

УДК 631.145:631.151.61

*В.С. НІЦЕНКО, кандидат економічних наук, доцент  
Одеський державний аграрний університет*

## **Теоретичні засади функціонування вертикально-інтегрованих структур в агропромисловому комплексі**

**Постановка проблеми.** Агропромисловий комплекс - сукупність (система) взаємозв'язаних підприємств сировинної, переробної, збутової, агросервісної та інших сфер господарювання, що забезпечують ефективний розвиток національного господарства країни та сталий розвиток економіки зокрема.

Оскільки багато галузей національної економіки розвиваються не ізольовано, то можна стверджувати, що сільське господарство

є основою добробуту й основним джерелом зростання інших сфер діяльності, у т.ч. сільгоспмашинобудування, виробників мінеральних добрив, засобів захисту рослин, послуг агротехсервісу, переробних підприємств, торгівлі тощо.

Тому вважаємо за потрібне розгляд вищенаведених взаємозв'язків у рамках одного комплексу - вертикально-інтегрованого підприємства, що містить усі ознаки таких взаємовідносин.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання вертикальної інтеграції розглядаються

---

© В.С. Ніценко, 2014

вченими з різних боків. Так, М. Войнаренко [4], М. Кропивко [10] та інші досліджують формування та розвиток кластерних об'єднань; М. Малік [11], Г. Черевко [1], Ю. Ушкаренко [1] - коопераційні основи інтеграції; Ю. Нестерчук [12] - загальні проблеми вертикальної інтеграції в АПК; І. Пінкевич [13], М. Ушвицький [16] - галузеві особливості розвитку вертикально-інтегрованих підприємств. Однак у зв'язку з розвитком міждержавних торгово-економічних відносин, глобалізаційних процесів, входженням України до СОТ, низьким рівнем прибутковості аграрних формувань дане питання потребує додаткового розгляду.

**Мета статті** - оцінка існуючих концептуальних підходів до функціонування вертикально-інтегрованих структур в АПК.

**Виклад основних результатів дослідження.** У результаті проведених досліджень К. Харріген визначає вертикальну інтеграцію як спосіб збільшення доданої вартості при створенні продукту та просуванні його до кінцевого споживача [19]. З чим ми повністю погоджуємося.

Основними мотивами, що спонукають до побудови вертикальної інтеграції, є підвищення прибутковості, посилення конкурентних позицій, диверсифікація виробництва, зниження ступеня залежності від зовнішніх джерел сировини (постачальників), поглиблення спеціалізації тощо.

Дж. Стакі й Д. Уайт виділяють чотири обгрунтовані причини для вертикальної інтеграції [22]:

1) надто ризикований та ненадійний ринок (спостерігається «провал» або «неспроможність» вертикального ринку);

2) у компаній, що працюють у суміжних ланках виробничого ланцюга, більше ринкової влади, ніж у вас;

3) інтеграція дасть компанії ринкову владу, оскільки компанія зможе встановлювати високі входні бар'єри в галузь і проводити цінову дискримінацію в різних сегментах ринку;

4) ринок ще остаточно не сформувався, й компанії необхідно вертикально «інтегруватися вперед» для його розвитку, або ринок перебуває в занепаді та незалежні гравці йдуть із суміжних виробничих ланок.

Важливим завданням інтеграції є визначення цілей, функцій і принципів її побудови.

На думку І. Пінкевича, є такі можливі цілі інтеграції господарюючих суб'єктів, що діють у ринкових умовах: закріплення господарських зв'язків; зниження трансакційних витрат; посилення стимулів для одержання найвищого кінцевого результату; концентрація ресурсів по найперспективніших напрямках технічної політики; використання ефективнішої системи взаєморозрахунків, у тому числі застосування розрахункових цін; підвищення конкурентоспроможності виробників на зовнішньому ринку; ефективніше використання виробничої та соціальної інфраструктури [13].

