

УДК 631.11(477)

Ю. М. Лопатинський,

д. е. н., професор, завідувач кафедри бізнесу та управління персоналом,

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9125-7818>

С. І. Белей,

к. е. н., доцент, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6406-5389>

З. І. Кобеля,

к. е. н., доцент, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5135-4402>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.14.3

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ХОЛДИНГОВОГО ТИПУ

Y. Lopatynskyi,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Business
and Human Resource Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

S. Belei,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business
and Human Resource Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

Z. Kobelia,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business
and Human Resource Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

CORPORATE GOVERNANCE OF HOLDING-TYPE AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті узагальнено сутність поняття "корпоративне управління" на основі різних трактувань. Досліджено теоретичні основи корпоративного управління та з'ясовано, що корпоративне управління є широко досліджуваною галуззю, а вченими напрацьовані різноманітні дефініції цього поняття. Визначено, що сільськогосподарські підприємства холдингового типу — така організаційно-правова форма ведення бізнесу, яка дозволяє практично без обмежень максимально залучати ресурси для свого розвитку. Розглянуто теоретичні засади розвитку корпоративних процесів в аграрному секторі. Обґрунтовано важливість аграрного корпоративного сектора для національного господарського комплексу країни. Окреслено структурні елементи корпоративного управління сільськогосподарськими підприємствами холдингового типу. З метою формування ефективного корпоративного управління сільськогосподарськими підприємствами холдингового типу запропоновано застосування принципів, що передбачають формування цілей і завдань аналізу, плану і програми його проведення на підставі вибору пріоритетності критеріїв та їх показників (регламентованих у нормативно-правових документах і стандартах), з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність системи корпоративного управління.

The article summarizes the essence of the concept of "corporate governance" based on various interpretations. The theoretical foundations of corporate governance were studied and it was found that corporate governance is a widely researched field, and scientists have developed various definitions of this concept. It has been confirmed that in the

context of integration and globalization trends, the importance of corporate governance is increasing, as the corporate form is a sought-after legal structure when choosing an organizational form of doing business, including in agriculture. With the emergence of corporations as a form of conducting business, the concept of "corporate management" arose. Success, development opportunities, investment attractiveness of the enterprise, additional guarantees for employees, partners, and customers depend on the quality of corporate management. It has been proven that the construction of an effective mechanism of corporate governance is a complex and multifaceted task that faces the management of existing and newly established enterprises, each of which is looking for ways to solve them. It was determined that agricultural enterprises of the holding type are such an organizational and legal form of conducting business, which allows to attract the maximum amount of resources for its development with almost no restrictions. The theoretical foundations of the development of corporate processes in the agricultural sector are considered. The importance of the agrarian corporate sector for the national economic complex of the country is substantiated. Structural elements of corporate management of holding-type agricultural enterprises are outlined. In order to form effective corporate management of agricultural enterprises of the holding type, it is proposed to apply the principles that provide for the formation of the goals and objectives of the analysis, the plan and the program for its implementation based on the selection of priority criteria and their indicators (regulated in regulatory documents and standards), taking into account the influence of external and internal factors on the activity of the corporate governance system.

Ключові слова: корпоративне управління; сільськогосподарське підприємство, агрохолдинги, нормативно-правова база, ефективність управління.

Key words: corporate governance; agricultural enterprise, agricultural holdings, legal framework, governance efficiency.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах господарювання особливої актуальності набувають питання підвищення ефективності діяльності підприємств. Наріжними каменем, на якому тримається "фундамент" підприємства, складник, що забезпечує ефективне функціонування всього внутрішнього механізму підприємства, є ефективна система управління. Від правильної побудови механізму управління залежить швидкість і якість прийняття управлінських рішень, а відповідно і загалом ефективність функціонування підприємства. Побудова ефективного механізму управління підприємством є складним і багатоаспектним завданням, яке постає перед керівництвом діючих і новостворюваних підприємств, кожне з яких шукає шляхи їх вирішення. У цьому контексті дієвим і вагомим виступає корпоративне управління як концепція, яка визначає основні принципи, ідеї та підходи до організації та управління корпоративними підприємствами з метою забезпечення їх ефективності, стабільності та стійкого розвитку.

В Україні, на сьогодні, відбувається активне становлення практики корпоративного управління, однак усе ще спостерігається —

відставання від зарубіжних країн. Спостерігається і секторальний аспект; так запровадження принципів корпоративного управління в українській сільській економіці відбувається повільніше, ніж у інших секторах національної економіки. Причинами повільного розвитку даного процесу є низький рівень корпоративної культури аграрних компаній, брак фінансових та кваліфікованих людських ресурсів тощо. У цьому аспекті актуальними, зокрема, є дослідження корпоративного управління сільськогосподарськими підприємствами холдингового типу, де цей процес, на нашу думку, найшвидший.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є напрацювання пропозицій щодо підвищення ефективності корпоративного управління сільськогосподарськими підприємствами холдингового типу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних умовах сільськогосподарські підприємства стикаються з новими реаліями та

