

# BVVG - Товариство з обмеженою відповідальністю з реалізації та управління землею

07/2014



BVVG  
Bodenverwertungs- und -verwaltungs GmbH

Supported by:



Federal Ministry of  
Food, Agriculture  
and Consumer Protection

based on a decision of the Parliament  
of the Federal Republic of Germany

# Ми є

- організацією Федеративної Республіки Німеччина
  - Єдиним засновником є Федеральне міністерство фінансів (ФМФ)
  - Контроль над BVVG здійснює ФМФ спільно з Федеральним міністерством захисту прав споживачів, харчування та сільського (та лісового) господарства = ФМПСХСГ
- Ми виконуємо завдання, визначені законодавством
  - Приватизація та реприватизація сільсько- та лісогосподарських земель, що раніше знаходилися у народній власності

# Структура

Берлін, центр. офіс  
184 співпрацівників



Керівництво, штаби  
та центральні служби



Філії-відділення  
510 співпрацівників

Виконання



Клієнти

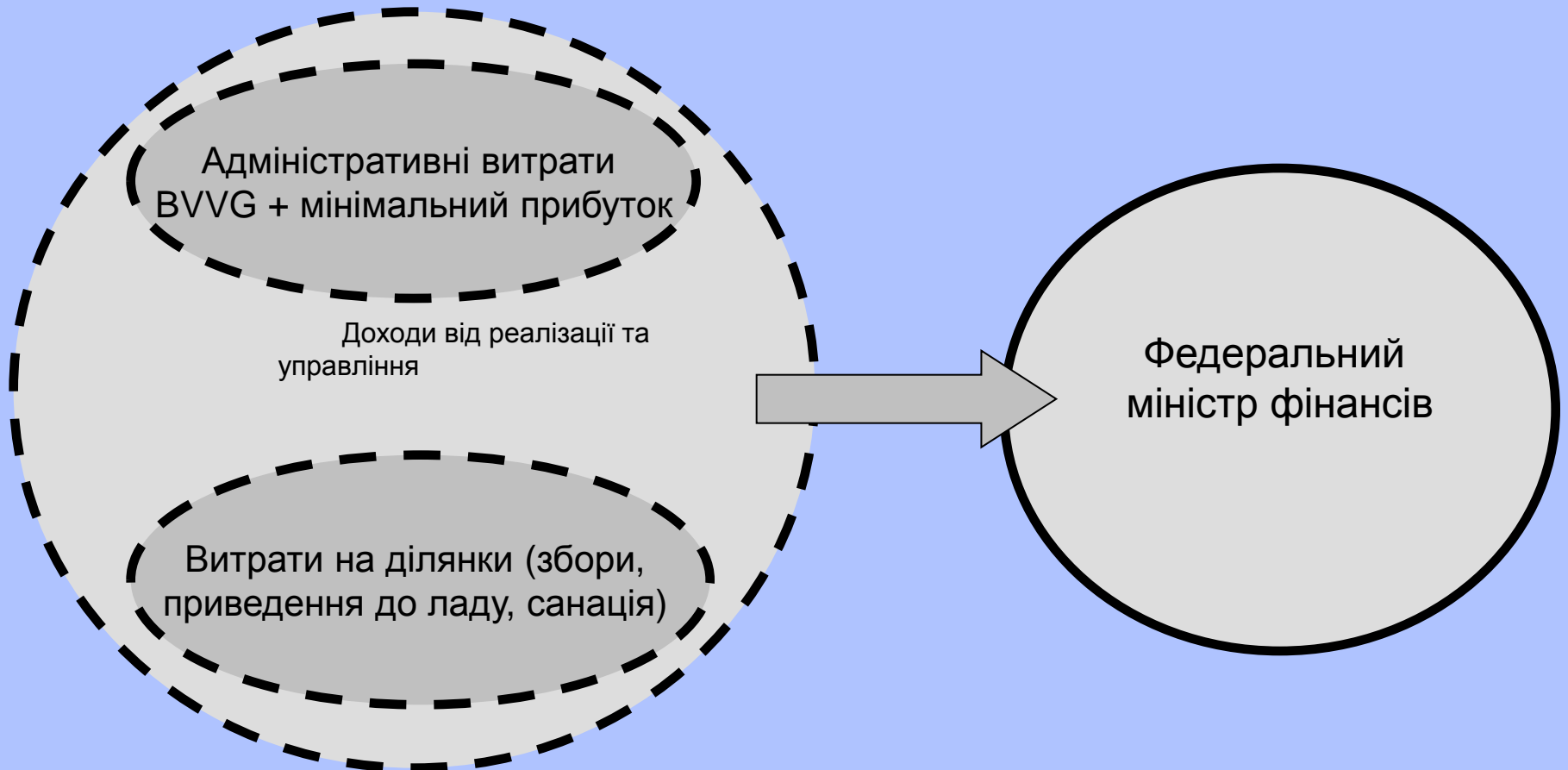
# Організаційна структура BVVG

<b>Центральний офіс у Берліні</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Виконавчі директори</li><li>• Фахові підрозділи (фахове керівництво)</li></ul>	184 співпрацівників відповідальні за стратегію та принципи
<b>8 філій-відділень</b> Оперативна діяльність	510 співпрацівників продаж, здавання в оренду реституція, реприватизація

