

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЛЕВКІВСЬКИЙ ЄВГЕНІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 338.43: 330,34

**ДИСЕРТАЦІЯ
РОЗВИТОК ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР АГРАРНОГО
БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Спеціальність: 051 “Економіка”

Галузь знань 05 “Соціальні та поведінкові науки”

Подається на здобуття ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Є.В. ЛЕВКІВСЬКИЙ

Науковий керівник:

Скидан Олег Васильович,

доктор економічних наук, професор

АНОТАЦІЯ

Левківський Є.В. Розвиток вертикально інтегрованих структур аграрного бізнесу в умовах глобалізації. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – “Економіка”, галузь знань 05 “Соціальні та поведінкові науки”. Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2023.

Дисертацію присвячено комплексному науковому дослідженню теоретико-методичних підходів та розробці і обґрунтуванню перспективних напрямів вертикальної інтеграції в аграрному секторі економіки України під впливом глобалізаційних процесів.

В *теоретичній частині* дисертації знайшли відображення історичні витoki вертикальної інтеграції за період від “зеленої революції” до початку ХХІ ст., тобто епохи продуктивного сільського господарства з високим рівнем індустріалізації, міжгалузевої інтеграції та світового визнання його ролі як життєзабезпечуючої галузі. Встановлено, що в результаті поглиблення ринкових відносин та трансформаційних змін внаслідок інтенсифікації аграрного виробництва склалася висококонкурентне середовище для формування системи вертикальних зав’язків між процесами виробництва, переробки та реалізації, що слугувало виникненню багатьох теорій розвитку вертикальної інтеграції. Відображені еволюційні особливості становлення різного роду теорій щодо наповнення змісту, змін форм, переваг та недоліків вертикальної інтеграції в країнах світу. Під впливом розширення ринкових відносин і промислової індустріалізації, вертикально інтегровані структури стають все більш затребуваними з позиції збільшення обсягів сільськогосподарського виробництва, а отже потребують повнішого наукового теоретично-прикладного дослідження механізмів їх дії та економічної вигоди.

Узагальнення теоретичних підходів до процесів вертикальної інтеграції дозволило більш глибоко з'ясувати сутність та структуру інтеграційних зав'язків, які характерні для більшості галузей економіки. Враховуючи основні положення та механізми здійснення інтеграційних процесів, різноманіття підходів вітчизняних та зарубіжних науковців, специфічні особливості інтеграційних структур в сфері бізнесу, сформовано позицію щодо визначення категорії “вертикальна інтеграція” в аграрному бізнесі. Зокрема, вертикальна інтеграція представлена як механізм, в якому ланцюжок поставок належить певній компанії, а кожен учасник цього ланцюжка виробляє інший продукт або специфічну для ринку послугу. Таким чином, формується різноманітний товарний асортимент для задоволення загальної потреби споживачів та попиту світового ринку. Розвиток та щільність інтеграційних зв'язків в різних сферах, а також життєдіяльність інтегрованої структури, забезпечуються завдяки притаманним властивостям вертикальній інтеграції.

У даному дослідженні упорядковано класифікаційні ознаки агропромислової інтеграції за організаційною формою ведення виробництва та за складом учасників інтеграційних відносин (горизонтальна і вертикальна), які більшою мірою розкривають мету інтеграції – збільшення доданої вартості і підвищення ефективності діяльності. З огляду на сучасні тенденції та перспективність такого світового явища, як глобалізація, поглиблено зміст поняття “вертикальна інтеграція в аграрному секторі”, у якому акцентовано на таких ключових рисах цього процесу, як продовольча безпека, конкурентоспроможність, економічне зростання, рівень життя, якість продукції. В умовах російської агресії, руйнування інфраструктурних об'єктів та зміни логістичних напрямків експорту агропродовольчої продукції доводиться про необхідність комплексного інституційно забезпеченого підходу й створення організаційно-економічних засад для подальшого розвитку структур вертикальної інтеграції удосконаленої якості з підсиленням функції соціальної відповідальності бізнесу. Незважаючи на функціонування вертикально інтегрованих структур, зокрема в сільському господарстві, в умовах

непередбачуваності, високого ступеня ризику та ймовірних втрат внаслідок військових дій, вони продовжуватимуть відігравати ключову роль в сфері економічного зростання країни та трансформаційних змін в державному регулюванні соціально-економічного розвитку. Враховуючи поширення процесів вертикальної інтеграції на велику кількість країн світу, проаналізовано комплекс причин економічного, організаційного та екологічного характеру, які мають відповідати Цілям сталого розвитку, євроінтеграційним пріоритетам України та новим цілям Спільної аграрної політики ЄС (САП ЄС).

Особливе місце серед вертикально інтегрованих структур належить агрохолдингам. Агрохолдинги стрімко змінили обличчя сільського господарства, ставши об'єктивною реальністю сьогодення. Їх виникнення, з одного боку, стало наслідком слабкості інституційної системи в бізнес-середовищі, зростання світового попиту на агропродовольчу продукцію, припливу капіталу з інших галузей економіки, з другого боку, сучасний агрохолдинг – це організаційна форма аграрного бізнесу, яка здатна підвищити ефективність виробництва реального сектора економіки, створювати та використовувати інноваційні технології, здійснювати позитивний вплив на виробничу та соціальну інфраструктуру регіонів, сприяти зростанню зайнятості. Перераховані основні чинники, що сприяють розвитку агрохолдингів не є однозначними, оскільки такого типу великомасштабні агропромислові формування мають сприяти й розвитку малого і середнього агробізнесу, зокрема фермерству. Відповідно у дисертації розглянуто такий напрям перспективного розвитку агрохолдингів, як конвергенція. Можна стверджувати, що через цей процес досягається синергетичний ефект від взаємодії аграрних холдингів та підприємств різних форм господарювання в сільському господарстві.

В *аналітичній частині* розкрито глобальний профіль вертикальної інтеграції в аграрному бізнесі, який сформувався під впливом сучасних процесів діджиталізація та можливостей штучного інтелекту, розвитку органічного землеробства, що змінили не тільки ланцюги поставок і

можливості створення доданої вартості, але й слугували виникненню нових моделей ведення аграрного бізнесу. Метою основних орієнтирів моделей агробізнесу визначився перехід сільського господарства на принципи сталості, що змінило бізнес-ідеологію вертикальної інтеграції. Сталий глобальний контент вертикалізації агробізнесу розглянуто як сценарій поєднання економічних чинників (стремління до підвищення економічної ефективності), змін в ринкових механізмах економік окремих країн світу і особливостей антимонопольної політики, етичних питаннях ведення бізнесу, зокрема у сфері довіри до бізнес-партнерів, які формують ланцюг створення доданої вартості. Встановлено, що в процесі універсалізації вертикальної інтеграції в агробізнесі виникли та функціонують різні регіональні моделі, які мають суттєві відмінності.

Здійснено аналіз світової практики інтеграційних процесів на прикладі компаній США (бізнес-кейс зворотної вертикальної інтеграції в агробізнесі, ЄС (механізм контрактації, який сприяє розширенню виходу на ринок для малих господарств, можливостей кредитування та доступу до технологій, удосконаленню управління ризиками, зайнятості сільського населення та комерціалізації фермерства), Китаю (реалізації комплементарних інтересів суб'єктів галузі свинарства та її сталого розвитку), Бразилії (роль ринкової влади у монополізації ринку інтегрованими структурами, на прикладі сегменту апельсинового соку), країн Африки (нігерійська модель контрактації врожаю та організація системи навчання для місцевих фермерів з метою подолання проблеми дефіциту та дисбалансу у постачанні продукції, на прикладі виробництва томатного соку) тощо. Так, типові моделі вертикальної інтеграції в країнах-членах ЄС дають розуміння основних трендів вертикалізації аграрного бізнесу, які широко висвітлені у науковій роботі. Серед таких трендів, зокрема, виділяються: дуальний вплив інституційного середовища; контрактація відносин між сільськогосподарськими, переробними та торговельними компаніями; чітке розуміння об'єкту інтеграції, яким є сільське господарство; удосконалення "архітектури" вертикально інтегрованих

структур; формування цілісних ланцюгів доданої вартості; універсальний, але не панівний характер вертикальної інтеграції. На прикладі бізнес-моделі вертикальної інтеграції румунського регіону Трансильванія стверджується, що такий процес, як диверсифікація може змінювати бізнес-моделі вертикальної інтеграції у позитивному напрямі, формуючи мультикомпонентну систему сільської економіки. Існуючі емпіричні дослідження особливостей вертикальної інтеграції агробізнесу в країнах ЄС водночас демонструють і окремі проблеми, а саме: обмеженість ініціатив фермерів, або інколи й неготовність фермерів щодо об'єднання з іншими суб'єктами господарювання. На прикладі італійських виробників пшениці встановлена одна із таких причин, яка полягає у наявності інформаційної асиметрії.

Таким чином, констатовано, що в умовах глобалізації вертикально інтегровані інтеграційні утворення потенційно забезпечують суттєві вигоди для їх учасників, які не є доступними для дрібних товаровиробників. Проте, відмічені й окремі бар'єри, які не дають повною мірою реалізовувати потенціал вертикально інтегрованих структур в глобальному бізнес-середовищі. Серед них мають місце такі, як недосконалість інституціоналізації взаємодії та системи менеджменту інтегрованих компаній, недостатність впливу на кон'юнктуру товарного ринку, існування внутрішніх ризиків, стереотипність мислення фермерів та інші.

В дисертаційному дослідженні в еволюційній послідовності проаналізовано вітчизняний досвід процесу вертикалізації аграрного бізнесу з наявним переліком критичних проблем, особливостей та позитивних наслідків. На результатах господарської діяльності доведено, що агрохолдинги відповідають традиційним характеристикам, оскільки є високотехнологічними, маркетингоорієнтованими, інвестиційноактивними господарськими утвореннями, які динамічно розвиваються.

Відмічено тенденцію нарощення земельного банку, що надало можливості до виділення груп щодо розподілу агрохолдингів за розмірами земельного банку. Протягом досліджуваного періоду на товарному ринку

сільськогосподарської продукції й товарів виокремилися певні агрохолдинги-лідери за ознаками якості ґрунтів, інвестиційної привабливості регіону, рівня конкурентоспроможності підприємства, участі в міжнародній торгівлі, що відображається у значеннях показників економічної ефективності та товарній спеціалізації. Загальною характерною особливістю агрохолдингів є спеціалізація на вирощуванні високорентабельних, швидкоокупних та експортноорієнтованих сільськогосподарських культур. Як виключення овочева, ягідна спеціалізація, або продукція галузі тваринництва. За проведеною оцінкою частки агрохолдингів, які спеціалізуються на тваринницькій продукції встановлено, що переважають лише ті підприємства, які займаються виробництвом продукції птахівництва. Диверсифікація діяльності великих вертикально інтегрованих структур відповідає сучасним глобальним тенденціям та Цілям сталого розвитку. Зокрема, це стосується розвитку органічного виробництва сільськогосподарської продукції, яка найбільшим попитом користується на зовнішніх ринках та забезпечує товаровиробнику привабливі ціни. Структура доходів від реалізації органічної продукції свідчить про переважання частки внутрішнього ринку (90%) проти незначних обсягів зовнішнього ринку (10%) та пріоритетність таких видів експортної органічної продукції, як соя, соняшникова олія, кукурудза. Водночас, 50% внутрішнього ринку органічної продукції належить молоку та молочним продуктам, 20% вершковому маслу.

На прикладі окремих агрохолдингів розкрито переваги інноваційних технологій та діджиталізації, що забезпечує суттєве зростання продуктивності праці та рівня рентабельності, високе значення показника фондоозброєності. За результатами досліджень відмічено значне скорочення обсягів інвестування в окремих агрохолдингах, що пов'язано із зниженням рівня їх прибутковості у 2021 р. через низку несприятливих чинників (значне зростання операційних витрат, складні погодні умови, цінові зміни, тощо). Встановлено, що взагалі у своїй діяльності агрохолдинги більше потерпають від зовнішніх ринкових шоків, які виникають в процесі міжнародної торгівлі, ніж внутрішніх криз.

Однак, військова російська агресія значно посилила ризики, пов'язані зі зберіганням та логістикою експорту сільськогосподарської продукції.

В *проектній частині* наукової роботи констатовано, що ключовим трендом розвитку світового аграрного бізнесу є активна позиція та ключова роль вертикально інтегрованих структур у глобальних ланцюгах доданої вартості (ГЛДВ), формування яких є механізмом максимізації вигод усіх учасників цього процесу (залучених компаній, країн їх приналежності, кінцевих споживачів). Стимулювання інтеграції бізнес-суб'єктів різних форм власності і масштабів діяльності у глобальні ланцюги вартості у багатьох країнах є важливим елементом національної стратегії економічної безпеки. ГЛДВ як компонента світових економічних процесів розвиваються відповідно до глобальних трендів та ризиків, проявом чого є сповільнення темпів зростання вартості, скорочення за кількістю учасників та територіальною протяжністю, регіональна локалізація. В умовах такої оптимізації інтеграція нових учасників до ГЛДВ є ускладненою, особливо зважаючи на можливість недосконалості національних механізмів інституціональної взаємодії та системи менеджменту інтегрованих компаній.

Вертикально інтегровані аграрні підприємства України, незважаючи на складні внутрішньонаціональні умови ведення бізнесу (наслідки постпандемічної кризи, знищення виробничих потужностей, руйнування логістичних каналів збуту в результаті російської військової агресії) об'єктивно мають враховувати вимоги та запити світового ринку агропродовольчої продукції. В процесі дослідження встановлено, що у зазначених складних і непередбачуваних умовах альтернативними напрямками їх розвитку є такі: 1) оптимізація позиції в глобальних чи регіональних ланцюгах вартості; 2) інтеграція у нові ланцюги формування вартості; 3) створення внутрішньокорпоративних/ внутрішньонаціональних ланцюгів формування вартості з подальшою інтеграцією у ланцюги вищого рівня. З метою визначення поточних позицій вітчизняних аграрних вертикально інтегрованих структур у ГЛДВ та напрямів їх розвитку здійснено аналіз імпортозалежності та

конкурентоспроможності експорту в розрізі основних товарних позицій за видами виробленої продукції.

