

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**ЧОРНА НАТАЛІЯ ЮРІЇВНА**

УДК 338:664

**ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ  
ВЕРТИКАЛЬНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ОБ'ЄДНАНЬ**

Спеціальність 08.00.04– економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Київ – 2013

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Національному університеті харчових технологій  
Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України

**Науковий керівник:** доктор економічних наук, доцент  
**Марченко Валентина Миколаївна,**  
Національний університет харчових технологій  
Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України,  
професор кафедри менеджменту

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор, академік НААН  
**Малік Микола Йосипович,**  
Національний науковий центр «Інститут аграрної  
економіки», завідувач відділу розвитку  
підприємництва і кооперації

кандидат економічних наук, доцент  
**Сагайдак Юлія Анатоліївна,**  
Київський національний університет імені Тараса  
Шевченка, доцент кафедри екологічного менеджменту  
та підприємництва

Захист дисертації відбудеться «03» квітня 2013 р. о 13.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.058.01 у Національному університеті харчових технологій Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України за адресою: 01601, м. Київ, вул. Володимирська, 68, ауд. А-311.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного університету харчових технологій Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України за адресою: 01601, м. Київ, Володимирська, 68.

Автореферат розісланий «01» березня 2013 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради,  
доктор економічних наук, доцент

О. М. Петухова

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** У сучасних умовах глобалізації економіки, з притаманними їй динамізмом, невизначеністю та посиленням конкурентної боротьби, особливого значення набувають проблеми формування інтеграційних структур, підвищення їх ефективності та удосконалення управління процесами інтеграційної взаємодії на всіх рівнях. Вирішення цих проблем обумовлює необхідність розробки відповідного теоретичного фундаменту й визначення підходів до вирішення завдань підвищення ефективності інтеграційних об'єднань.

Особливістю сучасного етапу функціонування підприємств харчової промисловості є утримання ринкового сегменту при несприятливій дії чинників зовнішнього середовища: низький рівень купівельної спроможності населення, недостатність сировинних ресурсів, зростання частки імпортованих товарів на ринку продовольства, використання методів недобросовісної конкуренції тощо. Підприємства харчової промисловості у своїй діяльності суттєво залежать від стану сировинної зони, тому одним із найбільш ефективних для них напрямів розвитку є створення вертикальних інтеграційних об'єднань за типом технологічного ланцюга.

Питання розвитку теоретичних та методичних аспектів інтеграційної взаємодії знайшли відображення в працях багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених, серед яких: В. Агафонов, В. Андріанов, І. Ансофф, Е. Бабалов, А. Бранденбургер, В. Варнавський, Н. Волкова, Ф. Вірсема, Х. Виссема, О. Гапоненко, М. Грачова, А. Динкін, С. Додонова, К. Ендрюс, С. Жемчужнікова, М. Зайнулліна, А. Іванов, В. Івантер, А. Ідрісов, Дж. Б. Куїнн, К. Крістенсен, В. Кушлін, Р. Лінч, П. Лоранж, Г. Мінцберг, Дж. Ф. Мур, Б. Дж. Нейлбафф, К. Прахалад, М. Портер, Д. Пумпянський, Р. Ренделл, О. Сибірська, А. Дж. Стрікленд, А. Томпсон, М. Трейсі, Л. Фаей, Р. Фатхутдінов, А. Фолом'єв, І. Хаников, Г. Хемел, Й. Шумпетер, А. Юданов та інші.

Питання створення вертикальних об'єднань в агропромисловому комплексі розглядали у своїх роботах Драчова Е. Л., Кисельов С. В., Лібман А. М., Малік М. Й., Марченко В. М., Мостенська Т. Л., Милосердов В. В., Нікіфорова Є. П., Паппе Я. Ш., Петров В. А., Половинкин П. Д., Родіонова О. А., Сагайдак Ю. А., Серова Є. В., Скопенко Н. С., Узун В. Я., Храброва І. Г., Чаянов А. В. та інші. Разом із тим проблематика розробки і реалізації концепції формування та ефективного функціонування інтеграційних структур в агропромисловому комплексі, що відображає специфіку сучасного етапу розвитку вітчизняної економіки, ще далеко не вичерпана. Методичні та науково-практичні проблеми організації інтеграційних структур, забезпечення ефективності їх діяльності досліджені явно недостатньо, що й обумовило вибір теми дисертаційної роботи, визначило її мету, завдання і структуру дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана згідно з тематикою наукових досліджень кафедри менеджменту та адміністрування Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ та затвердженої тематики науково-дослідних робіт кафедри «Управління консалтинговою діяльністю в сфері АПК» (номер державної реєстрації 0110U005067), в межах якої автором сформовано методичний підхід до визначення доцільності формування вертикальних інтеграційних об'єднань та запропоновано алгоритм визначення ефективності створеної структури, та «Система управління діловими процесами вертикальних інтеграційних об'єднань» (номер державної реєстрації 0112U000678), де автором запропоновано механізм удосконалення системи управління вертикальними інтеграційними об'єднаннями, який орієнтований на попередження корпоративних конфліктів та запропоновано алгоритм оптимізації бізнес-процесів у вертикальних інтеграційних об'єднаннях.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є розробка теоретичних, методичних засад і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності вертикальних інтеграційних об'єднань. Для досягнення поставленої мети були визначені та вирішені наступні завдання:

– визначено місце інтеграції в процесі набуття конкурентних переваг підприємствами харчової промисловості;

- проаналізовано існуючі теоретичні підходи до визначення інтеграції, інтеграційних процесів та вертикальної інтеграції та виявлено особливості окремих етапів проходження інтеграційних процесів в Україні;
- проаналізовано існуючі підходи до класифікації інтеграційних процесів та інтеграційних структур, у тому числі і вертикальних інтеграційних об'єднань;
- проаналізовано існуючий стан та тенденції розвитку інтеграційних процесів в агропромисловому комплексі України та визначено найбільш ефективні інтеграційні об'єднання, причини їх створення та особливості функціонування;
- здійснено аналіз формування вертикальних інтеграційних об'єднань в агропромисловому комплексі України та впливу інтеграції на забезпечення стійкості розвитку її учасників;
- оцінено показники ефективності діяльності вертикальних інтеграційних об'єднань в агропромисловому комплексі України та запропоновано удосконалення методичних підходів до оцінювання ефективності інтеграційної взаємодії складних інтеграційних структур;
- удосконалено процедуру формування вертикальних інтеграційних об'єднань на основі використання логістичного підходу;
- проведено групування існуючих підходів та методик оцінювання ефективності вертикально-інтегрованих структур;
- обґрунтовано методичні рекомендації щодо оцінювання узгодженості розвитку ефективності інтегрованих структур з їх еталонним станом;
- виявлено рівні інтеграції та здійснено вибір пріоритетів ефективного управління інтегрованими формуваннями.

**Об'єктом дослідження** є організаційно-економічні процеси вертикальної інтеграції за участю підприємств харчової промисловості.

