

## СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В АГРОБІЗНЕСІ

*Встановлено, що в Україні відбуваються процеси, які сприяють концентрації виробництва та розвитку нових організаційних структур – вертикально інтегрованих об'єднань. Розглянуто інтеграційні мотиви та чинники ефективності інтегрованого формування. Визначено етапи та процес прийняття рішення про інтеграцію. Досліджено значення та переваги діяльності вертикально інтегрованих об'єднань для вітчизняного агробізнесу з точки зору підвищення конкурентоспроможності агентів ринку.*

### Постановка проблеми

Структурні трансформації економіки призвели до необхідності більш детального вивчення аспектів функціонування і розвитку суб'єктів господарювання. Все частіше спостерігається активізація процесу концентрації капіталу, динамічне зростання торгівлі, підвищення технологічної взаємозалежності та загострення конкуренції. Такі ринкові реалії зумовили необхідність пошуку можливих шляхів розкриття потенціалу вітчизняного агробізнесу. В даному контексті важливу роль відіграє активізація інтеграційних механізмів, які забезпечують динамічність розвитку суб'єктів і дозволяють отримувати синергетичні ефекти від взаємодії багатопрофільних підприємств.

### Аналіз останніх досліджень

Проблематика процесів інтеграції господарюючих суб'єктів постійно знаходиться в полі зору зарубіжних і вітчизняних науковців. Значний внесок у створення теоретичних і методологічних основ для вивчення вертикальної інтеграції, а також для розробки принципів визначення ефективності діяльності вертикально інтегрованих господарських структур, зробили: П. Джоскоу, Дж. Стакі, А. Стрікленд, Ж. Тіроль, А. Томпсон, О. Уільямсон, О. Харт та ін. У нашій країні науковий інтерес до вертикальної інтеграції тільки починає розширюватися, тим не менше, слід відзначити таких вітчизняних дослідників у цій сфері, як В. Андрійчук, П. Гайдуцький, Т. Дудар, В. Зіновчук, М. Малік, П. Саблук, О. Шпичак, Г. Черевко. Серед російських науковців питанням вертикальної інтеграції займалися С. Авдашева, С. Губанов, В. Дементьєв, В. Крюков, Б. Мільнер, А. Мовсесян, І. Храброва, Р. Шагівєв, І. Шиткіна. Одні вчені акцентують увагу на дослідженні ефективності інтеграції, інші – на

---

© І.Ю. Пелешко

\* Науковий керівник – д.е.н., професор В.В. Зіновчук

класифікації її форм чи окресленні передумов виникнення. Спостерігається недостатній рівень застосування інтеграційних концепцій до вітчизняних реалій, особливо у сфері агробізнесу. У зв'язку з цим виникає необхідність більш детального дослідження розвитку інтеграційних процесів.

Метою статті є обґрунтування необхідності налагодження структурних взаємовідносин між аграрними підприємствами.

### **Об'єкт і методика дослідження**

Об'єктом дослідження є процес інтеграції аграрних підприємств.

Системний метод наукового пізнання дозволив розглянути й проаналізувати всі явища та процеси розвитку інтеграції у взаємозв'язку та взаємозалежності, а прийоми абстрактно-логічного методу, зокрема методів індукції і дедукції, аналізу і синтезу та співставлення явищ – здійснити систематизацію окремих фактів, сформулювати теоретичні узагальнення, висновки і пропозиції.

### **Результати досліджень**

Інтеграція означає об'єднання економічних суб'єктів, поглиблення їх взаємодії, розвиток зв'язків між ними. Економічна інтеграція виявляється як у розширенні та поглибленні виробничо-технологічних зв'язків, спільному використанні ресурсів, об'єднанні капіталів, так і у створенні одне одному сприятливих умов здійснення економічної діяльності, усуненні взаємних бар'єрів. Вертикальна інтеграція означає об'єднання підприємств, які спеціалізуються на виробництві окремих видів продукції, необхідних для випуску кінцевого продукту.

Доцільність вертикальної інтеграції аргументується передусім технологічною взаємозалежністю, тим, що послідовні процеси, які збігаються у часі та просторі, вимагають певних схем ефективного виробництва. Крім того, важливим чинником ефективності інтегрованої структури є наявність у неї координаційного потенціалу, який іноді перевищує відповідний потенціал ринку у зв'язку з перспективою скорочення трансакційних витрат [9, с. 34].

