

## ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВаниХ ОБ'ЄДНАНЬ В АПК УКРАЇНИ

*Розглянуто передумови розвитку інтеграційних процесів в агропромисловому секторі України. Обґрунтовано доцільність формування та функціонування інтегрованих структур в АПК.*

*Ключові слова: інтеграція, об'єднання, інтегровані структури, агропромисловий сектор.*

*Рассмотрено предпосылки развития интеграционных процессов в агропромышленном секторе Украины. Обосновано целесообразность формирования та функционирования интегрированных структур в АПК.*

*Ключевые слова: интеграция, объединения, интегрированные структуры, агропромышленный сектор.*

*Pre-conditions of development of integration processes are considered in the agroindustrial sector of Ukraine. Expediency of forming and functioning of integrated structures is reasonable in an agroindustrial complex.*

*Keywords: integration, association, computer-integrated structures, agroindustrial sector.*

Конкурентоспроможність національної економіки визначається наявністю та ефективністю функціонування корпоративного сектора. Існуючі можливості корпоративізації зумовили формування та розвиток інтегрованих утворень, що активно використовують нові властивості та переваги корпоративних структур. Інтегровані об'єднання демонструють позитивну динаміку економічного зростання навіть в період промислового спаду та фінансової кризи, здійснюють реалізацію значних інвестиційних програм, зміцнюють і відновлюють коопераційні зв'язки, підвищують стійкість економіки окремих галузей та регіонів, створюють умови для подолання соціально-економічних розбіжностей регіонального розвитку.

Питанням розвитку інтеграційних процесів присвячені дослідження відомих зарубіжних та вітчизняних науковців, таких як: М. Алле, В. Амбросов, Б. Баласа, Дж. Вайнер, В. Геєць, Ф. Герельс, В. Зимовець, А. Карпенко, М. Кизим, Т. Клебанова, Г. Крьомер, Р. Купер, Р. Ліпсей, І. Лукінов, А. Маршал, М. Малік, В. Месель-Веселяк, Дж. Мід, А. Мюллер-Армак, Г. Мюрдаль, О. Онищенко, Ф. Перру, А. Пилипенко, Дж. Піндер, А. Предоль, П. Саблук, П. Уальз, Я. Тінберген, А. Хвостов, М. Хорунжий, О. Шпичак та інших.

В літературних джерелах досить детально розглянуто проблеми інтеграційного розвитку підприємств різних галузей та форм власності. В той же час, недостатньо висвітлені питання комплексного підходу до теоретичних та практичних аспектів інтеграції в агропромисловому секторі, особливості інтеграційних процесів в харчовій та переробній промисловості.

Метою статті є дослідження розвитку взаємозв'язків сільського господарства та промисловості, різних галузей економіки, особливості формування та функціонування інтеграційних корпоративних структур у агропромисловому комплексі України.

Нестабільність та невизначеність економічного середовища, жорстка конкуренція, наслідки кризи, заста-

рілі техніка та технології, неякісні управлінські рішення характерні для України в умовах трансформації економічних відносин. Це призводить до зниження ефективності функціонування окремих підприємств (галузей) і загрожує економічній та продовольчій безпеці країни. Отже, важливе значення для економіки України має розробка та використання сучасних, адаптованих до ринкових умов, підходів до підвищення ефективності функціонування підприємств та галузей.

Агропромисловий комплекс (АПК) є багатогалузевим сектором економіки України, основним завданням якого є виробництво, переробка, зберігання сільськогосподарської продукції та доведення її до споживача. Структурно в АПК за сферою діяльності сформувались наступні групи галузей та підгалузей:

1. сільське господарство, яке складається з галузей, що виробляють сільськогосподарську продукцію (рослинництво, тваринництво тощо);

2. галузі, що займаються переробкою сільськогосподарської сировини (харчова промисловість, галузі по первинній переробці сировини для легкої промисловості тощо);

3. галузі та служби, що забезпечують сільське господарство засобами виробництва та матеріальними ресурсами (сільськогосподарське машинобудування, виробництво мінеральних добрив, хімікатів та ін.);

4. інфраструктурний блок – виробництва, які займаються заготівлею сільськогосподарської сировини, транспортуванням, зберіганням, торгівлею споживчими товарами, підготовкою кадрів для сільського господарства, будівництвом в галузях АПК.