У науковій літературі розкриваються такі функції інтеграційних зв'язків між підприємствами [7, с. 72; 9, с. 15, 17]: погодження й об'єднання зусиль у вирішенні завдань, що являють загальний інтерес партнерів; вирішення неузгоджень між ними; удосконалення структури асортименту та поліпшення якості продукції, що випускається; доведення виробленої продукції до підприємства-споживача; засіб, що дає змогу повністю задіяти з високою віддачею наявний господарський і науково-технічний потенціали; інструмент корпоративного будівництва, планування й управління; важіль розподілу і перерозподілу засобів виробництва, праці та капіталів по галузях і підприємствах; знаряддя збалансованих конкретних потреб замовника та ресурсних можливостей виробників, встановлення пропорцій між виробником і споживачем; стимулятор науково-технічного прогресу й інноваційного потенціалу та ін.

А. Попов деталізує функції інтеграційних зв'язків, висуваючи організаційну, стимулюючу, погоджувальну та засіб усунення протиріч і розглядаючи їх на мікро-, мезо- й макрорівні [14, с. 27]. Наведені функції дають змогу розкрити різні рівні, специфіку та відобразити основні властивості інтеграції господарюючих суб'єктів. Від того, наскільки ефективно вони реалізуються, залежить ефективність інтеграції господарюючих суб'єктів.

Основними принципами, що лежать в основі створення агропромислових інтегрованих

формувань, є такі: добровільність, цілісність, «провідна ланка», підтримка і сприяння з боку адміністративних органів.

*Принцип добровільності* полягає в тому, що рішення про вступ підприємств та організацій в агропромислове формування приймається відповідно до їх статутів: за рішенням зборів акціонерів (в акціонерних товариствах), вкладників (у товариствах з обмеженою відповідальністю), членів (у кооперативах). На практиці агропромислові формування створюються часто за ініціативою органів управління АПК. Звідси дуже важливо, щоб процес агропромислової інтеграції здійснювався на принципах не примусової, а переконаної добровільності, щоб він не зводився до чергового витка реформування підприємств АПК.

*Принцип цілісності* припускає, що при організації й діяльності агропромислових формувань повинна бути чітка узгодженість між усіма ланками (учасниками) інтеграційного процесу. У міру створення матеріально-технічних і фінансових умов можливий перехід від простих до складніших форм інтеграції (від горизонтальних структур - до вертикальних, від виробничих - до виробничо-торгових).

*Принцип «провідної ланки»* - підприємства-інтегратора. При становленні інтегрованого агропромислового формування виникає питання про вибір підприємства-інтегратора, функції якого може виконувати стійке у фінансовому плані підприємство зі збереженим виробничим потенціалом. Підприємство-інтегратор як головне підприємство повинно не тільки випереджати за рівнем розвитку, але й стати в організаційно-технологічному відношенні лідером серед учасників інтегрованого формування. Наприклад, при створенні агропромислових формувань м'ясної спеціалізації залежно від їх структури та рівня масштабності функції підприємства-інтегратора виконує спеціалізоване тваринницьке або переробне підприємство (як правило, м'ясокомбінат чи підприємство хлібопродуктів).

*Принцип підтримки і сприяння з боку адміністративних органів.* Успішна діяльність агропромислового формування багато в чому зумовлена характером взаємин керівників

підприємств - потенційних учасників агропромислового формування з районними та обласними адміністративними органами.

Практика показує, що в тих регіонах, де інтегрованим господарським структурам надається необхідна державна матеріально-фінансова (стартова) допомога, вони функціонують ефективніше.

Перераховані принципи належать до всіх форм агропромислових формувань. Водночас практичні рішення, як організаційні, так і економічні, що приймаються на їх основі, залежно від конкретних умов можуть істотно різнитися.

Реалізація вертикальної інтеграції здійснюється різними способами й методами, які визначають форму і типи її реалізації. А. Попов виділяє два види циклів розвитку економічної інтеграції: 1) цикл кількісно-якісних перетворень - поширення «вшир»: включення нових суб'єктів; 2) цикл якісних перетворень - інтеграція «вглиб»: трансформація суб'єктів господарювання, перехід до нових якісних їх характеристик [15].