Вертикальна інтеграція передбачає наявність певних передумов [5]. Найважливішими з них є такі: забезпечення джерелами сировини, що контролюються; намагання контролювати ринки збуту кінцевої продукції; досягнення економії на масштабі виробництва внаслідок концентрації капіталу і виробництва, єдиної інфраструктури і можливості маневру капіталом потужностями; потомками сировини та продукції; необхідність створення організації виробництва та збуту готової продукції, що має ефективне управління і яка зумовлена природними, технологічними та економічними факторами; сприяння інтеграції вертикально структурованих компаній у світові ринки відповідних товарів та забезпечення конкурентоспроможності таких структур.

З метою реальної оцінки стану аграрного сектора та його готовності стати повноправним агентом світового продовольчого ринку Міністерством аграрної політики спільно з науковцями проведена оцінка конкурентоспроможності підприємств АПК України. Результати досліджень свідчать про наявність трьох

груп продукції за рівнем конкурентоспроможності, відносно яких необхідно застосовувати відповідні стратегії (табл. 1).

Таблиця 1. Групи продукції АПК України за рівнем конкурентоспроможності

Групи продукції за рівнем конкурентоспроможності	Види продукції	Стратегія дій
I. Група конкурентоспроможної продукції	Насіння соняшнику і продукти його переробки, продовольче і фуражне зерно і продукти його переробки, насіння сої і продукти її переробки	Утримання існуючих позицій та підвищення конкурентоспроможності за рахунок інтенсифікації виробництва та поглиблення рівня переробки. Умовою інтенсифікації є виконання технологій виробництва та переоснащення основних фондів галузі. Для виконання першої умови необхідно в 1,6–2 рази збільшити обсяг оборотних коштів, які щорічно залучаються у виробництво, а другої – залучення інвестицій в обсязі близько 5 млрд грн щорічно протягом 3–4 років
II. Група продукції перспективної конкурентоспроможності	М'ясо птиці, овочі, яйця, молоко та молокопродукти, картопля, мед	Створення сприятливих умов для швидкого зростання конкурентоспроможності продукції за рахунок залучення інвестицій і відповідної державної підтримки. Використання внутрішніх резервів (ефекту від вертикальної інтеграції, який забезпечить зниження трансакційних витрат і кумулятивний ефект від різних видів господарської діяльності)
III. Група продукції з низькою перспективою створення конкурентоздатності	Яловичина, цукор, льон, фрукти, виноград	Визначення соціально значущих галузей, щодо яких, у разі неможливості або неефективності залучення необхідних інвестиційних ресурсів за рахунок стабільності створених державою умов, повинна бути прийнята умова про реструктуризацію галузі

Джерело: [8–6].

В умовах перехідної економіки відсутність розвинутої системи інституційних засад посилює стимули підприємства до вертикальної інтеграції, що пояснюється рядом причин [1–26]. По-перше, погане виконання та законодавчий захист контрактів збільшують невизначеність у питаннях своєчасності постачання сировини, матеріалів, оплати кінцевого продукту, ненадійність торговельного партнера, складність його притягнення до відповідальності за збитки. Посилення

вертикальних зв'язків дозволяє мінімізувати втрати, зумовлені відсутністю належної системи захисту контрактів.

Другою причиною зацікавленості підприємств у посиленні вертикальної інтеграції у перехідний період, особливо на його ранніх стадіях, є їх намагання зменшити негативний ефект дезорганізації, викликаной розвалом старих виробничих зв'язків і складністю встановлення нових. Через “дезорганізаційний ефект” підприємства підвищили ступінь вертикальної інтеграції шляхом збільшення частки внутрішнього виробництва сировини та матеріалів. По-третє, в умовах недостатньо розвинутих фінансових ринків стимулом до вертикальної інтеграції є обмеження ліквідності. Підприємства з проблемами ліквідності, дефіцитними ліквідними ресурсами за допомогою вертикальної інтеграції перетворюють трансакції з проміжними продуктами (доставка сировини і матеріалів виробнику кінцевого продукту) в межах однієї інтегрованої компанії на внутрішні операції, для здійснення яких не потрібні дефіцитні кошти. Тому внаслідок кризи неплатежів посилення вертикальних зв'язків стало важливим елементом стратегії виживання підприємств.

Треба враховувати неоднозначні оцінки вертикальної інтеграції. Незважаючи на те, що досить багато дослідників довели ефективність вертикально інтегрованих структур, є автори, які зосереджують увагу на негативних рисах вертикальної інтеграції, на можливих загрозах для розвитку конкурентного середовища. Її прибічники підкреслюють, що єдиний спосіб становлення конкурентоспроможних аграрних структур – це концентрація капіталу і виробничих потужностей, їх інтеграція за вертикальним технологічним принципом. Така інтеграція, на їх думку, підвищує ефективність виробництва за рахунок зниження трансакційних витрат та зменшення опосередкованого оподаткування проміжних продуктів виробництва.

