні роки наведена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка виробництва продукції тваринництва агрохолдингами

Найменування	Виробництво, тис. т			% в загальному обсязі виробництва			Рівень рентабельності, %			Лідер ринку
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	
Яловичина	47,6	47,9	48,2	6,5	6,5	6,6	12,2	12,2	12,4	Ukrland Farming
Свинина	252	254	256,	26,8	27,1	27,3	3,38	3,41	3,51	АПК-Інвест
М'ясо птиці	1029	1039,2	1049,6	69,2	70,1	71,2	3,03	3,06	3,1	МХП
Молоко	760	766,84	773,7	7,1	7,2	7,8	55,1	55,60	56,1	Ukrland Farming
Яйця	10,06	10,14	11,3	52,1	52,6	53,0	294	296,35	298,7	Авангард

* за даними Державної служби статистики України

У порівнянні з іншими категоріями виробників аграрної продукції, агрохолдинги мають суттєві переваги в забезпеченості як основними, так і оборотними засобами виробництва. Їхня господарська діяльність ґрунтується на впровадженні більш досконалих технологічних рішень у процесах виробництва та переробки, що дає змогу досягати високого рівня керованості всіма етапами виробничого процесу. Як результат — отримання якісної сільськогосподарської продукції, яка відповідає міжнародним стандартам якості та безпеки.

У структурі посівних площ сільськогосподарських підприємств і надалі переважають зернові та олійні культури. Водночас частка цукрових буряків (промислового призначення) та кормових культур залишається незначною. Така структура посівів є не лише недосконалою з погляду організації ефективних сівозмін, а й призводить до швидкого виснаження ґрунтів, посиленої хімізації та зростання засміченості полів.

Завдяки використанню високоякісного насіннєвого матеріалу та дотриманню повного спектра агротехнічних заходів у процесі вирощування, корпоративні аграрні формування досягають вищих показників урожайності ключових сільськогосподарських культур порівняно з іншими формами господарювання. Ці відмінності відображено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Порівняння рівнів урожайності сільськогосподарських культур в досліджуваних корпоративних формуваннях та за групами сільськогосподарських виробників за 2018–2023 рр., ц/га

Категорія суб'єктів аграрного бізнесу	Культура	Роки					
		2018	2019	2020	2021	2022	2023
Господарства усіх категорій	Пшениця озима	33,9	28,0	34,1	40,2	38,9	42,2
	Кукурудза	64,4	47,9	64,1	61,6	57,1	66,0
	Соняшник	18,4	16,5	21,7	19,4	21,6	22,4
	Ріпак	17,3	22,0	23,6	25,4	25,9	25,7
	Соя	20,4	17,1	20,5	21,6	18,4	23,0
Сільськогосподарські підприємства	Пшениця озима	34,2	28,8	35,0	41,9	40,0	43,8
	Кукурудза	68,6	51,5	68,1	66,6	61,1	72,4
	Соняшник	19,0	17,4	22,8	20,5	23,0	23,5
	Ріпак і кольза	17,4	22,1	23,7	25,6	26,1	25,8
	Соя	20,5	17,2	20,7	21,9	18,6	23,4
Фермерські господарства	Пшениця озима	30,0	23,3	29,6	35,5	33,5	42,2
	Кукурудза	54,6	36,2	53,4	48,4	46,5	55,4
	Соняшник	17,1	15,5	20,9	18,2	20,8	21,2
	Ріпак	15,7	19,5	22,4	23,2	23,1	25,4
	Соя	18,8	15,0	18,9	19,5	16,5	20,3
Агрохолдинги							
«Астарта-Київ»	Пшениця озима	45,4	40,3	49,1	50,0	54,3	58,4
	Кукурудза	95,0	68,2	70,1	63,5	76,1	87,4
	Соняшник	22,8	23,1	35,6	23,4	28,1	27,0
	Соя	23,5	21,4	20,1	22,0	19,6	21,1
«UkrLandFarming»	Пшениця озима	37,5	38,4	34,2	41,1	54,0	51,2
	Кукурудза	70,1	71,0	46,1	54,0	71,3	73,2
	Соняшник	21,2	23,6	17,4	20,4	25,2	28,3
	Соя	19,4	21,3	13,4	13,4	18,3	18,2
МХП	Пшениця озима	51,2	51,3	53,7	60,6	59,9	64,6
	Кукурудза	94,9	76,0	87,8	93,1	66,8	85,7
	Соняшник	27,3	29,6	34,9	33,7	30,6	32,4
	Ріпак	27,8	34,2	32,2	37,7	33,7	34,0
	Соя	16,2	17,7	22,0	21,2	15,8	24,2

* за даними Державної служби статистики України

Упродовж аналізованого періоду агрохолдинги демонстрували значно вищу продуктивність сільськогосподарського виробництва порівняно з іншими виробниками. З одного гектара вони отримували в середньому на 25–30 % більше врожаю пшениці, на 30–40 % більше кукурудзи, на 15–20 % більше соняшнику та на 10–15 % більше сої, ніж середні показники по сільськогосподарських підприємствах України. Водночас розрив у

врожайності між агрохолдингами і фермерськими господарствами ще більш відчутний.

Структура посівних площ у холдингових компаніях сформована з урахуванням особливостей ґрунтово-кліматичних зон України та характеризується оптимальним співвідношенням культур у сівозмінах. У багатьох випадках така структура є навіть кращою, ніж у традиційних сільськогосподарських підприємств. Так, у 2023 році у холдингу «Астарта-Київ» частка зернових культур становила 39 %, олійних – 36 %, просапних – 14 %, а кормових – 9 %. Зниження частки зернових культур і цукрових буряків разом зі зростанням питомої ваги соняшнику та сої пов’язано зі зміною структури сівозмін, адаптацією до нових посівних площ за регіонами, а також із поточними управлінськими рішеннями, що враховують динаміку попиту на продовольчих ринках.

У 2023 році корпоративні аграрні структури, використовуючи сучасні технології, забезпечили значну частину виробництва основних сільськогосподарських культур: 48 % озимої пшениці, 56 % кукурудзи, 41 % ріпаку, 34 % соняшнику, 79 % цукрових буряків, а також 82 % м’яса птиці від загального обсягу по всіх сільгосппідприємствах. Аналіз спеціалізації агрохолдингів показав, що 14 % з них мають одногалузеву спеціалізацію, 20 % – звужену, тоді як переважна більшість, тобто близько 59 %, є багатогалузевими підприємствами, що свідчить про тенденцію до підвищення інноваційного рівня їхнього виробництва.

Окрім цього, агрохолдинги мають прямий доступ до світових фінансових ринків. На початковому етапі вихід капіталу на зовнішні біржі здійснювався через розміщення частки акцій: зокрема, на Варшавській фондовій біржі було розміщено 36 % акцій «Кернел Груп», на Лондонській – 19,4 % Миронівського хлібопродукту та 20 % «Авангарду». Це надало холдингам доступ до дешевших джерел фінансування, чим забезпечено додаткову конкурентну перевагу у порівнянні з іншими виробниками аграрної продукції в Україні.

Попри те, що після лістингу на міжнародних біржах ринкова капіталізація більшості українських аграрних холдингів знизилася, згідно з даними асоціації «Український клуб аграрного бізнесу», на початок 2023 року загальна капіталізація вітчизняних публічних аграрних компаній, акції яких котируються на закордонних біржах, становила 2,86 млрд доларів США.

Агрохолдинги зосереджують свою діяльність на виробництві найбільш рентабельних і орієнтованих на експорт видів аграрної продукції. Це має стратегічне значення для України в умовах її членства у Світовій організації торгівлі та поступової інтеграції в економічний простір Європейського Союзу. Задля цього великі корпоративні структури поєднують усі етапи виробництва, переробки, логістики та реалізації продукції, використовуючи сучасні інноваційні технології.

Нарощування агрохолдингами земельного банку відображає глобальні ринкові тренди, пов’язані зі зростанням попиту на агропродовольчу продукцію. Це підтверджує важливу роль аграрного сектору в економіці найближчих років.

Головними цілями агрохолдингів є: розширення обсягів експорту, зниження виробничих витрат, підвищення капіталізації та залучення нових інвесторів. Найбільші українські експортери – це підприємства, що спеціалізуються на постачанні соняшникової олії, зернових, м’яса, молочних виробів та готових продуктів харчування. Дані щодо обсягів експорту українських агрохолдингів за 2023 рік представлено на рисунку 2.3.

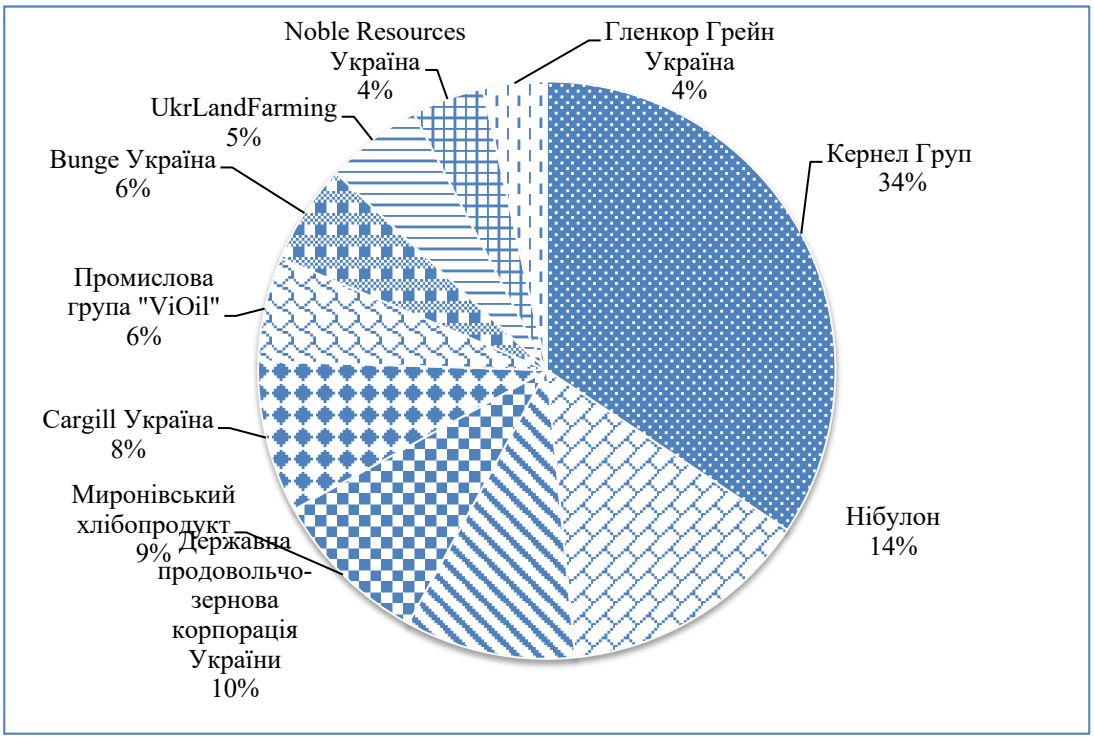

Рис. 2.3. Обсяги експорту сільськогосподарської продукції основними аграрними корпораціями у 2023 році

* за даними Державної служби статистики України

З 1994 року на українському аграрному ринку успішно працює компанія «Кернел Груп», яка сьогодні є найбільшим експортером аграрної продукції, забезпечуючи 34 % загального обсягу експорту. Основними напрямами її діяльності є виробництво та переробка насіння соняшнику, дистрибуція бутильованої соняшникової олії на внутрішньому ринку, експорт олії та зернових культур, а також надання послуг зі зберігання сільськогосподарської продукції в елеваторах. Компанія має потужну агровиробничу базу, а її земельний банк становить майже 603 тис. га, що робить його одним із найбільших в Україні.

На «Кернел Груп» припадає приблизно 8 % світового виробництва соняшникової олії. Продукція компанії експортується до більш ніж 60 країн світу, серед яких основними ринками збуту є Індія, країни Європейського Союзу, Єгипет і Туреччина. Переробні потужності підприємства дають змогу щороку переробляти до 3 млн тонн насіння соняшнику, що забезпечує

виробництво 1,3 млн тонн олії та близько 1,2 млн тонн шроту.

Серед провідних українських аграрних компаній також вирізняється «Нібулон», частка якого у загальному експорті становить 14 %. Компанія спеціалізується на вирощуванні пшениці, ячменю, кукурудзи, жита, соняшнику та інших культур. У процесі розвитку підприємство постійно розширює масштаби своєї діяльності, маючи на сьогодні 22 виробничі підрозділи в дев'яти областях України. Завдяки впровадженню сучасних інтенсивних технологій, використанню високоякісного насіння від провідних світових виробників та новітньої імпортної техніки, «Нібулон» демонструє стабільно високі показники урожайності та якості продукції.

Ще одним ключовим гравцем на аграрному ринку України є Державна продовольчо-зернова корпорація України, створена у 2010 році. Вона виконує функції національного оператора зернового ринку, займаючи провідні позиції у зберіганні, переробці, перевалці та експорті зернових культур. Частка експорту продукції корпорації становить 10 %. Окрім цього, вона є найбільшою державною вертикально інтегрованою компанією аграрного сектору.

Аналізуючи функціонування аграрних холдингів в Україні, слід зазначити, що на сьогодні не існує абсолютного лідера за всіма напрямами агровиробництва. Кожна компанія має свою спеціалізацію: одна домінує у виробництві зернових, інша — у виготовленні та експорті соняшникової олії, третя — у птахівництві. Водночас є й багатопрофільні холдинги, що мають потужні ресурси і забезпечують значні обсяги виробництва за кількома товарними позиціями.

Стратегічною метою аграрних холдингів є розширення міжнародної присутності через збільшення обсягів експорту як існуючим партнерам, так і на нові ринки, використовуючи конкурентні цінові переваги, високу якість продукції та вигідне географічне розташування України щодо основних напрямків торгівлі.

Подальший розвиток холдингових структур у вітчизняному аграрному

секторі дає змогу використовувати переваги масштабного та спеціалізованого виробництва. Це сприяє ефективнішому використанню трудових, земельних, матеріальних і фінансових ресурсів, забезпечує сировинну базу для переробних підприємств, мінімізує вплив нестабільної ринкової кон'юнктури, а також полегшує реалізацію інвестиційних проєктів через поліпшене фінансове забезпечення.

Ключові економічні переваги аграрних холдингів систематизовано й узагальнено на рисунку 2.4.

Рис. 2.4. Основні економічні переваги діяльності холдингових формувань в аграрному секторі економіки

* Джерело. Дослідження автора

Ефективність функціонування холдингових структур в аграрному секторі забезпечується сукупністю ряду чинників, серед яких:

– можливість придбання та ефективного використання сучасної

високопродуктивної техніки й обладнання, що зменшує потребу в їхній кількості при збереженні високої продуктивності;

– інвестиційна привабливість завдяки фінансовій стабільності, високій ліквідності активів і зниженню рівня ризику;

– створення передумов для впровадження досягнень науково-технічного прогресу в технологічні процеси, механізацію та організацію агровиробництва;

– реалізація ефекту масштабу, що дозволяє знижувати виробничі витрати та підвищувати продуктивність праці;

– розвиток інтегрованих виробничо-збутових ланцюгів із замкнутим циклом – від вирощування сировини до реалізації готової продукції без залучення посередників;

– можливість оптимального формування ефективних виробничих і сервісних структурних одиниць;

– створення професійної управлінської команди з висококваліфікованих спеціалістів і керівників;

– привабливі умови праці та вищий рівень оплати для фахівців і робітників, що стимулює залучення кадрів;

– можливість покращення соціальної сфери сільських територій шляхом створення нових робочих місць із достойною оплатою праці.

Ключова мета діяльності агрохолдингів полягає в формуванні таких об’єднань, де автономія окремих структурних одиниць поєднується із координацією спільних дій для досягнення єдиних стратегічних цілей. Така модель має бути стабільною, але гнучкою до змін задля забезпечення сталого соціально-економічного розвитку.

Агрохолдинги здійснюють вагомий внесок у гарантування продовольчої безпеки України, посилення експортного потенціалу сільськогосподарської продукції, виступаючи найбільш конкурентоспроможною формою агропромислового виробництва. Водночас

постає необхідність у впровадженні законодавчих механізмів контролю за дотриманням вимог щодо впровадження науково обґрунтованих сівозмін, а також у розробці державної підтримки розвитку тваринництва та екологічно збалансованого землекористування.

Однією з проблем розвитку корпоративного управління в аграрному секторі є переважна реєстрація агрохолдингів поза межами сільських територій, де вони орендують землю. Це зменшує надходження до місцевих бюджетів і ускладнює розвиток соціальної інфраструктури. Отже, податкові платежі, пов’язані з користуванням природними ресурсами, мають спрямовуватися на їхнє відтворення.

Суттєвий вплив агрохолдингів спостерігається і в контексті зайнятості: для обслуговування високотехнологічної техніки потрібні кваліфіковані кадри, яких часто наймають не з числа місцевого сільського населення. Збільшення площ підконтрольних корпоративним структурам призводить до витіснення малих і середніх аграрних підприємств, що виконують ключову соціально-економічну роль у житті сільських громад. Це потребує посилення соціальної відповідальності агрохолдингів у сільській місцевості [137].

Малі та середні сільськогосподарські виробники, як правило, не мають доступу до найперспективніших каналів збуту, особливо до експортних. Цей сегмент контролюється великими інтегрованими структурами, які завдяки можливості формування великих партій товару й потужній логістиці, отримують більші вигоди від реалізації продукції порівняно з первинними виробниками [161].

Попри численні переваги діяльності агрохолдингів, існує й низка серйозних недоліків, які мають соціально-економічні наслідки для розвитку сільського господарства. У багатьох випадках агрохолдинги розглядають землю виключно як ресурс для отримання прибутку, і питання соціальної інфраструктури, житлового будівництва та благоустрою залишаються поза їхньою сферою інтересів.

Дослідження підтверджують зростання концентрації земель у великих корпоративних структурах, здебільшого за рахунок оренди, що посилюється через банкрутство або неефективність дрібніших господарств. Соціальну напругу також підсилює переважна орієнтація холдингів на вирощування високомаржинальних культур (зерно, кукурудза, ріпак, соняшник, цукрові буряки), що веде до домінування монокультури, погіршення родючості ґрунтів і втрати біорізноманіття.

У зв’язку з цим актуальним є запровадження державної політики, орієнтованої на регулювання діяльності вертикально інтегрованих аграрних компаній з урахуванням обсягів виробництва та впровадження нормативів охорони та раціонального використання земель. Зокрема, це передбачає встановлення нормативних вимог до структури сівозмін з метою збереження родючості ґрунтів.

З огляду на скасування мораторію на продаж сільськогосподарських земель, існують побоювання щодо можливого переходу великих площ українських земель у власність іноземних компаній. Це пояснюється тим, що більшість агрохолдингів зареєстровані за кордоном (часто в офшорних зонах) і розмістили свої акції на провідних міжнародних біржах. У результаті українські сільські громади можуть залишитися без доступу до навколишніх земель, інфраструктури, якісного середовища проживання, що супроводжуватиметься зростанням екологічних і соціальних проблем.

У сучасних умовах найбільш економічно і правово врегульованою формою землекористування є оренда, яка повинна залишатися основним пріоритетом при формуванні ринку земель.

Підвищення технологічного рівня виробництва в агрохолдингах також веде до зменшення потреби в робочій силі, що спричиняє безробіття та низький рівень оплати праці. З метою скорочення витрат холдинги часто не інвестують у підготовку місцевих працівників, натомість залучають кваліфікованих фахівців з інших регіонів. Це посилює проблему безробіття у сільській місцевості.

Для пом’якшення таких наслідків необхідно впроваджувати ефективну кадрову політику, системи управління персоналом, навчальні та соціальні програми підвищення кваліфікації. У пріоритеті має бути забезпечення працевлаштування місцевого населення та створення виробництв із високою зайнятістю та гідною оплатою праці.

Водночас окремі агрохолдинги, керуючись принципами корпоративної соціальної відповідальності, інвестують у розвиток сільських територій, підтримують соціальні ініціативи та впроваджують екологічно безпечні інноваційні технології, що позитивно впливає на сталий розвиток села.

Сучасна діяльність аграрних підприємств має бути зорієнтована на впровадження соціального партнерства, що включає комплексний розвиток сільських регіонів, створення комфортного середовища життя, розбудову соціальної, культурної та духовної інфраструктури, а також вирівнювання умов життя між сільським і міським населенням.

Таким чином, у межах аграрного сектору України склалася модель з двома основними типами господарських відносин — корпоративними (агрохолдинги, інтегровані структури, господарські товариства) та індивідуальними (фермери й господарства населення). При цьому вектори їхнього розвитку мають різний напрям: корпоративні структури орієнтуються переважно на експортно привабливі культури, тоді як індивідуальні господарства зосереджені на трудомісткому, менш прибутковому виробництві, яке забезпечує внутрішній продовольчий ринок.

2.2 Тенденції формування корпоративного управління в суб’єктах аграрного бізнесу держави

На сучасному етапі розвитку аграрного підприємництва в Україні спостерігається глибока трансформація інституційної структури

сільськогосподарського виробництва. Вона відбувається під впливом активних процесів капіталізації, укрупнення аграрного бізнесу та інтеграції в межах агропромислового комплексу. Ці зміни є цілком природними й логічними, зумовленими поступовим розвитком ринкових механізмів та трансформаційними процесами в економіці країни.

У структурі корпоративного управління в аграрному секторі можна виділити основних суб'єктів, які організовують функціонування підприємств та забезпечують їхню діяльність. Кожен із цих суб'єктів має власну мотивацію і переслідує специфічні інтереси, що зумовлює складність корпоративної взаємодії:

– менеджмент підприємства (включаючи одноосібного виконавця управлінських функцій);

– власники контрольного пакету акцій, які виступають ключовими акціонерами;

– дрібні акціонери, що володіють міноритарними пакетами;

– інвестори, які утримують інші види цінних паперів, емітованих підприємством;

– кредитори, які не мають прав власності, але впливають на діяльність через фінансові зобов'язання;

– державні органи влади та органи місцевого самоврядування, що виступають регуляторами та потенційними партнерами в рамках соціального розвитку.

Корпоративні відносини в аграрній сфері України перебувають на етапі становлення. Їхня суть і значення ще не повною мірою усвідомлені власниками корпоративних прав, особливо серед сільського населення, яке володіє землею та майновими частками, але часто не бере активної участі в управлінні або не має достатньої обізнаності щодо своїх прав.

З метою узагальнення кращих практик функціонування корпоративних форм господарювання в аграрному секторі України було

здійснено аналіз досвіду провідних агрохолдингів (табл. 2.9). Окрему увагу в дослідженні приділено вивченню організаційно-економічної діяльності ТОВ фірма «Астарта-Київ», агрохолдингу «UkrLandFarming» та ПАТ «Миронівський хлібопродукт», характеристика яких докладно розглянута в наступних підрозділах дисертаційної роботи.

Таблиця 2.9

Структура діяльності ключових агрохолдингів

Найменування суб'єкту господарювання	Земельний банк (тис. га)	Виробництво та переробка продукції	Логістика та торгівля	Дохід на га (дол США)
UkrLandFarming PLC	605	12 кластерів 125 тваринницьких ферм 19 м'ясокомбінатів 19 птахофабрик 6 цукрових заводи 6 комбікормових заводів 3 насінних заводи 2 шкіряних заводи	17 елеваторів, місткістю 1,6 млн тон Оператор торгівлі: ULF Trade AG 25 дистрибуційних центри 33 складських бази	324
Група компаній «Агропросперіс» NCH	430	8 кластерів	12 елеваторів місткістю 1,0 млн тон 2600 франчайзингових магазинів 11 розподільчих центрів	231
Кернел Груп	602,5	10 маслоекстраційних заводів	40 елеваторів місткістю 2,8 млн тон 1 олійний термінал у Миколаєві 1 зерновий термінал Оператор торгівлі «Кернел Трейл»	350
Миронівський хлібопродукт	370	2 тваринницьких ферми 4 свиноферми 5 птахофабрик 2 інкубаційні ферми 3 м'ясокомбінати 4 комбікормових заводи 1 біогазова станція	9 елеваторів місткістю 1,1 млн тон 11 розподільчих центрів 2600 франчайзингових магазинів	276
Агропромхолдинг «Астарта-Київ»	250	50 000 цукрових силосів 9 цукрових заводів 2 насінних заводи 2 лабораторії по ґрунту 1 біогазова станція	5 елеваторів	370

* систематизовано автором

У сфері цукрового виробництва вагомим учасником є аграрний холдинг ТОВ фірма «Астарта-Київ», який спеціалізується на вирощуванні цукрового буряку, зернових і олійних культур, а також на виробництві високоякісного цукру та супутньої продукції тваринництва – зокрема, молока й м’яса. Це вертикально інтегрована агропромислова структура з розгалуженою мережею регіональних підрозділів, які функціонують у 198 населених пунктах, розташованих у шести областях України: Полтавській, Вінницькій, Хмельницькій, Тернопільській, Харківській і Житомирській. Загальна площа земельного банку підприємства перевищує 250 тис. гектарів.

ТОВ «Астарта-Київ» реалізувала повний виробничий цикл із виготовлення цукру, що включає переважно самостійне вирощування цукрових буряків на власних сільськогосподарських підприємствах, а також закупівлю буряку в незалежних виробників, розташованих у безпосередній близькості до цукрових заводів. У 2023 році частка власної сировини у загальному обсязі переробки становила приблизно 80 %, що дозволило істотно зменшити залежність від сторонніх постачальників, скоротити логістичні витрати, знизити собівартість кінцевого продукту, а також забезпечити безперервність виробничого процесу й досягти високої якості готового цукру [137].

Проведений аналіз виробничої та фінансової діяльності ТОВ фірма «Астарта-Київ» демонструє стабільну ефективність підприємства. Незважаючи на незмінну площу оброблюваних земель — 250 тис. га, спостерігається динамічне зростання обсягів виплат за оренду земельних паїв: у 2017 році ця сума становила 260 млн грн, у 2020 — 319 млн грн, а у 2023 році — вже 452 млн грн. Крім того, компанія активно співпрацює з фермерськими господарствами, авансуючи їхні виробничі потреби з метою подальшого спільного продажу вирощеної продукції.

Завдяки замкнутому виробничому циклу, який охоплює усі ключові етапи — від вирощування сировини до реалізації готової продукції, ТОВ

фірма «Астарта-Київ» вдалося досягти синергетичного ефекту. Це дозволяє максимально ефективно використовувати ресурсний потенціал і забезпечувати високий рівень економічної ефективності діяльності підприємства.

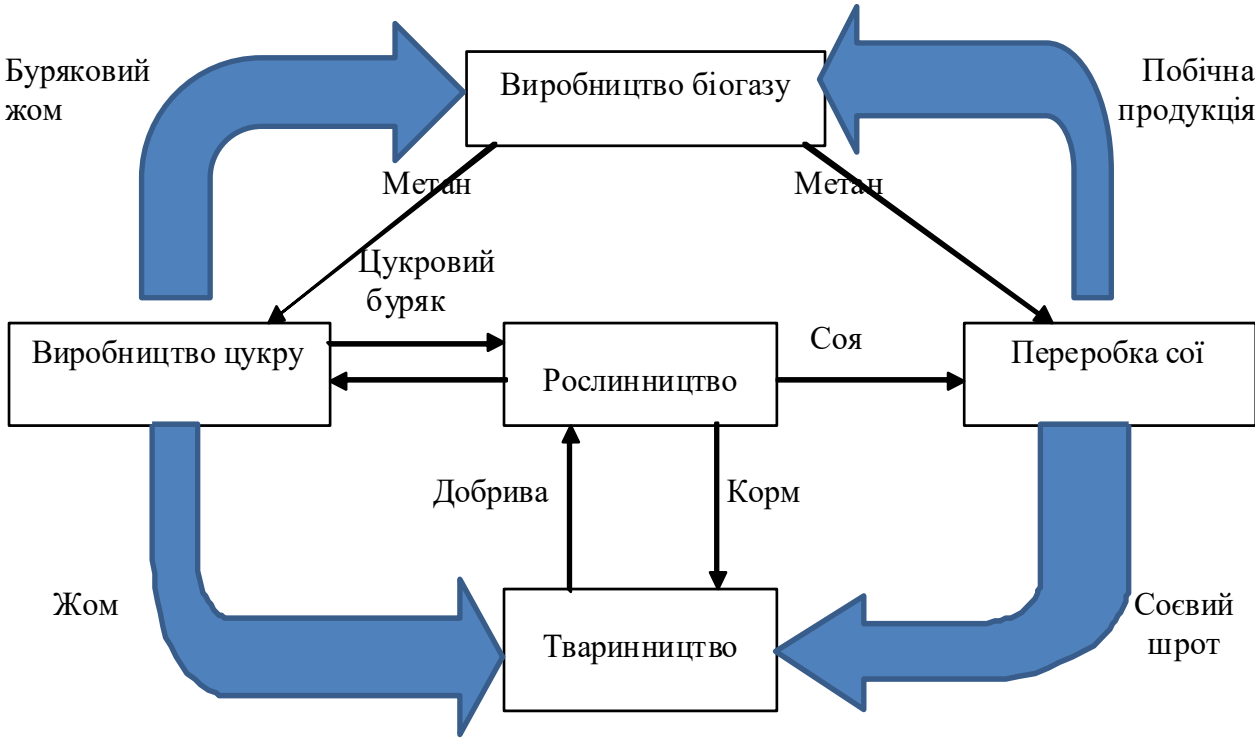

Рис. 2.5. Синергічна модель виробничо-технологічних міжгалузевих зв'язків ТОВ «Астарта-Київ»

* складено за даними підприємства

З аналізу синергічної моделі, зображеної на рисунку 2.5, можна зробити висновок, що одним із пріоритетних напрямів розвитку ТОВ фірма «Астарта-Київ» є біоенергетика. На базі цукрового заводу в місті Глобине Полтавської області створено сучасний біоенергетичний комплекс, основною сировиною якого є жом — побічний продукт переробки цукрового буряку, а також інші види біомаси. Це дозволяє ефективно утилізувати відходи виробництва, водночас генеруючи біогаз як альтернативне джерело енергії.

У 2015 році компанія «Астарта-Київ» експортувала близько 99 %

виробленої соєвої олії та 47 % соєвого шроту. За той самий період Глобинський переробний завод випустив 146 тис. тонн високобілкового соєвого шроту, 34 тис. тонн соєвої олії та 10 тис. тонн гранульованої соєвої оболонки [137].

Крім цукрового буряку, серед основних сільськогосподарських культур, які вирощує ТОВ фірма «Астарта-Київ», слід відзначити пшеницю, ячмінь, сою та кукурудзу. Як демонструють дані, відображені на рисунку 2.6, у період з 2018 по 2023 рік спостерігається тенденція до зниження обсягів виробництва зернових і олійних культур, тоді як виробництво цукру навпаки — зростає. Така динаміка свідчить про переорієнтацію підприємства на поглиблення спеціалізації у сфері цукрового виробництва та нарощування відповідних потужностей.

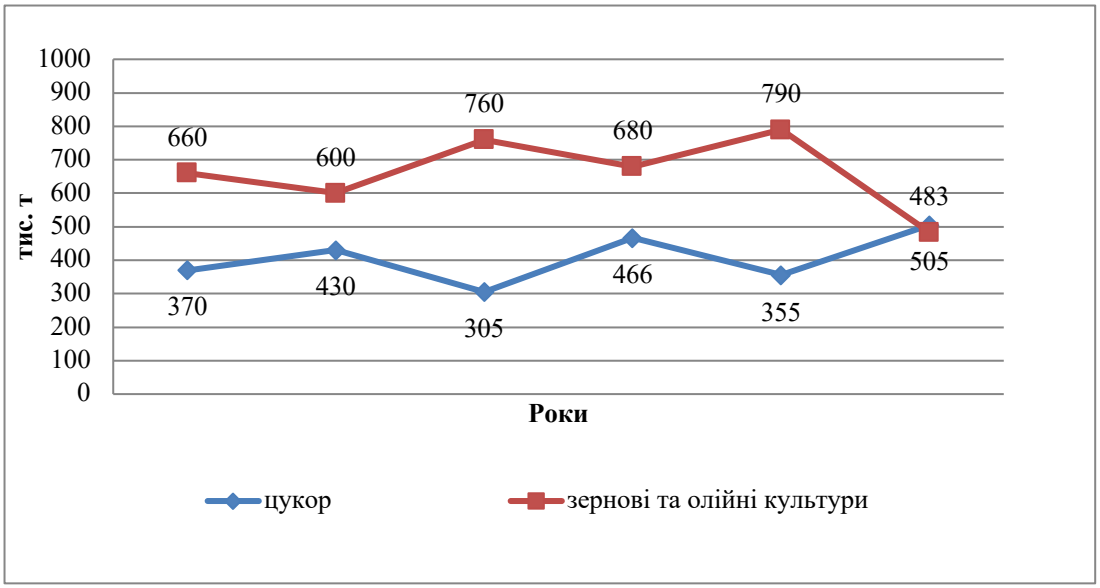

Рис. 2.6. Обсяги виробництва сільськогосподарської продукції ТОВ «Астарта-Київ»

* за даними звітності підприємства

У виробничій структурі ТОВ «Астарта-Київ» безпосереднє вирощування сільськогосподарської продукції здійснюють агрофірми, що входять до складу холдингу. Основними напрямами їхньої діяльності є культивування цукрового буряку, зернових та олійних культур. Уся

використовувана продукція — насіння, мінеральні добрива та засоби захисту рослин — сертифікована відповідно до чинного українського законодавства. Станом на сьогодні виробнича база ТОВ «Астарта-Київ» охоплює 8 цукрових заводів, загальна переробна здатність яких сягає 32 тис. тонн буряку на добу. Два з цих заводів розташовані у Вінницькій та Хмельницькій областях.

