

Особливості розвитку інтеграційної взаємодії підприємств харчової промисловості України

Скопенко Наталія Степанівна, д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту
Національний університет харчових технологій
04073, м. Київ-73, вул. Фрунзе, 131, кв. 56
050-358-61-89
skopnata@ukr.net

Формування та розвиток інтегрованих структур є дієвим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємств агропромислового комплексу в цілому та харчової промисловості зокрема. Галузеві особливості зумовлюють доцільність певних пріоритетних напрямків інтеграційної взаємодії між підприємствами харчової промисловості та іншими суб'єктами ринку. Здійснено прогноз розвитку інтеграційної взаємодії підприємств харчової промисловості, визначено наміри суб'єктів господарювання та ефективний інструментарій інтеграції залежно від етапу розвитку галузі.

Інтеграція, інтеграційна взаємодія, інтегровані структури, харчова промисловість

Особенности развития интеграционного взаимодействия предприятий пищевой промышленности Украины

Скопенко Наталья Степановна,
д.э.н., доцент, профессор кафедры менеджмента
Национальный университет пищевых технологий, г. Киев

Формирование и развитие интегрированных структур является действенным направлением повышения эффективности деятельности предприятий агропромышленного комплекса в целом и пищевой промышленности в частности. Отраслевые особенности определяют целесообразность определенных приоритетных направлений интеграционного взаимодействия между предприятиями пищевой промышленности и другими субъектами рынка. Осуществлен прогноз развития интеграционного взаимодействия предприятий пищевой промышленности, определены намерения субъектов ведения хозяйства и эффективный инструментарий интеграции в зависимости от этапа развития отрасли.

Интеграция, интеграционное взаимодействие, интегрированные структуры, пищевая промышленность

Particular qualities of integrational interaction development of the food industry in Ukraine

Skopenko Nataliia S. ,
PhD, Associate Professor Department of Management
National University of Food Technologies, Kyiv
skopnata@ukr.net
04073 , Kyiv, str. Frunze 131 square meters. 56

Integrated structures forming and their development is an effective area of improving the efficiency of agricultural enterprises in general and the food industry in particular. Specific features of this sector determine the feasibility of the priorities of integrational interaction between the food industry enterprises and other market players. A forecast of integrational interaction of the food industry is made, issues of businesses and efficient tools of integration, depending on the stage of development of the industry are developed. There are some examples. Active integration, expansion by creating separate business units, integration in related field only if there is occurrence of synergy or as part of resource support is appropriate for beverage - energytonik producers, bottled drinking water, frozen food, pastry, organic products manufacturers. For producers of wines, alcoholic drinks, mineral water?flour we suggest horizontal and vertical integration, acquisitions of competitors, participation in various associations (unions, associations), diversification of production. For bread producers and bakery products, oils and fats, dairy and meat products, sugar, confectionery, processed fruit and vegetables we propose horizontal and vertical integration, diversification of production decline, disintegration through the provision or selling of non-core assets. For beer manufacturers and tobacco is urgent to use transnational integration, integration in other industries through the provision of disintegration or selling of non-core assets.

Integration, integrational interaction, integrated structure, food industry

Світова та вітчизняна економіка формують нову парадигму розвитку, підґрунтям якої є зростаючий взаємозв'язок між соціально-економічним розвитком суспільства та інтеграційними процесами. Розширення інтеграційної взаємодії між суб'єктами ринку, створення та функціонування інтегрованих структур стає основним фактором і запорукою зростання економіки.

Необхідність забезпечення динамічного розвитку підприємств України в умовах невизначеності впливу зовнішнього середовища обумовлює потребу пошуку балансу між зовнішніми факторами та внутрішнім середовищем, вимагає розроблення та реалізації сучасних концепцій, технологій та ефективних управлінських рішень у площині перебудови та розвитку діяльності підприємств для забезпечення підвищення результативності їх функціонування та економічного зростання. Одним із напрямів підвищення ефективності діяльності в умовах конкурентного середовища та поширення глобалізації є посилення інтеграційної взаємодії та формування інтегрованих структур різних типів.