**Предметом дослідження** є теоретичні положення та методичні підходи щодо оцінки ефективності розвитку вертикальних інтеграційних об'єднань та формування пріоритетів управління ними з метою підвищення ефективності їх функціонування.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань у дисертаційному дослідженні використано наступні методи: *аналізу та синтезу* – для теоретичних досліджень сутності понять та процесів; *статистико-економічний* – для аналізу створення та функціонування вертикальних об'єднань, чинників зовнішнього середовища та мотивів, що спонукають підприємства до створення вертикально-інтегрованих структур; *економічного аналізу* – для оцінювання динаміки, тенденцій, закономірностей розвитку вертикально-інтегрованих структур; *класифікації та типології* – для уточнення та формалізації понятійного апарату; *кількісного аналізу* – для визначення показників функціонування інтеграційних об'єднань; *експертних оцінок* – для вибору мети, критеріїв та субкритеріїв управління вертикально-інтегрованими структурами та оцінки важливості обраних факторів; *матричного аналізу* – для вибору пріоритетів рівнів інтеграції у вертикально-інтегрованих структурах та оцінки відповідності фактичного стану ефективності їх діяльності еталонному стану; *аналітичних та логічних узагальнень* – для виявлення тенденцій розвитку інтеграційних процесів; *системного та абстрактно-логічного аналізу* – при теоретичних узагальненнях та формулюванні висновків; та інші.

Інформаційну базу дослідження склали: законодавчі та нормативно-правові акти України, праці вітчизняних і зарубіжних науковців з проблем інтеграції та створення інтеграційних об'єднань, матеріали періодичних та наукових видань, інтернет-сторінки провідних інтеграційних об'єднань АПК, статистичні матеріали підприємств та об'єднань агропромислового комплексу України.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у поглибленні існуючих і розробленні нових теоретико-методичних підходів до створення та ефективного функціонування вертикальних інтеграційних структур, зокрема:

*вперше:*

- розроблено методичний підхід до виявлення етапу розвитку складних вертикально-

інтегрованих структур та оцінювання подібності динаміки їх ефективності еталонним співвідношенням. Даний підхід базується на використанні динамічних моделей та побудові відносин підпорядкованості між фактичними показниками ефективності інтегрованих структур, що дозволяє виявити розбіжності у динамічній співставності та підпорядкованості показників та сформуванню напрямів підвищення ефективності діяльності інтеграційних об'єднань;

*удосконалено:*

- класифікацію наукових підходів до оцінювання ефективності інтеграційних процесів шляхом включення доходного та ринкового підходу, що поглиблює теорію управління інтеграцією та полегшує вибір методичних підходів до оцінювання ефективності інтеграції у відповідності до обраного критерію оцінювання;

- класифікацію факторів ефективного управління на кожному із рівнів інтеграції (операційної, функціональної, міжфункціональної, міжорганізаційної), що дозволило виявити ті пріоритети управління, які забезпечують реалізацію мети як кожного рівня інтеграції, так і вертикально-інтегрованої структури в цілому;

- процедуру формування вертикальних інтеграційних об'єднань на основі використання логістичного підходу шляхом перегляду послідовності етапів розвитку інтеграційного процесу, зміни кількості його стадій та наповненості кожної стадії, запропонувавши розглядати інтеграційний процес як безперервну послідовність дій, яка, залежно від ефективності адаптації до чинників зовнішнього середовища та якості використання складових внутрішнього середовища, або сприяє розвитку інтеграції, або призводить до руйнації інтеграційної структури;

- методичний підхід до вибору пріоритетів реалізації управлінських функцій у вертикально-інтегрованих структурах, який на відміну від існуючих базується на поєднанні необхідних управлінських дій та методу аналізу ієрархії, що дозволяє виявити міру узгодженості кожної управлінської функції з метою діяльності вертикально-інтегрованої структури та ранжувати управлінські функції за пріоритетністю їх впливу на забезпечення її ефективності.

*дістали подальшого розвитку:*

- теорія інтеграції в частині визначення сутності поняття «інтеграція» як процесу створення нової організаційної структури шляхом приєднання підприємством-інтегратором нових структурних одиниць з метою розширення присутності на ринку та набуття конкурентних переваг, що, на відміну від існуючих визначень, конкретизує мету створення інтеграційної структури, та поняття «вертикальна інтеграція» як процесу створення інтеграційного об'єднання за типом технологічного ланцюга, який дозволяє одержати додатковий дохід за рахунок зменшення ризику, пов'язаного з діяльністю постачальницьких, виробничих та збутових організацій, порівняно із тим, коли вони є самостійними структурними одиницями, що на відміну від існуючих визначень, враховує побудову технологічного ланцюга та вплив ризикових подій;

- теоретичний підхід до визначення класифікаційних ознак протікання інтеграційних процесів, зокрема ставлення персоналу підприємства, що приймає участь в інтеграційному процесі, з огляду на яку визначають: інтеграцію за згоди персоналу (керівний склад і співробітники беруть участь в інтеграційному процесі та підтримують його) та інтеграцію як рейдерське захоплення (керівний склад та співробітники підприємства-мішені не згодні з угодою, яка передбачається, і здійснюють ряд запобіжних заходів);

- теоретичний підхід до класифікації вертикальної інтеграції, в якому, на відміну від існуючих, види вертикальної інтеграції підприємств харчової промисловості пропонується розглядати за ступенем охоплення технологічного ланцюга: повна інтеграція (інтеграційне об'єднання здійснює повний цикл виробничо-технологічного процесу); неповна або часткова інтеграція (частина продукції або сервісу проводиться самостійно, а частина купується на ринку); змішана інтеграція (вертикальна інтеграція із паралельним розширенням по

горизонталі); квазіінтеграція (взаємодія з іншими компаніями, створення альянсів, фінансових груп, асоціацій).

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у можливості використання пропозицій автора щодо створення та підвищення ефективності функціонування інтеграційних об'єднань.

Окремі положення дисертаційного дослідження впроваджені в діяльність ПАТ «Вінницький ОЖК» (акт впровадження № 04/1088/1 від 07.09.12 р.), ПАТ «Концерн Хлібпром» (довідка № 217 від 18.09.12 р.) та використані Вінницькою міською радою (довідка № 01-00-014-36658 від 20.09.2012 р.).

Основні положення та результати дисертаційної роботи впроваджені в навчальний процес Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ при викладанні дисциплін: «Логістичний менеджмент», «Міжнародний менеджмент», «Менеджмент та адміністрування» (довідка № 01-27/2468/1 від 05.09.2012 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є завершеною одноосібною науковою працею, у якій знайшла подальший розвиток теорія інтеграції в частині розвитку теоретико-методичних засад створення вертикальних інтеграційних об'єднань та напрямів підвищення їх ефективності.

Наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист (теоретичні та практичні аспекти), одержані автором самостійно і є його особистим внеском в економічну науку. З опублікованих у співавторстві праць у дисертації використані лише ті результати, які одержані особисто автором.

**Апробація результатів дослідження.** Наукові положення основних результатів дослідження доповідалися і обговорювалися на: Всеукраїнської науч.-практ. конф. студентів, аспірантів, молодих учених «Проблеми підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах» (Севастополь, 6–8 жовтня 2005 р.), Міжнар. наук.-практ. конф. науковців, викладачів, спеціалістів «Соціально-економічний розвиток національної економіки в контексті європейської інтеграції та глобальної фінансової кризи» (Харків, 12 листопада 2009 р.), Міжнарод. науч. конф. аспірантів і докторантів «Актуальні проблеми сучасної науки і шляхи їх вирішення» (Красноярськ, 25 листопада 2010 р.), Міжнар. наук.-практ. конф. «Соціально-економічні аспекти реструктуризації регіональної економіки – 2011» (Вінниця, 1-2 грудня 2011 р.), Міжнар. наук.-практ. конф. «Методологія та практика менеджменту у XXI столітті: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти» (Полтава, 26-27 квітня 2012 р.), I Міжнар. наук.-метод. конф. «Інноваційний розвиток: економіка, управління, інформаційні технології, право, освіта» (Вінниця, 15-16 листопада 2012 р.), Міжнарод. научно-практ. конф. для студентів, аспірантів і молодих учених «Проблеми і перспективи розвитку економічних наук в XXI столітті» (Москва, 23-24 листопада 2012 р.), Всеукр. наук.-практ. конф. «Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК» (Київ, 22–23 листоп. 2012 р.)