ризиками, які вимагають застосування новітніх інструментів і технологій задля забезпечення ефективного управління, з використанням потенціалу креативних та інноваційних ідей як працівників, так і потужностей самого підприємства, збалансування економічної активності та управлінських заходів. Управління є надзвичайно важливим складником успіху будь-якої компанії. Тож українські вчені активно досліджують теоретичні та прикладні аспекти управління сільськогосподарськими підприємствами, обґрунтовують бачення шляхів підвищення його ефективності [1–11]. Серед них згадаємо праці таких науковців, як М. Кропивко, М. Малік, М. Лобас, В. Россоха, О. Шпикуляк та ін. Аграрні корпорації досліджувалися багатьма вітчизняними вченими, зокрема В. Андрійчуком, А. Гуторовим, С. Дем'яненком, Ю. Лупенком та багатьма іншими.

Попри значну кількість наукових розвідок щодо шляхів підвищення ефективності управлінської діяльності сільськогосподарських підприємств питання корпоративного управління сільськогосподарськими підприємствами холдингового типу потребують подальшого опрацювання та дослідження.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

В умовах інтеграційних та глобалізаційних тенденцій значимість корпоративного управління посилюється, оскільки корпоративна форма є затребуваною правовою конструкцією при виборі організаційної форми ведення бізнесу, в тому числі і в сільському господарстві. З появою корпорацій, як форми ведення підприємницької діяльності, виникло і поняття "корпоративне управління". Від якості корпоративного управління залежать успішність, можливості розвитку, інвестиційна привабливість підприємства, додаткові гарантії для працівників, партнерів, клієнтів.

Стосовно змістового наповнення терміну "корпоративне управління", то в словнику ділової англійської мови знаходимо: "корпоративне управління (Corporate Governance) — це рамкові правила і практики, за допомогою яких рада директорів забезпечує відповідальність, справедливість й прозорість у відносинах компанії з усіма її учасниками (фінансистами, замовниками, керівництвом, працівниками, урядом та спільнотою). Структура корпоративного управління, відповідно до цього визначення,

складається з: явних та неявних договорів між компанією та стейкхолдерами — зацікавленими сторонами щодо розподілу обов'язків, прав та винагород; процедур узгодження суперечливих інтересів зацікавлених сторін відповідно до своїх обов'язків, привілеїв та ролей; процедур належного нагляду, контролю та інформаційних потоків, що слугують системою стримувань та противаг" [12].

В історичному контексті важливим внеском у розвиток теорії корпоративного управління є праця А. Берлі (A. Berle) та Г. Мінса (G. Means) "Сучасна корпорація та приватна власність" [13], опублікована у 1932 році, яка стала основою для подальших досліджень і розвитку принципів корпоративного управління, які зараз широко використовуються в бізнесі й регулюються законодавством у багатьох країнах. У книзі сформульовано основоположні догми системи корпоративного управління, що направлені на ефективний поділ власності та контролю на підприємствах, які сприяли розвитку сучасного розуміння та практики корпоративного управління. Автори рекомендували впровадження механізмів контролю та стимулювання, які б допомагали вирішенню "агентської проблеми" та забезпечували інтереси акціонерів. Варто зазначити, що в самій праці не міститься конкретного визначення корпоративного управління, оскільки автори фокусувалися на аналізі структури та функціонуванні великих корпорацій, ролі власності, контролю та управління у великих корпораціях, а також висунули концепцію "агентської проблеми", яка полягає в тому, що власники компаній (акціонери) довіряють управлінському персоналу (агентам) керуванням своїми інтересами, але ці інтереси можуть не завжди збігатися. Тим не менше, це не знижує значення цієї фундаментальної праці.

На даний час, корпоративне управління є широко досліджуваною сферою, відповідно розроблені різноманітні визначення даного поняття. Зокрема, Інститутом корпоративного управління (ICG), міжнародною організацією, яка займається вивченням і розробкою стандартів та практик корпоративного управління, подається трактування поняття корпоративного управління як "системи засад, політик, процедур та практик, за допомогою яких підприємство керується, контролюється й співпрацює зі всіма своїми зацікавленими сторонами з метою досягнення стійкої ефективності, створення довгострокової цінності, охоплює встановлення ролей та повноважень управлінських органів, забезпечення прозо-

рості, відповідальності та ефективного управління ризиками" [14].

А. Шлейфер (A. Shleifer), вивчаючи взаємозв'язок між структурою власності компаній і механізмами контролю, вплив корпоративного управління на фірмову продуктивність, роль директорів і наглядових рад у процесі управління компаніями, а також вплив фінансових ринків на прийняття корпоративних рішень, зазначає, що "корпоративне управління займається питанням, у який спосіб особи, що надають фінансові ресурси корпораціям, забезпечують собі отримання доходу на свої інвестиції... Тож корпоративне управління є системою правил, практик та процесів, що сприяють ефективному управлінню компанією, захисту прав акціонерів і забезпеченню інтересів усіх зацікавлених сторін" [15].