Противники інтеграції вважають, що потрібно більше приділяти уваги дослідженню витрат і загроз від вертикальної інтеграції, ніж аргументам на її користь [1–28]. На їх думку, чіткі й детальні критерії оцінки об'єднань повинні включати параметри, які розрізняють проконкурентні й антиконкурентні об'єднання, враховувати всі витрати на потенційні вигоди при їх утворенні. Вони вважають, що однією з головних умов для дозволу вертикальної інтеграції є відсутність перепон для конкуренції, які можуть виникнути при створенні вертикально інтегрованої структури. Зрозуміло, що організація будь-якої структури вимагає глибокої аргументації, застосування для цього сукупності показників, які характеризують усі здобутки та негативні наслідки її появи.

Взагалі, без чіткої обґрунтованості, визначення конкретних способів та методів вертикального інтегрування, встановлення певних механізмів взаємодії його учасників неможливо досягти ефективності нової об'єднаної структури, підвищити її конкурентоспроможність. Проте визначення вирішальним чинником доцільності вертикальної інтеграції зниження або підвищення рівня конкуренції є, на нашу

думку, дуже дискусійним питанням. Адже треба враховувати значні зміни у конкурентних процесах у світовому господарстві, загострення міжнародної технологічної конкуренції, що відбувається передусім на рівні саме інтегрованих утворень. З іншого боку, вертикальна інтеграція в перехідних умовах за відсутності ефективного інституційного середовища перетворюється на важливий елемент механізму адаптації аграрних підприємств до ринку.

Слід враховувати, що в Україні вже склалася відкрита економіка, на яку безпосередньо діють зовнішні чинники і, насамперед, міжнародна конкуренція. Особливістю поглиблення вертикальної інтеграції стає звуження простору для конкуренції на внутрішньому ринку, що може навіть викликати стагнацію малого і середнього бізнесу. Однак навряд чи адекватним способом від цього буде протидія створенню інтегрованих структур та посилення жорсткості антимонопольної політики. Треба мати на увазі, що саме в розширенні кола великих національних інтегрованих компаній міститься основний резерв економічного зростання і підвищення конкурентоспроможності, який може стимулювати розвиток сектора малих і середніх підприємств.

Завдання полягає у створенні інститутів, здатних компенсувати обмежені можливості ринкових механізмів на етапі їх становлення. Такими інститутами є інтегровані формування. Незважаючи на відсутність належних інституційних умов, відповідних нормативно-правових регуляторів, в Україні відбуваються процеси, що сприяють концентрації виробництва, становленню нових організаційних структур. Про посилення тенденції до консолідації капіталу свідчить активізація формування об'єднань підприємств в останні роки (табл. 2). Також спостерігається зростання концентрації власності в межах вертикально інтегрованих структур. У певному розумінні вже можна говорити про подолання наслідків приватизації, яка спричинила розірвання колишніх галузевих та міжгалузевих зв'язків.

Вважається, що в пострадянських країнах на сучасному етапі оптимальним варіантом інтегрованої структури є сукупність підприємств і організацій, координація дій яких виходить за межі звичайних контрактів на ринках товарів і капіталів, але відбувається це при збереженні статусу підприємств інтегрованої структури як окремих суб'єктів господарювання та одночасному виділенні центральної ланки, що здійснює координацію [4–32].

Інтеграція підприємств в єдину цілісну структуру має бути спрямована на досягнення основної цілі – максимізацію прибутку за рахунок об'єднання ресурсів. Проте навіть якщо відносини співробітництва вигідні для більшості учасників, їх все одно важко налагодити. Найбільш складні питання забезпечення синергії пов'язані з пошуком системи принципів сумісної поведінки на ринках, механізмів підпорядкування особистих інтересів загальній стратегії та визначенням раціонального співвідношення централізації та децентралізації управління.

Таблиця 2. Кількість об'єднань підприємств, що внесені до Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України, од. на початок року

Вид об'єднання	1997	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2007 до 1997, %
Асоціація	1902	2516	2435	2458	2497	2679	2751	2841	149,3
Корпорація	332	609	648	717	761	798	824	842	253,6
Консорціум	51	57	61	62	66	77	80	84	164,7
Концерн	353	380	385	395	388	397	406	403	114,1
Інші об'єднання юридичних осіб	1194	2123	2141	2115	2082	2061	1971	1880	157,4

Джерело: розраховано за даними [7].

