

**Виталий Сергеевич Ниценко**

(доктор экономических наук,  
доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита  
Одесского национального университета им. И.И. Мечникова,  
Одесса, Украина)  
E-mail: nicik11071981@ya.ru

**Людмила Николаевна Соломчук**

(кандидат экономических наук,  
доцент кафедры учета и аудита Национального университета пищевых технологий,  
Киев, Украина)  
E-mail: hope\_luda@ukr.net

**МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К СОЗДАНИЮ,  
РАЗВИТИЮ И УПРАВЛЕНИЮ  
КОРПОРАТИВНЫМ ИНТЕГРИРОВАННЫМ ФОРМИРОВАНИЕМ  
В МЯСОПРОДУКТОВОМ ПОДКОМПЛЕКСЕ АПК**

Рассмотрены проблемы правового поля как фактора влияния на механизм создания корпорации в мясопродуктовом подкомплексе. Усовершенствованы и предложены механизмы управления корпорацией, адаптированные к современным требованиям создания интегрированных корпоративных формирований.

*Ключевые слова:* акционерное общество, корпорация, интеграция, вертикальная интеграция, мясопродуктовый подкомплекс, интегрированные корпоративные формирования.

**Vitaliy S. Nitsenko**

(Doctor of Economic Science, Associate Professor, Department of Accounting, Analysis and Audit,  
Odessa National University named after I.I. Mechnikov,  
Odessa, Ukraine)  
E-mail: nicik11071981@ya.ru

**Lyudmila N. Solomchuk**

(Candidate of Economic Science, Associate Professor, Department of Accounting and Audit,  
National University of Food Technologies,  
Kiev, Ukraine)  
E-mail: hope\_luda@ukr.net

**THE METHODOICAL APPROACH TO THE CREATION, DEVELOPMENT  
AND MANAGEMENT AN INTEGRATED CORPORATE FORMATION  
IN MEAT-GROCERY SUBCOMPLEX OF AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX**

The problems of the legal field are discussed in the article, as a factor of influence on the mechanism of creation of meat subcomplex. The mechanisms of management of corporation are improved and offered, adapted to the modern requirements of the creation of integrated enterprise groups.

*Keywords:* corporation, integration, meat subcomplex, integrated corporate formation.

Основными факторами, способствующими объединению потенциалов различных субъектов хозяйствования, в результате чего происходит уменьшение рисков их деятельности и достигается эффект синергии, являются обострение конкурентной борьбы, а также сложность внешней среды и неопределенность в различных сферах деятельности.

Функционирование такой формы хозяйствования, как корпорация, требует эффективного и действенного механизма административно-правового регулирования.

Однако в отечественной научной литературе отсутствует единство мнений относительно понятия, признаков и организационно-правовых форм корпорации. Украинское правовое поле по корпоративному праву является достаточно противоречивым. Поэтому отечественные ученые акцентируют внимание на его неоднозначности, нечеткости и несогласованности с общепринятыми в мировой практике определениями.

В ст. 120 Хозяйственного кодекса Украины [1] корпорация рассматривается как

объединение предприятий. Но на практике её могут представлять не только объединения предприятий, но и объединения физических лиц. Именно такие корпорации являются представленными хозяйственными обществами. Несогласование понятия «корпорация» наблюдается и с определением понятия «корпоративное предприятие».

Так, согласно ч. 5 ст. 63 Хозяйственного кодекса Украины [1] корпоративное предприятие образуется, как правило, двумя или более учредителями по их общему решению (договору), действует на основе объединения имущества и/или предпринимательской или трудовой деятельности учредителей (участников), их общего управления делами, на основе корпоративных прав, в том числе через органы, создаваемые ими, участия учредителей (участников) в распределении доходов и рисков предприятия. Понятие «корпорация» не согласуется с понятием «корпоративные права». Согласно ч. 1 ст. 167 Хозяйственного кодекса Украины [1] корпоративные права – это права лица, доля которого определяется в уставном капитале (имуществе) хозяйственной организации, включающие правомочия на участие этого лица в управлении хозяйственной организацией, получение определенной доли прибыли (дивидендов) данной организации и активов в случае ликвидации последней в соответствии с законом, а также другие правомочия, предусмотренные законом и уставом предприятия. А это говорит о том, что такие права не могут возникать у предприятий, которые являются участниками корпорации (ст. 120 ГК).

Отечественные ученые рассматривают корпорацию как ассоциацию (коллектив), свобода которого определяется групповыми интересами индивидов, входящих в его состав, как объединение капиталов, как объединение людей для выполнения определенных видов полезной деятельности, которая обязательно имеет статус юридического лица [2–6]. Таким образом, можно утверждать, что корпорация является сложным элементом хозяйственной деятельности, требующий действенного и эффективного механизма его регулирования. Корпоративное законодательство Украины базируется на Хозяйственном и Гражданском кодексах Украины, законах Украины «О хозяйственных обществах», «Об акционерных обществах», «О ценных бумагах и фондовой бирже», «О холдинговых компаниях в Украине» [1; 7–10].