**Публікації.** Основні положення, висновки і результати дисертаційної роботи опубліковано у 10 статтях у наукових фахових виданнях, 2 статтях в інших виданнях, 9 публікаціях за результатами науково-практичних конференцій (загальним обсягом 5,5 друк. арк.).

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 206 сторінок, у тому числі обсяг основного тексту – 178 сторінок, додатки – 8 сторінок, список використаних джерел (179 найменувань) – 20 сторінок. Матеріали дисертації містять 19 рисунків і 33 таблиці.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність наукового дослідження, визначено мету та завдання, зазначено зв'язок із науковими програмами, об'єкт та предмет дослідження, розкрито наукову новизну та практичну значимість отриманих результатів, наведено відомості щодо їх апробації.

У першому розділі «**Теоретико-методичні основи формування вертикальних інтеграційних об'єднань**» розглянуто теоретичні підходи до визначення інтеграції з позицій неокласичної, неінституціональної та еволюційної теорій та різних підходів управління: процесного, функціонального та системного.

Теорія інтеграційної взаємодії характеризується тривалим періодом становлення і розвитку. За цей час сформувались різні підходи до визначення поняття інтеграції, водночас і досі існує неоднозначність трактування цього поняття, а багатогранність самого процесу інтеграції стала причиною існування різних підходів до визначення класифікаційних ознак інтеграції. В роботі запропоноване авторське визначення інтеграції та вертикальної інтеграції. Зроблено висновок щодо необхідності розуміння підходів до класифікації інтеграції як процесу та як результату інтеграційних процесів, тобто створення певної організаційної структури.

Кожному етапу розвитку інтеграційних процесів притаманні певні найбільш ефективні форми інтеграційних об'єднань. Вибір того чи іншого виду інтеграції знаходиться у безпосередній залежності від мотивів інтеграції, які, в свою чергу, впливають із характеристик внутрішнього і зовнішнього середовища.

Узагальнення існуючих точок зору на причини інтеграції дозволило визначити їх сукупність наступним чином: намагання підсилити конкурентні позиції; наявність надлишкових капіталу та трудових ресурсів; найближчий конкурент має значний дефіцит ресурсів; наявні постачальники організації виключно дорогі або ненадійні, не відповідають потребам організації в можливих обсягах постачання та якості; конкуренція в галузі виробництва, яка швидко зростає; потреба у стабілізації вартості сировини та пов'язаних з нею цін на товари; прагнення до підвищення якості управління та усунення неефективності; бажання знизити податкове навантаження; необхідність здійснення диверсифікації виробництва; використання надлишкових ресурсів; прагнення підвищити політичну вагу керівництва компанії; особисті мотиви менеджерів; бажання збільшити капіталізовану вартість об'єднаної компанії.

Попри позитив, який несе створення інтеграційних структур, існують і негативні наслідки процесу інтеграції: потреба збільшення капіталовкладень у галузь, де вже працює підприємство, і як наслідок, підвищення ризику; повільніша адаптація до нових технологій повністю інтегрованих організацій; зниження свободи вибору постачальників; виникнення проблем, пов'язаних із балансуванням потужностей на кожному етапі в ланцюгу цінностей тощо.

У світовій практиці склалися різноманітні форми інтеграції суб'єктів господарювання, що розрізняються в залежності від цілей співпраці та характеру господарських відносин між їх учасниками. Як найбільш доцільні форми інтеграції в АПК пропонується розглядати: повну інтеграцію (інтеграційне об'єднання здійснює повний цикл виробничо-технологічного процесу); неповну або часткову інтеграцію (частина продукції або сервісу проводиться самостійно, а частина купується на ринку); змішану інтеграцію (вертикальна інтеграція із паралельним розширенням по горизонталі); квазіінтеграцію (взаємодія з іншими компаніями, створення альянсів, фінансових груп, асоціацій).

Таким чином, інтеграційні процеси можна розглядати як об'єктивно зумовлений етап розвитку економічних відносин. Проте їх протікання (кількість створюваних інтеграційних структур, їх якісні характеристики) можуть варіювати залежно від стану економіки країни.

У другому розділі «**Розвиток вертикально-інтегрованих структур в агропромисловому секторі економіки України**» досліджено процеси агропромислової інтеграційної взаємодії та формування вертикально-інтегрованих структур в агропромисловому виробництві України, виявлено вплив інтеграції на забезпечення стійкості розвитку її учасників.

Найактивніше процеси агропромислової інтеграційної взаємодії та формування інтеграційних структур відбуваються в тих галузях, які є першими споживачами сільськогосподарської продукції як учасники технологічного ланцюга її переробки. До таких,

щонайперше, слід віднести: цукрову, олійно-жирову, молочну, м'ясопереробну галузі харчової промисловості.

У кожній із них процеси інтегрованості втілюються у різних організаційних формах: договірні відносини співпраці між сільськогосподарськими товариствами та підприємствами харчової промисловості; об'єднання постачальників сировини та підприємств харчової промисловості в рамках складних інтегрованих структур (холдингів, ТОВ, керуючих компаній).

Більшість агропромислових холдингів диверсифікують свою діяльність шляхом поєднання виробництва продукції рослинництва (Кернел, Укррос, Дакор) та рослинництва і тваринництва (Укрлендфармінг, Агротон, Мілкіленд). Диверсифікація здійснюється з метою: перерозподілу фінансових потоків; збалансування фінансових результатів шляхом планування виробництва продукції з різною ймовірністю виникнення ризику; утримання відповідних сегментів на різних товарних ринках; реалізації стратегії зовнішнього зростання і посилення ринкових позицій товариства; формування технологічно пов'язаних виробництв та формування завершеного ланцюга переробки сировини.

Основними виробниками цукру в Україні є крупні агрохолдинги, частка яких у 2011 році становила 70%, що свідчить про сформованість визначеної структури основних виробників цукру в Україні. Серед найбільших виробників – Володимир-Волинський цукровий завод, «Райз-Максимко» (Червонозаводська філія), продовольча компанія «Поділля», «Пальміра цукор».

Розвиток цукрового виробництва в Україні в умовах, що склалися, можливий лише при входженні цукрових заводів в крупні агропромислові вертикально-інтегровані холдинги. Диверсифікація діяльності в рамках вертикально-інтегрованих холдингів дозволяє учасникам мінімізувати ризики цукрового виробництва доходами від інших видів діяльності (виробництво зернових) та забезпечити припустимий рівень консолідованої дохідності.

Галузю, процеси інтеграції в якій відзначалися надзвичайною швидкістю та відносною усталеністю закріплених відносин власності, є олійно-жирова промисловість. Процеси інтеграції в галузі дозволили Україні досягти статусу безперечного лідера в світі з експорту соняшникової олії – частка ринку українського продукту складає близько 55%. В олійно-жировій галузі переважає вертикально-інтегрована форма об'єднань підприємств (на ринку присутні 11 вертикально інтегрованих і 4 горизонтально інтегрованих структур).