Моніторинг імпортозалежності за такими індикаторами як торгівельний баланс та Індекс відносної залежності від імпорту (Relative Import Penetration Index) дозволив проаналізувати позиції національних виробників у ГЛДВ на національному ринку та привабливість внутрішнього ринку для іноземних компаній. Оцінку міжнародної конкурентоспроможності продукції інтегрованих структур на світовому ринку здійснено на базі індексу відносної експортної конкурентоспроможності (Relative Export Advantage), індексу відносних торговельних переваг (Relative Trade Advantage Index). Синтез отриманих результатів дав підстави для твердження, що альтернативними напрямками позиціонування аграрних вертикально інтегрованих структур України у глобальних ланцюгах доданої вартості є такі: 1) позиції з товарами, що мають низький рівень конкурентоспроможності (молоко, яловичина і телятина) та є неконкурентоспроможними на світовому ринку аграрної продукції (цукор, м'ясо свиней) – зміцнення позицій у ГЛДВ в якості керованих учасників з поступовою подальшою диверсифікацією; 2) позиції з видами продукції, що мають на світовому ринку стійкі конкурентні переваги (кукурудза на зерно, олія соняшnikової та м'ясо птиці) – інтенсифікація діяльності у вищих ланках ГЛДВ (рітейл), ініціація процесів формування нових ГЛДВ з виконанням керуючої ролі. При цьому рішення про інтеграцію підприємства до певного ланцюга вартості має здійснюватися на основі його детальної діагностики за ключовими критеріальними ознаками, такими як: тип, протяжність та регіональна структура ланцюга; учасники ланцюга та тип відносин між ними, ролі та конкурентні переваги учасників; ведучі компанії; наявність бар'єрів входження у ГЛДВ.

За результатами аналітичного дослідження встановлено, що аграрні вертикально інтегровані бізнес-структури сформували потужний економічний потенціал, однак їх діяльність не позбавлена ризиків та обмежень, нівелюванню яких може сприяти поглиблення співпраці з малими та середніми

підприємствами. Консолідація, в рамках глобальних та внутрішньонаціональних ланцюгів доданої вартості, на засадах довгострокового контрагування чи шляхом участі у вертикально-інтегрованій структурі, суб'єктів аграрного бізнесу різного рівня масштабування сприятиме їх конвергенції, що матиме важливий ефект не лише для безпосередніх учасників, а й для аграрної економіки в цілому. В процесі конвергенції, часткового об'єднання основних рис і видів діяльності підприємств на відповідних інституційних засадах, учасники отримують можливість наблизитися до вищої результативності спільної діяльності, використовуючи здобутки і переваги різних форм організації бізнесу.

Економічну доцільність конвергенції бізнес структур різного рівня масштабування у рамках ланцюгів формування доданої вартості доведено за результатами соціологічного дослідження, респондентами якого виступили представники суб'єктів аграрного бізнесу різних організаційно-правових форм та форм власності, неінтегрованих та інтегрованих у діяльність аграрних вертикально інтегрованих структур за різними формами співпраці. Результати анкетування засвідчують, що товаровиробники, залучені у діяльність вертикально інтегрованих аграрних підприємств, отримують вигоди у таких формах: можливості використання ресурсного та інноваційного потенціалу головного підприємства, що знижує залежність від кредитних та посередницьких послуг; державної підтримки; доступу до зарубіжних аграрних ринків; контролю за земельними ресурсами тощо.

Синтез результатів соціологічного дослідження доводить появу перших позитивних проявів конвергенції аграрних підприємств різного рівня масштабування і доцільність її подальшого розвитку у напрямку досягнення спільних цілей, пріоритетів і цінностей сталості (розвиток людського капіталу підприємства та сільських територій в цілому, сприятливого соціального та екологічного середовища). Акцентовано на ідентифікації інструментів управління та напрямів розвитку аграрних вертикально інтегрованих підприємств, аналітичний базис для якої формувався за результатами

економетричних методів визначення найбільш статистично значимих факторів та прогнозування варіантів розвитку. Результати економіко-математичного моделювання засвідчили, що напрями та перспективи розвитку аграрних вертикально інтегрованих підприємств визначаються переважно дією чинників не стратегічного, а короткострокового характеру.

Управління зазначеними факторами визначатиме реальні короткострокові перспективи розвитку в умовах підвищеного ризику та невизначеності. За результатами сценарного аналізу обґрунтовано, що управління розвитком вертикально інтегрованих структур має здійснюватися на мікро- та макроекономічному рівнях із застосуванням взаємопогоджених інструментів, визначальними з яких на державному рівні мають бути: сприятлива кредитна політика, митне регулювання експорту аграрної продукції та імпорту факторів виробництва для аграрної сфери; на рівні підприємств – активна інноваційна діяльність, позиціонування у глобальних та національних ланцюгах додано вартості, інтеграція з малими та середніми виробниками аграрної продукції з метою досягнення конвергенції, активне антикризове управління. Застосування даних інструментів стимулювання розвитку вертикально інтегрованих структур як на мікро-, так і на макрорівні має здійснюватися з дотриманням принципів та цінностей сталого розвитку, що є об'єктивною умовою ведення аграрного бізнесу відповідно до глобальних та національних імперативів соціоцентризму, соціальної та екологічної відповідальності.

Ключові слова: аграрний бізнес, вертикальна інтеграція, глобалізація, додана вартість, експорт, імпорт, конвергенція, контрактація, ланцюги доданої вартості, міжнародна торгівля, продовольча безпека, сталий розвиток.

SUMMARY

Levkivskiy Yevhenii. Development of vertically integrated agricultural business structures in the context of globalization. – Qualification thesis manuscript copyright.

Thesis for a Ph.D. Degree specializing in 051 Economics, subject area 05 Social and Behavioral Sciences. Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2023.

The thesis offers a thorough investigation of the theoretical and methodological approaches as well as substantiation of promising directions of vertical integration in the agricultural sector of Ukraine's economy under globalization processes.

The *theoretical part* of the thesis examines the historical roots of vertical integration from the “green revolution” to the beginning of the 21st century, i.e., the times of highly industrialized, cross-industry integrated, and globally recognized agriculture as a life-sustaining industry. It was discovered that a highly competitive environment was created for the formation of a system of vertical connections between the processes of production, processing, and sales, which served as the basis for the emergence of many theories of the development of vertical integration. This was due to the intensification of market relations and transformational changes following the increase in agricultural production. The evolutionary features of the formation of various theories regarding the content, changes in forms, benefits, and drawbacks of vertical integration in many countries throughout the world are reflected. Affected by the expansion of market relations and industrialization, vertically integrated structures are in growing demand from the perspective of increasing the volume of agricultural production. Therefore, a more thorough scientific theoretical and applied study of the mechanisms of vertically integrated structures' action and their economic benefits is necessary.

The generalization of theoretical approaches to the processes of vertical integration gave grounds for a deeper clarification of the essence and structure of integration connections, which are typical of most economic sectors. Taking into account the main provisions and mechanisms of integration processes, the diverse approaches of domestic and foreign researchers, and specific features of business integration structures, a position was formed regarding the definition of the category “vertical integration” in agricultural business. Particularly, vertical integration is understood as a mechanism where the supply chain is owned by a single entity, and

each chain member creates a different product or market-specific service. Thus, a wide product range is created to meet the general consumers' needs and the demand of the global market. The intrinsic qualities of vertical integration ensure the growth and intensity of integration links in diverse sectors as well as the functioning operation of the integrated structure.

The organizational form of production management and the participants in integration relations (horizontal and vertical) were used to classify agri-industrial integration features in this study. These factors more clearly reveal the purpose of integration, which is to increase added value and increase the efficiency of activities. In light of the contemporary trends and prospects of such a world phenomenon as globalization, the concept of "vertical integration in the agricultural sector" expanded to emphasize such crucial features of this process as food security, competitiveness, economic growth, living standards, and product quality. Against the backdrop of Russian aggression, the destruction of infrastructural facilities, and changes in the logistical directions of the export of agri-food products, the need for a comprehensive institutionally supported approach and the creation of organizational and economic foundations for the further development of better-quality vertically integrated structures with the strengthening of the function of social responsibility of business was proved. Although vertically integrated structures, particularly in agriculture, operate in unpredictable, high-risk environments and face the possibility of suffering financial losses as a result of hostilities, these structures will continue to be crucial to the country's economic growth and transformational changes in the state regulation of socioeconomic development. Economic, organizational, and environmental factors that must align with the Sustainable Development Goals, Ukraine's priorities for European integration, and the updated EU Common Agricultural Policy goals were examined in light of the global spread of vertical integration processes.

Agricultural holdings retain a distinctive place among vertically integrated structures. The image of agriculture was quickly altered by agricultural holdings, which are an objective reality today. On the one hand, their emergence was caused by the weakness of the institutional system in the business environment, the growth of

global demand for agri-food products, and the inflow of capital from other sectors of the economy. On the other hand, a modern agricultural holding is an organizational form of agricultural business that is able to increase the efficiency of production of real sectors of the economy, create and use innovative technologies, have a positive impact on the production and social infrastructure of the regions, and promote the growth of employment. The mentioned primary factors contributing to the development of agricultural holdings are not unambiguous, since large-scale agri-industrial formations of this sort should also contribute to the development of small and medium-sized agribusiness, in particular, farming. Accordingly, the thesis considers convergence as a potential direction for the expansion of agricultural holdings. It can be argued that a synergistic effect is achieved from the interaction between agricultural holdings and enterprises of various forms of management in agriculture.

The *analytical part* offers insight into the global profile of vertical integration in agribusiness, which was developed in response to contemporary digitization processes, AI possibilities, and the growth of organic agriculture, which altered not only supply chains and the possibility of adding value, but also contributed to the emergence of new models of conducting agribusiness. The transition of agriculture to the sustainability principles was the primary objective of agribusiness models, which changed the business ideology of vertical integration. The sustainable global content of the verticalization of agribusiness is viewed as a scenario of a combination of economic factors (the desire to increase economic efficiency), changes in the market mechanisms of the economies of individual countries around the world and the features of the antimonopoly policy, ethical issues of doing business, particularly in the area of trust in business partners that form the chain of creation added value. It was determined that numerous regional models have evolved and are functioning in the process of universalization of vertical integration in agribusiness, and they have substantial disparities. The global practice of integration processes was analyzed using the example of companies in different countries, including the USA (a business case of reverse vertical integration in agribusiness), the EU (contracting mechanism

that encourages small farms to enter the market, access to credit opportunities and technologies, improvement of risk management, employment of the rural population and commercialization of farming), China (implementation of complementary interests of pig-breeding industry entities and its sustainable development), Brazil (the role of market power in the monopolization of the market by integrated structures, case study of the orange juice segment), Africa (the Nigerian model of crop contracting and the organization of a training system for local farmers in order to overcome the problem of scarcity and imbalance in the supply of products, case study of tomato juice production), etc. Thus, typical vertical integration models across EU member states provide an understanding of the main trends of verticalization of agribusiness, which have received much attention in scientific research. The following trends were noted, in particular, the dual influence of the institutional environment; contracting relations between agricultural, processing, and trading companies; a clear understanding of the integration object, namely agriculture; improvement of the “architecture” of vertically integrated structures; formation of integrated added value chains; universal, but not dominant nature of vertical integration. Using the example of the business model of vertical integration of the Romanian region of Transylvania, it is stated that a process like diversification can alter business models of vertical integration beneficially, establishing a multi-component system of the rural economy. However, current empirical research on the features of vertical integration in agribusiness in the EU countries highlights some issues, including the limited initiative of farmers and, at times, their reluctance to work with other companies. One of the causes, the existence of information asymmetry, was discovered through a case study of Italian wheat producers.

Thus, it was determined that in the context of globalization, vertically integrated formations may offer significant advantages to their participants, which small producers are unable to access. However, individual barriers that prevent vertically integrated structures from reaching their full potential in the global business environment were also noted. There are several issues, including the imperfection of the institutionalization of interaction and the management structure of integrated

companies, the inability to affect the commodity market situation, the existence of internal risks, the stereotyped thinking of farmers, etc.

The thesis investigated in an evolutionary sequence the domestic experience of the verticalization process of agribusiness with the current list of critical problems, features, and positive consequences. The outcomes of economic activity demonstrated that agricultural holdings have traditional characteristics, as they are high-tech, marketing-oriented, investment-active economic entities that are developing dynamically.

The trend to increase the land bank was observed. This made it possible to single out groups for the distribution of agricultural holdings based on the land bank size. During the studied period, certain leading agricultural holdings stood out on the commodity market for agricultural products and goods based on the characteristics of soil quality, investment attractiveness of the region, and the level of competitiveness of the enterprise, involvement into international trade, which is reflected in the values of indicators of economic efficiency and product specialization. A common feature of agricultural holdings is specialization in the cultivation of highly profitable, fast-payback, and export-oriented crops. The exceptions include specialization in vegetables, berries, or animal husbandry. Based on the assessment of agricultural holdings that specialize in livestock products, it was established that only those enterprises that produce poultry products prevail. Diversification of the activities of large vertically integrated structures corresponds to contemporary global trends and the Sustainable Development Goals. This specifically relates to the growth of organic agricultural output, which is in high demand in global markets and offers producers favorable prices. The profile of sales revenues from organic products shows the predominance of the domestic market share (90%) compared to the insignificant volume of the foreign market (10%) and the priority of exporting goods like soy, sunflower oil, and corn. At the same time, milk and dairy products account for 50% of the domestic organic product market, and butter for 20%.