В сучасних умовах господарювання розвиток економіки підприємств відбувається по шляху зростання консолідації власності, концентрації акціонерного капіталу, розширення співпраці та посилення взаємодії між суб'єктами ринку, зростання кількості угод злиттів та поглинань (M&A), об'єднання підприємств, створення

інтеграційних структур, кластерних утворень та стратегічних альянсів, реорганізації вже створених бізнес-груп, міжгалузевої експансії.

На сьогодні теоретичні основи інтеграції не є новими в економічній науці, однак трансформаційні процеси розвитку економіки зумовили необхідність подальшого вивчення та удосконалення існуючих наукових знань та розробки нових організаційних схем та умов забезпечення збалансованої взаємодії учасників інтеграційних процесів.

Значний внесок у розвиток теорії та практики інтеграції господарюючих суб'єктів внесли зарубіжні економісти: Г. Баккер, Т. Галпін, Т. Гранді, П. Гохан, Г. Дінз, С. Зайзель, Ф. Крюгер, Дж. Хелмінк, М. Хендон та інші, в працях яких знайшли розвиток концептуальні підходи до обґрунтування доцільності та ефективності інтеграційних процесів в різних сферах економіки [2, 3, 6, 7, 8].

Серед сучасних науковців питанням розвитку теорії інтеграції, активізації інтеграційних процесів, розробки систем управління інтегрованими структурами, дослідження інтеграційної динаміки у площині стратегічного управління приділяють увагу С. Авдашева, В. Горбатов, М. Кизим, А. Пилипенко та інші [1, 4, 5, 9, 11].

Розв'язанню проблем інтеграційного розвитку підприємств АПК різних форм власності присвячені дослідження відомих вітчизняних вчених, таких як: В. Амбросов, М. Коденська, І. Лукінов, П. Макаренко, П. Мельник, М. Малік, В. Месель-Веселяк, Ю. Нестерчук, П. Саблук та інші [10, 13, 14, 15], у роботах яких розглядаються теоретико-методологічні, методичні та практичні аспекти інтеграції в харчовій промисловості та АПК, трансформації вітчизняного агропромислового комплексу, різноманітні аспекти створення та забезпечення ефективного функціонування інтегрованих об'єднань.

Розроблені теоретико-методологічні та методичні підходи є підґрунтям для подальшого наукового дослідження у цьому напрямі. Однак у працях науковців приділяється недостатня увага теорії та практиці розвитку інтеграційної взаємодії підприємств харчової промисловості з урахуванням динамічних умов господарювання та галузевої специфіки їх діяльності. Сучасні умови розвитку вітчизняної економіки вимагають поглиблення теоретичних і практичних доробок щодо ефективності взаємодії учасників інтеграційних процесів в економічному середовищі України, що й обумовлює актуальність теми дослідження та його мету.

Головною метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо обґрунтування напрямів активізації інтеграційної взаємодії підприємств харчової промисловості України.

Економічні процеси, що характеризують розвиток будь-якої країни, базуються на вивченні та використанні міжнародного досвіду формування корпоративного сектору та розвитку інтегрованих об'єднань.

Як свідчить світовий досвід, ефективним шляхом до успіху в становленні конкурентоспроможних промислових структур є концентрація капіталу та виробничих потужностей на основі розвитку інтеграційної взаємодії. Інтеграція впливає на життєстійкість підприємств, підвищення фінансової стабільності, зниження рівня невизначеності у постачанні ресурсів та збуті продукції, зміцнення позицій об'єднаних підприємств на ринку товарів і послуг, диверсифікацію виробництва, зниження ризиків тощо.

Узагальнюючи погляди сучасних вчених-економістів [10; 11; 13], з'ясовано, що інтеграційна взаємодія – це цілеспрямований процес формування стійких виробничих і економічних зв'язків між суб'єктами господарювання як на основі спільної власності (у випадку жорсткої інтеграції), так і на основі договору про спільну діяльність (м'яка інтеграція), що призводить до створення нової системи на базі об'єднання ряду підсистем, що взаємодіють між собою при виробництві та просуванні продукції на ринку. При цьому відбувається об'єднання певних загальних функцій, вирішуються загальні завдання, розробляються стратегія та спільні програми розвитку, що у результаті призводить до повного або часткового організаційного злиття. Прогресивна інтеграція веде до утворення якісно нової цілісної системи, яка дозволяє набути конкурентних переваг, зміцнити ринкову позицію та/або збільшити ринкову владу учасників інтеграційної взаємодії.