Если современное корпоративное право большинства европейских стран можно рассматривать как воплощение накопленного

годами опыта регулирования корпоративных отношений, то нормы украинского корпоративного права были заимствованы в основном из зарубежных источников. Этим объясняют противоречивость и бессистемность действующего корпоративного законодательства, сложность проведения анализа отдельных нормативных актов и комплексного анализа моделей правового регулирования.

Основываясь на проведенных исследованиях, можно сделать выводы о том, что основным тормозом для проведения эффективной предпринимательской деятельности с использованием формы хозяйственного общества является отсутствие единой концепции относительно механизма формирования корпоративного законодательства, устарелость многих законодательных требований, которые не учитывают современный опыт правового корпоративного регулирования в других странах мира, заимствования зарубежного опыта без практического отечественного опыта и понимания цели и механизма регулирования корпоративных моделей, отсутствие единой терминологии в различных законодательных актах и толкований экономических понятий, декларативность законодательных норм, которые дублируют друг друга.

Корпоративные отношения не могут существовать без организационного оформления, поскольку они возникают для целей ведения определенной деятельности. Не существует единого мнения об организационных формах корпораций. Ученые относят к корпорациям, кроме акционерных обществ, концерны, холдинги, финансово-промышленные группы, транснациональные корпорации. Исследуя перечень субъектов Единого государственного реестра предприятий и организаций Украины (ЕГРПОУ), по критерию организационно-правовых форм хозяйствования можно выделить такие, которые имеют признаки корпоративности: частные предприятия; коллективные предприятия; дочерние предприятия; общества с дополнительной ответственностью; полные общества; коммандитные общества; консорциумы; концерны [11].

Возникает вопрос о выделении корпорации и акционерного общества в отдельные единицы, в то время как многие ученые-экономисты и законодатели отождествляют эти понятия [2; 3; 11].

Согласно ст. 3 Закона Украины «Об акционерных обществах», акционерное общество – хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на определенное

количество долей одинаковой номинальной стоимости, корпоративные права по которым удостоверяются акциями. Акционерное общество несет ответственность по обязательствам только имуществом общества, а корпорация – это договорное объединение, созданное на основе объединения производственных, научных и коммерческих интересов предприятий, которые объединились, с делегированием ими отдельных полномочий централизованного регулирования деятельности каждого из участников органам управления корпорации [8]. При этом акционерные общества относятся к хозяйственным обществам, а корпорации – к объединению предприятий (юридических лиц).

Несмотря на большое количество нормативных документов, действующее законодательство Украины не регулирует в полной мере все аспекты деятельности акционерных обществ, в том числе и вопросы корпоративного управления. Не существует также и соответствующего налогового законодательства, с помощью которого можно регулировать хозяйственную деятельность корпорации как объединения предприятий.

Большинство крупных предприятий – корпораций, которые прошли этап приватизации и получили значительную степень свободы финансово-хозяйственной деятельности в организационно-правовой форме акционерных обществ, столкнулись с множеством проблем относительно разграничения управления и владения, структуризации и реструктуризации всех функциональных сфер деятельности.

На базе проведенных исследований авторы считают, что законодателям нужно разработать Закон Украины именно для корпорации как для объединения акционерных предприятий, где будут учитываться интересы каждого участника такого объединения, регулироваться механизм создания корпорации, определяться правовые модели поведения. В новом законе должно рассматриваться несколько вариантов формирования корпорации, модифицирующих состав участников и механизм интеграции с целью выбора лучшего. Механизм формирования производственно-технологической интегрированной корпорации в процессе реализации корпоративной стратегии в конечном итоге позволит определить тип интегрированного корпоративного формирования и степень диверсификации деятельности с учетом отраслевой деятельность участников корпорации. Кроме этого, необходимо определить структуру собственности зависимых предприятий в кор-

порации, разработать механизм внутрикорпоративного управления и урегулирования совместной деятельности, а также определить долю участия государства в создании корпорации и повышения эффективности ее управления. Следовательно, реформирование украинского корпоративного законодательства должно стать составной частью глобальной реформы управления, основной целью которой является упрощение условий осуществления предпринимательской деятельности не только корпораций, но и других форм хозяйствования.

В настоящее время существуют различные подходы к моделированию систем управления бизнесом. Однако, по мнению авторов, для корпорации необходимо разработать многоуровневую систему управления с учетом украинской законодательной специфики и зарубежного корпоративного опыта.