Using the example of specific agricultural holdings, the benefits of innovative technologies and digitalization were demonstrated. They ensure a considerable

increase in labor productivity and the level of profitability, and a high value of the capital/labor ratio. According to the research findings, a significant reduction in investment volumes in certain agricultural holdings was observed, which is associated with a decrease in their profitability in 2021 due to several unfavorable factors (a significant increase in operating costs, difficult weather conditions, price changes, etc.). It was determined that internal crises that take place in international trade typically have a smaller impact on agricultural holdings than external market shocks. However, the risks connected to the logistics of storing and exporting agricultural products have dramatically grown as a result of Russian military aggression.

The project part of the thesis highlights that the major trend in the development of global agribusiness is the active position and key role of vertically integrated structures in global added-value chains (GAVCs), the formation of which is a mechanism for maximizing the benefits of all participants in this process (involved companies, countries of their affiliation, end consumers). Encouraging the integration of business entities with various forms of ownership and scale of activity into global value chains in many countries is a crucial element of the national economic security strategy. As a component of global economic processes, GAVCs are developing in line with global trends and risks, which are manifested by a slowdown in the rate of value growth, a reduction in the number of participants and the geographic scope, and regional localization. The integration of new participants into GAVCs under these conditions of optimization, especially in light of the possibility of the imperfection of national mechanisms of institutional interaction and the management system of integrated companies.

Despite the challenging domestic business conditions (consequences of the post-pandemic crisis, destruction of production facilities and logistics sales channels as a result of Russian military aggression), vertically integrated agricultural enterprises in Ukraine must objectively take into account the demands and requests of the world market for agri-food products. According to research, alternative directions for their development under the mentioned complicated and unexpected conditions are the

following: 1) optimization of the position in global or regional value chains; 2) integration into new chains of value formation; 3) creation of intra-corporate/intra-national chains of value formation with subsequent integration into higher-level chains. In order to determine the current positions of domestic agricultural vertically integrated structures in GAVCs and the directions of their development, import dependency, and export competitiveness were analyzed in terms of primary commodity positions by types of manufactured products. Monitoring of import dependency by such indicators as the trade balance and the Relative Import Penetration Index made it possible to analyze the positions of national producers in the GAVCs in the national market and the attractiveness of the domestic market for foreign companies. The international competitiveness of products of integrated structures in the world market was assessed on the basis of the relative export advantage index and the relative trade advantage index. The synthesis of the obtained results gave grounds to assert that the following are alternative directions for the positioning of Ukrainian agricultural vertically integrated structures in global added-value chains: 1) positions with goods that have low competitiveness (milk, beef, and veal) and are uncompetitive in the world agricultural market (sugar, pork) – reinforcement of positions in GAVCs as managed participants with gradual further diversification; 2) positions with types of products that have stable competitive advantages in the world market (corn for grain, sunflower oil, and poultry meat) – intensification of activities in the higher links of GAVCs (retail), initiation of processes of formation of new GAVCs with the performance of a management role. At the same time, the decision to integrate the enterprise into a certain value chain should be based on a thorough diagnosis according to key criteria, such as type, extension, and regional structure of the chain, its participants and relationship between them, the roles and competitive advantages of participants, leading companies, the existence of entry barriers into GAVCs.

Based on the findings of the analytical study, it was established that agricultural vertically integrated business structures have formed a significant economic potential. However, they are operating not without risks and constraints, the leveling of which

can be facilitated by expanding cooperation with small and medium-sized enterprises. Consolidation of agribusiness entities of various scales within global and domestic added-value chains on the basis of long-term contracting or by participating in a vertically integrated structure will contribute to their convergence. This will have a significant impact on both the participants and the agricultural economy as a whole. In the course of convergence, the partial unification of main features and types of activities of enterprises on the appropriate institutional basis, the participants can get closer to the higher effectiveness of joint activities by using the achievements and benefits of various forms of business organization.

The economic expediency of the convergence of business structures of various scales within chains of added value formation was demonstrated by the findings of a sociological survey. The respondents were representatives of agribusiness entities of various organizational and legal forms and forms of ownership that were both non-integrated and integrated into various forms of cooperation with agricultural vertically integrated structures. The survey results showed that producers involved in the activities of vertically integrated agricultural enterprises receive benefits in the following forms: the possibility to use the resource and innovation potential of the main enterprise, which reduces dependence on credit and intermediary services; state support; access to foreign agricultural markets; control over land resources, etc. The synthesis of the survey results demonstrated the emergence of the first positive signs of the convergence of agricultural enterprises of various scales and the expediency of its further development to achieve common goals, priorities, and sustainability values (development of the human capital of the enterprise and rural areas as a whole, a favorable social and ecological environment). The identification of management tools and directions for the development of agricultural vertically integrated enterprises was emphasized. Its analytical foundation was formed based on the results of econometric methods for determining the most statistically significant factors and forecasting development options.

The outcomes of economic-mathematical modeling indicated that short-term, non-strategic elements mostly affect the directions and possibilities of the

development of agricultural vertically integrated firms. Management of the factors will determine real short-term development prospects under circumstances of greater risk and uncertainty. According to the results of the scenario analysis, it was substantiated that the management of the development of vertically integrated structures should be carried out at the micro- and macroeconomic levels using mutually agreed-upon tools. The determining tools at the state level should be favorable lending policy, customs regulation of the export of agricultural products, and the imports of production factors for the agricultural sphere.

At the level of enterprises, these are active innovative activity, positioning in global and national chains of added value, integration with small and medium-sized producers of agricultural products in order to achieve convergence, and active anti-crisis management. The application of these tools for stimulating the development of vertically integrated structures at both the micro and macro levels should be carried out in compliance with the sustainable development principles and values, which is an objective requirement for conducting agribusiness in accordance with the global and national imperatives of sociocentrism, social and environmental responsibility.

Key words: agribusiness, added value, added value chains, convergence, contracting, export, food security, globalization, import, international trade, sustainability, vertical integration.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації:

1.1. В іноземному науковому періодичному виданні, що індексується у базах даних Web of Science Core Collection та Scopus:

1. Mechanisms of state regulation of the agricultural sector in the context of agro policy development / O. Shebanina, H. Skoryk, N. Stovolos, T. Kharchenko, T. Samoilenko, Ev. Levkovskyy. *International Journal of Management (IJM)*. 2020. Vol. 11, Issue 7. P. 576–588. DOI: 10.34218/IJM.11.7.2020.053. URL: https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJM/VOLUME_11_ISSUE_7/IJM_11_0

7_053.pdf. (0,92/0,2 ум. друк. арк.; *Особистий внесок автора: аналіз параметрів розвитку агробізнесу в контексті полікотворення*).

2. Efficiency of the large-scale agri-industrial entities in Ukraine / S. Demianenko, M. Sahaidak, O. Sas, T. Avramenko, Ye. Levkivskiyi. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2021. Vol. 1, No. 36. P. 179–189. DOI: 10.18371/fcaptr.v1i36.227739. URL: <http://fkd.org.ua/article/view/227739>. (1,06/0,2 ум. друк. арк.; *Особистий внесок автора: аналіз ефективності та моделювання оптимізації розмірів функціонування крупномасштабних аграрних компаній*).

3. State Governance Tools for Environmental Management and Agrarian Business in the Digital Age /A. Obykhod, Y Dorosh, T. Kharchenko, N. Stovolos, Y. Levkivskiy, T. Samoilenko. *Estudios de Economia Aplicada*. 2021. Vol. 39, No 3. P. 2–10. URL: <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/issue/view/SUSTAINABLE%20ECONOMICS>. (0,75/0,2 ум. друк. арк.; *Особистий внесок автора: оцінка впливу агробізнесу на навколишнє природне середовище, огляд зарубіжного досвіду*).

1.2. У наукових фахових виданнях України:

4. Зінчук Т. О., Левківський Є. В. Корпоративна соціальна відповідальність вертикально інтегрованих структур аграрного бізнесу як умова сталого розвитку. *Економіка АПК*. 2019. № 1. С. 39–49. (1,17/0,6 ум. друк. арк.; *Особистий внесок автора: обґрунтування змісту КСВ з позиції основних засад сталого розвитку, міжнародних стандартів та принципів; визначення ролі КСВ у якості ресурсу рівня життя і добробуту на сільських територіях; зміна образу бізнес-діяльності з орієнтацією на високий рівень КСВ*).

5. Левківський Є. В. Екологічна складова експортної політики підприємств агробізнесу в умовах Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. *Наукові горизонти*. 2019. № 11. С. 23–31. (0,92 ум. друк. арк.).

6. Зінчук Т. О., Левківський Є. В. Конвергенція агро-бізнес-структур в новій моделі глобалізаційної економіки. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7/8. С. 5–13. (0,98/0,5 ум. друк. арк.; *Особистий внесок автора*: обґрунтування можливостей адаптації суб'єктів агробізнесу до ефективної інтеграції, переплетіння економічної діяльності, зближення і об'єднання їх потенціалів (конвергенція) з врахуванням впливів процесу глобалізації).

7. Левківський Є. В. Перспективи позиціонування аграрних вертикально інтегрованих підприємств у глобальних ланцюгах вартості. *Бізнес-Інформ*. 2022. № 11. С. 155–161. (0,67 ум. друк. арк.).

2. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

8. Левківський Є. В. Перехід до зеленої економіки – перспективний тренд агрохолдингів. *Органічне виробництво і продовольча безпека* : зб. праць учасників ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (27-28 травня 2021 р.). Житомир : Поліський нац. університет, 2021. С. 262–271. (0,37 ум. друк. арк.).

9. Левківський Є. В. Формування конкурентних переваг агрохолдингів. *Теоретичні і практичні засади забезпечення сталого агровиробництва та соціально-економічного розвитку сільських територій в умовах інноваційної економіки* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (20 травня 2021 р.). Харків : Харківський нац. аграр. університет ім. В. В. Докучаєва, 2021. С. 23–26. (0,20 ум. друк. арк.).

10. Левківський Є. В. Особливості формування експортного потенціалу аграрних вертикально інтегрованих структур. *Пріоритетні напрями розвитку економіки: наукові дискусії* : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф. (27 квітня 2021 р.). Житомир : Поліський нац. університет, 2021. С. 53–59. (0,32 ум. друк. арк.).

11. Levkivskyi Y. Benefits of Agricultural Vertically-Integrated Companies from Integration in the Global Value-Chains. *Socio-Economic Challenges* : Proceedings of the

International Scientific and Practical Conference, Sumy, October 26–29, 2021. Sumy : Sumy State University, 2021. P. 51–53. (0,13 ум. друк. арк.).

12. Левківський Є. Конвергенція аграрних бізнес-структур різного рівня масштабування у рамках ланцюгів формування доданої вартості. *100-річчя Поліського національного університету: здобутки, реалії, перспективи* : зб. праць учасн. Міжнар. наук.-практ. конф. (22–23 вересня 2022 р.). Житомир : Поліський нац. університет, 2022. С. 291–294. (0,22 ум. друк. арк.)

3. Опубліковані праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

13. Левківський Є. В. Вертикально інтегровані структури як ефективний метод ведення аграрного бізнесу в зарубіжних країнах. *Сталий розвиток сільських територій* : монографія / за ред. Т. Зінчук, Ю. Романаускаса. Клайпеда : Вид-во Клайпедського університету ; Київ : Центр учбової літератури, 2019. С. 415–420. (0,65 ум. друк. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП	26
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВаниХ СТРУКТУР В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ	37
1.1. Історично-методологічні та теоретичні засади вертикальної інтеграції в умовах глобалізації та російської агресії.....	37
1.2. Причини та наслідки виникнення вертикально інтегрованих компаній в аграрному секторі	53
1.3. Методичні підходи до економічної ефективності вертикально інтегрованих структур в агробізнесі.....	64
Висновки до Розділу 1	79
Розділ 2. ПРОБЛЕМИ АГРАРНОЇ ВЕРТИКАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	92
2.1. Глобальний профіль вертикальної інтеграції в аграрному бізнесі: моделі та тенденції.....	92
2.2. Кількісний аналіз процесів вертикальної інтеграції на рівні агропромислових підприємств	107
2.3. Управління експортними ресурсами вертикально інтегрованих структур.....	121
Висновки до Розділу 2	135
Розділ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВЕРТИКАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ АГРАРНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	149
3.1. Позичіонування аграрних вертикально інтегрованих структур у глобальних ланцюгах доданої вартості.....	149
3.2. Конвергенція як напрям досягнення конкурентних переваг аграрних вертикально інтегрованих структур.....	163
3.3. Моделювання стратегічних векторів розвитку аграрних вертикально інтегрованих бізнес-структур.....	178
Висновки до Розділу 3	195
ВИСНОВКИ	201
ДОДАТКИ	206

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах формування кон'юнктури світового ринку продовольства під впливом як зовнішніх факторів (процесів глобалізації та науково-технічного прогресу, нестабільності цін на продовольство, нестійкості продовольчої системи), так і внутрішніх, пов'язаних з повномасштабним російським вторгненням, нерівномірністю роботи “зернових коридорів”, зниженням купівельної спроможності населення, перебоїв в експорті сільськогосподарської продукції вітчизняний агробізнес відіграє стратегічну соціально-економічну роль в національній економіці. Реалізація основних завдань агробізнесу відбувається через виконання основних функцій із забезпечення сільського господарства засобами виробництва, власне сільськогосподарського виробництва і зберігання, транспортування, переробки сільськогосподарської продукції, а також розвитку соціальної, сервісної, інформаційної та інших видів інфраструктури. Однією із найпрогресивніших та високоефективних форм аграрного бізнесу виступає процес вертикальної інтеграції, через переваги якої забезпечується спільна організація виробництва в єдиному продуктовому ланцюгу. Останнім десятиріччям простежується тенденція до активізації впливу великих аграрних підприємств, агрохолдингів, серед яких представники найбільших компаній: “Укрлендфармінг”, “Кернел”, “Миронівський хлібопродукт”, “Астарта” та інші, які характеризуються високим рівнем капіталізації та значним потенціалом для розвитку. Незважаючи на певні досягнення в діяльності агрохолдингів, як форми вертикальної інтеграції, а саме внеску у розвиток товаровиробництва та впровадження інновацій, зростання конкурентоспроможності агропромислової продукції (соняшникової олії, кукурудзи, зернових), підвищення рівня зайнятості сільського населення та гарантування продовольчої безпеки, існують певні суперечності, або виклики щодо їх функціонування. Насамперед, в діяльності агрохолдингів відмічаються окремі проблеми інституційного, управлінського, соціального характеру,

домінування в зональній виробничій спеціалізації більш вигідних для експортної орієнтації галузей виробництва, переважно рослинництва, нівелювання ролі фермерства, як найбільш привабливої форми організації сільськогосподарського виробництва в більшості країн світу. Дещо упереджене ставлення до великих форм організації агробізнесу зумовлює проведення детального дослідження для оцінки розвитку вертикальної інтеграції в умовах глобалізації.