Особливості формування ринку молочної продукції полягають у поступовому нарощуванні процесів консолідації в галузі, який супроводжується постійним зменшенням кількості учасників ринку. Значна залежність від кількості та якості сировинних ресурсів та постійна необхідність розширення сировинної зони ставить підприємства молочної промисловості перед необхідністю постійного укрупнення з метою формування ресурсної бази, зонального перерозподілу виробничих потужностей з виробництва молочної продукції.

Таблиця 1

### Найбільші вертикально-інтегровані структури України

Назва	Спеціалізація виробництва	Інтегровані виробництва	Виручка у 2011 році, млн. грн
<b>Ukrlandfarming</b>	Птахівництво	Рослинництво Молочне тваринництво М'ясне тваринництво Виробництво цукру Виробництво насіння Зберігання зернових	4400
<b>KERNEL</b>	Виробництво та продаж соняшникової олії	Надання послуг елеваторів і терміналів Виробництво цукру	1667
<b>Миронівський хлібопродукт</b>	Птахівництво	Рослинництво М'ясопереробна Виробництво напівфабрикатів	2890
<b>Астарта-Київ</b>	Виробництво цукру	Вирощування цукрового буряку	1348

		Рослинництво Молочне тваринництво	
<b>Sintal Agriculture</b>	Рослинництво	Виробництво цукру	253,6
<b>Дружба-Нова</b>	Молочне тваринництво	Виробництво цукру	545,6
<b>Агропродінвест</b>	Вирощування цукрового буряку	Виробництво цукру Рослинництво Молочне тваринництво	578
<b>Індустріальна молочна компанія</b>	Молочне тваринництво	Рослинництво Зберігання зернових	231,7
<b>Галс Агро</b>	Виробництво цукру	Рослинництво Молочне тваринництво М'ясне тваринництво	458
<b>АПК-Інвест</b>	М'ясне тваринництво	М'ясопереробна Виробництво напівфабрикатів Рослинництво Виробництво комбікормів	515,4
<b>Мілкленд-Україна</b>	Молочне тваринництво	Рослинництво	3150

Вертикально інтегровані агропромислові структури утворюються як виробничі й організаційні об'єднання шляхом злиттів, кооперації, взаємодії підприємств, пов'язаних спільною участю у виробництві, продажу, споживанні єдиного кінцевого продукту. Таке формування об'єднує послідовні етапи (стадії) технологічного ланцюга та розширює можливості його учасників за рахунок «інтеграції вгору» та «інтеграції вниз», що дозволяє консолідувати активи, подолати технологічне відставання, підвищити конкурентоспроможність, прискорити впровадження нової техніки і новітніх технологій у виробництво та реалізувати механізм модернізації харчової промисловості в цілому.

Дослідження функціонування вертикально-інтегрованих формувань в агропромисловому комплексі дозволило зробити наступні висновки:

- 1) організація замкнутого виробничого процесу дозволяє вертикально-інтегрованим корпораціям сформувати систему максимального забезпечення потреби у всіх видах ресурсів за рахунок власного виробництва, таким чином завантажуючи потужності всіх структурних елементів холдингу та формуючи відповідний рівень зайнятості у місцях їх розташування;
- 2) підвищення ефективності виробництва в інтегрованих забезпечується збалансуванням сировинних ресурсів та виробничих потужностей переробних підприємств;
- 3) у вертикально-інтегрованих структурах полегшується процес контролю за формуванням ціни на всіх етапах;
- 4) існує можливість підвищення ефективності функціонування окремих структурних підрозділів та інтегрованої структури в цілому;
- 5) результатом дії вказаних чинників є значно вищі показники ефективності інтегрованих формувань порівняно з аналогічними показниками відокремлених підприємств.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок щодо зростання тенденцій вертикальної інтеграції в галузях, які пов'язані технологічним циклом виробництва. Інтегровані структури реалізують стратегію формування замкнутого технологічного циклу, забезпечуючи таким чином основне виробництво необхідними ресурсами та зменшуючи фінансові, виробничі, комерційні ризики тощо.

У третьому розділі «**Методичні рекомендації щодо оцінки ефективності функціонування інтеграційних структур та вибору пріоритетів ефективного управління рівнями інтеграції**» обґрунтовано використання логістичного підходу до створення інтеграційних структур в агропромисловому комплексі, на основі використання якого запропоновано удосконалення схеми процесу інтеграції шляхом перегляду послідовності етапів у інтеграційному процесі та зміни кількості його стадій та їх наповненості; досліджено існуючі наукові підходи до оцінювання ефективності складних інтегрованих структур, розроблено методичні підходи до оцінювання ефективності інтеграційної взаємодії складних інтеграційних структур, виявлено рівні інтеграції, узагальнено функції управління на кожному із рівнів, оцінено пріоритетність функцій управління, які забезпечують реалізацію мети

вертикально-інтегрованої структури.

Проведений аналіз ефективності інтеграційних процесів в агропромисловому комплексі України показав необхідність переорієнтації підходів до формування інтеграційних структур на якісно новий рівень, що передбачає перехід від традиційної концепції створення інтеграційних об'єднань до більш прогресивної основи, що базується на логістичній концепції.

Головною відмінністю такого підходу можна вважати концентрацію уваги на механізмі інтеграції окремих елементів і ланок інтеграційних структур в єдиний економічний потік і отримання синергетичного ефекту від інтеграції за рахунок прогнозування подій, а не простого формування адекватних відповідей на зміни зовнішнього середовища, які вже відбулися (табл. 2).

Таблиця 2

### Основні характеристики концепції формування інтеграційних структур

№ п/п	Традиційний підхід	Логістичний підхід
1.	Створення інтеграційних структур як «реакція на події»	Створення інтеграційних структур на базі «передбачення подій»
2.	Каталізаторами розвитку інтеграційних процесів є прагнення до максимальної продуктивності підприємства-учасника інтегрованої структури	Каталізаторами процесу розвитку інтеграційної взаємодії виступає прагнення до підвищення гнучкості й адаптації виробництва (інтеграційних структур) до кон'юнктури ринку
3.	Оптимізація окремих функцій і бізнес-процесів	Оптимізація всіх потокових процесів в інтеграційних структурах
4.	Створення інтеграційних структур супроводжується укрупненням та ускладненням структур управління, що відбувається як по ієрархічним рівням (технологічний, оперативно-тактичний і стратегічний), так і по організації внутрішніх та зовнішніх взаємозв'язків, що формуються в інтеграційних структурах	Інтеграція всіх підсистем управління в єдине ціле, розгляд системи управління інтегрованою структурою як цілісного явища
5.	Збереження внутрішньоструктурної конкуренції	Заміна традиційних конкурентних відносин різними формами співпраці
6.	Забезпечення підтримки високого коефіцієнта використання виробничих потужностей будь-якими засобами	Орієнтація на підвищення пропускної спроможності виробничих потужностей
7.	Забезпечення необхідних запасів у вигляді матеріальних ресурсів і готової продукції для забезпечення виробництва (інтеграційних структур) та обслуговування споживачів	Орієнтація на безперебійне забезпечення внутрішніх потреб інтеграційних структур необхідними ресурсами в поєднанні з відмовою від зайвих матеріальних і товарних запасів
8.	Націленість на максимізацію партій продукції, що випускається	Націленість на підвищення якості продукції, що випускається. Відмова від виробництва продукції, яка не користується попитом
9.	Пасивність в оптимізації внутрішньоструктурних переміщень і перерозподілів	Усунення нераціональних внутрішньоструктурних переміщень і перерозподілів

Використання логістичного підходу до формування інтеграційних структур, на відміну від традиційного підходу, відповідає вимогам загальної оптимізації всіх систем інтегрованої структури, що особливо важливо в умовах постійних динамічних змін в економіці, оскільки дозволяє не тільки враховувати потенційний напрямок розвитку економічних систем різного рівня, але і більш гнучко адаптуватися до непередбачених змін.