У своїй діяльності агрофірми холдингу активно використовують понад 3000 одиниць сучасної високоефективної сільськогосподарської техніки, що дає змогу реалізовувати комплексний підхід до виробництва. Це охоплює передові агротехнології, збалансовану систему сівозмін, а також ефективне управління ґрунтовими ресурсами, що сприяє покращенню якості ґрунтів та підвищенню врожайності основних культур [137].

Серед синергетичних напрямів діяльності компанії слід виділити й тваринництво — ТОВ «Астарта-Київ» належить до найбільших промислових виробників молока в Україні. Особливої уваги підприємство надає розвитку органічного землеробства, що передбачає використання дефекату (відходів від виробництва цукру) як добрива, а також органічних добрив, отриманих від тваринництва.

Додатковою конкурентною перевагою є наявність у більшості агрофірм власних складських потужностей, обладнання для очищення та сушіння зерна, що дозволяє здійснювати повний цикл — від збору врожаю до його зберігання та постачання споживачам без залучення сторонніх послуг.

Стратегічною метою компанії є забезпечення повної незалежності в сировинному забезпеченні: 100 % обсягів буряку, що переробляється на заводах, має вирощуватися агрофірмами самого холдингу. На сьогодні ТОВ «Астарта-Київ» посідає провідні позиції серед вертикально інтегрованих агропромислових компаній України, орієнтуючи свою діяльність на забезпечення населення та промислових підприємств високоякісним цукром, а також на вирощування і реалізацію іншої сільськогосподарської продукції [137].

Яскравим прикладом вдосконалення міжгалузевих економічних

зв'язків через впровадження новітніх форм агропромислової інтеграції є діяльність агрохолдингу «UkrLandFarming», одного з найуспішніших виробників аграрної продукції в Україні та на міжнародному рівні.

«UkrLandFarming» — це вертикально інтегрований агропромисловий холдинг із власною інфраструктурою, розгалуженою транспортною логістикою та сучасним парком техніки. Структура управління дозволяє ефективно контролювати увесь виробничо-збутовий ланцюг — від підготовки насіння і посівів до зберігання, транспортування та логістики готової продукції. Компанія активно впроваджує міжнародний досвід, що сприяє постійному підвищенню продуктивності. Порівняно з основними конкурентами, холдинг має найвищі показники реалізації продукції та рентабельності з одного гектара [137].

Земельні ресурси компанії розміщені в найродючіших регіонах країни: Тернопільській, Львівській, Хмельницькій, Чернівецькій, Івано-Франківській і Рівненській областях. Головна компанія групи — «Мрія» — зареєстрована на Кіпрі в спеціальній економічній зоні, а виробничі підрозділи працюють у форматі ТОВ за місцем господарської діяльності в Україні.

Після дефолту у 2014 році структура холдингу була оптимізована: 17 виробничих блоків переформатовано у 7 кластерів, кожен із яких охоплює від 10 до 25 тис. га. Така кластерна модель дозволила досягти: більш ефективного управління виробництвом завдяки внутрішній конкуренції, зниження трансакційних витрат, підвищення інвестиційної привабливості, а також зменшення собівартості кінцевої продукції.

«UkrLandFarming» має значний досвід у сфері сільгоспвиробництва, який поєднується з використанням новітніх технологій, техніки, сучасного обладнання, а також ефективного управління природними та земельними ресурсами. Географічні переваги та кластерна модель управління забезпечують холдингу конкурентні позиції й сталий розвиток [137, с. 128].

Компанія раціонально організовує структуру посівів, що дозволяє повністю завантажувати виробничі потужності впродовж усього року. Як

виробник зернових, олійних культур і насіннєвого матеріалу, холдинг має власну логістичну інфраструктуру: елеватори, зерносховища, автотранспорт, насіннєві комплекси. Сумарна потужність зерносховищ досягає 820 тис. тонн, а картоплесховищ — 116 тис. тонн.

«UkrLandFarming» також є провідним виробником картоплі в Україні, вирощуючи понад 20 сортів цієї культури, які класифіковано за трьома категоріями. Частина вирощеної картоплі використовується в межах компанії, решта — реалізується. Для тривалого зберігання використовуються два сучасні картоплесховища місткістю 146 тис. тонн. Крім того, до складу холдингу входять два крохмальні заводи.

У структурі холдингу розвивається й тваринницький напрям — утримується велика рогата худоба. Найбільші тваринницькі ферми, де нараховується 1200 корів і 1500 голів молодняку, розташовані в Чернівецькій та Хмельницькій областях. Продукція холдингу експортується до понад 20 країн, зокрема до найбільших харчових компаній Європи.

Високий рівень рентабельності є важливим показником ефективності виробництва. У «UkrLandFarming» прибутковими залишаються: соняшник — 178,4 %, озима пшениця — 74,2 %, озимий ячмінь — 31 %, яловичина — 0,1 %.

Значну увагу в дослідженні приділено також агрохолдингу ПАТ «Миронівський хлібопродукт», який за підсумками 2017 року був найбільшим виробником м’яса птиці в Україні, забезпечивши 59,5 % від загального обсягу вітчизняного виробництва курятини (рис. 2.8).

ПАТ «Миронівський хлібопродукт» — одна з провідних агропромислових компаній України, що була заснована у 1998 році. Вона є головною керуючою структурою для групи юридичних осіб, які перебувають із нею у відносинах контролю. Основою її майнової структури стали активи сільськогосподарських підприємств, які в минулому були збанкрутілі або ліквідовані [137].

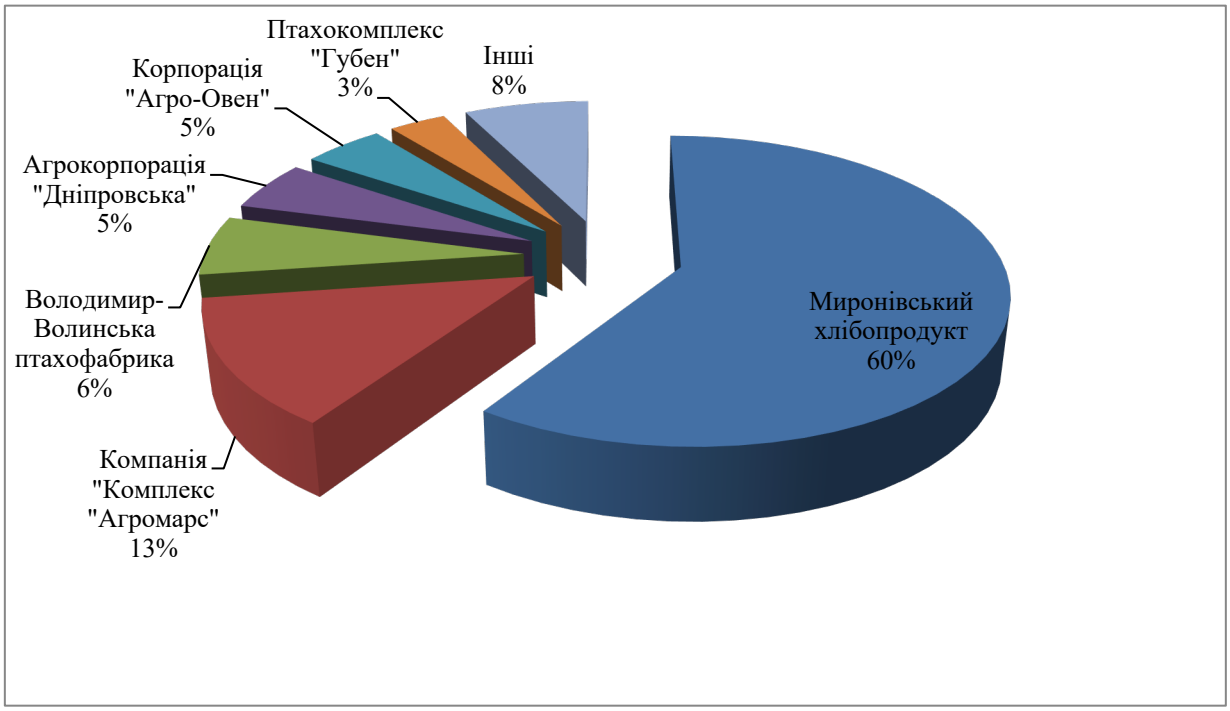

Рис. 2.8. Обсяги виробництва курятини в 2023 році найбільшими виробниками України

* за даними Союзу птахівників України

На сьогодні компанія займає четверту позицію серед аграрних холдингів України за розміром земельного банку, який становить 370 тис. гектарів. Землі, що перебувають в оперативному управлінні ПАТ «Миронівський хлібопродукт», розташовані в Сумській, Київській, Вінницькій, Тернопільській, Хмельницькій, Львівській, Івано-Франківській та Дніпропетровській областях. Крім того, компанія утримує провідні позиції на внутрішньому ринку курятини, забезпечуючи близько 35 % від загального споживання курячого м’яса в Україні та близько 50 % обсягів його промислового виробництва.

У 2008 році ПАТ «Миронівський хлібопродукт» стала першою українською агропромисловою компанією, що здійснила розміщення акцій на основному майданчику Лондонської фондової біржі. Тоді було продано 19,4 % акцій на суму 323 млн дол. США [137, с. 128].

Основна спеціалізація компанії в рослинництві охоплює вирощування кукурудзи, соняшнику, пшениці та ріпаку, що разом складає близько 27 % від

усіх земельних площ, які використовуються в рослинницькому сегменті. Кукурудза та насіння соняшнику є сировиною для комбікормових заводів холдингу, тоді як пшениця, ріпак, соя та інші культури переважно реалізуються стороннім покупцям.

Оцінювання ділової активності та рентабельності ПАТ «Миронівський хлібопродукт» проводилось за видами фінансово-господарської діяльності. Це дало змогу комплексно оцінити, наскільки ефективно компанія використовує власні ресурси з метою отримання позитивного фінансового результату.

Додатково, на основі аналізу динаміки фінансового стану підприємства за період 2015–2017 рр., розглянуто ключові показники ділової активності та рентабельності, які подані у вигляді синтетичних та аналітичних коефіцієнтів у табл. 2.10.

Результати таблиці 2.10 свідчать про стабільну тенденцію зростання коефіцієнта оборотності активів компанії. Цей показник має вагоме значення, оскільки відображає швидкість, з якою активи переходять з виробничої форми в товарну, а потім — у грошову. Отже, фіксується покращення ефективності використання активів підприємства, що свідчить про позитивну динаміку в управлінні ресурсами.

Таблиця 2.10

Показники ділової активності та рентабельності ПАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2021–2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютний приріст 2021/2023
Показники ділової активності				
Коефіцієнт оборотності активів	0,53	0,59	0,61	0,08
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,35	1,42	1,54	0,19
Коефіцієнт оборотності запасів	1,87	1,75	1,85	-0,03
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,23	3,02	3,43	0,20
Коефіцієнт оборотності кредиторської	2,24	1,92	1,75	-0,50

заборгованості				
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,42	2,16	2,52	0,10
Показники рентабельності				
Валова рентабельність реалізованої продукції	0,33	0,26	0,13	-0,20
Операційна рентабельність реалізованої продукції	0,26	0,18	0,11	-0,15
Загальна рентабельність виробничих запасів	0,20	0,30	0,09	-0,11
Загальна рентабельність підприємства	0,14	0,06	0,07	-0,07

* за даними звітності підприємства

У 2021 році оборотність обігових активів ПАТ «Миронівський хлібопродукт» становила 1,35 обороту, тоді як у 2023 році — вже 1,54 обороту. Це свідчить про позитивну динаміку зростання на 0,19, що пов’язано з високим попитом на продукцію компанії та її прибутковістю при реалізації.

Водночас коефіцієнт оборотності запасів демонструє незначне зниження — з 1,87 до 1,85 обороту. Це вказує на зменшення середнього рівня запасів на 3 %, що, ймовірно, пов’язане з оптимізацією витрат на зберігання та підвищенням ефективності управління виробничими ресурсами.

Аналізуючи оборотність дебіторської та кредиторської заборгованостей, варто зазначити, що коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс на 20 %, що вказує на прискорення процесу стягнення заборгованостей. Натомість коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості знизився на 50 %, що свідчить про більш тривалі строки виконання зобов’язань перед постачальниками, тобто компанія використовує кредиторську заборгованість як джерело фінансування обороту.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу компанії також має позитивну динаміку: у 2021 році він становив 2,42, а у 2023 році — вже 2,52. Це вказує на достатній обсяг власного капіталу, що використовується для фінансування необоротних активів підприємства.

Окрім показників ділової активності, важливим аспектом для оцінки

ефективності роботи підприємства є аналіз рентабельності. Дослідження рентабельності ПАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2021–2023 роки виявило негативну динаміку, однак усі розраховані показники залишалися позитивними. Це свідчить про стабільний фінансовий стан компанії, а збільшення обсягів виробництва в перспективі може забезпечити зростання рентабельності.

Розвиток корпоративного управління в аграрних підприємствах зумовлений необхідністю стимулювання високих темпів економічного зростання, залученням стратегічних вітчизняних і зарубіжних інвесторів, а також формуванням привабливого інвестиційного клімату. Інвестиційна привабливість підприємств агросектору як об’єктів капіталовкладень значною мірою визначається рівнем ефективності системи корпоративного управління.

Оцінка ефективності корпоративного управління в аграрних компаніях вимагає врахування широкого спектра чинників, що впливають на функціонування системи управління з урахуванням інтересів усіх сторін корпоративних відносин.

У межах дослідження було здійснено оцінку ефективності корпоративного управління у трьох провідних аграрних холдингах — ТОВ фірма «Астарта-Київ», Агрохолдинг «UkrLandFarming» та ПАТ «Миронівський хлібопродукт». Загальний показник ефективності визначався на основі комплексної методики, запропонованої Н. Карачиною, яка включає чотири групи індикаторів (економічні, владні, культурні та організаційні). У рамках цього дослідження до неї було додано п’яту групу — корпоративні фактори, розроблені відповідно до Принципів корпоративного управління в Україні.

На основі наявної інформації щодо функціонування досліджуваних підприємств було проведено експертне оцінювання ефективності корпоративного управління за період 2014–2017 років. Аналіз здійснювався за п’ятьма групами показників: економічними, владними, культурними,

організаційними та корпоративними.

Оцінювання проводили 15 експертів, серед яких — керівники фінансових, юридичних і виробничих підрозділів досліджуваних аграрних холдингів, а також незалежні фахівці з питань корпоративного управління. Експерти оцінювали показники за 10-бальною шкалою та визначали вагомість кожного критерію. Отримані результати були оброблені за допомогою інструментів теорії нечітких множин для визначення рівня ефективності корпоративного управління в кожному з підприємств.

Ключовим етапом комплексної оцінки є розрахунок середньорічного темпу зміни рівня корпоративного управління, що проводиться за відповідною формулою (2.1).

$$I_{ОДР} = \frac{\sum_{i=1}^{n} I_{ГП}}{n}, \tag{2.1}$$

де $I_{ГП}$ – бал фактора групи показника (економічного, владного, культурного, організаційного або корпоративного);

n – кількість факторів групи показника.

В результаті реалізованого дослідження, присвяченого комплексному оцінюванню ефективності корпоративного управління у трьох провідних аграрних холдингах України в динаміці за 2021–2023 роки, здійснено розрахунок узагальненого показника досягнутого рівня ефективності корпоративного управління. Цей показник сформовано з урахуванням п’яти інтегрованих груп чинників, які мають визначальний вплив на результативність управлінських процесів і корпоративної взаємодії (економічні, владні, культурні, організаційні та корпоративні фактори).

Узагальнені результати обчислень відображені в табл. 2.11, що дає змогу провести об'єктивне порівняльне оцінювання досягнутого рівня ефективності корпоративного управління в досліджуваних аграрних підприємствах та дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони кожного

з компонентів системи корпоративного управління в розрізі підприємств. Це, в свою чергу, створює інформаційне підґрунтя для формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів корпоративного управління у стратегічній перспективі.

Таблиця 2.11

Результати оцінювання досягнутого рівня корпоративного управління $I_{ГП}$ за ключовими показниками за 2021–2023 роки

№ п/п	Показники	Вагомість критерію загалом, бали (від 1 до 10)	Оцінювання досягнутого рівня		
			ТОВ фірма «Астарта-Київ»	Агрохолдинг «UkrLandFarming»	ПАТ «Миронівський хлібопродукт»
1	Економічні	8,1	8,3	8,0	9,1
2	Культурні	5,3	5,5	5,0	6,4
3	Владні	7,6	7,2	7,8	8,6
4	Організаційні	7,5	7,6	7,3	8,6
5	Корпоративні	7,6	7,8	7,0	8,8

* за результатами експертного оцінювання

Вплив окремих груп досліджуваних показників на загальний рівень ефективності корпоративного управління в агропромислових холдингах, за результатами оцінювання досягнутого рівня розвитку корпоративних практик на основі аналізу дозволив наочно відобразити питому вагу кожного факторного блоку (економічного, владного, культурного, організаційного та корпоративного) у формуванні підсумкової ефективності управлінської системи кожного з досліджуваних підприємств.

На основі отриманих результатів подальшим логічним етапом дослідження є розрахунок інтегрованого показника ефективності корпоративного управління, який відображає загальну узагальнену оцінку якості корпоративного управління на рівні кожного агрохолдингу. Зазначений показник формується шляхом агрегування оцінок п’яти ключових груп факторів із врахуванням їхньої вагомості, встановленої за допомогою експертного методу.

Розрахований інтегрований показник дозволяє: здійснити

порівняльний аналіз рівня ефективності корпоративного управління між досліджуваними агрохолдингами; виявити рівень збалансованості між окремими компонентами системи управління; визначити наявні структурні диспропорції та проблемні зони в корпоративній політиці; обґрунтувати рекомендації щодо її вдосконалення в контексті забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємств.

Результати обчислень інтегрованого показника наведено в таблиці 2.12, що надає можливість систематизувати отриману інформацію та провести кількісний аналіз ефективності корпоративного управління в досліджуваних аграрних холдингах.

Розрахунок загального показника ефективності корпоративного управління I_{EKY} здійснюється за формулою (2.2):

$$I_{EKY} = \sqrt{\sum_{i=1}^{n} I_{ОДР}}, \tag{2.2}$$

де $I_{ОДР}$ – показник оцінювання досягнутого рівня (економічний, владний, культурний, організаційний та корпоративний), табл. 2.11;

n – кількість показників оцінювання досягнутого рівня.

Для визначення рівня ефективності корпоративного управління в досліджуваних агропромислових холдингах, було здійснено розрахунок загального (інтегрованого) показника ефективності корпоративного управління. Цей показник є агрегованим значенням, що узагальнює результати оцінки за п’ятьма групами факторів: економічними, владними, культурними, організаційними та корпоративними. Кожна група факторів впливу враховувалась із відповідною ваговою часткою, визначеною за результатами експертного оцінювання із використанням апарату теорії нечітких множин.

Результати розрахунку загального показника ефективності корпоративного управління для кожного з досліджуваних агрохолдингів представлено в таблиці 2.12. Вони дозволяють здійснити порівняльну оцінку

рівня ефективності управління, виявити сильні сторони кожного підприємства, а також сформувати підґрунтя для подальшого розроблення рекомендацій щодо удосконалення корпоративного управління в аграрному секторі України.

Таблиця 2.12

Результати розрахунку показника ефективності корпоративного управління в досліджуваних агрохолдингах за 2021–2023 роки

№	Підприємство	Показники					Показник ефективності корпоративного управління I_{EKY}
		Економічні	Культурні	Владні	Організаційні	Корпоративні	
1	ТОВ фірма «Астарта-Київ»	67,1	29,0	54,2	56,8	59,0	16,31
2	Агрохолдинг «UkrLandFarming»	64,9	26,5	59,0	54,6	52,8	16,06
3	ПАТ «Миронівський хлібопродукт»	73,6	34,0	65,4	64,6	66,5	17,44

* розраховано автором

В результаті проведених розрахунків встановлено, що найвищий показник ефективності корпоративного управління I_{EKY} за п’ятьма групами факторів впливу у ПАТ «Миронівський хлібопродукт» – 17,44, середнє значення 16,31 у ТОВ фірма «Астарта-Київ», найменше 16,06 у Агрохолдинг «UkrLandFarming».

Використовуючи кореляційний аналіз, виконаємо розрахунок коефіцієнтів кореляції r для вагомості критеріїв загалом та оцінювання досягнутого рівня за п’ятьма групами показників (економічного, владного, культурного, організаційного та корпоративного). Розрахунок коефіцієнтів кореляції r було проведено за формулою (2.3):

$$r_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \overline{x})(y_i - \overline{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \overline{x})^2 \sum_{i=1}^{n}(y_i - \overline{y})^2}}, \quad (2.3)$$

де $\overline{x}$ та $\overline{y}$ – середні значення для вибірки досліджуваних величин.

Результати розрахунків для показників, що згідно шкали Чеддока мають дуже високу тісноту зв'язку ($r \geq 0,7$) наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Розрахунок коефіцієнтів кореляції

Показники	Значення коефіцієнту кореляції
Економічні	
Динаміка собівартості продукції	r=0,81
Технічний рівень виробництва	r=0,78
Обсяги виробництва	r=0,77
Досконалість системи і рівень оплати праці та ритмічність виробництва	r=0,87
Корпоративні	
Захист власників корпоративних прав (акціонерів)	r=0,88
Заінтересовані особи та контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства	r=0,75
Владні	
Досконалість ієрархії і структури влади на підприємстві та конструктивність впливу зовнішніх інвесторів	r=0,76

* розраховано автором

У результаті проведених розрахунків, наведених у таблиці 2.13, було встановлено, що найбільший вплив на ефективність корпоративного управління в досліджуваних аграрних холдингах справляють три основні групи показників. Їхній вплив обумовлений безпосереднім зв'язком із результативністю діяльності підприємств, здатністю до залучення та утримання інвесторів, а також забезпеченням стабільності та прозорості управлінських процесів:

Економічні показники: є визначальними, оскільки характеризують ефективність основної діяльності аграрного підприємства, її динаміку та технологічний рівень. До ключових індикаторів належать:

– динаміка собівартості продукції,

– технічний рівень виробництва,

– обсяги валової продукції,

– рівень та система оплати праці,

– ритмічність та стабільність виробничого процесу.

Саме ці показники виступають інтеграторами ефективного ресурсного забезпечення та управлінських рішень.

Корпоративні показники характеризують ступінь дотримання принципів прозорості, відповідальності та захисту прав власників, зокрема:

– рівень захисту прав акціонерів і власників корпоративних прав,

– наявність заінтересованих осіб у прийнятті рішень,

– ефективність контролю за фінансово-господарською діяльністю.

Ці показники мають вирішальне значення у формуванні довіри до компанії з боку інвесторів і партнерів.

Владні показники відображають ефективність управлінської ієрархії, чіткість делегування повноважень і конструктивність зовнішнього впливу, зокрема:

– рівень формалізації ієрархії влади,

– ефективність структури управління,

– характер впливу зовнішніх інвесторів та стратегічних партнерів.

Їхня значущість зростає в умовах динамічного середовища та потреби в адаптивних управлінських моделях.

Дослідження економічних і соціальних аспектів функціонування агрохолдингів дало змогу окреслити як характерні риси, так і вплив цих структур на розвиток національного господарства. Аграрні холдинги в Україні виступають потужними інституційними гравцями, які акумулюють ресурси, впроваджують інноваційні технології, забезпечують продовольчу безпеку та беруть участь у формуванні експортного потенціалу.

У рисунку 2.10 в узагальненому вигляді подано основні переваги та недоліки функціонування аграрних холдингів, що дає можливість критично

оцінити їхній вплив на економіку та соціальну структуру сільських територій. Цей аналіз створює основу для подальшого вдосконалення механізмів державного регулювання та формування політик підтримки сталого розвитку великих аграрних об'єднань.

Рис. 2.10. Переваги та недоліки діяльності холдингових формувань в аграрному секторі економіки

* складено автором

На підставі проведеного аналізу діяльності досліджуваних агрохолдингів доцільно узагальнити отримані результати у форматі SWOT-аналізу, що дає змогу комплексно оцінити їхні внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози, з якими вони стикаються в сучасному аграрному середовищі. Матриця SWOT-аналізу (табл. 2.14) систематизує ці аспекти та дозволяє визначити стратегічні напрями розвитку аграрних холдингів.

Таблиця 2.14

SWOT-аналіз діяльності агрохолдингів в аграрному секторі економіки

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока прибутковість діяльності підприємств. 2. Велика концентрація земельних ресурсів в одному агроформуванні. 3. Сприяють експортному потенціалу сільськогосподарської продукції на світовому ринку. 4. Достатня платоспроможність, що дозволяє використовувати власні ресурси для функціонування своєї діяльності. 5. Забезпеченість виробничого процесу передовими технічними засобами для раціональної організації виробництва. 6. Економія на витратах за рахунок масштабу та поглибленої спеціалізації виробництва; 7. Підвищення зайнятості за рахунок нових робочих місць і підвищення кваліфікації робітників.	1. Виснаження ґрунтів через вирощування високотехнологічних культур (кукурудза, ріпак, соняшник, соя). 2. Відсутність мотиваційної основи для раціонального і збалансованого використання сільськогосподарських угідь. 3. Незабезпеченість достатньою кількістю висококваліфікованими працівниками в сільській місцевості. 4. Недостатнє використання сучасних методів корпоративного управління. 5. Підлеглий характер взаємовідносин з переробниками. 6. Вивільнення працівників із галузей сільського виробництва через використання прогресивних технологій. 7. Переважно орендна форма використання земельних ресурсів.
Можливості	**Загрози**
1.Сприятливі природно-кліматичні умови для ведення господарства; 2.Можливість поглинання дрібних та економічно слабких агроформувань. 3.Розвиток соціальної інфраструктури в сільській місцевості. 4.Можливість виплачувати більший розмір орендної плати за земельні паї в порівнянні з іншими агроформуваннями. 5.Поглиблення співпраці з переробними підприємствами та фінансовими установами. 6. Створення навчальних центрів для підготовки спеціалістів, що необхідні для розвитку виробництва. 7.Можливість отримання дотацій та субсидій з державного бюджету на розвиток аграрної галузі.	1.Негативні зміни в кон’юнктурі вітчизняного та світового аграрного ринку. 2.Недосконалість земельних відносин та законодавчого регулювання виробництва сільськогосподарської продукції. 3.Велика залежність від політичної та соціально-економічної ситуації в країні. 4.Розвиток деструктивних процесів у соціально-економічному розвитку сільських територій. 5.Залежність від сезонних та кон’юнктурних цінових коливань; 6.Розвиток деструктивних процесів у соціально-економічному розвитку сільських територій; 7.Зниження рівня диверсифікації сільської економіки, оскільки виробництво більшості корпорацій є монокультурним.

* складено автором

SWOT-аналіз наочно демонструє, що агрохолдинги володіють суттєвими конкурентними перевагами, зокрема у сфері технічної оснащеності, інтеграції виробництва та фінансової стійкості. Водночас наявні системні обмеження (вузька спеціалізація, агроекологічні ризики) потребують стратегічної переорієнтації на більш збалансовані, екологічно стійкі та диверсифіковані моделі розвитку, з урахуванням глобальних викликів та зростаючих вимог ринку.

Підсумовуючи результати дослідження діяльності аграрних холдингів в економіці України, варто зазначити, що агрохолдинг виступає специфічною та стратегічно важливою формою організації капіталу й управління, яка базується на концентрації контрольних пакетів акцій або корпоративних прав у материнської компанії. Саме завдяки цій концентрації забезпечується централізоване управління, що дає можливість формувати єдину організаційну, виробничу та корпоративну структуру із чітко визначеною місією, стратегічними цілями та координацією діяльності усіх підпорядкованих підприємств.

У процесі становлення та функціонування вітчизняної системи корпоративного управління в аграрних холдингах використовуються декілька ключових механізмів інтеграції та контролю над підприємствами:

– Придбання акцій на вторинному ринку, що є традиційним інструментом встановлення контролю за підприємствами, які вже функціонують у галузі;

– Обмін акціями між компаніями-учасниками холдингу, зазвичай в рамках домовленостей про об’єднання активів або інтеграцію виробничих процесів;

– Створення спеціалізованої керуючої компанії, до якої передаються пакети акцій або корпоративні права, що дозволяє здійснювати централізоване стратегічне управління всіма учасниками холдингу;

– Передача нематеріальних активів – ключових для бізнесу об’єктів інтелектуальної власності, таких як патенти, ноу-хау, авторські права, які

закріплюють за материнською компанією стратегічну перевагу та контроль над технологіями й бізнес-моделлю;

– Здійснення банкрутства або санації підприємств, що дозволяє у певних випадках отримати контроль над активами і включити такі підприємства до структури холдингу через зміну власника або реструктуризацію боргів.

Таким чином, агрохолдинги виступають потужним інструментом консолідації капіталу, технологій та управлінських ресурсів, що дозволяє їм ефективно адаптуватися до викликів ринку, масштабувати виробництво, підвищувати рівень інвестиційної привабливості та сприяти розвитку агропромислового комплексу країни в умовах конкурентного середовища.

2.3. Діагностика рівня розвитку корпоративного управління суб'єктів аграрного бізнесу

Результати аналізу функціонування аграрного сектора економіки свідчать про зростання обсягів виробництва в останні роки, що зумовлено активною діяльністю інтегрованих корпоративних структур. Ці структури демонструють здатність ефективно конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, створюючи додану вартість у межах єдиної організаційної системи. Зростання виробничих потужностей підприємств аграрного сектору значною мірою відбувається під впливом зовнішніх чинників, передусім глобалізаційних і євроінтеграційних процесів, у той час як внутрішні чинники відіграють роль у прийнятті тактичних і стратегічних управлінських рішень.

Зокрема, євроінтеграційний вектор розвитку набуває дедалі більшого значення, адже у його межах здійснюється адаптація вітчизняного аграрного законодавства до європейських стандартів, що, у свою чергу, обумовлює появу нових вимог до системи корпоративного управління, прозорості

бізнесу та захисту прав власників. Посилення присутності міжнародних корпорацій на українському ринку спричиняє необхідність вивчення та адаптації ефективних моделей управління, що використовуються у країнах ЄС, а також механізмів державного регулювання корпоративного сектору з метою забезпечення сталого суспільно-економічного розвитку.

У цьому контексті особливої актуальності набуває глобалізація, яка виступає основним зовнішнім чинником, що трансформує не лише економіку окремих країн, а й моделі управління, організації виробництва та міжнародної конкуренції. Сучасна світова економіка являє собою глобальну систему, що інтегрує виробництво, фінанси, логістику та інформаційні потоки в єдиний простір. Це призводить до зростання конкурентного тиску на внутрішньому ринку, де підприємства змушені не лише забезпечувати належну якість продукції, а й впроваджувати інноваційні технології виробництва та переробки, орієнтовані на світові стандарти.

Водночас внутрішнім стимулом інтеграційного розвитку вітчизняних аграрних підприємств є прагнення до укрупнення бізнесу, кооперації та формування вертикально чи горизонтально інтегрованих бізнес-груп. Це дозволяє оптимізувати виробничі та управлінські процеси, досягти економії на масштабах і забезпечити стабільність господарської діяльності. Таким чином, інтеграція в аграрному секторі постає не лише як інституційний або правовий процес, а як загальноекономічний механізм, який активізується внаслідок обмеженості традиційних форм організації виробництва та необхідності створення ефективніших господарських систем.