В умовах сьогодення інтеграційна взаємодія суб'єктів господарювання характеризується багатовекторним спрямуванням, що не обмежується двома основними напрямками (вертикальним та горизонтальним), а має тенденцію до посилення конгломератної взаємодії в одних галузях економіки, та спеціалізації – в інших.

АПК та харчова промисловість України відіграють визначну соціальну та стратегічну роль у житті суспільства, забезпечуючи продовольчу безпеку країни. Сьогодні харчова промисловість характеризується низкою негативних проявів: дефіцит якісної сировини, зростання витрат на виробництво та збільшення собівартості продукції, посилення державного контролю, регулювання цін в окремих галузях, загострення конкуренції, нестача фінансових ресурсів тощо. Негативні тенденції, що існують в АПК, свідчать про можливість виникнення загрози перспективного розвитку підприємств цього сектору економіки, погіршення можливостей України на світовому продовольчому ринку та внутрішньої безпеки.

Підприємства мають можливість використання різних типів інтеграційної взаємодії, що зумовлюється особливостями галузі, рівнем розвитку науково-технічного потенціалу підприємств, їх територіальним розташуванням, географією та особливостями ринків сировини та збуту продукції, характером реагування на потреби і умови суспільного розвитку та залежать від конкретних проблем, що стоять перед підприємствами.

Галузеві особливості зумовлюють доцільність певних пріоритетних напрямків інтеграційної взаємодії між підприємствами харчової промисловості та іншими суб'єктами ринку. Найбільш ефективним варіантом інтеграційної взаємодії для підприємств м'ясопереробної, молочної та цукрової галузей є максимальна інтеграційна взаємодія з виробниками сировини та сільськогосподарськими кооперативами (вертикальна інтеграція назад) з метою забезпечення якісною сировинною власних виробництв та розширення зон постачання сировини; виробникам пива, кондитерської та хлібобулочної продукції слід звернути увагу на потенційні можливості використання переваг внутрішньогалузевих кластерів; крім того, для підприємств хлібопекарської галузі актуальним є посилення інтеграційних відносин з виробниками борошна (забезпечення виробництва власною сировиною) та торговельними

підприємствами (збільшення обсягів збуту та розширення ринку). Підприємствам усіх галузей АПК необхідно акцентувати увагу на розвитку міжгалузевих науково-технічних відносин з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

Основні сучасні тенденції розвитку інтеграційної взаємодії підприємств харчової промисловості України