Все характеристики системы: многоуровневость, многопоточность, масштабность, синергизм – свойственны, на наш взгляд, только корпоративным объединениям, организационная структура которых представляет собой открытую совокупность входящих в нее элементов. Эта открытость, с одной стороны, вносит определенное стохастическое влияние, но с другой – оптимизирует систему с учетом условий внутренней и внешней среды, что, в свою очередь, позволяет эффективно использовать внешние воздействия в интересах корпорации.

Анализ современного экономического состояния мясопродуктового подкомплекса показывает, что отсутствие и несоблюдение необходимых макро- и микроэкономических условий для обеспечения расширенного производства и повышение эффективности привело к сокращению производства мяса и мясопродуктов в целом по Украине, низкому уровню их потребления населением. Наличие ценового диспаритета, отсутствие налаженных связей в системе движения товарных и денежных потоков, отсутствие, особенно в сельхозпредприятиях, финансовых возможностей для внедрения интенсивных технологий, обновления основных производственных средств, нехватка необходимого объема оборотных средств для их эффективного функционирования, сдерживают развитие предприятий. В одиночку участникам мясопродуктового подкомплекса развиваться и выйти из экономического кризиса невозможно.

Возникает необходимость в создании интегрированного корпоративного формирования, которое обеспечит координацию совместной деятельности в сферах производ-

ства, переработки и реализации мяса и мясопродуктов и рациональное использование имеющегося производственного потенциала всех его участников.

Основная цель создания корпорации в мясопродуктовом подкомплексе АПК – максимальный рост акционерной стоимости новой компании и формирование механизма, который обеспечивает рост ее конкурентоспособности. Необходимость создания вертикально интегрированного корпоративного формирования основывается на консолидации интересов компаний в объединении нескольких акционерных предприятий, которые локализованы на одной территории.

Все участники интеграции технологической цепи, создавая добавленную стоимость на своем этапе, могут получить различные эффекты, в том числе и синергетический. Миссией корпораций в мясопродуктовом подкомплексе является создание корпоративного формирования, которое способно самостоятельно проводить финансовую, инновационную и инвестиционную политику в мясной промышленности.

На основании проведенных исследований и обобщения полученных данных автора-

ми предложена модель-схема вертикального интегрированного формирования – корпорации в мясопродуктовом подкомплексе АПК (рис. 1).

Сложившаяся организационно-производственная структура корпорации полностью соответствует требованиям агропромышленного формирования, поскольку имеет в своем составе сельхозпроизводителей, обслуживающие их подразделения, мясоперерабатывающий комплекс и, при необходимости, торговую сеть. Переработка представлена мясоперерабатывающим комплексом, торговая сеть состоит из определенного количества собственных магазинов.

Динамизм развития рынка мясных продуктов требует многообразия управленческих систем, которые способны были бы сочетать преимущества линейно-функционального, матричного, дивизионного и проектного принципа организации управления на основе доверительного управления имущественными активами участников интегрированного формирования любой из компаний-участниц и перекрестного владения акциями компаний, позволяет комплексно обсуждать и принимать решения.