Кожна з цих галузей АПК є виробником продукції та водночас постачальником та/або споживачем продукції інших підгалузей. У радянський період майже 100 галузей і підгалузей народного господарства мали виробничі зв'язки з сільським господарством. Понад 80% продукції сільського господарства використовувалося харчо-

вою промисловістю. Надійність та дієвість цих зв'язків за радянських часів забезпечувалися адміністративно-командною системою управління: матеріальні ресурси розподілялися всім виробникам, навіть фінансово неспроможним, а споживачів примусово прикріплювали до виробників (постачальників). Таким чином досягався міжгалузевий баланс товарно-грошових відносин та виробничих зв'язків.

Процес переходу від адміністративно-планової до ринкової системи господарювання безпосередньо пов'язаний з виробленням економічної стратегії, основною метою якої є структурна перебудова економіки щодо підвищення ефективності та конкурентоспроможності АПК [1].

Перехід до нових умов господарювання спричинив розрив встановлених виробничих зв'язків між галузями та окремими підприємствами в АПК. За часів незалежності України сформувався приватний сектор як виробників сільськогосподарської продукції, так й продуктів їх переробки. Однак у результаті приватизації сільськогосподарських та переробних підприємств посилилася тенденція до розриву взаємозв'язків "виробник сільськогосподарської продукції – переробне підприємство – торговельне підприємство". У результаті в Україні сьогодні ще не створено умови для збалансованого функціонування інтеграційної системи "виробництво сировини – зберігання сировини – переробка сировини – виготовлення продукції – реалізація продукції" [2].

Саме тому, актуальною проблемою сьогодення є пошук ефективних заходів стабілізації економіки країни та, у першу чергу, поживлення економіки головних галузей АПК – сільськогосподарського виробництва та переробної промисловості. На нашу думку, найважливішою умовою активізації діяльності підприємств АПК є розвиток міжгосподарських зв'язків та інтеграційних процесів, що об'єднують сільськогосподарське виробництво, перш за все, з харчовою промисловістю та іншими галузями агропромислового сектору.

Об'єктивними причинами формування інтегрованих структур в агропромисловому секторі України на сучасному етапі розвитку економіки є: необхідність поєднання усіх стадій технічного процесу, що дає змогу комплексно використовувати сировину та матеріали; кооперування взаємопов'язаних спеціалізованих виробництв, що дає можливість комплексно виготовляти кінцевий продукт; забезпечення повноти циклу "наука – технічні розробки – інвестиції – виробництво сировини – переробка сировини – виготовлення кінцевого продукту – збут – споживання"; впровадження у виробництво економічно ефективних технологій, "ноу-хау", що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та ринкової стійкості, рівня рентабельності та прибутковості виробництва тощо.

Серед суб'єктів інтеграційних утворень в АПК доцільно виділити: сільськогосподарські організації, підприємства з переробки сільськогосподарської сировини, торговельні підприємства, фінансові структури, підприємства, що надають послуги учасникам інтеграційного утворення, інші суб'єкти господарювання. При цьому мотиви, якими вони керуються при формуванні інтеграційних зв'язків, є доволі різноманітними.

Зокрема, аграрні підприємства зацікавлені у формуванні міжгалузевих інтеграційних зв'язків для зниження ризику, пов'язаного із сільгоспвиробництвом (залежність від природно-кліматичних умов) та зі стихійністю ринку сільськогосподарської продукції; прагнення змінити диспаритет цін, що склався не на користь виробників сільськогосподарської продукції; необхідністю постійного підвищення конкурентоспроможності продукції, що виробляється. Також, фінансова неспромож-

ність, висока кредиторська заборгованість (з заробітної плати, перед бюджетом), зношеність основних фондів, недостатність оборотних коштів, технологічна відсталість спонукають сільськогосподарські підприємства до вступу у інтегровані формування.

Причиною об'єднання переробних та інших підприємств АПК є необхідність забезпечення стабільних доходів в результаті створення власної надійної сировинної бази, формування постійних ринків збуту виробленої продукції, розширення сфер діяльності тощо.