# Основна ідея BVVG

- **Приватизація за єдиними засадами** в усіх нових федеральних землях
- **Незалежна** приватизація приватно-економічною організацією – відносно незначний вплив щоденної політики
- **Приватизація, орієнтована на обіг,** - надходження передаються Федеральному міністрові фінансів
- **Соціально відповідальна приватизація** задля зваженого розвитку сільської місцевості за узгодженням з органами сільського та лісового господарства та виборними парламентами (Федерація/федеральні землі)

# BVVG – надавач послуг Федерального міністерства фінансів



# Нашу компетенцію становить...

Трансформація відносин власності у сільській місцевості шляхом

- продажу сільсько- та лісогосподарських ділянок, а також землі під забудову
- здавання в оренду сільськогосподарських ділянок, прав на рибальство та мисливських угідь
- управління та знесення будинків у сільській місцевості
- реалізації рішень про комуналізацію та реприватизацію

**BVVG -  
приклад центральної  
організаційної моделі  
здавання в оренду та продажу  
аграрних земель**



**BVVG**  
Bodenverwertungs- und -verwaltungs GmbH



# Завдання BVVG

- Приватизація відповідно до § 1 (6) Закону про довірче управління, тобто з урахуванням економічних, екологічних, структурних та правових (щодо власності) особливостей сільського господарства
- Пільговий продаж згідно з законом про компенсації та Постановою про придбання земель
- Перед продажем – господарювання відповідно до встановленого порядку шляхом ефективного здавання в оренду