Схоже визначення корпоративного управління дає Міжнародна фінансова корпорація: "корпоративне управління — це структура та процеси, за допомогою яких компанії керуються та контролюються", зазначаючи, що за умови його ефективності покращується доступ до капіталу, пом'якшуються ризики, а компанії стають "прозорими" для інвесторів, що дає їм можливість для реагування та врахування інтересів стейкхолдерів [16].

Досліджуючи питання корпоративного управління О. Харт (O. Hart), зосереджуючись на розумінні імплікацій теорії та практики корпоративного управління, визначає корпоративне управління як "систему взаємодії між акціонерами, керівництвом та іншими учасниками корпорації з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та захисту інтересів акціонерів" [17].

У праці "What matters in corporate governance?" Л. Бебчук (L. Bebchuk), А. Коен (A. Cohen) і А. Феррелл (A. Ferrell) досліджують аспекти корпоративного управління та їх вплив на результати діяльності компаній, використовуючи емпіричні дослідження та статистичний аналіз, аналізуючи різні фактори, які впливають на корпоративне управління, зокрема структуру власності, права акціонерів, роль наглядових рад, компенсаційні пакети для керівництва та інші аспекти управління. Автори зазначають, що "корпоративне управління — це система структур, процедур, практик і принципів, що регулюють взаємодію між акціонерами, менеджментом та іншими учасниками компанії з метою забезпечення ефективного прийняття рішень і досягнення стійкого успіху підприємства" [18].

Аналіз згаданих досліджень [12—18] засвідчує, що концептуалізація змісту поняття "корпоративне управління" залишається дискусійною і це цілком відображає реальне становище розвитку сучасної науки та практики корпоративного управління. На сьогодні уніфікованого підходу до визначення поняття "корпоративне управління" не існує, визначення можуть варіюватися залежно від підходів і акцентів, використовуваних у дослідженнях та практичному застосуванні. Ці трактування відображають загальний контекст та підходи до корпоративного управління, що покликані забезпечити ефективне керівництво, захист інтересів зацікавлених сторін, досягнення стійкого успіху підприємства.

Отже, огляд праць з питань сутності корпоративного управління дозволяє виокремити основні його аспекти та сформулювати визначення сутності корпоративного управління, що враховує проаналізовані ідеї у сфері корпоративного управління на підприємствах. За нашим трактуванням, корпоративне управління — це система управління відносинами між власниками, керівництвом та різними зацікавленими сторонами з метою реалізації стратегічних цілей шляхом забезпечення дієвості механізму прийняття рішень на основі регулювання й контролю корпоративних прав, моніторингу результатів діяльності в інтересах усіх учасників корпоративних відносин, спрямована на ефективне управління, мінімізацію конфліктів і досягнення стійкої успішності підприємства. Корпоративне управління охоплює структури, процеси та практики, що задіяні у керуванні діяльністю корпорації, забезпечують відповідальність перед зацікавленими сторонами, сприяють досягненню стратегічних цілей.

Також доцільно зазначити, що на сьогодні не існує й однозначного трактування поняття "корпоративне управління" в будь-якому нормативно-правовому акті України. Так, у Законі України "Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків", корпоративне управління є системою відносин, що визначає "правила гри" [19].

У Законі України "Про фінансові послуги та фінансові компанії", у ст. 1 корпоративне управління трактувалося як: "...система відносин між учасниками, органами управління юридичної особи та іншими заінтересованими особами, яка забезпечує існування та функціонування організаційної структури та механізмів, через які визначаються цілі надавача фінансових послуг, способи їх досягнення, а також здійснюється виконання та моніторинг вико-

нання таких цілей" [20]. Проте, цей Закон втрачає чинність 01.01.2024 р. і у визначенні корпоративного управління відсилає до Закону України "Про акціонерні товариства", що цілком логічно. Характерно, що 01.01.2023 р. набув чинності Закон України "Про акціонерні товариства" № 2465-IX від 22.07.2022 р. у новій редакції [21]. При цьому Закон України з аналогічною назвою "Про акціонерні товариства" № 514-VI від 17.09.2008 р. визнаний таким, що втратив чинність. Нова редакція містить багато позитивних новацій, наприклад у частині моделей корпоративного управління, корпоративного договору та ін.

У Принципах корпоративного управління, затверджених Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку, корпоративне управління — "система відносин між органами товариства, акціонерами та іншими зацікавленими особами, ... є одним з ключових елементів зростання товариства, підвищення довіри інвесторів. Корпоративне управління окреслює межі, в яких визначаються завдання товариства, засоби виконання цих завдань, здійснення моніторингу діяльності товариства... У широкому розумінні корпоративне управління розглядають як систему, за допомогою якої спрямовують та контролюють діяльність товариства" [22].

Відсутність однозначності, на нашу думку, призводить до вільного тлумачення ключових категорій при поясненні складних соціально-управлінських явищ і процесів у сучасному українському суспільстві. Зокрема, це визначає і перспективи подальших досліджень.