Ініціатори інтеграції	Тип інтеграційної взаємодії	Мотив та мета інтеграції
1	2	3
Виробництво молочних продуктів		
Провідні європейські молочні компанії	Придбання місцевих виробників (горизонтальна інтеграція)	Консолідація ринку. Експансія на український ринок, розширення ринку збуту
Вітчизняні виробники молочних продуктів	Інтеграційна взаємодія з товаровиробниками молока-сировини та молочарськими кооперативами (вертикальна інтеграція назад)	Забезпечення якісної сировинної бази
Виробники інших галузей АПК (кондитерська, агрохолдинги)	Придбання виробників молочних продуктів (диверсифікація, вертикальна інтеграція)	Розширення сфер діяльності (агрохолдинги). Забезпечення якісною сировиною власні виробництва (кондитерська галузь)
Виробництво м'яса та м'ясних продуктів		
Вітчизняні виробники м'ясопродуктів	Активізації інтеграційної взаємодії з: <ul style="list-style-type: none"> - підприємствами тваринництва (вертикальна інтеграція назад); - торговельними підприємствами, розширення фірмової торговельної мережі (вертикальна інтеграція вперед) 	Забезпечення якісної сировинної бази. Збільшення обсягів збуту та розширення меж ринку
Виробники інших галузей АПК (агрохолдинги)	Придбання виробничих потужностей по виробництву м'ясних продуктів (диверсифікація, вертикальна інтеграція вперед)	Розширення сфер діяльності. Закінчення виробничого циклу
Виробництво хліба та хлібобулочних виробів		
Борошномельні підприємства	Придбання виробників хліба та хлібобулочних виробів (вертикальна інтеграція вперед)	Розширення та/або утримання ринків збуту продукції (борошно), вихід на ринок хліба та хлібобулочних виробів
Хлібопекарні підприємства	Придбання місцевих виробників (горизонтальна інтеграція). Посилення інтеграційної взаємодії з: <ul style="list-style-type: none"> - борошномельними підприємствами та агрохолдингами (вертикальна інтеграція назад), - торговельними підприємствами, розширення фірмової торговельної мережі (вертикальна інтеграція вперед) 	Посилення ринкової влади, захоплення та/або утримання ринків збуту. Доступ до ринків агросировини та ринків збуту готової продукції. Збільшення обсягів збуту та розширення меж ринку
Борошномельні підприємства	Придбання виробників хліба та хлібобулочних виробів (вертикальна інтеграція вперед)	Розширення та/або утримання ринків збуту продукції (борошно), вихід на ринок хліба та хлібобулочних виробів
Агрохолдинги	Придбання виробників хліба та хлібобулочних виробів (вертикальна інтеграція вперед)	Розширення ринку збуту сільгоспсировини, вихід на ринок хліба. Закінчення виробничого циклу
Виробництво олії		
Провідні іноземні агрохолдинги	Придбання виробничих потужностей (екстракційних заводів) (вертикальна інтеграція вперед), елеваторів, портових терміналів	Консолідація ринку. Перенесення виробництва на український ринок до сировинної зони. Закінчення виробничого ланцюга. Оптимізація логістики. Розширення портфеля брендів
Вітчизняні сільськогосподарські формування (агрохолдинги)	Придбання виробничих потужностей (екстракційних заводів) (вертикальна інтеграція вперед), елеваторів, портових терміналів	Розширення ринку збуту сільгоспсировини. Наближення виробництва до сировинної зони. Закінчення виробничого ланцюга. Оптимізація логістики
Виробництво пива		
Провідні міжнародні компанії	Придбання місцевих виробників (горизонтальна інтеграція).	Консолідація ринку. Експансія на український ринок, розширення ринку збуту
Вітчизняні виробники	Посилення інтеграційної взаємодії з виробниками хмелю та солоду (вертикальна інтеграція назад). Розширення фірмової торговельної мережі.	Забезпечення виробництва власною сировиною Збільшення обсягів збуту та розширення меж ринку
Виробництво цукру		
Вітчизняні виробники цукру	Посилення інтеграційної взаємодії з агровиробниками	Забезпечення виробництва сировиною. Розширення сировинної зони
Вітчизняні	Придбання виробничих потужностей	Розширення ринку збуту сільгоспсировини.

сільськогосподарські формування (агрохолдинги)	виробництва цукру (вертикальна інтеграція вперед)	Наближення виробництва до сировинної зони. Закінчення виробничого ланцюгу.
Виробники інших галузей харчової промисловості (кондитерська галузь)	Придбання виробничих потужностей з виробництва цукру (вертикальна інтеграція назад)	Забезпечення якісною сировиною власних виробництв
Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів		
Провідні міжнародні компанії АПК	Придбання місцевих виробників (конгломератна інтеграція)	Розширення сфер діяльності. Експансія на український ринок, розширення ринку збуту
Вітчизняні виробники кондитерської галузі	Придбання місцевих виробників - конкурентів (горизонтальна інтеграція). Посилення інтеграційної взаємодії та/або придбання виробничих потужностей з виробництва цукру, молочних продуктів (вертикальна інтеграція назад). Розширення фірмової торговельної мережі.	Консолідація ринку. Розширення ринку збуту. Забезпечення якісною сировиною власних виробництв Збільшення обсягів збуту та розширення меж ринку

Джерело: розроблено автором

Підвищення ринкової стійкості підприємств харчової промисловості України зумовлює подальше формування та розвиток об'єднань, здатних конкурувати з продукцією зарубіжних виробників. У першу чергу це стосується підприємств тютюнової, пивоварної, олійно-жирової, кондитерської галузей та виробництва безалкогольних напоїв, високі конкурентні позиції яких забезпечуються використанням сучасних видів обладнання, освоєнням інноваційних технологій, впровадженням прогресивних методів організації та управління виробництвом та вибором ефективних стратегій розвитку на основі формування інтегрованих структур. Останнім часом і для підприємств інших галузей харчової промисловості (м'ясної, молочної, цукрової, хлібопекарської та інших) характерним стає поширення інтеграційних стратегій та зростання ефективності як у межах окремих складових єдиного технологічного ланцюга, так і у виробничих відносинах між ними.