Інтеграція в аграрному секторі є способом координації зусиль різних учасників економічного процесу з метою досягнення вищої ефективності діяльності, раціонального використання наявних ресурсів і підвищення конкурентоспроможності продукції. Особливістю інтеграції є досягнення синергетичного ефекту, коли сукупна ефективність взаємодії перевищує просту суму результатів окремих учасників. Це проявляється у збільшенні обсягів виробництва, підвищенні якості продукції, зростанні рівня

інвестиційної привабливості та посиленні ринкових позицій.

Метою інтеграційних процесів є максимізація ефективного використання всіх видів потенціалу – економічного, ресурсного, науково-технічного, інтелектуального та управлінського. Основне завдання – узгодження інтересів суб’єктів господарювання, які беруть участь у єдиному виробничому циклі, забезпечення економічної та соціальної мотивації досягнення спільного результату, підвищення рівня організації аграрного виробництва та стабілізація аграрного ринку.

Попри позитивні ефекти, на практиці реалізація інтеграційних моделей у вітчизняному аграрному секторі пов’язана з низкою труднощів, насамперед із відсутністю єдиного підходу до трактування поняття «інтеграція» та різноманітністю її організаційно-правових форм. Це обумовлює необхідність чіткого розмежування між кооперацією, концентрацією, корпоратизацією й холдингізацією як формами прояву інтеграції, а також подальшого формування ефективної інституційної основи корпоративного управління.

У результаті дослідження вітчизняної моделі корпоративного управління можна виокремити низку ключових чинників, що найбільш істотно впливають на її розвиток. Ці чинники включають як зовнішні – глобалізацію, євроінтеграцію, вплив міжнародних корпорацій, так і внутрішні – інституційне середовище, ефективність державного регулювання, якість корпоративного менеджменту, економічну мотивацію суб’єктів аграрного бізнесу та готовність до адаптації нових форм управлінської координації.

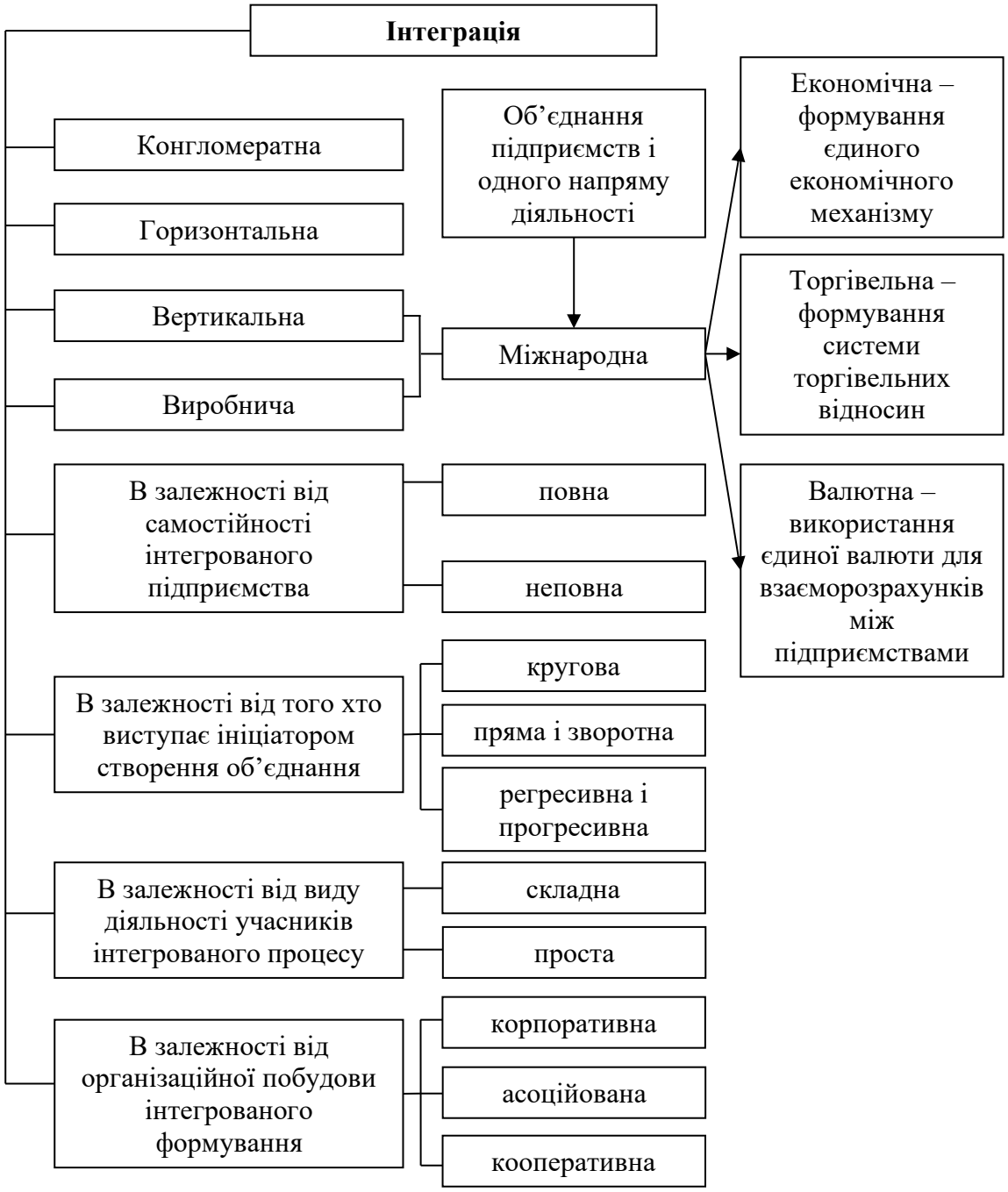

Рис. 2.11. Шляхи інтеграції аграрних підприємств України

* розроблено автором

Ці фактори можна розгорнуто охарактеризувати як ключові зовнішні чинники, що суттєво впливають на формування та розвиток системи корпоративного управління у вітчизняному аграрному секторі:

– Активна державна політика, що спрямована на вдосконалення розвитку підприємництва. Успішна реалізація політики підтримки підприємництва сприяє створенню сприятливого інституційного середовища

для функціонування аграрного бізнесу, зокрема корпоративних форм господарювання. Законодавчі ініціативи, спрямовані на дерегуляцію, спрощення реєстраційних процедур, удосконалення податкової політики, захист прав інвесторів та корпоративних власників створюють передумови для підвищення ефективності управління в агрохолдингах. Також активізація державної політики у сфері аграрного підприємництва сприяє зміцненню корпоративної відповідальності, прозорості власності та підзвітності управлінських структур.

– Вплив міжнародного підприємницького середовища та імпорту капіталу. Участь українських компаній у глобальних економічних процесах зумовлює потребу адаптації до правил і стандартів міжнародного бізнес-середовища. Іноземні інвестори, транснаціональні корпорації, фінансові інститути і біржові платформи чинять вагомий вплив на структуру корпоративного управління, орієнтуючи її на принципи ефективності, прозорості, захисту прав міноритарних акціонерів, підвищення інформаційної відкритості. Крім того, надходження іноземного капіталу стимулює аграрні холдинги до вдосконалення своєї корпоративної структури відповідно до вимог зовнішніх партнерів, зростання конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості.

– Запозичення інституційних засад (норм, принципів, кодексів) зі світової практики. Україна поступово інтегрується в міжнародний правовий і економічний простір, що передбачає імплементацію у національне законодавство усталених принципів корпоративного управління, таких як: розмежування функцій управління і контролю, колегіальність прийняття стратегічних рішень, прозорість фінансової звітності, підзвітність менеджменту перед власниками тощо. Впровадження норм, напрацьованих у країнах з розвиненою ринковою економікою (зокрема рекомендацій ОЕСР, ЄС, Світового банку), є необхідною умовою формування ефективного, конкурентного та інституційно сталого корпоративного середовища в аграрному секторі України.

Ці три чинники діють синергійно, підсилюючи один одного, і створюють системну основу для трансформації вітчизняної моделі корпоративного управління у відповідності до глобальних викликів і вимог сучасної економіки.

З метою розв’язання проблеми формування та ефективного розвитку корпоративного сектору в аграрній економіці України створено та функціонують спеціалізовані державні інституції, зокрема: Фонд державного майна України, Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку, а також Національне агентство України з управління державними корпоративними правами. Їх діяльність спрямована на регламентацію, нагляд і розвиток ефективного корпоративного управління, прозорості ринку цінних паперів і впровадження належних принципів корпоративної поведінки.

Корпорації, що функціонують в аграрному секторі, є специфічними організаційними формами великого капіталу, які виникають у результаті об’єднання численних дрібних власників. Це сприяє концентрації фінансових і матеріальних ресурсів, забезпечує високу ступінь внутрішньої організованості, створює передумови для реалізації масштабних інвестиційних і виробничих проєктів. Економічна доцільність корпоративної форми організації ґрунтується на можливості поєднання централізованого стратегічного управління із певним рівнем оперативної автономії структурних підрозділів.

Сприятлива ринкова кон’юнктура, зумовлена підвищеним попитом і зростанням світових цін на агропродовольчу продукцію, нижчими ставками оподаткування для сільськогосподарських підприємств, відносно низькою вартістю робочої сили, створила умови для формування конкурентних переваг корпоративних структур в аграрному секторі. До внутрішніх джерел конкурентоспроможності агрокорпорацій слід віднести: потужну матеріально-технічну базу, високий рівень фінансового забезпечення, інноваційний потенціал, налагоджені логістичні ланцюги, а також кваліфікований управлінський і виробничий персонал.

Наявність таких чинників сприяла прискоренню процесів корпоратизації аграрного виробництва, що, у свою чергу, дало змогу забезпечити переробні підприємства сировиною власного виробництва. На сьогодні в аграрному секторі спостерігається стійка тенденція до об’єднання сільськогосподарських підприємств у холдинги, які представляють собою вертикально інтегровані структури, здатні охоплювати весь виробничо-збутовий ланцюг – від вирощування сільськогосподарських культур до реалізації кінцевої продукції.

Такі холдингові формування, окрім ефективного використання внутрішніх ресурсів, активно залучають інвестиції, зокрема із зовнішніх фінансових ринків, що дозволяє їм здійснювати масштабні модернізаційні проєкти, підвищувати рівень механізації, цифровізації та впроваджувати екологічні стандарти.

Створення аграрних холдингів в Україні найчастіше відбувається за допомогою таких механізмів:

– придбання акцій суб’єктів господарювання на вторинному ринку;

– обмін акцій між підприємствами-учасниками для формування єдиного корпоративного центру;

– утворення спеціалізованої керуючої компанії, яка централізує управління активами;

– передача у власність холдингу нематеріальних активів (патентів, авторських прав, ноу-хау);

– набуття контролю шляхом збанкрутування підприємств з подальшим їх привласненням і реструктуризацією.

У порівнянні з невеликими господарствами, аграрні холдинги зорієнтовані на ширше використання зовнішнього фінансового ресурсу, насамперед за рахунок залучення іноземного капіталу. Водночас розгалуженість їхньої організаційної структури, велика кількість дочірніх юридичних осіб і диверсифікація функцій ускладнюють систему управління, актуалізують необхідність її оптимізації та підвищення ефективності

корпоративного контролю.

Узагальнюючи зазначене, холдингова структура в аграрному секторі є формою вертикальної інтеграції, у якій переважає субординація та централізація управлінських функцій. Холдингова компанія (центральне підприємство) виконує роль координатора економічної політики, приймаючи стратегічні рішення замість формально самостійних учасників об'єднання. Водночас консолідоване представлення на ринку дозволяє холдингу забезпечувати єдність інтересів та реалізовувати спільну економічну стратегію.

У цьому контексті прикладом ефективної вертикальної інтеграції виступає діяльність ПАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП). Згідно зі схемою (рис. 2.12), дана компанія охоплює усі етапи агровиробництва: від вирощування курей до переробки та логістики готової продукції. Такий підхід дає змогу мінімізувати залежність від зовнішніх постачальників, контролювати якість сировини та кінцевої продукції, дотримуватись стандартів біобезпеки та гнучко реагувати на коливання цін на ринку.

Виробнича структура МХП включає 26 підприємств, які займаються: вирощуванням птиці (повний цикл – від інкубаційного яйця до товарного птаха); переробкою м'яса (зокрема, понад 50% ковбасної продукції виготовляється з курятини власного виробництва); виробництвом комбікормів на основі власно вирощеного зерна; транспортуванням і реалізацією готової продукції власним логістичним транспортом (рефрижераторами).

Ключовим підприємством у структурі компанії є ПрАТ «Зернопродукт МХП», яке обробляє близько 120 тис. га ріллі у Вінницькій, Житомирській та Черкаській областях. У складі підприємства функціонують 21 філія та 4 окремі виробничі підрозділи. Таким чином, вертикальна інтеграція у поєднанні з розвиненою корпоративною структурою забезпечує МХП високу операційну ефективність, гнучкість управління та конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Рис. 2.12. Структура вертикальної інтеграції ПАТ «Миронівський хлібопродукт»

* за даними підприємства

Публічне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт» (ПАТ «МХП») є яскравим прикладом успішного функціонування агропромислового холдингу з високим рівнем корпоративного управління, заснованого на принципах вертикальної інтеграції, багаторівневої спеціалізації та стратегічної централізації контролю. Компанія володіє п’ятьма бройлерними птахофабриками, двома підприємствами з розведення батьківського поголів’я курей та виробництва інкубаційного яйця, а також чотирма комбікормовими заводами і мережею сучасних елеваторів для зберігання зернових та олійних культур. Така структура дозволяє досягати не лише масштабного ефекту в аграрному виробництві, а й реалізовувати ефективну стратегію контролю якості та економічної безпеки на всіх етапах виробничого процесу.

Одним із ключових елементів вертикальної інтеграції ПАТ «МХП» є виробництво власного зерна, яке забезпечує сировинну незалежність у виготовленні комбікормів для вирощування курчат-бройлерів. Такий підхід не тільки гарантує стабільну якість кормів, а й створює можливості для підтримки високих стандартів біобезпеки та мінімізації ризиків зараження продукції. Водночас значна частина вирощеного зерна реалізується на зовнішніх ринках, що сприяє диверсифікації прибутків компанії. Зокрема, у 2023 році компанія експортувала понад 30 % урожаю загальним обсягом 1,712 млн тонн, отримавши прибуток у розмірі 63 млн доларів США, що свідчить про високу конкурентоспроможність та ефективність експортної стратегії підприємства.

Основна місія ПАТ «МХП» полягає в утвердженні лідерських позицій на внутрішньому та міжнародному агропродовольчому ринку шляхом нарощування потужностей у виробництві м’яса птиці, розширення посівних площ для вирощування зернових культур, а також інтеграції суміжних напрямів діяльності в єдиний технологічний ланцюг. Компанія активно залучає інвестиції, зокрема через кредитні механізми з участю міжнародного капіталу, що дозволяє розширювати сферу впливу шляхом поглинання

профільних підприємств, які інтегруються в загальну систему господарювання холдингу.

Завдяки розвиненій маркетинговій стратегії, виробництво і збут м’яса курятини здійснюється під власними брендами — ТМ «Наша Ряба» (з 2002 року), ТМ «Легко!» (готові страви з курятини), ТМ «Сертифікований Ангус» (яловичина преміум-класу) та ТМ «Фуа Гра» (делікатеси з гусячої печінки). Компанія також є потужним експортером продукції до більш ніж 40 країн світу, включаючи держави Азії, Близького Сходу, Африки, що робить її одним з найбільших українських учасників глобального аграрного ринку.

Стратегія розвитку компанії передбачає розширення масштабів виробництва курятини, збільшення обсягів вирощування зернових, підвищення рівня вертикальної інтеграції, розвиток дистрибуційної мережі та клієнтської бази, агроіндустріальну диверсифікацію, а також впровадження інновацій з урахуванням екологічних стандартів. Водночас, компанія не втрачає фокусу на внутрішньому ринку, де передбачає стабільний дохід за рахунок зміни споживчих уподобань українців — на користь курятини як дешевшої альтернативи свинині та яловичині. Це дозволяє адаптувати стратегію збуту до умов зниження купівельної спроможності.

Глобальний розвиток компанії включає придбання активів у країнах Європи, що дозволяє скоротити логістичні витрати та забезпечити доступ до нових ринків збуту, зокрема охолодженої курятини. Така стратегія підвищує конкурентні переваги підприємства через наближення до споживача та посилення контролю за логістикою та якістю продукції. Компанія також інвестує у модернізацію інфраструктури, включаючи будівництво нових птахофабрик, елеваторів, комбікормових потужностей та інкубаторів, що свідчить про її орієнтацію на довгостроковий розвиток і стабільне зростання.

Сучасна система управління ПАТ «МХП» базується на принципах вертикальної інтеграції, багатофункціональності та процесного підходу до організації діяльності. Агрохолдинг реалізує модель стратегічного партнерства між головною холдинговою компанією та дочірніми

підприємствами, забезпечуючи повний замкнутий технологічний цикл — від вирощування зернових і птахів до реалізації кінцевої продукції через власну торговельну мережу. Така структура дозволяє підтримувати єдину політику якості, стандартизацію виробничих процесів і забезпечення контролю витрат на всіх етапах.

Процесна модель управління агрохолдингом передбачає виокремлення функціональних підрозділів за видами діяльності — рослинництво, тваринництво, автотранспорт, технічне обслуговування тощо, що дозволяє спеціалізованим департаментам управляти відповідними бізнес-процесами відповідно до стратегічних цілей компанії. Кожна структурна одиниця зберігає свою виробничу спеціалізацію, але інтегрована в загальну систему управління через координаційний центр — керуюче підприємство.

Використання процесного підходу в управлінні дозволяє:

– підвищити мотивацію працівників, орієнтуючи їх на результат і якість кінцевого продукту;

– забезпечити гнучкість управлінської системи через делегування відповідальності та саморегуляцію окремих процесів;

– покращити комунікацію між підрозділами, що спрощує координацію та моніторинг;

– посилити прозорість діяльності підприємства через систему контролю відхилень на кожному етапі виробництва;

– зменшити операційні витрати завдяки оптимізації управлінських процедур і логістичних рішень.

Таким чином, ПАТ «Миронівський хлібопродукт» є прикладом ефективно організованого вертикально інтегрованого агропромислового холдингу, який функціонує за сучасними принципами корпоративного управління, з акцентом на інновації, масштабність, системність і стратегічну гнучкість. Його діяльність і структура демонструють високий рівень адаптації до ринкових умов та орієнтацію на досягнення довгострокових конкурентних переваг як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

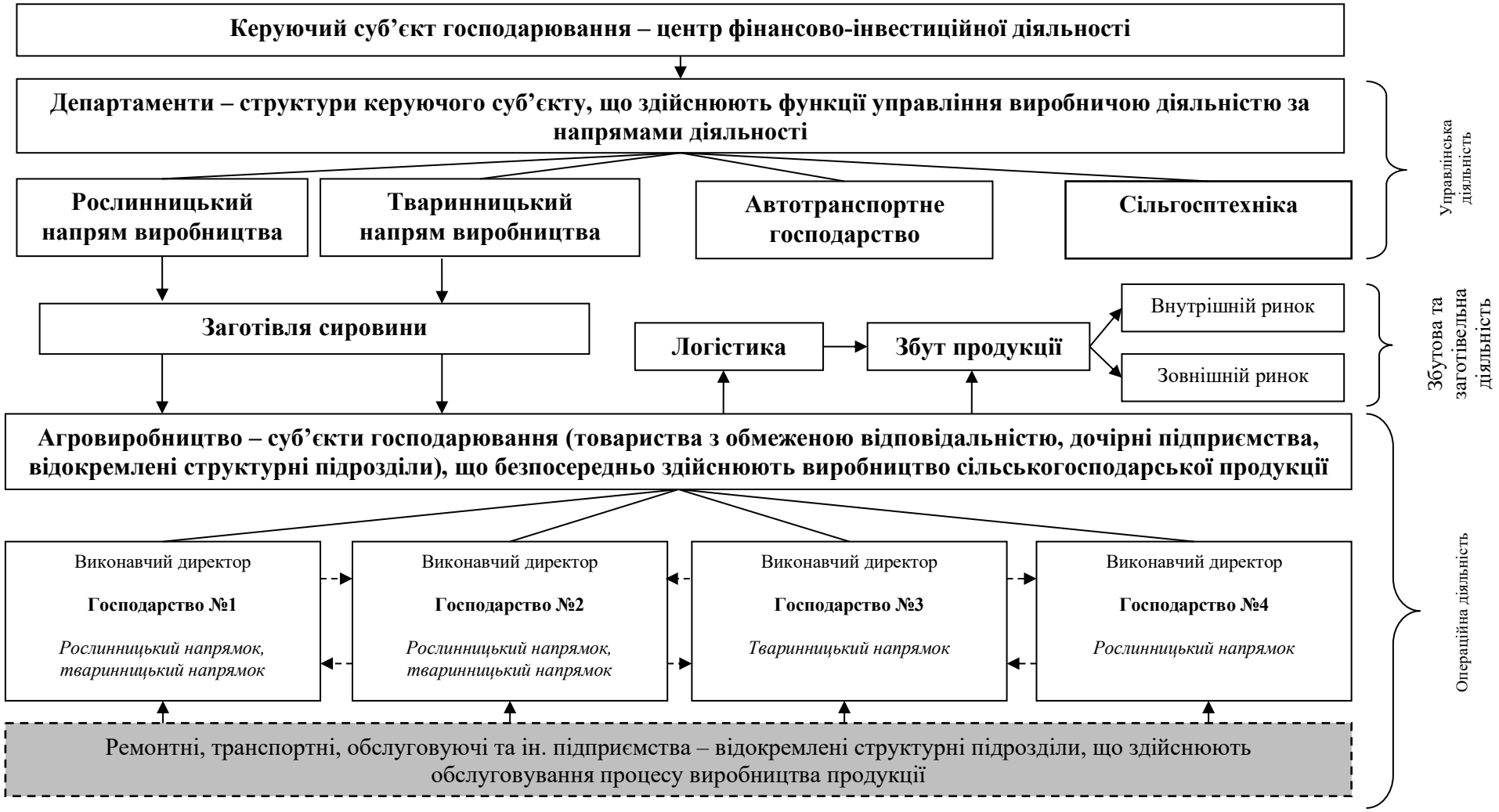

Рис. 2.13. Модель виробничої структури агрохолдинга на основі процесного підходу

* розроблено автором

За результатами проведеного дослідження встановлено, що впровадження процесного підходу в управління агропромисловими холдингами дозволяє суттєво підвищити ефективність функціонування підприємств шляхом повнішого використання переваг спеціалізації, оперативної реакції на зміни зовнішнього середовища, оптимізації переміщення фінансових і матеріальних ресурсів, а також розширення масштабів виробництва. Такий підхід забезпечує гнучке та швидке реагування на потреби ринку, що особливо важливо в умовах високої динаміки аграрного сектору, змін у глобальному попиті на продовольство та нестабільності економічного середовища. Окрім цього, процесне управління дозволяє мінімізувати ризики, пов’язані з неефективною координацією дій між підрозділами, невчасним прийняттям управлінських рішень та неузгодженістю виробничих циклів.

На рівні агрохолдингу процес спеціалізації зазнає подальшого розвитку та ускладнення: від внутрішньогосподарської спеціалізації окремих виробничих підрозділів — до міжгосподарської кооперації за галузевими напрямами. Це означає, що структура управління адаптується до масштабів діяльності, охоплюючи широкі території, інтегруючи різні види діяльності (рослинництво, тваринництво, переробку, логістику, збут) та забезпечуючи централізовану координацію. При цьому управлінські функції набувають високого ступеня спеціалізації, що сприяє зростанню професійності управлінського персоналу, підвищенню якості рішень та їхньої відповідності стратегічним пріоритетам холдингу. Саме така модель забезпечує не лише стабільність доходів, а й сталий розвиток підприємств у довгостроковій перспективі.

У контексті правового регулювання системи корпоративного управління в Україні, важливо зазначити, що організаційна структура акціонерного товариства визначається відповідно до положень Закону України «Про акціонерні товариства», а також закріплюється у статуті підприємства та інших локальних нормативно-правових актах. Відповідно до

чинного законодавства, система органів управління включає: загальні збори акціонерів — як найвищий орган управління товариства; наглядову раду — як орган, що здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу та захищає права акціонерів; правління або виконавчу дирекцію — як постійно діючий виконавчий орган, що здійснює оперативне управління поточною діяльністю товариства; ревізійну комісію — як орган внутрішнього контролю за фінансово-господарською діяльністю товариства. Всі ці органи взаємопов'язані та функціонують у межах єдиної організаційно-правової системи управління, яка визначає порядок прийняття рішень, делегування повноважень, відповідальність і механізми зворотного контролю (рис. 2.14).

Організаційна структура управління в агропромислових холдингах, як правило, має багаторівневу ієрархію, яка складається з ряду підсистем: стратегічного, тактичного та оперативного управління. В її основі лежить система горизонтальних та вертикальних зв'язків, що забезпечують узгодженість дій усіх функціональних і виробничих одиниць. Формування та укомплектування управлінського апарату здійснюється з урахуванням чинних нормативів чисельності персоналу, типових структур, норм обслуговування та керованості, а також виходячи з галузевих специфік і масштабів діяльності підприємства. При цьому використовуються як внутрішні розрахункові показники, так і порівняльні характеристики, запозичені у кращих підприємств-лідерів ринку, що працюють в аналогічних умовах господарювання.

Особливе значення має впровадження раціональної організації апарату управління, що передбачає не лише чіткий розподіл повноважень між рівнями управління (вищим, середнім і нижчим), а й забезпечення самостійності прийняття рішень на кожному з них. Такий підхід забезпечує скорочення часу на узгодження дій, зменшення кількості бюрократичних процедур та підвищення відповідальності керівників підрозділів. Водночас дотримання основних вимог до ефективного управлінського апарату — таких як оперативність, компетентність, адаптивність, відповідальність, прозорість

і результативність — дозволяє формувати гнучку та стійку систему корпоративного управління, здатну ефективно функціонувати в умовах змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Отже, процесний підхід в управлінні агрохолдингом забезпечує не лише підвищення ефективності поточних операцій і стратегічної узгодженості дій усіх структурних елементів, але й створює передумови для стабільного розвитку, розширення виробничих можливостей і посилення конкурентоспроможності на аграрному ринку. Впровадження сучасних моделей управління, побудованих на засадах спеціалізації, функціональної координації та стратегічного контролю, дає можливість досягати високих показників економічної результативності та адаптуватися до викликів глобального аграрного середовища.

Рис. 2.14. Структура управління акціонерним товариством

* розроблено автором

На рис. 2.15 відображено організаційну структуру управління ПАТ «Миронівський хлібопродукт», яка ілюструє формалізований взаємозв’язок між основними управлінськими органами та підрозділами підприємства. Ця

структура відображає складну багаторівневу систему управління, що включає певну ієрархію ступенів та ланок управління, побудовану з урахуванням функціональної спеціалізації, відповідальності та підзвітності кожного з рівнів. Вона забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень між стратегічним, тактичним та операційним рівнями управління та сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень. ПАТ «Миронівський хлібопродукт» розробило та успішно реалізує власну модель корпоративного управління, яка базується на міжнародних стандартах прозорості, підзвітності та стратегічного контролю. Одним із ключових елементів цієї моделі є формування незалежного наглядового механізму. Зокрема, у структурі корпоративного управління компанії передбачено призначення трьох незалежних директорів, які не є ані посадовими особами компанії, ані її акціонерами. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс інтересів між основними стейкхолдерами та захищає компанію від концентрації управлінського впливу в руках обмеженого кола осіб.

Призначення незалежних директорів свідчить про прагнення ПАТ «Миронівський хлібопродукт» до дотримання принципів належного врядування, таких як об’єктивність, прозорість, відповідальність і рівновага у прийнятті стратегічних рішень. Участь незалежних членів у наглядовій раді дозволяє об’єктивно оцінювати стратегічні ініціативи менеджменту, контролювати виконання фінансової політики, підвищувати рівень довіри з боку інвесторів і партнерів, а також мінімізувати конфлікти інтересів. Така модель управління є особливо важливою в умовах розширення масштабів діяльності агрохолдингу, зростання обсягів іноземних інвестицій та виходу на нові зовнішні ринки. Отже, структура управління ПАТ «Миронівський хлібопродукт» відповідає сучасним вимогам до корпоративного управління великими інтегрованими аграрними компаніями та сприяє забезпеченню стабільного стратегічного розвитку в умовах глобальної конкуренції та динамічного ринкового середовища.

Рис. 2.15. Структура управління ПАТ «Миронівський хлібопродукт»

* за даними підприємства

Таким чином, організаційна модель корпоративного управління ПАТ «Миронівський хлібопродукт» за своєю суттю наближена до класичної німецької дворівневої моделі. Це проявляється передусім у наявності чітко структурованого механізму контролю та розподілу управлінських функцій між двома основними органами – спостережною радою та виконавчим органом (правлінням). Спостережна рада, що повністю складається з незалежних директорів, виконує функцію стратегічного нагляду, тоді як виконавча рада, до якої входять професійні управлінці, безпосередньо здійснює оперативне керівництво підприємством відповідно до положень, визначених у статутних документах.

Такий розподіл повноважень гарантує ефективну реалізацію принципів стримувань і противаг, знижуючи ризик концентрації влади та посилюючи управлінську прозорість. У цьому контексті спостережна рада не бере участі в оперативному управлінні, але здійснює системний контроль за тим, як виконавчий орган реалізує свої повноваження та виконує делеговані йому завдання. Такий підхід дозволяє підвищити якість стратегічного нагляду та забезпечити підзвітність менеджменту перед акціонерами.

З метою вдосконалення взаємодії між виконавчими та невиконавчими органами управління, доцільно запровадити в організаційну структуру ПАТ «Миронівський хлібопродукт» спеціалізований Сектор з розвитку корпоративного управління. Його функціонування дозволить зміцнити внутрішню координацію управлінських процесів, підвищити рівень комунікації між органами управління, а також забезпечити узгодження інтересів усіх учасників корпоративних відносин, включно з акціонерами.

Передбачається, що до основних завдань цього структурного підрозділу входитимуть: координація взаємодії між наглядовими, виконавчими та контролюючими органами компанії; організація регулярного обміну інформацією між ними; підготовка проектів нормативних документів, що регулюють корпоративну політику; а також вирішення широкого кола

юридичних, організаційних і процедурних питань, пов'язаних із забезпеченням належного рівня корпоративного управління.

Крім того, запровадження зазначеного Сектору дозволить істотно посилити функціональну інтеграцію між управлінськими ланками, впорядкувати корпоративні комунікації та підвищити якість управлінських рішень завдяки зменшенню ризиків інформаційного розриву. З погляду системного управління, Сектор з розвитку корпоративного управління може реалізовувати п'ять ключових функцій управлінської діяльності – планування, організування, мотивацію, координацію та контроль – що наочно ілюстровано на рис. 2.16.

У результаті включення Сектору з розвитку корпоративного управління до загальної управлінської структури ПАТ «Миронівський хлібопродукт» очікується підвищення ефективності корпоративного управління, зміцнення внутрішніх управлінських зв'язків, оптимізація процедур прийняття рішень та формування єдиної політики у сфері стратегічного і поточного управління компанією. Такий підхід відповідає сучасним європейським практикам і є важливим кроком до досягнення вищого рівня управлінської культури в аграрному корпоративному секторі України.

У свою чергу, це забезпечує підвищення результативності функціонування органів управління підприємством, що безпосередньо позначається на загальній ефективності його діяльності. Завдяки більш чіткій координації, раціональному розподілу повноважень та зміцненню інформаційних потоків між управлінськими ланками створюються сприятливі умови для прийняття виважених стратегічних і оперативних рішень.

Функції сектору з розвитку корпоративного управління

Планування

– формування місії та цілей діяльності підприємства;
– планування роботи спостережної ради;
– узгодження порядку засідань загальних зборів акціонерів, спостережної ради з акціонерами та іншими зацікавленими особами.

Організація

– надання акціонерам та іншим зацікавленим особам інформації про підприємство, узагальнення і ведення обліку наданої інформації;
– участь у підготовці загальних зборів акціонерів і засідань спостережної ради;
– підготовка звітів про власну роботу (для загальних зборів акціонерів).

Координація

– надання консультацій спостережній раді з проблемних питань впровадження в роботу підприємства корпоративного управління;
– узагальнення та доведення до спостережної ради інформації про зміни в практиці корпоративного управління;
– моніторинг конфліктів інтересів між учасниками корпоративних відносин та розробка заходів з їх попередження та усунення.
– координація роботи із засобами масової інформації.