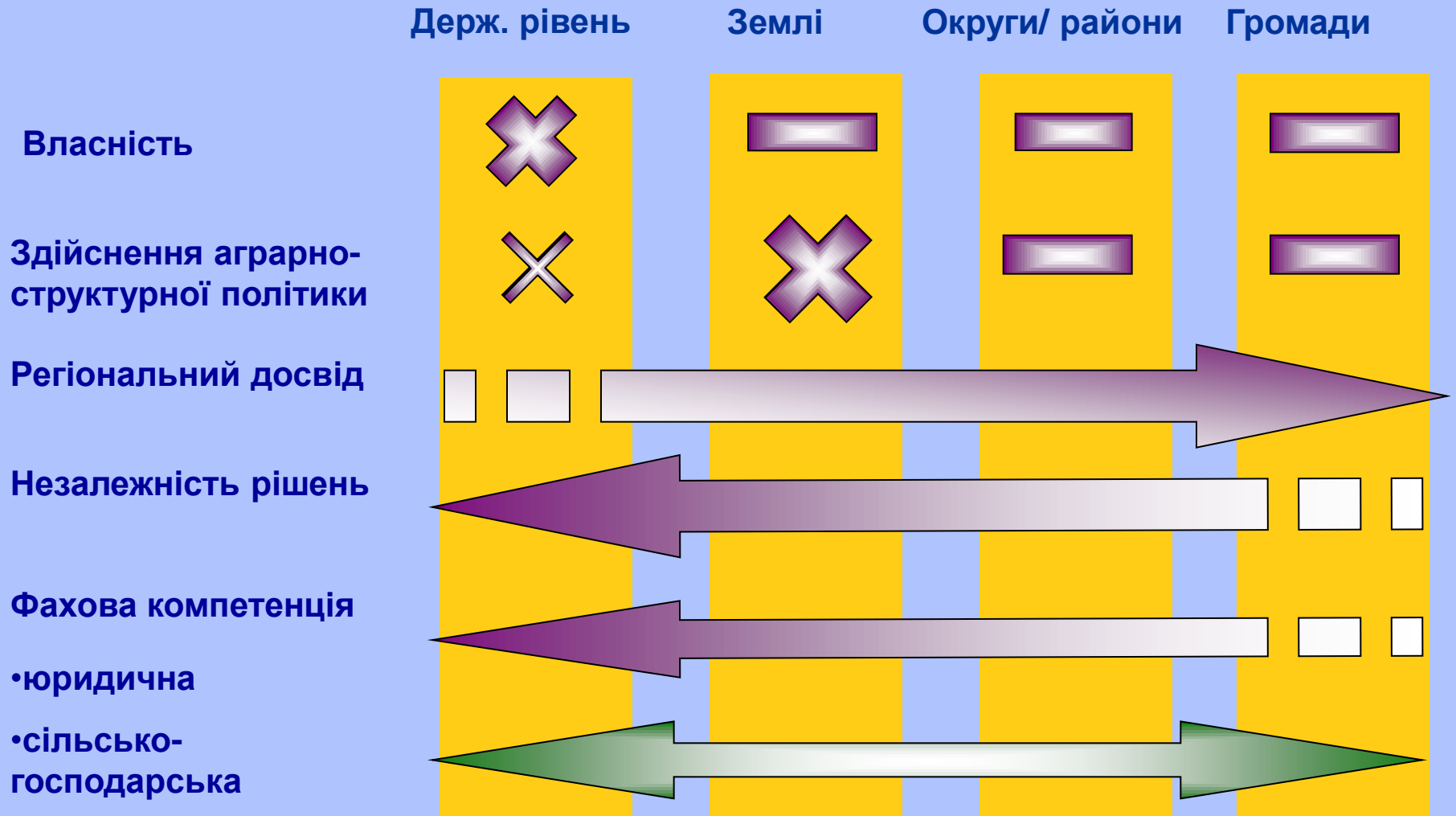
# Основна концепція BVVG

- **Однозначне встановлення мети** щодо приватизації на основі федеральних законів та постанов
- Ефективні можливості управління з боку замовника
- **Забезпечення якості** завдяки досвідченим та кваліфікованим керівникам та співпрацівникам
- **Приватизація за єдиними засадами** в усіх регіонах
- **Гнучка адаптація** до змін у рамкових умовах
- **Ефективна приватизація, орієнтована на прибуток;** надлишок надходить безпосередньо до федерального бюджету
- Широка **незалежність та самостійність;** тому відносно незначний вплив щоденної політики
- Хороші **можливості контролю** для замовника

# Фактори визначення та критерії оцінки при ухваленні організаційних рішень

<u>Фактори визначення</u>	<u>Критерії оцінки</u>
<p><b>Зміст роботи:</b> Що треба зробити?</p> <p><b>Обсяг роботи:</b> Скільки треба зробити?</p> <p><b>Розподіл праці:</b> Хто виконує роботу? Де виконується робота?</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓узгодженість цілей</li><li>✓управління</li><li>✓якість праці</li><li>✓єдині засади</li><li>✓гнучкість</li><li>✓ефективність</li><li>✓чужий вплив</li><li>✓можливість контролю</li></ul>

# Розподіл інтересів та компетенцій



# Центральна організація – децентралізоване виконання завдань

## Альтернативу важко собі уявити

- Можливо: Центральний офіс – виконання завдань місцевими чи регіональними надавачами послуг

Проблема: чи взагалі існують придатні надавачі послуг?

 Надавачі послуг можуть працювати дуже ефективно

 Надавачі послуг можуть бути дуже гнучкі

- Великі витрати на координацію та контроль (забезпечення дотримання встановленого порядку та єдиних засад)

# Організаційні альтернативи до BVVG

- Безпосередня федеральна установа чи федеральне відомство
- Виконання завдань Федерації федеральними землями (земельне управління та/або земельне товариство)
- Товариство (компанія) у власності Федерації та земель

# Оцінка альтернатив

Критерії о ц і н к и	Організаційна форма			
	BVVG	Установа	З е м л і	Ф / З - т о в а р и с т в о
Узгодженість цілей	0	0	-	-
Управління	0	+	-	-
Я кі с т ь	0	0	0	0
Є д и н і з а с а д и	0	0	--	-
Г н у ч к і с т ь	0	-	(-)	-
Е ф е к т и в н і с т ь	0	(-)	-	-
Ч у ж и й в п л и в	0	-	-	0
К о н т р о л ь	0	+	-	0

# Приватно-правове товариство з єдиним державним засновником

## Установа

(довірче управління у сфері сільського господарства)

- застигли організаційні приписи
- велика залежність від вказівок
- + хороші можливості контролю безпосередній вплив поточної політики
- ± тенденція до набуття секторної незалежності: використання доходів для підтримки
- бюрократичні процедури

## Приватно-правове товариство

- + гнучке пристосування до змін
- + більша самостійність та власна відповідальність
- + можливий успішний контроль, якщо держава є головним компаньйоном
- ± вплив поточної політики лише опосередкований
- ± концентрація на завданнях реалізації та управління
- + економічна орієнтація, прозорість



# Рекомендації - на основі досвіду BVVG

- Чітке визначення цілей – відсутність конфліктів між цілями
  - Однозначне встановлення
    - компетенцій щодо ухвалення рішень
    - обов'язків щодо участі
    - розв'язання конфліктів
  - Забезпечення якості та єдиних засад
  - Сприяння ефективності та гнучкості
  - Забезпечення прозорості та контролю
- Центральний офіс з регіональними відділеннями