Процес інтеграції можна розглядати як послідовне проходження певних етапів (стадій) розвитку інтеграційного об'єднання. З позиції логістичного підходу запропоновано удосконалення процесу інтеграції шляхом перегляду послідовності етапів у інтеграційному

процесі та зміни кількості його стадій та їх наповненості з врахуванням можливості біфуркації розвитку інтеграції залежно від реакції на зміну стану зовнішнього та внутрішнього середовища (Рис. 1).

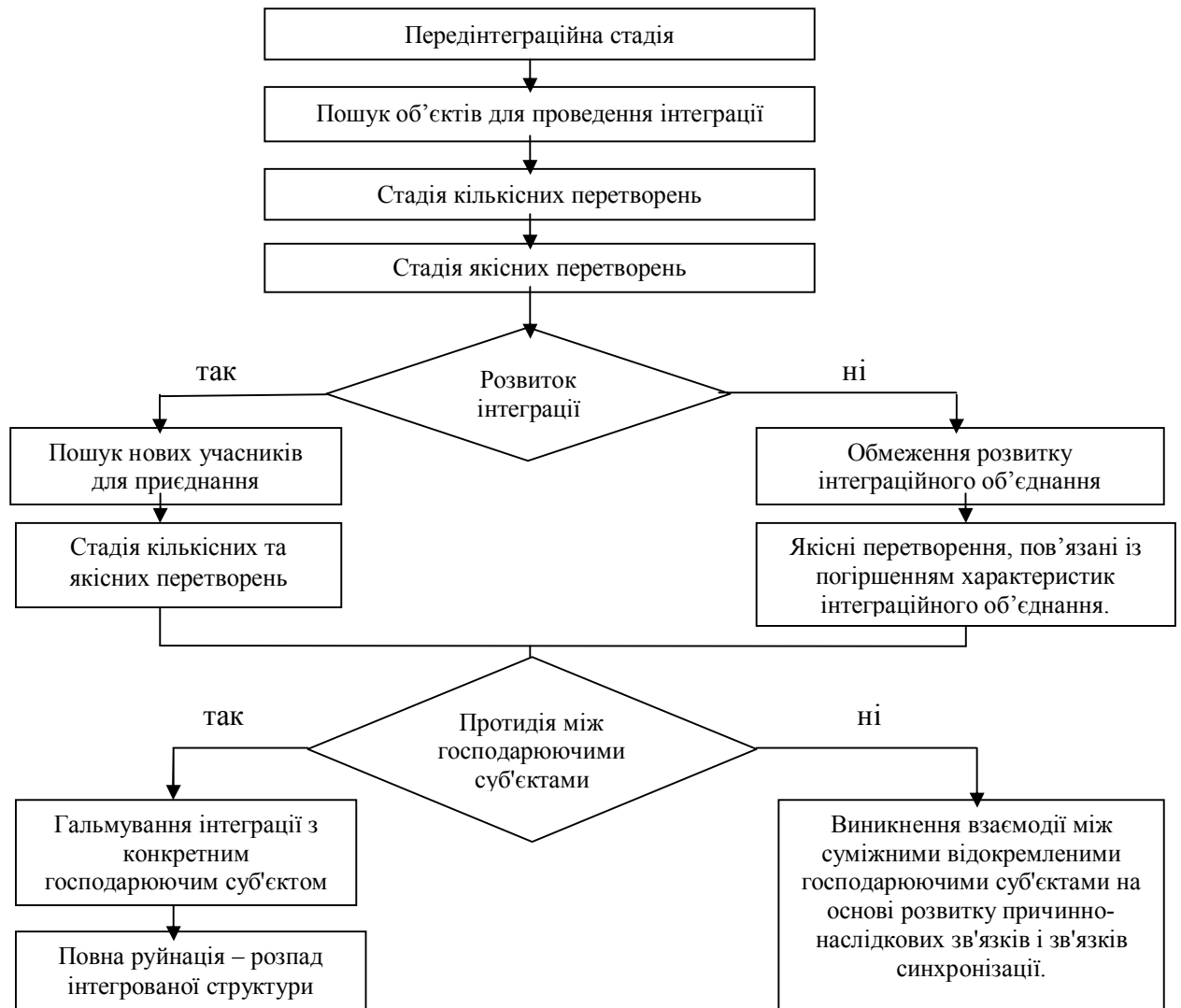


Рис. 1. Послідовність етапів у інтеграційному процесі

На сьогодні в науковій літературі склалося декілька підходів до оцінки ефективності інтеграційних процесів та ефективності забезпечення функціонування інтегрованих структур. Найпоширенішими є: фінансовий підхід до визначення ефективності; підхід зростання конкурентоспроможності інтегрованої структури; підхід, спрямований на формування взаємовигідних довгострокових ділових відносин; вартісний; стратегічний; прибутковий; ринковий підходи. В рамках цих підходів пропонуються різні методики оцінювання економічного ефекту інтеграції, які базуються на використанні ймовірнісних методів, розрахунку інтегрованого значення, оцінці ринкового потенціалу тощо. Всі ці методики оцінювання ефективності інтеграційної взаємодії базуються на статичній характеристиці інтегрованої структури.

Розвиток інтегрованої структури доцільно описувати з використанням динамічної моделі, яка дозволяє виявити тенденції розвитку підприємства, оцінити їх ефективність та виявити ті із показників, які мають значні відхилення від бажаних пропорцій.

Динаміка розвитку складних вертикально-інтегрованих структур дозволяє виявити три етапи їх еволюції, кожному з яких властиві свої значення показників динамічного ряду: адаптація, зростання, розвиток.

Побудова динамічних моделей адаптації, зростання та розвитку дозволяє здійснити кількісне оцінювання відповідності інтегрованої структури ідеальному стану, який відповідає кожному з етапів розвитку інтегрованої структури, і на основі отриманих значень виявити стан, який найбільше відповідає ідеалу, і який буде характеризувати нинішній етап розвитку інтеграційної структури.

Для дослідження міри ефективності функціонування вертикально інтегрованих структур були розраховані коефіцієнти подібності між еталонними та реальними станами складних інтегрованих структур в Україні (табл. 3).

Таблиця 3

**Міра подібності еталонному стану  
вертикально-інтегрованих компаній України, %**

Компанія	Стратегія, що реалізується	Міра подібності еталонному стану, %	Ефективність інтегрованості
Ukrlandfarming	зростання	56	Вище середньої
KERNEL	зростання	75	Достатня
Мрія Агрохолдинг	розвитку	65	Достатня
Миронівський хлібопродукт	розвитку	57	Вище середньої
Астарта-Київ	зростання	52	Вище середньої
Agroton Public Limited	розвитку	62	Достатня
Sintal Agriculture	розвитку	47	Середня
Дружба-Нова	зростання	39	Низька
Агропродінвест	розвитку	41	Середня
Індустріальна молочна компанія	зростання	47	Середня
Мілкіленд-Україна	зростання	45	Середня

Використання підходу динамічної співставності показників економічної ефективності вертикально-інтегрованих корпорацій України за 2010-2011 роки дозволило зробити висновок про середній або вище середнього рівень динамічної узгодженості показників розвитку вертикально-інтегрованих структур в Україні.