Контроль

– забезпечення контролю роботи спостережної ради з іншими органами управління підприємства;
– контроль процесів обміну інформацією між органами управління підприємства, акціонерами та потенційними інвесторами;
– контроль роботи структурних підрозділів підприємства щодо підготовки загальних зборів акціонерів, засідань наглядової ради;
– контроль за дотриманням посадовими особами підприємства встановлених принципів корпоративного управління та внутрішніх нормативних документів;
– ініціювання та контроль впровадження світових стандартів і принципів корпоративного управління в підприємстві.

Мотивація

– забезпечення питань виплати дивідендів за результатами діяльності;
– підготовка пропозицій щодо матеріального та нематеріального стимулювання органів управління підприємства.

Рис. 2.16. Функції сектору з розвитку корпоративного управління в структурі управління підприємством

* розроблено автором

Як наслідок, зростає адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі, підвищується якість корпоративного управління та посилюється конкурентоспроможність аграрного холдингу на національному та міжнародному ринках (рис. 2.17).

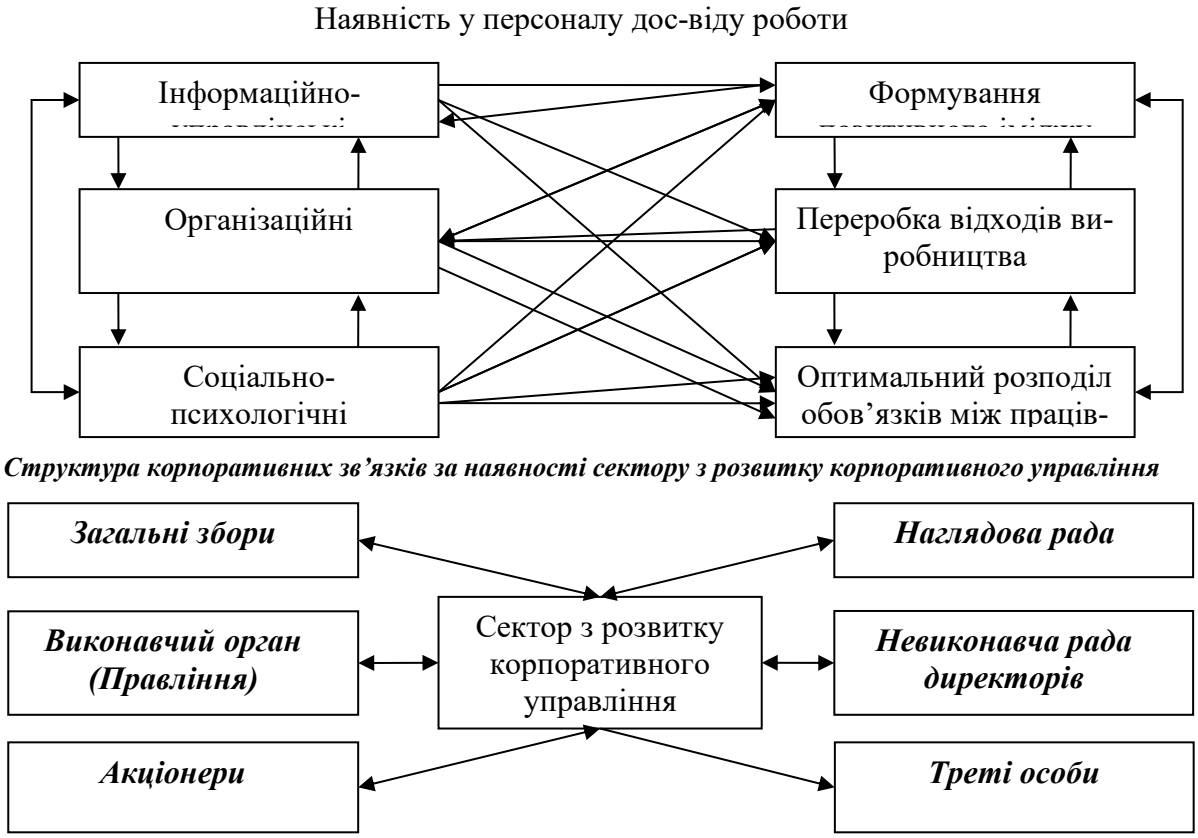

Рис. 2.17. Порівняльна структура корпоративних зв'язків за відсутності та за наявності сектору з розвитку корпоративного управління

* розроблено автором

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що функціонування Сектору з розвитку корпоративного управління у складі організаційної структури підприємства сприятиме не лише покращенню комунікацій між усіма учасниками корпоративних відносин, а й істотно підвищить якість управлінських процесів. Зокрема, це забезпечить своєчасне, повне й прозоре інформування органів управління, посадових осіб, акціонерів і зацікавлених третіх сторін про події, які мають значення для діяльності підприємства.

Крім того, досягатиметься узгодженість зв’язків і дій між основними управлінськими структурами, що підвищить ефективність взаємодії між ними й сприятиме зміцненню корпоративної дисципліни. Впровадження такого сектору дозволить також сформувати дієвий механізм захисту прав акціонерів, удосконалити нормативно-правове забезпечення внутрішніх процесів підприємства шляхом розробки узгоджених регламентів і політик, організовувати управлінські засідання на професійному рівні та, як наслідок, забезпечувати прийняття обґрунтованих, стратегічно орієнтованих управлінських рішень. Крім того, зменшиться ймовірність виникнення конфліктів між органами управління, посадовими особами та акціонерами.

Варто зазначити, що якість корпоративного управління залежить від характеру відносин між усіма учасниками цієї системи. Кожен суб’єкт корпоративного управління – від власників акцій до виконавчих органів – виконує специфічну роль, а отже, взаємодіє за встановленими правилами та стандартами, які регламентуються чинним законодавством, підзаконними актами та стандартами корпоративного управління, прийнятими як на національному, так і міжнародному рівнях. Сучасна корпоративна система ґрунтується на розподілі повноважень та відповідальності, що забезпечує баланс інтересів усіх зацікавлених сторін.

Контролюючі акціонери, якими можуть бути як фізичні особи, так і інституційні структури, здійснюють вплив на діяльність підприємства через холдингові компанії або через механізм взаємного володіння акціями. Особливу роль у корпоративному управлінні відіграють також міноритарні інституційні інвестори, які дедалі активніше заявляють про свої права на участь у прийнятті рішень. Наймані працівники, як безпосередні учасники господарського процесу, також сприяють досягненню стратегічних цілей компанії, а державні органи, у свою чергу, формують нормативне середовище для функціонування корпоративних структур, встановлюючи загальні рамки правового регулювання.

У ході проведеного дослідження було здійснено порівняльний аналіз

механізмів корпоративного управління, які впроваджуються в аграрних підприємствах України, з відповідними моделями, що застосовуються у світовій практиці. З'ясовано, що елементи англо-американської моделі виявляються у зростаючій ролі акціонерів та інституційних інвесторів у прийнятті рішень; риси німецької моделі – у наявності чіткої ієрархії стратегічних (спостережна рада) та виконавчих (дирекція) органів управління; ознаки японської моделі – у домінуючому впливі банківських установ та стратегічних партнерів, зокрема інсайдерських акціонерів, які націлені не стільки на поточний прибуток, скільки на довгостроковий контроль і стабільність.

Таким чином, сучасний стан та перспективи розвитку корпоративного управління в аграрному секторі України формуються під впливом множинних чинників, серед яких домінують підвищення продуктивності виробництва, впровадження інноваційних технологій і технічних засобів, а також розширення переробної інфраструктури. Ефективна організація корпоративного управління охоплює не лише механізми планування, мотивації, контролю й регулювання, але й забезпечує тісний взаємозв'язок між виробничими та соціальними елементами господарської системи. Вона враховує як ринкову логіку економічних відносин, так і соціальну відповідальність, правове регулювання та необхідність дотримання принципів доброчесності, прозорості та підзвітності. У підсумку, розвиток корпоративних структур в аграрній сфері України є багатофакторним і складним процесом, який потребує комплексного підходу до управління та гармонізації інтересів усіх учасників корпоративних відносин.

Висновки до розділу 2

1. Доведено, що стрімкий розвиток корпоративних структур в аграрному секторі економіки зумовлений необхідністю впровадження

сучасних управлінських технологій, спрямованих на мінімізацію ризиків господарської діяльності та підвищення інвестиційної привабливості підприємств. Аграрні підприємства, що функціонують у корпоративній формі, демонструють тенденцію до формування інтегрованих виробничо-переробних систем, що охоплюють увесь цикл – від вирощування сільськогосподарської продукції до її переробки та реалізації. Водночас, корпоративні відносини в аграрному секторі України перебувають на етапі інституційного формування. Особливої уваги заслуговує проблема низького рівня розуміння сутності корпоративного управління серед певної частини власників корпоративних прав, зокрема серед сільського населення – власників земельних і майнових паїв, що створює додаткові бар'єри для ефективного функціонування таких структур.

2. Однією з ключових соціально-економічних проблем у процесі розвитку корпоративного управління в аграрних підприємствах є практика реєстрації корпоративних формувань поза межами сільських громад, де фактично здійснюється господарська діяльність. Це призводить до зменшення обсягу податкових надходжень до місцевих бюджетів, знижує фінансові можливості територіальних громад щодо підтримки інфраструктури та соціальної сфери, а також поглиблює соціальну дистанцію між агрохолдингами та сільським населенням.

3. З метою вирішення проблем формування ефективного корпоративного сектору в Україні були створені спеціалізовані державні інституції – Фонд державного майна України, Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Національне агентство з управління державними корпоративними правами. Втім, на відміну від аналогічних органів у країнах з розвиненою економікою, українські регулятори мають обмежені повноваження. Зокрема, Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку не володіє достатніми інструментами прямого впливу й змушена звертатися до судових інстанцій для реалізації санкцій у випадках порушення корпоративного законодавства. Натомість у західних

юрисдикціях комісії мають право на пряме накладення штрафів, відсторонення посадових осіб тощо, що забезпечує оперативність і дієвість механізмів контролю.

4. З метою об’єктивного оцінювання рівня ефективності корпоративного управління в аграрних корпоративних структурах – ТОВ фірма «Астарта-Київ», Агрохолдинг «Мрія» та ПАТ «Миронівський хлібопродукт» – було здійснено розрахунок інтегрованого показника ефективності управління на основі п’яти ключових складових: економічної, владної, культурної, організаційної та корпоративної. Результати розрахунку свідчать, що найвищий рівень ефективності зафіксовано у ПАТ «Миронівський хлібопродукт» – 17,44 бала, що є свідченням ефективної реалізації стратегічних функцій управління. У ТОВ фірма «Астарта-Київ» отримано середнє значення показника – 16,31, тоді як Агрохолдинг «Мрія» продемонстрував найнижчий результат – 16,06, що вказує на наявність внутрішніх управлінських проблем і потребу в удосконаленні корпоративної структури.

5. У межах SWOT-аналізу корпоративних формувань аграрного сектору було виявлено низку сильних і слабких сторін їхньої діяльності. Серед ключових переваг: висока прибутковість виробництва, концентрація значних земельних масивів в межах однієї господарської одиниці, зміцнення позицій на зовнішніх ринках за рахунок підвищення експортного потенціалу, здатність фінансувати операційну діяльність із внутрішніх ресурсів, впровадження інноваційних технологій і технічних засобів, а також зниження витрат завдяки ефекту масштабу та спеціалізації. Серед виявлених недоліків: деградація ґрунтів унаслідок вирощування монокультур (кукурудза, ріпак, соняшник, соя), низький рівень мотивації до збереження агроекологічного балансу, дефіцит кваліфікованих кадрів у сільській місцевості, надмірна орієнтація на рослинництво з ігноруванням розвитку тваринництва, скорочення зайнятості через автоматизацію та переважне використання орендованих земель, що знижує сталість господарювання.

6. Запропоновано доповнити організаційну структуру аграрних підприємств функціональним підрозділом – Сектором з розвитку корпоративного управління. Такий структурний елемент сприятиме вирішенню комплексу проблем у сфері корпоративної взаємодії. Його діяльність забезпечить налагоджений і прозорий механізм інформаційного обміну між усіма учасниками управлінського процесу, своєчасне інформування посадових осіб, акціонерів і зацікавлених сторін про події, які можуть вплинути на підприємство, а також узгодження дій між структурними підрозділами та інституційними органами управління. Окрім цього, створення такого Сектору сприятиме захисту прав акціонерів, розробці єдиних внутрішніх регламентів і корпоративних кодексів, підвищенню якості підготовки управлінських рішень, запобіганню конфліктів та забезпеченню ефективного стратегічного контролю. Таким чином, розвиток корпоративного управління в аграрному секторі України потребує системного вдосконалення інституційного середовища, підвищення рівня обізнаності учасників корпоративних відносин, адаптації міжнародних стандартів до національних умов і практичного впровадження інноваційних організаційних рішень, зокрема шляхом створення спеціалізованих підрозділів, що координуватимуть реалізацію політики корпоративного управління на підприємствах агропромислового комплексу.

РОЗДІЛ 3
МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

3.1 Підходи до ідентифікації рівня корпоративного управління суб'єктів аграрного бізнесу

Формування ринкового середовища в Україні зумовило глибокі трансформації як у зовнішніх, так і у внутрішніх умовах функціонування аграрного сектора. Одним із наслідків цих змін стало виникнення та поступовий розвиток корпоративної власності, яка постає як відповідь на потреби нової економічної реальності, що ґрунтується на засадах приватної ініціативи, ефективного управління та відкритої конкуренції. Корпоративна форма господарювання стала важливою передумовою структурної модернізації аграрного сектора, відкривши можливості для акумулювання фінансових ресурсів, удосконалення управлінських механізмів і доступу до новітніх технологій. З огляду на це, забезпечення сталого розвитку аграрного виробництва та підвищення конкурентоспроможності його продукції передбачає функціонування таких організаційно-правових форм підприємницьких структур, які можуть успішно конкурувати не лише в межах національного ринку, але й виходити на міжнародні ринки агропродовольства.

У цьому контексті корпоративне управління слід розглядати як цілісну систему стратегічного керування діяльністю господарських структур, що забезпечує узгодженість дій усіх учасників корпоративних відносин задля досягнення довгострокових цілей. Корпоративне управління охоплює формування стратегічних напрямів розвитку підприємства, систему контролю за реалізацією рішень, механізми забезпечення прозорості фінансово-господарської діяльності, а також підтримку ефективної

комунікації між органами управління, менеджментом і власниками капіталу.

Не менш важливим компонентом корпоративного управління є формування і розвиток корпоративної культури, яка покликана регулювати внутрішні взаємовідносини між учасниками управлінського процесу: власниками, виконавчим менеджментом та працівниками підприємства. Саме на основі персоніфікованих цінностей, що поділяються засновниками та власниками контрольного пакета акцій, формується місія підприємства, визначаються пріоритети його діяльності та соціальна відповідальність. Однією з ключових складових корпоративної культури є прозорість і надійність інформації, що надається акціонерам та іншим зацікавленим сторонам, що створює передумови для довіри, стабільності й довгострокового співробітництва. Високий рівень корпоративної культури проявляється через встановлення принципів соціального партнерства між основними акціонерами, органами управління та персоналом, що супроводжується підвищеними вимогами до менеджменту щодо дотримання етичних норм, професіоналізму й ефективності управлінських рішень.

Проте, у процесі становлення корпоративної культури в аграрних корпоративних структурах часто виникає конфлікт інтересів між основними групами учасників корпоративного середовища. Зокрема, власники, орієнтовані на зростання капіталізації та отримання дивідендів, зазвичай прагнуть максимізувати прибутки та зменшити витрати, зберігаючи контроль за стратегічними рішеннями. Менеджмент, у свою чергу, зацікавлений у розширенні власних повноважень, підвищенні винагороди та впливовості всередині організації. Для ефективного управління менеджери вимагають ресурсної самостійності, свободи дій при формуванні управлінських команд і можливостей мотивації персоналу. Працівники ж, як правило, зосереджують увагу на стабільності зайнятості, справедливому рівні оплати праці, соціальних гарантіях і комфортних умовах праці. Таким чином, основним завданням корпоративного управління стає досягнення балансу між цими інтересами, що потребує добре розроблених внутрішніх регламентів,

прозорої системи звітності та механізмів арбітражу.

З огляду на зазначене, ефективна система корпоративного управління набуває особливого значення для зростання капіталізації підприємств, залучення інвестицій, розширення джерел фінансування та загального розвитку підприємницького середовища. В умовах динамічної ринкової економіки рівень розвитку корпоративного управління прямо впливає на економічні показники діяльності підприємства та визначає його здатність конкурувати на фінансових і товарних ринках. Зокрема, ефективна реалізація принципів корпоративного управління підвищує довіру з боку інвесторів, партнерів, державних інституцій, що створює сприятливе середовище для інновацій і довгострокового зростання. У зв’язку з цим, метою впровадження ефективного корпоративного управління є досягнення гармонійного поєднання інтересів усіх учасників корпоративної системи, забезпечення прозорості та підзвітності, підвищення результативності управлінських рішень.

На рис. 3.1 схематично подано структуру «дерева цілей» у контексті формування корпоративного управління в аграрних підприємствах. У її основі знаходиться генеральна мета – підвищення рівня прибутковості підприємства, яка є ключовим орієнтиром усієї системи управління. Досягнення цієї мети забезпечується реалізацією цілей першого рівня – економічних, технологічних, управлінських та екологічних. Вони, у свою чергу, деталізуються через цілі другого та подальших рівнів, що конкретизують шляхи досягнення стратегічних результатів, забезпечуючи послідовність і логічність управлінських дій, спрямованих на підвищення ефективності корпоративного формування та зростання його конкурентних позицій в аграрному секторі.

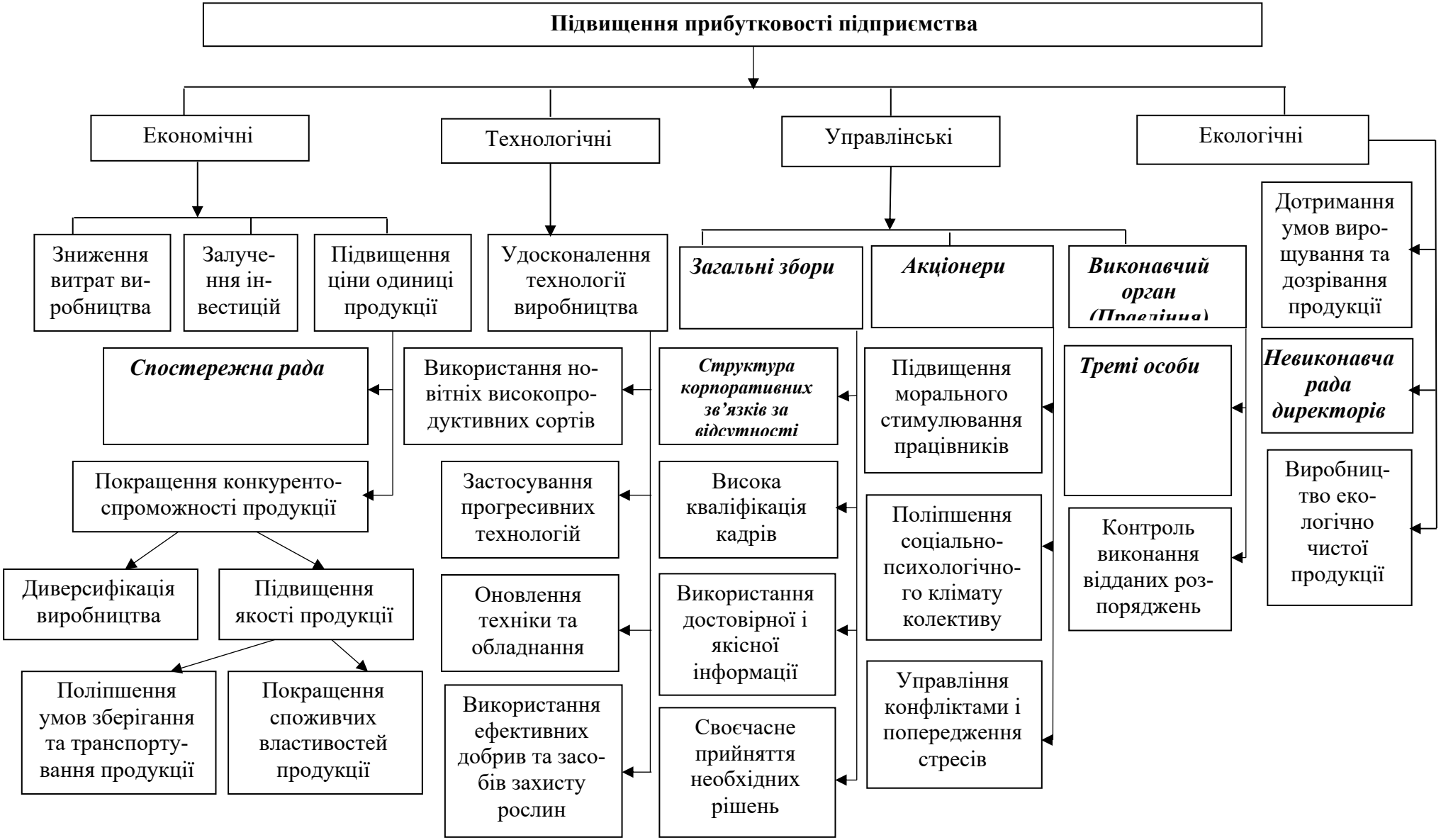

Рис. 3.1. Структура «дерева цілей» в процесі формування корпоративного управління суб'єктів аграрного бізнесу

* розроблено автором

Досвід функціонування провідних міжнародних корпорацій свідчить, що наявність у підприємства ефективно вибудованої системи корпоративного управління здебільшого стає ключовою передумовою для поліпшення його фінансово-економічних результатів, підвищення якості управлінських рішень, зниження ризиків, зростання інвестиційної привабливості та зміцнення позицій на внутрішньому й зовнішньому ринках. Такі системи забезпечують прозорість господарських процесів, формують довіру до підприємства з боку зовнішніх і внутрішніх стейкґолдерів та слугують основою довгострокового стратегічного розвитку.

Підвищення рівня корпоративного управління безпосередньо впливає на відкритість підприємства щодо зовнішніх учасників корпоративних відносин, зокрема шляхом удосконалення процесів розкриття інформації про фінансово-господарську діяльність. Це, у свою чергу, має позитивний ефект на формування репутаційного капіталу підприємства, посилює довіру інвесторів та підвищує шанси на залучення додаткового інвестування. Варто наголосити, що в процесі ухвалення рішень про капіталовкладення інвестори дедалі більше орієнтуються не лише на поточні фінансові показники, але й на якість системи корпоративного управління, її прозорість, підзвітність і наявність ефективних механізмів контролю.

На сучасному етапі трансформації аграрного сектора економіки України можна виокремити низку ключових передумов, що стимулюють розвиток корпоративного управління. До них, зокрема, належать:

– забезпечення широкого доступу до зовнішніх джерел капіталу, зокрема через фінансові ринки, банківське кредитування, інвестиційні фонди, що потребує дотримання вимог до прозорості та звітності;

– формування позитивного ділового іміджу підприємства як складової підвищення його ринкової вартості та конкурентоспроможності продукції, особливо за умов використання сучасних інноваційних управлінських технологій;

– оптимізація процесу прийняття управлінських рішень завдяки впровадженню механізмів збору, аналізу та використання достовірної, повної і своєчасної інформації щодо всіх аспектів діяльності підприємства;

– створення стабільного й передбачуваного середовища для довгострокового планування, стратегічного розвитку та підвищення загальної ефективності підприємства;

– інституціалізація наглядових органів (спостережних рад), що забезпечують контроль за діяльністю менеджменту, а також залучення інвесторів до участі в процесах прийняття рішень і стратегічного управління;

– формування правової культури дотримання норм законодавства, внутрішніх політик, стандартів і корпоративних кодексів, що визначають права, обов’язки й відповідальність усіх учасників корпоративних відносин;

– розробка й реалізація дієвих механізмів вирішення потенційних корпоративних конфліктів між основними стейкґолдерами – акціонерами, виконавчими органами, працівниками, з метою досягнення балансу впливу та забезпечення стабільності корпоративного середовища.

Варто зауважити, що в Україні дотримання принципів корпоративного управління компаніями наразі має рекомендаційний, а не обов’язковий характер, що знижує рівень формалізованої відповідальності за порушення принципів доброчесного ведення бізнесу. Серед головних причин порівняно низького рівня ефективності корпоративного управління в національних підприємствах можна виділити:

– недостатню обізнаність керівництва підприємств щодо переваг і необхідності впровадження стандартів корпоративного управління та недооцінку їх ролі в досягненні стратегічних цілей;

– недосконалість чинної нормативно-правової бази, зокрема у сфері акціонерного законодавства, що створює прогалини в регулюванні відносин між учасниками корпоративних структур;

– обмеженість методичного та аналітичного інструментарію для оцінки ефективності корпоративного управління, а також відсутність узагальненої національної системи індикаторів та критеріїв.

Визначення рівня розвитку корпоративного управління в більшості країн ґрунтується на міжнародних стандартах та практиках. Зокрема, використовуються принципи, розроблені Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD), Всесвітнім банком, TIAA-CREF, Конфедерацією асоціацій європейських акціонерів (Євроакціонери), Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), Каліфорнійським пенсійним фондом (CalPERS), а також Технічним комітетом IOSCO (Міжнародна організація регуляторів ринків цінних паперів) [37, с. 37–38]. Вони визначають рамки прозорості, захисту прав акціонерів, відповідальності органів управління та інших ключових аспектів корпоративного управління.

У практиці оцінювання рівня корпоративного управління широкого поширення набули рейтингові підходи та комплексні методи оцінки, що базуються на дотриманні принципів, стандартів і найкращих практик корпоративного управління. Ці інструменти дозволяють порівнювати підприємства між собою, виявляти слабкі місця в організаційній структурі управління, визначати рівень підзвітності менеджменту й прозорості процесів ухвалення рішень. Схематично механізм такої оцінки представлено на рис. 3.2, що демонструє взаємозв’язок між міжнародними принципами, вітчизняними особливостями та факторами впливу на систему корпоративного управління.

Рис. 3.2. Методи визначення рівня корпоративного управління

* розроблено автором

Рейтингові оцінки корпоративного управління формуються на основі комплексної системи оцінювання, яка передбачає систематичне вимірювання рівня якості управлінських процесів у корпоративних структурах. Такі рейтинги ґрунтуються на спеціально розроблених аналітичних методологіях, що враховують специфіку функціонування корпоративних відносин, рівень дотримання міжнародних стандартів та вимог законодавства. Комплексна оцінка виступає інтегрованим інструментом, що базується на сукупності окремих показників ефективності корпоративного управління, кожен із яких характеризує певний аспект діяльності суб’єкта господарювання — від дотримання прав акціонерів до прозорості фінансової звітності та структури власності.

Незважаючи на велику кількість існуючих підходів до оцінювання рівня корпоративного управління, на сьогодні відсутня єдина універсальна

методика, яка була б однаково застосовною для всіх типів підприємств. Така ситуація пояснюється значними відмінностями в соціально-економічному розвитку окремих країн, відмінностями інституційного середовища, а також галузевою та організаційною специфікою окремих підприємств. У зв'язку з цим питання розробки релевантного інструментарію для оцінювання корпоративного управління, що враховує специфіку аграрного сектора, набуває особливої актуальності.

Аналіз наявних методичних підходів до оцінки рівня корпоративного управління (порівняльну характеристику найпоширеніших методик представлено у Додатку Ж) дав змогу виявити суттєві відмінності у логіці побудови, структурі показників та методах оцінювання. Основні напрями, які використовуються у цих методиках, зосереджуються на таких ключових аспектах: забезпечення прав акціонерів та інвесторів; ефективність функціонування ради директорів (наглядової ради) та виконавчих органів; рівень інформаційної прозорості, включаючи розкриття даних щодо структури власності; взаємодія з зацікавленими сторонами (stakeholders), зокрема працівниками, партнерами, постачальниками, споживачами.

Ефективне функціонування та розвиток корпоративних утворень в аграрному секторі значною мірою залежать від здатності поєднувати й узгоджувати ці напрями оцінки з реально діючими факторами як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. На рівень зрілості системи корпоративного управління в аграрних підприємствах впливають макроекономічні умови в країні, зокрема загальний стан економіки, фінансово-кредитна політика, стабільність правового середовища, рівень інфляції, курсова політика тощо. Важливим є також рівень ринкової активності сільськогосподарських підприємств, їх консолідація в межах товарних ринків, конкурентна поведінка, інтеграційні процеси в агробізнесі. Крім того, вагому роль відіграє державна політика у сфері регулювання аграрного сектору, зокрема заходи щодо підтримки аграрного

підприємництва, регуляторна діяльність на ринку продовольства та земельна політика.

У межах проведеного дослідження було розроблено авторський методичний підхід до оцінювання рівня корпоративного управління в аграрних підприємствах. Запропонована методика базується на експертному аналізі діяльності суб'єктів господарювання із врахуванням низки ключових факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Такий підхід дозволяє здійснити комплексну діагностику стану корпоративного управління, враховуючи як об'єктивні ринкові впливи, так і специфіку внутрішньої організаційної структури, управлінських процедур і корпоративної культури конкретного підприємства.

З метою практичного застосування запропонованої методики було здійснено ідентифікацію найсуттєвіших факторів впливу зовнішнього й внутрішнього характеру на формування та розвиток корпоративного управління в аграрних підприємствах. Узагальнені результати цього аналізу представлено в таблиці 3.1. Вона містить систематизований перелік чинників, які мають вирішальне значення для формування ефективної моделі корпоративного управління в умовах сучасного ринкового середовища.

Таблиця 3.1

Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств, що впливають на розвиток корпоративного управління

№ п/п	Фактори зовнішнього середовища	Фактори внутрішнього середовища
1	2	3
1	Нормативно-правова база функціонування підприємства.	Система взаємовідносин між засновниками і менеджментом підприємства.
2	Рівень стабільної економічної ситуації в країні.	Рівень розкриття інформації про діяльність підприємства.
3	Відсутність ризиків поглинання підприємства.	Роль зацікавлених осіб в управлінні підприємства.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
4	Державний контроль та регулювання діяльності.	Інтеграційні зв'язки між структурами, що входять до складу об'єднання.
5	Інвестиційна привабливість.	Структура капіталу підприємства.
6	Участь підприємства в регіональних та державних соціально-економічних програмах.	Наявність розроблених принципів та кодексів корпоративного управління.
7	Можливість виходу на світовий ринок.	Відносини з постачальниками та споживачами.
8	Наявність державної підтримки діяльності.	Ефективність діяльності менеджменту.
9	Рівень якості життя населення.	Структура корпоративного управління.
10	Збільшення купівельної платоспроможності потенційних споживачів.	Корпоративна соціальна відповідальність підприємства перед суспільством та оточуючими.
11	Збільшення конкуренції на ринку.	Матеріально-технічна база підприємства.
12	Інноваційна складова та модернізація виробництва продукції.	Наявність єдиної інформаційної середи підприємства.
13	Доступ до зовнішніх фінансових ресурсів.	Система мотивації працівників підприємства.
14	Взаємодія із засобами масової інформації.	Розвиток системи антикризового управління в корпорації.
15	Величина витрат на підтримку екологічної безпеки діяльності підприємства.	Рентабельність продукції.
16	Масштаби економічної підтримки галузі.	Рівень інноваційної спрямованості діяльності підприємства.
17	Конкурентоспроможність продукції підприємства.	Процедура підвищення кваліфікації персоналу.
18	Темпи економічного зростання корпорації на ринку.	Рівень професійної підготовки управлінського персоналу.
19	Наявність та доступ до природних ресурсів.	Розвиток корпоративної культури.
20	Декларування прав акціонерів.	Рівень приросту прибутку підприємства.

* сформовано автором

З метою отримання достовірних емпіричних даних, які б відображали реальний вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність корпоративного управління в аграрних підприємствах, було застосовано метод експертних оцінок. У дослідженні взяли участь 10 фахівців з галузі аграрного менеджменту, корпоративного управління та агроекономіки, що

володіють практичним досвідом та глибокими знаннями функціонування підприємств аграрного сектору.

Кожному експерту було запропоновано здійснити бальне оцінювання відібраних факторів впливу на якість системи корпоративного управління. При цьому, на основі узагальнення попередніх етапів аналізу, з кожної групи факторів – зовнішнього та внутрішнього середовища – було обрано по 10 найрепрезентативніших і релевантних елементів. Оцінювання здійснювалося за шкалою, що дозволяла експертам визначити рівень значущості кожного фактора щодо його впливу на результативність корпоративного управління підприємствами.