Проведений аналіз тлумачення сутності терміну "корпоративне управління" дозволив виокремити два аспекти: по-перше, корпоративне управління — діяльність компаній та система органів управління, що відображає відносини з акціонерами (для АТ) та іншими стейкхолдерами; по-друге, корпоративне управління — сукупність правил, за якими працюють товариства (вимоги, норми, нормативні положення й практика господарювання у приватному чи публічному секторі, що дозволяють залучати фінансові, людські та інші ресурси, ефективно здійснювати господарську діяльність, сприяти підвищенню вартості товариства, задовольняти інтереси усіх стейкхолдерів).

Отже, на нашу думку, метою корпоративного управління є підвищення ефективності управління компанією, а задля досягнення цієї мети повинен використовуватися певний набір інструментів, до якого входять: чіткий розподіл

повноважень між органами компанії, інституціоналізація управлінських процесів, збалансованість повноважень та відповідальності, забезпечення рівного ставлення до різних груп акціонерів, розкриття акціонерам достатньої інформації, керування конфліктом інтересів, створення ефективного контрольного середовища, ідентифікація осіб, які приймають те чи інше рішення.

Разом із тим, виникає питання адаптації використання поняття корпоративного управління саме в аграрній сфері України, що пов'язано з існуванням не завжди типових для країн з розвинутою ринковою економікою великотоварних агропромислових формувань, або, як їх ще називають агрохолдингів. У науковій літературі піднімається питання щодо особливостей корпоративного управління сільськогосподарськими підприємствами холдингового типу, оскільки немає чіткого визначення "агрохолдингів" зокрема у Законі України "Про холдингові компанії в Україні" [23]. Так, В.Г. Андрійчук зазначає, що нині функціонує багато великотоварних агропромислових формувань, які називають себе агрохолдингами, натомість вони часто не є такими, оскільки не вписуються у законодавче трактування [24].

На основі зазначеного, вважаємо за доцільне передусім ідентифікувати категорію "агрохолдинг" на законодавчому рівні. Зокрема, це стосується Закону України "Про холдингові компанії в Україні", в якому необхідно визначити агрохолдинг як форму холдингової компанії, зобов'язати його оприлюднювати напрями діяльності й консолідовану фінансову звітність, а також фінансову звітність своїх корпоративних підприємств.

За більш ніж 30 років незалежності Україна стала сильним гравцем на світовому продовольчому ринку, входить до топ-10 виробників та експортерів зернових та олійних культур, олії та шроту, а також продукції тваринництва. В аграрному секторі України ядром корпоративного укладу є саме агрохолдинги. Часто їх створення відбувається через об'єднання в єдиний процес усіх стадій аграрного виробництва: від наукових досліджень до вирощування, розведення, збору, зберігання, переробки та реалізації продукції. Тобто для корпоративного сегмента аграрного сектора України нині характерне домінування холдингових, фактично не інституціоналізованих структур. Такі структури поглинули або контролюють традиційні сільськогосподарські підприємства, концентруючи їх у такий спосіб під своїм управлінням.

Таблиця 1. Кількість та розташування земель холдингових компаній в Україні

№	Назва агрохолдинга	Площа земель, тис. га	Місце розташування
1	«Кернел»	604,5	12 областей
2	Укрлендфармінг (група UkrLandFarming)	475,0	22 області
3	ПАТ «Миронівський хлібопродукт»	370,0	7 областей
4	Національна академія аграрних наук України	362,6	24 області
5	«Агропросперіс»	300,0	5 областей
6	Астарта	243,0	4 області
7	«Континентал Фармерз Груп» ("Мрія Агрохолдинг") і CFG (Continental Farmers Group) з 2019)	195,0	3 області
8	Епицентр Агро «Агрохолдинг 2012»	160,0	4 області
9	«Аграрні системні технології»	150,0	4 області
10	HarvEast Holding	127,0	Донецька область
11	ІМК	123,9	3 області
12	«УКРПРОМІНВЕСТ-АГРО»	120,0	6 областей
13	Агротон	110,0	2 області
14	Агрейн	110,0	6 областей
15	АТК - Аграрна технологічна компанія	87,0	3 області
16	Приват-АгроХолдинг	85,0	2 області
17	VITAGRO	85,0	2 області
18	Тас Агро	83,0	4 області
19	НІБУЛОН	82,5	8 областей
20	АгроВіста	82,0	2 області
21	ЛНЗ або Лебединський насіннєвий завод	80,0	3 області
...		
120	Легичів Агро	6,5	Вінницька область, Барський район

Джерело: складено за даними [25].

Варто зауважити, що офіційної інформації стосовно кількості агрохолдингів та обсягів їхніх угідь немає, існують лише експертні оцінки. Так, за даними експертів, нинішня кількість агрохолдингів — більше 100, а їхня частка у землекористуванні сільгосп підприємств коливається навколо 30% [25].