Тобто, інтегровані об'єднання створюються для успішного вирішення підприємствами завдань, пов'язаних із розширенням їх можливостей щодо виробничого та соціального розвитку, підвищення ефективності використання матеріальних, фінансових та інших ресурсів через організацію спільної діяльності, акумуляцію знань та інформації, розподіл праці, спеціалізацію та кооперацію.

Таким чином, можна визначити та систематизувати основні мотиви агропромислової інтеграції [2].

По-перше, підприємства об'єднуються, прагнучи придбати або збільшити свою ринкову владу (природне прагнення до монополії). Інтеграція збільшує здатність суб'єкта господарювання брати участь у цій (вій) дискримінації, підвищувати норму прибутку, встановлювати бар'єри для входу в галузь, що створює додаткові конкурентні переваги, підсилює позиції підприємств на ринку та змушує конкурентів також застосовувати інтеграційні стратегії для зміцнення ринкового положення.

По-друге, великі інтегровані формування мають значну лобюючу силу та при необхідності можуть задіяти адміністративний ресурс для вирішення різноманітних питань на власну користь.

По-третє, інтеграція є механізмом, що дозволяє протистояти високим ризикам, що характерні для ринкової економіки.

По-четверте, мотивація володіння правом власності. Власність, будучи критерієм положення в суспільстві, перетворюється на постійний стимул свого примноження. Причому дію цих мотивів можна розглядати як на рівні організацій, так і на рівні окремих осіб.

По-п'яте, важливими мотивами з погляду економічної теорії є економія на масштабі діяльності та диверсифікації виробництва. Так, у результаті концентрації та інтеграції виробництва виникає економія на масштабі ("техніко-технологічна економія"). Збільшення об'ємів виробництва та інтеграція дозволяють розширити межі оптимального використання техніки, устаткування, домогтися економії у сфері внутрішнього контролю та координації. Чим більш розосереджено діють товаровиробники, тим їм важче реалізувати свої інтереси для розширення масштабів діяльності. В умовах невизначеності збуту перевага залишається за великотоварним виробництвом, що здатний запропонувати більший об'єм продукції за менших витрат. Також, у межах інтегрованої структури, що забезпечує замкнутий цикл виробництва, переробки та реалізації продукції, в результаті диверсифікації виробництва та розширення різноманітності продукції досягається економія на масштабі сфери комерційної діяльності ("ефект широти асортименту"). Ця економія виникає у тому випадку, якщо виробничі витрати знижуються зі зростанням диверсифікації виробництва.

По-шосте, розширення можливостей диференціації свого продукту за рахунок придбання здатності контролювати більше елементів виробничого процесу або методів продажу продукту. При цьому основна ідея інтеграції полягає в збільшенні доданої вартості як основи диференціації та встановлення вищої сукупної ціни, що є недосяжним для інших організаційних структур. Крім того, вертикальна інтеграція дає можливість під-

приємству підсилити контроль якості на всіх етапах виробничого процесу.

По-сьоме, крупні інтегровані структури мають переваги у кредитній сфері та області страхування. Агропромислового формуванню легше вийти на банківський ринок та здійснити великий інвестиційний проект. Завдяки значним оборотам, наявності ліквідного забезпечення (будівлі та споруди, сучасне промислове устаткування), можливості отримання гарантій органів влади та високої соціальної значущості для регіону великі інтегровані агропромислові структури володіють високою кредитною й інвестиційною привабливістю. Це дозволяє залучати довгострокові банківські кредити або фінансові ресурси на фондовому ринку. Об'єднання активів підприємств в єдине ціле приводить до зростання капіталізації та кредитного рейтингу, що дозволяє одержувати кредити на більш вигідних умовах. Також, інтегровані об'єднання залучають у власні формування банківські структури або кредитні організації з метою встановлення контролю за просуванням фінансових потоків та прискорення фінансових розрахунків за реалізовану продукцію за технологічним ланцюгом від сільськогосподарського виробництва до торгівлі, а також для залучення інвестицій.