Зібрані експертні думки були агреговані, стандартизовані та проаналізовані відповідно до єдиної формалізованої методики, що дало змогу звести індивідуальні оцінки до спільного аналітичного поля та забезпечити високу ступінь об’єктивності узагальнених результатів. Застосування методу експертного оцінювання дозволило не лише виділити найбільш значущі фактори, але й виявити взаємозв’язки між ними, рівень узгодженості оцінок та потенційні вектори впливу на динаміку розвитку корпоративного управління.

У зв’язку з цим у процесі дослідження постала необхідність вирішення низки аналітичних завдань, зокрема:

– ідентифікація найбільш вагомих чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що справляють домінантний вплив на якість і результативність корпоративного управління на аграрних підприємствах;

– проведення комплексного аналізу узгоджених експертних оцінок із використанням єдиного підходу до формалізації результатів, що забезпечує порівнянність і достовірність отриманих висновків;

– розробка прогнозних сценаріїв змін у динаміці впливу ключових чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на підприємства, що дозволяє завчасно враховувати потенційні ризики та адаптувати систему корпоративного управління до нових викликів.

Відповідно до результатів опрацювання експертних оцінок, у таблиці 3.2 подано деталізований опис відібраних факторів, які характеризують зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування корпоративних структур в аграрному секторі економіки. Представлені в таблиці показники є основою для подальшого кількісного аналізу й моделювання ефективності систем корпоративного управління на рівні підприємств.

Таблиця 3.2

Перелік відібраних експертним методом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

№ п/п	Фактори зовнішнього середовища (***FEE***)	Фактори внутрішнього середовища (***FIE***)
1	2	3
1	Рівень стабільної економічної ситуації в країні (***SES***)	Інтеграційні зв'язки між структурами, що входять до складу об'єднання (***IRS***)
2	Відсутність ризиків поглинання підприємства (***NR***)	Структура капіталу підприємства (***CSC***)
3	Участь корпорації в регіональних та державних соціально-економічних програмах (***RSP***)	Наявність розроблених принципів та кодексів корпоративного управління (***DPC***)
4	Інвестиційна привабливість (***IA***)	Роль зацікавлених осіб в управлінні підприємства (***RS***)
5	Доступ до зовнішніх фінансових ресурсів (***EFR***)	Матеріально-технічна база підприємства (***MTB***)
6	Величина витрат на підтримку екологічної безпеки діяльності підприємства (***CME***)	Корпоративна соціальна відповідальність підприємства перед суспільством та оточуючими (***CSR***)
7	Декларування прав акціонерів (***DSR***)	Рівень приросту прибутку (***LPG***)
8	Інноваційна складова та модернізація виробництва продукції (***ICM***)	Рівень професійної підготовки управлінського персоналу (***LPT***)
9	Можливість виходу на світовий ринок (***OWM***)	Система мотивації працівників підприємства (***SME***)
10	Масштаби економічної підтримки галузі (***SEI***)	Система взаємовідносин між власниками та менеджментом підприємства (***SOM***)

* сформовано автором

У результаті проведеного дослідження було сформовано сукупність бальних оцінок, що відображають рівень впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на систему корпоративного управління аграрних підприємств протягом останнього десятиліття. Оцінювання здійснювалося за десятибальною шкалою, де кожен бал відповідав визначеному рівню важливості або інтенсивності впливу відповідного чинника. Кожен експерт надавав індивідуальну оцінку за кожним із 20 попередньо відібраних факторів (по 10 із кожної групи), спираючись на власний досвід, аналіз динаміки змін в аграрному секторі та знання про корпоративну практику в Україні. Для забезпечення об'єктивності й надійності результатів, після первинного збору експертних оцінок було здійснено процедуру їхнього узгодження, що включала нормалізацію результатів, виявлення та усунення статистичних відхилень, а також перевірку коефіцієнта конкордації для підтвердження узгодженості думок респондентів. Після завершення етапу узгодження було сформовано остаточну сукупність агрегованих (середньозважених) оцінок, які подано в таблиці 3.3. Ці результати є базою для подальшої побудови інтегрального показника рівня впливу середовища на корпоративне управління підприємствами аграрного сектору, а також для розробки аналітичних моделей і рекомендацій щодо вдосконалення управлінських механізмів в умовах змін зовнішньої та внутрішньої кон'юнктури.

Таблиця 3.3

Значення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств за звітний період

Експерт	Фактори зовнішнього середовища (FEE)						Фактори внутрішнього середовища (FIE)					
	SES	NR	RSP	...	OWM	SEI	IRS	CSC	DPC	...	SME	SOM
1	9	8	8	…	8	9	5	8	4	…	9	8
2	7	8	7	…	7	6	7	8	7	…	6	6
…	…	…	...	…	...	7	...	…	...	…	...	5
10	4	3	9	…	4	5	9	4	5	…	9	5

* сформовано автором

У процесі дослідження для перевірки узгодженості експертних оцінок було застосовано коефіцієнт варіації, який дозволяє оцінити рівень однорідності думок респондентів. Розрахунок цього показника виконувався окремо для кожного фактора. Вважається, що експертні оцінки є узгодженими тоді, коли значення коефіцієнта варіації не перевищує 0,25, що відповідає загальноприйнятому порогу однорідності в статистичному аналізі. У разі перевищення цього значення відповідний фактор підлягав виключенню або перегляду.

На наступному етапі дослідження було застосовано багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз для визначення ключових факторів, що мають найбільший вплив на рівень розвитку корпоративного управління. Цей підхід забезпечив комплексну кількісну оцінку взаємозв’язків між результативним показником (інтегральною оцінкою ефективності корпоративного управління) та сукупністю потенційно впливових факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, відібраних за результатами експертного оцінювання.

Методика реалізації кореляційно-регресійного аналізу включала кілька послідовних етапів:

Відбір релевантних факторів з урахуванням можливості їх кількісного виміру. Усі чинники, для яких не було доступних статистичних або експертних даних, виключалися з аналізу.

Формування моделі зв’язку шляхом підбору аналітичної залежності, яка найкраще описує взаємозв’язок між факторними та результативною ознаками. Можливі форми моделі включали лінійні, степеневі, експоненційні та комбіновані залежності.

Перевірка адекватності моделі, що передбачала:

розрахунок залишків (різниць між фактичними та прогнозованими значеннями);

аналіз середньої відносної похибки;

визначення середньоквадратичної помилки;

обчислення коефіцієнта детермінації, який свідчить про рівень пояснювальної здатності моделі;

розрахунок коефіцієнта множинної кореляції, що характеризує щільність зв’язку між узагальненим показником і сукупністю факторів.

Оцінка статистичної значущості моделі, зокрема через F-критерій.

Перевірка значущості окремих коефіцієнтів регресії за допомогою t-критерію Стьюдента.

Обчислення часткових коефіцієнтів еластичності, які дозволяють усунути вплив різниці в одиницях виміру факторів та оцінити ступінь впливу кожного з них на результативну ознаку.

Формування довірчих інтервалів для параметрів моделі, що підвищує надійність зроблених висновків.

На основі вхідних експертних даних із табл. 3.3 була побудована кореляційна матриця (табл. 3.4), яка відображає ступінь лінійного зв’язку між кожною парою факторів. Ця матриця стала відправною точкою для подальшої побудови регресійної моделі та ідентифікації найбільш вагомих впливів на ефективність корпоративного управління в аграрному секторі.

Таблиця 3.4

Кореляційна матриця залежності факторів внутрішнього та зовнішнього середовища корпоративного управління підприємства

SES	1																			
NR	0,73	1																		
IA	0,73	0,93	1																	
RSP	0,23	-0,20	-0,20	1																
EFR	0,21	0,46	0,46	0,08	1															
CME	-0,27	-0,09	-0,09	0,12	0,48	1														
DSR	0,23	-0,20	-0,20	0,91	0,08	0,12	1													
ICM	0,78	0,40	0,40	0,58	0,00	-0,09	0,58	1												
OWM	0,91	0,73	0,73	-0,02	0,30	-0,20	-0,02	0,65	1											
SEI	0,91	0,60	0,60	0,45	0,18	-0,09	0,45	0,88	0,81	1										
IRS	0,98	0,71	0,71	0,27	0,21	-0,24	0,27	0,79	0,66	0,69	1									
CSC	0,21	0,46	0,46	0,08	0,98	0,48	0,08	0,00	0,30	0,18	0,21	1								
DPC	0,60	0,31	0,31	-0,22	-0,18	-0,19	-0,22	0,46	0,60	0,59	0,57	-0,18	1							
RS	0,87	0,44	0,44	0,62	0,08	-0,24	0,62	0,81	0,65	0,68	0,68	0,08	0,34	1						
MTB	-0,11	-0,31	-0,31	0,76	-0,05	0,43	0,76	0,46	-0,22	0,18	-0,08	-0,05	-0,31	0,21	1					
LPG	0,77	0,46	0,46	0,45	0,19	0,16	0,45	0,88	0,70	0,91	0,62	0,19	0,63	0,64	0,29	1				
CSR	0,89	0,53	0,53	0,31	0,13	-0,19	0,31	0,91	0,67	0,67	0,69	0,13	0,66	0,66	0,09	0,67	1			
LPT	0,43	0,36	0,36	0,47	0,49	0,11	0,47	0,23	0,15	0,32	0,46	0,49	-0,26	0,55	0,02	0,26	0,22	1		
SME	0,58	0,41	0,41	0,53	0,55	0,26	0,53	0,52	0,37	0,48	0,62	0,55	-0,08	0,63	0,22	0,53	0,52	0,68	1	
SOM	0,93	0,73	0,73	0,23	0,21	-0,27	0,23	0,78	0,91	0,92	0,98	0,21	0,60	0,67	-0,11	0,67	0,69	0,43	0,58	1
	SES	NR	IA	RSP	EFR	CME	DSR	ICM	OWM	SEI	IRS	CSC	DPC	RS	MTB	LPG	CSR	LPT	SME	SOM

Джерело. Побудовано автором за результатами експертного оцінювання

Аналіз результатів кореляційної матриці, представленої в табл. 3.4, засвідчує наявність тісного взаємозв'язку між низкою ключових факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що визначають ефективність корпоративного управління в аграрному секторі. Зокрема, простежується висока кореляційна залежність між такими групами змінних:

– рівень стабільної економічної ситуації в країні та інтеграційні зв'язки між структурами, що входять до складу корпоративного об'єднання, що свідчить про важливість макроекономічної стабільності для формування стійких внутрішньокорпоративних зв'язків і коопераційних відносин;

– рівень економічної стабільності та масштаби державної підтримки аграрної галузі, що підтверджує, що стабільність на макрорівні сприяє збільшенню обсягів фінансової підтримки галузі, включаючи інвестиції та дотації;

– рівень стабільності економіки та можливість виходу на світовий ринок, що є свідченням позитивного впливу внутрішньоекономічної ситуації на здатність підприємств до інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості;

– відсутність ризиків поглинання підприємства та інвестиційна привабливість, що свідчить про важливість захисту корпоративної незалежності для залучення інвесторів і зниження корпоративних конфліктів;

– участь корпорацій у регіональних та державних соціально-економічних програмах та декларування і захист прав акціонерів, що демонструє взаємозв'язок між соціально відповідальною поведінкою компаній і впровадженням принципів належного корпоративного управління;

– доступ до зовнішніх фінансових ресурсів та структура капіталу підприємства, що підкреслює значення збалансованого фінансового механізму для стабільності корпоративної структури;

– інноваційна складова та модернізація виробництва і корпоративна соціальна відповідальність, що засвідчує взаємопов'язаність між технологічним оновленням, інноваційною динамікою та відповідальністю бізнесу перед суспільством;

– можливість виходу на світовий ринок та якість системи взаємовідносин між власниками та менеджментом, що підтверджує, що ефективні управлінські зв'язки сприяють реалізації зовнішньоекономічної стратегії;

– масштаби економічної підтримки галузі та взаємовідносини між власниками та управлінським персоналом, що демонструє зв'язок між державною політикою підтримки аграрного сектору та внутрішньою ефективністю корпоративного управління;

– інтеграційні зв'язки між структурами об'єднання та система взаємодії між власниками й менеджментом, що вказує на значущість горизонтальної та вертикальної координації всередині аграрних холдингів для забезпечення сталого розвитку.

Таким чином, отримані результати підтверджують системну взаємозалежність між факторами зовнішнього і внутрішнього характеру, яка визначає потенціал і результативність корпоративного управління. Це вимагає комплексного підходу до формування управлінських стратегій, що враховують як макроекономічні умови, так і внутрішні організаційні аспекти діяльності підприємств аграрного сектору.

На сьогодні в економічній літературі нема єдиної методики визначення рівня корпоративного управління, тому на основі проведених досліджень та узагальнення досвіду діяльності аграрних підприємств, пропонується обчислювати загальний показник рівня корпоративного управління (I_{KY}) за формулою (3.1):

$$I_{KY} = I_{FIE} \cdot k_{FIE} + I_{FEE} \cdot k_{FEE}, \tag{3.1}$$

де I_{FIE} – показник впливу факторів внутрішнього середовища корпоративного управління,

I_{FEE} – показник впливу факторів зовнішнього середовища корпоративного управління,

k_{FIE} – коефіцієнт вагомості показника факторів внутрішнього

середовища корпоративного управління,

k_{FEE} – коефіцієнт вагомості показника факторів зовнішнього середовища корпоративного управління.

Коефіцієнти вагомості показників впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища корпоративного управління виставляються експертами базуючись на результатах кореляційної матриці (табл. 3.3) в межах від 0 до 1. Наприклад, $k_{FIE} = 0,56$ та $k_{FEE} = 0,44$.

Розрахунок показника впливу факторів внутрішнього середовища корпоративного управління I_{FIE} здійснюється за формулою (3.2):

$$I_{FIE} = \sum_{i=1}^{n} FIE_i, \tag{3.2}$$

де FIE_i – бальна оцінка і-го фактору внутрішнього середовища корпоративного управління (табл. 3.2) виставлена експертом,

n – кількість експертів.

Розрахунок показника впливу факторів зовнішнього середовища корпоративного управління I_{FEE} здійснюється за формулою (3.3):

$$I_{FEE} = \sum_{j=1}^{m} FEE_j, \tag{3.3}$$

де FEE_j – бальна оцінка j-го фактору зовнішнього середовища корпоративного управління (табл. 3.5) виставлена експертом,

m – кількість експертів. У формулах (3.2) та (3.3) має задовольнятися наступна умова $n = m$.

Для практичного апробування запропонованого методичного підходу (рис. 3.5) було обчислено загальний показник рівня корпоративного управління (I_{KY}) на підприємствах аграрного сектору (ТОВ «Астарта-Київ», Агрохолдинг «Мрія» та ПАТ «Миронівський хлібопродукт»), результати представлені в табл. 3.5.

I. ЕТАП

Експертне оцінювання підприємств за факторами зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства

II. ЕТАП

Визначення залежності між факторами зовнішнього і внутрішнього середовища корпоративного управління побудова кореляційної матриці залежності факторів)

III. ЕТАП

Визначення загального показника рівня корпоративного управління (I_{KY}):

$$I_{KY} = I_{FIE} \cdot k_{FIE} + I_{FEE} \cdot k_{FEE},$$

де I_{FIE} – показник оцінки впливу факторів внутрішнього середовища корпоративного управління,

I_{FEE} – показник оцінки впливу факторів зовнішнього середовища корпоративного управління,

k_{FIE} – коефіцієнт вагомості показника впливу факторів внутрішнього середовища корпоративного управління,

k_{FEE} – коефіцієнт вагомості показника впливу факторів зовнішнього середовища корпоративного управління.

Коефіцієнти вагомості показників впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища корпоративного управління виставляються експертами базуючись на результатах кореляційної матриці в межах від 0 до 1. Наприклад, $k_{FIE} = 0,56$ та $k_{FEE} = 0,44$

Розрахунок показника впливу факторів внутрішнього середовища корпоративного управління I_{FIE}

$$I_{FIE} = \sum_{i=1}^{n} FIE_i,$$

де FIE_i – бальна оцінка і-го фактору внутрішнього середовища корпоративного управління виставлена експертом,
n – кількість експертів

Розрахунок показника впливу факторів зовнішнього середовища корпоративного управління I_{FEE}:

$$I_{FEE} = \sum_{j=1}^{m} FEE_j,$$

де FEE_j – бальна оцінка j-го фактору зовнішнього середовища корпоративного управління виставлена експертом,
m – кількість експертів.

Рис. 3.5. Методичний підхід до визначення рівня корпоративного управління суб'єктів аграрного бізнесу

Джерело. Авторська розробка

З огляду на результати розрахунків, що представлені у табл. 3.5 можна зробити висновок про те, що найвищий показник корпоративного управління у ПАТ «Миронівський хлібопродукт» - I_{KY} = 80,12, це свідчить про високий рівень корпоративного управління на даному підприємстві. Показники рівня корпоративного управління на підприємствах ТОВ фірма «Астарта-Київ» та Агрохолдинг «UkrLandFarming» показують, що він у них нижчий, а саме I_{KY} = 61,92 та I_{KY} = 58,04. Обчислення показника рівня корпоративного управління за зазначеним вище методичним підходом, дозволяє визначати міру впливу корпоративного управління на показники економічної діяльності підприємства.

Таблиця 3.5

Практичне апробування запропонованої методики обчислення загального показника рівня корпоративного управління (I_{KY})

Група показників	Агрохолдинг «Мрія»	ТОВ фірма «Астарта-Київ»	ПАТ «Миронівський хлібопродукт»
Показник впливу факторів внутрішнього середовища корпоративного управління (I_{FIE})	58	62	83
Показник впливу факторів зовнішнього середовища корпоративного управління (I_{FEE})	62	61	78
Коефіцієнти вагомості показників впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища корпоративного управління	$k_{FIE} = 0,56$ $k_{FEE} = 0,44$		
Розрахункові значення показника $I_{KY} = I_{FIE} \cdot k_{FIE} + I_{FEE} \cdot k_{FEE}$	58,04	61,92	80,12

* побудовано автором

Упровадження запропонованого методичного підходу до оцінювання рівня корпоративного управління в аграрних підприємствах дає змогу формалізовано та об’єктивно визначити інтегральний показник стану корпоративного управління. Отриманий загальний показник дозволяє не лише комплексно охарактеризувати якість управлінських практик на підприємстві, але й виступає важливим інформаційним орієнтиром для

зовнішніх стейкхолдерів — потенційних інвесторів, фінансових установ, партнерів та державних органів. Такий підхід сприяє посиленню прозорості підприємницької діяльності, покращенню інвестиційного іміджу та залученню капіталу, що у свою чергу створює передумови для модернізації виробничо-управлінської інфраструктури, впровадження інновацій та посилення конкурентних позицій підприємства на агропродовольчому ринку.

Методичний інструментарій базується на системному аналізі впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають рівень корпоративного управління. До зовнішніх факторів віднесено економічні, правові, інституційні умови, а до внутрішніх — організаційна структура, кадровий потенціал, наявність процедур контролю і звітності, рівень дотримання принципів прозорості, підзвітності та захисту прав акціонерів. Комплексне врахування цих факторів дозволяє сформувати цілісне уявлення про ефективність функціонування корпоративної системи управління та її відповідність міжнародним стандартам і практикам належного врядування.

Проведення аналізу за допомогою розробленого методичного підходу забезпечить гармонізацію діяльності аграрного підприємства із загальновизнаними принципами корпоративного управління, такими як прозорість, відповідальність, справедливість і підзвітність. Це, своєю чергою, не лише підвищить управлінську дисципліну в середині підприємства, а й дозволить зменшити ризики корпоративних конфліктів, оптимізувати процеси прийняття управлінських рішень та забезпечити стійкий стратегічний розвиток в умовах зростаючої конкуренції та невизначеності ринкового середовища.

3.2 Інтеграція підсистем ризик-менеджменту в системи корпоративного управління суб'єктів аграрного бізнесу

У сучасних умовах господарювання корпоративні підприємства аграрного сектору України демонструють стійку тенденцію до розширення

виробничих потужностей, посилення вертикальної інтеграції та вдосконалення організаційної структури управління, що відбувається за рахунок акумуляції управлінського досвіду, використання інноваційних технологій і модернізації виробництва. Водночас забезпечення довгострокового та стабільного розвитку цих підприємств вимагає створення ефективних механізмів управління ризиками, які є ключовими для стійкого функціонування бізнесу в умовах підвищеної нестабільності.

Функціонування аграрних підприємств пов’язане з наявністю широкого спектру внутрішніх і зовнішніх зв’язків, у межах яких завжди існує ризик виникнення непередбачуваних обставин, що можуть викликати порушення виробничо-господарських процесів або навіть призвести до повного припинення діяльності. Особливо відчутно ці ризики проявляються в умовах функціонування ринку, де невизначеність та мінливість є постійними чинниками.

Аналіз практичного досвіду вітчизняних аграрних підприємств свідчить про те, що управлінська увага до ризиків часто активізується лише в умовах уже наявної кризи. Проте система ризик-менеджменту має впроваджуватися не лише як інструмент антикризового реагування, а й як невід’ємний елемент стратегічного управління підприємством. Вона повинна діяти на постійній основі в межах загальної корпоративної стратегії.

У динамічному середовищі, що характеризується значними коливаннями як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, активною глобалізацією, технологічними проривами та змінами у державному регулюванні, наявність ефективної системи ризик-менеджменту забезпечує підприємствам стійкість, підвищення інвестиційної привабливості та здатність до швидкого реагування на виклики. Зокрема, у сучасних умовах ризики стали більш взаємопов’язаними, комплексними і такими, що складніше піддаються управлінню, ніж за умов сприятливої економічної кон’юнктури.

Система управління ризиками як сукупність цілеспрямованих дій,

спрямованих на ідентифікацію, аналіз і регулювання ризиків, дає змогу підприємству підтримувати баланс між прибутковістю та допустимим рівнем ризику. Ба більше, інтеграція ризик-менеджменту в процес формування стратегії дозволяє визначити прийнятний рівень ризику, до якого підприємство готове адаптувати свою діяльність.

До ключових завдань ризик-менеджменту в системі корпоративного управління належать підвищення відповідальності менеджменту за прийняті рішення та забезпечення оперативного реагування на зміни в умовах функціонування підприємства. Особливу увагу в контексті корпоративного управління слід приділяти ризикам, пов’язаним з конфліктами інтересів між акціонерами та управлінським персоналом, між мажоритарними та міноритарними власниками, а також між самим підприємством і зовнішніми стейкхолдерами, що мають здатність впливати на його діяльність.

Корпоративні ризики нерідко породжують конфліктні ситуації, зокрема в разі реалізації акціонерами права власності на акції, отримання інформації, участі в управлінні, нарахування дивідендів, виконання рішень загальних зборів або перевищення повноважень органами управління. Подібні конфлікти можуть стати джерелом організаційної дестабілізації підприємства навіть за його формальної непричетності до предмета спору. Особливу загрозу становлять випадки, коли конфлікт трансформується у корпоративний спір і набуває юридичного статусу. У такому разі підприємство ризикує стати об’єктом юридичних маніпуляцій або втратити активи внаслідок судових рішень.

Тому важливим є вдосконалення корпоративного законодавства, зокрема стосовно запобігання процесуальним зловживанням, захисту інтересів неучасників конфлікту та створення передумов для стабільного функціонування підприємств. У контексті цього особливу увагу необхідно приділяти формуванню системи превентивного моніторингу потенційних конфліктних ситуацій.

Водночас, суперечності між групами акціонерів і менеджментом

обумовлені не лише суб'єктивними факторами, а й специфікою корпоративних структур. Як наслідок, управління корпоративними ризиками повинно включати системний підхід до виявлення джерел конфліктів та механізмів їх нейтралізації ще на ранніх етапах. Зокрема, важливо враховувати причинно-наслідкові зв'язки між джерелами, проявами та наслідками корпоративних ризиків, що дозволяє формувати обґрунтовану стратегію узгодження інтересів ключових учасників корпоративного процесу.

Законодавче регулювання відносин між менеджментом та іншими зацікавленими сторонами має базуватись на розподілі стейкхолдерів за приналежністю до внутрішнього чи зовнішнього корпоративного середовища. З огляду на це, ефективне управління ризиками в аграрних корпораціях має базуватись на усвідомленні критичної ролі ризик-менеджменту як фундаментального елементу системи корпоративного управління.

Відсутність надійної системи ризик-менеджменту залишається серйозною проблемою для аграрних підприємств, що обмежує їхню стійкість до зовнішніх викликів і ускладнює прийняття інвестиційних рішень. У цьому контексті нагальною є потреба у впровадженні дієвих інструментів виявлення, оцінювання та управління корпоративними ризиками, з метою забезпечення прозорості та передбачуваності управлінських рішень.

Серед основних цілей управління корпоративними ризиками можна виділити: підтримку стратегічного курсу розвитку підприємства з урахуванням наявних ризиків; гарантування інтересів інвесторів та учасників фондів, що знаходяться під управлінням підприємства; забезпечення дотримання вимог законодавства, корпоративних стандартів та внутрішніх положень; відповідність структури активів і ризиків портфелів активів вимогам інвестиційних декларацій та регуляторних норм.

Реалізація цих прав породжує ризики, які можуть вплинути як на фінансові результати діяльності підприємства, так і на його репутацію,

інвестиційну привабливість та ринкову позицію. Таким чином, ризик корпоративного управління варто розглядати як імовірність виникнення конфліктів інтересів між учасниками управлінського процесу, що вимагає формалізованого підходу до їх аналізу, оцінки та нейтралізації. Узагальнену класифікацію корпоративних ризиків подано в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Ризики корпоративного управління підприємства

Ризики	Способи реалізації	Примітка
Ризик порушення права акціонера на участь в управлінні підприємством		Є можливість появи перешкод процедурного характеру, як то як то неповідомлення про проведення зборів, відмова у прийнятті пропозицій до порядку денного та ін.
Ризик перетворення частки участі в статутному капіталі підприємства	- додаткова емісія; - реорганізація (злиття, приєднання); - конвертація емісійних цінних паперів у звичайні акції;	Законодавством передбачаються захисні заходи в інтересах акціонерів (переважне право придбання, право вимагати викупу акцій). Проте в ряді випадків реалізація таких заходів є додатковим тягарем для акціонера.
Ризик недоотримання підприємством прибутку (невиплата дивідендів, зниження курсової вартості акцій)	- неринкове (трансфертне) ціноутворення в інтересах контролюючого акціонера та/або менеджменту; - здійснення діяльності в інтересах держави.	Трансферне ціноутворення виникає, тоді коли підприємство реалізує свою продукцію за неринковими цінами на користь афілійованих з нею організацій, що призводить до зміщення центру прибутку у бік останніх. В окремих підприємствах, де присутній вплив держави ймовірне прийняття рішень виходячи з політичної, а не економічної доцільності.
Ризик зниження вартості чистих активів на одну акцію (зниження курсової вартості акцій)	- виведення активів; - реорганізація; - додаткова емісія.	Під виведенням активів зазвичай розуміється заміщення цінних активів (нерухомості та ін.) на переоцінені активи або сумнівні фінансові вкладення, що може статися як в результаті здійснення угод, так і при реорганізації або в результаті додаткової емісії.
Ризик зниження інформаційної прозорості підприємства		Мається на увазі зменшення кількості відкритості інформації про діяльність, фінансово-економічні показники, структуру капіталу підприємства та ін.

Джерело. Авторська розробка

Як засвідчують вітчизняні дослідження, ключовими конфліктами, що генерують корпоративні ризики, є конфлікти між акціонерами та менеджментом, а також між основними та дрібними акціонерами. Оскільки права акціонерів становлять сутність корпоративного управління, то

першочерговим завданням є створення збалансованої системи гарантій для всіх учасників корпоративних відносин.

Права акціонерів за своєю природою поділяються на: майнові (отримання частки прибутку, ліквідаційної вартості тощо); управлінські (участь у зборах, пропозиції до порядку денного, висування кандидатур); контрольні (доступ до інформації, оскарження рішень тощо).

З урахуванням зазначених положень, беззаперечною є актуальність впровадження системи управління ризиками як ключового елементу забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах сучасного динамічного ринку. Необхідність формування такої системи обумовлена високим рівнем невизначеності у внутрішньому та зовнішньому середовищі аграрного сектору, зростанням кількості чинників ризику, які можуть суттєво впливати на фінансові результати, стратегічні перспективи розвитку та інвестиційну привабливість підприємств.

В умовах постійних трансформацій в економічному, правовому, екологічному та соціальному середовищі, ефективна система ризик-менеджменту повинна не лише виявляти та мінімізувати ризики, але й забезпечувати адаптивність підприємства до змін, підвищувати якість прийняття управлінських рішень, сприяти стратегічному плануванню та формуванню стабільного корпоративного іміджу.

У зв’язку з цим, побудова системи управління ризиками в аграрних підприємствах має ґрунтуватися на чітко визначеному алгоритмі дій, який передбачає логічну послідовність процедур з виявлення, аналізу, оцінки, моніторингу та нейтралізації ризиків. Цей алгоритм відображає комплексний підхід до управління ризиками, враховуючи специфіку аграрного виробництва, циклічність діяльності, сезонність, технологічні особливості, залежність від природно-кліматичних умов, волатильність ринків збуту тощо.

Алгоритм побудови системи управління ризиками в підприємствах аграрного сектору може бути представлений у вигляді послідовності

взаємопов’язаних етапів, що наведені на рис. 3.6. Кожен етап алгоритму виконує важливу функцію у формуванні ефективної системи управління ризиками та забезпечує узгодженість дій у межах всієї управлінської структури підприємства, з урахуванням рівня ризику, можливостей реагування, доступних ресурсів та загальної стратегії розвитку.

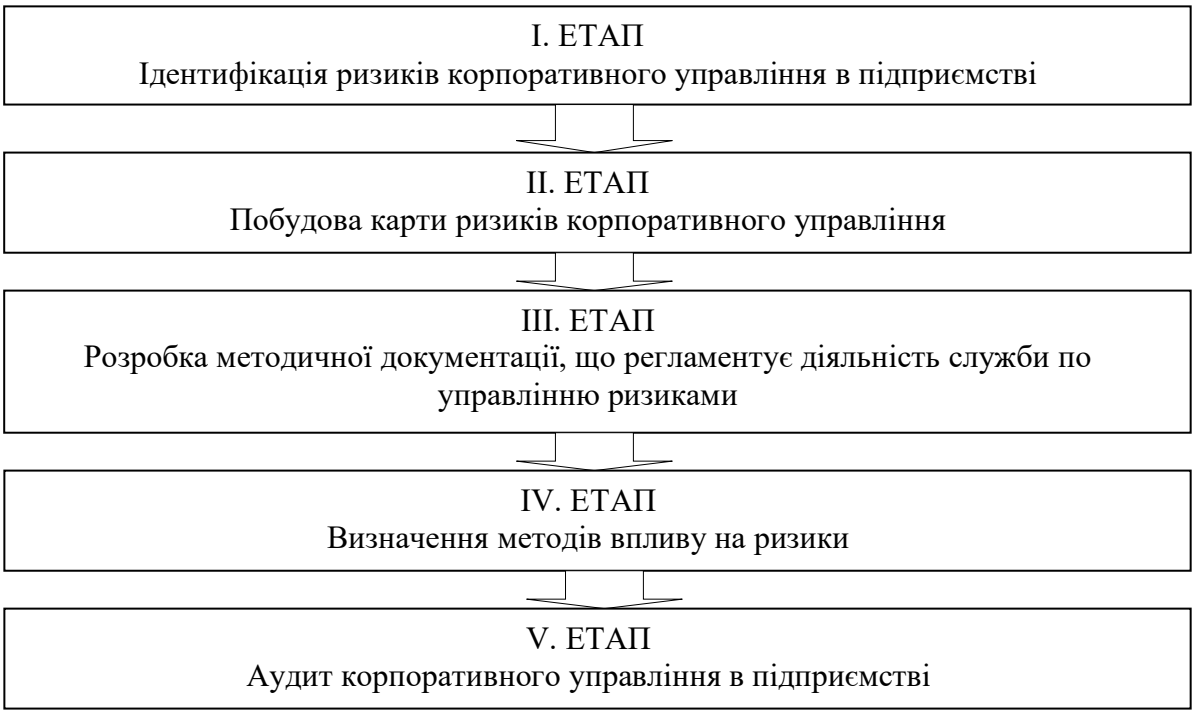

Рис. 3.6. Алгоритм побудови системи управління ризиками корпоративного управління суб'єктів аграрного бізнесу

* розроблено автором

Етап I. Ідентифікація ризиків корпоративного управління. На початковому етапі побудови ефективної системи управління ризиками ключовою задачею є ідентифікація ризиків, які можуть мати негативний вплив на функціонування корпоративної структури. Виявлення чинників ризику є одним із найважливіших елементів ризик-менеджменту, оскільки саме від повноти та достовірності зібраної інформації залежить ефективність усієї системи. Основною метою цього етапу є формування вичерпного переліку ризиків, їхніх джерел виникнення, потенційних наслідків та областей впливу.