Наукові дослідження у напрямку дослідження проблематики виникнення, функціонування та перспектив розвитку вертикально інтегрованих структур представлені в багатьох працях вітчизняних і зарубіжних вчених. Початок формування теоретичних основ вертикальної інтеграції було закладено в теоріях життєвого циклу, представниками яких виступили А. Беркама, М. Драбенштотт; теоріях технологічного розриву: М. Портер; теоріях трансакційних витрат: О. Вільямсон, С. Гроссман, С. Харт, Дж. Мур; теоріях контрактів: Е. Вальчесіні, Т. Мак Гіннесс, С. Петерсон та інші. Серед західних економічних шкіл теорії інтеграційних процесів формувалися з позицій Д. Зібберта та Д. Стіглера, О. Вільямсона, Є. Фурубота та Р. Рихтера, Р. Коуза. Специфічні риси інтеграційних зв'язків в сфері виробництва продовольств. Такі вчені, як А. Чендлер, К. Дальман виявляли специфіку інтеграції у промислових підприємствах, Р. Гіббонс й С. Гроссман проаналізували витрати фірм та можливості їх зниження в умовах формування інтеграційних зв'язків, Л. Йоскува та О. Харта обґрунтували найефективнішу структуру вертикальних формувань, Б. Кляйн, Р. Кроуфорд і А. Алчіан здійснили оцінку вертикальної інтеграції на основі аналізу укладання угод між підприємствами різних галузей. Висвітлення переваг, високого рівня технологічності бізнес-процесів агрохолдингів, сучасних тенденцій розвитку, критичної оцінки щодо поглиблення інтеграційних зв'язків між сільськогосподарськими та промисловими підприємствами відображено в роботах вітчизняних вчених В. Андрійчука, О. Бородіної, В. Валентинова, О. Гудзя, А. Данкевича, М. Гладія, О. Могильного, О. Ходаківської та ін. В наукових працях

В. Зіновчука, Ф. Горбоноса, П. Лайка, М. Малика, Л. Молдован, Н. Павленчик, Ю. Ушкаренко, Г. Черевка досліджуються організаційні основи сільськогосподарської кооперації з акцентом на розвиток фермерства, доводиться необхідність реформування відносин власності в аграрному секторі економіки на корпоративних засадах у контексті національної стратегії розвитку, об'єднання виробничих потужностей та сировинної бази, формування експортних перспектив вітчизняного сільського господарства. Форми і рівні вертикально інтегрованих структур у системі стратегічних цілей аграрної політики держави на прикладі аграрних холдингів досліджуються в працях А. Данкевича, Л. Куц, Ю. Лупенка, М. Кропивка, Ю. Нестерчук, А. Сави, Т. Осташко, М. Панасової. Через призму глобалізації розвиток національної економіки й вертикальної інтеграції аналізується і обґрунтовується вченими Ю. Кириловим, Ю. Лопатинським, В. Сиденко та ін. Методи визначення економічної ефективності діяльності вертикально інтегрованих структур (зокрема, методика ланцюгів створення доданої вартості) пропонуються в працях В. Будзьяк та О. Будзьяк, Т. Ландіноїа, О. Бондаренко. Сучасні зарубіжні науковці К. Biely, von S. Münchhausen, S. Passel, E. Bropleh, F. Carillo, F. Caracciolo, L. Cembalo, L. Cembalo, S. Pascucci, C. Tagliafierro, F. Caracciolo P. Carstensen, R. Dongoski, M. Hendrickson, H. James, W. Heffernan та багато інших формують глобальний профіль вертикальної інтеграції в агробізнесі (на прикладах диференціації моделей ведення аграрного бізнесу в різних країнах світу), розвиваючи теоретичні та практичні засади вертикалізації в умовах ризиків глобалізації.

Отримані результати вітчизняних і зарубіжних науковців дозволяють сформулювати логічну систему знань щодо історично-економічних, організаційних, соціально-екологічних, технологічних особливостей процесів вертикальної інтеграції в аграрному бізнесі, виокремити позитивні та негативні впливи вертикалізації на проблеми малого і середнього бізнесу, визначити стратегічні вектори ефективності розвитку і роль аграрних формувань у післявоєнному відновленні економіки України.

Разом з тим, розвиток вертикально інтегрованих структур агробізнесу в умовах глобалізації та нарощування темпів міжнародної торгівлі потребує розв'язання проблем консолідованої співпраці з підприємствами малих і середніх форм господарювання, зокрема з фермерством, переорієнтації сировинної спеціалізації на виробництво продовольчої продукції з високою частиною доданої вартості, посилення соціальної відповідальності міжнародного агробізнесу, гарантування продовольчої безпеки, більшої відданості Цілям сталого розвитку, як основного національного пріоритету і протистояння глобальним викликам.

Мета та завдання дисертаційної роботи. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних, методологічних та прикладних засад і розробка стратегічних напрямів розвитку вертикально інтегрованих структур агробізнесу в умовах трансформаційних процесів глобального ринкового середовища.

Для досягнення зазначеної мети при виконанні дисертаційного дослідження були поставлені такі завдання:

- розкрити еволюційно-методологічний та теоретичний контекст вертикальної інтеграції в аграрному бізнесі;

- виявити мотиваційні чинники виникнення вертикально інтегрованих компаній в аграрному секторі економіки та наслідки їх діяльності під впливом процесу глобалізації;

- систематизувати сукупність методичних підходів щодо визначення економічної ефективності вертикально інтегрованих структур в аграрному бізнесі;

- узагальнити світові тенденції формування глобального профілю вертикальної інтеграції в агробізнесі;

- здійснити статистично-аналітичну оцінку функціонування експортоорієнтованих аграрних вертикально інтегрованих структур;

- визначити позиції вертикально інтегрованих структур у глобальних ланцюгах доданої вартості;

- обґрунтувати перспективні можливості досягнення конкурентних переваг та стратегічних векторів розвитку вертикальних інтегрованих бізнес-структур в аграрному бізнесі з врахуванням глобальних викликів.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є процес вертикальної інтеграції в агробізнесі під впливом перманентних змін глобального бізнес-середовища.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні організаційні і соціально-економічні аспекти розвитку вертикально інтегрованих структур аграрного бізнесу.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дисертаційного дослідження стали як класичні, так і сучасні наукові підходи й позиції, представлені у працях вітчизняних та зарубіжних вчених в теоріях вертикальної інтеграції в цілому та, зокрема в аграрному бізнесі, у яких визначено поняття, цілі, класифікаційні ознаки і механізми реалізації переваг вертикально інтегрованих структур в глобальному середовищі, що зумовлює еволюційний характер процесу вертикальної інтеграції та його внесок у галузь матеріального виробництва – сільське господарство.

Аргументація існуючих положень, отримання теоретично-прикладних висновків, які формують тенденції і перспективи розвитку аграрної вертикальної інтеграції будувалися на системному підході, яким передбачено використання загальнонаукових (діалектичного, наукової абстракції, аналізу і синтезу, закони логіки) та спеціальних економічних методах дослідження: історико-економічному (виокремлення рис вертикальної інтеграції в еволюційному економічному розвитку, аналіз трансформаційних змін в аграрному секторі економіки та зумовлених ними процесів виникнення великомасштабних вертикально інтегрованих структур в агробізнесі, формулювання дефініції вертикальної інтеграції з ознаками глобалізації); порівняльного аналізу (зіставлення кількісних показників економічної ефективності діяльності агрохолдингів, характеристика виробничого, земельного, інвестиційного потенціалу вертикально інтегрованих структур

аграрного бізнесу); статистично-економічному (збір, обробка, аналіз динаміки статистичних даних, групування, табличне і графічне представлення результатів дослідження щодо ролі агрохолдингів в національній та світовій економіці); економіко-математичному (визначення місця аграрних холдингів в глобальних ланцюгах доданої вартості, моделювання стратегічних векторів розвитку вертикально інтегрованих структур в аграрному бізнесі), монографічного (дослідження моделей вертикальної інтеграції на прикладі і досвіді окремих країн світу з врахуванням їх специфічних особливостей, рівня економічного розвитку, які формують глобальний профіль сучасних вертикально інтегрованих структур в сфері аграрного бізнесу).

Інформаційну базу дослідження становили нормативно-правові акти, які регулюють процеси розвитку різних організаційних форм підприємств аграрного бізнесу, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики і продовольства України, монографічні праці та наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених, офіційна науково-аналітична інформація мережі Internet, результати особистих аналітичних узагальнень автора.

Наукова новизна отриманих результатів:

вперше:

- доведено ефект конвергенційних вигод суб'єктів вертикально інтегрованих структур в аграрному бізнесі, який забезпечується через нівелювання диспаритету маневреності та підсилення здатності до формування резилентних внутрішньокорпоративних бізнес-комунікацій з урахуванням дивергентності індивідуальних суб'єктних інтересів і збереженням господарської та економічної автономії. Поступова конвергенція аграрних бізнес-структур в рамках глобальних і внутрішньонаціональних ланцюгів доданої вартості сприятиме поєднанню зусиль у досягненні дотичних цілей в умовах невизначеності, подоланню інституційних бар'єрів, рівноправності доступу на світові товарні ринки, уніфікації можливостей участі у великомасштабних інвестиційних проєктах, залученню інноваційних

технологій й висококваліфікованих фахівців у процесі менеджменту і логістики;

удосконалено:

- концептуальний зміст дефініції “вертикально інтегрована структура” з позицій глобалізації агробізнесу як стабільно функціонуючої системи відносин її стейкхолдерів, що забезпечує внесок у гарантування продовольчої безпеки, збалансування пріоритетів масштабування агровиробництва та сталого розвитку у повоєнний період, що дозволить прискорити процес переходу від сировинної спеціалізації підприємств до нарощування виробництва агропродукції зі зростаючою часткою доданої вартості, забезпечити адвокацію сприятливих умов торгівлі з країнами світу, стимулювати економічне зростання в аграрному секторі національної економіки;

- диференціацію мотиваційних чинників вертикалізації аграрного бізнесу: економічних, організаційних, технологічних та екологічних, які, з одного боку, стимулюють інтеграційні процеси виробництва сільськогосподарської продукції та здатні забезпечувати високу економічну ефективність діючих агроформувань інтегрованого типу, досягати високого рівня диверсифікації діяльності, прискорити перехід до індустріального типу виробництва; з другого боку, стримують їх через економічний егоїзм вертикально інтегрованих структур відносно малого та середнього бізнесу, зокрема фермерства;

- розробка комплексної методики визначення економічної ефективності діяльності аграрних вертикально інтегрованих структур, яка формується з найоптимальніших методів оцінки основних факторів ефективності та загальної інтегральної оцінки (метод ланцюгів створення доданої вартості, методика диверсифікації, методика розрахунку ефективності експортних операцій, методика визначення інвестиційної привабливості). Така методика, на відміну від існуючих, дозволить кількісно оцінити фактори ефективності господарської діяльності агропідприємств та у подальшому визначити вагомість впливу кожного з них за допомогою економетричних досліджень;

дістали подальшого розвитку

- оцінка регіональних особливостей моделей вертикалізації, які утворюють гібридний глобальний профіль вертикальної інтеграції в аграрному бізнесі, що базується на синтезі полярно протилежних моделей господарювання (від дрібного фермерства до масштабних агрокомпаній з високим рівнем капіталізації). Доведено адаптивний характер стратегій розвитку вертикально інтегрованих структур, націлених на нівелювання ризиків глобального конкурентного середовища та реалізацію компліментарних бізнес-інтересів виробників й сталості сільського господарства. Незважаючи на економічні переваги сучасної архітектури глобального вертикалізованого агробізнесу і прогресивність його технологічних та ринкових результатів, значний екологічний слід для екосистеми робить дискусійною однозначність його позитивного впливу з позицій Цілей сталого розвитку;

- розроблено кореляційну матрицю залежності експортної активності агрохолдингів від сукупності таких факторів, як: капіталоозброєність, продуктивність праці (за чистим доходом), рентабельність капіталу, прибутковість земель, оборотність власного капіталу, чистий дохід на 1 га сільськогосподарських угідь, та рівень інфляції, що свідчить про спеціалізацію та експортну орієнтацію на конкретному вузькому сегменті ринку, нестійкість та нетривалість зв'язків з іноземними партнерами, недостатнє освоєння систем управління якості і безпечності продукції та дозволяє стверджувати про проблематичність досягнення вітчизняними вертикально інтегрованими структурами агробізнесу умов забезпечення сталого сільського господарства;

- ідентифікація перспективних ніш для позиціонування аграрних вертикально інтегрованих підприємств у глобальних та національних ланцюгах доданої вартості з визначенням керуючої чи керованої ролі учасників в розрізі окремих товарних позицій залежно від поточного рівня конкурентоспроможності на внутрішньому та світовому ринку, що забезпечуватиме поглиблення інтеграції в глобальний аграрний ринок та диференціацію напрямів створення доданої вартості у продовольчих ланцюгах;

- методичний підхід до визначення чинників ідентифікації напрямів та ефективності розвитку вертикально інтегрованих аграрних підприємств, в основу якого покладено поєднання результатів експертної оцінки та економіко-математичного моделювання і сценарного аналізу стратегічних векторів розвитку. Практичне застосування методичного підходу засвідчило, що напрями та перспективи розвитку вертикально інтегрованих аграрних структур визначаються переважно дією чинників не стратегічного, а короткострокового характеру, управління якими має здійснюватися комплементарно на мікро- та макроекономічному рівнях.