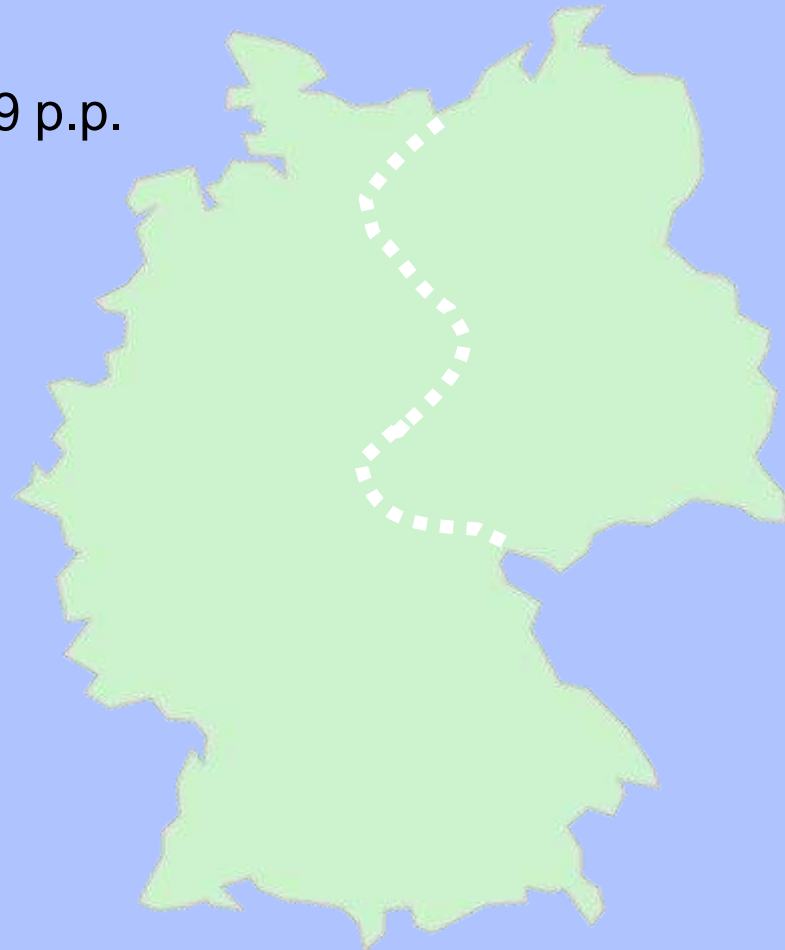
# Землевпорядкування



BVVG  
Bodenverwertungs- und -verwaltungs GmbH

# Історичне тло

- Земельна реформа 1945-1949 р.р.
- Колективізація після 1949 р.
- Приватизація після 1989 р.



# Стан сільського господарства у 1989 році

- 4.500 сільськогосподарських кооперативів (СГК)
- 515 народних маєтків (НМ)
- 2,2 млн. га земель сільськогосподарського користування у державній власності
- 2,0 млн. га лісів у державній власності

# Вихідна ситуація

**Загальна площа: 10,8 млн. га**

Власність церкви:  
0,2 млн. га

Власність громадян  
5,1 млн. га

Власність народу  
5,5 млн. га

**Загальна площа: 13,4 млн. облікових ділянок**

Власність церкви  
0,15 млн. ділянок

Власність народу  
4,5 млн. ділянок

Власність громадян  
8,7 млн. ділянок

# Аграрно-структурна та фіскальна вихідна ситуація

## Аграрна структура

- Сільські родинні господарства на Заході (сер. площа бл. 20 га)
- Структура великих господарств (СГК/ НМ) на Сході (сер. площа бл. 285 га)
- Надлишок робочої сили (1990 = 362.000; 2002 = 155.000)
- Велика потреба в інвестиціях у споруди та техніку
- Потреба в адаптації пропозиції до попиту на європейському ринку

## Фінанси

- Велика потреба у фінансуванні для вирівнювання умов життя між Сходом та Заходом
- Високі соціальні витрати для скорочення робочої сили, навчання та перекваліфікації, а також дочасного виходу на пенсію
- Значні інвестиції для відродження та створення сільсько-господарських підприємств
- Допомога колишнім СГК та НМ для адаптації

**Підхід для вирішення проблеми: використання доходів від приватизації для покриття витрат на аграрно-структурні заходи**

# Федеральні закони, важливі для процесу трансформації

- Закон про приватизацію та реорганізацію майна, що знаходилося у народній власності (закон про довірче управління)
- Закон про розподіл майна, що знаходилося у народній власності
- Закон про врегулювання відкритих майнових питань
- Закон про компенсації (ЗК)
- Закон про адаптацію сільського господарства

# Приватизація сільсько- та лісогосподарських земель



# Народна власність – до приватної власності

- Заснування “Тройханданштальт” – січень 1990 р.
  - Мета: приватизація майна у народній власності
- Заснування BVVG - липень 1992 р.
  - Мета 1: приватизація державного майна у сфері сільського та лісового господарства
  - Мета 2: реституція та розподіл майна
- Контроль над BVVG з боку Федерального міністерства фінансів
  - у співпраці з Федеральним міністерством захисту прав споживачів, харчування та сільського господарства