Ідентифікація ризиків передбачає двоетапну процедуру:

1. збір і систематизація інформації про можливі ризики,
2. їх подальша класифікація та, за можливості, ранжування.

Особливу увагу приділяють якості джерел інформації, що використовуються для виявлення ризиків, оскільки від їх достовірності залежить правильність висновків. У контексті корпоративного управління важливим є аналіз як зовнішніх, так і внутрішніх джерел, зокрема корпоративної документації, стратегічних планів, звітності та комунікацій із зацікавленими сторонами.

Невід'ємною складовою ідентифікації ризиків є аналіз учасників корпоративного управління — стейкхолдерів і акціонерів. Для цього формується список ключових зацікавлених осіб із врахуванням рівня їхнього впливу на підприємство і, відповідно, залежності самого підприємства від них. Такий список, сформований на основі експрес-опитувань керівного складу та співробітників, дозволяє оцінити розподіл сили впливу та залежності в корпоративній системі.

Результатом цього аналізу є побудова матриці залежностей і впливів, яка дає змогу не лише ідентифікувати потенційні джерела ризиків, але й виділити ключові пріоритети управління ними в короткостроковій перспективі. Варто зазначити, що ціллю ранжирування ризиків не є точна оцінка розміру ризику, що у сфері корпоративного управління часто неможливо реалізувати. Натомість, воно орієнтоване на визначення сценаріїв, за яких можуть бути порушені інтереси тих чи інших учасників корпоративних відносин, а також на оцінку потенційних втрат від реалізації ризикових подій.

Ключовим моментом є класифікація ризиків корпоративного управління, яка дає змогу сформувати логічно впорядковану систему управлінських рішень. Для цього ризики доцільно згрупувати за такими параметрами, як: тип ризику, можливість передбачення, керованість, частота виникнення, масштаб потенційного впливу та характер наслідків.

Етап ІІ. Побудова карти ризиків корпоративного управління. Наступним етапом є візуалізація і формалізація ризиків у вигляді карти ризиків, яка стає базовим інструментом формування стратегії управління ризиками підприємства. Для цього проводиться двоетапний аналіз — якісний та кількісний.

Якісний аналіз полягає в експертному оцінюванні рівня ризиків та обсягу можливих втрат у разі їх реалізації. Його результатом є ієрархізований список ризиків, що розділяються на ті, що потребують подальшого управління, та ті, що мають незначний вплив. У процесі кількісного аналізу розробляються моделі оцінки ризиків на основі наявних даних. У цьому контексті ефективними інструментами виступають рейтинги корпоративного управління, що формуються авторитетними рейтинговими агентствами.

Методи, які застосовуються на цьому етапі, включають:

- глибинні інтерв’ю з провідними спеціалістами підприємства;
- аналіз стратегічної, фінансової та організаційної документації (бюджетів, звітів, стратегій, корпоративних політик тощо);
- аналіз статистичних даних, накопичених підприємством протягом своєї діяльності (включаючи інформацію про порушення договірних умов, технічні збої, інциденти, пов’язані з недотриманням вимог корпоративного управління тощо).

«Карта ризиків» для підприємства є центральним елементом системи ризик-менеджменту. Вона включає класифікатор ризиків, матрицю ризиків, кількісну оцінку ймовірності їх виникнення та масштабів наслідків. Зокрема, ризики з високою ймовірністю реалізації та значним потенційним збитком отримують пріоритет в управлінні, тоді як менш вагомі ризики супроводжуються мінімальними заходами.

Для дослідження корпоративних структур аграрного сектору карта ризиків формується за допомогою методу рангової кореляції — особливо ефективного при оцінці чинників, які є складними для прямого вимірювання або змінюються нечасто. На першому кроці цього методу проводиться

експертна оцінка ймовірності реалізації ризиків та їхніх можливих наслідків. Для цього враховується фінансовий стан корпоративних утворень, а також динаміка змін у якості корпоративного управління за останнє десятиліття, що були раніше проаналізовані у другому розділі дисертаційного дослідження.

Узагальнені результати оцінювання ризиків, зокрема ступеня їхньої небезпеки та вірогідності настання, представлено в табл. 3.7. Ці дані є основою для наступних етапів побудови системи управління ризиками, таких як вибір стратегії реагування, моніторинг та адаптація управлінських рішень до змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі.

Таблиця 3.7

Результати ступенів аналізу наслідків подій та імовірності події ризиків корпоративного управління

Категорія серйозності ризику	Бальна оцінка	Характеристика
Аналіз наслідків подій		
1. Високий (катастрофічний ризик)	7–9	Подія призведе до суттєвої зміни фінансового стану компанії (банкрутство, ліквідація).
2. Помірний (критичний ризик)	4–6	Подія призведе до незначних (помірних) змін у фінансовому стані компанії.
3. Слабкий (припустимий ризик)	1–3	Подія не призведе до суттєвих змін у фінансовому стані компанії.
Аналіз імовірності подій		
1. Висока (катастрофічний ризик)	7–9	Можлива декілька разів протягом року.
2. Помірна (критичний ризик)	4–6	Можлива один раз протягом трьох років.
3. Слабкий (припустимий ризик)	1–3	Найімовірніше, не відбудеться протягом трьох років.

* розроблено автором

На основі ризиків корпоративного управління, ідентифікованих у табл. 3.6, здійснюється пріоритизація факторів ризику, яка є важливим кроком у створенні ефективної системи управління ризиками в аграрних

корпоративних структурах. Для цього використовується інтегральна підсумкова оцінка кожного фактора, яка враховує одночасно ймовірність настання ризикової події та потенційну шкоду від її реалізації. Ці оцінки систематизуються в таблиці 3.8, де кожен фактор ранжовано відносно інших за ступенем небезпеки та актуальності для підприємства.

На основі отриманих підсумкових оцінок формується карта ризиків (рис. 3.7), що є графічним інструментом для візуалізації розміщення ризиків у просторі ймовірності їх настання та масштабів негативного впливу. Такий підхід дозволяє розділити всі ризики на чотири основні зони: високий ризик з високим збитком (потребує негайного реагування); високий ризик з низьким збитком (необхідне посилення контролю); низький ризик з високим збитком (підлягає моніторингу та опрацюванню сценаріїв реагування); низький ризик з низьким збитком (контроль в межах загальної системи управління ризиками). Формування карти ризиків дає змогу: виявити зони діяльності підприємства, що найбільш схильні до ризиків і потребують підвищеної уваги; обґрунтувати потребу в перегляді системи контролю: посилення, зміну підходів або створення нових елементів контролю; розробити дієві методи реагування – запобігання, передачі, зниження або прийняття ризику; здійснити розподіл зон відповідальності за управління кожним ризиком між структурними підрозділами або посадовими особами; оптимізувати розподіл ресурсів, які спрямовуються на запобігання, нейтралізацію або компенсацію наслідків реалізації ризиків; забезпечити інтеграцію управління ризиками у стратегічні та операційні процеси підприємства.

Побудована карта ризиків (рис. 3.7) таким чином стає не лише аналітичним інструментом, але й основою для формування практичних управлінських рішень, що спрямовані на мінімізацію потенційних втрат та підвищення стабільності корпоративного управління. Її застосування забезпечує цілісне бачення ризикового профілю підприємства та дозволяє приймати виважені рішення з урахуванням стратегічної важливості кожного виявленого ризику.

Таблиця 3.8

Пріоритизація факторів ризику корпоративного управління в досліджуваних агрохолдингах за 2021–2023 роки

Фактор ризику	Ризики	Бальна оцінка ймовірності*	Бальна оцінка наслідків*	Бальна оцінка якості впливу на фактор ризику або на наслідки*	Узагальне на оцінка	Коефіцієнт значущості в групі факторів	Підсумкова оцінка
1	Ризик порушення права акціонера на участь в управлінні компанією	5	8	7	20	0,74	20,74
2	Ризик перетворення частки участі в статутному капіталі компанії	8	1	4	13	0,48	13,48
3	Ризик недоотримання компанією прибутку (невиплата дивідендів, зниження курсової вартості акцій)	4	3	2	9	0,33	9,33
4	Ризик зниження вартості чистих активів на одну акцію (зниження курсової вартості акцій)	5	8	1	14	0,52	14,52
5	Ризик зниження інформаційної прозорості компанії	3	4	8	15	0,56	15,56

* визначено як середнє значення рангу на підставі думки експертів з корпоративного управління

Джерело. досліджено автором

З аналізу карти ризиків корпоративного управління (рис. 3.7) чітко простежується, що ймовірність настання найсуттєвіших факторів ризику знаходиться на середньому або високому рівні. Це свідчить про реальну загрозу їх реалізації у коротко- або середньостроковій перспективі, тобто протягом поточного року або в найближчі три роки.

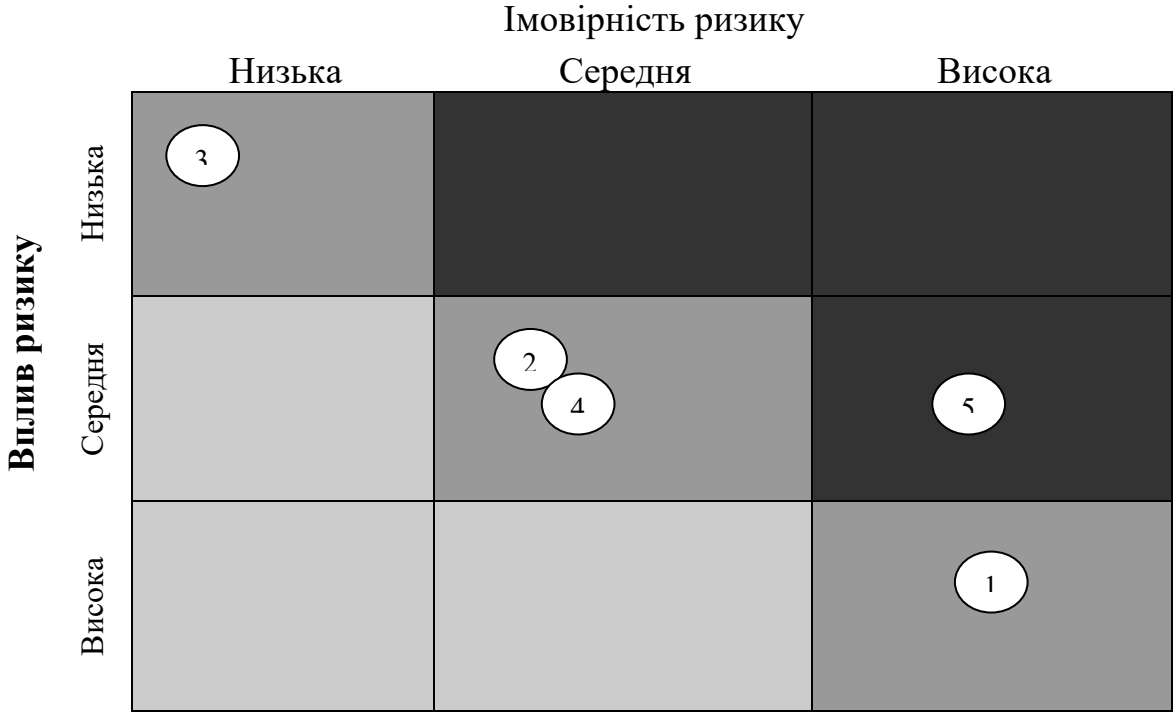

Рис. 3.7. Макет карти ризиків корпоративного управління досліджуваних агрохолдингів

* розроблено автором

Подібна характеристика ймовірності означає, що зазначені ризики мають невипадковий характер, тісно пов’язаний зі специфікою функціонування корпоративних структур в аграрному секторі, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища, політичної та економічної турбулентності, трансформацій управлінських підходів та посилення конкуренції.

У такому контексті ігнорування або відкладення реагування на зазначені ризики може мати значні негативні наслідки, зокрема дестабілізацію внутрішньої структури управління, зниження довіри

інвесторів, погіршення фінансових показників і, як наслідок, зменшення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, висновок із карти ризиків полягає у необхідності вже сьогодні впроваджувати проактивні заходи, спрямовані на пом'якшення впливу зазначених ризиків, а також формування системи раннього попередження, моніторингу та постійного перегляду ефективності функціонування системи управління ризиками в цілому.

У класичному варіанті «карта ризиків» корпоративного управління постає у вигляді матриці 3×3, утвореної перетином двох координатних осей: «Ймовірність настання ризикової події» та «Рівень збитку в разі її реалізації». Кожна з осей поділена на три рівні — низький, середній та високий, що дозволяє візуалізувати рівень загроз і сформувати орієнтири для управлінських дій. Оскільки точна кількісна оцінка ймовірності чи розміру потенційних збитків у корпоративному управлінні часто є утрудненою або взагалі неможливою через брак достовірної інформації чи складність прогнозування, категоризація ризиків за трьома рівнями є оптимальним компромісом між гнучкістю та інформативністю аналізу. Для кожної категорії визначено чіткі критерії віднесення ризику до відповідного рівня, що дозволяє зберегти об'єктивність та системність при формуванні карти ризиків.

Етап III. Розробка методичної документації та регламентація управлінської діяльності в частині ризик-менеджменту. Наступним кроком у формуванні системи управління ризиками є створення методичної та нормативно-організаційної бази, що забезпечить узгодженість дій усіх підрозділів підприємства та чітке розуміння їх функцій і відповідальності у процесі управління ризиками. Головна мета такого регламентування — забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі, із урахуванням балансу інтересів усіх стейкхолдерів — власників, акціонерів, менеджменту, працівників, інвесторів, споживачів тощо.

Організація процесу управління ризиками на підприємстві повинна враховувати цілу низку чинників, серед яких основними є:
– розмір підприємства та складність його організаційної структури;
– доцільність витрат на впровадження системи ризик-менеджменту;
– специфіка видів ризиків, що властиві конкретному підприємству;
– рівень кваліфікації персоналу та його готовність до участі в управлінні ризиками;
– стратегічні цілі підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Для побудови ефективної та функціональної системи ризик-менеджменту необхідно створити відповідний структурний підрозділ — службу управління ризиками, яка стане центром координації, збору, аналізу та моніторингу інформації щодо ризиків корпоративного управління. Така служба має володіти методичним апаратом, бути наділена повноваженнями, мати достатній рівень автономності та взаємодіяти з усіма структурними одиницями підприємства.

З цією метою розробляється система нормативно-методичних та організаційно-розпорядчих документів, до яких відносяться:

Політика управління ризиками — основоположний документ, що встановлює ідеологію побудови системи ризик-менеджменту. У ній визначаються стратегічні цілі та принципи управління ризиками, ключові поняття та категорії, типи ризиків, що враховуються в системі, обсяг відповідальності і повноваження служби з ризик-менеджменту, механізми взаємодії між підрозділами, порядок звітування та внутрішнього аудиту в частині ризиків.

Програма управління ризиками — деталізований робочий документ, який розробляється на основі політики управління ризиками. Вона включає: конкретний план впровадження системи управління ризиками; перелік і класифікацію ризиків, що властиві підприємству; методики оцінки, ранжирування та моніторингу ризиків; відповідність процесів управління ризиками до бізнес-процесів підприємства; опис процедур внутрішнього

контролю, аудиту та коригувальних дій у разі виявлення відхилень; стандартизовані форми документів і звітності.

Впровадження зазначених документів дозволяє формалізувати систему ризик-менеджменту, підвищити її адаптивність до змін зовнішнього середовища, створити основу для аналітичного супроводу управлінських рішень та забезпечити довгострокову стійкість підприємства до ризиків, характерних для системи корпоративного управління.

Таблиця 3.9

Підходи до організації системи ризик-менеджмент

Підходи до організації	Переваги	Недоліки
Розроблення розділів з управління ризиками керівниками окремих підрозділів у межах планів функціонального розвитку підприємства.	Працівники підрозділів можуть краще ідентифікувати ризики, характерні для їхнього напряму діяльності (відділ маркетингу - маркетингові ризики, фінансовий відділ - фінансові ризики та ін.). Економія ресурсів внаслідок поєднання функціональних обов'язків.	Можливість виникнення неузгодженості цілей та методів оптимізації у планах управління ризиками підрозділів підприємства.
Запровадження посади ризик-менеджера	Виділення ризик-менеджменту в окрему управлінську діяльність.	Відносно високий рівень суб'єктивності під час прийняття рішень ризик-менеджером. Додаткові фінансові витрати.
Створення відділу ризик-менеджменту	Формування цілісного плану ризик-менеджменту підприємства. Спеціалізація фахівців на окремих функціях ризик-менеджменту.	Додаткові витрати на організацію та функціонування відділу, а також на підготовку фахівців.
Формування тимчасових груп ризик- менеджменту	Колективне обговорення дає змогу генерувати більшу кількість цінних ідей щодо причин ризиків, методів їх оптимізації тощо.	Вплив авторитетних учасників групи на думку інших.
Залучення зовнішніх фахівців	Можливість врахування думок сторонніх експертів під час оцінювання рівня економічних ризиків, формування сценаріїв розвитку подій.	Витрати на оплату послуг експертів. Необхідність формування процедури підбору експертів з метою підвищення ефективності оцінювання.

Джерело. [187, с. 133]

Етап IV. Визначення методів впливу на ризики. У процесі побудови ефективної системи управління ризиками корпоративного управління важливо не лише виявити та оцінити ризики, а й визначити методи впливу на них, з урахуванням ролі та значення самої системи ризик-менеджменту у загальній системі управління підприємством. Одним із ключових кроків на цьому етапі є визначення «замовника» системи ризик-менеджменту, тобто тієї управлінської ланки, яка зацікавлена у впровадженні, розвитку й ефективному функціонуванні механізмів контролю за ризиками. Ним можуть виступати акціонери, наглядова рада, виконавчі органи, але надзвичайно важливо, щоб ця функція не була формальною. У разі відсутності зацікавлених у впровадженні ризик-менеджменту суб'єктів, така система залишатиметься лише декларативною та не забезпечуватиме досягнення практичних результатів.

Найбільш суттєвих змін у структурі ризик-менеджменту зазнає підприємство тоді, коли ініціаторами впровадження виступають акціонери. У такому випадку система управління ризиками починає виконувати функцію внутрішнього аудиту, основною метою якої є зіставлення фактичного рівня ризиків із очікуваними параметрами інвестування та надання обґрунтованих висновків щодо ефективності управлінських рішень.

Другим важливим напрямом є визначення організаційної моделі функціонування підрозділу з управління ризиками. Залежно від структури підприємства та обраної управлінської моделі можуть застосовуватись два варіанти:

- Розподілена модель, за якої управління ризиками інтегрується в діяльність відповідних функціональних підрозділів. У такому разі завдання з управління ризиками стають складовими цілей підрозділів, де ці ризики виникають, а координацію забезпечує центральна служба.
- Концентрована модель, що передбачає створення окремого структурного підрозділу, на який покладаються завдання з формування

політики управління ризиками, аналітичного супроводу, оперативного втручання в разі загроз та контролю над процесами.

Обидві моделі мають як переваги, так і недоліки, тому вибір між ними має базуватися на специфіці організаційної структури підприємства, рівні централізації управління, наявних кадрових ресурсах та стратегічних цілях.

Однак у випадку корпоративного управління класичні підходи до управління ризиками мають обмежене застосування, оскільки більшість ризиків не є операційними, а виникають на рівні взаємодії між учасниками корпоративних відносин. Саме тому методи зниження ризиків корпоративного управління мають бути специфічними та зорієнтованими на інституціональне регулювання взаємодії сторін. Основні напрями включають:

- Формалізація статусу учасників корпоративного управління – передбачає чітке закріплення в нормативних документах прав, обов’язків, повноважень та відповідальності органів управління (наглядової ради, правління, зборів акціонерів), що дозволяє запобігти конфліктам, зловживанням та несанкціонованим управлінським впливам.
- Формалізація процедур корпоративного управління – шляхом розробки регламентів, положень, внутрішніх стандартів і процедур, які забезпечують прозорість, підзвітність і передбачуваність у роботі органів управління.
- Запровадження етичних норм і стандартів – включає розробку і впровадження кодексів корпоративної етики, що регламентують поведінку членів ради директорів, топменеджменту, посадових осіб у межах прийнятної ділової практики.
- Формування політик корпоративного управління – насамперед стосується розробки мотиваційної політики, дивідендної політики, політики розкриття інформації, що забезпечують баланс інтересів менеджменту, акціонерів та інших зацікавлених осіб.

Усі зазначені напрями спрямовані на інституціоналізацію взаємодії в межах корпоративних відносин, зближення інтересів сторін, підвищення прозорості, підзвітності й ефективності функціонування підприємства.

Етап V. Аудит корпоративного управління на підприємстві. Завершальним етапом системи управління ризиками є проведення постійного моніторингу та аудиту з метою перевірки виконання управлінських рішень, оцінки ефективності впроваджених заходів та коригування ризик-орієнтованої стратегії. Від якості та системності такого моніторингу значною мірою залежить ефективність усієї системи корпоративного управління ризиками.

Аудит корпоративного управління дозволяє:

- виявити потенційні слабкі місця в системі управління;
- здійснити оцінку відповідності практики корпоративного управління стратегічним цілям підприємства;
- надати рекомендації щодо вдосконалення політик і процедур, спрямованих на зниження ризиків.

Моніторинг може здійснюватись на різних рівнях управління залежно від характеру ризиків та структури підприємства. Класифікація ризиків за рівнем суттєвості (пріоритетні, істотні, несуттєві) формує основу для вибору рівня управління ризиками: чим вищий рівень ризику — тим вищий рівень управлінського контролю він потребує.

Суть аудиту корпоративного управління полягає у всебічному аналізі практики корпоративного управління на підприємстві з метою:

- виявлення ризиків, що загрожують стратегічній стабільності та розвитку;
- окреслення напрямів реформування корпоративних відносин;
- розробки дієвих заходів щодо посилення контролю, прозорості та підзвітності управлінських органів;
- підготовки пропозицій для вдосконалення корпоративної структури та механізмів управління.

Основні об’єкти аудиту корпоративного управління охоплюють:

- дотримання прав акціонерів і відповідність внутрішнім та зовнішнім нормативам;
- структуру корпоративного капіталу;
- діяльність виконавчих і контролюючих органів;
- політику розкриття інформації;
- дотримання інтересів зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

Результатом проведення аудиту має стати оцінка відповідності системи корпоративного управління обраній стратегії розвитку, виявлення суперечностей або слабких місць у практиці управління та формування механізмів реагування на виявлені ризики. У процесі дисертаційного дослідження було розроблено модель аудиту корпоративного управління, що дозволяє забезпечити системність перевірки та зв'язок між стратегічними цілями підприємства і застосовуваними механізмами управління.

Узагальнена схема аудиту корпоративного управління на підприємстві представлена на рис. 3.8, де відображено послідовність процедур, логіку прийняття рішень і механізми контролю за результатами.

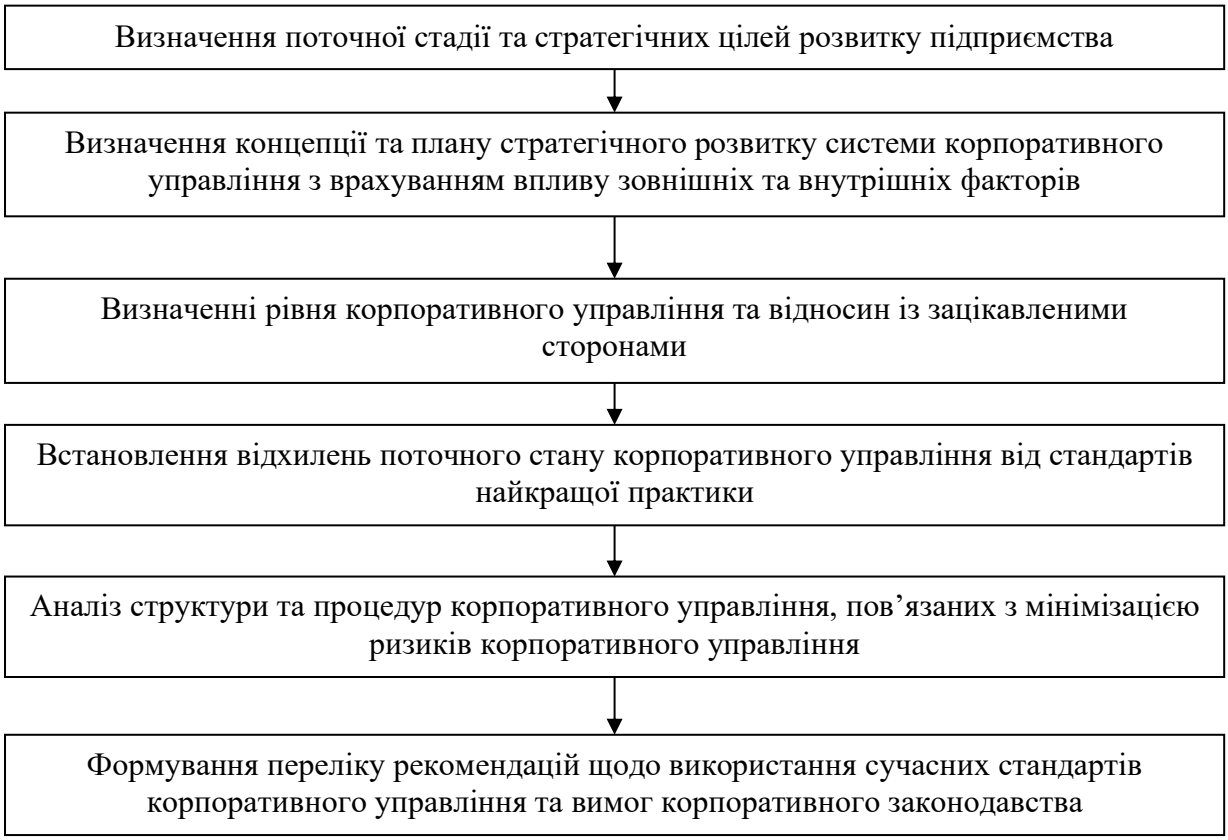

Рис. 3.8. Схема проведення аудиту корпоративного управління

* розроблено автором

Доцільність і актуальність аудиту корпоративного управління обумовлюється необхідністю оперативного реагування на проблеми, які виникають у системі корпоративного управління. У цьому контексті аудит виступає дієвим інструментом, що здатен забезпечити створення ефективних елементів програми вдосконалення практики корпоративних відносин на рівні підприємства відповідно до його стратегії, з урахуванням витрат і ризиків.

Проведення аудиту корпоративного управління дозволяє виявити сильні та слабкі сторони наявної практики управління, проаналізувати організаційно-економічні механізми корпоративного управління та з'ясувати, якою мірою ефективність цієї системи впливає на досягнення стратегічних цілей, визначених корпоративною стратегією підприємства.

Результатом аудиту є формування конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи корпоративного управління та її ключових елементів.

Відповідні функції з проведення аудиту можуть бути покладені на комітет з аудиту, комітет з управління ризиками, спеціалізований структурний підрозділ або відповідну службу корпоративного управління.

З організаційно-функціонального погляду аудит корпоративного управління не слід ототожнювати з внутрішнім аудитом. Основна функція внутрішнього аудиту полягає у моніторингу основних ризиків, механізмів їх контролю, виявленні недоліків внутрішньої системи контролю та контролі за їх усуненням. У той час як аудит корпоративного управління зосереджується, передусім, на аналізі, оцінці й формуванні рекомендацій, що робить його елементом системи внутрішнього контролю, але з ширшим стратегічним фокусом.

Таким чином, аудит корпоративного управління — це комплексна оцінка існуючої практики управління підприємством, встановлення її відповідності стратегічним цілям, виявлення сильних і слабких сторін, а також формування пакету рекомендацій щодо вдосконалення ключових елементів системи корпоративного управління.

Запровадження повноцінної системи управління ризиками у сфері корпоративного управління створює низку позитивних ефектів, а саме:

Підвищення прозорості інформації — органи управління та інші зацікавлені сторони отримують повну та актуальну інформацію про основні корпоративні ризики, їх значущість, а також дії, що здійснюються для їх управління або мінімізації.

Можливість попереджувального управління ризиками — система дає змогу не лише реагувати на ризики, що реалізувались, а й здійснювати превентивні дії, спрямовані на недопущення їх виникнення або зниження їх імовірності.

Прийняття рішень на основі оцінки ризиків — управлінські рішення ухвалюються з урахуванням ризиків, що дозволяє не лише краще контролювати результати, але й підвищити рівень обґрунтованості стратегічних кроків.

Оптимізація витрат і підвищення результативності — управління корпоративними ризиками сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства, ефективності його функціонування та кінцевих фінансових результатів.

Зміцнення ділової репутації — впевненість усіх зацікавлених сторін у тому, що ризики корпоративного управління перебувають під контролем, сприяє підвищенню довіри до підприємства з боку інвесторів, партнерів, акціонерів та суспільства.

Сучасний етап розвитку корпоративного управління характеризується тісним зв’язком з економічною ситуацією в країні та світі. У контексті глобальної нестабільності, уповільнення інвестиційної активності та зміщення пріоритетів на збереження капіталу, зростає значення системної підтримки високих стандартів корпоративного управління. Це обумовлює необхідність інтеграції ризик-менеджменту в стратегічне планування та управлінські процеси, що виводить корпоративне управління на новий рівень якості, ефективності та адаптивності.

3.3 Раціоналізація корпоративного управління суб'єктів аграрного бізнесу в умовах агропромислової інтеграції

Для забезпечення ефективного розвитку аграрного сектору економіки України, а також підвищення конкурентоспроможності його продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, необхідно створити та підтримувати ефективні організаційно-правові форми функціонування підприємницьких структур. Саме такі структури повинні бути здатними забезпечувати високі виробничі результати, оперативно реагувати на зовнішні виклики, адаптуватися до змін ринкової кон’юнктури та діяти в умовах зростаючої міжнародної конкуренції. У зв’язку з цим, пріоритетним завданням розвитку аграрного сектору є нарощування і стабілізація обсягів

виробництва продовольчих ресурсів, що має стратегічне значення як для економічної безпеки країни, так і для її продовольчої незалежності.

Виконання цього завдання сприятиме не лише забезпеченню необхідного рівня споживання продуктів харчування на душу населення, але й зменшить залежність держави від імпорту продовольства. Крім того, воно створить сприятливе організаційно-економічне середовище для товаровиробників сільськогосподарської продукції та значно поліпшить соціально-економічний розвиток сільських територій, що особливо важливо з огляду на сучасні демографічні та інфраструктурні виклики, які постають перед українським селом.

В умовах глобалізації світової економіки особливої актуальності набуває правильне формування корпоративної стратегії вітчизняних аграрних корпорацій, оскільки саме від ефективності стратегічних управлінських рішень залежить їхня здатність інтегруватися у світові економічні процеси, зберігши при цьому власну конкурентоспроможність і стабільність розвитку. Належна побудова корпоративної стратегії дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища, залучати інвестиції, забезпечувати диверсифікацію ризиків та нарощувати додану вартість.

Глобалізація як багатоаспектне і суперечливе явище не має однозначної інтерпретації її наслідків. З одного боку, вона спрощує та прискорює процеси міжнародної економічної взаємодії, відкриває доступ до новітніх технологій і знань, стимулює економічне зростання за рахунок залучення ресурсів та інновацій. З іншого боку, глобалізаційні процеси можуть призводити до поглиблення структурної нерівномірності, зокрема через закріплення периферійної моделі розвитку в окремих країнах, втрату контролю над національними ресурсами та послаблення економічного суверенітету. Крім того, унаслідок глобалізації зростає конкуренція між усіма економічними суб’єктами, незалежно від їхньої потужності, що особливо негативно впливає на слабко розвинені країни, малий бізнес і соціальну стабільність, спричиняючи зниження рівня життя населення. Саме

тому одним із пріоритетів міжнародної політики є розширення кола країн, які отримують позитивні ефекти від глобалізації, одночасно мінімізуючи її негативні наслідки [141, с. 181].

У контексті аграрного сектору економіки України, а також з огляду на розвиток сільських територій, глобалізація має як потенціал розвитку, так і виклики, що потребують стратегічної адаптації (див. рис. 3.9). Врахування тенденцій глобалізації є критично важливим для вітчизняних сільськогосподарських підприємств, оскільки галузева інтеграція в глобальні ринки впливає на структуру експорту, ціноутворення, інвестиційну привабливість та технологічний рівень виробництва.