У свою чергу, Г. Гольдштейн розглядає вертикальну інтеграцію як метод, яким компанія створює (інтегрує) свої власні вхідні етапи технологічного ланцюжка (задня інтеграція) або вихідні її етапи (передня інтеграція) [5]. Тобто задня інтеграція передбачає придбання сировини і виготовлення на її основі продукції, а передня інтеграція - розподіл та реалізацію продукції.

Необхідно зазначити, що наведені підходи авторів збігаються, що підтверджується їхніми концептуальними розробками.

У своїх дослідженнях О. Аксьонова доходить висновку, що при співпраці вертикально-інтегрованих підприємств АПК визначається інтегратор, тобто центр усієї економіко-технологічної системи об'єднання. Як показує практика, в більшості випадків ним є переробне підприємство, яке координує всі дії інтеграційного процесу, здійснює контроль над усіма стадіями виробництва, переробки і збуту агропромислової продукції. Результатом таких налагоджених тісних взаємовідносин між усіма організаційними ланками є безперервність відтворювального технологічного процесу, а саме від виробництва сільськогосподарської сировини до

доставки готової продукції кінцевому споживачу [2, с. 24].

Як зазначає Л. Пернер, одним із результатів вертикальної інтеграції є ефект синергії, тобто ситуація, коли сума двох активів може дати більше, ніж сума їхніх частин [21].

У свою чергу, А. Хорташу й Ч. Сіверсон, вивчаючи питання вертикальної інтеграції у ході емпіричних досліджень, дійшли висновку, що в межах вертикально-інтегрованих структур кореляційні зв'язки сильніші, ніж у горизонтально-інтегрованих [20].

В основу способів інтеграції підприємств агропромислового комплексу можуть бути покладені різні групувальні критерії:

географічне охоплення (внутрішньогалузеві, міжгалузеві, регіональні, міжрегіональні, транснаціональні);

форма власності (державна, приватна, спільна та ін.);

характер правовідносин (зі створенням / без створення додаткової юридичної особи);

організаційно-правова форма (публічне

акціонерне товариство, господарське товариство, товариство з обмеженою відповідальністю, асоціація, кооператив тощо);

галузева спеціалізація сільськогосподарських виробників (інтеграторів) і підприємств харчової промисловості;

статус самостійності (повна, часткова або ж повна втрата).

У вітчизняній практиці господарювання склалися такі організаційні форми агропромислової інтеграції: агропромислове підприємство; агропромисловий комбінат; агропромислове об'єднання; агрофірма; агрохолдинг.

В Україні згідно з Господарським кодексом [6] до інтеграційних належать об'єднання підприємств. Серед останніх виділяють асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, промислово-фінансові групи, холдинги.

Вищенаведені підприємства можуть бути створені за допомогою різних форм інтеграції, характеристики яких наведені у таблиці.

### Форми інтеграції в ринковій економіці

Форми інтеграції	Зміст форми
Злиття	У разі злиття суб'єктів господарювання усі майнові права та обов'язки кожного з них переходять до суб'єкта господарювання, що утворений внаслідок злиття [6]
Приєднання (поглинання)	У разі приєднання одного або кількох суб'єктів господарювання до іншого суб'єкта господарювання до цього останнього переходять усі майнові права й обов'язки приєднаних суб'єктів господарювання [6]
Спільне підприємство	Контрактна угода, за якою дві або кілька сторін здійснюють економічну діяльність, яка підлягає спільному контролю [18]
Контрактна	Здійснюється укладенням довгострокових договорів, які дають змогу формувати стабільні зв'язки між фірмами [17]
Альянс	Союз, об'єднання підприємств на основі формальних або неформальних договірних зобов'язань [3]
Кластер	Це галузеве, територіальне та добровільне об'єднання підприємницьких структур, які тісно співпрацюють із науковими (освітніми) установами, громадськими організаціями й органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції та сприяння економічному розвитку регіону [4]

Джерело: Дослідження автора.

Типи інтеграції в агропромисловому комплексі поділяють на контрактні й майнові.

Перший з них являє собою взаємодію самостійних організацій та/або індивідуальних підприємців у рамках якого-небудь господарського договору.