Теоретичне значення отриманих результатів відображено у систематизації наукових підходів, концептуальних засадах, методологічних та методичних основах, висновках і рекомендаціях дисертаційного дослідження, які отримані в процесі наукового пошуку і можуть бути використані при розробці стратегічних напрямів розвитку аграрного бізнесу на засадах функціонування великомасштабних агроформувань, які органічно поєднують переваги глобальної вертикалізації, реалізують функції гаранта продовольчої безпеки в умовах економічних криз та форс-мажорних обставин (воєнні дії). Практичні результати дисертаційного дослідження набули своєї апробації у використанні в освітньому процесі на факультеті економіки та менеджменту Поліського національного університету, а саме при викладанні курсів “Глобальна економіка”, “Міжнародна торгівля”, “Міжнародні економічні відносини”, “Соціальна відповідальність у міжнародному бізнесі” (довідка № 1095/01-17 від 05.09.2023 р.); при розробці Програми економічного і соціального розвитку Житомирської області на 2023 рік Департаменту агропромислового розвитку та економічної політики Житомирської обласної військової адміністрації, а саме при розробці Р.3: п. 3.1.3 “Зовнішньоекономічна діяльність та міжнародне співробітництво”, п. 3.1.7. “Інформатизація та цифровий розвиток”, п. 3.2.2 “Сільське господарство” (довідка № 08/1352/0/2-23/56 від 01.09.2023 р.); у використанні при стратегічному плануванні

соціально-економічного розвитку ПП “ГАЛЕКС-АГРО” (довідка № 215 від 01.09.2023 р.).

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота відображає результати наукових досліджень, проведених відповідно до плану науково-дослідної роботи кафедри міжнародних економічних відносин та європейської інтеграції Поліського національного університету за темою: “Інноваційна модель зовнішньоекономічної політики в умовах кризи глобалізації” (№ДР 0120U101915), тематичний підрозділ “Транснаціоналізація глобальних бізнес-технологій” (2020-2024рр.) та госпдоговірної науково-дослідної теми: “Розробка та наукове обґрунтування логістичного маршруту експорту сільськогосподарської продукції в умовах російської агресії” (16.06.2022 р.–21.06.2023 р., Договір № 26-06 від 21.06.2022р). Особистий внесок автора у виконанні НДР полягає у дослідженні та оцінці перспектив ефективного розвитку аграрних вертикально інтегрованих структур на зовнішньому і внутрішньому ринках, визначення альтернативних напрямів позиціонування аграрних вертикально інтегрованих структур у глобальних ланцюгах доданої вартості на підставі результатів оцінки їх поточного рівня конкурентоспроможності експорту в розрізі основних видів агропромислової продукції. Зокрема, за підсумками останніх років виявлено, що українські компанії утримували стійкі конкурентні позиції за таким товарами як кукурудзі на зерно, олія соняшникова та м'ясо птиці. Встановлено високий рівень поляризації в аграрному бізнесі, що пов'язано з функціонуванням великомасштабних підприємств холдингового типу та дрібних за обсягами виробництва суб'єктів (особистих (селянських) господарств населення, фермерських господарств і сільськогосподарських товариств різних організаційно-правових форм).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є одноосібною працею та має завершений характер. Наукові результати та висновки, які винесені на захист одержані автором самостійно. Особистий внесок у працях, опублікованих у співавторстві представлено у списку публікацій та полягає у

такому: автором здійснено наукове теоретично-прикладне дослідження доцільності конвергенції суб'єктів аграрного бізнесу на засадах вертикальної інтеграції з наступним виявленням переваг і стратегічних напрямів розвитку процесу вертикалізації з урахуванням методів й досвіду господарювання в різних країнах світу, які за сучасних умов формують глобальний профіль вертикально інтегрованих структур в аграрному бізнесі; проведено оцінку факторів ефективності діяльності вертикально інтегрованих структур в аграрному бізнесі у процесі соціологічного опитування суб'єктів господарювання та економіко-математичного моделювання, що дозволило виявити стимулюючі та дестимулюючі чинники перспектив розвитку агрохолдингів; через використання когнітивних підходів до дослідження, проведено сценарний аналіз та розроблено п'ять сценаріїв стимулювання розвитку вертикальної інтеграції в аграрному секторі економіки; доведено, що напрями функціонування вертикально інтегрованих структур визначаються переважно дією чинників не стратегічного, а короткострокового характеру, що потребує здійснення управління на мікро-та макроекономічному рівнях із зстосуванням взаємопогоджених інструментів, визначальні з яких мають формуватися на державному рівні.

Публікації. За темою дисертації опубліковано 13 наукових праць, загальним обсягом 7,19 ум. друк. аркушів (автору належить 5,23 ум. друк. ар.), з них 7 праць, у яких опубліковано основні результати дослідження, у тому числі 3 статті у іноземному науковому періодичному виданні, проіндексованому в базах даних Scopus та WoS Core Collection, 4 у наукових фахових виданнях категорії Б, 5 наукових праць, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації, одна наукова праця, яка додатково відображає результати дисертації. Результати досліджень, які включені у дисертаційну роботу пройшли апробацію та оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції: “Пріоритетні напрями розвитку економіки: наукові дискусії” (27 квітня 2021 р.), Житомир, Поліський національний університет; IX-й Міжнародній науково-практичній конференції: “Органічне виробництво і продовольча

безпека” (27-28 травня 2021 р.), Житомир, Поліський національний університет; Всеукраїнській науково-практичній конференції: “Теоретичні і практичні засади забезпечення сталого агровиробництва та соціально-економічного розвитку сільських територій в умовах інноваційної економіки” (20 травня 2021 р.), Харків, Харківський національний аграрний університет ім. В.В.Докучаєва; Міжнародній науково-практичній конференції: “Імперативи економічного зростання в Україна та ЄС у контексті сталого розвитку” (26-29 жовтня 2021 р.), м. Суми; Міжнародній науково-практичній конференції: 100-річчя Поліського національного університету: здобутки, реалії, перспективи (22-23 вересня 2022 р.).

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 220 сторінок комп’ютерного тексту, список використаних джерел складає 183 найменування. Дисертація містить 17 таблиць, 37 рисунків, 7 додатків (на 14 сторінках).

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ
ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР
В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

1.1. Історично-методологічні та теоретичні засади вертикальної інтеграції в умовах глобалізації та російської агресії

Історичний період розвитку аграрного сектора економіки свідчить про масштабний характер якісних і кількісних змін у формуванні механізму функціонування суб'єктів господарювання. За період від зеленої революції, яка сприяла збільшенню виробництва сільськогосподарської продукції та розширенню її асортименту до початку ХХІ ст., аграрна галузь економіки набула ознак світового виробника сільськогосподарської продукції та позиціонується як середовище взаємозалежної діяльності між виробниками сировини, постачальниками продовольчих ресурсів та споживачами. Традиційно сільськогосподарське виробництво розглядалося лише як діяльність у межах аграрних підприємств. Трансформаційні зміни внаслідок інтенсифікації виробництва, запровадження інноваційних розробок, перегляду споживчих уподобань, технологічних проривів, посилення вимог до якості і безпечності продовольчих продуктів зумовили перегляд ролі та значущості аграрного виробництва у життєдіяльності суспільства.

У ХХІ ст. частка постачання оброблених харчових продуктів споживачам суттєво збільшується, обумовлюючи необхідність подальшої інтеграції між товаровиробниками агропродовольчої продукції. При цьому, продовольчий сектор базується на ринково орієнтованому інтенсивному сільськогосподарському виробництві та достатньо скоординованій інтегрованій і організованій структурі товаровиробників. Водночас, процес формування інтеграційних зав'язків був досить довгим з багатьма змінами та

трансформаціями, враховуючи специфіку сільськогосподарського виробництва, а саме сезонність виробництва, залежність його від природних факторів та технологічних особливостей використання ресурсів.

Сільське господарство як виробнича галузь тісно пов'язане з переробними галузями, де відбувається виробництво готової продукції та маркетинговою діяльністю, яка сприяє розповсюдженню продукції серед кінцевих споживачів. Додатково сільське господарство обслуговується великою кількістю галузей, які постачають товари та послуги для налагодження ефективного господарського процесу. Враховуючи вищезазначені умови, координація та інтеграція між сільськогосподарськими товаровиробниками і підприємствами суміжних галузей у різних розмірах є реальністю та необхідністю для дослідження. У розвиненому сільському господарстві існує виражена тенденція до інтегрованого виробництва, коли всі рішення або основні з них приймаються під контролем однієї компанії, або за спільним вертикальним погодженням.

Початковою стадією вертикальної інтеграції були договірні контрактні відносини. Цей вид вертикально скоординованих виробничих відносин використовувався у багатьох країнах світу. Контракти широко застосовувалися японською колоніальною державою для виробництва цукру у Тайвані в період після 1885 р. У бананових компаніях США в Центральній Америці на початку XX століття дана форма взаємодії продемонструвала свою доцільність та ефективність. У Північній Америці та Японії контрактне господарство стало невід'ємною частиною розвитку харчової промисловості та сприяло підвищенні ефективності сільськогосподарського та промислового виробництва [82].

У передових капіталістичних державах інтегровані відносини започатковувалися у галузі рослинництва та підприємствах, що спеціалізувалися на переробці сировинної продукції. Такі угоди були поширені у Західній Європі у 1930-х і 1940-х рр. минулого століття. Ринкові угоди про купівлю, як правило, визначали ціну, кількість і час поставки, специфіку розрахунку та співпраці між підприємствами різних галузей [86]. У результаті

укладання даних угод виробники сировини отримували обігові кошти для посівної компанії та виконання усіх технологічних циклів виробництва продукції. Переробні підприємства вчасно забезпечували себе необхідними поставками сировини для безперебійної діяльності виробничих ліній.

Розвиток ринкових відносин значно прискорив інтеграційні процеси. На початкових етапах промислової революції інтеграційні зв'язки поширилися в системах промислової індустрії, що у подальшому сприяло підвищенні ефективності виробництва промислової продукції. Згодом характерним явищем було поширення інтеграційних зав'язків між підприємствами різних галузей, що спеціалізувалися на сільськогосподарському виробництві, переробці продуктів харчування, матеріально-технічному забезпеченні.

Теоретичним підґрунтям для розвитку інтеграційних зв'язків були наукові напрацювання вчених, які досліджували питання пов'язані із взаємозв'язками між виробниками сировини, посередниками, переробними підприємствами та споживачами. Слід відмітити значну кількість наукових робіт, які пов'язані із дослідженням специфіки та особливостей інтеграційних процесів. Наявні теоретичні підходи можна згрупувати у певні теорії, кожна з яких орієнтується на різні аспекти, застосовує специфічні пояснення інтеграційних механізмів і досягає різних методологічних результатів. Дослідження наявних наукових підходів допоможе оцінити природу та структуру інтеграційних зв'язків, їх позитивні наслідки та можливі загрози. Теорії розвитку вертикальної інтеграції (“Теорія життєвого циклу”, “Теорія технологічного розриву”, “Теорія трансакційних витрат”, “Теорія контрактів”) узагальнено та наведено нижче (табл.1.1). Питання вертикальної інтеграції, координації між виробниками та контрактного фермерства можна легко зрозуміти і проаналізувати в світлі поєднання різних, а іноді і подібних підходів у розумінні цих теорій. Таким чином, представлені теорії розвитку вертикальної інтеграції відображають різні аспекти вертикальної координації та можуть розглядатися як взаємодоповнюючі одна одну.

З метою забезпечення конкурентних переваг та дотримання принципів маркетингу, зокрема теорії життєвого циклу товару, на ринку протягом тривалого періоду, як тільки продукція вироблена її необхідно відразу ж удосконалювати. Водночас, процес удосконалення можна пришвидшити за умови налагодження вертикальних зав'язків у ланцюжку “виробництво - переробка - реалізація”.

