

ISSN 2073-8730

ОДЕСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ  
ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

# НАУКОВІ ПРАЦІ

ВИПУСК 38

ТОМ 2



ОДЕСА

2010

УДК 334.758

## ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ІНТЕГРОВаниХ ОБ'ЄДНАНЬ В АПК ТА ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Скопенко Н.С., канд. екон. наук, доцент  
Національний університет харчових технологій, м. Київ

*Розглянуто основні принципи, цілі та мотиви створення інтегрованих об'єднань в агропромисловому секторі та харчовій промисловості України.*

*Basic principles, aims and reasons of creation of computer-integrated associations, are considered in an agroindustrial sector and food to industry of Ukraine.*

Ключові слова: об'єднання, інтеграція, інтегровані об'єднання.

### Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими завданнями.

Процес реформування вітчизняної промисловості, її галузевих комплексів зумовив руйнування багатьох соціально-економічних зв'язків, вертикалі управління і активізував пошук нових форм організації та управління виробництвом з урахуванням нестійкості ринкового середовища.

Побудова в країні ефективної ринкової економіки вимагає реалізації сучасних концепцій, технологій і прогресивних рішень у сфері перебудови та розвитку промисловості для забезпечення більш сприятливих умов функціонування та економічного зростання господарюючих суб'єктів.

Серед існуючих механізмів підвищення конкурентоспроможності економіки та окремого підприємства все більшу увагу привертають інтеграційні стратегії розвитку. Інтеграційні процеси характерні як для окремого підприємства, так і для групи підприємств, що утворюють галузь, або для держави в цілому.

Вітчизняна економіка не вперше звертається до інтегрованих структур. Прикладом можуть служити створені в 20-ті роки ХХ ст. синдикати і трести, що входили в них; у 60-ті роки – об'єднання; у 80-ті роки – виробничі об'єднання, науково-виробничі об'єднання, комплекси, науково-технічні центри. З початком масової приватизації збігається час появи таких структур інтеграції, як холдинги. Розвитком сучасного процесу інтеграції є створення різних типів об'єднань підприємств, найбільш ефективною формою яких є інтегровані корпоративні структури (інтегровані об'єднання).

**Постановка завдання.** Значущість інтегрованих об'єднань для національної та світової економіки вимагає відповідного наукового аналізу мотивів інтеграції, процесів формування та функціонування інтегрованих структур.

**Виклад основного матеріалу.** З розвитком ринкових відносин в Україні вдосконалюються форми провадження господарської діяльності. Суб'єкти господарювання об'єднують в умовах конкуренції свою виробничу, наукову та іншу діяльність шляхом утворення відповідних організаційних структур за галузевим, територіальним чи іншим принципом, якщо це не суперечить антимонопольному законодавству України.

В сучасних умовах зберігається необхідність існування великих організаційних структур бізнесу – інтегрованих об'єднань, що виникають на основі масштабної концентрації виробництва та капіталу. Під інтегрованими об'єднаннями найчастіше розуміють сукупність підприємств (як одногалузевих, так і різногалузевих), що функціонують як єдина система та мають спільну мету господарювання. Поряд з цим підприємства, що входять до складу інтегрованої структури, є цілісними фінансово-майновими комплексами, які можуть самостійно виконувати виробничо-комерційні операції, ефективно здійснювати господарсько-фінансову діяльність та бути конкурентоспроможними на ринку.

Сучасна економічна наука пропонує значну кількість теорій для обґрунтування інтеграції підприємств, а саме: синергетичну теорію, теорію мінімізації трансакційних витрат тощо [1-10]. Можна виділити такі основні причини створення різних типів об'єднань підприємств:

- прагнення отримати та/або підсилити синергетичний ефект;
- створити або використовувати більшу ринкову владу (мотив монополії);
- мінімізації трансакційних витрат;
- можливість диверсифікації виробництва і використання додаткових ресурсів;
- прагнення до підвищення якості та ефективності управління;
- бажання знизити податкове навантаження;

— зростання капіталізованої вартості об'єднаної компанії тощо.

Основна причина створення інтегрованих структур шляхом реструктуризації підприємств у вигляді злиття і поглинань полягає в прагненні отримати та/або підсилити синергетичний ефект. Синергетичний ефект у даному випадку може виникнути завдяки економії, яка обумовлена масштабами діяльності, комбінуванням взаємодоповнювальних ресурсів, мінімізацією трансакційних витрат, збільшенням ринкової влади за рахунок зниження конкуренції, розширенням та поєднанням діяльності у сфері НДДКР.