Особливістю контрактної форми інтеграції, за Н. Корневою, є те, що її учасники повністю зберігають самостійність й права юридичної особи і водночас підпорядковують свою діяльність інтересам досягнення високих кінцевих результатів усього технологічного ланцюга. Безперечними перевагами

контрактної інтеграції є її висока гнучкість, мобільність та оперативність. При недержавних формах власності на засоби виробництва в сучасних ринкових умовах дуже важко створити господарську одиницю, до якої входили б усі технологічні ланки. Контрактна форма інтеграційних зв'язків присутня, коли переробні підприємства налагоджують такі економічні відносини з виробниками продукції - сільськогосподарськими виробниками усіх форм власності. Така форма інтеграційних відносин дає можливість зберігати економічну самостійність

як переробному підприємству, так і виробникам сировини при поліпшенні кінцевих результатів виробництва [8, с. 75].

У такий спосіб інтеграції, по-перше, становище сільськогосподарського підприємства не поліпшується, і, по-друге, переробники сировини в різний спосіб намагаються підвищити свою частку прибутку від кожної угоди, знижуючи закупівельні ціни.

Майновий тип інтеграції передбачає розширення прав власності на дві й більше стадій виробництва та збуту продовольчої продукції. Вона полягає у тому, що фірма-інтегратор одержує у власність частину (або всі) активів інтегрованих агентів [16, с. 101]. Інтеграція власності дає змогу:

1) об'єднувати в єдине ціле виробництво, переробку і торгівлю сільгосппродукцією, відновлюючи управління агропромисловим

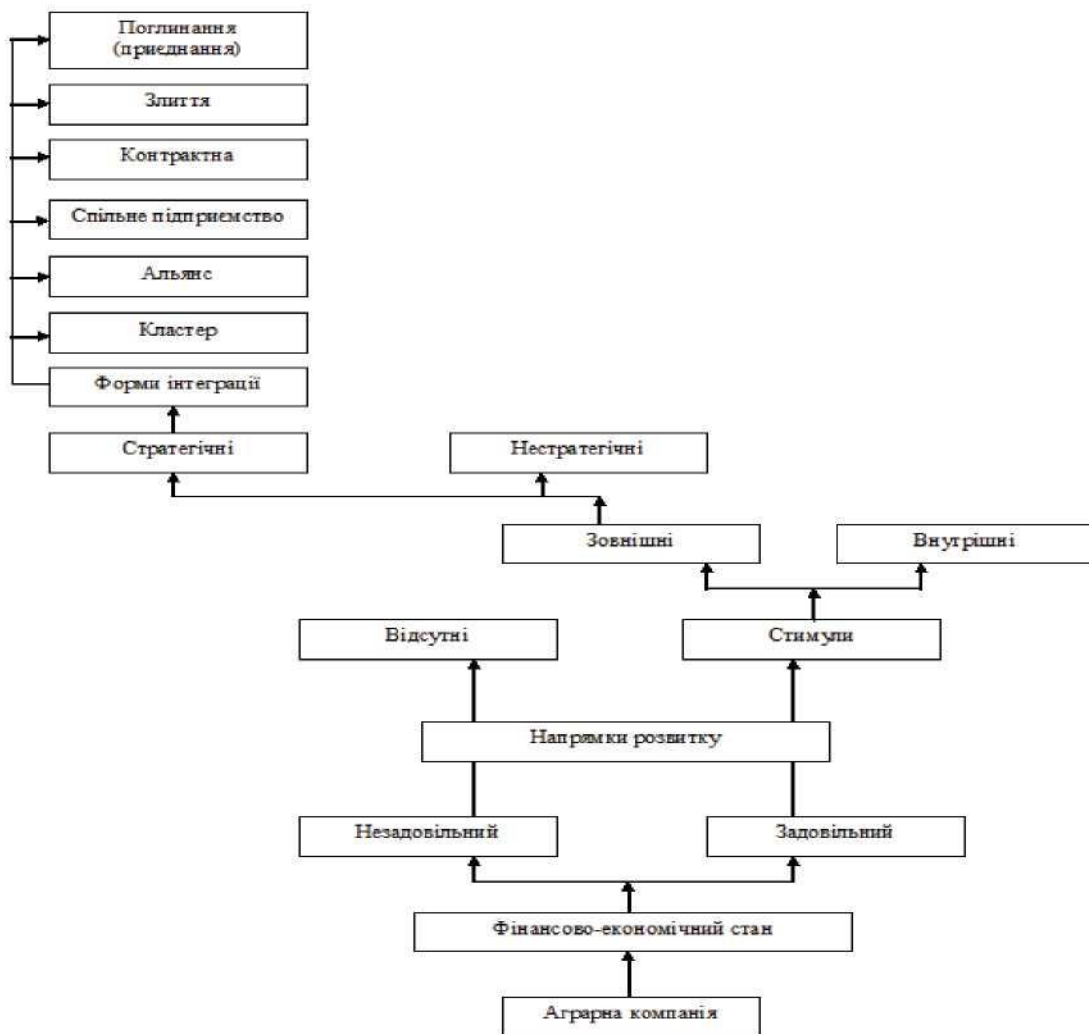
виробництвом;