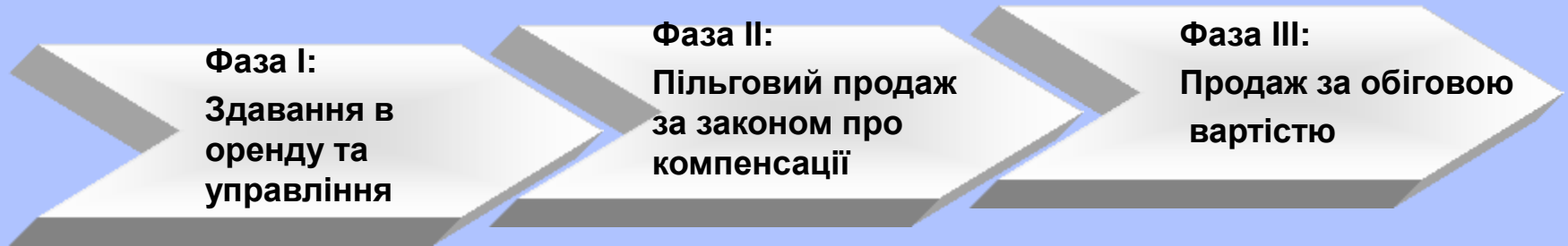
# Здійснення інтересів

- **Федерація:**
  - власник земель
  - власник приватизаційного товариства
  - встановлює завдання приватизаційному товариству
- **BVVG:**
  - ухвалює рішення щодо приватизації
- **Федеральні землі:**
  - інформування про плани та рішення
  - можливість висловити свою думку
- **Округи/райони/громади:**
  - створюють рамкові умови для використання землі
  - цим самим обмежують діяльність BVVG

## Участь BVVG у ...

- наданні консультацій щодо процесу приватизації в усьому світі
- супроводі процесу трансформацій у сфері нерухомості сільського та лісового господарства
- розвитку ринку землі за допомогою законів, регуляторних актів, принципів оцінки
- здійсненні та оптимізації державного управління нерухомістю

# Шлях приватизації на сході Німеччини



- Стабілізація аграрних підприємств
- Збереження лісів
- База для продажів у 1992 – 1996 роках

- Консолідація сільськогосподарських підприємств
- Розвиток нової культури приватних лісів
- 1996 – 2010 р.р.

- Продаж аграрних земель на розвиненому ринку землі
- Продаж залишкових лісових площ

# Аграрно-структурні аспекти

## У Німеччині: закон про оренду землі та обіг земельних ділянок

- обов'язок повідомляти про укладення договорів оренди
- обов'язок отримати дозвіл на укладення договору купівлі-продажу земельної ділянки
- мета: сприяння аграрній структурі, уникнення нездорового розподілу землекористування
- однак не управління ринком землі
- передусім не врегульовується максимальна межа придбання при придбанні приватних площ, а також не врегульовується максимальна межа власності

# Ефективні сільськогосподарські підприємства

- Стаття 7 / стаття 26 частина 3 мають бути основою для розмежування інтересів та для захисту сільськогосподарських підприємств.
- Хто встановлює межі або розміри „ефективного сільськогосподарського підприємства” ?
  - Як швидко їх треба змінювати ?
  - Як враховується економічний розвиток господарства? (розвиток ринку)
  - Хто складає відповідні плани, хто їх змінює та оплачує?
- Заходи з економіки та організації виробництва випереджають наукові розробки, політичні процеси та планування

# Рамкові умови для приватизації земель

Повна вартість)  
• Законодавство про обіг ділянок (GrdstVG, LPachtVG), **федеральне та земельне законодавство**  
• Бюджетне законодавство (імперський закон про поселення)

**Політичні вимоги**  
• Обсяг на одиницю часу  
• Якісні вимоги

**Рішення згідно з фінансовою пропозицією на основі результатів тендеру**

При порівняльних фінансових пропозиціях можуть встановлюватися пріоритети:

- нап. • класи за гектарами
- р. • форма виробництва, напр. екологічна
- наявність земель BVVG
- використане право згідно з законом про компенсації

## **Законодавство ЄС**

- Заборона дискримінації
- Заборона допомоги  
⇒ Повідомлення Комісії ЄС

# Реалізація та управління

## Довготермінова оренда замість швидкого продажу

- + Незначна потреба підприємств у капіталі для користування землею; можливе використання капіталу на споруди та техніку.
- + Можлива консолідація аграрної та виробничої структури відповідно до фахових знань фермерів, а не лише відповідно до фінансової потужності.
- + Уникнення непередбачуваних цінових коливань на ринку землі.
- + Збереження земель у власності для забезпечення кредитів
- Більші витрати на реалізацію та управління через тривалішу діяльність товариства



## BVVG - здавання в оренду

- Мета: стабілізація конкурентноспроможних підприємств
- Шлях: ринкові ціни - прозорість – об’єктивність
- Спосіб: довготермінова оренда на 12 - 18 років
- база: бізнес-план щонайменше на 4 роки

# Критерії відбору орендарів

- Господарювання власними силами, жодної суборенди
- Постійне проживання у даній місцевості
- Кваліфікація керівника підприємства
- Обсяг запланованих інвестицій/робочі місця
- Вплив на аграрну структуру
- Врахування інтересів попередніх власників, позбавлених власності
- Забезпечення існування попередніх підприємств

# Продаж за пільговою ціною

- **Мета:**

- Масштабне створення власності у приватних руках
- Стабілізація господарств
- Компенсація втрати майна внаслідок земельної реформи

- **Принцип:**

- Зниження купівельної ціни до межі, встановленої Європейським Союзом для допомоги

# Субсидіювання продажу

## Комбінування компенсації колишнім власникам та програми підтримки аграрної структури

- Загроза помилкового розподілу бюджетних коштів
  - Бюджетні кошти надходять “не в ті” підприємства
  - Підприємства витрачають наявні кошти на “не ті” заходи
- Ризик конфліктів між цілями та несправедливості
- Великі субсидії збільшують потенціал шахрайства та корупції
- + Прискорення продажу земель