Передумовами інтеграції також виступають прагнення до підвищення якості та ефективності управління, бажання знизити податкове навантаження, розширення ринків сировини та збуту, можливість диверсифікації виробництва і використання додаткових ресурсів тощо.

Також метою злиття і поглинань є зростання капіталізованої вартості об'єднаної компанії.

Необхідність створення та розвитку нових організаційних структур шляхом горизонтальної або вертикальної інтеграції багато дослідників пояснюють прагненням знизити трансакційні витрати [1, 2, 3, 8-10]

Модель вертикально інтегрованої структури, яка націлена на зниження трансакційних витрат і створення експлуатаційних підрозділів з поступовим перетворенням в єдину компанію, забезпечує зниження сукупних витрат виробництва і обертання; повне завантаження частково невживаних виробничих потужностей; зниження вартості залучених кредитних ресурсів при незмінному розмірі; усунення затримок в обсязі і часі постачань продукції, пов'язаних з нестачею оборотних коштів, відстроченням та/або простроченням платежів тощо.

Вертикальна інтеграція часто обумовлена технологічними зв'язками між підприємствами і забезпечує економію на масштабі, консолідацію та ефективне використання ресурсів. Істотним джерелом економії при здійсненні вертикальної інтеграції стає економія на витратах щодо реклами, руху товару, підтримці оптимального розміру запасів.

Горизонтальна інтеграція дозволяє мінімізувати втрачену вигоду, а іноді свідчить про монопольні прагнення її учасників.

Диверсифікацію ризиків і можливість опосередковано впливати на партнерів забезпечує діагональна інтеграція (об'єднання з підприємством, що знаходиться на іншому рівні вертикального виробничого циклу і випускає супутні види продукції).

Досягти деякого компромісу між вимогами мінімізації втраченої вигоди і мінімізації витрат, зокрема трансакційних, дозволяє комбінована інтеграція (одночасно уздовж технологічного ланцюга і по супутніх видах продукції).

Багато промислових підприємств почали здійснювати інтеграцію з метою створення власної системи енерго- і теплозабезпечення. Це дозволяє уникнути трансакційних витрат, що породжуються складністю пошуку прийнятних компромісів з природними монополіями, а також знизити прямі виробничі витрати за рахунок отримання більш дешевої енергії з власних енергетичних установок.

Об'єктивними причинами формування та функціонування інтегрованих об'єднань в агропромисловому секторі України, що поєднує сільське господарство, харчову та переробну промисловість, є:

— необхідність поєднання усіх стадій технічного процесу, що дає змогу комплексно використовувати сировину і матеріали;

— кооперування взаємопов'язаних спеціалізованих виробництв, що дає можливість комплексно виготовляти кінцевий продукт;

— забезпечення повноти циклу «наука – технічні розробки – інвестиції – виробництво – збут – споживання»;

— масовість випуску продукції, стабільний асортимент, що значно скорочує витрати на одиницю продукції, здешевлює її, робить доступною для населення.

Різноманітність економічних умов діяльності підприємств зумовлює існування різних типів інтеграції — вертикальної, горизонтальної, діагональної або змішаної.

Яскравим прикладом ефективною вертикальною інтегрованою структурою є ВАТ «Миронівський хлібопродукт». ВАТ «Миронівський хлібопродукт» – лідер агропромислового комплексу України, що працює на вітчизняному ринку з 1998 року. Щоб стати незалежною від постачальників та коливань цін на сировину, компанія вирощує аграрні культури для забезпечення власних комбикормових заводів, виробляє корми для власних двох батьківських та чотирьох бройлерних птахофабрик. На сьогоднішній день – це вертикально інтегрований комплекс із 20 підприємств, який об'єднує потужності всього технологічного ланцюга виробництва м'яса птиці, від маленького курчати до дорослої птахи та кінцевого продукту; займається виробництвом соняшникової олії (понад 140 тис. тонн за 2009 рік), яловичини, свинини, готових м'ясних страв, ковбас, гусячого м'яса та печінки, вирощуванням фруктів та картоплі, проводить дистрибуцію (11 центрів дистрибуції) через власний парк вантажівок (430 автомобілів-рефрижераторів). Компанія розвиває мережу фірмових франчайзингових магазинів (більше 2 300 брендovаних франчайзи-

нгових точок), через яку продає половину виробленої продукції. Компанія є виробником курятини під ТМ «Наша Ряба», делікатесної яловичини під ТМ «Сертифікований Ангус», делікатесної гусячої печінки під ТМ «Фуа Гра» та готових м'ясних страв під ТМ «Легко!». ВАТ «Миронівський хлібопродукт» утримує більше 40 % вітчизняного ринку курячого м'яса (виробнича потужність — 340 тис. тонн м'яса птиці на рік) [11].