Дослідженням доведено, що формування та розвиток інтегрованих структур є дієвим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємств агропромислового комплексу в цілому та харчової промисловості зокрема. Інтеграційним процесам в АПК у сучасних умовах притаманний багатовекторний характер: розвиток від простих до складніших інтегрованих систем, від функціонування виробничих структур за участю кількох підприємств сільськогосподарського й промислового виробництв, територіально близько розташованих, до регіональних і транснаціональних формувань.

Рациональні межі створення й функціонування інтегрованих об'єднань визначаються, насамперед, ринковими регуляторами – попитом і пропозицією. Інтегровані формування є економічною системою, ланки якої взаємодіють між собою в ході просування продукції до кінцевого споживача. В рамках інтегрованої системи окремі підприємства виконують визначені функції, а між ними встановлюються функціональні зв'язки. При порушенні їх взаємодії відбуваються збої в системі, які стримують реалізацію потенціалу інтегрованого формування, тому агропромислову інтеграцію, з одного боку, розглядають як форму взаємодії та об'єднання частин в єдине ціле, а з іншого – як механізм забезпечення саморегулювання організаційно-економічної системи.

Дослідження закономірностей розвитку інтеграційних процесів та концентрації підприємств з урахуванням циклічної теорії розвитку галузей дозволило розглянути еволюційний розвиток харчової промисловості як динамічний процес, що складається з чотирьох стадій: початкова, зростання спеціалізації, рівноваги.

Дослідження зарубіжних науковців [8, 12] та аналіз вітчизняної практики інтеграційних процесів свідчать, що ступінь концентрації та інтенсивність й ефективність інтеграції залежить від стадії розвитку галузі:

- *початкова стадія* характеризується відсутністю або незначною ринковою концентрацією, тому що діяльність розпочинається створенням компаній у нових секторах економіки або у підгалузях, що були відокремлені внаслідок консолідації галузей, або у секторах, де щойно відбулись процеси дерегулювання або приватизації;
- на *стадії росту* підприємства збільшують свої розміри шляхом купівлі (злиття, поглинання) конкурентів з їхніми частками ринку, виникають ініціатори консолідації та інтеграції;
- *стадія спеціалізації* характеризується посиленням спеціалізації та продовженням агресивної консолідації, компанії концентрують зусилля у найбільш вигідному для себе секторі, захоплюючи все більш значні частки ринку, позбавляються від неефективних підрозділів;
- на *стадії рівноваги та створення альянсів* концентрація в галузі зростає до значних розмірів та досягає рівноваги, відбувається консолідація майже рівних компаній (створення альянсів), на ринку діє незначна кількість великих інтегрованих структур.

Дослідженнями встановлено, що на початковій стадії знаходиться виробництво напоїв-енергетоніків, бутільованої питної води, заморожених напівфабрикатів та тіста, органічних продуктів; на стадії зростання – виробництво вин, алкогольних напоїв, мінеральної води, яєць та яйце продуктів, борошна; на стадії спеціалізації – виробництво хліба та хлібобулочних виробів, олії та жирів, молочних продуктів, цукру, кондитерських виробів, виробництво та переробка м'яса, птахівницька галузь, промислова переробка овочів та фруктів; на стадії спеціалізації – пивоварна галузь, виробництво тютюнових виробів.

Визначення особливостей та тенденцій розвитку інтеграційних процесів у харчовій промисловості та їх специфіки, що пов'язана із галузевими особливостями та дією макроекономічних чинників, аналіз ступеня концентрації в галузях харчової промисловості України та прогнозування зміни галузевої концентрації дозволило визначити перспективні напрями інтеграційної взаємодії підприємств харчової промисловості (табл. 2).