По-восьме, у нинішніх умовах господарювання жодне відособлене підприємство (яким би масштабним воно не було) не в змозі фінансувати та застосовувати повномасштабні наукоємні технології. Високі технології носять зазвичай міждисциплінарний характер, їх більш ефективно застосовувати в багатогалузевому господарському комплексі. Саме тому, забезпечення повноти циклу "наука – технічні розробки – інвестиції – виробництво – збут – споживання" та отримання ефективного кінцевого результату можливо тільки у інтегрованому об'єднанні.

Отже, інтеграція як форма об'єднання ставить на меті: розширення масштабів комерційної діяльності та створення необхідних масштабів виробництва для максимізації віддачі від інвестицій; можливість концентрації капіталів, більш вільне їх переливання та на цій основі оптимізація інвестиційного процесу та нарощування інвестиційних ресурсів для високоєфективних виробництв; зниження витрат на всіх стадіях виробничого процесу, зокрема, за рахунок підвищення завантаження устаткування, централізації маркетингу, реклами, логістики, каналів розподілу; зниження податкових платежів та нейтралізація антимонопольного законодавства; зведення до мінімуму ризиків, пов'язаних зі взаємодією між різними партнерами усередині галузі, і зокрема зі стабільністю поставок; підвищення економічної стабільності учасників у зв'язку зі створенням можливостей для надання допомоги збитковим підприємствам, які є незамінними в технологічному ланцюгу виготовлення кінцевої продукції; поліпшення контролю якості продукції та створення єдиного механізму управління якістю; оптимізації та стабілізації асортименту кінцевої продукції; подолання вузької спеціалізації підприємств; поліпшення використання кадрового потенціалу галузі та налагодження підготовки необхідних фахівців; підвищення якості управління окремими підприємствами внаслідок виникнення взаємного контролю партнерів за інтегрованою структурою та зростаючих можливостей розповсюдження управлінського досвіду [7].

Переваги інтегрованих структур виявляються в різних сферах:

- організаційні: забезпечення єдиного стратегічного планування та управління; побудова стабільних міжфірмових зв'язків; використання загальної соціально-економічної структури; визначення загальних пріоритетних напрямів діяльності; єдина рекламна політика.

- фінансові: єдина фінансова політика дозволяє здійснювати крупні інвестиції, маневрувати грошовими ресурсами та концентрувати їх у точках зростання, знижувати фінансові ризики, забезпечувати більш вільний доступ на ринки капіталів; єдина податкова політика дозволяє оптимізувати оподаткування через внутрішньофірмові обороти; диверсифікація портфеля активів; єдина цінова політика.

- виробничо-економічні: забезпечення можливості створення замкнених технологічних ланцюгів від виробництва сировини до випуску готової продукції; використання переваг диверсифікації виробництва; підвищення економічної зацікавленості в ефективній діяльності всіх учасників об'єднання; скорочення трансакційних витрат; отримання ефекту від масштабу виробництва.

- кадрові: загальна кадрова політика; широкі можливості для ротатії кадрів, їх навчання та перепідготовки, підвищення кваліфікації; можливість створення більш ефективних стимулів професійного зростання; можливість розвитку корпоративної культури, солідарності, взаємовиручки, підтримки.

- інші: нарощування конкурентних переваг; внутрішня стійкість, зростання адаптивних можливостей, підвищення іміджу й авторитету, просування єдиної торгової марки; зростання економічної потужності та поява можливостей лобювання інтересів бізнес-груп [3].

В той же час, переваги інтеграції можуть перетворитися на недоліки. До основних недоліків створення та розвитку інтегрованих структур слід віднести: можливість монополізації ринку; створення надмірно великої організаційної структури та розгалуженість призводить до погіршення управління структурними одиницями; вразливість об'єднання при вилученні однієї з ланок вертикального ланцюга тощо.

Як свідчить дослідження, інтеграційним процесам в агропромислового секторі країни в сучасних умовах притаманний багатоплановий характер, розвиток яких здійснюється від простих до складніших інтегрованих систем, від функціонування виробничих структур за участю кількох підприємств сільськогосподарського й промислового виробництва, територіально близько розташованих, до регіональних та транснаціональних формувань. Проте, у інтегрованому агропромислового формуванні створюються оптимальні умови до здійснення закінченого циклу виробництва, переробки сільськогосподарської сировини та реалізації готових продуктів. У результаті досягається економія ресурсів у спільній сфері діяльності, забезпечується узгодженість дій та відбувається зростання конкурентоспроможності (окремого об'єднання, галузі, країни).