Практика успіхів та невдач інтеграційних процесів в агропромисловому секторі економіки України підтвердила наявність залежності між ефективністю діяльності та побудовою системи управління інтегрованим формуванням.

За даними аналізу складових ефективності інтеграційних процесів, здійсненого з використанням методу аналізу ієрархій, встановлено, що серед обраних критеріїв розвитку інтегрованих структур найбільш вагомим є виробничий розвиток: управління розвитком інтегрованої структури на 43% залежить від стану виробничого розвитку, на 38% від розвитку його функціональних підрозділів, на 12% від налагодженої системи міжорганізаційної взаємодії (Табл. 4).

Таблиця 4

**Пріоритети критеріїв та субкритеріїв управління вертикально-інтегрованими структурами**

Рівні декомпозиції управління	Значення пріоритету	Критерії (субкритерії)	Назва критерію (субкритерію)
I рівень		Ц	Розвиток інтегрованої структури
Критерії	<b>0,43</b>	<b>О</b>	<b>Операційний розвиток</b>

	0,38	Ф	Функціональний розвиток
	0,12	МФ	Міжфункціональний розвиток
	0,06	МО	Міжорганізаційний розвиток
Субкритерії О	<b>0,41</b>	<b>З</b>	<b>Знання сутності процесів</b>
	0,20	С	Спеціалізація виробництва
	0,14	Ц	Централізований контроль
	0,12	О	Оперативне прийняття рішень
	0,08	П	Прозорість процесів
	0,05	Е	Ефективність операційних процесів
Субкритерії Ф	<b>0,505</b>	<b>З</b>	<b>Формулювання зобов'язань</b>
	0,291	К	Висока кваліфікація
	0,130	КД	Координація діяльності
	0,075	Ш	Швидкість прийняття рішень
Субкритерії МФ	<b>0,487</b>	<b>М</b>	<b>Мотивація</b>
	0,253	О	Оптимізація використання ресурсів
	0,146	Ц	Доведення цілей
	0,114	К	Розв'язання конфлікту
Субкритерії МО	<b>0,529</b>	<b>С</b>	<b>Стратегічний розвиток</b>
	0,237	І	Імідж корпорації
	0,117	П	Інтеграція з постачальниками
	0,117	З	Інтеграція з замовниками

Основою міжорганізаційної інтеграції є успішна міжфункціональна взаємодія в рамках окремих структур. Результативність міжфункціональних взаємодій пов'язана з результативністю діяльності функціональних підрозділів інтегрованої структури. Ефективність управління функціональним розвитком визначається ефективністю операційного розвитку інтеграції.

## ВИСНОВКИ

У дисертації проведено теоретичне узагальнення, поставлено та вирішено важливе наукове завдання – поглиблення існуючих і розроблення нових теоретико-методичних підходів до дослідження процесів інтеграції, оцінювання ефективності вертикально-інтегрованих структур та пріоритетів управління інтегрованими формуваннями.

За результатами дослідження зроблено наступні висновки:

1. Теорія інтеграції може бути розвинена за рахунок більш чіткого визначення чинників, які визначають інтенсивність інтеграційних процесів в харчовій промисловості.

2. Розвиток існуючих теоретичних підходів дозволив розробити авторський підхід до визначення понять інтеграція та вертикальна інтеграція. Під інтеграцією як процесом створення нової організаційної структури, розуміють приєднання підприємством-інтегратором нових структурних одиниць з метою розширення присутності на ринку та набуття конкурентних переваг.

Під вертикальною інтеграцією розуміють створення інтеграційного об'єднання за типом технологічного ланцюга, який дозволяє одержати додатковий дохід за рахунок зменшення ризику, пов'язаного з діяльністю постачальницьких, виробничих та збутових організацій, порівняно із тим, коли вони є самостійними структурними одиницями, що на відміну від існуючих визначень, враховує можливість одержання додаткового доходу за рахунок врахування ризикових подій.

3. На основі дослідження основних причин розвитку агропромислової інтеграції можна стверджувати, що вони мають різний внутрішній зміст. До найтипівіших із них відносяться: нерозвиненість системи закупівель, зберігання, первинної та глибокої переробки, реалізації сільськогосподарської продукції; недосконалість економічних взаємин між виробниками та

переробниками сировини, постачальниками засобів виробництва та каналами розподілу продукції, що призводить до збільшення кількості посередницьких структур та їх частки у розподілі доходів; диспаритет цін (низькі закупівельні ціни на сільськогосподарську сировину, що не покривають витрати, та не стимулюють підвищення обсягів виробництва продукції; високі ціни на паливно-мастильні матеріали, сільськогосподарську техніку, добрива тощо); низька якість сільськогосподарської сировини; роздрібленість, незначні розміри фермерських та приватних господарств, низький рівень їх прибутковості; значна частка (більше 50 %) господарств населення у виробництві продукції сільського господарства. Ці причини зумовили існування різних за ступенем охоплення технологічного ланцюга видів інтеграції: повна інтеграція (інтеграційне об'єднання здійснює повний цикл виробничо-технологічного процесу); неповна або часткова інтеграція (частина продукції або сервісу проводиться самостійно, а частина купується на ринку); змішана інтеграція (вертикальна інтеграція із паралельним розширенням по горизонталі); квазіінтеграція (взаємодія з іншими компаніями, створення альянсів, фінансових груп, асоціацій).

4. Основними мотивами створення вертикально-інтегрованих формувань є технологічна та транзакційна економія. Крім того, в якості окремого стимулу до розвитку процесу інтеграції виступає прагнення забезпечити в рамках інтегрованих об'єднань постійні поставки ключових ресурсів. При цьому суттєву роль у забезпеченні ефективності функціонування вертикально-інтегрованих структур відіграє раціональна організація та обґрунтованість системи обмінно-розподільних відносин між її учасниками.

5. Запропоноване використання логістичного підходу до формування інтеграційних структур, на відміну від традиційного підходу, відповідає вимогам загальної оптимізації всіх систем інтегрованої структури, що особливо важливо в умовах постійних динамічних змін в економіці, оскільки дозволяє не тільки враховувати потенційний напрямок розвитку економічних систем різного рівня, але і більш гнучко адаптуватися до непередбачених змін. Розроблена з позицій логістичного підходу процедура формування інтеграційних об'єднань враховує можливість виникнення точок біфуркації залежно від сприяння розвитку інтеграції або стримування інтеграційної взаємодії, і відповідну реакцію щодо розвитку або руйнації інтеграційної структури.

6. На основі теоретичного узагальнення існуючих наукових підходів до оцінювання ефективності інтеграційних процесів проведено їх класифікацію за критерієм мотиву інтеграції. У відповідності до обраного критерію виявлено фінансовий підхід до визначення ефективності, в основі якого лежать економічний ефект процесу інтеграції; підхід зростання конкурентоспроможності інтегрованої структури, який базується на зростанні її конкурентних переваг; підхід, спрямований на формування взаємовигідних довгострокових ділових відносин; вартісний, за яким основним мотивом інтеграції є зростання вартості активів інтегрованої структури; стратегічний, у відповідності до якого в процесі інтеграції зростають стратегічні пріоритети розвитку; прибутковий, який розглядає прибуток як мету інтеграції; ринковий підхід, який за мету інтеграції покладає зростання ринкової вартості інтегрованої структури. Узагальнення наукових підходів дозволяє розвинути мотиваційну теорію інтеграції та теорію її ефективності в частині вибору методик оцінювання ефективності, які адекватні її мотивам.

