

Розділ IV. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ПЕРЕРОБНИХ ГАЛУЗЕЙ АПК УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

4.1. Інтеграція як напрям розвитку економіки та підприємств

Скопенко Н.С., д.е.н., професор

Розвиток економіки як на світовому, так і на національному рівні, характеризується глобалізацією, поширенням інтеграційних тенденцій, посиленням конкуренції. Трансформація умов господарювання обумовлює розширення співпраці та кооперативної взаємодії між суб'єктами ринку, зростання кількості угод злиттів та поглинань та різноманітних форм інтеграційних структур, збільшення кластерних утворень та стратегічних альянсів.

Дослідження інтеграції суб'єктів господарювання вимагає аналізу її сутності й економічного змісту та загальних методологічних принципів, що обумовлюють інтеграцію в економіці, сприяють формуванню та розвитку інтегрованих структур.

В економіці до сьогодні не існує єдиного підходу до визначення сутності терміну «інтеграція». У економічній науці інтеграцію розглядають з різних позицій, що дозволяє робити акцент на різних аспектах цього поняття. Так, про інтеграцію говорять при об'єднанні видів діяльності, комплексній реалізації функцій управління, взаємодії учасників процесу руху товарів, наявності спільних комунікаційних систем тощо. Економічна інтеграція має місце як на рівні національних господарств країн, так і між підприємствами, фірмами, компаніями, корпораціями та окремими частинами (структурними підрозділами) організації. Тому економічну сутність інтеграції слід розглядати комплексно, беручи до уваги все різноманіття економічних відносин, що виникають при її здійсненні.

Під інтеграцією розуміють посилення економічних і виробничих зв'язків між різними країнами, окремими сферами та суміжними галузями, між різними підприємствами, організаціями та іншими суб'єктами ринку, а також якісні зміни в параметрах взаємодії елементів організаційної структури. Тобто, інтеграція можлива на різних рівнях економічної системи:

- глобальному – інтеграція на рівні національних господарств країн (міжнародна інтеграція);
- макрорівень – інтеграція різних секторів економіки країни (інтегрована економіка);
- мезорівень – інтеграційна взаємодія на рівні підприємств, фірм, корпорацій (інтеграція суб'єктів господарювання, інтеграція виробництв);
- мікрорівень – інтеграція на рівні структурних підрозділів організації (внутрішня інтеграція; внутрішньогосподарська інтеграція).

У економіці останнім часом розвивається погляд на економічну інтеграцію як регульований процес проведення узгодженої міждержавної економічної політики, що базується на поділі праці, розвитку виробничої та науково-технічної співпраці, кооперації, взаємовигідних торговельно-економічних й валютно-фінансових зв'язках та спрямованої на формування сучасної високоефективної структури національних господарств.

Аналіз наукової економічної літератури дозволяє виділити різні теоретико-методологічні аспекти визначення інтеграції, що пояснюється складністю та багатогранністю досліджуваного предмета. З одного боку, підходи є самостійними, з іншого – доповнюють один одного й у цілому дозволяють зрозуміти сутність досліджуваного явища (див. табл.4.1 та табл.Б.1. додатку Б).

При всьому різноманітті розуміння та трактування поняття «інтеграція», на думку О.Ю.Біленького, поєднує одне – об'єднання зусиль для більш стрімкого й ефективного розвитку всіх сфер життєдіяльності людини, насамперед, економічної [5, с. 158].

Сутність поняття «інтеграція» можна звести до трьох концепцій, згідно

яких інтеграція уявляє собою форму або «системний стан» учасників виробничого процесу, процес укріплення виробничих та економічних відносин окремих учасників в єдине ціле, механізми та/або методи, за допомогою яких здійснюють об'єднання учасників до єдиного господарчого механізму [21].

Таблиця 4.1

Типізація інтеграції за економічними сферами

Економічна сфера	Автори	Сутність інтеграції
Економічна теорія	О.М. Коростишевська, Г.Р. Марголит, Ю.Ф. Герштейн та інші	Особлива складна форма узагальнення праці та виробництва, якісно нова об'єднуюча структура із загальною цільовою функцією.
Менеджмент	М.Х. Мескон, А.Альберт, Ф. Хедоури, Х. Грютер та інші	Процес об'єднання зусиль усіх підрозділів (підсистем) організації для досягнення визначених цілей і завдань.
Стратегічний менеджмент	Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Х'юстон та інші	Реінвестування прибутків попередніх років (внутрішнє зростання). Злиття та поглинання (зовнішнє зростання).
Корпоративне управління	А. Рачинский, І. Ансофф, Р. М. Энтов та інші	Тісніша співпраця та кооперація підприємств, поглиблення взаємодії, розвиток інтеграційних зв'язків між підприємствами до об'єднання у нову структуру.

Джерело: узагальнено за [4; 13; 14;18; 25; 27]

На наш погляд, остання позиція з найбільшою мірою адекватності відображає сутність інтеграційної взаємодії господарюючих суб'єктів.

По-перше, спочатку інтеграція є рухом, що характеризується появою так званих істотних, інтегральних частин, наділених індивідуальними інтеграційними якостями. По-друге, неможливо припустити наявність процесу без результату та результату без процесу: «...не результат є дієве ціле, а результат разом зі своїм становленням» [12, с.4]. По-третє, вкрай не бажаний є механічний розрив між процесом та результатом в площині економічної інтеграції.

Враховуючі вищезазначені тлумачення, можна узагальнити існуючі підходи до розуміння категорії «інтеграція» (табл. Б.2.).

Узагальнюючи погляди сучасних вчених-економістів, ми прийшли до висновку, що інтеграція – 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, яка утворюється на базі об'єднання ряду підсистем, що взаємодіють між собою при виробництві та просуванні продукції до кінцевого споживача. При цьому відбувається об'єднання деяких загальних функцій, вирішуються загальні завдання, розробляється 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.

Використовуючи вищезазначені визначення, а також логіку та природу процесу, інтеграцію можна визначити як організаційно-економічний процес об'єднання, взаємопроникнення суб'єктів господарювання різних форм власності з метою збільшення конкурентних переваг, покращення конкурентоспроможності та підвищення ефективності функціонування.