Також, провідною українською агропромисловою компанією з вертикально-інтегрованою структурою є агрохолдинг «Авангард», який займає лідерські позиції в секторі птахівництва, виробництва курячого яйця та яєчних продуктів. У 2009 р. Агрохолдингу належало 23 % українського яєчного ринку та 52 % ринку сухих яєчних продуктів.

До складу холдингу входять: 3 репродуктори II-го порядку; 9 підприємств з вирощування ремонтного молодняку; 19 птахофабрик з утримання курей-несучок; 6 комбикормових заводів; завод з переробки яйця «Імперо Фудз»; 3 склади тривалого зберігання. Компанія представлена в кожному регіоні України. Широкий географічний охоплення забезпечує легкий доступ до наших покупців, диверсифікацію ризиків і підвищує епідеміологічну безпеку.

Агрохолдинг «Авангард» є вертикально-інтегрованим холдингом, що забезпечує зниження витрат і підвищення контролю якості продукції. Використання вертикально-інтегрованої системи є найбільш доцільним, оскільки бізнес компанії фактично є сировинним. Компанія контролює кожен етап процесу виробництва яєць і яєчних продуктів, починаючи з виробництва інкубаційних яєць і закінчуючи вирощуванням курей і виробництвом яєць.

Основним напрямком бізнесу агрохолдингу «Авангард» є виробництво яйця і яєчних продуктів, на які припадає близько 75,2 % і 6,9 % виручки «Авангард» в 2009 році відповідно. Крім того, «Авангард» продає курей-несучок і племінне стадо в кінці свого виробничого циклу для третіх сторін, також продає незначну кількість одноденних курей-несучок та молодих курей-несучок. Компанія володіє репродукторами, які забезпечують агрохолдинг племінним поголів'ям на 100 %, та виробляє корм для птиці на своїх комбикормових заводах. Наявність складів тривалого зберігання дозволяє мінімізувати перевиробництво та зменшити ризики цінних коливань [12].

На вітчизняному ринку хлібопродуктів спостерігається концентрація виробництва та відслідковується тенденція створення вертикально інтегрованих компаній із замкнутим циклом виробництва – від вирощування зерна, виробництва борошна до випуску та реалізації хлібобулочних виробів.

За принципом горизонтальної інтеграції створено ТОВ «Концерн Хлібпром», який ефективно діє в п'яти областях – Львівській, Рівненській, Івано-Франківській, Вінницькій та Черкаській. «Концерн Хлібпром» – провідна компанія з виробництва хліба, яка об'єднує чотирнадцять переробних підприємств України та входить до групи лідерів серед національних виробників хлібобулочної продукції. Діяльність компанії становить завершений інтегрований цикл. Протягом 2009 року «Концерн Хлібпром» виготовив 135,26 тис. тонн хлібобулочної та кондитерської продукції на суму 464,79 млн. грн. За три перших місяці 2010 р. компанія виготовила 31,5 тис. тонн хліба, хлібобулочної, кондитерської продукції та напівфабрикатів на суму 116,2 млн. грн. Валовий дохід компанії в порівнянні з аналогічним періодом у 2009 році збільшився на 35 % і склав 179,18 млн. грн. Концерн планує нарощувати до 1 % частки ринку в рік за рахунок розвитку існуючих виробництв, брендів, торгової мережі та мати 8-10 % національного ринку [13].

Найбільшим хлібним холдингом з вертикально побудованою структурою на території України за обсягами продажу є ЗАТ «Хліб Києва», який діє на ринках борошна, хліба та хлібобулочних виробів у межах м. Києва і Київської області. ЗАТ «Хліб Києва» було створено у 2004 році на базі ВАТ «Київмлин» і ВАТ «Київхліб». До складу ЗАТ «Хліб Києва» входять 17 хлібопекарських підприємств (дев'ять у м. Києві та вісім – у Київській області), борошномельний комбінат, ремонтно-монтажний комбінат, інформаційно-обчислювальний та навчальний центри, підприємство матеріально-технічного постачання «Київхлібпостач». На сьогодні потужність холдингу становить понад 1700 т на добу хлібобулочних і 12,6 тис. т на рік кондитерських виробів, а асортимент налічує 470 найменувань хлібобулочних і 460 найменувань кондитерських виробів, більшість з яких розроблені спеціалістами акціонерного товариства. У 2009 році його частка у загальному обсязі реалізованої хлібобулочної продукції становила 13,5 % [14].