Агрохолдинги України є вертикально інтегрованими структурами в економічній системі країни. До складу цих підприємств належать як мінімум два суб'єкти: материнська та дочірня компанії. Зазвичай материнська компанія займається веденням зовнішніх економічних зв'язків, закупівлею посівного матеріалу, засобів захисту рослин, добрив та сільськогосподарської техніки; а дочірні підприємства — безпосередньо на місцях операційним управлінням процесів.

Вважаємо за потрібне зазначити, що агрохолдинги, використовуючи найсучасніші технології та техніку, досягають зростання продуктивності виробництва, створюють нові робочі місця, отримують високі врожаї, забезпечують левову частку аграрного ВВП країни, близько 40% експорту країни — це аграрна продукція, яка виробляється агрохолдингами та фермерськими підприємствами. Якщо раніше до агрохолдингів України зараховувалися

підприємства із земельним банком у понад 100 тис. га, то останнім часом тенденція змінилася і спостерігається зниження накопичення земельних ресурсів великими агрокорпораціями (табл. 1).

До найбільших агрохолдингів України відносять: "Кернел", "Миронівський Хлібопродукт", "УкрЛандФармінг", "Астарта", "Нібулон" та інші, які відіграють вагомий роль на ринку. Зокрема, "Кернелу" належать підприємства із земельним фондом 604,5 тис. га, здебільшого чорнозему. Компанія продовжує розвиватись та нарощувати виробничі потужності, тримає першість серед виробників та експортерів соняшнику та соняшникової олії.

"УкрЛандФармінг" відзначився як найбільший виробник яловичини. Також займається вирощуванням зернових культур та цукрового буряка, який і переробляє. Обробляється 475,0 тис. га. Компанія володіє основним пакетом акцій агрохолдингу "Авангард".

Найбільшим в Україні виробником та експортером курятини, одним із найбільших переробників м'ясопродуктів і виробників комбікормів є "Миронівський Хлібопродукт", у якого в обробітку 370 тис. га землі.

Серед виробників цукру та молока займає лідируючі позиції "Астарта-Київ". Холдинг має

розвинений комплекс тваринництва та займається переробкою сільськогосподарської продукції. Компанії належить 243 тис. га.

Отож, агрохолдинги України є одними із основних суб'єктів в економіці нашої держави. Саме від них залежать ціни на продукти харчування, вони є основними експортерами сільськогосподарської продукції, формують ВВП країни, створюють нові робочі місця та впроваджують інновації у веденні сільського господарства та точного землеробства. Зростання прибутковості залежить від ефективності їхньої діяльності.

На сьогодні значна увага направлена на підвищення ефективності вирощування сільськогосподарської продукції, оскільки поліпшення та оптимізація виробництва, використання сучасних технологій в разі ефективніші ніж збільшення посівних площ, тому аграрії роблять акцент не на кількості, а на якості. Ще одним фактором оптимізації земельних питань є управління, адже значно легше керувати територією, що має компактне розташування. Також важливим аспектом, який впливає на ефективність виробництва продукції — це модернізація виробничих потужностей та устаткування. Тобто, останнім часом спостерігаються значні зміни в економічній політиці агрохолдингів України:

- активно впроваджуються нововведення;
- залучаються інвестиції, які сприяють підвищенню ефективності виробництва та збільшенню прибутку.

Отже, специфічною особливістю агрохолдингів є здатність забезпечувати генерацію прибутку на основі синергетичних ефектів (впровадження у виробництво нових технологій, охоплюючи цикли виробництва, переробки й реалізації продукції) та відтворювати аграрну галузь на новітній технологічній, організаційній і економічній основі. Акумулявання фінансових, матеріальних, енергетичних й трудових ресурсів формує сприятливі умови для реалізації інвестиційних проектів, поліпшення взаємозв'язків між учасниками інтеграційного процесу та їх зацікавленість у результатах господарювання й максимізації прибутку.

Проте зазначимо, що на потік інвестицій в Україну негативно вплинула повномасштабна війна. Інтегральний показник Індексу інвестиційної привабливості в першому півріччі 2022 року впав до 2,17 бала з 5, що є найнижчим рівнем з 2013 року, коли індекс впав до 1,8 бала. Це обґрунтований результат, який підтверджує стійкість українського бізнесу. Загалом, з листопада 2021 р. капіталізації українських аграр-

Таблиця 2. Стан капіталізації найбільших українських аграрних компаній на кінець 2022 року

Компанія	Зміна в 2022 році, %	Капіталізація на кінець 2022 року, дол США, млн
МХП	-45%	415,0
«Кернел»	-70%	352,0
«Астарта-Київ»	-52%	122,0
ІМК	-52%	133,0
«Овостар Юніон»	-32%	62,0

Джерело: складено за даними [26].

них компаній значно скоротилися: від 30 до 70%. Стан капіталізації найбільших українських аграрних компаній на кінець 2022 року подано у табл. 2.