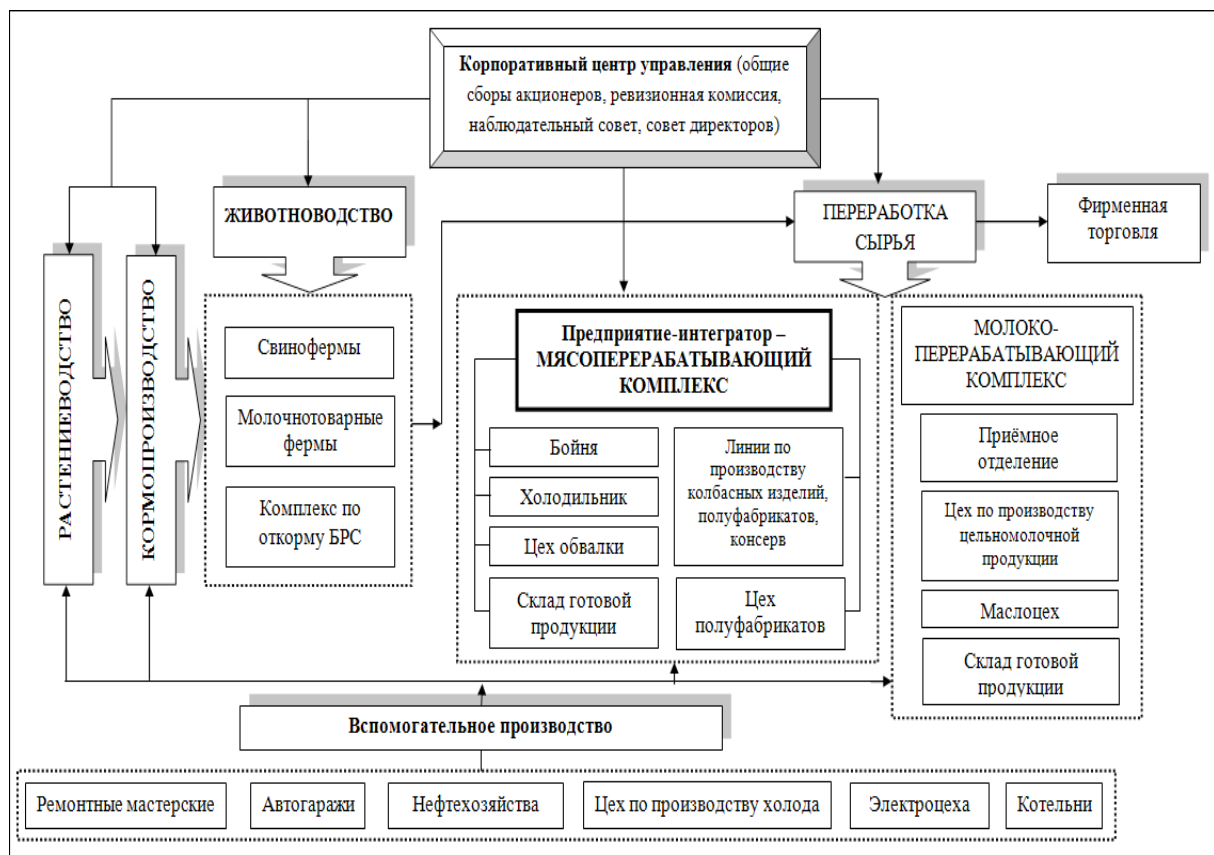


Рис. 1. Модель-схема вертикально интегрированной корпорации в мясопродуктовом подкомплексе АПК

Для эффективной деятельности компании в мясопродуктовом подкомплексе целесообразно создать четырехуровневую схему управления корпорацией, которая предусматривает наличие четырех органов управления: общее собрание акционеров, ревизионная комиссия, исполнительный совет и совет директоров. Компании, которые войдут в состав корпорации, должны специализироваться в различных сегментах рынка, осуществлять перераспределение ресурсов объединенной структуры по технологической цепочке производственных и сервисных процессов. Таким образом, достигается завершенность производственных циклов, открытость структуры ведет к увеличению масштабов межотраслевой интеграции и инвестирования.

Повысить уровень управляемости объединения предприятий и менеджмента корпорации в мясопродуктовом подкомплексе должно происходить за счет перекрестного владения долей собственности в уставных капиталах участников объединения. Критерием эффективности функционирования такой корпорации может быть рост акционерной стоимости компании.

Корпоративный центр управления корпорации должен быть построен на принципах интегрированной модели, объединяющей предприятия растениеводства, кормопроизводства, животноводства и перерабатывающих предприятий, сохраняя при этом их юридическую самостоятельность. Слияния и выкуп 100% долей уставных капиталов других участников корпорации – не предвидится.

В мясоперерабатывающей промышленности, по мнению экспертов, лучшим для деятельности корпорации было бы наличие собственника-хозяина (акционера) с наличием контрольного или блокирующего пакета акций на каждом предприятии.

Важное место в структуре корпоративного управления в мясопродуктовом подкомплексе должна занимать ревизионная комиссия, на которую возложены функции контроля по защите интересов владельцев корпорации (акционеров), кредиторов, работников компании и государства.

Авторы полностью согласны с мнением К.П. Победоносцева, который считает, что создание наблюдательного совета (который существует в других странах мира) не является полезным, поскольку его члены связаны общим интересом с членами правления и мало способны контролировать их, а выбор наблюдательного совета зависит

от тех же лиц, которые формируют правление [12].

Наблюдательный совет, как правило, является пассивным органом и подчиняется исполнительному органу. Но игнорировать наблюдательный совет в модели корпоративного управления невозможно, так как его создание, существование и функции четко прописаны в разделе VIII Закона Украины «Об акционерных обществах» [8]. Поэтому для повышения эффективности деятельности корпорации считаем целесообразным, чтобы председателем наблюдательного совета корпорации был владелец блокирующего пакета акций, а члены наблюдательного совета должны состоять из акционеров или их представителей пропорционально количеству принадлежащих акционерам простых акций.

На основе проведенных экспертных оценок специалистов мясопродуктового подкомплекса, предлагается состав совета директоров корпорации формировать только из исполнительных директоров участников данного объединения, что является гарантией принятия правильных стратегических направлений развития корпорации, принятия решений по использованию ресурсов, инвестиций каждого участника корпорации, обеспечение соответствующей кадровой политики, контроля и мониторинга за деятельностью участников корпорации.

Важнейшие решения, принимаемые советом директоров, должны утверждаться владельцами корпорации или акционером с контрольным пакетом акций, поскольку неограниченные полномочия директоров соответствующих предприятий могут привести к злоупотреблениям, проведении политики, которая не устраивает акционеров.