Важливим питанням інтеграційних трансформацій є мотиви та цілі, що спонукають підприємства до спільної діяльності. Основною метою інтеграційних процесів, зазвичай, є збільшення вартості компаній, забезпечення добробуту власників, збільшення або утримання частки ринку, підвищення ефективності виробництва, більш повне задоволення суспільних потреб, отримання додаткових конкурентних переваг та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, зниження загального ризику діяльності.

Головними мотивами створення інтеграційних структур, на думку Є. Ленського, [23, с. 17] є: отримання додаткових переваг через концентрацію виробництва та накопичення загального досвіду; монополістичні привілеї та переваги; зниження витрат на розвиток підприємства (економія на масштабі); використання фінансового потенціалу задля виконання науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, можливість зниження витрат на їх

проведення; зростання ефективності (в результаті зниження витрат на укладання та проведення угод, зниження податків, підвищення синергетичного ефекту); досягнення вигід і переваг від взаємного трансферу технологій та винаходів без придбання ліцензій.

Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. відзначають, що «головною причиною проведення інтеграції є зміцнення конкурентної позиції на ринку» [37, с.189]. Отже, інтеграція трансформується у актуальну стратегією розвитку більшості підприємств.

На формування та розвиток нових інтеграційних структур бізнесу впливає цілий комплекс зовнішніх та внутрішніх факторів, які постійно змінюються, та вимагають адекватної адаптації інтегрованих структур до цих змін. В першу чергу, до числа таких чинників відносяться природні, політичні, соціальні, правові, організаційні, економічні, наукові, технічні, технологічні та інші. Аналізуючи світовий та вітчизняний досвід реструктуризації та інтеграції підприємств [4; 28; 31; 33; 34] і узагальнюючи існуючі погляди, можна зробити висновок, що активізації інтеграційних процесів та створенню різних типів об'єднань підприємств сприяє низка чинників зовнішнього середовища (глобальні інтеграційні процеси, динамізм економічного середовища функціонування, невизначеність зовнішнього середовища, зростання конкуренції, коливання ринкової кон'юнктури, концентрація виробництва та монополізація ринків, руйнування господарських зв'язків тощо) та внутрішніх чинників організацій (наявність зайвих ресурсів або недостатнє ресурсне забезпечення, наявність вільних грошових коштів, загроза недружнього поглинання тощо).

Залежно від чинників зовнішнього та внутрішнього середовища відрізняються цілі та мотиви створення інтегрованих структур (див. табл. А.3 додатку А). Наприклад, глобалізація в економіці активізує інтеграцію з метою забезпечення стабільності в умовах мінливих ринків та посилення ринкової влади (мотив монополії); зростання конкуренції обумовлює інтеграцію з метою збільшення частки ринку, отримання та/або зростання ринкової влади (мотив

монополії), розподілу сфер впливу, прагнення отримати стратегічні переваги у збуті або постачанні. Наявність вільних грошових коштів обґрунтовує інтеграційні процеси для отримання активів за заниженою ціною та/або свідчить про спекулятивні цілі (можливість продати компанію дорожче та/або продаж окремими частинами).

Утворення інтегрованих промислових структур є найважливішою тенденцією розвитку господарських зв'язків в економіці країни, що зумовлено, з одного боку, спадковістю планово-адміністративної економічної системи, з іншого – активізацією інтеграційних процесів у світовій економіці.

Створення промислових і виробничих об'єднань з метою посилення виробничо-господарських зв'язків було запроваджено ще за часів існування Радянського Союзу. Частина об'єднань була утворена за принципом вертикальної інтеграції, що створювало передумови для концентрації виробництва, централізації функцій матеріально-технічного постачання, збуту продукції, вивчення ринку тощо. Однак, самостійність виробничих об'єднань була вкрай обмеженою: діяльність багатьох великих підприємств у рамках технологічних зв'язків була надмірно регламентованою, законодавчо закріплено за ними було статус виробничих одиниць. Крім того, підпорядкування промисловим об'єднанням або міністерствам також впливало на можливість розробки власної стратегії, вдосконалення виробництва, господарської ініціативи.

В умовах централізованого планування ефективність взаємодії господарюючих суб'єктів знижувалася унаслідок безальтернативності каналів постачання, низького рівня кооперації в процесі реалізації спільних інноваційних проектів. Крім того, як зазначає Д.Старк, в соціалістичній економіці взаємодія постачальників і споживачів характеризувалася високими трансакційними витратами, оскільки існуючий дефіцит вимагав створення неформальних груп, здатних укласти угоди з тими, хто мав доступ до постачання [36, с.4-24]. Дефіцит породжував такі проблеми, як несвоєчасне постачання сировини та комплектуючих, що призводило до зупинок

виробництва та мало негативні наслідки для всього виробничого ланцюга підприємств.

Таким чином, необхідно відзначити, що централізація управління в плановій економіці обмежувала ефективність і гнучкість інтеграції господарюючих суб'єктів, через ускладнення ієрархічною системою координації діяльності на різних рівнях.

У зв'язку з тим, що інтегровані утворення в командно-адміністративній і ринковій економічній системах відрізняються радикально, типове приватизоване пострадянське підприємство не змогло перетворитися на ефективне життєздатне інтегроване промислове об'єднання без трансформації його організаційної структури, перегляду виробничих програм, ухвалення інвестиційних та фінансових рішень. У більшості випадків зниження трансакційних витрат та підвищення ефективності інтеграції господарюючих суб'єктів передбачали коригування структури: виділення з компаній старих підрозділів та/або включення в інтегровану структуру нових виробництв.

Політичні, економічні й інституціональні зміни (розпад СРСР, відсутність управлінського досвіду в пошуку каналів збуту та постачання, повільне формування інституціонального середовища, що регулює ділові відносини підприємств з ринковими контрагентами тощо), що характерні для реформування економіки у 90 роках ХХ ст., стали підґрунтям загострення проблем господарських взаємозв'язків суб'єктів господарювання в країні.

Крім того, подрібнення великих підприємств в процесі приватизації призвело до виникнення локальних монополій в ланцюгу виробництва, і чимало компаній не змогли протистояти проявам ринкової влади окремих виробників. Протидією руйнуванню господарських зв'язків в економіці стало створення інтегрованих структур.