Однією з основних засад сучасного управління, яка має враховуватися при визначенні загальних методологічних особливостей стратегії об'єднання, є безперервність розвитку організації, що означає об'єктивну необхідність її реагування на зміни технологічних, економічних, соціальних, політичних реалій зовнішнього середовища. Характер стратегії об'єднання має враховувати його тип залежно від меншої або більшої жорсткості. Одержати позитивний результат можливо тільки за умови високої якості інтеграції окремих компонентів системи.

Рішення щодо залучення в інтеграційний процес слід приймати поетапно, враховуючи зовнішні і внутрішні фактори впливу на інтегровану структуру (рис. 1). До зовнішніх факторів належать: якість продукції; наявність попиту на продукцію; рівень конкуренції; наявність посередників; науково-технічні розробки; екологічні обмеження. До внутрішніх факторів належать: забезпеченість виробництва необхідними ресурсами; наявність кваліфікованого персоналу; прибутковість; низький рівень ризику інтеграції виробництва. Вивчення внутрішніх факторів базується на аналізі витрат на кожній виробничій стадії і за кожним видом продукції, що дозволяє встановити провідні фактори, за допомогою яких можна досягти додаткового ефекту від вертикальної інтеграції. Аналіз зовнішніх факторів може ґрунтуватися на результатах маркетингового дослідження.

Якість інтеграційної взаємодії не досягається автоматично, внаслідок самого об'єднання. Потрібна послідовна реалізація принципу системності шляхом чіткого визнання цілей та тісної взаємодії компонентів інтегрованої структури щодо їх досягнення. При недодержанні цих вимог сумарні підсумки діяльності

системи призведуть до негативного синергетичного ефекту, тобто сумісна діяльність у межах системи характеризуватиметься меншими результатами, ніж сума результатів роботи окремо діючих елементів.

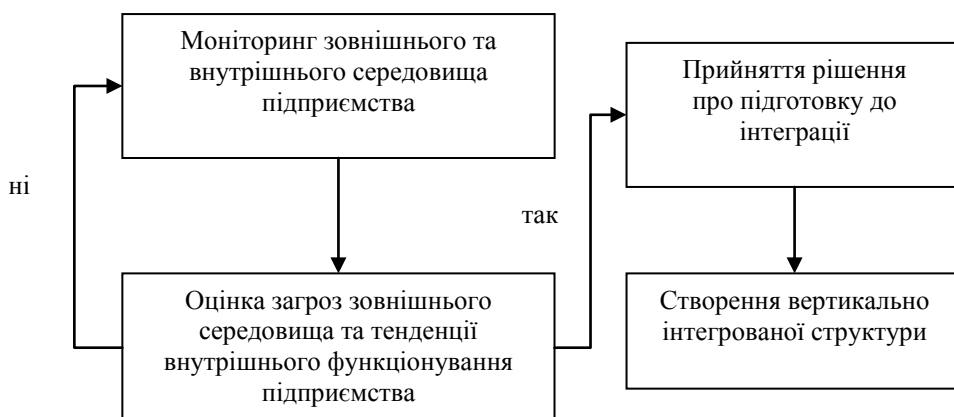


Рис. 1. Етапи прийняття рішення про інтеграцію

Джерело: власні дослідження.

Тісна взаємодія компонентів системи передбачає виважене сполучення інтересів цілого та його складових частин. Технологія знаходження стратегічного балансу інтересів усіх учасників інтегрованої структури (виробничих, фінансових, торговельних, науково-технічних, організаційних тощо) пов'язана з формуванням ефективного мотиваційного механізму, який забезпечить їх матеріальну зацікавленість у досягненні загальних цілей шляхом обґрунтованого розподілу сукупного доходу між учасниками об'єднання. Якщо інтереси окремих організацій, які ввійшли в групу, зайдуть у суперечність, то її існування буде неможливим, і вона розпадеться. Слабкий взаємозв'язок інтересів, не підкріплений матеріальними стимулами, призведе до зниження системної стійкості груп – тобто здатності даної системи зберігати організаційну структуру.

Процес інтеграції являє собою сукупність взаємопов'язаних заходів, які включають у себе прийняття рішення про залучення в інтеграційний процес, дослідження потенціалу інтегрованої структури, діяльність в інтегрованій єдності й оцінку результатів від системного функціонування (рис. 2).