Таблиця 1.1

Теорії розвитку вертикальної інтеграції

Назва теорії	Основні положення	Представники дослідників
Теорія життєвого циклу	<ul style="list-style-type: none"> - більшість продукції проходять чотири цикли: впровадження, зростання, зрілість та занепад; - коли виріб розроблений, або налагоджено виробництво певної продукції необхідно інвестувати кошти в її удосконалення; - присутність фірми на декількох циклах виробництва підвищує її ефективність та конкурентоспроможність 	А. Беркама, М. Драбенштотт
Теорія технологічного розриву	<ul style="list-style-type: none"> - нововведення та інвестиції дозволяють об'єднувати декілька технологічних циклів; - виробник-інноватор володіє тимчасовою монополією на виробництво продукції; - технологічний розрив зменшується внаслідок запровадження нових технологій 	М. Портер
Теорія трансакційних витрат	<ul style="list-style-type: none"> - одним з основних завдань фірми є мінімізація трансакційних витрат; - витрачання коштів на контрактну діяльність дозволяє інтегруватися у суміжні сфери; - інтеграційні зв'язки створюються для економії трансакційних витрат 	О. Вільямсон, С. Гроссман, С. Харт, Дж. Мур
Теорія контрактів	<ul style="list-style-type: none"> - контрактна діяльність є передумовою розвитку інтеграційних зав'язків, вона сприяє зменшенню залежності від посередників; - контракти закріплюють умови співпраці між учасниками ринку та обумовлюють обов'язки кожного з них 	Е. Вальчесіні, Т. Мак Гіннесс, С. Петерсон

Джерело: сформовано на основі [51, 62, 63, 71, 73, 81-86].

Теорія життєвого циклу ґрунтується на наукових підходах Адама Сміта. Відповідно положень даної теорії деякі види продукції проходять цикл, що

складається із чотирьох етапів – впровадження, зростання, зрілість та занепад [51].

Відповідно до засад теорії технологічного розриву, інтегровані виробники мають більше можливостей на запровадження інновацій, вони володіють тимчасовою квазімонополією на виробництво нової продукції. Технологічний розрив між виробниками може зменшуватися через передачу технологій, заміщення імпорту, впровадження альтернативних технологій у виробничий процес. Наявність інтегрованих зав'язків між підприємствами сприяє пришвидшенню розповсюдженні інновацій між усіма структурними підрозділами інтегрованого формування.

Теорія трансакційних витрат базується на економії витрат на транзакції, включали витрати на написання, підготовку та виконання контрактів. Відповідно даної теорії фірми перебувають у постійному пошуку можливостей для мінімізації трансакційних витрат. Відповідно досліджень О. Вільямсона головною метою вертикальної інтеграції є економія трансакційних витрат, а саме, витрат на підготовку до переговорів, ведення переговорів і заключення угод, придбання та обробку інформації, юридичних витрат [83]. Трансакційні витрати можна розділити на дві категорії: витрати на координацію та мотивацію. Координаційні витрати пов'язані з моніторингом навколишнього середовища та плануванням. Витрати на мотивацію – це витрати на вимірювання ефективності, забезпечення стимулів і дотримання за угодами зобов'язань.

Відповідно теорії контрактів комерційні відносини, які виникають між агентами ринку, структурують в часі і просторі контактами, які передбачають обмін зобов'язаннями для здійснення певних угод. Контракти підписуються при умові попереднього розгляду і згоди сторін з усіма обставинами. Для фірм характерні контрактні відносини на трьох рівнях: з партнерами, що передбачає горизонтальний рівень інтеграції, з дочірніми компаніями – вертикальний рівень та з державою [3, 75].

Саме розвиток контрактної діяльності значною мірою сприяв формуванню інтеграційних зв'язків між підприємствами різних галузей.

Одним із ключових завдань фірми в умовах ринкової економіки є створення конкурентних переваг, які сприятимуть формуванню здатності виконувати необхідні функції при менших затратах ніж у конкурентів. Конкурентна перевага виникає з міжфірмових розбіжностей у їх організації, а також з урахуванням бюрократичних витрат і проблеми стимулювання ієрархії [64]. Досягнути конкурентних переваг можна при налагодженні інтеграційних зв'язків та їх поширенні по всьому технологічному ланцюгу виробництва продукції. При вертикальній інтеграції учасники співпраці є зацікавленими сторонами в об'єкті співпраці та докладають максимальних зусиль для отримання позитивних результатів.

Значна кількість західних економічних шкіл присвятила свої дослідження інтеграційним процесам, обґрунтуванню доцільності та ефективності їх запровадження. Так, Д. Зіберт та Д. Стіглер поглибили теорію економічного регулювання та специфіку пристосування фірм до викликів внутрішнього та зовнішнього середовища [76, 81]. О. Вільямсон визначив специфіку діяльності компаній на ринках та особливості взаємодії з іншими суб'єктами [84]. Р. Коуз науково заглибився у природу фірми та специфіку її адаптації до умов ринку [56]. Переважна більшість авторів підтримують позицію відповідно до якої, ринкові інтеграційні процеси посилюються з появою найактивніших суб'єктів ринку. Ознакою цього процесу є консолідація з боку підприємств виробничих активів та формування ресурсного потенціалу за рахунок налагодження інтеграційних зв'язків, об'єднання виробничих потужностей та можливості скоординованої діяльності декількох суб'єктів ринку з метою досягнення спільної мети – отримання прибутку.

Окремими вченими, серед яких: А. Алхіан, Х. Демсетц, С. Пратар. та П. Брізал досліджувалася вертикальна координація між виробниками продовольчих товарів та підприємствами, що спеціалізуються на логістиці і збуті продукції [50, 53]. Такі вчені, як А. Чендлер, К. Дальман виявляли

специфіку інтеграції у промислових підприємствах [54, 57]. Р. Гіббонс та С. Гросскопф аналізували витрати фірм та можливості їх зниження в умовах формування інтеграційних зв'язків [59, 61]. В працях Л. Йоскува та О. Харта обґрунтовано структуру вертикальних формувань [63, 66], яка є найефективнішою в сфері інтеграційних виробничих процесах. Б. Кляйн, Р. Кроуфорд і А. Алчіан здійснили оцінку вертикальної інтеграції на основі аналізу укладання угод між підприємствами різних галузей та довели необхідність зменшення витрат на формування інтеграційних зв'язків [67]. Наукові підходи авторів зводяться до того, що формування вертикальної інтеграції та кооперування товаровиробників може мати різні цілі, однак, основною причиною даних процесів є мінімізація витрат.

Витоки виробничої вертикальної інтеграції як процесу походять з різних галузей економіки і є характерними не лише для сільського господарства. Так, Р. Лангос та П. Робертсон здійснювали пояснення вертикальної інтеграції на основі уроків американської автомобільної промисловості [68]. С. Мартінес досліджував вертикальну координацію у системі маркетингу [69]. Т. Макгінес та С. Петерсон також у своїх наукових працях окреслювали можливі переваги та недоліки вертикальної координації між виробниками різних галузей [71, 73]. Заслужують на увагу розробки П. Чіапорі та Б. Салані, які досліджували роль інформаційних потоків при інтеграції, що за твердженням вчених, надає можливість координувати діяльність відокремлених структурних підрозділів [55]. Систематизація наукових досліджень дозволяє виокремити властивості, які притаманні інтегрованим структурам у різних сферах діяльності, а саме: стійкість, синергійність, адаптивність, мультиплікативність, організованість тощо.

Враховуючи динамічний розвиток вітчизняного аграрного сектору і поширення інтеграційних зв'язків між сільськогосподарськими та промисловими підприємствами значний інтерес до вивчення інтеграції є також у вітчизняних науковців. Відтак, В. Андрійчук досліджував капіталізацію сільського господарства та специфіку концентрації капіталу і земельних

ресурсів інтегрованими формуваннями [1]. О. Гудзь присвятив свої праці виявленню викликів та перспективам розвитку інтеграційних відносин в аграрній сфері України [12]. В. Валентинов досліджував вертикальну координація як фактор розвитку міжгалузевих відносин в аграрному секторі економіки [6]. М. Гладій розглядав можливості поглиблення агропромислової інтеграції з метою кращої координації між виробниками сировини і переробними підприємствами [11]. Л. Гирник відмічає вагому роль агропромислових формувань в розвитку сільського господарства, зокрема, їх соціальний та екологічний ефекти [10]. Цієї ж екологоорієнтованої позиції дотримуються і інші автори дослідження [27, 28, 72, 77]. У своїх наукових працях автори зазначали, що необхідність для створення інтегрованих структур в аграрному бізнесі обумовлена тим, що сільськогосподарські підприємства не в змозі вирішити наявні проблеми, зокрема такі, як: - необхідність розширення сировинної бази, - існування значної кількості посередників, - оптимізація витрат, - пошук інвестицій для модернізації виробничого процесу, - просування продукції на світові ринки.

Існують різні підходи науковців до того, яка форма інтеграції є найдоцільнішою. Так, Ю. Ушкаренко, Г. Черевко, Ф. Горбонос та Н. Павленчик обґрунтовували доцільність об'єднання товаровиробників на кооперативних засадах [47, 49], В. Зіновчук досліджував організаційні основи сільськогосподарської кооперації, її переваги для аграрного сектору та сільських територій [18], М. Пархомець сформулював напрями розвитку кооперацій та інтеграцій у аграрній сфері [39], М. Малік та Ю. Лузан досліджували сільськогосподарську кооперацію як складову аграрної реформи, основу підвищення ефективності фермерських господарств [31, 32], Л. Молдаван доводила необхідність реформування відносин власності в аграрному секторі економіки на корпоративних засадах у контексті національної стратегії розвитку [33, 34]. Вітчизняні науковці підтримують позицію, що лише за умови об'єднання виробничих потужностей та сировинної

бази можна підвищити ефективність господарської діяльності, сформувавши експортні перспективи, отримати доступ до нових ринків збуту.

У наукових напрацюваннях вітчизняних авторів доводиться, що за рахунок налагодження інтеграційних зв'язків вдається контролювати частину ринку, підвищувати конкурентоспроможність підприємств, які належать до інтегрованого об'єднання, досягається економічна та соціальна ефективність. З огляду на це, своїх наукових працях П. Макаренко обґрунтовано довів, що інтеграція є одним із факторів підвищення економічної ефективності сільського господарства [30]. П. Лайко вказує на необхідність формування системи інтеграційних відносин між сільськогосподарськими та переробними підприємствами [25]. М. Коденська досліджувала інтеграцію як фактор активізації інвестиційної діяльності на сільських територіях [21]. Н. Корнева обґрунтовувала роль інтеграційних процесів у формуванні організаційної структури продуктового комплексу [22]. Отже, позиції вчених зводяться до підтримки та подальшого просування ідей вертикальної інтеграції, їх реалізації за сучасних умов формування ринку землі, європейської перспективи та світових підходів до забезпечення сталого розвитку.

Одним із наслідків розвитку вертикальної інтеграції в аграрному секторі економіки стало формування аграрних холдингів. Відповідно, значна кількість наукових публікацій присвячена даній тематиці і є різноплановою, а інколи й суперечливою. Форми і ступені вертикальної інтеграції підприємств на прикладі холдингових компаній досліджуються в працях таких авторів, як Л. Куц [23], роль холдингових структур у системі стратегічних цілей аграрної політики держави досліджувала Ю. Нестерчук [35], проблемами створення і розвитку інтегрованих формувань, а саме агрохолдингів займалися А. Сава та М. Панасова [43, 38]. Автори наводять переваги та недоліки вертикальної інтеграції в аграрному секторі економіки, обґрунтовують, що результатом інтеграції є утворення аграрних холдингів, які виявилися найбільш пристосованими до сучасних умов господарювання. При цьому, є різні думки щодо соціально-економічної ефективності аграрних холдингів: вони мають

високу економічну ефективність за рахунок формування експортних партій продукції, залучення інвестицій та інноваційного розвитку. Водночас, характерним для них є вахтовий метод господарської діяльності, розвиток переважно рослинницької галузі та недотримання науково обґрунтованих норм господарювання.

Досліджуючи інтеграційні структури в сфері бізнесу, М. Кизим, В. Пономаренко, В. Горбатов та О. Ястремська, виділяють три основних види інтеграції: горизонтальну, квазіінтеграцію та вертикальну [19]. Розглянемо сутність зазначених понять. Горизонтальна інтеграція виникає тоді, коли фірма здобуває контроль над підприємствами, що виконують подібні заходи на одному рівні у виробничій і маркетинговій сферах. На відміну від цього, коли кожна фірма зберігає свою окрему особливість, але залишає одне або кілька рішень про виробництво та маркетинг під контролем іншої фірми йдеться про квазіінтеграцію або контрактну інтеграцією.

Вертикальна інтеграція передбачає розширення контролю вздовж технологічного ланцюжка між підприємствами, що спеціалізуються на виробництві сировини, переробці продукції, виробництві готової продукції та напівфабрикатів, постачанні, збуті та торгівлі продукцією. Процес вертикальної інтеграції на підприємствах може відбуватися у двох напрямках: знизу доверху та зверху до низу (рис. 1.1). Вибір залежить від конкретних потреб та позиції на ринку ініціатора початку утворення інтегрованого формування.

Вертикальна інтеграція виникає тоді, коли фірма поєднує діяльність у нових сферах, відмінних від тих, які вона в даний час виконує та які пов'язані в ланцюгу виробництва продукції. Таку інтеграцію можна було б ілюструвати переробником продукції, який вирішив дістатися до обох сторін: до виробника, керуючи своїми власними пунктами покупки в сільській місцевості, і вперед, до споживача, керуючи своєю власною фірмою для оптової торгівлі.