В умовах посилення глобальних викликів ключовими орієнтирами корпоративної стратегії стають три основні показники, що визначають ефективність функціонування підприємств аграрного сектору: вартість залучення капіталу, ризик неплатоспроможності та ризик втрати контролю над підприємством. Вартість капіталу залежить від комплексу взаємопов’язаних чинників, серед яких найвагоміші — рівень прибутковості господарської діяльності, фінансова стабільність, ліквідність активів, а також ситуація на ринку капіталу як на національному, так і на галузевому рівнях. Вплив мають також очікувана прибутковість інвестиційних проєктів, обсяг залучених коштів та рівень ефективності внутрішніх механізмів контролінгу, що реалізуються в межах підприємства.

Водночас, зростання ризиків останніми роками прямо пов’язане з поглибленням інтеграційних процесів у глобальній економіці та високим рівнем взаємозалежності між її структурними елементами. У зв’язку з цим актуалізується необхідність впровадження систем управління ризиками у сфері корпоративного управління, здатних забезпечити гнучкість, стійкість та адаптивність аграрних підприємств до викликів глобального середовища [141, с. 182].

Рис. 3.9. Наслідки глобалізації для аграрного сектору економіки

* розроблено автором

Особливої актуальності в умовах посилення глобалізаційних викликів набуває формування такої системи корпоративного управління, яка б забезпечувала стійку міжнародну конкурентоспроможність аграрного корпоративного сектору України, сприяла сталому економічному зростанню, інноваційному розвитку та соціальній орієнтації національної економіки. У цьому контексті надзвичайно важливим є системне дослідження актуальних проблем функціонування корпоративного управління, комплексний аналіз його сучасного стану, змін та перспектив удосконалення, що повинні

враховувати як внутрішньогосподарські чинники, так і зовнішні глобальні тенденції. Вивчення міжнародного досвіду управління корпоративними структурами, а також оцінка можливостей його адаптації до українських реалій, має стати невід'ємною частиною науково-методичних підходів до модернізації систем корпоративного управління в аграрному секторі.

Удосконалення корпоративного управління в підприємствах аграрної сфери слід розглядати як один із визначальних чинників формування сприятливого інвестиційного клімату, підвищення ефективності господарської діяльності підприємств, забезпечення захищеності прав інвесторів, а також збалансованого урахування інтересів усіх стейкхолдерів — акціонерів, працівників, партнерів, споживачів та держави. Ефективне корпоративне управління дозволяє підвищити прозорість і підзвітність бізнесу, знизити рівень ризиків, що виникають у процесі прийняття управлінських рішень, і сформувати чітку структуру корпоративних відносин.

Як первинна ланка економіки, корпоративні формування виконують важливу соціально-економічну функцію: через них реалізуються національні економічні інтереси, забезпечується політична стабільність та соціальний добробут. Корпоративна структура, таким чином, виступає не лише організаційно-господарською одиницею, а й складною соціально-економічною системою, яка чутливо реагує на зміни макроекономічного середовища, фінансову нестабільність, державну політику та кон'юнктуру світових ринків.

Розглядаючи корпоративну структуру з точки зору системного підходу, її доцільно трактувати як впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, кожен із яких має свої специфічні властивості, функції та потенціал, необхідний для ефективного функціонування всієї системи. Злагоджена взаємодія між цими елементами — управлінськими, виробничими, фінансовими, логістичними, маркетинговими тощо — дозволяє досягати синергетичного ефекту, який виявляється у підвищенні

конкурентоспроможності корпоративного об’єднання порівняно з окремими, неінтегрованими структурами.

Одним із ключових чинників трансформації аграрного сектору є процес інтеграції, який забезпечує формування великих ефективних корпоративних об’єднань із розширеним доступом до інвестиційних ресурсів, технологій, ринків збуту, державної підтримки та політичного впливу. Завдяки інтеграції відбувається об’єднання елементів агровиробництва, переробки, логістики, маркетингу та реалізації продукції в межах єдиного управлінського контуру. Це дозволяє створювати конкурентні переваги на основі інноваційних рішень у сфері сільськогосподарського виробництва, сучасних методів переробки, логістичної ефективності, якості продукції та диференціації збуту.

Формування інтегрованих корпоративних структур в аграрному секторі, які охоплюють усі етапи створення агропродовольчої доданої вартості — від вирощування сировини до реалізації готової продукції — вимагає чіткого розуміння організаційно-економічних принципів їх побудови. Це, зокрема, стосується розробки й впровадження механізму створення, функціонування і розвитку таких структур на основі системної взаємодії їхніх елементів та раціонального використання ресурсного потенціалу. Відповідну модель можна представити у вигляді схеми раціоналізації організаційно-економічного механізму функціонування агропромислових інтегрованих формувань (див. рис. 3.10).

Цей механізм включає комплекс інструментів стратегічного і оперативного управління, фінансово-економічної координації, корпоративного контролю, управління ризиками, а також механізми партнерства з державними інституціями, науково-дослідними організаціями та міжнародними структурами. Такий підхід дозволяє створити ефективну модель корпоративного управління, здатну забезпечити адаптацію до викликів глобального середовища, сталий розвиток підприємств та інтеграцію української аграрної продукції у світовий ринок.

Рис. 3.10. Механізм раціоналізації функціонування системи інтегрованого формування

* розроблено автором

Механізм створення інтегрованого агропромислового формування має слугувати чітко структурованою моделлю, що визначає як мотиваційні чинники його формування, так і організаційно-правові форми та інституційні засади побудови інтеграційних зв'язків. Основною метою цього механізму є забезпечення цілісності, стабільності та високої ефективності функціонування інтегрованого об'єднання як складної, багаторівневої системи. Він повинен враховувати особливості аграрного виробництва, потреби в ресурсній синхронізації та специфіку ринкової взаємодії між елементами агропромислового комплексу.

Зазначений механізм передбачає побудову організаційної моделі, що охоплює основні етапи формування, розвитку та удосконалення інтегрованих структур. На рис. 3.11 представлено концептуальну схему такого механізму, в якій узагальнено ключові елементи організаційної взаємодії між суб'єктами інтеграції, а також принципи їх координації задля досягнення єдиного стратегічного бачення розвитку.

Рівень ефективності створення й подальшого функціонування інтегрованого формування безпосередньо залежить від ступеня налагодженості організаційно-економічної системи взаємодії між усіма суб'єктами, які беруть участь у процесі агровиробництва, переробки, логістики та реалізації продукції. Такі системи повинні бути здатними забезпечити довгострокову сталість виробничих і економічних зв'язків, адаптивність до зовнішніх змін та гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

До головних ключових чинників, що обумовлюють необхідність створення інтегрованих структур в аграрному секторі економіки, належать:

1. Недостатня координація та слабкі економічні зв'язки між сільськогосподарськими виробниками та підприємствами з переробки сільськогосподарської сировини, що зумовлює суттєві втрати потенційної економічної вигоди, зменшення доданої вартості на рівні виробника, а також зниження конкурентоспроможності кінцевого продукту.

2. Нарощування обсягів виробництва та концентрація аграрних підприємств потребують стабільного й гарантованого забезпечення переробних потужностей необхідною кількістю сировини, що забезпечується через інтегровану взаємодію виробничих та переробних підрозділів у межах єдиної структури.

3. Поглиблення спеціалізації аграрного виробництва, зростання індустріального типу господарювання, у тому числі створення великих аграрних підприємств із вузькопрофільним виробництвом, зумовлює необхідність формування ефективної інфраструктури для збуту продукції, логістики та переробки, що можливе завдяки інтеграції з відповідними секторами.

Функціональний механізм інтегрованого формування повинен забезпечувати оперативне та стратегічне управління ефективністю через налагоджену взаємодію між структурними елементами. Така взаємодія передбачає наявність регулятивного економічного апарату, який ґрунтується на застосуванні чітко визначених критеріїв ефективності, оцінці досягнутого синергетичного ефекту, а також на використанні механізмів координації, моніторингу та зворотного зв’язку.

У якості базових критеріїв оцінки ефективності діяльності інтегрованих формувань доцільно використовувати:

- Рівень фінансової спроможності як самого інтегрованого об’єднання, так і окремих суб’єктів господарювання, що входять до його складу, що дозволяє оцінити фінансову стійкість та інвестиційні можливості системи в цілому.
- Якість виробленої продукції та її собівартість, що є індикаторами конкурентоспроможності та ефективності технологічних і виробничих процесів.
- Виробничі та фінансово-економічні результати діяльності, які визначають загальну рентабельність, ефективність використання ресурсів та динаміку економічного зростання інтегрованої структури.

- Рівень соціального розвитку, який включає такі аспекти, як створення нових робочих місць, підвищення рівня доходів населення, розвиток інфраструктури та поліпшення соціальних стандартів у сільській місцевості.

Таким чином, механізм створення й функціонування інтегрованих формувань в аграрному секторі покликаний стати основою для формування стійкої економіко-виробничої системи, що здатна генерувати додану вартість, підвищувати ефективність агропромислового виробництва, забезпечувати соціальну стабільність і сприяти інтеграції України у світовий аграрний простір.

Рис. 3.11. Підхід з формування та удосконалення розвитку інтегрованих структур в аграрному секторі економіки.

* розроблено автором

Ефективний функціональний механізм діяльності інтегрованого формування має забезпечувати досягнення спільної мети всіх учасників інтеграційного об'єднання, спрямованої на зростання конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості агропромислової

системи. Такий механізм орієнтований на своєчасне виявлення неефективних або ризикованих господарських операцій, які можуть негативно впливати на координацію дій між учасниками інтеграції, а також на забезпечення ефективного та збалансованого розподілу фінансових, матеріально-технічних і трудових ресурсів у межах інтегрованого об'єднання.

Поряд з оцінкою загальної результативності діяльності інтегрованих формувань, особливе значення має визначення величини синергетичного ефекту, що виникає внаслідок спільної роботи суб'єктів господарювання, об'єднаних в єдину систему. Наявність синергії свідчить про те, що об'єднання учасників створює стійку та ефективну економічну систему, у якій сумарний ефект перевищує результат, можливий у разі функціонування кожного суб'єкта окремо.

Синергетичний ефект інтеграції проявляється в кількох ключових сферах. У маркетинговій сфері – через спільне просування продукції на ринку, вихід на нові збутові канали та розширення ринків збуту. У сфері інновацій – шляхом впровадження сучасних технологічних рішень, що забезпечують підвищення продуктивності та якості продукції. В управлінській сфері – за рахунок трансферу досвіду, знань і управлінських підходів між учасниками інтеграційної структури, що сприяє зростанню ефективності ведення господарської діяльності.

Механізм раціоналізації функціонування системи інтегрованих формувань повинен сприяти появі ефекту синергії, який проявляється тоді, коли спільне використання ресурсів у межах об'єднання дає більший прибуток, ніж у разі окремої діяльності кожного учасника. Інтеграція сільськогосподарського та промислового виробництва в межах єдиної системи створює передумови для максимального розкриття потенціалу синергетичного ефекту.

До ключових умов, за яких синергетичний ефект проявляється найбільш повно, слід віднести: повну координацію, збалансованість та узгодженість усіх етапів виробництва, переробки, зберігання та збуту

продукції; усунення зайвих посередників у ланцюгах постачання і реалізації; зниження загальної собівартості продукції й витрат, пов'язаних з її обігом; а також більш ефективне використання трудових, сировинних та технічних ресурсів.

Для кількісного оцінювання синергетичного ефекту доцільно розраховувати співвідношення між загальним рівнем рентабельності інтегрованого виробництва та середнім рівнем рентабельності по кожному суб'єкту, що входить до складу інтеграції. Це дозволяє виявити не лише ефективність синергії, але й визначити слабкі місця, які потребують удосконалення.

Механізм розвитку інтегрованих формувань має встановити довгострокові перспективи функціонування створеного корпоративного об'єднання, визначити обсяг ресурсів, необхідних для його адаптації до структурних зрушень у зовнішньому середовищі, та сформувати стратегічні напрями його подальшої еволюції. Такий механізм також повинен враховувати динамічну зміну ринкових умов, регуляторного середовища, а також технологічних та організаційних інновацій.

Запропонований механізм раціоналізації функціонування агропромислового інтегрованого формування виконує функцію інструменту для координації, стимулювання та регулювання взаємодії підприємств аграрного сектору. З огляду на зовнішні виклики, механізм забезпечує формування адаптивного організаційно-економічного середовища, здатного підтримувати сталий розвиток і зростання конкурентоспроможності учасників інтеграційної системи.

На сучасному етапі саме аграрні холдинги є прикладом ефективних інтегрованих формувань, для яких характерне прагнення до максимізації синергетичного ефекту. В їх основі лежить концепція інтеграції як стратегічної мети й організаційної моделі, що дозволяє оптимізувати всі аспекти господарської діяльності – від вирощування продукції до її кінцевого продажу.

Відтак, реалізація інтеграційної стратегії на підприємствах є складовою частиною загальної корпоративної стратегії розвитку, що базується на визначених етапах та передбачає формування ефективної системи управління відповідно до ринкових викликів та економічних перспектив.

Основною метою впровадження процесу корпоративної реструктуризації окремих підприємств агропромислового комплексу є посилення їхньої позиції на ринку, що досягається шляхом підвищення ефективності господарської діяльності. Результативність такого підвищення може бути кількісно оцінена через економічну доцільність укрупнення підприємства, зокрема шляхом аналізу змін у показниках обсягів валової продукції та прибутку підприємства після проведення реструктуризаційних заходів [138, с. 119].

Особливу увагу слід приділити ключовому аспекту інтеграційних процесів у агропромисловому виробництві, а саме формуванню агрохолдингів. Утворення нових організаційних структур у формі аграрно-промислових об’єднань, незалежно від обраного формату інтеграції (горизонтального, вертикального чи змішаного), створює передумови для досягнення ефекту масштабу. Такий ефект забезпечується концентрацією виробничих ресурсів та потужностей в межах єдиного управлінського центру, що дозволяє суттєво підвищити сукупну вартість активів об’єднаної групи підприємств. У результаті такої концентрації з’являється можливість виходу на зовнішні фінансові ринки, що значно розширює доступ до інструментів залучення додаткових фінансових ресурсів та підвищує інвестиційну привабливість інтегрованого об’єднання.

Для комплексного аналізу ефективності процесу інтеграції та оцінювання впливу витрат на формування валового прибутку підприємства було застосовано економіко-статистичні методи дослідження. Зокрема, була побудована модель залежності валового прибутку від сукупності основних видів витрат, структурованих за відповідними елементами витратної частини.

До складу цих елементів входять:

Витрати на оплату праці, які охоплюють суми основної та додаткової заробітної плати, а також інші виплати, передбачені чинним законодавством у сфері праці. До цього ж компоненту включено витрати, пов'язані з підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації персоналу.

Витрати на соціальні заходи, що формуються з обов'язкових відрахувань на соціальне страхування та інші податкові платежі, нараховані на фонд оплати праці працівників.

Матеріальні витрати, які включають витрати на сировину, основні матеріали, паливно-мастильні матеріали, запасні частини до техніки, насіння, посадковий матеріал, мінеральні добрива, корми, а також засоби захисту рослин і ветеринарні препарати.

Амортизаційні витрати, що включають нараховану амортизацію основних засобів, необоротних матеріальних та нематеріальних активів, які використовуються у виробничому процесі.

Інші операційні витрати, які охоплюють витрати на оплату послуг сторонніх організацій, проведення ремонтних робіт необоротних активів, обслуговування та утримання виробничих потужностей, орендну плату за земельні ділянки (паї), а також інші витрати, безпосередньо пов'язані з виробничою діяльністю підприємства.

Аналітичне обґрунтування моделі та вихідні дані, що використовуються для побудови функціональної залежності між прибутком та вказаними категоріями витрат, наведено у таблиці 3.10. Такий підхід дозволяє оцінити внесок кожного виду витрат у загальний фінансовий результат та виявити можливості для підвищення рентабельності підприємства в умовах інтеграції.

З метою оцінки сили впливу на валовий прибуток факторів наведених в таблиці 3.6, була сформована лінійна модель залежності (формула (3.4)).

$$y = 228{,}93 - 0{,}36x_1 - 6{,}80x_2 + 2{,}29x_3 + 1{,}92x_4 - 20{,}62x_5, \qquad (3.4)$$

де y – валовий прибуток, млн грн;

x_1 – витрати на оплату праці, млн грн;

x_2 – витрати на соціальні заходи, млн грн;

x_3 – матеріальні витрати, млн грн;

x_4 – витрати на амортизацію, млн грн; x_5 – інші операційні витрати, млн грн.

Таблиця 3.10

Залежність валового прибутку від основних видів витрат за елементами у ПАТ «Миронівський хлібопродукт»

Рік	Валовий прибуток, млн грн	Витрати на оплату праці, млн грн	Витрати на соціальні заходи, млн грн	Матеріальні витрати, млн грн	Витрати на амортизацію, млн грн	Інші операційні витрати, млн грн
2013	583,3	369,9	111	534,6	127	13,4
2014	604,1	593,0	177,9	857,1	203,5	21,8
2015	1 407,5	904,2	271,2	1324,9	309,4	15,8
2016	1 923,3	1 248,6	374,6	1830,3	428,4	20
2017	2 319,3	1 728,0	518,4	2560,4	572,4	20,8
2018	2 878,8	2 267,4	680,2	3305,1	775,9	57
2019	3 241,9	2 402,0	720,6	3933,8	845,5	104,7
2020	2 487,8	2 801,8	840,6	4524,4	1022,7	149,9
2021	4 867,8	3 126,2	687,7	4764,1	1069,7	121,6
2022	2 477,7	2 597,5	571,5	4020,1	907,3	189,2
2023	3 095,7	3 018,8	664,2	4498,3	1242,2	205,9
Коефіцієнт регресії залежності валового прибутку від:		-0,36	-6,80	2,29	1,92	-20,62

Джерело. Розраховано автором

Запропонована лінійна модель була успішно апробована на прикладі господарської діяльності ПАТ «Миронівський хлібопродукт». Її практичне застосування надало можливість здійснювати прогнозування обсягу валового прибутку, а також формувати механізми цілеспрямованого впливу на його величину шляхом регулювання ключових факторів, включених до моделі. Такий підхід створює дієві передумови для підвищення результативності системи корпоративного управління, забезпечуючи її гнучкість і

адаптивність до змін як у внутрішньому середовищі підприємства, так і під впливом зовнішніх ринкових умов.

Побудована лінійна модель функціонування ПАТ «Миронівський хлібопродукт» підтверджує достатній рівень релевантності між управлінськими змінними та економічними результатами, що дозволяє використовувати її як аналітичний інструмент у процесі управлінського моделювання та прийняття рішень. Крім того, модель дає змогу виявляти потенційні внутрішні резерви підвищення ефективності управління, що сприяє зміцненню стратегічних позицій суб'єктів аграрного бізнесу в умовах конкурентного середовища (рис. 3.16).

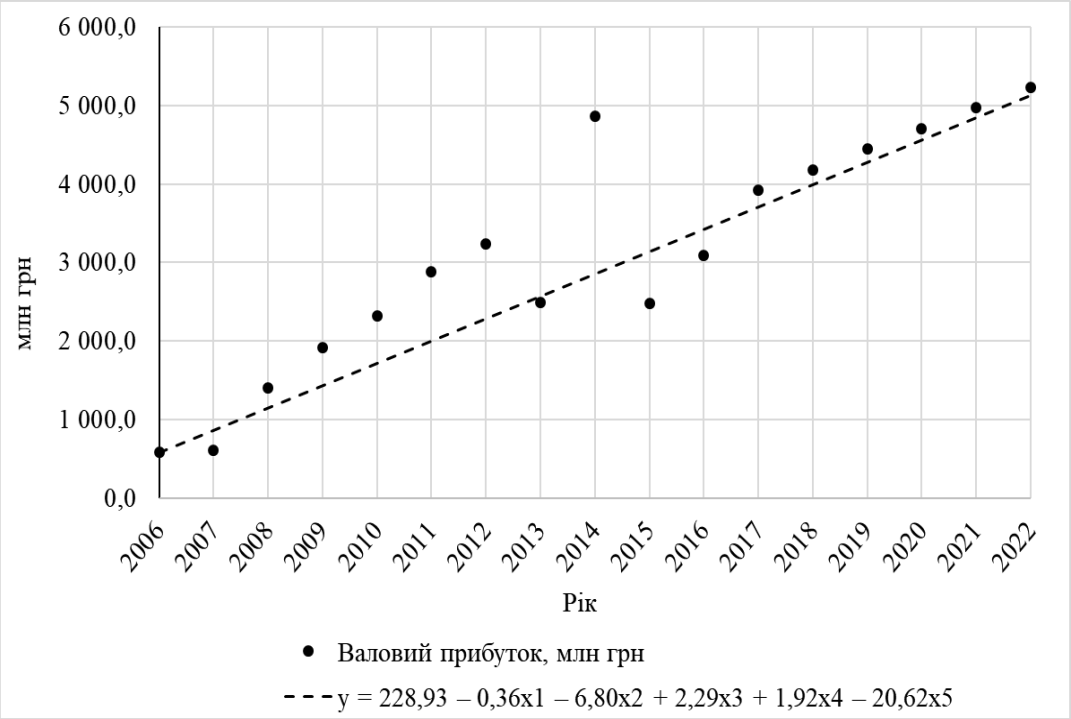

Рис. 3.16. Результати моделювання фінансових результатів діяльності ПАТ «Миронівський хлібопродукт» у 2006-2022 рр.*

*** у** – валовий прибуток, млн грн; x1 – оплата праці, млн грн; x2 – витрати на соціальні заходи, млн грн; x3 – матеріальні витрати, млн грн; x4 – витрати на амортизацію, млн грн;

x5 – інші витрати, млн грн.

Таким чином, результати дослідження свідчать про те, що саме належне формування та ефективне застосування механізмів корпоративного управління у суб'єктах аграрного бізнесу України є ключовим чинником їхньої стійкості в умовах жорсткої конкуренції. Лише за умови системної організації корпоративного управління підприємства спроможні зберігати свої ринкові позиції, протистояти зростаючому тиску з боку імпортних виробників, а також покращувати фінансово-економічні результати діяльності. Особливо вагомим є потенціал зростання через розширення обсягів експорту продукції, що в умовах глобалізованої економіки забезпечує стратегічні переваги та підвищує конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

Висновки до розділу 3

1. Доведено, що корпоративні структури сприяють відновленню технологічної та економічної єдності агропромислового виробництва, підвищенню рівня його технічної оснащеності та фінансової забезпеченості, мобілізації значних фінансових ресурсів для інвестування у будівництво сучасних агропромислових комплексів. Корпоративна модель вертикальної інтеграції забезпечує централізоване та оперативне управління виробничо-господарською діяльністю підприємств на різних стадіях технологічного ланцюга не за рахунок адміністративних важелів, а через контроль над власністю, усуваючи протиріччя між спільністю виробничих завдань і економічною відокремленістю підприємств різних сфер АПК.

2. На основі проведеного дослідження встановлено, що основними напрямами вдосконалення вітчизняної моделі корпоративного управління є: створення ефективної системи взаємодії та взаємовідносин усіх зацікавлених сторін; формування стратегічних напрямів розвитку; контроль за реалізацією стратегії; підвищення ринкової вартості компаній та усунення конфліктів

інтересів серед учасників корпоративних відносин. Удосконалення має ґрунтуватися на базових принципах корпоративного управління, визнаних міжнародних кодексах, загальноприйнятій практиці та законодавстві.

3. Вдосконалення системи корпоративного управління доцільно здійснювати у напрямі інтеграції управлінських функцій, посилення стратегічної та контрольної складових, адаптації міжнародних стандартів та розроблення рекомендацій щодо організації управлінських процесів у корпораціях. Корпоративне управління повинно забезпечувати адаптивність та стійкість підприємств у мінливому зовнішньому середовищі, встановлюючи відповідність між змінами в структурі та культурі корпоративного суб’єкта й викликами ринку.

4. Використання методичного підходу до визначення рівня корпоративного управління на підприємствах аграрного сектору з опорою на економіко-математичне моделювання дозволяє ідентифікувати ключові фактори зовнішнього та внутрішнього середовища для кожного підприємства, формалізувати взаємозв’язки між ними, а відтак – оптимізувати управлінські рішення та підвищити результативність господарської діяльності.

ВИСНОВКИ

В дисертації отримане нове вирішення складного наукового завдання обґрунтуванні теоретичних, методичних і практичних засад ідентифікації та імплементації економічних й організаційно-правових засад розвитку корпоративного управління в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу. В процесі виконання дослідження отримані такі основні висновки:

1. На основі вивчення та аналізу наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників уточнено зміст поняття «корпоративне управління», яке доцільно трактувати як елемент управління організацією, функціонування якої здійснюється в рамках корпоративної форми підприємництва. Цей процес передбачає наявність системи суб’єктів корпоративного управління, побудованої на розмежуванні владних та управлінських повноважень, виокремленні рівнів стратегічних і оперативних завдань, акціонуванні капіталу з урахуванням груп акціонерів. Такий підхід забезпечує збереження цілісності корпоративної власності, формування корпоративної культури та врегулювання інтересів акціонерів, із урахуванням галузевих особливостей виробничої діяльності та результативності функціонування суб’єктів господарювання.

2. У процесі дослідження удосконалено науковий підхід до розвитку корпоративного управління в межах корпоративних суб’єктів господарювання, що сприяє досягненню балансу між його складовими на підприємствах аграрного сектору та зумовлює їх соціально-економічну ефективність. Доведено, що забезпечення високої ефективності корпоративного управління передбачає належну організацію корпоративних відносин. Обґрунтовано необхідність врахування досвіду функціонування основних моделей корпоративного управління (англо-американської, німецької та японської), а також практики формування корпоративних кодексів, що регулюють права акціонерів, підзвітність менеджменту, порядок

використання корпоративної власності та формування корпоративної культури.

3. На основі аналізу діяльності корпоративних формувань аграрного сектору України із залученням основних виробничих факторів встановлено, що у 2023 році агрохолдинги забезпечили 31,8 % валового виробництва продукції рослинництва та 28 % – тваринництва. При цьому понад 90 % загальнодержавного виробництва м’яса птиці та яєць припадає саме на агрохолдинги. Для таких структур характерна чітка спеціалізація: материнська компанія зосереджена на фінансово-інвестиційній діяльності, головне підприємство виконує функції трейдера та займається маркетингом, а дочірні структури займаються зберіганням і переробкою продукції. Водночас базою агрохолдингів залишаються поглинуті або контрольовані сільськогосподарські підприємства. Виявлено сильні й слабкі сторони їх діяльності, а також зовнішні можливості та загрози.

4. Аналіз структури управління агрохолдингами дозволив виявити внутрішньо-організаційні корпоративні відносини та визначити їхню близькість до німецької моделі корпоративного управління. Розроблено модель виробничої структури управління корпоративним формуванням на основі процесного підходу, що забезпечує оперативне переміщення капіталу, розширення обсягів виробництва і сфер діяльності, стабільність доходів та повну реалізацію переваг інтегрованих підприємств.

5. Удосконалено методичний підхід до оцінювання рівня корпоративного управління в аграрних підприємствах на основі експертного оцінювання внутрішніх і зовнішніх факторів та обчислення загального інтегрованого показника. Практична апробація цього підходу на прикладі досліджуваних підприємств показала, що найвищий рівень корпоративного управління зафіксовано у ПАТ «Миронівський хлібопродукт» (80,12). Нижчі значення отримано для ТОВ «Астарта-Київ» (61,92). Доцільність використання даного показника підтверджується його простотою, надійністю результатів та здатністю виявляти шляхи підвищення фінансово-економічної

ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

6. У ході дослідження встановлено, що підвищення стійкості корпоративного управління в аграрному секторі тісно пов’язане з ефективним впровадженням ризик-менеджменту. Основними його складовими є ідентифікація ризиків, побудова карти ризиків корпоративного управління, розробка та реалізація заходів впливу, аудит результатів корпоративного управління, а також уточнення функціональних обов’язків органів управління з урахуванням завдань системи ризик-менеджменту.

7. Розроблено алгоритм реалізації стратегій інтеграції розвитку підприємств, що включає три етапи: організаційне проєктування, реалізацію стратегії та моніторинг інтеграційних процесів. З використанням економетричних моделей здійснено прогнозування результатів діяльності агрохолдингів шляхом моделювання впливу змін у витратах на оплату праці, соціальні заходи, матеріальні ресурси, амортизаційні нарахування та інші операційні витрати на рівень валового прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрний сектор України: тенденції, суб'єкти, перспективи реформування. Інститут стратегічних досліджень «Нова Україна». [електронний ресурс]. Режим доступу: http://newukraineinstitute.org.
2. Агрохолдинги України. [електронний ресурс]. Режим доступу: http://cugp.com.ua/links/21-ukrainian-agroholdings.html.
3. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. К.: КНЕУ, 2002. 624 с.
4. Андрійчук В. Г. Капіталізація сільського господарства: ідентифікація і мотиви здійснення. Економіка АПК. 2006. № 1. С. 40–54.
5. Андрійчук В. Г. Капіталізація сільського господарства: стан та економічне розвитку: монографія. Ніжин: ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2007. 216 с.
6. Андрушків Б. М., Черничинець С. П. Корпоративне управління: навч. посіб. К.: Кондор, 2011. 528 с.
7. Астапова Г. В. Організаційно-економічний механізм корпоративного управління авіапідприємством на основі права трудової власності: монографія. К.: НАУ, 2006. 244с.
8. Астапова Г. В. Функціонально-цільовий механізм корпоративного управління: підходи щодо формування та забезпечення дії. Вісник Донецького університету економіки та права. 2010. № 1. С. 57–62.
9. Бала О. І., Мукан О. В., Бала Р. Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2010. № 682. С. 11–15.
10. Басюркіна Н. Й. Особливості і наслідки процесів укрупнення в агропромисловій сфері України. Економіка харчової промисловості. 2012. № 4. С. 10–14.
11. Баюра Д. О. Аудит у системі корпоративного управління акціонерних

товариств. Теоретичні та практичні питання економіки. 2009. № 20. С. 124–129.

12. Баюра Д. О. Корпоративне управління як об’єкт наукового дослідження. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». 2008. № 99-100. С. 60–64
13. Баюра Д. О. Корпоративна реструктуризація як чинник підвищення ефективності корпоративного управління. Формування ринкових відносин в Україні. 2008. № 12 (91). С. 3–7.
14. Баюра Д.О. Модель корпоративного управління: стан та перспективи розвитку: монографія. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет». 2009. 288 с.
15. Біленький О.Ю. Аграрне виробництво в умовах глобалізації: монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2012. 478 с.
16. Білорус О.Г., В.І. Власов Розвиток процесів глобалізації в постіндустріальну епоху: монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2007. 54 с.
17. Білошапка В.А. Зміст та пріоритети управлінської роботи менеджерів ТНК. Формування ринкових відносин в Україні. 2008. № 10(89). С. 19–22.
18. Бобир Ю.О. Проблеми забезпечення прибутковості АПК України. Формування ринкових відносин в Україні. 2005. №10(53). С. 103-106.
19. Богодухов Д.О. Ефективна дивідендна політика акціонерного товариства: основні принципи, методи та практика використання в Україні. Фінанси та кредит. 2002. №10. С. 41-47.
20. Болгарова Н.К., Паневник Т.М. Розвиток формувань холдингового типу як перспективна форма інтеграційних процесів в аграрному секторі економіки. Науковий Вісник НУБіП України. 2010. №154. Ч.3. С. 284-292.
21. Бунецька Н. В. Види інтегрованих структур та особливості їх функціонування в системі агробізнесу. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип.: у 2 ч. 2011. Ч. 1. С. 103–110.