2) оздоровлювати фінанси підприємств та організацій агропромислового комплексу, акумулювати фінансові ресурси для реалізації пріоритетних напрямів розвитку сільського господарства й обслуговуючих його галузей;

3) використовувати конкурентоспроможність сільськогосподарських товаровиробників на внутрішньому і зовнішньому ринках;

4) застосовувати прогресивні технології, високопродуктивну техніку, новітні досягнення науки;

5) розв'язувати соціальні проблеми сільської місцевості створенням нових робочих місць, збільшенням податкових надходжень до місцевих бюджетів, розвитком інфраструктури.



Модель побудови вертикальної інтеграції в АПК

Джерело: Розроблено автором.

Розглянуті особливості побудови вертикальної інтеграції в АПК наведені на рисунку. Суб'єктом інтеграції в нашому випадку є сільськогосподарське підприємство, фінансово-економічний стан якого може бути задовільним (прибутковим, рентабельним) і незадовільним (збитковим). Збитковість ведення справ призводить до відсутності на пряму розвитку, що негативно позначається на кінцевих результатах господарювання й як один із можливих варіантів - банкрутство або поглинання підприємствами АПК. Внаслідок підприємство може втратити самостійність і бути ліквідованим юридично як суб'єкт господарювання.

Якщо ж підприємство процвітає, працює ефективно (рентабельно), воно може поглибити спеціалізацію не лише виробляючи продукцію у вигляді сировини, а й зайнятися її переробкою та збутом. Даний напрям можна розвивати самостійно, або використати відповідну форму інтеграції. Створене таким

чином агропромислове об'єднання підприємств зможе зміцнити свої конкурентні позиції, одержати постійний ринок збуту, підвищити фінансово-економічні результати господарювання тощо.

**Висновки.** В результаті проведених досліджень встановлено, що в Україні вертикально-інтегровані структури формуються і функціонують залежно від мотивів, цілей та функцій інтеграції, принципів її побудови, способів і методів, типів інтеграції й організаційних форм. Найпоширенішими варіантами є створення і діяльність даних формувань у вигляді товариств із обмеженою відповідальністю, публічних акціонерних товариств, сільськогосподарських виробничих кооперативів. На даному етапі найрозвиненішою формою вертикальної інтеграції є агрохолдинги з повним циклом виробництва, що й буде наступним об'єктом наших досліджень.