Виділяються два основних типи стимулів, які впливають на ухвалення рішень про інтеграцію, – зовнішні і внутрішні. Зовнішні стимули визначаються вимогами структури того чи іншого ринку до реальних або потенційних його учасників, а також діями фірм, що на ньому функціонують. До внутрішніх стимулів можна віднести всі ті реальні або потенційні переваги, які одержує

фірма внаслідок інтеграції. Внутрішні переваги інтеграції є результатом ефективної взаємодії учасників групи. Міра досягнення фірмою зовнішніх переваг безпосередньо залежить від досягнення внутрішніх вигод, тобто від ефективності взаємодії учасників групи.

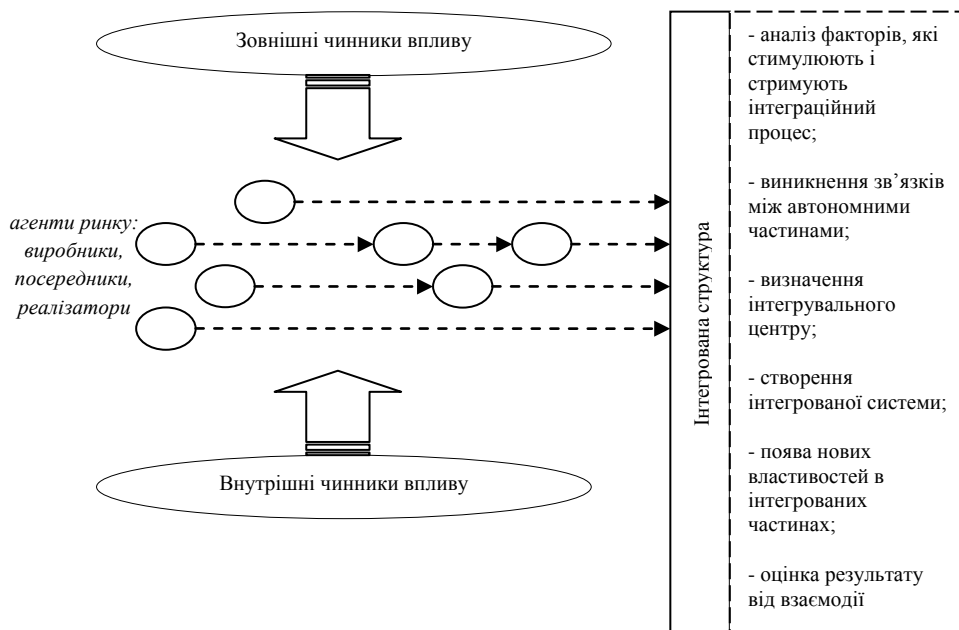


Рис. 2. Процес створення вертикально інтегрованої цілісності

Джерело: власні дослідження.

Крім загальних переваг, властивих великим виробництвам, вертикально інтегровані структури мають специфічні, властиві саме цьому типу інтеграції позитивні риси. Найважливішими перевагами вертикальної інтеграції є: підвищення ефективності управління, забезпечення незалежності від зовнішнього середовища, підвищення якості продукції внаслідок посиленого контролю на всіх стадіях виробництва, зниження транзакційних витрат, збільшення ринкової влади компанії. Формування вертикально інтегрованої структури вимагає певних витрат. Але багатоаспектний ефект від функціонування в межах вертикально інтегрованої структури при її оптимальній побудові може істотно перевищити витрати, пов'язані з процесом об'єднання підприємства в єдину структуру. Ефективність цієї структури безпосередньо залежить від того, наскільки взаємопов'язані та збалансовані учасники формування, зокрема і за виробничою потужністю.



Важливою перевагою вертикальної інтеграції є концентрація ресурсів. Вона дозволяє дуже гнучко оперувати коштами, здійснювати інвестиційні маневри, досягати економії на закупках. В інтегрованих компаніях діє централізація управління, планування і контролю. Усі умови формування сукупного доходу перебувають під контролем компанії. Вертикально інтегрована побудова організаційної структури дозволяє забезпечити високу частку накопичення, тому що ресурси не розпорошуються, а концентруються і централізовано розподіляються за вибраними напрямками.