22. Буряк П. Ю., Татарин Н. Б. Корпоративне управління: особливості розвитку в Україні. Фінанси України. 2006. № 6 (127). С. 114–120.
23. Бутенко Н. В. Характерні риси корпоративної культури акціонерних товариств. Формування ринкових відносин в Україні. 2006. № 5 (60). С. 7–10.
24. Вакульчик О. М. Корпоративне управління: економіко-аналітичний аспект: монографія. Дніпропетровськ: Пороги, 2003. 257 с.
25. Воротіна Л. І. Корпоративний розвиток в аспекті трансформаційних процесів в економіці України. Актуальні проблеми корпоративного управління в Україні: зб. наук. праць. 2003. С. 7–10.
26. Волосковець Н. Ю. Порівняльний аналіз моделей корпоративного управління соціальною відповідальністю. Економічний простір. 2010. № 33. С. 194–201.
27. Галенко О. М. Фактори кризових процесів на підприємстві. Формування ринкових відносин в Україні. 2008. № 5 (84). С. 3–7.
28. Герасименко О. М. Формування комплексної системи ризик-менеджменту з врахуванням чутливості компанії до ринкових ризиків. Ефективна економіка. 2013. № 5. [електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_5_21
29. Герасимова С. В. Управління інвестиційною діяльністю акціонерних товариств: монографія. К.: Знання, 2006. 407 с.
30. Гончарова Н. В. Проблеми функціонування ринку цінних паперів в Україні. Формування ринкових відносин в Україні. 2008. № 5 (84). С. 15–17.
31. Горбачевська О. В. Розвиток інтегрованих підприємницьких структур в економічній системі України. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 5. С. 166–170.
32. Горова К. О. Оцінка ефективності корпоративного управління на підприємстві. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2013. № 1. С. 37–41.

33. Гудзь О. Є. Корпоративне управління: навч. посіб. – К.: Державний університет телекомунікацій, 2014. 123 с.
34. Менеджмент підприємницької діяльності: навч посібник. За заг. ред. О. Д. Гудзинського. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 321 с.
35. Гудова О. Ю. Корпоративне управління як основний засіб впливу на діяльність господарського товариства. Актуальні проблеми корпоративного управління в Україні: зб. наук. праць. 2003. с. 14–17.
36. Гуторов А. О. Розвиток аграрного виробництва в умовах агроекономічної інтеграції. Управління розвитком. 2017. № 1-2 (187–188). С. 33–42.
37. Гуторов А. О. Розвиток інтеграційних відносин в аграрному секторі економіки: монографія. К.: ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2016. 484 с.
38. Давиденко Н. М. Етика бізнесу як основний елемент корпоративної культури в АПК. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 3. С. 13–14.
39. Давиденко Н. М., Буряк А. В. Корпоративне управління: навч. посіб. К.: ЦП «Компринт», 2015. 346 с.
40. Давиденко Н. М. Корпоративне управління в акціонерних товариствах: монографія. К.: 2011. 356 с.
41. Давиденко Н. М. Особливості корпоративного управління українськими акціонерними товариствами. Науковий вісник ВНУ імені Лесі Українки. 2009. №3. С. 245–349.
42. Давиденко Н. М. Проблеми розвитку корпоративних фінансів у контексті забезпечення фінансової безпеки аграрного бізнесу. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2014. № 5 (15). С. 36–40.
43. Данкевич А. Є. Роль агрохолдингів у соціально-економічному розвитку села. Агросвіт. 2011. № 11. С. 30–35.
44. Данкевич А. Є. Ефективність функціонування інтегрованих структур у сільському господарстві. Агросвіт. 2015. № 21. С. 3–7.
45. Данкевич Є. М. Міжгалузева інтеграція в аграрному секторі економіки:

монографія. Житомир: Полісся, 2013. 400 с.

46. Данкевич Є. М. Сутність і особливості інтеграції в аграрному секторі економіки. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. 2013. № 4. С. 70–76.
47. Данкевич Є. М. Теоретичні та методологічні імперативи стратегії розвитку міжгалузевої інтеграції в аграрному секторі економіки. Економічний форум. 2015. № 2. С. 24–31.
48. Демб А., Нойбауер Ф. Ф. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами. К.: Основи, 1997. 302 с.
49. Дем'яненко С. І. Агрохолдинги в Україні: добре чи погано?. [електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.ier.com.ua/files//Konsult_Work_Ukr/ AgPP%2021_Ukr.pdf.
50. Дем'яненко С. І. Організаційно-правові трансформації аграрних підприємств та їх вплив на розвиток галузі та сільських територій. Формування ринкової економіки. Спец вип. 2011. Ч.1. С. 3–11.
51. Дем'яненко С. І. Менеджмент аграрних підприємств: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2005. 347 с.
52. Денис О. Б. Корпоративне управління в банках: навч. посіб. Львів: ЛБІ НБУ, 2006. 222 с.
53. Дикань В. Л., Посохов І. М. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками. Бізнес Інформ. 2014. № 1. С. 314–319.
54. Дмитрук Б. П., Пітель Н. Я., Подзігун С. М. Спільне підприємництво в сільському господарстві: навч. посіб. –К.: ЦУЛ, 2007. – 228 с.
55. Довгань Л. Є., Пастухова В. В., Савчук Л. М. Управління корпораціями: монографія. К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. 236 с.
56. Довгань Л. Є., Пастухова В. В., Савчук Л. М. Корпоративне управління: навч. посіб. К.: Кондор, 2007. 180 с.
57. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
58. Духницький Б. В., Пугачов М. І., Саблук В. П. Транснаціональні

компанії в аграрному секторі економіки. за заг. ред. М. І. Пугачова. К.: ННЦ ІАЕ, 2012. 84 с.

59. Дяченко Т. О., Сівашенко Т. В. Вплив типів мотивації співробітників компанії при впровадженні корпоративної культури. Формування ринкових відносин в Україні. 2007. № 11 (78). С. 37–41.
60. Економіка сільського господарства. За ред. Руснака П. П. К.: Урожай, 1998. 320 с.
61. Економіка сільського господарства: навч. посіб. За ред. В. К. Збарського. К.: Агроосвіта, 2013. 352 с.
62. Економічна теорія: Політекономія: підручник. За ред. В. Д. Базилевича. К.: Знання-Прес, 2007. 719 с.
63. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: навч. посіб. Заг. ред. Л. М. Чепурди. К.: ВД «Професіонал», 2005. 272 с.
64. Економічний аналіз: навч. посібник. За ред. Чумаченка М. Г. К.: КНЕУ, 2001, 540 с.
65. Єрмаков О. Ю. Організація сільськогосподарського виробництва: навч.-метод. посіб. К.: Видавничий центр НАУ, 2007. 266 с.
66. Євтушевський В. А., Ковальська К. В., Бутенко Н. В. Стратегія корпоративного управління: монографія. К.: Знання, 2007. 287 с.
67. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління: навч. посіб. К.: Знання-Прес, 2002. 317 с.
68. Євтушевський В. А. Корпоративне управління: підручник. К.: Знання, 2006. 406 с.
69. Жмудська І. Б. Формування конкурентних переваг корпоративного підприємництва в умовах членства України в СОТ на прикладі сільського господарства. Агросвіт. 2014. № 19. С. 67–72.
70. Загальнодоступна інформаційна база даних Державної служби статистики України [електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/.
71. Загальнодоступна інформаційна база даних Національної комісії з

цінних паперів та фондового ринку про ринок цінних паперів. [електронний ресурс]. Режим доступу: головна сторінка - http://stockmarket.gov.ua/.

72. Задихайло Д. В., Кібенко О. Р., Назарова Г. В. Корпоративне управління: навч. посіб. Х.: Еспада, 2003. 688 с.
73. Залізко В. Д. Вплив агрохолдингізації сільськогосподарських підприємств на соціально-економічний розвиток сільських територій. Економіка України. 2013. № 6. С. 71–78.
74. Зеліско І. М. Фінансовий механізм діяльності аграрно-промислових компаній. Молодий вчений. 2015. № 12(2). С. 27–31.
75. Зятковський І. В. Інтегровані корпоративні структури в умовах транзитивної економіки: відповідність нормам світової господарської та правової практики. Журнал європейської економіки. 2005. № 4. С. 481–496.
76. Ібрагімова Н.В. До питання утворення холдингової компанії. Економіка та право. 2009. № 1. С. 50-54.
77. Ігнатенко А.В., Кабанов В.Г., Харченко О.І. Формування фінансових потоків реструктуризації міжнародних холдингів. Економіка та держава. 2009. № 1. С. 17-20.
78. Ільїн В. Ю. Глобалізація та її вплив на конкурентоздатність підприємств аграрного сектору економіки України: монографія. Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2014. 436 с.
79. Ільїн В. Ю. Формування стратегії управління конкурентоспроможності аграрних підприємств України в умовах глобалізації. Часопис економічних реформ. 2013. № 4. С. 99–105.
80. Інтернет сайт «Український клуб аграрного бізнесу» [електронний ресурс] Режим доступу: Головна сторінка – https:///ucab.ua/.
81. Інтернет-сайт Аграрного ринку України [електронний ресурс] Режим доступу: Головна сторінка – http://agroinfobank.com.ua/.
82. Інтернет сайт «Агропромхолдинг «Астарта-Київ» [електронний ресурс]

Режим доступу: Головна сторінка – http://www.astartakiev.com/.

83. Інтернет-сайт Союзу птахівників України [електронний ресурс] Режим доступу: Головна сторінка – http://www.poultryukraine.com.
84. Інтернет сайт Групи компаній Миронівський хлібопродукт [електронний ресурс] Режим доступу: Головна сторінка – http://www.mhp.com.ua/.
85. Інтернет сайт Концерну «Група компаній Укрпромінвест» [електронний ресурс] Режим доступу: Головна сторінка – http://www.upi.com.ua/.
86. Інтернет сайт «Мрія Агрохолдинг» [електронний ресурс] Режим доступу: Головна сторінка – http://mriya.ua/.
87. Інтернет-сайт «AgroPortal» [електронний ресурс] Режим доступу: Головна сторінка – http://agroportal.ua/
88. Інтеграція та самоорганізація аграрного бізнесу в умовах децентралізації влади: монографія. За заг. ред. М. Ф. Кропивка, В. В. Россохи. К.: ННЦ ІАЕ, 2015. 444 с.
89. Ілюхін О. Корпоративне управління в Україні. Схід. 2010. №7 (107). С. 48–52.
90. Карпенко Г. В., Данькевич А. П. Нормативно-правове забезпечення корпоративного управління: проблеми залучення інвестицій на вітчизняні підприємства. Фінанси України. 2009. № 7(164). С. 39–46.
91. Карпова І. В. Фінансово-кредитні важелі розвитку агропромислового комплексу України. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2013. № 24. С. 211–214.
92. Крисанов Д. Антикризове управління в АПК в умовах глобалізації. Економіст. 2013. № 7. С. 30–35.
93. Кицак Т.Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04. КНУ ім. Т.Шевченка. К., 2008. 20 с.
94. Колосова Л. Корпоративне управління в умовах інформаційної економіки: проблеми та перспективи. Юридичний журнал. 2008. № 4 (70). с. 99–105.

95. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посіб. К.: Т-во «Знання», КОО, 2000. 378 с.
96. Корпоративна культура: навч. посіб. Заг. ред. Г.Л. Хаєта. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
97. Коваленко О. В. Розвиток корпоративно-інтегрованих агроформувань: зарубіжний досвід і українська практика. Облік і фінанси АПК. 2011. № 1. С. 116–120.
98. Концепція корпоративно-дивідендної політики держави: Законодавство України [електронний ресурс]. Режим доступу: http://ua-info.biz/legal/basewp/ua-xmpobt.htm. – (Нормативний документ Фонду державного майна України. Наказ від 04.05.2001 № 781).
99. Корпоративні структури в національній інноваційній системі України: монографія. За ред. Л. І. Федулової. К.: В-во УкрІНТЕІ, 2007. 812 с.
100. Корпоративне управління: підручник. За ред. Поважного О. С. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 244 с.
101. Корпоративне управління: навч. посіб. За ред. Шморгун Л. Г., Редзюк Є. В. К.: ВЦП «Київський університет», 2012. 247 с.
102. Корпоративне управління: монографія. За ред. І. В. Спасибо-Фатєєвої. Х.: Право, 2007. 500 с.
103. Корпоративне управління в Україні: менеджмент, фінанси, аудит: матеріали Між-ї науково-прак-ї конф. – У 2-х ч-х (м. Рівне, 4-5 травня 2006 р.). За ред. Павлова В. І. Рівне: НУВГП, 2006. 294 с.
104. Корпоративне управління в Україні: менеджмент, фінанси, аудит. Матеріали п’ятого Пленуму Спілки економістів України та міжнародної науково-практичної конференції. Заг. ред. В.В. Оскольського. К., 2006. 180 с.
105. Корпоративне управління в Україні: процеси формування та розвитку: монографія. За ред. Н. А. Хрущ. К.: Кафедра, 2012. 300 с.
106. Корпоративне управління в країнах з перехідною економікою: організаційно-економічні аспекти та сучасні проблеми: Зб. матеріалів

міжнар. наук.-практ. семінару. За ред. Л. Й. Ремньової. Чернігів: Деснянська правда, 2007. 128 с.

107. Корпоративне управління організаційним розвитком: креативні засади: монографія. Заг. ред О. С. Редькіна. Ізмаїл: Смил, 2008. 272 с.
108. Корпоративне управління в Україні в сучасних умовах. За заг. ред. І. Розтупенка, Б. Лессера. К.: Вид-во «К.І.С.», 2004. 306 с.
109. Корпоративне управління в акціонерних товариствах: монографія. За заг. ред. М. І. Долішнього. Луцьк: Надстир'я, Рівне: НУВГП, 2006. 180 с.
110. Корчинський І. О. Роль корпоративних структур аграрного сектору в інтеграції України у світовий економічний простір. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Економіка. 2014. Т. 247, Вип. 235. С. 83–86.
111. Корчемлюк А. І. Проблеми функціонування корпоративних структур в аграрному секторі економіки. Інноваційна економіка. 2013. № 11. С. 149–154.
112. Котляр М. Л. Методи та прийоми аналізу фінансового стану підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2008. № 5(84). С. 57–61.
113. Кропивко М. Ф. Стратегічні напрями реформування управління комплексним розвитком агропромислового виробництва і сільських територій: монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2012. 82 с.
114. Кузьмін О. Є., Дідик А. М., Мельник О. Г., Мукан О. В. Модель корпоративного управління: формування та оцінювання на засадах економічних індикаторів (на прикладі машинобудування): монографія. Львів: Тріада плюс, 2008. 369с.
115. Кузьмін О. Є., Чернобай Л. І., Босак А. О., Скибінський О. С., Колісник М.В., Гаталяк З. П., Мукан О. В. Корпоративне управління: навч. посібник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2004. 172 с.

116. Кузьмін О. Є. Проблеми управління холдинговими структурами. Науковий вісник УкрДЛТУ. 2006. № 15.3. С. 228–230.
117. Кудря Я. В. Проблеми правового регулювання корпоративного управління в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 7 (61). С. 113–120.
118. Кудря Я. В. Поведінковий аспект управління корпоративними підприємствами. Актуальні проблеми економіки. 2007. № 1 (67). С. 41–47.
119. Кудря Я. В. Актуальні проблеми управління акціонерними товариствами в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2007. № 2 (68). С. 68–73.
120. Ліфінцев Д. С. Корпоративна культура як інструмент формування іміджу фірми. Стратегія економічного розвитку України. 2009. № 24–25. С. 190–194.
121. Литвинчук І. Л. Шляхи вирішення проблем корпоративних структур аграрного сектору економіки України (на прикладі Житомирського регіону). Агропромисловий комплекс України: стан та перспективи розвитку: Матеріалами VII Пленуму Спілки економістів України та Всеукр. наук.-практ. конф. К.: Аратта, 2009. С. 317–326.
122. Лупенко Ю. О., Кропивко М. Ф. Агрохолдинги в Україні та посилення соціальної спрямованості їх діяльності. Економіка АПК. 2013. № 7. С. 5–21.
123. Малік М. Й., Фадієнко П. М. Корпоративні засади на селі. Економіка АПК. 2006. № 1. С. 3–8.
124. Маринченко О. О. Економічні аспекти функціонування агрохолдингів в Україні. Облік і фінанси АПК. 2010. № 3. С. 139–143.
125. Мармоза А. Т. Теорія статистики: підручник. К.: ЦУЛ, 2013. 592 с.
126. Міжнародні та національні стандарти корпоративного управління: зб. кодексів та принципів. К.: Міжнародна фінансова корпорація; «Проект «Корпоративний розвиток в Україні», 2002. 247 с.
127. Мороз О. В., Карачина Н. П., Халімон Т. М. Корпоративне управління на

підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції: монографія. Вінниця: Універсум-Вінниця, 2007. 180 с.

128. Мороз О. В., Карачина Н. П. Соціально-економічні аспекти ефективності корпоративного управління: монографія. Вінниця: Універсум-Вінниця, 2005. 176 с.
129. Моряк В., Моряк Е. Корпоративне управління великими промисловими підприємствами: сучасний стан та актуальні проблеми. Економіка України. 2007. № 4 (545). С. 42–54.
130. Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Симоненко Ю. Г. Корпоративне управління: підручник. К.: Каравелла; Піча Ю.В., 2008. 384 с.
131. Момот Т. В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практики впровадження: монографія. Х.: ХНАМР, 2006. 380 с.
132. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004. 420 с.
133. Небава М. І. Теорія корпоративного управління: вузлові питання: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 295 с.
134. Новак В. О., Симоненко Ю. Г. Деякі аспекти якості корпоративного управління. Формування ринкових відносин в Україні. 2008. № 9 (88). С. 39–42.
135. Никифоров О. В. Способи утворення холдингових компаній в Україні. Економіка та право. 2010. № 3. С. 80–83.
136. Овчаренко М. І. Роль корпоративної культури в процесі корпоративного управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2011. № 1. С. 41–45.
137. Околот Л. С. Класифікація аграрного виробництва за умови розвитку його конкурентоспроможності. Економіка АПК. 2007. № 6. С. 103-108.
138. Оскольський В. Удосконалення корпоративного управління як засіб залучення інвестицій за допомогою механізмів фондового ринку. Економіка України. 2006. № 8 (537). С. 4–9.

139. Основи аграрного підприємництва: монографія. За ред. М. Й. Маліка. К.: Інститут аграрної економіки, 2000. 582 с.
140. Островська М. С. Аналіз динаміки розвитку підприємства у складі холдингу. Формування ринкових відносин в Україні. 2008. № 9 (88). С. 42–45.
141. Очерет А. Ю. Антикризові заходи в системі корпоративних відносин. Формування ринкових відносин в Україні. 2006. № 5 (60). С. 10–14.
142. Парсяк В. Актуальні аспекти у сфері малого підприємництва. Економіст. 2008. № 1. С. 33–35.
143. Пілявський В. І. Розвиток та діяльність агрохолдингів в Україні. Наукові праці Полтавської державної академії. 2010. № 1. С. 206–215.
144. Плотніков О. В. Фінансовий менеджмент у транснаціональних корпораціях: навч. посіб. К.: Кондор, 2008. 252 с.
145. Побережна І. С. Створення служби ризик-менеджменту на промисловому підприємстві: етапи та складові. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. № 1 (3). С. 132-135.
146. Поважний О. С. Корпоративне управління: навч. посіб. Донецьк: Норд-Прес, 2005. 337с.
147. Посохов І. М. Сучасний стан методичного забезпечення управління ризиками корпорацій. Бізнес Інформ. 2012. № 10. С. 266–271.
148. Приказюк О. В. Управління прибутком сільськогосподарського підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2005. № 10 (53) С. 85–87.
149. Про акціонерні товариства: Законодавство України [електронний ресурс]. Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/514-17. (Нормативні документи. Закон України).
150. Про господарські товариства: Законодавство України [електронний ресурс]. Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1576-12. (Нормативні документи. Закон України).

151. Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні: Законодавство України [електронний ресурс]. Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/448/96-%D0%B2%D1%80. (Нормативні документи. Закон України).
152. Про державну підтримку сільського господарства України: Законодавство України [електронний ресурс]. Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1877-15. (Нормативні документи. Закон України).
153. Про додаткові заходи щодо розвитку фондового ринку України: Законодавство України [електронний ресурс]. Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/198/2001. (Нормативний документ Президента України. Указ від 26.03.2001 № 198/2001).
154. Про затвердження Класифікації інституційних секторів економіки України: Законодавство України [електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.uapravo.net/data/base20/ukr20879.htm. (Нормативний документ Державного комітету статистики України. Наказ від 18.04.2005 № 96).
155. Про затвердження Положення про спостережну раду: Законодавство України [електронний ресурс]. Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/556-93-%D0%BF. (Нормативний документ Кабінету Міністрів України. Постанова від 19.07.1993 № 556).
156. Про затвердження заходів щодо реалізації пріоритетних напрямів розвитку корпоративного управління в акціонерних товариствах: Законодавство України [електронний ресурс]. Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/25-2003-%D1%80. – (Нормативний документ Кабінету Міністрів України. Розпорядження від 18.01.2003 № 25-р).
157. Про затвердження Порядку реєстрації випуску акцій при зміні розміру статутного капіталу акціонерного товариства та Змін до Порядку скасування реєстрації випусків акцій та анулювання свідоцтв про

реєстрацію випусків акцій: Законодавство України [електронний ресурс]. Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1431-12. (Нормативний документ Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. Рішення від 31.07.2012 № 1073).

158. Про затвердження Принципів корпоративного управління в Україні: Законодавство України [електронний ресурс]. Режим доступу: http://ua-info.biz/legal/baseaw/ua-emecou/index.htm. (Нормативний документ ДКЦПФР. Рішення від 11.12.2003 № 571).
159. Про заходи щодо розвитку корпоративного управління в акціонерних товариствах: Законодавство України [електронний ресурс]. Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/280/2002. (Нормативний документ Президента України. Указ від 21.03.2002 № 280/2002).
160. Про інвестиційну діяльність: Законодавство України [електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1560-12. – (Нормативні документи. Закон України).
161. Про інститути спільного інвестування: Законодавство України [електронний ресурс]. Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5080-17. (Нормативні документи. Закон України).
162. Про промислово-фінансові групи в Україні: Законодавство України [електронний ресурс]. Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2522-17. (Нормативні документи. Закон України).
163. Про стан агропромислового комплексу та заходи щодо забезпечення продовольчої безпеки України: Законодавство України [електронний ресурс]. Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1867/2005. (Нормативний документ Президента України. Указ від 28.12.2005 № 1867/2005).
164. Про цінні папери та фондовий ринок: Законодавство України [електронний ресурс]. Режим доступу:

http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3480-15. (Нормативні документи. Закон України).

165. Про холдингові компанії в Україні: Законодавство України [електронний ресурс]. Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3528-15. – (Нормативні документи. Закон України).
166. Пташенко Л. О. Управління корпоративними фінансами: навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2008. 296 с.
167. Пташенко Л. О. Нові форми корпоративного розвитку в контексті ефективного стратегічного управління в Україні. Формування ринкових відносин в Україні. 2008. № 9 (88). С. 49–53.
168. Резнік Н.П. Формування інвестиційно-інноваційного розвитку аграрної сфери. Формування ринкових відносин в Україні. 2008. № 5 (84). С. 115–119.
169. Рогов Г.К. Фактори формування дивідендної політики акціонерних товариств. Проблеми економіки. 2014. № 1. С. 247-252.
170. Розвиток аграрних холдингових формувань та заходи з посилення соціальної спрямованості їхньої діяльності. За ред. Ю. О. Лупенко, М. Ф. Кропивко, М. Й. Маліка та ін. К.: ННЦ «ІАЕ», 2013. 38 с.
171. Россоха В. В., Осетрова О. П. Світові тенденції корпоративного злиття і поглинання. Агроінком. 2010. № 4–6. с. 50–55.
172. Рудько Р. М., Радько В. І., Маршалок М. С., Нікітченко С. О. Підприємницька діяльність в аграрному секторі економіки: стан та перспективи. К.: ТОВ ЦП «Компринт», 2014. 703 с.
173. Румянцев С. А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток. К.: Т-во «Знання», КОО, 2003. 149 с.
174. Сабінський М. Е. Еволюція теорій структури капіталу акціонерних товариств. Формування ринкових відносин в Україні. 2005. № 10 (53). С. 54–59.
175. Садєков А., Косова Т. Соціальні аспекти розвитку корпоративного

управління в Україні. Економіка України. 2008. № 11 (564). С. 88–93.

176. Садовник О. В. Сучасні тенденції розвитку агрохолдингів в Україні. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2009. № 4 (35). С. 10–15.
177. Сазонець І. Л. Корпоративне управління: світовий досвід та механізм залучення інвестицій: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2008. 304 с.
178. Скопенко Н. Агропромисловий сектор: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку. Економічний аналіз. 2011. № 8 Ч. 1. С. 179–183.
179. Слав'юк П. А., Чиж Н. М. Управління структуруванням власного капіталу акціонерних товариств: монографія. К.: УБС НБУ, 2009. 358 с.
180. Смирнов В. В., Коршунова І. П. До питання визначення змісту поняття «корпоративна культура». Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2011. № 1. С. 721–726
181. Сохацька О. М., Тарнавська Н. П., Тибінь А. М., Устенко О. А., Черничинець С. П. Корпоративне управління: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2007. 359 с.
182. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посібник. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
183. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. К: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. 200 с.
184. Стащук О. В., Малишко Ю. В., Яковук Л. С. Особливості формування дивідендної політики на підприємстві. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Економіка. 2013. № 23. С. 239–242.
185. Судеркін А. М. Роль агрохолдингів у соціально-економічному розвитку сільської території. Формування ринкової економіки. [електронний ресурс] Режим доступу: http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/1174/1/Suderkin.pdf
186. Супрун Н. А. Еволюція вітчизняної моделі корпоративного управління: монографія. К.: КНЕУ, 2009. 272с.

187. Суторміна В. М. Фінанси зарубіжних корпорацій: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 566 с.
188. Суржик В. Г. Корпоративно-дивідендна політика в Україні. Формування ринкових відносин в Україні. 2005. № 10 (53). С.72–75.
189. Суржик В. Г. Фінанси в корпоративному управлінні. Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. 2010. № 2 (6). С. 174–181.
190. Тітаренко Г. Б. Управлінський облік в організації аграрний корпорацій. Вісник Житомирського аграрного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2009. № 3 (49). С. 190–195.
191. Топчак М. В. Дивідендна політика як стратегія акціонерного товариства у сфері розподілу прибутку. Науковий вісник УкрДЛТУ. 2006. № 15.5. С. 355–359.
192. Транснаціональні корпорації: особливості інвестиційної діяльності: навч. посіб. За ред. С. О. Якубовського, Ю. Г. Козака, О. В. Савчука. К.: Центр навчальної літератури. 2006. 488 с.
193. Уманців Г. В. Холдингові компанії та промислово-фінансові групи у сучасній економіці. К.: ВІРА-Р, Альтпрес, 2004. 429 с.
194. Уманців Ю. М. Формування української моделі корпоративного управління. Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. 2010. № 4. С. 10–13.
195. Уманців Ю. М. Корпоративні структури у глобальному конкурентному просторі: монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2012. 410 с.
196. Управління корпораціями: навч. посіб. За заг. ред. Шершньової З. Є., Черпак А. Є. К.: КНЕУ, 2013. 695 с.
197. Федоренко В. Г. Іноземне інвестування економіки України: навч. посіб. К.: МАУП, 2004. 272 с.
198. Федотова К. О. Застосування політики виплати дивідендів для підвищення інвестиційної привабливості акцій підприємств України. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2008.

№ 28. С. 209–221.

199. Федулова Л. І. Корпоративні структури в інноваційній діяльності: світовий досвід та можливості для України. Економіка та прогнозування. 2004. № 4. С. 9–27

200. Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці: нач. посіб. Заг. ред. П. В. Круша. – К.: Центр учбової літератури, 2007. 264с.

201. Хаєт Г. Л., Єськов О.Л. та ін. Корпоративна культура: навч. посіб. Заг. ред. Г. Л. Хаєт. К.: Центр учбової літератури, 2003. 403 с.

202. Харченко Н. В. Дивідендна політика акціонерних товариств: монографія. Полтава: РВВ ПДА, 2009. 224 с.

203. Хоружний М. Й. Організація агропромислового комплексу: підручник. К.: КНЕУ, 2001. 382 с.

204. Царик І. М. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні. Формування ринкових відносин в Україні. 2008. № 5 (84). С. 49–52.

205. Царенко О. М., Бей Н. О., Мартиненко О. Д., Сало І. В. Корпоративне управління і фондовий ринок: підручник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. 334 с.

206. Чаплигіна О. В., Лоєвська С. А. Вдосконалення політики управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств. Економічний простір. 2009. № 22/2. С. 116–122.

207. Чегринець О. А. Проблеми впровадження ефективних систем корпоративного управління в акціонерних товариствах України Зб. Наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка та управління». 2011. № 18. С. 207–216.

208. Чепка В. В. Фінансові ресурси підприємств. Фінанси, облік і аудит. 2011. № 18. С. 203–210.

209. Черпак А. Є. Класифікація конфліктів інтересів в акціонерних товариствах. Стратегія економічного розвитку України. 2008. № 22–23.

С. 149–154.

210. Черпак А. Є. Роль наглядової ради у системі корпоративного управління акціонерного товариства. Стратегія економічного розвитку України. 2009. № 24–25. С. 183–190.
211. Чернявський А. Д., Кобржицький В.В. Корпоративне управління: навч. посіб. К.: МАУП, 2006. 208 с.
212. Шегда А. В., Голованенко М. В. Ризики в підприємництві: оцінювання та управління: навч. посіб. К.: Знання, 2008. 271 с.
213. Шостак Л. В., Павлова С. В. Корпоративне управління та криза. Університетські наукові записки. Часопис Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького. 2010. № 2. [електронний ресурс]. Режим доступу: http://visnyk.iful.edu.ua.
214. Штерн Г. Ю. Корпоративне управління: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2009. 273 с.
215. Becht, M., Bolton, P. and Röell, A., 2002. Corporate Governance and Control. [pdf] NBER Working Papers 9371, p. 168.
216. Berle A. A., Means Gardiner C. The Modern Corporation and Private Property. New York, 1932 [електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.megabook.ru/Article.asp?AID=615450.
217. Denis, D., 2001. Twenty–Five Years of Corporate Governance Research and Counting. Review of Financial Economics, 10, pp. 191–212.
218. Shleifer, A. A., Vishny, R. 1997. Survey of Corporate Governance. Journal of Finance, 52, pp. 737–783
219. Monks A. Corporate Governance, Third Edition / Monks A., Minow N. – London : Blackwell Publishing, 2007. – 285 p.
220. Weimer, J., Pape, J., 1999. A Taxonomy of Systems of Corporate Governance. Journal of Corporate Governance, 7(2), pp.152–166.

Д О Д А Т К И

Додаток А

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

публікації, які розкривають основний зміст дисертації:

1. **Береза Ю. О.** Сучасні проблеми та етапи реалізації корпоративного управління аграрним підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 6. Том 3 (264). С. 204-208. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2018-264-6(3)-204-208
2. **Береза Ю. О.**, Подьячев С. В. Трансформація моделей корпоративного управління в умовах цифрової економіки. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2021. № 9-10 (163-164). С. 3-14. DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2021.09-10.01 (*авторський внесок полягає у визначенні критеріїв класифікації та встановленні взаємозв'язку між моделями корпоративного управління*)
3. **Береза Ю. О.**, Гнатківський Б. М., Вітковський Ю. П. Вплив корпоративного управління на сталий розвиток підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та прав*а. 2024. No 6. С. 66-71. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-6-13 (*авторський внесок полягає в ідентифікації факторів впливу корпоративного управління суб'єктами вітчизняного аграрного бізнесу*)
4. **Береза Ю. О.** Особливості корпоративного управління в аграрному бізнесі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 420-424. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-68
5. **Береза Ю. О.** Ефективність корпоративного управління підприємством: забезпечення та виклики в агросфері. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 441-444. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-69
6. **Береза Ю. О.** Теоретичні засади корпоративного управління в

аграрному бізнесі. Colloquium-journal №39 (232), 2025. С. 50-54. https://doi.org/10.5281/zenodo.14785805

публікації, які засвідчують апробацію результатів дисертації:

7. **Береза Ю. О.** Типологія систем корпоративного управління в підприємствах та обєднаннях аграрної сфери економіки. Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи: матеріали VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Харків: ХНТУСГ, 2015. С. 249-251.

8. **Береза Ю. О.** Структурні особливості вітчихняних корпоративних утворень в аграрному бізнесу. Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку: Матеріали III Всеукраїнської наук.-практ. конф. м. Миколаїв / За заг. ред. Скупського Р.М. Миколаїв: ВСП МІРЛ ЗВО «Університет «Україна», 2023. С. 203-205.

9. **Береза Ю. О.** Трансформація механізмів корпоративного управління в практиці менеджменту суб'єктів аграрного бізнесу. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 363-365.

10. **Береза Ю. О.** Структурно-динамічні тенденції змін ефективності діяльності та концентрації капіталу у вітчизняних агропромислових об’єднаннях холдингового типу. Пріоритети розвитку тваринництва в умовах війни та повоєнного відновлення: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої до 95-річчя заснування Інституту тваринництва НААН. Харків: Інститут тваринництва НААН, 2024. С. 117-119.