З погляду капіталізації в 2022 році найбільші втрати мав "Кернел" (табл. 2) — вартість його акцій знизилась відразу на 70%. Якщо на початок 2022 року загальна вартість компанії складала більше 1 млрд дол США, то на кінець року вона знизилась до 350 млн дол США.

Найменше в 2022 році знизилась ціна акцій "Овостару" (компанія є одним з найбільших виробників курячих яєць в Україні). Після того, як загарбники залишили Київську область, "Овостар" зміг швидко поновити свою операційну діяльність. За підсумками 2022 року зменшення виробництва яєць склало лише 5%, їх експорт навіть збільшився, а капіталізація "Овостару" знизилась лише на 33% і станом на кінець грудня 2022 року склала 62 млн дол США.

Один з найбільших агрохолдингів та виробників цукру є компанія "Астарта". З точки зору впливу повномасштабної агресії на діяльність "Астарти", її активи майже не постраждали, компанія досить швидко перебудувала логістику для експорту, поновила експорт соєвої олії, шроту та цукру на нові напрямки.

Отож корпоративні компанії мають потенціал відновити свої позиції. Разом із тим, це важливий економічний, але лише зовнішній прояв функціонування сільськогосподарських підприємств холдингового типу. Часто внутрішньо корпоративні відносини агрохолдингів залишаються прихованими від сторонніх спостерігачів. Раніше нами вже зазначалося, що "конкурентоспроможний розвиток аграрного сектора економіки України у перспективі значно залежатиме від розвитку корпоративного управління серед суб'єктів корпоративного типу". [11, с. 463]. Однак, тут є напрями вдосконалення, адже сам термін "агрохолдинг" в економічній літературі не чітко визначений, до того ж вживається у різних інтерпретаціях: "агро-промислово-торгові корпо-

рації", "агрохолдингові об'єднання", "агропродовольчі холдинги", "вертикально інтегровані структури" та ін. Зазначені структури формуються та функціонують поза межами чітко визначеної законодавчої регламентації їх діяльності.

Також необхідно посилити інструменти, загальноприйняті у розвинених країнах, наприклад щодо запобігання недотримання агрохолдингами вимог відносно збереження родючості ґрунтів, виведення валютної виручки, ухилення від оподаткування (оптимізації) тощо. Це також вимагає внесення змін до чинних та/або ухвалення нових законодавчих актів, а також запровадження дієвого контролю виконання передбачених норм.

Отже, корпоративне управління сільськогосподарськими підприємствами холдингового типу, окрім врегулювання нормативно-правової бази, повинно охоплювати організаційні та управлінські процеси, спрямовані на ефективне керування сільськогосподарськими підприємствами з метою досягнення поставлених цілей. До основних принципів корпоративного управління сільськогосподарськими підприємствами холдингового типу доцільно віднести:

1. Прозорість і звітність: забезпечення доступності інформації про фінансовий стан підприємства, результати діяльності, корпоративну стратегію та інші важливі аспекти управління.

2. Відповідальність і обліковість: установлення чітких ліній відповідальності між керівництвом, менеджерами та співробітниками підприємства, а також облік результатів їхньої діяльності.

3. Незалежність та роль наглядової ради: створення незалежної наглядової ради, яка здійснює контроль над управлінням.

4. Захист прав пайовиків: забезпечення захисту прав пайовиків (учасників) та інших зацікавлених сторін, включаючи відповідну інформацію та можливість брати участь у прийнятті стратегічних рішень.

5. Стимулювання інновацій та розвитку: підтримка інноваційних ідей та стратегій розвитку підприємства, що сприяють підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності.

6. Ефективне управління ризиками: розробка та впровадження системи управління ризиками для їх мінімізації.

7. Моніторинг і контроль: систематичний аналіз і оновлення інформації про ризики, оцінка ефективності застосованих стратегій та корекція дій у випадку необхідності.

8. Раціональне фінансове управління, включаючи ефективне планування і контроль бюджету, управління обіговими коштами, залучення капіталу та інвестиційного аналізу.

9. Розробка стратегії розвитку та бізнес-планування, які враховують особливості сільськогосподарського сектору, ринкові умови, технологічні новації та потреби споживачів.

10. Ефективне управління персоналом, забезпечення високої кваліфікації працівників, мотивацію, створення командного духу та сприяння розвитку кадрів.

11. Розвиток і впровадження стандартів якості, екологічної сталості та соціальної відповідальності, що враховують потреби споживачів і вимоги законодавства.

12. Використання інформаційних технологій і цифровізація процесів, що сприяють автоматизації, оптимізації виробничих процесів, збільшенню продуктивності та зниженню витрат.

13. Взаємодія з громадськістю, створення позитивного іміджу підприємства, виконання вимог стосовно сталого розвитку та збереження довкілля.

Ці принципи та підходи допоможуть покращити управління сільськогосподарськими підприємствами холдингового типу, забезпечити їхню стабільність, рентабельність та конкурентоспроможність на ринку.