Аналіз ефективності формування та функціонування вертикальної структури в агробізнесі має складатися з таких основних стадій: оцінка потенційної ефективності вертикальної інтеграції на засадах комплексного аналізу стимулів, які можуть бути реалізовані вертикально інтегрованою структурою; оцінка найбільш потрібних для включення у вертикально інтегровану структуру підприємств, яка дозволить визначити оптимальний склад учасників, що об'єднає весь технологічний цикл виробництва та реалізації продукції; моніторинг функціонування сформованої вертикально інтегрованої структури, який буде надавати достатню оперативну та об'єктивну інформацію, необхідну для визначення напрямів підвищення ефективності та сталості функціонування вертикально інтегрованого формування; зменшення кола її учасників (передусім тих, які вичерпали ресурс ефективності господарських зв'язків) або збільшення цього кола – організація нових інтеграційних зв'язків між існуючими партнерами або включення до взаємодії нових.

### **Висновки та перспективи подальших досліджень**

Сучасний розвиток агробізнесу свідчить про невідповідність існуючого рівня виробництва вимогам інноваційного суспільства, впровадження повільними темпами технологічних нововведень та зниження інноваційної активності підприємств. Інтегровані форми господарювання утворюються в основному спонтанно, незважаючи на існуючі перешкоди, пов'язані з перехідним станом національної економіки. Водночас формування нових організаційних структур ускладнюється обставинами правового, кон'юнктурного і концептуального характеру. Налагодження балансу взаємодії усіх учасників інтегрованої системи має забезпечуватися дієвим мотиваційним механізмом, який забезпечить їх зацікавленість у досягненні загальних цілей при додержанні інтересів кожної зі сторін. У розширенні кола інтегрованих компаній міститься основний резерв економічного зростання і підвищення конкурентоспроможності, який може стимулювати розвиток сектора малих і середніх підприємств.

Перспективи подальших досліджень слід спрямувати на дослідження мотиваційних чинників створення вертикально інтегрованих структур та визначення впливу їх діяльності на розвиток вітчизняного агробізнесу.

---

---

### Література

---

---

1. *Акімова І.* Стимулы вертикальной интеграции / *И. Акімова, А. Щербак* // Конкуренция. – 2002. – № 1. – С. 26–28.
  2. *Бідзюра І.П.* Основи підприємницької діяльності та агробізнесу: навч. посібник [для студ. екон. спец. вищ. аграр. закл. освіти] / *І.П. Бідзюра, В.К. Збарський, М.М. Льчук.* – К., 2001. – 320 с.
  3. *Гесць В.М.* Перспективи аграрних трансформацій та їх вплив на розвиток подій в економіці України / *В.М. Гесць* // Економіка АПК. – 2006. – № 7. – С. 13–17.
  4. *Егоров С.* Создание интегрированных структур в высокотехнологическом комплексе / *С. Егоров, С. Маринин* // Экономист. – 2004. – № 6. – С. 30–36.
  5. *Зуденко В.В.* О разработке экспресс-анализа эффективности формирования вертикально интегрированных финансово-агропромышленных структур [Электронный ресурс] / *В.В. Зуденко, М.А. Денисенко.* – Режим доступа: <http://www.dis.ru/manag>
  6. Офіційний сайт Держкомстату України [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua>
  7. Статистичний щорічник України за 2006 рік / Держкомстат України; під ред. *О. Г. Осауленко.* – К.: Консультант, 2007. – 551 с.
  8. *Супіханов Б.К.* Про підвищення конкурентоздатності аграрного виробництва в сучасних умовах / *Б.К. Супіханов* // Економіка АПК. – 2008. – № 5. – С. 3–8.
  9. *Уильямсон О.И.* Вертикальная интеграция производства: соображения по поводу неудач рынка // Вехи экономической мысли: в 5-ти т.; под ред. *В.М. Гальперина.* – Теория фирмы. – Спб.: Экон. школа, 2000. – Т. 2. – 534 с.
  10. Український клуб аграрного бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://agribusiness.kiev.ua/uk/news/ucab/26-012010/1264502952>
  11. *Федулова Л.І.* Технологічна конкурентоспроможність економіки: виклики та шляхи для України / *Л.І. Федулова* // Економист. – 2007. – № 12. – С. 32–36.
  12. *Arrow K.J.* Vertical Integration and Communication / *K.J. Arrow* // Bell Journal of Economics. – 1975. – Vol. 6. – P. 173–183.
  13. *Cheung S.* The contractual Nature of The Firm / *S. Cheung* // Journal of Law and Economics. – 1983. – Vol. 26 (1). – P. 1–22.
  14. *Williamson Oliver E.* Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives / *Oliver E. Williamson* // Administrative Science Quarterly. – 1991. – Vol. 36 (2). – P. 269–294.
- 
-