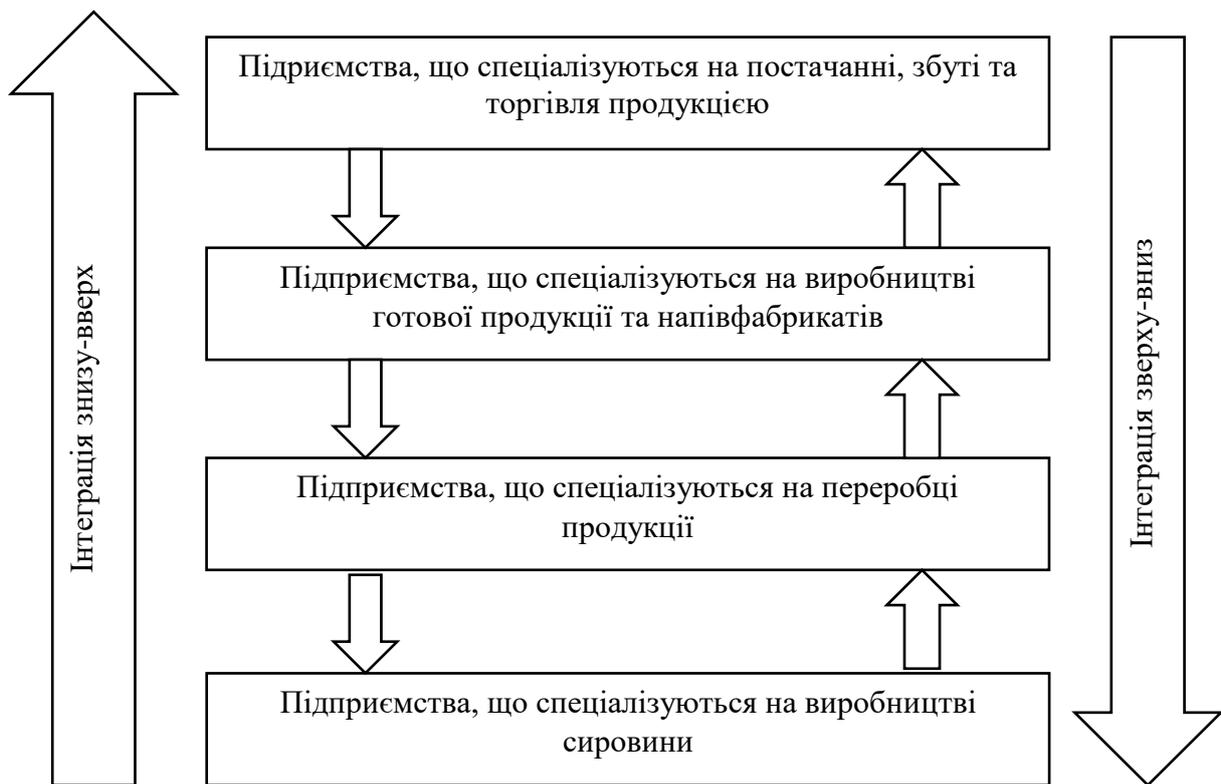


Рис. 1.1. Процес вертикальної інтеграції на спеціалізованих підприємствах

Джерело: власні дослідження.

Вертикальна інтеграція є досить широким терміном, який охоплює всі засоби гармонізації вертикально взаємозалежних виробничих, логістичних і маркетингових заходів, починаючи від спотових ринків через різні типи контрактів до повної інтеграції на основі материнської компанії. Вертикальна інтеграція найкраще застосовується для інтеграції власності, коли два або більше етапів у процесі виробництва ефективно контролюються єдиним центром. Здійснивши огляд основних публікацій та досліджень, пов'язаних з теоретичними підходами до формування інтеграційних зав'язків, можна зробити висновок, що інтеграцію розглядають у декількох аспектах: як процес поєднання окремих видів бізнесу, поглинання підприємств, поєднання різних стадій виробничого процесу та поглиблення соціально-економічних відносин.

Систематизація основних наукових підходів до дефініції вертикальної інтеграції (табл. 1.2) дозволила окреслити власне визначення. Відповідно авторського визначення вертикальна інтеграція – це розширення видів діяльності головної компанії впродовж технологічного ланцюжка виробництва

продукції, або на окремих виробничих стадіях з метою підвищення ефективності господарської діяльності, зменшення витрат та отримання конкурентних переваг в умовах зміни кон'юнктури ринку.

Таблиця 1.2

**Основні теоретичні підходи до визначення категорії
“вертикальна інтеграція”**

Автори	Трактування поняття
Л. Куц	Розширення контролю фірми вздовж технологічно-розподільчо-збутового ланцюга від виробника сировини до збуту продукції кінцевому споживачеві з метою заміни ринкових трансакцій на інші форми контактів, підвищення ефективності господарської діяльності
М. Кизим В. Пономаренко В. Горбатов	Поглиблення зв'язків між підприємствами, що перебувають на різних технологічних стадіях циклу виробництва певного товару або групи однотипних товарів. У її рамках виділяють вертикальні інтеграційні зв'язки з підприємством постачальника – інтеграція вниз або з підприємством споживача – інтеграція вгору.
Л. Султанаєва	Процес об'єднання декількох підприємств, що виробляють різну продукцію, в одному технологічному ланцюгу з метою зниження трансакційних витрат та виходу на нові ринки для збуту власної продукції та надання послуг.
Н. Вдовенко Н. Грищенко, В. Шепелев	Бажання контролювати верхню надбудову виробничого ланцюга для забезпечення збуту сільськогосподарської продукції, захисту від коливання цін на сировинних ринках і гнучкої реакції на запити споживачів.
Т. Осташко	Кооперування на договірній основі або з утворенням юридичної особи підприємств і виробництв різних галузей, що спеціалізуються на виробництві одного або декількох видів продукції в рамках єдиного технологічного ланцюга.
Л. Болтянська	Розширення організаційно-економічного механізму функціонування підприємства у технологічно суміжних напрямках діяльності з метою зниження витрат та отримання конкурентних позицій на ринку.

Джерело: сформовано на основі [4, 8, 19, 23, 37, 46].

Організаційно-правовими формами, що можуть бути використані для створення інтегрованих структур є: акціонерне товариство, холдингова компанія, асоціація, корпорація, консорціум, концерн тощо. Вибір однієї із

даних форм залежить від наявної ринкової ситуації та цілей які ставляться при створенні підприємства. З огляду на це, можна виділити специфічні види агропромислової інтеграції, а саме: внутрішньогосподарську – у межах сільськогосподарського підприємства; міжгосподарську, яка охоплює інтеграційні зв'язки у декількох сферах виробництва; міжгалузеву – напрям, за яким інтегруються підприємства різних галузей; вертикальну через поєднання підприємств різних технологічних циклів; горизонтальну, яка проявляється через поглиблення спеціалізації підприємств (рис. 1.2).

Вертикальна інтеграція виникає за умов, коли одна фірма може виробляти додаткові продукти і послуги з більшою вигодою, ніж фірми конкуренти. Заходи доповнюють один одного у випадку, коли виконання одного заходу знижує вартість виконання іншого. Через призму мікроекономіки та управління вертикальна інтеграція являє собою механізм, в якому ланцюжок поставок від компанії належить цій компанії. Зазвичай кожен учасник ланцюжка поставок виробляє інший продукт або специфічну для ринку послугу, і продукти об'єднуються для задоволення загальної потреби. Це протиставлено горизонтальній інтеграції, в якій компанія виробляє декілька товарів, які пов'язані один з одним.

Незалежно від виду інтеграції, інтеграційний процес має декілька підрівнів. Неінтегровані фірми, як правило, діють як окремі бізнес-одиниці. Неінтегровані галузі промисловості можна знайти в країнах, що розвиваються. Напівінтегрований рівень включає в себе процес, який об'єднує деякі частини виробничого процесу для контролю якості та кількості продукції, що випускається. При повній інтеграції великі корпоративні організації контролюють всі рівні ланцюжка створення доданої вартості: так, для прикладу, від процесу подрібнення кормів до доставки на рівні роздрібною торгівлі. Інтеграційні процеси постійно відбуваються в економіках кожної країни. Відмінними рисами є ступінь координації та якісні характеристики інтеграційних зв'язків.



Рис. 1.2. Організаційно-економічна класифікація основних видів агропромислової інтеграції

Джерело: [19, 35, 46].

При цьому основними цілями інтеграції є збільшення доданої вартості у ланцюжку від виробника продукції до її споживача, підвищення ефективності діяльності, пристосування до внутрішніх та зовнішніх викликів та зниження витрат. Особлива роль у сучасному формуванні основних засад вертикальної інтеграції в аграрному бізнесі належить глобалізації, як всесвітньому процесу якісних змін у всіх сферах суспільства, пов'язаних з максимальним рівнем

транспарентності, прозорості, пришвидшенні темпів економічного розвитку. Глобалізація, за узагальнюючим науково обґрунтованим визначенням, розглядається з позицій скорочення бар'єрів для економічного, політичного та культурного співробітництва між країнами та народами; тенденції до створення більш гомогенного економічного, політичного і культурного простору; утворення структур глобальної скерованості [44]. При дослідженні економічної сутності поняття “глобалізація”, важливим аспектом виявляється формування нової системи господарювання з високим рівнем конкурентоспроможності підприємств. Найбільшу вигоду від глобалізації отримують ті країни, які формують і реалізують ефективну політику конкурентоспроможності. За відсутністю такої політики розвитку національної економіки виникають кризові соціально-економічні явища, відбувається гальмування темпів економічного зростання, посилення нерівності доходів, зниження рівня і якості життя населення, послаблення конкурентних переваг країни на міжнародному рівні, відсторонення держави від управління економічними процесами. Отже, пріоритетним вектором глобалізації є конкуренція між господарюючими суб'єктами та “...наявність інституційної спроможності країни оптимально використовувати переваги глобалізації та нейтралізувати її загрози...” [20].

За своїм впливом на сільське господарство процес глобалізації виявляється складним, багатограним та суперечливим, оскільки ця галузь протягом останнього десятиріччя демонструє свої конкурентні переваги на зовнішньому ринку, а вертикально інтегровані структури виступають надійним гарантом забезпечення населення продовольством в умовах війни та вирішення світової проблеми голоду. Глобалізація привела до активізації ролі вертикально інтегрованих структур економіки, відкрили їм можливість до нового етапу міжнародних відносин та інтеграції у систему світогосподарських зав'язків. Результатами вимог глобалізації у аграрному секторі стали зміни сировинної спеціалізації, диверсифікація виробництва, модернізація виробничих процесів, вдосконалення технології виробництва та покращення якості продукції. Водночас, кон'юнктура світового ринку суттєво впливає на цінову ситуацію,

зумовлюючи значні коливання рівня середніх цін на найважливіші продовольчі товари, що підтверджує залежність суб'єктів господарювання від зовнішніх умов [107]. Одним із негативних наслідків глобалізації та умовою формажорних обставин є воєнні дії, які гальмують виконання контрактних зобов'язань торгових партнерів, навіть звільняють їх від виконання контрактів. Зруйнована портова інфраструктура, порушення логістики й втрата зернових коридорів та інші негативні явища, спричинені російською агресією, змінюють шляхи вивезення вітчизняної агропродукції. Єдиними варіантами на сучасному етапі розглядаються суходол, залазниця, вантажний транспорт, які за ефективністю перевезень поступаються морським шляхам. Україна, як потужний зерновий гравець світового ринку, не втрачатиме свою глобальну роль у вирішенні проблеми продовольчої безпеки. Проте, соціально-економічна сутність процесів вертикальної інтеграції в аграрному бізнесі набуває нового забарвлення.

Неминучі швидкі тенденції глобалізації та необхідність повернення стабільності функціонування економіки під час російської агресії, яка викликала скорочення сільськогосподарського виробництва та експортного потенціалу, розширюють економічний зміст та підсилюють значення вертикальної інтеграції в аграрному бізнесі з позицій конкурентоспроможності та забезпечення продовольчої безпеки держави, збільшення бізнес-показників суб'єктів господарювання, посилення соціальної відповідальності. Дефініцію вертикальної інтеграції в аграрному секторі за умов глобалізації та нестабільності вітчизняної економіки й чутливості її до російсько-української війни (падіння темпів виробництва з відповідними негативними соціально-економічними наслідками) слід розглядати як процес запобігання глобальній продовольчій кризі та відновлення аграрного виробництва через збалансування структури виробництва, всебічне впровадження прогресивних виробничих й цифрових інновацій, поглиблення переробки сільськогосподарської сировини та суттєвого збільшення готової продукції з більшою часткою доданої вартості у структурі експорту, продовження умов преференційної торгівлі з країнами-

членами ЄС, функціонування небезпечних (морських і сухопутних) ланцюгів поставок та захист об'єктів критичної інфраструктури, що забезпечить стимулювання розвитку та економічне зростання. Продовольча і державна безпека потребує комплексного підходу до ефективного вирішення проблем аграрного бізнесу та розробки заходів з безперебійного постачання сільськогосподарської продукції шляхом подальшого інституційної та організаційно-економічної підтримки вертикальної інтеграції.

1.2. Причини та наслідки виникнення вертикально інтегрованих компаній в аграрному секторі

Аграрний сектор економіки можна розглядати з позиції системи вертикально взаємопов'язаних стадій, яка представлена різними видами сільськогосподарської діяльності та підприємствами, що здійснюють господарські процеси, починаючи від виробництва сировини до виготовлення готової продукції та постачання її до внутрішніх споживачів чи експорту. Вертикальна координація охоплює сукупність взаємозалежних виробничих і розподільних заходів, що обумовлені укладанням певних договорів.

Система інтеграційних зв'язків між різними підприємствами аграрного сектору широко використовується в розвинених країнах, де на її частку припадає близько 15 %. Наприклад, у США 32% загальної вартості сільськогосподарського виробництва здійснюється під контрактними угодами, в Японії 75% виробництва м'ясної продукції здійснюється за контрактами, в країнах-членах ЄС система допомоги товаровиробникам заохочує контрактне господарство [58, с. 74]. У такій країні як Німеччина вертикальна інтеграція через контрактне виробництво досить поширена в молочній, м'ясній та цукровій галузях та становить приблизно 38% сільськогосподарського виробництва [62]. Трансформація сільського господарства з традиційної

структури до ринково орієнтованої, вертикально інтегрованої є необхідною передумовою розвитку харчової промисловості.

Для країн, що розвиваються харчова промисловість є галуззю, яка повинна мати високий пріоритет на національному рівні. Крім того, розвиток харчової промисловості сприяє розвитку інших споріднених секторів економіки через прямі і зворотні зв'язки. Розвиток харчової промисловості не тільки надає нові можливості роботи та збільшує національний дохід за допомогою накопичуваної доданої вартості, але також є способом забезпечення споживачів безпечними продуктами харчування.