ВИСНОВКИ

З огляду на важливість аграрного корпоративного сектора для економіки країни, посилюється значущість досліджень ефективності процесу корпоративного управління сільськогосподарськими підприємствами холдингового типу, що сприятиме підвищенню ефективності та інноваційності агропродовольчого виробництва. На основі проведеного огляду законодавчої бази функціонування аграрних корпоративних структур вважаємо, що мають бути сформовані комплексні нормативні засади корпоративного управління сільськогосподарськими підприємствами холдингового типу. Здійснені оцінки параметрів й наслідків функціонування сільськогосподарських корпорацій дозволяють стверджувати про вагомість їх взаємодії з державою та малим агробізнесом. Разом із тим, повинна бути підвищена прозорість функціонування сільськогосподарських підприємств холдингового типу. У підсумку виокремлені ключові принципи розвитку структурних корпорацій у сфері здійснення та забезпечення агропродовольчого виробництва.

Література:

1. Іванько А.В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності кластерів в аграрному секторі економіки України. Інноваційна економіка. 2017. № 7—8 (70). С. 160—163.
2. Коваль П.В. Особливості управління аграрними підприємствами за концепцією ощадного виробництва. Економіка АПК. 2012. № 5. С. 91—98.
3. Кропивко М.Ф. Напрями удосконалення державного управління аграрним сектором в умовах децентралізації влади та дерегуляції господарської діяльності. Економіка АПК. 2015. № 3. С. 5—14.
4. Россоха В.В., Малік М.Й. Модернізація технологій виробництва сільськогосподарських підприємств: методологічний підхід. Вісник Прикарпатського університету. Економіка. 2019. Вип. 14. С. 76—81.
5. Лобас М.Г., Россоха В.В., Соколов Д.О. Управління інноваційно-технологічним розвитком агросфери: монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2016. 416 с.
6. Андрійчук В.Г. Квазіхолдинги: створення і правомірність існування. Економіка АПК. 2015. № 11. С. 113—117.
7. Гуроров А.О. Корпоратизація сільського господарства в Україні. Економіка і прогнозування. 2012. № 4. С. 82—92.
8. Данкевич А.Є. Організаційно-економічні засади розвитку агрохолдингів. Економіка АПК. 2012. № 1. С. 26-29
9. Лупенко Ю.О., Кропивко М.Ф. Агрохолдинги в Україні та посилення соціальної відповідальності їх діяльності. Економіка АПК. 2013. № 7. С. 5—21.
10. Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології: колективна монографія / За заг. ред. К.С. Шапошникова та ін. Херсон: Видавничий дім "Гельветика", 2015. 536 с.
11. Лопатинський Ю.М. Мельник О.І. Вплив корпоративного управління на конкурентоспроможність аграрного сектора економіки України. Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології: колективна монографія / За заг. ред. К. С. Шапошникова та ін. Херсон: Гельветика, 2015. С. 452—466.
12. Corporate governance [Electronic resource]. Available at: <http://www.businessdictionary.com/definition/corporate-governance> (Accessed 12 June 2023).
13. Berle A. A., Means G. C. The Modern Corporation and Private Property. N. Y.: MacMillan & Co, 1932. 256 p.
14. Institute for corporate governance, available at: <https://icgprofessorship.org/> (Accessed 24 June 2023).
15. Shleifer, A. Survey of Corporate Governance. The Journal of Finance. 1997. P. 737—783.
16. International Financial Corporation [Electronic resource]. Corporate Governance. Overview. — Available at: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+CG. (Accessed 24 June 2023).
17. Hart, O. Corporate governance: some theory and implications. Economic Journal. 1995. 105 (9). P. 678—698.
18. Bebchuk, L., Cohen, A. and Ferrell, A. (2004) What Matters in Corporate Governance and Control. NBER Working Papers, No. 9371, National Bureau of Economic Research, Inc., Cambridge.
19. Закон України "Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків" No 448/96-ВР, від 30.10.1996, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/96-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення: 26.06.2023).
20. Закон України "Про фінансові послуги та фінансові компанії" No 1953-ІХ, від 14.12.2021, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#n1142>. (дата звернення: 26.06.2023).
21. Закон України "Про акціонерні товариства" No 2465-ІХ від 22.07.2022, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>. (дата звернення: 26.06.2023).
22. Про затвердження Принципів корпоративного управління: Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 22.07.2014 № 955. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#n13>. (Accessed 26 June 2023).
23. Закон України "Про холдингові компанії в Україні" No 3528-ІV, від від 15.03.2006. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3528-15#Text>. (дата звернення: 26.06.2023).
24. Андрійчук В. Г. Квазіхолдинги: створення і правомірність існування. Економіка АПК. 2015. № 11. С. 113—117.
25. Агрохолдинги України. URL: <https://tripoli.land/ua/agrokholdingi-ukrainy> (дата звернення: 28.06.2023).
26. Обвал Кернела, стабільність МХП та Астарті, дивіденди Овостара. URL: <http://shareupotential.com/ru/News/Newsline/ukraine-publichni-kompanii-2022-12.html> (дата звернення: 30.06.2023).

