

FOREIGN EXPERIENCE OF CORPORATE GOVERNANCE IN THE AGRICULTURAL SECTOR

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

Andrii Tatarchenko¹

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-630-0-19>

У сучасному світі для аграрних підприємств ефективне корпоративне управління є ключовим фактором стабільності і прозорості. Воно забезпечує узгодженість дій менеджменту та власників, а також захист інтересів зацікавлених сторін [1]. У даному дослідженні ми розглядаємо практики управління в США, Нідерландах та Німеччині, щоб виявити їхні успіхи і уроки для України. Ці країни відомі розвитком сільського господарства та мають закріплені правила корпоративного управління. На основі їхнього досвіду запропонуємо можливі напрями вдосконалення українського агросектору. Особливо актуальним є аналіз зарубіжного досвіду корпоративного управління для адаптації його в Україні – державі, аграрний сектор якої виступає основою національної продовольчої безпеки, але функціонує в умовах воєнних ризиків та руйнувань.

У США аграрний сектор представлений як великими корпораціями (наприклад, Cargill, ADM), так і численними фермерськими кооперативами. Відмінність кооперативів у тому, що вони є користувачко-орієнтованими: фермери одночасно є власниками та споживачами послуг своєї організації [1]. Це означає, що розподіл прибутку відбувається пропорційно обсягам участі членів. Дослідження показують, що більші агрокооперативи США демонструють кращі результати за умов оптимального (як правило, меншого) розміру рад директорів. Проте залучення зовнішніх незалежних директорів у їх управління не завжди дає очікувані вигоди. В американських компаніях, орієнтованих на отримання прибутку, прийняття рішень зазвичай відбувається через раду директорів під контроль акціонерів та нормативних вимог, проте в кооперативах вирішальну роль відіграють інтереси самих фермерів. Цей досвід підкреслює важливість адаптації загальних рекомендацій з корпоративного управління до особливостей кооперативної структури

¹ Central Ukrainian National Technical University, Ukraine

Нідерланди запровадили детальний Кодекс корпоративного управління для публічних компаній, який базується на принципі «виконуй або поясни». [2, 3]. За голландським законом компанії переважно мають двоступеневу систему управління: правління (Board of Management) і наглядову раду (Supervisory Board) [4]. Такі правила регулюють відносини між керівництвом, наглядом та загальними зборами акціонерів. У сільськогосподарському секторі багато підприємств працюють у формі кооперативів. Під тиском масштабування кооперативи Нідерландів суттєво реформували свої структури. За даними 2006 року серед 30 найбільших агрокооперативів тільки 14 зберігали традиційну модель управління, тоді як решта 16 застосовували нові моделі з професійними менеджерами [2]. Зокрема, у «менеджерській моделі» правління складається з найманих менеджерів, а у «корпоративній моделі» поєднуються функції наглядової ради та правління. Ці зміни підвищують оперативність і професіоналізацію управління, але одночасно зменшують пряму участь фермерів-членів у прийнятті рішень.

Німеччина також використовує двоступеневі органи управління: правління (Vorstand) та наглядову раду (Aufsichtsrat). Національний Німецький кодекс корпоративного управління вищує принципи прозорості та відповідального менеджменту, спираючись на концепцію соціальної ринкової економіки [5]. Кодекс підкреслює обов'язок обох рад враховувати не тільки інтереси акціонерів, але й працівників і ширших зацікавлених груп (stakeholders) для забезпечення сталого розвитку компанії. Рекомендації Німецького кодексу дотримуються переважно публічними компаніями (уключаючи великі агрохолдинги та кооперативи), що підзвітні інвесторам і суспільству. Така система, разом із механізмом «комплаї або поясни», зміцнює довіру до менеджменту і сприяє довгостроковому зростанню компаній.

В Україні здійснюються реформи корпоративного управління: у 2020 році ухвалено новий Кодекс «Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації» [6], що враховує світовий досвід у цій сфері. Однак запровадження цих принципів в аграрному секторі України потребує посилення. Корисно звернути увагу на такі практики іноземних колег. Наприклад, створення двоступеневих органів управління з незалежним наглядом та представництвом працівників (як у Німеччині чи Нідерландах) може підвищити прозорість і інклюзивність рішення. За американським прикладом, оптимальне скорочення числа членів правління в кооперативах може покращити оперативність і ефективність роботи. Водночас досвід Нідерландів показує, що при запровадженні професійного менеджменту слід зрівноважувати автономію менеджерів і потребу залучення фермерів до управління. Зокрема, розвиток

фермерських кооперативів за європейським зразком дозволив би українським виробникам об'єднати ресурси та посилити власне управління в агробізнесі. Застосування цих зарубіжних практик допоможе зробити управління українськими агропідприємствами більш професійним, прозорим і орієнтованим на інтереси всіх учасників ринку.