7. Дослідження існуючих методичних підходів до оцінювання ефективності інтеграції дозволило виявити низку проблем, пов'язаних з їх побудовою. До таких слід віднести: статичність показників, що використовуються та їх неспівставність. З метою усунення визначених недоліків запропоновано методичний підхід, який базується на використанні динамічних співвідношень показників ефективності. На основі використання даної методики ідентифіковано три етапи в розвитку вертикально-інтегрованих структур в агропромисловому виробництві: адаптації, зростання та розвитку. Встановлено, що більшість вертикально-інтегрованих структур перебувають на етапі зростання.

8. З метою дослідження основних ієрархічних рівнів успіху інтеграції виділено рівні інтеграції: операційний, функціональний, міжфункціональний, міжопераційний та виявлено силу впливу кожного на досягнення мети інтеграції.

Виявлено, що найбільший вплив на ефективність вертикально-інтегрованої структури справляє стан інтеграції операційних систем учасників інтеграційного процесу (43% від максимально можливого) та стан інтегрованості функціональних підрозділів (38%).

Запропонований розподіл дозволяє забезпечити чіткість виявлення основних рівнів, які формують процес ефективності інтегрованої структури.

9. З метою виявлення впливу управління на забезпечення ефективності функціонування вертикально-інтегрованих структур проведено декомпозицію управлінських функцій за кожним із рівнів інтеграції, що дозволило виявити ті із них, які мають найбільший вплив на забезпечення ефективності реалізації кожного рівня інтеграції та функціонування вертикально-інтегрованої структури в цілому.

Запропонована методика дозволяє виявити пріоритетні управлінські функції, на які мають бути спрямовані зусилля менеджменту вертикально-інтегрованих структур для забезпечення досягнення мети інтеграції і, відповідно, підвищення ефективності. Пріоритетними функціями управління мають бути: наявність стратегічного плану розвитку інтегрованої структури, формулювання зобов'язань кожному функціональному підрозділу, налагодження системи мотивації працівників, знання сутності операційних процесів.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Публікації у наукових фахових виданнях:*

1. Чорна Н. Ю. Вертикальні інтеграційні об'єднання: еволюція розвитку / Н. Ю. Чорна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.–2008.– №6. – Т. 3.– С.180–183 (0,4 д.а.).

2. Чорна Н. Ю. Моделювання бізнес –процесів інтеграційних об'єднань. Загальні принципи та методологія / Н. Ю. Чорна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – №5. – Т. 1. – С.172–175 (0,4 д.а.).

3. Чорна Н. Ю. Особливості вертикальної інтеграції підприємств харчової промисловості / Н. Ю. Чорна // Агросвіт. – 2010. – №23. – С. 38–39 (0,25 д.а.).

4. Чорна Н.Ю. Виробнича програма. Проблеми організації / Н. Ю. Чорна , Л. О. Чорна , О. М. Чумак // Ефективна економіка. – 2010. – №10. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua> (0,3 д.а.; особистий внесок – запропоновані алгоритми та шаблони розрахунків і документів для реалізації виробничої програми – 0,2 д.а.).

5. Чорна Н. Ю. Модель взаємодії в управлінських процесах інтеграційних об'єднань / Н. Ю. Чорна // Формування ринкової економіки в Україні. Львівський національний університет імені Івана Франка. – 2011. – Вип. 25. – С. 232–234 (0,25 д.а.).

6. Чорна Н. Ю. Проблеми управління інтеграційними об'єднаннями / Н. Ю. Чорна // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: збірник наукових праць. – Харків: Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2011. – Вип. 2 (14). – С. 364–373 (0,5 д.а.).

7. Чорна Н. Ю. Виклики сучасного етапу формування вертикальних інтеграційних об'єднань / Н. Ю. Чорна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – №6. – Том 1.– С.81–84 (0,5 д.а.).

8. Чорна Н. Ю. Обґрунтований вибір стратегічних проектів для вертикальних об'єднань / Н. Ю. Чорна // Економіка та держава. – 2012. – №3. – С. 81–82 (0,3 д.а.).

9. Чорна Н. Ю. Ефективна система стратегічного планування вертикальних об'єднань харчової промисловості / Н. Ю. Чорна // Агросвіт. – 2012. - №20. – С. 57–60 (0,4 д.а.).

10. Чорна Н. Ю. Передумови створення ланцюга додаткової цінності у вертикальних інтеграційних структурах / Н. Ю. Чорна // Наукові праці Національного університету харчових технологій . – 2012. – №47. – С.196-200 (0,4 д.а.).

### *Публікації у інших виданнях:*

1. Чорна Н. Ю. Логистический подход к созданию интеграционных структур в

агропромышленном комплексе / Н. Ю. Чорна // Российский академический журнал. – 2012. – №4. – С. 23–26 (0,5 д.а.).

2. Чорна Н. Ю. Die Besonderheiten der vertikalen Integralverbindungen in verschiedenen Industriebereichen / Н. Ю. Чорна, Л. О. Чорна // Europäische Fachhochschule. – 2012. – №1. – S. 549–551 (0,4 д.а.; особистий внесок – визначені особливості створення та розвитку вертикальних об'єднань - 0,2 д.а.).

*Матеріали та тези наукових конференцій:*

1. Чорна Н. Ю. Економічний механізм забезпечення ефективного функціонування підприємств / Н. Ю. Чорна : тези доп. Всеукраїнської научно-практ. конф. студентів, аспірантів, молодих учених [«Проблеми підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах»], (Севастополь, СевНТУ, 6–8 жовтня 2005 р.) / М-во освіти і науки України, Сев. нац. техн. ун-т. – Севастополь: СевНТУ, 2005. – С. 122–123 (0,1 д.а.).

2. Чорна Н. Ю. Зміст категорії корпоративне управління інтегрованими корпоративними структурами / Н. Ю. Чорна, Н. В. Корж : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. науковців, викладачів, спеціалістів [«Соціально-економічний розвиток національної економіки в контексті європейської інтеграції та глобальної фінансової кризи»], (Харків, ХТЕІ КНТЕУ, 12 листопада 2009 р.) / КНТЕУ, ХТЕІ КНТЕУ, Белгородський держ. техн. ун-т, Белгородський ун-т споживчої кооперації. – Харків: КНТЕУ, ХТЕІ КНТЕУ, 2009. – С. 161–162 (0,1 д.а.; особистий внесок – уточнено категорії корпоративного управління - 0,05 д.а.).

3. Чорна Н. Ю. Особенности вертикальной интеграции предприятий металлургического комплекса Украины / Н. Ю. Чорна : Междунар. науч. конф. аспирантов и докторантов [«Актуальные проблемы современной науки и пути их решения»], (Красноярск, Красноярский государственный торгово-экономический институт, 25 ноября 2010 р.) / Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск: Красноярский государственный торгово-экономический институт, 2010. – С. 110–114 (0,3 д.а.).

4. Чорна Н. Ю. Результаты исследований интеграционных процессов вертикальных корпораций в харчовій промисловості / Н. Ю. Чорна : Міжнар. наук.-практ. конф. [«Соціально-економічні аспекти реструктуризації регіональної економіки – 2011»], (Вінниця, Вінницький фінансово-економічний університет, 1-2 грудня 2011 р.) / Вінницький фінанс.-економ. ун-т. – Вінниця: ТОВ «Фірма «Планер», 2011. – т. 1. – С. 265–266 (0,1 д.а.).