Как показывает мировой опыт, высокая эффективность производства и более полное удовлетворение потребностей общества в товарах и услугах наблюдается именно в тех странах, где постоянно и систематически занимают вопросы организации управляющей системы, ее совершенствованием и адаптацией к изменениям внешней и внутренней среды. От качества управления зависят как масштабы привлеченных инвестиций, так и результаты их освоения. Именно качеством управления определяется эффективное использование собственных и привлеченных финансовых ресурсов корпорации, решение задач повышения конкурентоспособности, создания благоприятных или, наоборот, неблагоприятных условий для развития предприятия. Правильное перераспределение полномочий в корпорации характеризует уро-

вень корпоративного управления, улучшение которого позволит существенно повысить уровень эффективности функционирования как каждого участника, так и корпорации в целом.

Украинские корпорации требуют научно обоснованных форм и методов управления, которые будут выгодны с экономической точки зрения всем участникам объединения: владельцам, руководству предприятий, работникам корпораций, государству, территориальным органам власти.

Механизмы управления корпорациями в мясопродуктовом подкомплексе должны в соответствии с поставленными глобальными целями их развития предусматривать такие процессы, как реализация основных целей и задач, поставленных отдельными участниками корпорации; структурная самоорганизация, что способствует взаимодействию и взаимосвязи различных участников, обеспечивающих поставки ресурсов, переработку сырья, производство и реализацию продукции для получения прибыли; поддержание устойчивой мотивации участников корпорации, ориентированной на создание новых видов производств; внедрение новых технологий и инновационного менеджмента и маркетинга; совершенствование форм организации труда и производства; реализация творческого и профессионального потенциала всех участников корпорации; обеспечения соответствия экономического поведения участников корпорации принципам и требованиям рыночной экономики; устойчивая поддержка экономической, организационной, правовой, социальной, политической среды, обеспечивающей, с одной стороны, свободу и эффективное развитие компании, с другой – социальную ориентацию ее развития [5].

При организации внутрикорпоративных отношений каждый участник корпорации должен быть сравнительно самостоятельным хозяйствующим субъектом, что предусматривает их экономическую свободу в виде юридического лица. Однако чаще всего экономическая свобода в производстве заключается лишь в подконтрольном владельцам праве распоряжаться, пользоваться и владеть средствами производства, выборе формы организаций труда, технологии и управления производством и т.п. Необходимо же создание у каждого участника корпорации соответствующих внутрикорпоративных подразделений, предназначенных для обеспечения эффективного функционирования корпорации в целом; расширение и интенсификация внутренних корпоративных

отношений; а также разработка внутреннего корпоративного хозяйственного механизма, включающего так называемую клеточную форму управления производством; рациональная система распределения прибыли; стратегическое, ситуационное и оперативное планирование; установление контрактно-договорных отношений между участниками корпорации; система внутренних корпоративных мотиваций, стимулов, санкций и прочее [2; 5].

Эффективность управления должна обеспечиваться принципом вертикального разделения труда, согласно которому осуществляется делегирование полномочий, что устанавливается должностными инструкциями, процедурами, правилами, письменными или устными распоряжениями руководителя. Делегирование полномочий вышестоящих руководителей руководителям низшего уровня обеспечит возможность для руководителей заниматься стратегическими, перспективными задачами; более эффективное управление за счет принятия оперативных решений на уровнях, соответствующих рассматриваемой проблеме; дополнительную мотивацию подчиненных, стимулирование их инициативы; профессиональный рост подчиненных, становление молодых руководителей [5].

Опираясь на проведенные исследования, авторы считают, что основные механизмы эффективного корпоративного управления должны основываться на следующих определенных принципах управления:

- 1) планомерность, пропорциональность и динамизм, направленность управляющей системы на решение не только текущих, но и долгосрочных и стратегических задач развития корпорации с помощью оперативного, долгосрочного и стратегического планирования;
- 2) рациональная организация аппарата управления и управленческого труда;
- 3) целевая совместимость и сосредоточение, суть которых заключается в создании целенаправленной системы управления, ориентированной на решение общей цели или общих целей корпорации;
- 4) сочетание коллегиальности, единоначалия и личной ответственности, непрерывности и надежности, которые предусматривают создание таких условий производства, при которых достигаются стабильность и непрерывность нанесенного режима производственного процесса;
- 5) распределение функций управления, основанное на методах и правилах общественного разделения труда, согласно которым за каж-

дым участником корпорации закрепляется определенная часть управленческой работы;

6) научная обоснованность управления, которая исходит из того, что средства и методы управления должны быть научно обоснованы непрерывным сбором, переработкой и анализом информации с использованием новейшей техники и математических методов;

7) эффективность управления, которая предполагает рациональное и эффективное использование ресурсов производства для выпуска конкурентоспособной продукции;

8) профессионализм, деловитость собственника (-ов) и менеджеров корпорации;

9) совместимость личных, коллективных и государственных интересов, обусловленных об-

щественным характером производства;

10) контроль и проверка исполнения принятых решений, необходимость разработки и реализации конкретных мероприятий по выявлению недостатков, которые не позволяют выполнять производственные задачи участникам корпорации;

11) объективность, полнота и оперативность информации.