References:

1. Ivan'ko, A.V. (2017), "Strategies for increasing the competitiveness of clusters in the agricultural sector of the Ukrainian economy ", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 7—8 (70), pp. 160—163.
2. Koval, P.V. (2012), "Features of management of agricultural enterprises on the concept of savings production", *Ekonomika APK*, vol. 5, pp. 91—98.
3. Kropyvko, M.F. (2015), "Directions for improving state governance of the agricultural sector in the conditions of decentralization of power and deregulation of economic activity", *Ekonomika APK*, vol. 3, pp. 5—14.
4. Rossoha, V.V. and Malik, M.Y. (2019), "Modernization of production technologies in agricultural enterprises: a methodological approach", *Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Ekonomika*, vol. 14, pp. 76—81.
5. Lobas, M.G., Rossoha, V.V. and Sokolov, D.O. (2016), *Upravlinnia innovatsijno-tekhnologichnym rozvytkom ahrosfery [Management of innovation and technological development in the agrosphere]*, NNC IAE, Kyiv, Ukraine.
6. Andriichuk, V.H. (2015), "Quasi-holdings: establishment and legitimacy of existence", *Ekonomika APK*, vol. 11, pp. 113—117.
7. Hutorov, A.O. (2012), "Corporatization of agriculture in Ukraine ", *Ekonomika i Prohnozuvannia*, vol. 4, pp. 82—92.
8. Dankovich, A. Y. (2012), " Organizational and economic foundations of agroholdings development ", *Economy of Agro-Industrial Complex*, vol. 1, pp. 26—29.
9. Lupenko, Yu.O. and Kropyvko, M.F. (2013), "Agroholdings in Ukraine and strengthening their social responsibility", *Ekonomika APK*, vol. 7, pp. 5—21.
10. Shaposhnikov, K. S. (2015), *Korporatyvne upravlinnia: protsesy, stratehii, tekhnologii [Corporate Governance: Processes, Strategies, Technologies]*, Helvetika Publishing House, Kherson, Ukraine.
11. Lopatynskyi, Y. M., & Melnyk, O. I. (2015), "The impact of corporate governance on the competitiveness of the agricultural sector of the Ukrainian economy", *Korporatyvne upravlinnia: protsesy, stratehii, tekhnologii [Corporate Governance: Processes, Strategies, Technologies]*, Helvetika Publishing House, Kherson, Ukraine, pp. 452—466.
12. Helvetika (2023), "Corporate governance", [Electronic resource], Available at: <http://www.businessdictionary.com/definition/corporate-governance> (Accessed 12 June 2023).
13. Berle, A. A. and Means, G. C. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Mac-Millan & Co, N. Y., USA.
14. Institute for corporate governance (2023), available at: <https://icgprofessorship.org/> (Accessed 24 June 2023).
15. Shleifer, A. (1997), "Survey of Corporate Governance ", *The Journal of Finance*, pp. 737—783.
16. International Financial Corporation (2023), "Corporate Governance. Overview", Available at: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+CG. (Accessed 24 June 2023).
17. Hart, O. (1995), "Corporate governance: some theory and implications", *Economic Journal*, vol. 105 (9), pp. 678—698.
18. Bebchuk, L., Cohen, A. and Ferrell, A. (2004), *What Matters in Corporate Governance and Control*, NBER Working Papers, No. 9371, National Bureau of Economic Research, Inc., Cambridge.
19. Verkhovna Rada of Ukraine (2023), *The Law of Ukraine "On State Regulation of Capital Markets and Organized Commodity Markets"* Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 26 June 2023).
20. Verkhovna Rada of Ukraine (2023), *The Law of Ukraine "On Financial Services and Financial Companies"*, Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#n1142> (Accessed 26 June 2023).
21. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), *The Law of Ukraine "On Joint Stock Companies"*, Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>. (Accessed 26 June 2023).
22. National Securities and Stock Market Commission (2014), *Decision "Approval of Principles of Corporate Governance"*, Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr9558-63-14#n13> (Accessed 26 June 2023).
23. Verkhovna Rada of Ukraine (2023), *The Law of Ukraine "On Holding Companies in Ukraine"*, Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3528-15#Text> (Accessed 26 June 2023).
24. Andriichuk, V.H. (2015), "Quasi-holdings: establishment and legitimacy of existence", *Ekonomika APK*, vol. 11, pp. 113—117.
25. tripoli.land (2023), "Agroholdings of Ukraine", Available at: <https://tripoli.land/ua/agroholdingi-ukrainy>. (Accessed 28 June 2023).
26. Share UA Potential (2023), "The collapse of Kernel, the stability of MHP and Astarta, the dividends of Ovostar", Available at: <http://shareuapotential.com/ru/News/Newsline/ukraine-publiczni-kompanii-2022-12.html> (Accessed 26 June 2023).

Стаття надійшла до редакції 06.07.2023 р.