Особливості розвитку інтеграційної взаємодії підприємств харчової промисловості України

Параметри	Етапи життєвого циклу галузей харчової промисловості України			
	Початкова	Зростання	Спеціалізація	Рівновага
1	2	3	4	5
Галузі та підгалузі харчової промисловості	виробництво напоїв-енерготоніків, бутильованої питної води, заморожених напівфабрикатів, тіста, органічних продуктів	виробництво вин, алкогольних напоїв, мінеральної води, борошна	виробництво хліба та хлібобулочних виробів, олії та жирів, молочних продуктів, цукру, кондитерських виробів, виробництво та переробка м'яса, виробництво та переробка м'яса свійської птиці, промислова переробка овочів та фруктів	виробництво пива та тютюнових виробів
Стратегічні наміри суб'єктів господарювання	Прагнення нарощувати власні доходи та збільшувати частку ринку. Стратегічний розвиток можливий у двох напрямках: нішева локалізація або продовження експансії та зростання	Набуття конкурентних переваг. Зростання обсягів продажу. Збільшення частки ринку. Розширення меж ринку. Розмір компанії стає вирішальною характеристикою, а джерелом конкурентної переваги стає уміння компанії скористатися економією масштабу галузі та ефектом накопичення досвіду	Зростання конкурентоспроможності. Збільшення прибутковості. Утримання частки ринку	Підсилення конкурентних переваг. Утримання частки ринку. Доступ до нових ринків, у тому числі не пов'язаних зі старими
Оптимальна стратегія розвитку	Активна інтеграція. Експансія шляхом створення самостійних бізнес-одиниць. Інтеграція у пов'язані галузі лише за умови виникнення синергії чи як елемент ресурсного забезпечення	Горизонтальна та вертикальна інтеграція. Поглинання конкурентів. Участь у різноманітних об'єднаннях (союзах, асоціаціях). Диверсифікація виробництва	Горизонтальна та вертикальна інтеграція. Зниження диверсифікованості. Дезінтеграція через виділення чи продаж непрофільних активів	Транснаціональна інтеграція. Інтеграція в інші галузі. Дезінтеграція через виділення чи продаж непрофільних активів. Відмова від власних систем збуту й сервісного обслуговування на користь незалежних посередників
Інструментарій інтеграції	Інтеграційні процеси за допомогою всіх можливих інструментів, в тому числі, й M&A, для підтримки тактики випереджувального розвитку	Підприємства збільшують свої розміри шляхом купівлі (злиття, поглинання) конкурентів з їхніми частками ринку (горизонтальна інтеграція). Інтеграція зі збутовими організаціями. Участь в об'єднаннях (союзах, асоціаціях) полегшує пошук клієнтів та дозволяє знизити трансакційні витрати	Поглинання галузевих конкурентів. Інтеграція лідерами галузі інших компаній до своїх корпоративних структур не лише шляхом прямого поглинання, а й через продаж права на використання своїх бізнес-моделей і технологій. Продаж непрофільних активів	Альянси з вітчизняними й зарубіжними конкурентами для розширення географії ринків збуту. Зміна системи дистрибуції шляхом кооперації з іншими агентами. Продаж непрофільних активів. Створення нових підгалузей та самостійних секторів

Джерело: розроблено автором

Висновки. Дослідження потенціалу розвитку інтеграційної взаємодії підприємств харчової промисловості України дозволило зробити висновок, що кожне підприємство обирає ефективний стратегічний напрям інтеграційного розвитку з урахуванням мотивів та цілей інтеграції, очікуваних інтеграційних переваг та оптимального інструментарію інтеграції залежно від стадії та динаміки розвитку галузі. На початковій стадії відбувається зародження процесів консолідації та виникають ініціатори інтеграції. На стадії зростання підприємства збільшують свої розміри шляхом придбання (злиття, поглинання) конкурентів з їхніми частками ринку (горизонтальна інтеграція), виникають об'єднання, що стають ініціаторами консолідації та інтеграції. Для стадії спеціалізації характерними є масштабні консолідації, метою яких є створення в галузі глобальних інтегрованих компаній, отримання економічної вигоди за рахунок економії на масштабах, розміру отриманої ринкової частки, оптимізації витрат. Стадія рівноваги характеризується активізацією процесів створення альянсів з високим ризиком антимонопольного втручання держави.