Основываясь на результатах проведенного исследования, авторами усовершенствованы действующие и предложены новые механизмы управления корпорацией, адаптированные к современным требованиям создания интегрированных корпоративных формирований в мясопродуктовом подкомплексе (рис. 2).

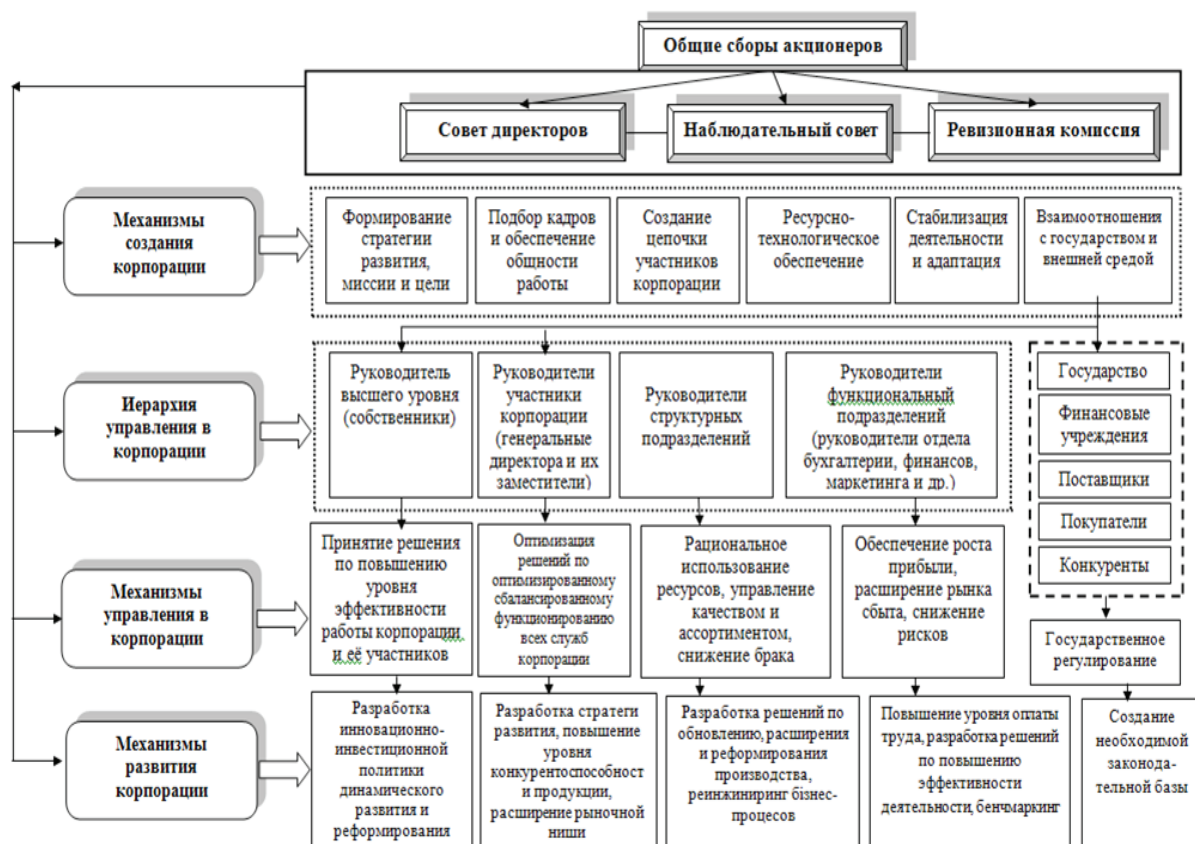


Рис. 2. Система механизмов управления корпорацией в мясопродуктовом подкомплексе

Работа сельхозпроизводителей в корпорации позволит снизить риск производства, который зависит от природно-климатических факторов и стихийности рынка, а также повысить финансовую устойчивость. Каждый из участников интегрированного корпоративного формирования – производители растениеводческой, животноводческой продукции, зерноперерабатывающие и мясоперерабатывающие предприятия, торговые, транспорт-

ные, заготовительно-сбытовые предприятия – заинтересованы в устойчивых производственных и экономических отношениях. Они в рамках корпорации могут обеспечить себе стабильный рынок своих услуг, а поставляя сельскохозяйственным предприятиям технику, запчасти и оборудование с небольшой наценкой, они получают возможность осуществлять расчеты путем закупок сельскохозяйственной продукции по себестоимости

с последующей реализацией в розничной торговле, что важно в условиях хронического кризиса неплатежей.