Необхідно відзначити, що якщо у першій половині 1990-х років переважали процеси розподілу підприємств, виокремлення структурних підрозділів у дочірні компанії, продаж активів, то для другої половини

десятиліття характерними стають процеси об'єднання компаній та створення інтегрованих структур.

Серед основних перешкод, що стримували інтеграційні процеси в Україні, формування та розвиток ефективних інтегрованих виробництв, необхідно відзначити: «розпорошеність» акцій підприємств, відсутність необхідних фінансових ресурсів для купівлі активів інших організацій, небажання керівників ставати дочірньою ланкою іншої компанії, недосконалу законодавчу базу.

Сучасний етап розвитку економіки актуалізує потребу у формуванні великих інтегрованих промислових структур. Серед аргументів доцільності їх створення можна виділити наступні [4; 28; 31; 33; 34]:

- інтеграційна взаємодія господарюючих суб'єктів сприяє подоланню багатьох структурних проблем сучасної економіки країни. Відсутність інтегрованих структур призводить до виникнення на ринках контролю посередницьких структур, що значно гірше, ніж монопольний вплив підприємства, який об'єднує послідовні стадії технологічного ланцюга;

- інтеграція господарюючих суб'єктів дозволяє учасникам заповнити існуючі «провали ринку» через створення внутрішнього ринку капіталу, загальної інфраструктури; підвищення якості інформації для учасників групи; зниження трансакційних витрат; підвищення якості управління; лобіювання інтересів учасників;

- розвиток і зміцнення інтеграційної взаємодії дозволяє зменшити вірогідність опортуністичної поведінки учасників, диктатури цін, сприяє фінансовому оздоровленню підприємств-учасників, знижує гостроту нестачі ресурсів;

- інтегровані промислові структури здатні підвищити ефективність реального сектора економіки, зміцнити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на світових ринках, стимулювати інноваційні процеси, позитивно впливати на розвиток регіонів, інфраструктури, збільшувати зайнятість, тобто вирішувати комплекс гострих проблем, що накопичилися в економіці країни;

- інтеграція призводить до зменшення кількості збиткових підприємств в економіці через надання допомоги суб'єктам господарювання, що є збитковими але незамінними у загальному технологічному ланцюжку. Зростання ефективності виробництва інтегрованих структур переважно відбувається через розширення завантаження потужностей, що є важливим чинником мобілізації додаткових інвестиційних ресурсів для економічного розвитку;

- інтеграційна взаємодія сприяє проведенню НДДКР та впровадженню інноваційних розробок в діяльність підприємств. Аналіз світового досвіду свідчить, що найбільш революційні, новаторські інновації притаманні малому та середньому бізнесу. Однак, на рушійну силу економіки вони здатні перетворитися лише за умов сприяння великого бізнесу, який концентрує переважаючу частку приватних витрат на НДДКР. Сьогодні вітчизняної економіки актуалізує потребу заохочення великого та середнього капіталу щодо реалізації довгострокових інвестицій в інновації та державної допомоги щодо зниження їх ризиків. Доцільно відзначити, що у вітчизняній економіці, за умов незначного державного фінансування науки, великий капітал, у тому числі «олігархічний», починає збільшувати витрати на НДДКР, оновлення техніки та технологій.

- інтеграційна взаємодія підприємств стимулює відновлення та побудову нових господарських зв'язків. Високі адаптаційні можливості структур із розвиненими коопераційними та інтеграційними зв'язками досягаються через узгоджену співпрацю між підприємствами та розподіл ризику. Збереження розвинених і сталих технологічних зв'язків створює передумови для подолання дефіциту ресурсів, що виникає в кризових ситуаціях, коли значна кількість підприємств втрачає своїх постачальників та/або споживачів.

Галузева спеціалізація вітчизняних інтегрованих структур істотно залежить від їх розміру. Серед невеликих інтегрованих структур зустрічаються і горизонтальні, і вертикальні об'єднання. Великі інтегровані структури рідко

бувають вузькоспеціалізованими, частіше вони мають конгломератну структуру з домінуванням вертикальних зв'язків над горизонтальними [31].

Горизонтальна інтеграція у формі встановлення контролю над виробниками однотипної продукції найчастіше є результатом поглинання цих компаній постачальником пріоритетних складових промислової продукції.

Типова велика інтегрована промислова структура виглядає як «економіка в економіці». Формально самостійна економічна одиниця – господарюючий суб'єкт – представляє лише одну із її ланок. Інтегрована структура включає принаймні одне промислове підприємство, але окрім нього в неї можуть входити сільськогосподарські підприємства, торговельні підприємства, заготівельні організації, підприємства логістики, організації, що проводять розрахунки підприємства з постачальниками і споживачами, банки, що здійснюють фінансування діяльності підприємства, страхові компанії, недержавні інвестиційні та пенсійні фонди тощо.

Узагальнення сучасних підходів щодо обґрунтування інтеграційних процесів в економіці дозволяє визначити основні переваги, що обумовлюють інтеграцію господарюючих суб'єктів [4; 28; 31; 33; 34]:

- зменшення наслідків трансформаційного спаду економіки;
- отримання та/або підсилення синергетичного ефекту, який може виникнути завдяки економії, що обумовлена масштабами діяльності, комбінуванням взаємодоповнюючих ресурсів, мінімізацією трансакційних витрат, збільшенням ринкової влади за рахунок зниження конкуренції, розширенням та поєднанням діяльності в сфері НДДКР;
- зростання інвестиційного потенціалу, переміщення накопиченого капіталу в більш перспективні напрями діяльності, збільшення можливостей господарюючих суб'єктів для реалізації великомасштабних інвестиційних проектів;
- покращення фінансового стану за рахунок зниження податкового навантаження, підвищення фінансової стійкості у рамках інтегрованої структури;

- посилення ринкової влади, товарне та географічне розширення ринків сировини та збуту, отримання певних переваг роботи у вузьких сегментах та/або нішах ринку;
- збереження виробничо-технологічних зв'язків та мінімізація витрат початкового періоду інтеграції;
- зростання конкурентних переваг за рахунок диверсифікації виробництва, можливості використання додаткових ресурсів, забезпечення сприятливих умов щодо зростання конкурентоспроможності на світових ринках (поява можливості конкурувати з провідними корпораціями світу);
- зростання інноваційного потенціалу, забезпечення мобільності і динамічності реалізації інноваційних процесів, розширення та поєднання діяльності в сфері НДДКР;
- підвищення якості та ефективності управління тощо.