Одже, необхідність пом'якшення кризових явищ в агропромислового комплексі країни, створення умов для нарощування обсягів виробництва сільськогосподарської продукції з метою повноцінного забезпечення населення продовольством, а промисловості – сільськогосподарською сировиною, забезпечення ефективного функціонування переробних підприємств викликає необхідність створення комплексно інтегрованих об'єднань. По-перше, гнучкість в прийнятті рішень та координації спільних зусиль з урахуванням стійкого і довгострокового характеру зв'язків між підприємствами, що входять у інтегровану компанію, наділяє цей тип організаційно-господарської діяльності значними перевагами. По-друге, створення загальної інфраструктури (інформаційної, банківської, страхової, постачальницько-збутової, транспортної, аудиторсько-консалтингової, маркетингової, кадрової) дозволяє організовувати і координувати виробничо-господарську діяльність по виконанню спільних науково-технічних і виробничих про-

грам, поглиблювати спеціалізацію та розвивати коопераційні зв'язки.

Провідною українською агропромисловою компанією з вертикально-інтегрованою структурою є агрохолдинг "Авангард", яка займає лідерські позиції в секторі птахівництва, виробництва курячого яйця та яєчних продуктів. У 2009 році агрохолдингу належало 23 % українського ринку яєць та 52 % ринку сухих яєчних продуктів. Основним напрямком бізнесу "Авангард" є виробництво яєць та яєчних продуктів, на які припадає відповідно близько 75,2 % та 6,9 % виручки агрохолдингу у 2009 році. Крім того, холдинг реалізує курей-несучок та племінне стадо в кінці свого виробничого циклу для третіх сторін та незначну кількість односторонніх курей-несучок та молодих курей-несучок.

До складу холдингу входять: 3 репродуктора II-го порядку; 9 підприємств з вирощування ремонтного молодняку; 19 птахофабрик з утримання курей-несучок; 6 комбикормових заводів; завод з переробки яйця "Імперо-Фудз"; 3 склади тривалого зберігання. Компанія володіє репродукторами, які забезпечують агрохолдинг племінним поголів'ям на 100 % та виробляє корм для птиці на своїх комбикормових заводах. Наявність складів тривалого зберігання дозволяє мінімізувати перевиробництво та зменшити ризики цінових коливань [4].

Агрохолдинг "Авангард" є вертикально-інтегрованим холдингом, що забезпечує зниження витрат та підвищення контролю якості продукції. Використання вертикально-інтегрованої системи є найбільш доцільним, оскільки бізнес компанії фактично є сировинним. Компанія володіє та контролює кожен етап процесу виробництва яєць та яєчних продуктів, починаючи з виробництва інкубаційних яєць й закінчуючи вирощуванням курей і виробництвом яєць. Компанія представлена в кожному регіоні України. Широкий географічний охоплення забезпечує легкий доступ до покупців, диверсифікацію ризиків та підвищує епідеміологічну безпеку.

Лідером українського ринку фасованої соняшникової олії, одним з найбільших українських експортерів соняшникової олії і зернових культур є найбільша в Україні вертикально інтегрована агропромислова компанія "Кернел Груп". До складу інтегрованої компанії належать Полтавський маслоекстракційний завод "Кернел Груп", Меловський завод рафінованих олій "Стрілецький степ", торговельна компанія "Кернел-Трейд" з представництвами в 11 регіонах України, 28 елеваторів в Полтавській, Одеській, Черкаській, Миколаївській, Запорізькій, Дніпропетровській, Харківській, Луганській, Кіровоградській областях (загальний об'єм зберігання – 1,7 млн тонн), 3 автотранспортні підприємства в Полтавській і Луганській областях, 5 агропромислових підприємств в Полтавській, Одеській, Черкаській областях, компанія Inperco, що представляє інтереси "Кернел Груп" на міжнародних ринках.