Создание корпорации направлено на решение таких задач, как повышение экономической эффективности мясоперерабатывающего производства и создания предпосылок для стимулирования производства мяса в сельхозпредприятиях; оптимизация производственной структуры, совершенствования системы управления и организации производства; осуществление инвестиционных проектов с привлечением внешних инвесторов, направленных на укрепление кормовой базы, с целью увеличения объемов производства качественного мяса крупного рогатого скота, свиней, птицы и мясопродуктов, а также приобретение недостающей техники для своевременной и качественной обработки земель в целях производства кормов; улучшения качества и снижения себестоимости продукции, повышения уровня ее конкурентоспособности; установление взаимовыгодных экономических отношений с партнерами (поставщиками товарно-материальных ресурсов и потребителями продукции).

Для формирования корпорации необходимы следующие условия:

- 1) наличие компетентного лидера, способного организовать вокруг себя единомышленников-профессионалов и возглавить большую хозяйственную организацию;
- 2) подготовленность управленческих кадров для работы в условиях рыночной экономики; заинтересованность в создании интегрированного формирования со стороны его потенциальных участников;
- 3) поэтапный и комплексный подход к организации интегрированного формирования.

Корпорацию не следует воспринимать как статическую структуру. В перспективе число ее участников может увеличиваться, если это будет способствовать более эффективной работе предприятий данного интегрированного формирования.

Наряду с общими побудительными мотивами (укрепление партнерских отношений, взаимное кредитование) участники интегрированного корпоративного формирования будут заинтересованы в улучшении не только собственных производственных показателей, но и партнеров по объединению. Например, для сельскохозяйственных товаропроизводителей важно стабильное функционирование зерноперерабатывающего комплекса, как одного из условий организации экономически выгодного производства мяса крупного рогатого скота, свиней и птицы. Мясопродук-

товый подкомплекс и зерноперерабатывающий комплекс заинтересованы в развитии производства мяса, поскольку это позволяет им иметь устойчивый рынок сбыта своей продукции, стабилизировать его и увеличить прибыль, в том числе и в результате возможного в перспективе расширения состава корпорации за счет других сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Мясопродуктовый подкомплекс должен обеспечить себя надежной сырьевой базой и получить возможность более полной загрузки производственных мощностей, ритмично работать, производить продукцию более высокого качества при меньших затратах и тем самым удешевить ее. Таким образом, создавая корпорацию, мясопродуктовый подкомплекс приобретает надежных партнеров, обеспечивающих соответствующие объемы, качество, сроки поставки продукции, обязательность соблюдения договорных условий и взаимовыгодные расчеты. Сбалансированная производственно-отраслевая структура, согласование экономических интересов и четко скоординированная совместная деятельность позволят повысить эффективность деятельности партнеров – участников корпорации в условиях нестабильного рынка мяса и мясопродуктов.

В качестве предприятия-интегратора корпорации предлагается мясоперерабатывающее предприятие – самая консолидирующая структурная единица. Желательно, чтобы это предприятие имело свою фирменную торговлю для реализации продукции, возможность предоставлять транспортные услуги, цеха по производству и ремонту сельскохозяйственной и другой техники, а также осуществлять их продажу.

Создание корпорации в мясопродуктовом подкомплексе предлагается формировать по принципу вертикальной интеграции, которая обусловлена технологическими связями между предприятиями и обеспечивает экономию на масштабе, консолидацию и эффективное использование ресурсов. Весомым источником экономии при осуществлении вертикальной интеграции является экономия предприятий на расходах по рекламе, сбыта продукции, поддержанию оптимального размера запасов.

Преимущества вертикальных интегрированных корпораций подтверждает практический опыт таких действующих на Украине предприятий, как ООО «Глобинский мясокомбинат», ООО «АПК-Инвест», ООО «Мироновский хлебопродукт», ООО «Мелитопольский мясокомбинат»,



ООО «Украгропостач-5», ООО «Росан-Агро». Функционирование этих вертикально-интегрированных формирований в мясопродуктовом подкомплексе обеспечило стабильную работу всех участников; непрерывное действие всего производственного конвейера – растениеводство, кормопроизводство, животноводство, переработка и сбыт продукции; управление, оперативный учет, контроль и рациональное использование всех ресурсов – материальных, финансовых, человеческих и иных; создание условий для конкурентной среды и адаптация к специфическим условиям украинского рынка в переходный период.