Ще однією потужною вертикально інтегрованою структурою на ринку хліба та борошна є ЗАТ «Холдинг «Т і С». Компанія управляє потужними підприємствами з виробництва хлібобулочних і кондитерських виробів, переробки зерна в південних регіонах країни. Зокрема, «Холдинг «Т і С» володіє контрольними пакетами акцій ВАТ «Кримхліб», до складу якого входять 7 хлібокомбінатів, ВАТ «Одеський коровай», зернопереробного підприємства ЗАТ «Сімферопольський КХП». Компанія управляє ТОВ «Білгород-Дністровська паляниця», ТОВ «Котовський хлібокомбінат». Загальна потужність підприємств ЗАТ «Холдинг «Т і С» з виробництва хліба складає до 500 тонн борошна та до 700 тонн хліба і булочних

виробів на добу. Частка підприємств «Холдингу «Т і С» у загальнонаціональному виробництві хліба становить 6,2 % [15].

Олійно-жирова галузь харчової промисловості характеризується посиленням процесів злиття та поглинання великими компаніями малих та середніх виробників олії, включенням до складу об'єднань агро-виробників та інтеграцією підприємств-виробників супутньої продукції.

«Кернел Груп» – найбільша в Україні вертикально інтегрована агропромислова компанія, лідер українського ринку фасованої соняшникової олії, один з найбільших українських експортерів соняшникової олії і зернових культур. До складу «Кернел Груп» входять Полтавський олійноекстракційний завод «Кернел Груп», Меловський завод рафінованих олій «Стрілецький степ», торговельна компанія «Кернел-Трейд» з представництвами в 11 регіонах України, 28 елеваторів у Полтавській, Одеській, Черкаській, Миколаївській, Запорізькій, Дніпропетровській, Харківській, Луганській, Кіровоградській областях (загальний обсяг зберігання – 1,7 млн. тонн), 3 автотранспортні підприємства у Полтавській і Луганській областях, 5 агропромислових підприємств в Полтавській, Одеській, Черкаській областях, компанія Inpeco, що представляє інтереси «Кернел Груп» на міжнародних ринках.

Діяльність компанії включає: виробництво соняшникової олії (обсяг річної переробки насіння соняшнику на заводах компанії становить 15 % від загального обсягу врожаю в Україні); експорт соняшникової олії і зернових культур; дистрибуція фасованої олії на внутрішньому ринку (частка ринку фасованої соняшникової олії становить 35 % з портфелем брендів: «Щедрий Дар», «Стожар», «Чумак Домашня», «Чумак Золота»); надання послуг з перевалки зернових вантажів у порту м. Іллічівська (потужність з перевалки більше 20 % від загального обсягу українського експорту зернових); зберігання зернових і олійних культур на внутрішніх елеваторах; агровиробництво [16].

У кондитерській галузі більш поширеним є горизонтальна інтеграція, але спостерігаються тенденції формування вертикальних структур.

Інтегральну структуру розширює міжнародна кондитерська корпорація «Roshen» – лідер національного ринку кондитерських виробів. До складу корпорації входять чотири українські фабрики (Київська, Вінницька, Маріупольська і Кременчуцька); дві виробничі площадки Липецької кондитерської фабрики «Ликонф» (Росія), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), а також масло-молочний комбінат «Бершадьмолоко» та «Літинський племзавод», які забезпечують фабрики корпорації натуральною високоякісною сировиною. Для покращення умов зберігання сировини та готової продукції, для оптимізації поставок продукції та мінімізації затримок продукції на складі корпорація ввела в експлуатацію власний логістичний центр.

Під власною ТМ «Roshen» корпорація випускає до 200 видів високоякісних кондитерських виробів (шоколадні та желеїні цукерки, карамель, шоколад, печиво, вафлі, бісквітні рулети і торти). Загальний обсяг виробництва продукції досягає 400 тисяч тонн на рік. Кондитерська корпорація «Roshen» протягом першого кварталу 2010 року реалізувала свою продукцію на суму 220 млн. USD, що на 43 % більше за аналогічні показники першого кварталу 2009 року. Загальний обсяг виробництва кондитерської продукції в першому кварталі 2010 року зріс на 10 %, склавши 90 тис. тонн. Корпорація «Roshen» на 46 % збільшила експорт своєї продукції порівняно з 2009 роком, таким чином, експорт склав 35 тис. тонн [17].

Отже, суб'єктами інтеграційних утворень в агропромисловому секторі можуть бути: сільськогосподарські організації; підприємства перероблення сільськогосподарської сировини; підприємства торгівлі; підприємства, що надають послуги учасникам інтеграційного утворення; фінансові структури; інші суб'єкти господарювання.