Діяльність компанії включає: виробництво соняшникової олії (об'єм річної переробки насіння соняшнику на заводах компанії складає 15 % від загального об'єму урожаю в Україні); експорт соняшникової олії та зернових культур; дистрибуція фасованої олії на внутрішньому ринку (частка ринку фасованої соняшникової олії становить 35 % з портфелем брендів: "Щедрий Дар", "Стожар", "Чумак Домашня", "Чумак Золота"); надання послуг з перевалки зернових вантажів в порту м. Іллічівська (потужність по перевалці більше 20 % від загального об'єму українського експорту зернових); зберігання зернових і олійних культур на внутрішніх елеваторах; агропромисловий комплекс [5].

Ще одним яскравим прикладом ефективної вертикальної інтегрованої структури є ВАТ "Миронівський хлібопродукт", який є лідером агропромислового комплексу України та працює на вітчизняному ринку з 1998 року. З метою зниження залежності від постачальників та коливань цін на сировину, компанія вирощує аграрні культури для забезпечення власних комбикормових заводів, виробляє корми для власних двох батьківських та чотирьох бройлерних птахофабрик, здійснює перероблення м'яса птиці, утримує фірмову мережу торгівлі.

На сьогоднішній день ВАТ "Миронівський хлібопродукт" – це вертикально інтегрований комплекс, що включає 20 підприємств та об'єднує потужності всього технологічного ланцюга виробництва м'яса птиці, від маленького курчати до дорослого птаха та кінцевого продукту, займається виробництвом соняшникової олії (понад 140 тис тонн за 2009 рік), яловичини, свинини, готових м'ясних страв, ковбас, гусячого м'яса та печінки, вирощуванням фруктів та картоплі, проводить дистрибуцію (11 центрів дистрибуції) через власний парк вантажівок (430 автомобілів-рефрижераторів). Компанія розвиває мережу фірмових франчайзингових магазинів (більше 2300 брендзованих франчайзингових точок), через яку продає більше 50 % виробленої продукції. Компанія є виробником курятини під торговою маркою (ТМ) "Наша Ряба", делікатесної яловичини під ТМ "Сертифікований Ангус", делікатесної гусячої печінки під ТМ "Фуа Гра" та готових м'ясних страв під ТМ "Легко!". ВАТ "Миронівський хлібопродукт" утримує більше 40 % вітчизняного ринку курячого м'яса (виробнича потужність – 340 тис тонн м'яса птиці на рік) [6].

Дослідженням доведено, що лідируючі позиції та значні конкурентні переваги в агропромисловому комплексі України мають компанії з вертикально інтегрованою структурою виробництва. За рахунок власної системи елеваторів, сільськогосподарських та переробних підприємств, торгових домів інтегровані об'єднання досягають замкнутого виробничого циклу, економії витрат та раціонального управління фінансовими потоками. Додатковими перевагами є розташування у спеціальних економічних зонах та на територіях пріоритетного розвитку, а також співпраця з іноземними партнерами.

Таким чином, інтегровані агропромислові об'єднання є важливішим напрямом реалізації об'єктивного процесу інтеграції в економіці України. Головна особливість сучасних інтегрованих агропромислових формувань полягає в тому, що в їх функціонуванні окрім сільськогосподарських, переробних, торговельних та обслуговуючих галузей АПК беруть участь структури, які технологічно не пов'язані з агропромисловим виробництвом. Через пряму та опосередковану участь в діяльності об'єднань відбувається злиття аграрного капіталу з капіталом фінансових та індустріально-промислових галузей.

1. Гец В. Структура економіки і структурна політика її стабілізації // Економіка України. – 1995. – № 4. – С. 7-15. 2. Клебанова Т.С., Ніколаєв І.В., Хайлук С.О. Моделі функціонування та розвитку підприємств агропромислового комплексу: Монографія, – Х., 2010. 3. Минаєва С.В., Согомонян А.А. Організаційно-економічний механізм функціонування холдингов // Пищевая промышленность. – 2002. – № 4. – С. 4-6. 4. Офіційний сайт Агрохолдинг "Авангард" [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://avangard.co.ua/> 5. Офіційний сайт "Кернел Груп" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www-us.kernel.ua/rus/about/about.html>. 6. Офіційний сайт ВАТ "Миронівський хлібопродукт" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mhp.com.ua> 7. Форми кооперативного движения в условиях рыночных реформ: Монография / Г.В. Гутман, О.Б. Дигилина, Н.И. Лукин и др. – М., 2006.