Здійснено прогноз розвитку інтеграційної взаємодії підприємств харчової промисловості, визначено наміри суб'єктів господарювання та ефективний інструментарій інтеграції залежно від етапу розвитку галузі. Зокрема: для підприємств із виробництва напоїв-енергетиків, бутельованої питної води, заморожених напівфабрикатів, тіста, органічних продуктів доцільною є активна інтеграція, експансія шляхом створення самостійних бізнес-одиниць, інтеграція у пов'язані галузі лише за умови виникнення синергії чи як елемент ресурсного забезпечення; для підприємств із виробництва вин, алкогольних напоїв, мінеральної води, борошна – горизонтальна та вертикальна інтеграція, поглинання конкурентів, участь у різноманітних об'єднаннях (союзах, асоціаціях), диверсифікація виробництва; для підприємств із виробництва хліба та хлібобулочних виробів, олії та жирів, молочних та м'ясних продуктів, цукру, кондитерських виробів, переробки овочів та фруктів – горизонтальна та вертикальна інтеграція, зниження диверсифікованості виробництва, дезінтеграція через виділення чи продаж непрофільних активів; для підприємств із виробництва пива та тютюнових виробів актуалізується транснаціональна інтеграція, інтеграція в інші галузі, дезінтеграція через виділення чи продаж непрофільних активів.

1. Авдашева С. Б. Бизнес-группы в российской промышленности [Текст] / С.Б. Авдашева // Вопросы экономики. – 2004. – № 5. – С. 121–134.

2. Баккер Г. Как успешно объединить две компании [Текст] / Ганс Баккер, Джерен Хелминк; [пер. с англ. Т.И. Митасова; науч. ред. Г.А. Ясницкий, А.Г. Ясницкая]. – Минск: Гревцов Паблишер, 2008. – 288 с.

3. Галпин Т. Дж. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний : Методы и процедуры интеграции на всех уровнях орг. иерархии. / Тимоти Дж. Галпин, Марк Хэндон; [Пер. с англ. и ред. Э.В. Кондуковой] – М.: СПб.: К.: Вильямс, 2005. – 237 с. – Библиогр.: с. 235-237.

4. Горбатов В. М. Интегрированные структуры бизнеса в мировой экономике / В. М. Горбатов. – Х., 2005. – 168 с.

5. Горбатов В. М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса / В. М. Горбатов. – Х.: ИНЖЕК, 2006. – 592 с.– Библиогр.: с. 420-444.

6. Гохан Патрик А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний [Текст] / Патрик А. Гохан; [Пер. з англ.]. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 741 с.

7. Гранди Т. Слияния и поглощения. Как предотвратить разрушение корпоративной стоимости, приобретая новый бизнес [Текст] / Тони Гранди; [пер. с англ.]. – М.: Эксмо, 2008. – 240 с.

8. Динз Г. К победе через слияние. Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу/ Грейм Динз, Фриц Крюгер, Стефан Зайзель; [Пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 252 с.

9. Кизим Н. А. Организация КРЭПС / Кизим Н. А. – Х.: Бизнес-Информ, 2000.–108 с.

10. Нестерчук Ю. О. Інтеграційні процеси в аграрно-промисловому виробництві: монографія / Ю.О. Нестерчук. – Умань: Видавець "Сочінський", 2009. – 372 с.

11. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: монографія / А. А. Пилипенко. – Харків: ВД "Інжек", 2007. – 380 с.

12. Рагин Ф.В. Консолидация отрасли и портфельная стратегия компании / Ф.В. Рагин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://icon.contrast-interactive.com/uploads/FCK/File/Ragin_IndustryConsolidationArticle.pdf

13. Рыночная интеграция в агропродовольственном секторе: тенденции, проблемы, государственное регулирование [Текст] / Ответ. ред. А.В. Петриков. – М.: ВИАПИ им. А.А. Никонова: «Энциклопедия российских деревень», 2010. – 497 с.

14. Саблук П. Т. Міжгалузеві відносини / П. Т. Саблук, С. В. Шолудченко // Агрпромиловий комплекс України: стан, тенденції та перспективи розвитку : інформ.-аналіт. зб. Вип. 4. – К.: ІАЕ, 2000. – С. 25–30.