5. Чорна Н. Ю. Особливості управління стратегією розвитку вертикального інтегрованого об'єднання / Н. Ю. Чорна : Міжнар. наук.-практ. конф. [«Методологія та практика менеджменту у ХХІ столітті: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти»], (Полтава, Полтавський університет економіки і торгівлі, 26-27 квітня 2012 р.) / Полтавський ун-т. економіки і торгівлі. – Полтава: ПУЕТ, 2012. – С. 124–127 (0,2 д.а.).

6. Чорна Н. Ю. Эффективность системы стратегического планирования вертикальных об'єднань харчової промисловості / Н. Ю. Чорна, В. М. Марченко : тези доп. I Міжнар. наук.-метод. конф. [«Інноваційний розвиток: економіка, управління, інформаційні технології, право, освіта»], (Вінниця, ВНАУ, 15-16 листопада 2012 р.) / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, М-во аграрної політики та продовольства України, Вінницький нац. Аграрний ун-т, Навч.-наук. ін-т аграрної економіки. – Вінниця: ВНАУ, 2012. – Т. 2. – С. 16–18 (0,2 д.а.; особистий внесок – визначено підходи до оцінки ефективності системи стратегічного планування – 0,1 д.а.).

7. Чорна Н. Ю. Формування програми розвитку підприємства / Н. Ю. Чорна, В. М. Ткач : тези доп. I Міжнар. наук.-метод. конф. [«Інноваційний розвиток: економіка, управління, інформаційні технології, право, освіта»], (Вінниця, ВНАУ, 15-16 листопада 2012 р.) / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, М-во аграрної політики та продовольства України, Вінницький нац. Аграрний ун-т, Навч.-наук. ін-т аграрної економіки. – Вінниця: ВНАУ, 2012. – Т. 2. – С. 36–38 (0,2 д.а.; особистий внесок – 0,1 д.а.).

8. Чорна Н. Ю. Основные мотивы создания вертикальных интеграционных объединений / Н. Ю. Чорна : Междунар. научно-практ. конф. для студентов, аспирантов и молодых ученых

[«Проблемы и перспективы развития экономических наук в XXI веке»], (Москва, Аналитический центр «Экономика и финансы», 23-24 ноября 2012 р.) / Аналитический центр «Экономика и финансы». – М.: Аналитический центр «Экономика и финансы», 2012. – С. 44–47 (0,2 д.а.).

9. Чорна Н. Ю. Підвищення ефективності функціонування вертикальних інтегрованих об'єднань / Н. Ю. Чорна : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. [«Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК»], (Київ, 22–23 листоп. 2012 р.) / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, М-во аграр. політики та прод. України, НААНУ ННЦ Ін-т аграр. ек-ки, Нац. ун-т харч. технологій. – К. : НУХТ, 2012. С. 144-145 (0,1 д.а.).

## АНОТАЦІЯ

**Чорна Н.Ю. Основні напрями підвищення ефективності вертикальних інтеграційних об'єднань. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний університет харчових технологій, Київ, 2013.

Дисертаційне дослідження присвячене розв'язанню теоретичних і прикладних проблем підвищення ефективності вертикальних інтеграційних об'єднань в ринкових умовах господарювання.

Розвинуто понятійно-категоріальний апарат теорії інтеграції у частині визначення сутності понять «інтеграція» та «вертикальна інтеграція»; визначення класифікаційних ознак протікання інтеграційних процесів; розвитку підходів до класифікації вертикальної інтеграції. Запропоновано авторське бачення видів вертикальної інтеграції підприємств харчової промисловості за ступенем охоплення технологічного ланцюга.

Удосконалено підходи до оцінювання ефективності інтеграційних процесів, класифікацію факторів ефективного управління на кожному із рівнів інтеграції та підхід до вибору пріоритетів реалізації управлінських функцій у вертикально-інтегрованих структурах.

Запропоновано процедуру формування вертикальних інтеграційних об'єднань на основі використання логістичного підходу; методичний підхід до виявлення етапу розвитку складних вертикально-інтегрованих структур та оцінювання узгодженості розвитку ефективності інтегрованих структур з їх еталонним станом з використанням динамічних моделей.

**Ключові слова:** інтеграція, інтеграційний процес, інтеграційні об'єднання, агропромисловий комплекс, харчова промисловість, підприємства, вертикальні інтеграційні об'єднання, вертикальна інтеграція.

## АННОТАЦИЯ

**Черная Н.Ю. Основные направления повышения эффективности вертикальных интеграционных объединений. – Рукопись.**

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Национальный университет пищевых технологий, Киев, 2013.

Диссертационное исследование посвящено решению теоретических и прикладных проблем повышения эффективности вертикальных интеграционных объединений в рыночных условиях хозяйствования.

Развиты понятийно-категориальный аппарат теории интеграции в части определения сущности понятий «интеграция» и «вертикальная интеграция»; определения классификационных признаков протекания интеграционных процессов, развития подходов к классификации вертикальной интеграции. Предложено авторское видение видов вертикальной интеграции предприятий пищевой промышленности по степени охвата технологической цепочки.

Усовершенствованы подходы к оценке эффективности интеграционных процессов, классификация факторов эффективного управления на каждом из уровней интеграции и подход к выбору приоритетов реализации управленческих функций в вертикально-интегрированных структурах.

Проанализировано текущее состояние и тенденции развития интеграционных процессов в агропромышленном комплексе Украины; выявлены особенности отдельных этапов прохождения интеграционных процессов; причины, преимущества и недостатки интеграционного взаимодействия. Выявлены наиболее эффективные интеграционные объединения, причины их создания и особенности функционирования. Осуществлен анализ формирования вертикальных интеграционных объединений в агропромышленном комплексе Украины и влияния интеграции на обеспечение устойчивости развития ее участников.

Обоснованы методические рекомендации по оцениванию согласованности развития эффективности интегрированных структур с их эталонным состоянием; выявлены уровни интеграции и осуществлен выбор приоритетов эффективного управления интегрированными формированиями.

Предложена процедура формирования вертикальных интеграционных объединений на основе использования логистического подхода; методический подход к выявлению этапа развития сложных вертикально интегрированных структур и оценки согласованности развития эффективности интегрированных структур с их эталонным состоянием с использованием динамических моделей.

**Ключевые слова:** интеграция, интеграционный процесс, интеграционные объединения, агропромышленный комплекс, пищевая промышленность, предприятия, вертикальные интеграционные объединения, вертикальная интеграция.

## SUMMARY

**Chorna Nataliia. Main directions of improving the efficiency of vertical integration associations. - Manuscript.**

Dissertation on the receipt of scientific degree of Ph. D. in Economics on the speciality 08.00.04 "Economics and management of enterprises" (by the types of economic activity). – National university of food technologies, Kyiv, 2013.

The thesis is devoted to theoretical and applied problems of improving the efficiency of vertical integration associations in market conditions.

Developed concepts and categories of the theory of integration in determining the nature of the concepts of "integration" and "vertical integration", the definition of classifications flow integration processes, the development of approaches to the classification of vertical integration. The author Vision kinds of vertical integration of the food industry in the degree of coverage of the chain.

The approaches to the evaluation of the effectiveness of the integration processes, a classification of factors of good governance at each of the levels of integration and the approach to choice of priorities of management functions in vertically integrated structures.

The procedure of vertical integration associations on the basis of logistic approach, methodical approach to identify the stage of development of sophisticated vertically integrated structures and Evaluation of consistency of performance of the integrated structures with their reference state using dynamic models.

**Key words:** integration, integration process integration associations, agribusiness, food processing, enterprise vertical integration merger, vertical integration.