Однак, незважаючи на наявність істотних переваг для підприємств-учасників інтегрованих структур, необхідно відзначити ряд проблем, що можуть обумовити низьку ефективність діяльності інтегрованого об'єднання [4; 28; 31; 33; 34]:

1) Недотримання принципів організації спільної діяльності учасників інтегрованої структури. У вітчизняній практиці узгодженню рішень щодо організації та стратегії інтегрованої структури передують питання загального об'єднання. А такі важливі напрями діяльності, як організація та планування фінансових потоків, оптимізація логістичних схем, маркетингова політика, стратегія розвитку тощо, починають коригуватися тільки після процесу формування інтегрованої структури.

Ускладнення взаємоузгодженості дій складових структури як загальної системи не дозволяє розробляти та реалізовувати спільну ефективну маркетингову політику, ускладнює позиціонування інтегрованої структури на ринку, не сприяє розвитку корпоративного бренду.

Більшість вітчизняних інтегрованих структур не використовують переваги ведення консолідованої фінансової звітності, трансферного ціноутворення, податкового маневрування.

2) Неналагодженість системи відносин власності, низький рівень консолідації активів учасників. Ефективне функціонування інтегрованої структури неможливе поза раціональними відносинами власності. У цих умовах один із головних напрямів щодо покращення ситуації – централізація капіталу та контролю ресурсів в управляючій компанії. Актуальним завданням для багатьох інтегрованих структур є досягнення раціонального зміцнення внутрішніх зв'язків, що може відбуватися шляхом побудови майнових вертикалей (холдингів) та/або взаємної участі в капіталі (перехресне володіння власністю).

3) Дисбаланс в рівнях інтеграції виробництва та концентрації капіталу. При відносно високому ступені інтеграції виробничих потужностей окремих суб'єктів господарювання концентрація капіталу в економіці ще не досягла рівня, який дозволяє фінансувати великомасштабні інвестиційні та інноваційні проекти. Успішний розвиток інтегрованих структур потребує досягнення оптимального паритету фінансової та промислової складової.

4) Недостатність інвестиційного потенціалу для реалізації значних проектів та сучасної модернізації виробництва. Причиною обмеженості інвестиційних можливостей є значна залежність позитивних інвестиційних рішень від політичних чинників (адміністративного ресурсу), недосконалість відповідної нормативної бази, нерозвиненість фондового ринку, недооцінка акцій вітчизняних емітентів. Вирішення потреб покращення інвестиційного потенціалу вимагає посилення економічно виправданих технологічних зв'язків; стимулювання територіальних органів влади з питань формування та підтримки регіональних інтегрованих структур, активізації ресурсних можливостей основних засновників інтегрованих структур, місцевих еліт; залучення до інтегрованих структур успішно діючих промислових підприємств, що володіють значним експортним потенціалом.

5) Низька якість корпоративного управління, що проявляється у відсутності глибокого попереднього опрацювання внутрішньокорпоративної стратегії, корпоративних цільових завдань та програм їх реалізації. Також слід відзначити, що довгострокова контракція спільної діяльності доки не набула належного поширення, а засновницькі документи багатьох інтегрованих структур носять загальний характер і не обумовлюють конкретні зобов'язання взаємодіючих сторін. Вищезазначені негативні риси підкреслюють необхідність посилення функції корпоративного стратегічного контролю з боку управляючої компанії, що координує формулювання довгострокових цілей; розробку конкурентної стратегії; систематичний аналіз на рівні корпорації в цілому та компаній, що входять до інтегрованої структури.

Вирішення вказаних проблем для вітчизняних інтегрованих структур є важливим питанням, оскільки може істотно підвищити ефективність інтеграції та зумовити зростання ефективності економіки в цілому.

Розглядаючи інтеграційну взаємодію підприємств харчової промисловості, сільськогосподарських й переробних підприємства, слід враховувати особливості функціонування й розвитку агропромислового комплексу. Причиною об'єднання підприємств АПК виступає необхідність забезпечення стабільних доходів у результаті створення власної надійної сировинної бази, формування постійних ринків збуту виробленої продукції, розширення сфер діяльності, консолідації капіталів тощо. Особливості функціонування та розвитку агропромислового комплексу, співвіднесені з їх впливом на інтеграційну динаміку, охарактеризовані у табл. 4.2.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновки щодо важливості переваг інтегрованих структур реального сектора економіки.

Розвиток інтеграційної взаємодії, формування та розвиток інтегрованих об'єднань сприяє відновленню зруйнованих господарських зв'язків, створенню та підвищенню стійкості нових, запобіганню опору в умовах низької контрактної дисципліни, зміцненню ресурсної бази, забезпеченню гарантованих умов поставок сировини та готової продукції, підвищенню

технологічного рівня та завантаження виробничих потужностей, розширенню ринків збуту, зниженню бізнес-ризиків та витрат, підвищенню конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на світовому ринках.

Джерелом стратегічних переваг для учасників інтегрованих об'єднань є конкурентні переваги, сформовані значною мірою у сфері технологічного розвитку, забезпечення ресурсами, каналів розподілу.

Проте, необхідно зазначити, що переваги, які інтегровані структури отримують в економіці, з часом можуть стати перешкодами економічного розвитку окремих галузей, регіонів або країни в цілому. Збереження конкурентних позицій об'єднання забезпечується шляхом постійного розвитку, збільшення масштабів діяльності та обсягів підконтрольного капіталу. Інтереси окремих інтегрованих структур та державні інтереси починають набувати чітких розбіжностей коли діяльність корпорації створює негативні наслідки для економіки країни.

Поряд зі значними перевагами виникає ряд проблем та перешкод на шляху створення, розвитку та функціонування таких інтегрованих об'єднань. Серед таких труднощів можна виокремити наступні: недосконалість та неоднозначність нормативно-правової бази, відсутність напрацьованої практики в галузі інтеграції, бюрократичні бар'єри, складність та тривалість узгодження у міністерствах та відомствах, антимонопольні обмеження з концентрації капіталу, конфлікт інтересів потенційних учасників об'єднання, дефіцит кваліфікованих консультантів з питань інтеграції, недостатня кількість у керівництва підприємств специфічних знань та досвіду в галузі інтеграції, труднощі з отриманням необхідної інформації від учасників об'єднання з метою складання довгострокової програми діяльності, прояви інформаційної асиметрії між учасниками об'єднань тощо.