При цьому мотиви, якими вони керуються при формуванні інтеграційних зв'язків, є доволі різноманітними. Зокрема, аграрні підприємства зацікавлені у формуванні міжгалузевих інтеграційних зв'язків, насамперед для зниження ризику, пов'язаного із сільгоспвиробництвом, залежністю від природно-кліматичних умов, необхідністю постійного підвищення конкурентоспроможності продукції, що виробляється.

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

Тобто, об'єднання створюються для успішного вирішення підприємствами завдань, пов'язаних із розширенням їх можливостей у виробничому та соціальному розвитку, підвищенням ефективності використання матеріальних, фінансових та інших ресурсів на основі організації спільної діяльності, розподілу праці та кооперації, об'єднання зусиль та засобів у науково-технічному, виробничому та соціальному розвитку. Підприємства використовують інтегративні стратегії для підвищення своєї рентабельності шляхом контролювання певних стратегічно важливих для них ланок у виробничому ланцюгу та ланцюгу продажу товару. Для одних компаній – це шлях завоювання ринку, для інших – доступ до фінансових ресурсів.

Як свідчить дослідження, інтеграційним процесам в агропромисловому секторі країни в сучасних умовах притаманний багатоплановий характер, розвиток яких здійснюється від простих до складніших інтегрованих систем, від функціонування виробничих структур за участю кількох підприємств сільськогосподарського й промислового виробництва, територіально близько розташованих, до регіональних і транснаціональних формувань.

**Висновки.** Завдяки системній інтеграції формуються стійкі багатоцільові інтегровані об'єднання, що мають забезпечити повноту циклу «наука – інноваційні розробки – інвестиції – виробництво сировини – переробка сировини – виготовлення кінцевого продукту – збут – споживання» та сприяти виходу агропромислового виробництва та виробництва продуктів харчування на якісно новий етап розвитку, що відповідає вимогам ринкової економіки.

З нашої точки зору, багатоцільові інтегровані об'єднання є найбільш привабливими об'єктами для інвестування з боку приватного капіталу, що в перспективі сприятиме виходу промислового виробництва на сучасний світовий рівень, дозволить підвищити конкурентоспроможність вітчизняних товарів та підприємств, реалізувати експортний потенціал країни, забезпечити продовольчу безпеку та економічну незалежність України.

#### Література

1. Антонов Г.Д., Иванова О.П. Предпосылки интеграции и эволюция интеграционных структур в России // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 5. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/2001-5/03.shtml>
2. Баккер Г. Как успешно объединить две компании / Ганс Баккер, Джерен Хелминк; перевела с англ. Т.И.Митасова; науч. ред. Г.А. Ясницкий, А.Г. Ясницкая. – Минск : Гревцов Паблшер, 2008. – 288 с.
3. Галпин Т.Дж., Хэндон М. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний: Пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 240 с.: ил. – Парал. тит. англ.
4. Ищенко С.М. Слияния и поглощение компаний: оценка эффекта синергии. – К. : Науковий світ, 2007. – 95 с.
5. Калашников Г.О. Слияние и поглощение компаний по праву Европейского Союза. – М. : Международные отношения, 2007. – 264 с.
6. Савчук С.В. Анализ основных мотивов слияний и поглощений // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 5. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/2001-5/03.shtml>
7. Хардинг Д. Искусство слияний и поглощений: Четыре ключевых решения, от которых зависит успех сделки / Дэвид Хардинг, Сэм Роувит; перевел с англ. Петкевич А.Г. – Минск : Гревцов Паблшер, 2007. – 256 с.
8. Alchian A. Economic Forces at Work. – Indianapolis: Liberty Press, 1997.
9. Arrow K. Political and Economic Evaluation of Social Effects and Externalities. – New York, 1970.
10. Martin S. Causes and Effects of Vertical Integration // Applied Econometrics, 1986. – № 18. – P. 737-755.
11. Офіційний сайт ВАТ «Миронівський хлібопродукт» [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://www.mhp.com.ua>
12. Офіційний сайт Агрохолдинг «Авангард» [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://avangard.co.ua/>
13. Офіційний сайт ВАТ «Концерн Хлібпром» [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://www.hlibprom.com.ua/ua/news/>
14. Офіційний сайт ЗАТ «Хліб Києва» [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://www.kyivklib.ua/ua/about/>
15. Офіційний сайт ЗАТ «Холдинг «Т і С» [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://holding-tic.com.ua/about.html>
16. Офіційний сайт «Кернел Груп» [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://www-us.kernel.ua/rus/about/about.html>
17. Офіційний сайт Кондитерська корпорація «Roshen» [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://roshen.com.ua/about/history>