### Список використаних джерел

1. Агробізнес: проблеми, сучасний стан та перспективи розвитку: [Кол. моногр.]; за заг. ред. Г.Є. Жуйкова, В.С. Ніценка. – Книга 3. – Одеса: ТОВ «Лерадрук», 2013. – 578 с.
2. Аксьонова О. Контрактація інтеграційної структури та його особливості в АПК / О. Аксьонова // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 8. – Ч. 2. – С. 23-27.
3. Альянс [Електронний ресурс] // Вікіпедія. – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/%C0%EB%FC%FF%ED%1>.
4. Войнарченко М.П. Механізми адаптації кластерних моделей до політико-економічних реалій України / М.П. Войнарченко // Світовий та вітчизняний досвід запровадження нових виробничих систем (кластерів) для забезпечення економічного розвитку територій / Матер. конф. 1-2 листоп. 2001р. – К.: Спілка економістів України, 2001. – С. 25-33.
5. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: [учеб. пособ.]. / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.
6. Господарський кодекс України: Кодекс від 16.01.2003 № 436-ІВ // Відомості Верх. Ради України (ВВР). – 2003. – № 18,19-20, 21-22. – Ст. 144.
7. Калашникова Н.И. Хозяйственные связи между предприятиями: содержание, функционирование, управление / Н.И. Калашникова. – Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 1988. – 112 с.
8. Корнева Н.О. Роль інтеграційних процесів у формуванні організаційної структури тваринницько-продуктового комплексу / Н.О. Корнева // Вісн. СНАУ [Серія «Економіка та менеджмент»]. – 2006. – Вип. 3-4 (20-21). – С. 74-77.
9. Котов А.А. Финансово-промышленные группы в переходной экономике России: автореф. дис. канд. экон. наук / А.А. Котов. – Воронеж: Воронежский гос. ун-т, 2000. – 24 с.
10. Кропивко М.Ф. Концептуальний підхід до кластерної організації та управління розвитком агропромислового виробництва / М.Ф. Кропивко // Економіка АПК. – 2010. – № 11. – С. 3-13.
11. Малік М.Й. Науково-методичне забезпечення розвитку кооперації в аграрній сфері економіки / М.Й. Малік // Економіка АПК. – 2010. – № 12. – С. 103-108.
12. Нестерчук Ю.О. Організаційно-економічні моделі міжрегіональної аграрно-промислової інтеграції / Ю.О. Нестерчук // Економіка АПК. – 2005. – № 12. – С. 17-24.
13. Пинкевич И.К. Виды и особенности интеграционных процессов в агропромышленном комплексе России / И.К. Пинкевич // Проблемы современной экономики – 2010. – № 1 (33).
14. Попов А.А. Интеграция хозяйствующих субъектов: сущность, функции, основные противоречия / А.А. Попов // Вестник ВГУ [серия «Экономика и управление»]. – 2004. – № 2. – С. 22-30.
15. Попов А.И. Экономическая теория: [учеб. для вузов] / А.И. Попов. – 4-е изд. – СПб.: ЗАО Издательский дом «Питер», 2006. – 474 с.
16. Ушвицкий М.Л. Объективная необходимость углубления интеграции в агропромышленном комплексе / М.Л. Ушвицкий // Сб. науч. тр. СевКавГТУ [Серия «Экономика»]. – 2006. – №3. – С. 101.

17. Формирования ОСУ стратегического типа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://managemate.ru/obespechenie-strategicheskogo-upravlenija/formirovanija-osu-strategicheskogo-tipa/587-vhozhdenie-naprimer-v.html>.
18. Частки у спільних підприємствах: Міжнар. стандарт бухгалтерського обліку 31. IASB; Стандарт, Міжнар. документ від 01.01.2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/929\\_040](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/929_040).
19. *Harrigan, K.R.* Vertical Integration and corporate strategy / K.R. Harrigan // *The Academy of Management Journal*, 1985. – V. 28. # 2. – pp. 397-425.
20. *Hortaçsu Ali.* Vertical Integration and Production: Some Plant-Level Evidence / Ali Hortaçsu, Chad Syverson. – University of Chicago and NBER, 2007. – 48 p.
21. *Perner L.* Food Marketing / L. Perner [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://go6internet.appspot.com/www.consumerpsychologist.com/food\\_marketing.html](http://go6internet.appspot.com/www.consumerpsychologist.com/food_marketing.html).
22. *Stuckey John.* When and when not to vertically integrate / John Stuckey, David White // *The McKinsey Quarterly*, 1993. – # 3. – pp. 71-83.

**Стаття надійшла до редакції 21.10.2013 р.**