Особливості інтеграційних процесів в харчовій промисловості та АПК

Відмінна ознака	Особливості функціонування й розвитку агропромислового комплексу	Вплив особливостей підприємств АПК на динаміку інтеграційної взаємодії
1	2	3
Галузева структура	Харчова промисловість структурно представлена різноманітними галузями та підгалузями виробництва (борошномельно-круп'яної, виноробної, кондитерської, консервної, крохмале-патокової, лікєро-горілочаної, м'ясо-молочної, овочевої, олійно-жирової, пивоварної, рибної, соляної, хлібопекарської, цукрової, спиртової тощо) та за технологічним й економічним змістом є високоінтегрованою із сільським господарством	Інтеграція призводить до виникнення міжгалузевих структур, вертикально інтегрованих структур з повним циклом виробництва, територіально-технологічних кластерів
Структура ринку	Для різних галузей характерні свої особливості: олігополія та значна ринкова концентрація (олійно-жирова, птахівницька та пивоварна галузі), помірна ринкова концентрація (м'ясо-молочна, кондитерська галузі)	Об'єднання мережевого типу навколо крупних виробників, зокрема через владне підпорядкування. Розвиток вертикально інтегрованих структур з повним циклом виробництва. Створення регіональних об'єднань виробників за принципом горизонтальної інтеграції
Технологічні процеси	Переважають уніфіковані технологічні процеси, що спрямовані на виробництво переважно продукції кінцевого споживання	Залучення підприємств до створення замкнутого технологічного циклу
Наукомісткість та інноваційність	Необхідність більш глибокої переробки сировини, зростання складності технологічних процесів вимагає широкого використання результатів наукових розробок, розширення асортименту продукції, в т.ч. функціонального призначення	Інтеграція із залученням носіїв інноваційних рішень (інноваційне співробітництво) для синергії наукового потенціалу. Владне підпорядкування ресурсів наукових знань
Цикл конструкторської підготовки	Витратність та значна тривалість розробки нової техніки, нових технологій та інноваційних виробів при жорсткій конкурентній боротьбі	Складність залучення інвесторів для фінансування довгострокових проектів викликає необхідність утворення промислово-фінансових груп. Варіантом додаткового залучення коштів може стати проведення первинного розміщення акцій IPO (як варіант інтеграції)

Продовження табл. 4.2

1	2	3
Профіль виробництва	Розподіл комплексу на індивідуальне, дрібносерійне, крупносерійне, масове виробництво	Інтеграція та кооперація забезпечують об'єднання індивідуальних виробників сільськогосподарської продукції, сприяють перетворенню логістичних мереж на крупносерійні чи масові, що зумовлює виникнення ефекту масштабу та подолання «подвійної надбавки». Забезпечення необхідної якості та безпеки сировини у сучасних умовах господарювання потребують створення крупнотоварного виробництва
Характер продукції	Визначається спеціалізацією виробництва, особливою ознакою є масовість випуску продукції, стабільний асортимент	Можливе поєднання виробництва кінцевих виробів для охоплення нових ринків збуту (горизонтальна інтеграція) або залучення субконтракторів (вертикальна інтеграція) до ланцюга створення вартості
Розташування ресурсів	Значна залежність територіального розміщення виробництва від місць знаходження природних ресурсів (сільськогосподарські підприємства) та сировинної бази (характерна для галузей, які використовують нетранспортабельну сировину, що швидко псується, або значну кількість сировини на виготовлення одиниці готової продукції – цукрова, олійна, рибна, овочеконсервна, молочна (сироробна та виробництво вершкового масла) та інші галузі)	Стимули до інтеграції визначаються впливом зовнішнього середовища господарювання й потребами та умовами стратегічних зон господарювання, що передбачає розташування певного виду виробництв безпосередньо біля джерел сировини або інтеграцію з логістичними структурами. Метою вертикальної інтеграції є оптимізація сировинної бази (інтеграція назад) та розширення ринків збуту сировини (інтеграція вперед)
Проміжне споживання	Сільськогосподарська продукція та харчові продукти використовуються іншими галузями як сировина (напівфабрикати) та є продуктом кінцевого споживання	Наявність значних обсягів проміжного споживання викликає необхідність покращання параметрів взаємодії з постачальниками та споживачами проміжної продукції, що обґрунтовує залучення підприємств до замкнутого технологічного циклу (створення вертикально інтегрованих структур з повним циклом виробництва та збуту)

Продовження табл.4. 2

1	2	3
Вторинне використання	Наявна можливість використання відходів сировини	Посилення інтеграційно-коопераційних зв'язків із сільськогосподарськими та допоміжними виробництвами, виробництвами із вторинної обробки сировини. Розвиток вертикально інтегрованих структур з повним циклом виробництва та глибокою переробкою сировини
Транспорт та шляхи сполучення	Значна територіальна розпорошеність ринків сировини. Територіальна віддаленість взаємодіючих підприємств через спеціалізацію. Особливі умови зберігання та транспортування сировини та готової продукції	Інтеграція й кооперація учасників допоміжних процесів. Створення у складі інтегрованої структури власної транспортної мережі та системи складів, елеваторів, логістичних центрів
Технічна забезпеченість спрямованості розвитку	Дисбаланс високої концентрації виробництва та зношеності фондів та низькій інвестиційно-інноваційній активності	Утворення мегакорпорацій на підґрунті використання консолідованого капіталу. Податкові аспекти (зменшення податкового навантаження) стимулювання інноваційної діяльності
Трудомісткість	Значні витрати праці й робочого часу. Сезонність виробництва	Конгломератна інтеграція для подолання сезонності виробництва. Введення до складу інтегрованої структури об'єктів соціальної сфери для мотивації персоналу
Споживчий фактор	Здійснює суттєвий вплив на розміщення виробництва через короткий термін зберігання готової продукції	Виробництво продукції переважно щоденного споживання вимагає створення дієвої логістичної та торговельної мереж, торгових домів. Особливі умови зберігання готової продукції обґрунтовують необхідність створення та розвитку специфічних складських приміщень

Джерело: авторська розробка

Також, 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 при вилученні однієї з ланок вертикального ланцюга тощо.