Подытоживая проведенные исследования, авторы акцентируют внимание на том, что создание вертикально-интегрированной компании в мясопродуктовом подкомплексе позволит организовать производство, переработку и сбыт сельскохозяйственной

продукции, в частности мяса, на основе замкнутого технологического и финансового цикла в интересах всех участников; наладить на взаимовыгодной основе производственно-экономические связи между участниками по поставкам скота и птицы, кормов, зерна и упростить процесс согласования интересов; более полно использовать производственные мощности всех участников подкомплекса мясопродуктов; повысить оперативность и маневренность распоряжения техническими, финансовыми и другими ресурсами; активизировать работу с инвесторами, направить материально-технические и финансовые средства в наиболее «узкие» места; защитить интересы участников перед другими субъектами рынка; организовать взаимное кредитование в рамках интегрированного формирования; выработать и осуществить стратегию совместной, взаимовыгодной работы участников.

#### *Библиографический список*

1. Господарський кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV з наступними змінами та доповненнями // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18, № 19–20, № 21–22. – Ст. 144.
2. Кукура С.П. Теория корпоративного управления: монография. – М., 2004.
3. Довгань Л.Є., Пастухова В.В., Савчук Л.М. Корпоративне управління: навч. посібник. – Київ, 2007.
4. Чернышев С. Современные корпорации монография: [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.ckpr.ru/biblio/text okpr/16151.htm>.
5. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Симоненко Ю.Г. Корпоративне управління: підручник. – Київ, 2008.
6. Козаченко Г.В., Воронкова А.Е. Корпоративне управління: підруч. для вузів. – Київ, 2001.
7. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 року № 1576-XII з наступними змінами та доповненнями // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 49. – Ст. 682.
8. Про акціонерні товариства: Закон України від 17.09.2008 № 514-VI з наступними змінами та доповненнями // Відомості Верховної Ради України. – 2008. – № 50–51. – Ст. 384.
9. Про цінні папери та фондовий ринок: Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV з наступними змінами та доповненнями // Відомості Верховної Ради України. – 2006. – № 31. – Ст. 268.
10. Про холдингові компанії в Україні: Закон України від 15.03.2006 № 3528-IV з наступними змінами та доповненнями // Відомості Верховної Ради України. – 2006. – № 34. – Ст. 291.
11. Корпорация в системе общественного производства : монография / Л.И. Дмитриченко, Т.С. Чунихина, Л.А. Дмитриченко, А.Н. Химченко. – Донецк, 2010.
12. Победоносцев К.П. Курс гражданского права. Часть третья: Договоры и обязательства. – М., 2003.

#### *References*

1. Gospodarskyj kodeks Ukrayiny: Kodeks Ukrayiny vid 16.01.2003 №436-IV z nastupnymy zminamy ta dopovnennyamy // Vidomosti Verhovnoyi Rady Ukrayiny. – 2003. – №18, №19–20, №21–22.
2. Kukura S.P. Teoryya korporatyvnogo upravlenyya: monografyya. – M., 2004.
3. Dovgan L.E., Pastuxova V.V., Savchuk L.M. Korporatyvne upravlinnya: navch. posibnyk. – Kyiv, 2007.
4. Chernyshev S. Sovremennyye korporacyu: monografyya [Elektronic resourse]. – URL: <http://www.ckpr.ru/biblio/text okpr/16151.htm>.
5. Mostenska T.L., Novak V.O., Luczkyj M.G., Symonenko Yu.G. Korporatyvne upravlinnya: pidruchnyk. – Kyiv, 2008.

6. Kozachenko G.V. Korporatyvne upravlinnya: pidruch. dlya vuziv / V.G. Kozachenko, A.E. Voronkova. – Kyiv, 2001.
7. Pro gospodarski tovarystva: Zakon Ukrayiny vid 19.09.1991 roku №1576-XII z nastupnymy zminamy ta dopovnennyamy // Vidomosti Verhovnoyi Rady Ukrayiny. – 1991. – №49.
8. Pro akcionerni tovarystva: Zakon Ukrayiny vid 17.09.2008 №514-VI z nastupnymy zminamy ta dopovnennyamy // Vidomosti Verhovnoyi Rady Ukrayiny. – № 50–51. – 2008.
9. Pro cinni papery ta fondovyj rynek: Zakon Ukrayiny vid 23.02.2006 №3480-IV z nastupnymy zminamy ta dopovnennyamy // Vidomosti Verhovnoyi Rady Ukrayiny. – 2006. – №31.
10. Pro holdyngovi kompaniyi v Ukrayini: Zakon Ukrayiny vid 15.03.2006 №3528-IV z nastupnymy zminamy ta dopovnennyamy // Vidomosti Verhovnoyi Rady Ukrayiny. – 2006. – № 34.
11. Korporacyya v systeme obshhestvennogo proyzvodstva: monografyya / L.Y. Dmytrychenko, T.S. Chunyhyna, L.A. Dmytrychenko, A.N. Hymchenko. – Doneczk, 2010.
12. Pobedonoscev K.P. Kurs grazhdanskogo prava. Chast tretya: Dogovory y obyazatelstva. – M., 2003.