15. Формування міжгалузевих відносин: проблеми теорії та методології / П.Т. Саблук, М.Й. Малік, В.Л. Валентинов; Ін-т аграр. економіки. – К., 2002. – 294 с.: рис., табл. – Бібліогр.: с. 280-292. – укр.

1. Avdasheva S. B. Biznes-gruppyi v rossiyskoy promyishlennosti [Tekst] / S.B. Avdasheva // Voprosyi ekonomiki. – 2004. – # 5. – S. 121–134.

2. Bakker G. Kak uspeshno ob'edinit dve kompanii [Tekst] / Gans Bakker, Dzheren Helminck; [per. s ang. T.I. Mitsova; nauch. red. G.A. Yasnitskiy, A.G. Yasnitskaya]. – Minsk: Grevtsov Pablisher, 2008. – 288 s.

3. Galpin T. Dzh. Polnoe rukovodstvo po sliyaniyam i pogloscheniyam kompaniy : Metody i protseduryi integratsii na vseh urovnyah org. ierarhii. / Timoti Dzh. Galpin, Mark Hendon; [Per. s angl. i red. E.V. Kondukovoy] – M.; SPb.; K.: Vilyams, 2005. – 237 s. – Bibliogr.: s. 235-237.

4. Gorbатов V. M. Integrirovannyye strukturyi biznesa v mirovoy ekonomike / V. M. Gorbатов. – Х., 2005. – 168 s.

5. Gorbатов V. M. Konkurentosposobnost i tsiklyi razvitiya integrirovannykh struktur biznesa / V. M. Gorbатов. – Х.: INZhEK, 2006. – 592 s.– Bibliogr.: s. 420-444.

6. Gohan Patrik A. Sliyaniya, pogloscheniya i restrukturyzatsiya kompaniy [Tekst] / Patrik A. Gohan; [Per. z angl.]. – 3-е изд. – М.: Alpina Biznes Buks, 2007. – 741 s.

7. Grandi T. Sliyaniya i poglascheniya. Kak predotvratit razrushenie korporativnoy stoimosti, priobretaya novyy biznes [Tekst] / Toni Grandi; [per. s angl.]. – M. : Eksmo, 2008. – 240 s.
8. Dinz G. K pobede cherez sliyanie. Kak obratit otraslevuyu konsolidatsiyu sebe na polzu/ Greym Dinz, Frits Kryuger, Stefan Zayzel; [Per. s angl.]. – M.: Alpina Biznes Buks, 2004. – 252 s.
9. Kizim N. A. Organizatsiya KREPS / Kizim N. A. – H. : Biznes-Inform, 2000.–108 s.
10. Nesterchuk Yu.O. Integratsiyni protsesi v agrarno-promislovomu virobnitstvi: monograflya / Yu.O. Nesterchuk. – Uman: Vidavets "Sochlnskiy", 2009. – 372 s.
11. Pilipenko A. A. Strategichna Integratsiya pldpriEmstv: mehanizm upravlnnya ta modelyuvannya rozvitku: monograflya / A. A. Pilipenko. – Harklv: VD "Inzhek", 2007. – 380 s.
12. Ragin F.V. Konsolidatsiya otrasli i portfel'naya strategiya kompanii / F.V. Ragin [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: http://icon.contrast-interactive.com/uploads/FCK/File/Ragin_IndustryConsolidationArticle.pdf
13. Ryinochnaya integratsiya v agroprodovolstvennom sektore: tendentsii, problemy, gosudarstvennoe regulirovanie [Tekst] / Otvet. red. A.V. Petrikov. – M. : VIAPI im. A.A. Nikonova: «Entsiklopediya rossiyskih dereven, 2010. – 497 s.
14. Sabluk P. T. Mlzhgaluzevl vldnosini / P. T. Sabluk, S. V. Sholudchenko // Agropromisloviy kompleks UkraYini: stan, tendentsiyi ta perspektivi rozvitku : Inform.-analt. zb. Vip. 4. – K. : IAE, 2000. – S. 25–30.
15. Formuvannya mlzhgaluzevih vldnosin: problemi teoriYi ta metodologiYi / P.T. Sabluk, M.Y. Mallk, V.L. Valentinov; In-t agrar. ekonomiki. – K., 2002. – 294 s.: ris., tabl. – Bibllogr.: s. 280-292. – ukp.