В залежності від ініціатора (інтегратора) та мети інтеграції розрізняють види, характер, форми, напрями, стратегії та масштаби інтеграційних процесів (горизонтальна, вертикальна, конгломератна, пряма та зворотна, технологічна, виробнича, продуктова, ринкова, фінансово-кредитна та інші), довжину інтеграційного ланцюга та форму нового об'єднання. Переваги та недоліки функціонування різних видів інтегрованих структур в харчовій промисловості України узагальнені в табл. 4.3. На сьогодні основною задачею є уникнення зазначених негативних тенденцій або прагнення до мінімізації їхніх проявів.

Ми погоджуємося з Нестерчук Ю.О, яка відмічає, що в ринковій економіці господарюючі суб'єкти самостійно визначають організаційно-економічну форму інтеграційної взаємодії, тоді як характер інтеграції цілком закономірно визначається особливостями галузевих ринків. Відбувається перехід від масштабного виробництва до оперативного гнучкого реагування на кон'юнктуру ринку, що передбачає перебудову взаємовідносин між виробниками та споживачами продукції підприємств АПК. Вертикальний характер інтеграційної взаємодії доповнюється горизонтальною інтеграцією децентралізованого та частково централізованого типу між виробничими структурами єдиного інноваційного ланцюга, в основі якого – взаємний обмін науково-технічною та комерційною інформацією, фінансове забезпечення та організація ринку [29, с. 138].

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.

Переваги та недоліки функціонування інтегрованих структур в АПК та харчовій промисловості України

Галузі харчової промисловості	Переваги створення інтегрованих структур	Недоліки створення інтегрованих структур	Приклад інтегрованих структур в АПК та харчовій промисловості України
Горизонтальна інтеграція			
Галузі, виробництво в яких не залежать від сезонності постачання сировини (кондитерська, пивоварна, тютюнова) та інші галузі (молочна, хлібопекарська)	Збільшення ринкової частки; зменшення конкуренції; можливості для встановлення та утримання ціни на ринку; дотримання стандартів якості; юридичний та фінансовий контроль над структурними одиницями; лобювання інтересів	Монополізація ринку; створення надмірно великої організаційної структури	Виробниче об'єднання «Конті», концерн «АВК», компанія «САН ІнБев Україна», «Філіп Морріс Інтернешнл», «Імперіал Тобако Груп», ТОВ «Концерн «Хлібпром», група «Данон-Юнімілк Україна»
Вертикальна інтеграція			
Галузі, які тісно прив'язані до сировинного фактору (цукрова, молочна, м'ясопереробна, виноробна, олійно-жирова) та інші галузі (пивоварна, хлібопекарська)	Безперебійне забезпечення виробництва сировиною потрібної якості; зниження собівартості продукції; безвідходне виробництво; юридичний та фінансовий контроль над структурними одиницями	Вразливість при вилученні однієї з ланок вертикального ланцюга	ПАТ «Миронівський хлібопродукт», агрохолдинг «Авангард», холдинг «Астарта», холдинг «Кернел Груп», «Інвестагропродукт», «Вімм-Біль-Данн», ТОВ «Національні Алкогольні Традиції», корпорація «Оболонь», корпорація «Roshen», група компаній «Укрзернопром», ТОВ «Хліб столиці», холдинг «ТіС»
Конгломератна інтеграція			

Об'єднання підприємств різних галузей харчової промисловості	Диверсифікація діяльності; зростання прибутковості виробництва, завдяки розширенню сфери діяльності; зменшення господарських ризиків; захоплення ринкової частки на інших ринках; лобювання інтересів	Створення надмірно великої організаційно-ї структури; розгалуженість призводить до погіршення управління структурними одиницями	ТОВ «Гетьман» (лікеро-горілчана, овочеконсервна, кондитерська галузі); ЗАТ «Чумак» (плодоовочеконсервна, олійно-жирова галузі, виробництво макаронних виробів); компанія NESTLÉ (кава, напої, кондитерські вироби, кулінарія (холодні соуси, приправи, супи), дитяче та спеціальне харчування, готові сніданки, корма для домашніх тварин, морозиво)
--	---	---	--

Джерело: узагальнено автором

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.

В різних галузях харчової промисловості спостерігаються свої особливості здійснення інтеграційної взаємодії та тенденції розвитку концентрації та консолідації на ринку, що обґрунтовує доцільність запровадження різноманітних інтеграційних стратегій розвитку для суб'єктів господарювання (див. табл.4.4).

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

Основні сучасні тенденції розвитку інтеграційної взаємодії підприємств АПК та харчової промисловості України

Ініціатори інтеграції	Тип інтеграційної взаємодії	Мотив та мета інтеграції
1	2	3
Молокопереробна галузь		
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 сировинною власні виробництва (кондитерська галузь)
М'ясопереробна галузь		
Вітчизняні виробники м'ясопродуктів	Активізації інтеграційної взаємодії з: - 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		
Хлібопекарні підприємства	Придбання місцевих виробників (горизонтальна інтеграція). Посилення інтеграційної взаємодії з: - 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
Оліє-жирова галузь		
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
Пивоварна галузь		
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 сільськогосподарські формування (агрохолдинги)	Придбання виробничих потужностей з виробництва цукру (вертикальна інтеграція вперед)	Розширення ринку збуту сільгоспсировини. Наближення виробництва до сировинної зони. Закінчення виробничого ланцюга.
Виробники інших галузей харчової промисловості (кондитерська галузь)	Придбання виробничих потужностей з виробництва цукру (вертикальна інтеграція назад)	Забезпечення якісною сировиною власних виробництв
Кондитерська галузь		
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 сировинною власних виробництв Збільшення обсягів збуту та розширення меж ринку

Джерело: авторська розробка

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. 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, оліє-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.

Раціональні 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 агропромислому 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 [33, 34] дозволило розглянути еволюційний розвиток харчової промисловості як динамічний процес, що складається з чотирьох стадій: початкова, зростання спеціалізації, рівноваги. Дослідження зарубіжних науковців [16, 32] 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 [33, 34], що на початковій стадії знаходиться виробництво напоїв-енерготоніків, бутильованої 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. 4.5).