# Особливі умови договорів...

- Заборона продажу:
  - 20 років – в іншому разі скасування договору, землі повертаються до BVVG
- Прив’язаність до мети та особи:
  - не дозволяються передача прав власності та суборенда
- Закріплення структури власників
  - зміна структури власників > 25% - скасування договору

# Продаж аграрних земель за обіговою ціною

- Принцип конкурсу перед продажем
- Процедура конкурсу
  - Інтернет, оголошення, короткий опис
- Оцінка
- Які умови себе добре зарекомендували?
  - робочі місця
  - інвестиції
  - обмеження зміни способу користування

# Ergebnisse der Privatisierung der staatlichen Landwirtschaftsflächen

# Управління землями у цифрах (стан 31.12.2011)

- Обсяг земель, прийнятих у 1996 році: 3,2 млн. га  
з них
  - 1,5 млн. га сільсько- та лісогосподарських земель повернуто фізичним особам згідно з законом про майно, а також місцевим органам згідно з законом про розподіл майна
  - близько 1,5 млн. га продано
  - близько 206,000 га залишаються в управлінні BVVG



# Управління землями у цифрах (стан 31.12.2011)

## Портфоліо

- 186,800 га земель сільськогосподарського користування
- 18.900 га лісів
- 1,000 інші

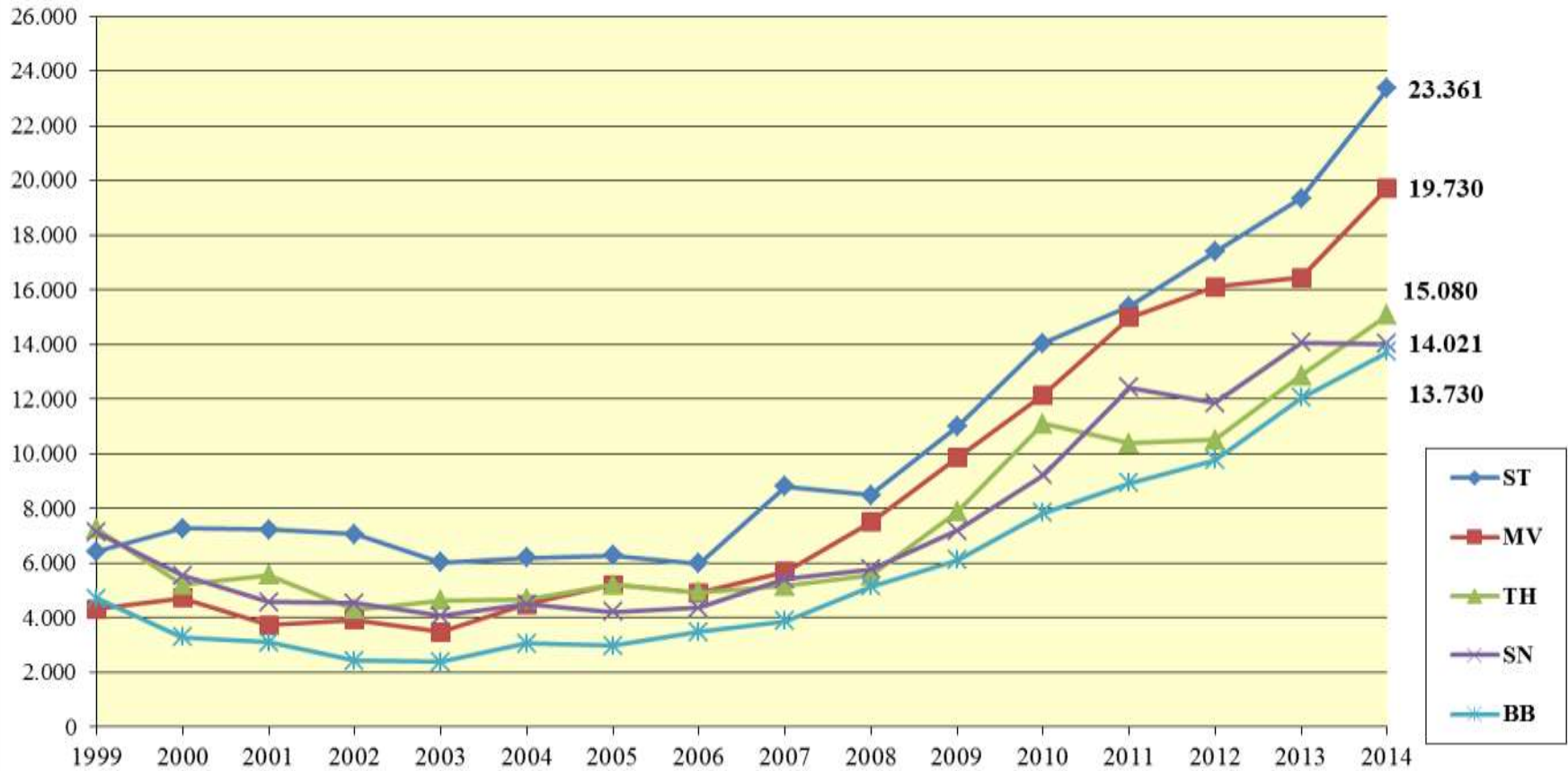
Досі продано:

- 815,900 га земель сільськогосподарського користування
- 583,100 га лісів,
- 69,600 га земель під інвестиції, в тому числі площа споруд

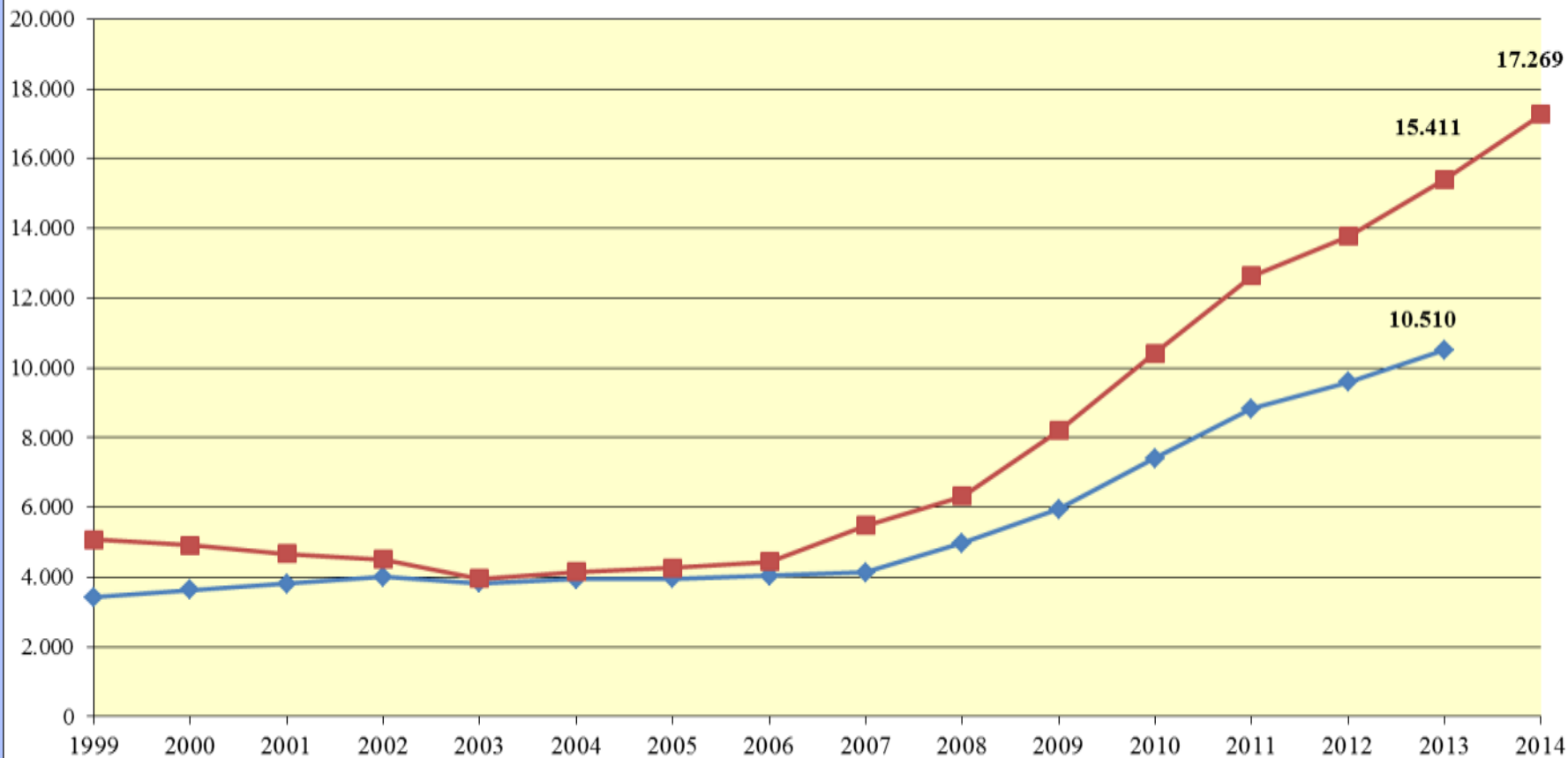
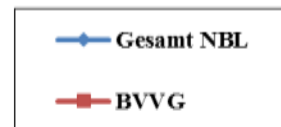
Ліквідація 405 державних ферм