Як ми вже визначили, що Україна вже зробила кроки до модернізації корпоративного управління, однак воєнні умови 2022–2025 рр. вимагають адаптації цих принципів до реалій кризової економіки. На основі аналізу зарубіжного досвіду можна запропонувати такі рекомендації:

1. Посилення прозорості та звітності аграрних корпорацій. В умовах війни довіра інвесторів є критичною. Необхідно розширити практику розкриття нефінансової звітності (ESG-індикатори, екологічні та соціальні результати), як це робиться у Нідерландах і Німеччині.

2. Впровадження системи внутрішнього контролю і ризик-менеджменту. Досвід США та ЄС показує, що ризик-орієнтоване управління підвищує стійкість підприємств у періоди форс-мажору. Для українських агрокомпаній доцільно впроваджувати антикризові комітети при наглядових радах і внутрішні аудити з питань безпеки, логістики, персоналу.

3. Розвиток кооперативних форм. В умовах дефіциту ресурсів малим і середнім фермерам доцільно об'єднуватися в кооперативи, наслідуючи моделі США та Нідерландів. Держава має підтримувати такі об'єднання через податкові стимули, пільгове кредитування та гранти.

4. Баланс між державним контролем і корпоративною автономією. Воєнний стан вимагає певної централізації, однак збереження автономії корпоративного управління забезпечить гнучкість рішень і зменшить бюрократію.

5. Цифровізація корпоративного управління. В умовах децентралізації та дистанційної роботи актуально розвивати електронні платформи корпоративного управління (e-governance, e-meeting) для ухвалення колегіальних рішень онлайн.

6. Формування культури корпоративної відповідальності. Варто інтегрувати цінності соціальної відповідальності та сталого розвитку (ESG-підходи) у корпоративну політику аграрних підприємств, що підвищить їхню репутацію та доступ до міжнародних ринків.

Отже, зарубіжний досвід демонструє, що ефективне корпоративне управління забезпечує стійкість, інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність аграрного сектору. Для України в умовах війни ключовими напрямками є: підвищення прозорості, розвиток кооперативних моделей, професіоналізація управління та впровадження цифрових інструментів контролю й комунікації. Інституційна адаптація

міжнародних стандартів корпоративного управління сприятиме відновленню економічного потенціалу агросектору України та його інтеграції до європейського економічного простору.

Список використаних джерел:

1. Franken J.R.V., Cook M.L. Do Corporate Governance Recommendations Apply to U.S. Agricultural Cooperatives? *Sustainability*. 2019. no. 11 (19). URL: <https://cafnrfaculty.missouri.edu/cookml/wpcontent/uploads/sites/26/2019/10/sustainability-11-05321.pdf#:~:text=,4%E2%80%93>
2. van Dijk, G., Bijman, J. (2009). Corporate Governance in Agricultural Cooperatives: A Perspective from the Netherlands. Доповідь на Міжнародному семінарі «Rural Cooperation in the 21st Century». 2009. URL: https://www.academia.edu/45382176/Corporate_Governance_in_Agricultural_Cooperatives_A_Perspective_from_the_Netherlands
3. Monitoring Committee Corporate Governance Code. The Dutch Corporate Governance Code. 2025. URL: <https://www.mccg.nl/english>
4. Buren. At a glance: responsibilities of company boards in Netherlands. Lexology. 2021. URL: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=a7093523-3139-4768-ad19-5b5c5278e67e#:~:text=Historically%2C%20Dutch%20law%20only%20provided,tier%20board>
5. German Corporate Governance Code (2022). Frankfurt School Verlag, 2022. URL: https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/220627_german_corporate_governance_code_2022.pdf#:~:text=the%20Supervisory%20Board%20that%20are,enterprise%20and%20its%20sustainable%20value
6. Кодекс корпоративного управління України: ключові вимоги і рекомендації. НКЦПФР, 2020. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/documents/kodeks-korporatynvnoho-upravlinnia-kliuchovi-vymohy-i-rekomendatsii/>