Як вже зазначалося, сучасна економіка характеризується якісними структурними трансформаціями, що викликані процесами глобалізації та інтеграції, посиленням конкуренції, яка набуває рис глобальної. Жорсткі умови конкуренції на внутрішніх та зовнішніх ринках вимагають від вітчизняних

підприємств формування та розвитку конкурентних переваг на основі використання методів стратегічного управління і планування, розробки та впровадження ефективної стратегічної поведінки.

Для забезпечення ефективного функціонування в динамічних ринкових умовах суб'єкти господарювання зобов'язані постійно розвиватися, при цьому внутрішній розвиток не є гарантією успішної конкурентної позиції. Тому, розвиток інтеграційної взаємодії та створення інтегрованих структур є необхідним, якщо суб'єкт господарювання прагне утримувати конкурентні позиції на ринку.

Конкурентні переваги інтегрованих компаній обумовлюються концентрацією контролю над стратегічно важливими сферами – фінансами, робочою силою, технологією, постачаннями сировини та компонентів, послугами й збутом.

Причиною об'єднання підприємств агропромислового комплексу в цілому та харчової промисловості зокрема є необхідність забезпечення стабільних доходів в результаті створення власної надійної сировинної бази, формування постійних ринків збуту виробленої продукції, розширення сфер діяльності, консолідації капіталів тощо.

Створення ефективних інтегрованих агропромислових формувань визначає необхідність використання нової системи виробничо-фінансових взаємовідносин, що забезпечує паритетні умови учасників агропромислового комплексу. Розвиток агропромислової інтеграції та створення ефективних об'єднань потребують забезпечення технічної, технологічної, економічної єдності та безупинності етапів виробництва, заготівлі, транспортування, зберігання, переробки сільськогосподарської продукції, виготовлення якісних та безпечних продуктів харчування, доведення їх до споживача.

Таблиця 4.5

Особливості розвитку інтеграційної взаємодії в галузях харчової промисловості України

Параметри	Етапи життєвого циклу галузей харчової промисловості України			
	Початок	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, яєць та яйце продуктів, 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 (з урахуванням виробництва соків)	пивоварна галузь, виробництво 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

Продовження табл. 4.5

1	2	3	4	5
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 дистриб'юції через кооперацію з іншими агентами. Продаж непрофільних активів. Створення нових підгалузей та самостійних секторів

Джерело: авторська розробка

Тобто, господарюючі суб'єкти працюватимуть узгоджено тільки за умови, якщо об'єднуються у ланцюгу: виробництво → переробка → реалізація → фінансово-кредитне забезпечення. Такий підхід дозволить підвищити оперативність і гнучкість управління трудовими, технічними, фінансовими та іншими ресурсами, забезпечити процес узгодження інтересів та спростити взаємодію між виробництвом, переробкою та реалізацією продукції, що зменшить залежність від посередників.

Впровадження ефективної стратегії інтеграційного розвитку в АПК може вирішити не лише питання завантаження виробничих потужностей переробних підприємств за рахунок забезпечення якісною сировиною, створення економічно вигідних умов взаємодії в аграрному секторі, забезпечити гарантовану зайнятість сільськогосподарських виробників, але й створити умови для виходу вітчизняних виробників на світові ринки, що особливо актуально в умовах світової продовольчої кризи.

Необхідно зазначити, що сталий розвиток підприємств та галузей АПК в сучасних умовах господарювання неможливий без відновлення зв'язків з наукою, активізації інноваційно-інвестиційної діяльності та спрощення дифузій техніко-технологічних нововведень.

Саме тому, найбільш конкурентоздатними, більш адаптивними до змін зовнішнього середовища є багатоцільові інтегровані об'єднання, які дозволяють максимально реалізувати потенціал усіх складових інтегрованої системи, мають забезпечити повноту циклу «наука – інноваційні розробки – інвестиції – виробництво сировини – переробка сировини – виготовлення кінцевого продукту – реалізація – споживання», сприяти виходу агропромислового виробництва на якісно новий етап розвитку.

Таким чином, поглиблення інтеграційної взаємодії та створення різноманітних інтегрованих структур є взаємовигідним для суб'єктів господарювання різних сфер агропромислового комплексу через сприяння зниженню рівня невизначеності в постачанні та збуті, формуванню стабільної сировинної зони, налагодженню взаємовигідних економічних відносин між

виробниками сировини та переробними галузями, концентрації виробничих потужностей, відновлення зв'язків з наукою та спрощення дифузії нововведень, обмеження конкуренції та збільшення вхідних бар'єрів до галузі, виникнення ефекту масштабу тощо.

З викладеного вище можливо зробити висновок щодо багатоплановості характеру інтеграційної взаємодії та інтеграційних процесів в агропромисловому секторі країни, розвиток яких здійснюється від простих до складніших інтегрованих систем, від функціонування виробничих структур за участю кількох підприємств сільськогосподарського й промислового виробництв, територіально близько розташованих, до регіональних, міжрегіональних та транснаціональних багатocільових формувань.

На нашу думку, багатocільові інтегровані об'єднання є найбільш привабливими об'єктами для інвестування з боку приватного капіталу, що в перспективі створить передумови для перетворення їх у сучасні ефективні виробничі структури, дозволить підвищити конкурентоспроможність вітчизняних товарів та підприємств, реалізувати експортний потенціал харчової промисловості, забезпечити продовольчу безпеку та економічну незалежність України.