**Починаючи з 1992 року, до федерального бюджету переказано близько 6,5 млрд. євро надлишків**

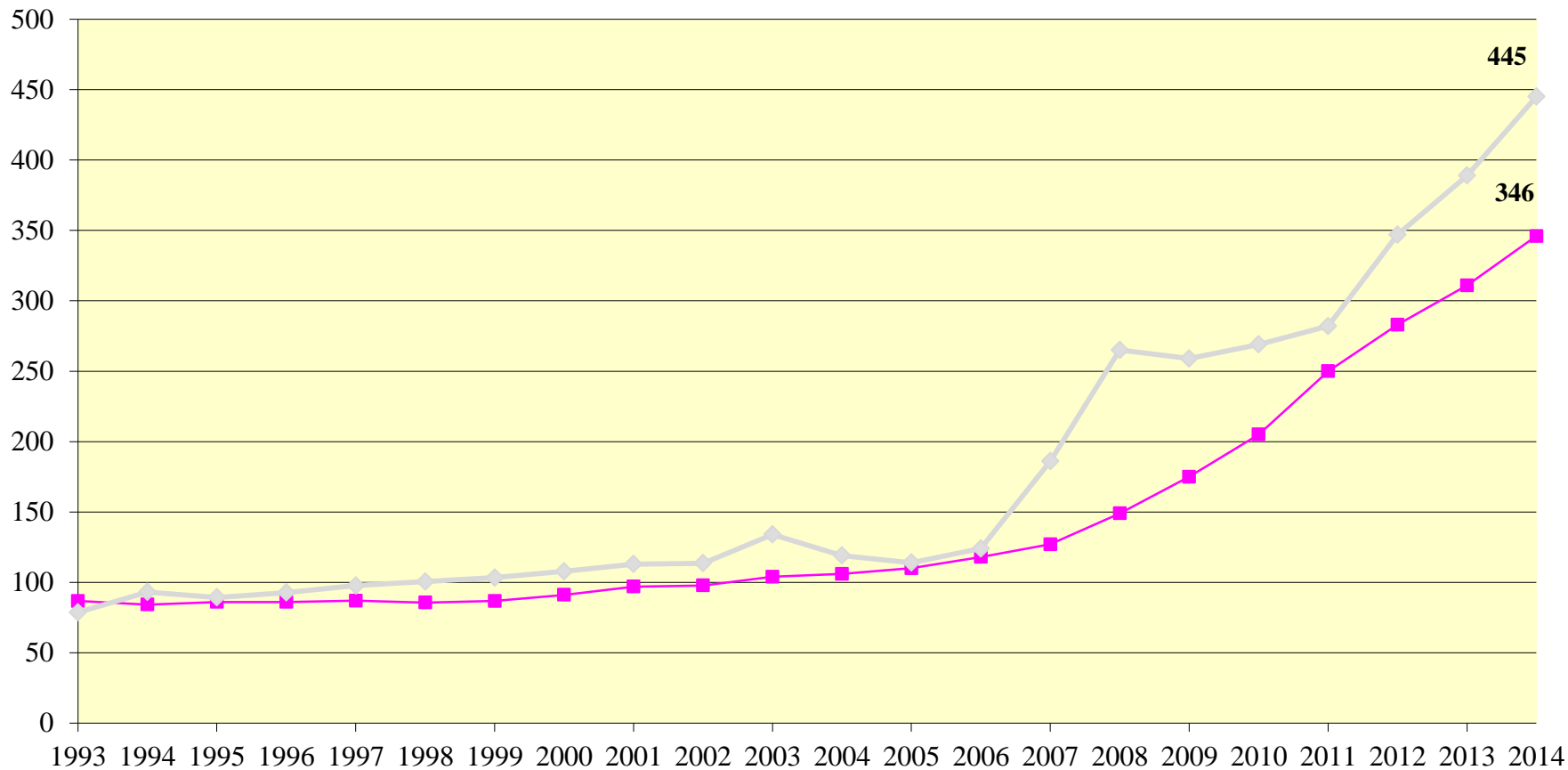
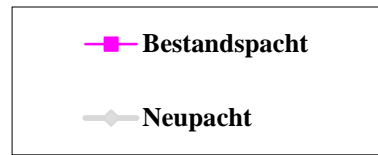
# Entwicklung der BVVG-Kaufpreise (EUR/ha)



# Entwicklung der BVVG-Kaufpreise (EUR/ha)



# Entwicklung der BVVG-Pachtpreise (EUR/ha)



**Дякую за Вашу увагу!**

# Чинники успіху: чотири „К“

- **Kompetenz (компетентність):**  
взірець у визначенні ціни, методиці, прозорості та об’єктивності
- **Kooperation (співпраця):**  
готовність враховувати інтереси та досвід регіонів, спілок та фахівців
- **Kompromissfähigkeit (здатність до компромісів):**  
кваліфікована підготовка зважених рішень  
врахування наслідків  
забезпечення реалізації
- **Konsequenz (послідовність):**  
всередині товариства - виконання завдань за єдиними  
засадами в стосунках з іншими – дотримання двосторонніх  
домовленостей та зобов’язань

# Значення досвіду Східної Німеччини для інших постсоціалістичних держав

- Вихідна ситуація на початку процесу трансформації подібна (подібні структура власності та аграрна структура)
  - Проблеми, що вирішувались у Східній Німеччині, з затримкою у часі виявляються в інших постсоціалістичних державах
- ➔ інші постсоціалістичні держави можуть скористатися ноу-хау, набутими у процесі трансформації

Процес трансформації відбувається по-різному

**АЛЕ:** Проблеми, що їх треба вирішувати, подібні!