Література:

1. Актуальні проблеми аграрної реформи в Україні в умовах системної кризи світової економіки [Текст] / За редакцією І.Г. Кириленка. – К.: Програма Розвитку ООН, 2009. – 135 с.
2. Амбросов В. Я. Механізми ефективного функціонування агроформувань / В.Я. Амбросов, Т. Г. Мареніч // Економіка України. – 2006. – № 6. – С. 60-66.
3. Андрійчук В.Г. Надконцентрація агропромислового виробництва і земельних ресурсів та її наслідки / В.Г. Андрійчук // Економіка АПК. – 2009. – № 2 (172). – С. 3-9
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; [пер. с англ. С. Жильцов; под ред. Ю.Н. Каптуревского]. – СПб.: Питер, 1999. – 413 с. – Библиогр. в конце гл.
5. Біленький О.Ю. Генезис поняття «інтеграція» / О.Ю. Біленький // Економіка АПК. – 2010. – №12. – С. 156–158

6. Білоусова С.В. Теоретико-методологічні основи розвитку інтеграційних процесів в аграрній сфері України: [монографія] / Світлана Валентинівна Білоусова. – Херсон, 2009. – 289 с.
7. Большая Советская Энциклопедия (В 30 томах) / Гл. ред. А. М. Прохоров. 3-е изд. – М.: Изд-во «Советская энциклопедия», 1972. – Т. 10.
8. Большой толковый психологический словарь / Ребер Артур; Пер. с англ. – М.: Вече, АСП., 2000. – Т. 1. – 592 с.
9. Большой энциклопедический словарь / под ред. А. М. Прохорова. – М.: Науч. изд-во «БРЭ», СПб.: «Норинт», 1997. – 682 с.
10. Брезвін А.І. Організаційно-методичні заходи інтеграції виробництва в АПК / А. І. Брезвін // Економіка АПК. – 2000. – № 3. – С. 53-55.
11. Буряк П. Ю. Інтегровані підприємницькі структури: перспективи розвитку в Україні / Буряк П. Ю. – Львів: Логос, 2003.–564с.;
12. Гегель Г. Сочинения: в 4-х т. / Г. В. Ф. Гегель. – Т. 4. М.: Наука, 1959.
13. Герштейн Е. Ф. Дифференциация и интеграция в промышленности: теория и практика развития: Дис... д.э.н.: 08.00.05. / Ефим Феликсович Герштейн. – Минск, 1993. – 340 с.
14. Грютер Х. Интеграция приобретенного предприятия в компанию / Х. Грютер // Проблемы теории и практики управления. – 1993. – № 6. – С. 25-51.
15. Гутман Г.В. Формы кооперативного движения в условиях рыночных реформ: Монография / Г.В. Гутман, О.Б. Дигилина, Н.И. Лукин [и др.]. – [2-е изд.]. – М.: Изд.-торг. корп. «Дашков и К», 2006. – 376 с.
16. 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.
17. Коденська М. Ю. Формування ринкових передумов розвитку агропромислових підприємств і агрофірм // Економіка України. – 1994. – №6. – С. 60-63.
18. Коростышевская Е.М. Научно-производственная интеграция (Политико-экономическое исследование) : Дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.01 / Елена Михайловна Коростышевская. – СПб., 1999. – 310 с.
19. Короткова Г. П. Принципы целостности (к вопросу о соотношении живых и неживых систем).[Текст] / Г.П. Короткова – Л. : ЛГУ, 1968. – 162 с..
20. Краткий словарь современных понятий и терминов / Н. М. Бунимович, Г. Г. Жаркова, Т. М. Корнилова [и др.] / сост., общ. ред. В. А. Макаренко. – 3-е изд., дораб. и доп. – М.: Республика, 2000. – 670 с.
21. Кузьменко В.В. Формы, условия и механизмы интеграционных процессов агропромышленных формирований / Кузьменко В.В., Кононов А.Г. // Вестник СевКавГТУ. Серия «Экономика», 2003. – № 1 (9).
22. Купчак П. М. Харчова промисловість України в умовах активізації інтеграційних та глобалізаційних процесів: монографія / П. М. Купчак. За ред. доктора економічних наук, проф. Л. В. Дейнеко. – К. : Рада по вивч. прод. сил України НАН України, 2009. – 152 с.

23. Ленский Е. В. Корпоративный бизнес / Е. В. Ленский; под ред. О. Н. Сосковца. – Мн. : «Армита – Маркетинг, Менеджмент», 2001. – 480 с. – Библиогр.: с. 464-476.
24. Малік М. Й. Проблемні питання розвитку кооперації та інтеграційних відносин в АПК [Текст] / М.Й. Малік, Ю.Я. Лузан // Економіка АПК. – 2010. – № 3. – С. 3-8.
25. Марголит Г.Р. Механизм экономической интеграции основного звена народного хозяйства: Дис....д.э.н.: 08.00.05. / Марголит Г.Р. Московский институт управления. – М., 1990. – 364 с.
26. Месель-Веселяк В.Я. Концептуальні напрями стратегії розвитку агропромислового комплексу та сільських територій України на період до 2020 року / В.Я. Месель-Веселяк. – К. : ІАЕ УААН, 2008. 46 с.
27. Мескон М. Основы менеджмента / Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоури Франклин. [Пер. с англ.]. Общая ред. д-ра экон. наук Л.И. Евенк. – М. : Издательство "Дело", 1997. – 704 с.
28. Нестерчук Ю.О. Інтеграційні процеси в аграрно-промисловому виробництві: монографія / Ю.О. Нестерчук. – Умань: Видавець “Сочінський”, 2009. – 372 с.
29. Нестерчук Ю.О. Реструктуризація національного АПК та формування нових інтеграційних взаємодій у ньому [Текст] / Ю. О. Нестерчук // Інноваційна економіка. – 2010. – № 5. – С. 135-140.
30. Онушкин В. Г. Образование взрослых: междисциплинарный словарь терминологии / В. Г. Онушкин, Е. И. Огарев. – СПб.: РАО ИОВ, 1995. – 231 с.
31. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: монографія / А. А. Пилипенко. – Харків: ВД "Інжек", 2007. – 380 с.
32. 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
33. Скопенко Н.С. Формування та розвиток інтегрованих об'єднань в АПК України: [монографія] / Н.С. Скопенко. – К. : НУХТ. – 2012. – 266 с.
34. Скопенко Н.С. Інтеграційні процеси в харчовій промисловості України: сучасна концепція розвитку: Монографія / Н.С. Скопенко, Т.Л. Мостенська. – К.: НУХТ, 2015. – 400 с.
35. Социологический энциклопедический словарь: На русском, английском, немецком, французском и чешском языках / под ред. Г. В. Осипов. – М.: Издательская группа ИНФРА. – М.: НОРМА, 1998. – 488 с.
36. Старк Д. Рекомбинированная собственность и рождение восточно-европейского капитализма / Дэвид Старк // Вопросы экономики. – 1996. – № 6. – С. 4-24.
37. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [Пер. с англ.]. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2008. – 928 с.