Однією з важливих передумов для ефективного розвитку харчової промисловості є формування інтеграційних зв'язків між виробниками та переробниками. З одного боку, важливим є ефективне функціонування виробників сировини, які мають сучасну технологію і виробничий процес яких є економічно доцільним, з другого, повинна бути налагоджена переробка продукції та її своєчасне постачання до кінцевих споживачів. Саме тому вертикальні відносини між виробниками сировини та переробниками є економічно обґрунтованими та дозволяють мінімізувати виклики внутрішнього та зовнішнього продуктових ринків.

Важливим з точки зору реалізації переваг вертикальної інтеграції є створення ефективної координації між ланцюгами в продовольчій системі від виробника до споживача. Контрактне виробництво історично розглядалося як притаманна риса передової капіталістичної структури сільського господарства, але воно також представляє перспективний метод агропромислової інтеграції для економік країн, що розвиваються. Відповідно наукових висновків Л. Гіла і Р. Дорала інтеграція є ключовим елементом розвитку сільської місцевості, передумовою налагодження переробки продукції у місцях концентрації сировини [58].

У розвинених країнах структура вільного ринкового механізму замінюється на організовані та контрольовані відносини, обумовлюючи перехід від короткострокових контрактних угод до повної вертикальної інтеграції. При

цьому серед групи причин виникнення вертикально інтегрованих компаній в аграрному бізнесі можна виокремити такі, як економічні, організаційні, технологічні та екологічні (рис.1.3). Доцільно проаналізувати особливості та специфіку кожної з них.

Економічні причини. Їх значення полягає у збільшенні прибутку на основі формування повного ланцюга доданої вартості (виробництво-переробка-споживання), зниженні витрат за рахунок уникнення (поглинання) проміжних ланок та досягненні ефекту масштабу при формуванні експортних партій продукції.

Організаційні причини. Організаційними причинами є формування єдиної системи менеджменту, високого рівня організаційної культури виробництва та запровадження єдиної стратегії розвитку. В технологічному напрямку у вертикально інтегрованих компаніях вдається досягнути суттєвого рівня диверсифікації діяльності, сформувати єдиний ланцюжок “ресурс-переробка-готовий товар”, забезпечити перехід до індустріального типу виробництва.

Екологічні причини. Екологічні причини зумовлюють необхідність дотримання єдиної екологічної політики та стандартів для всіх структурних підрозділів. В умовах експортної орієнтації екологічні вимоги мають відповідати Цілям сталого розвитку, сучасній екологічній політиці ЄС, новим засадам модернізованої Спільної аграрної політики ЄС 2023-27 (САП ЄС), що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності агропродовольчої продукції, повному використанню виробничого потенціалу вертикально інтегрованих структур.

Водночас, виникає багато запитань щодо ефективності побудови інтеграційних зав'язків та можливості їх функціонування у довгостроковому періоді. Такі питання мають зміст, по-перше, складних структурних взаємозв'язків між різними стадіями у вертикальному ланцюжку, вимагають постійного контролю за їх функціонуванням та, по-друге, стосуються необхідних умов для кожного виду координації, переваг, які отримає кожен з учасників інтегрованого формування, загроз і ризиків від інтеграції. Вони

потребують свого вирішення та проведення наукових досліджень перед початком інтеграційного процесу.



Рис. 1.3. Причини виникнення вертикально інтегрованих структур в аграрному секторі економіки

Джерело: власні дослідження.

Вертикальна інтеграція набуває реалізації за умов, якщо фірма розширює свою діяльність в рамках ланцюжка створення вартості. Це означає, що вертикально інтегрована компанія буде здійснювати операції, які раніше здійснювалися окремими підприємствами. Напрямок вертикальної інтеграції може бути як висхідним (назад), так і низхідним (вперед), що може бути досягнуто або шляхом внутрішньої розробки розширеної виробничої лінії, або через придбання чи поглинання іншим підприємством.

У наукових працях вчених залежно від необхідності отримання певного результату, виділяють три ступені вертикальної інтеграції: 1) повна вертикальна інтеграція; 2) квазіінтеграція; 3) довгострокові контракти. Повна вертикальна інтеграція передбачає отримання всіх активів, ресурсів і досвіду при об'єднанні компаній. Квазівертикальна інтеграція - це отримання певної частки у постачальника в формі спеціалізованих інвестицій або частки в акціонерному капіталі для отримання в майбутньому агентських вигод. Довгострокові контракти є розгалуженою формою вертикальної інтеграції з метою зниження кон'юнктурних ринкових ризиків.

Сучасна система сільськогосподарського виробництва і маркетингу включає взаємодію між різними учасниками: постачальниками продукції, фермерами та сільськогосподарськими підприємствами, переробниками продукції, дистриб'юторами і кінцевими споживачами. Основним мотивом запровадження вертикальної інтеграції є те, що завдяки інтеграційним перевагам виникають нові можливості налагодження комунікаційних зв'язків між різними підприємствами, підвищення ефективності їх виробничої діяльності і диверсифікації, мінімізація ризиків при здійсненні експортних операцій.

В умовах ринкової економіки угоди між різними підприємствами можуть бути реалізовані у декількох формах. Аналіз наявних наукових підходів вітчизняних та іноземних дослідників дозволяє виокремити три типи вертикальної координації між фермерами і несільськогосподарськими підприємствами: координація без будь-якого контракту, контрактне господарство та сільськогосподарська інтеграція [60, с. 305].

Координація без будь-якого контракту передбачає існування спотових ринків або угод на відкритому ринку. Спотовий ринок або традиційна вільна ринкова система займає лівову частку сучасної світової системи виробництва продуктів харчування. За цих умов фермер купує товари і продає свою продукцію тому, хто платить найкращу ціну. Цей тип вертикальних відносин забезпечує свободу для фермерів. Водночас, невизначеність як при купівлі, так

і при продажі продукції є головним недоліком таких операцій. У конкурентній відкритій ринковій системі цінові сигнали контролюються ринковим механізмом. Повідомлення, відображене у ціні, передається від кінцевих споживачів до фермера.

Фермерські контракти на поставку продукції у певній кількості за узгодженою ціною, у визначений час і місце виступають частиною ринкової координації. Контрактна форма організації ринку та визначення ціни є відповідними засобами координації зв'язків у системі, якщо існують певні умови: виробництво наближається до точок кінцевого споживання; інфраструктурне забезпечення та консультативні послуги як державні функції є надійними та ефективними.

Характерною рисою для аграрного сектора є формування інтеграційних зв'язків. Інтегровані сільськогосподарські підприємства, як явище пореформеного розвитку аграрного сектора, виникли внаслідок низки соціально-економічних причин і не є виключно вітчизняним явищем. Аналогічні підприємства функціонували у багатьох постсоціалістичних країнах Східної Європи та республіках колишнього СРСР. Країни зі значними земельними ресурсами, такими як Україна, РФ та Казахстан, також демонстрували дані тенденції [42]. Загалом, поява інтегрованих сільськогосподарських підприємств у постсоціалістичних країнах пояснюється невідповідностями та невдачами в їхній економіці, відсутністю необхідної інституційної та законодавчої бази для ведення ефективного бізнесу, непослідовною політикою держави, зокрема, відсутністю повноцінного ринку сільськогосподарських земель. Проте, головним стимулом для появи інтегрованих сільськогосподарських підприємств є мета власника капіталу збільшити свій капітал у довгостроковій перспективі.

Значення капіталу, інвестованого в інтегровані сільськогосподарські підприємства, може зростати в довгостроковій перспективі внаслідок таких факторів: а) сприятливе глобальне та внутрішнє ринкове середовище для виробництва сільськогосподарської продукції; б) можливості збільшення

операційного прибутку за рахунок доступу до дешевої сировини шляхом інтеграції сільського господарства з промисловістю; в) низька вартість робочої сили; г) низька земельна рента; д) мінімізація податків; е) доступ до державних субсидій для розвитку сільського господарства; є) можливості накопичення значних земельних ділянок через оренду, а у разі функціонування повноцінного ринку сільськогосподарських земель – придбання землі з можливістю її подальшого перепродажу; ж) можливості для перепродажу бізнесу, вартість якого за всіх перелічених вище факторів може значно зрости за кілька років. Всі перераховані вище фактори стали сприятливим чинником для виникнення та розвитку вертикальної інтеграції в аграрному секторі економіки. Наслідки вертикальної інтеграції в аграрному секторі економіки розглянемо крізь призму переваг та ризиків (рис 1.4). Наразі серед науковців відсутня однозначна позиція щодо економічної, екологічної та соціальної ефективності вертикальної інтеграції в аграрному секторі.

Наслідком інтеграційних процесів у аграрному секторі стало формування агрохолдингів. Аграрні холдинги представляють материнську компанію та сукупність контрольованих нею дочірніх підприємств, які здійснюють господарську діяльність у сфері виробництва, переробки сільськогосподарської продукції, маркетингу та логістики. Як організаційна форма бізнесу агрохолдинг є наслідком процесів об'єднання, поглинання, інтеграції та утворився як необхідність компаній пристосовуватися до мінливого бізнес-середовища. Серед основних причин виникнення аграрних холдингів варто відмітити деіндустріалізацію сільськогосподарського виробництва, низьку ефективність значної кількості вітчизняних аграрних підприємств, відносно дешеву орендну плату за основний сільськогосподарський ресурс – землю. При цьому, відповідно досліджень В.Я. Нусінова та Д.В. Колеснікова, успіх та ефективність функціонування вертикально інтегрованих структур, в тому числі і холдингів, залежить, значною мірою, від того наскільки якісно відбулися процеси кооперації та взаємодії між структурними підрозділами інтегрованого формування [36, с. 188].



Рис. 1.4. Наслідки вертикальної інтеграції в аграрному секторі економіки

Джерело: власні дослідження.

Систематизація наукових досліджень дозволяє стверджувати, що безпосередніми вигодами від вертикальної інтеграції є більший контроль над

ланцюжком поставок і менші змінні витрати виробництва. Позитивний ефект також є від формування інформаційних ланцюгів взаємодії. Так, відповідно досліджень П. Йоскова за умов традиційного виробництва існує затримка між передачею інформації та поставками продукції між різними учасниками ланцюжка поставок. Завдяки вертикальній інтеграції досягається більший контроль над виробничим процесом в тому сенсі, що інформація поширюється більш вільно між різними учасниками ланцюжка поставок [66, с. 97]. В результаті досягнення такої координації забезпечується більша гнучкість компаній в процесі адаптації до змін попиту, підвищується еластичність пропозиції.

Значною перевагою інтеграційних процесів є економія витрат виробництва. На конкурентному ринку товари і послуги реалізуються за собівартістю. Тим не менше, більшість ринків стикаються з певним рівнем недосконалості, що дозволяє збільшити прибуток через брендинг, інформаційну асиметрію та інші чинники. В результаті ціна, за яку компанія набуває свої ресурси визначається як вартість плюс маржа. Позитивні наслідки вертикальної інтеграції дають компанії конкурентну перевагу перед неінтегрованими компаніями також за рахунок ефекту масштабу тощо (рис. 1.5).

На основі проведеного аналітичного огляду, можна окреслити основні позитивні наслідки від процесу вертикальної інтеграції. По-перше, перевага полягає в тому, що компанії не потрібно покладатися на постачальників, так як вона не так часто стикаються з перебоями у доставці сировини. По-друге, компанії виграють від вертикальної інтеграції, коли постачальники мають велику ринкову владу і можуть диктувати вигідні для них умови. Це дуже важливо, якщо один з постачальників є монополістом. По-третє, вертикальна інтеграція забезпечує компанії ефект масштабу. Саме тоді розмір бізнесу дозволяє скоротити витрати. Наприклад, він може знизити вартість за одиницю, купуючи оптом. По-четверте, що найбільш очевидно для споживачів, це низькі ціни. Вертикально інтегрована компанія може знизити собівартість виробленої продукції.



Рис.1.5. Можливості вирішення наявних проблем за рахунок вертикальної інтеграції

Джерело: власні дослідження.

Водночас, поряд з перевагами, процес вертикальної інтеграції не позбавлений й окремих проблемних рис, які пов'язані, по-перше, з великими як стартовими, так і поточними витратами. Компанії повинні інвестувати значний капітал для того, щоб підтримувати роботу структурних підрозділів з метою забезпечення ефективності діяльності та отримання прибутку, що знижує їх гнучкість, по-друге, вертикально інтегровані компанії не можуть швидко

відповідати на мінливі споживацькі потреби та тенденції ринку, вони також не можуть перевести підприємства в країни з більш низьким обмінним валютним курсом, по-третє, втрата фокусу. Наприклад, для успішного ведення роздрібного бізнесу потрібні навички, відмінні від виробничої діяльності. Важко знайти менеджмент, який кваліфікований у багатьох сферах.

Також малоімовірним є те, що у будь-якій компанії має місце культура, підтримуюча як роздрібні магазини, переробні підприємства, так і сировинну базу. Зіткнення культур може призвести до непорозумінь, конфліктів і втрати продуктивності. Неінтегрована компанія може навіть використовувати культурне розмаїття на робочому місці, щоб конкурувати з вертикально інтегрованим. Отже, одним із основних недоліків вертикальної інтеграції є збільшення складності в управлінні. Це пов'язано також і з тим, що вихід на інший напрям діяльності вимагає нового, сучаснішого набору знань для доповнення існуючого бізнесу. Явним результатом цього є збільшення числа відчужень, щоб повернути компанію до своєї основної компетенції. Деякі компанії можуть отримати конкурентну перевагу за рахунок вертикальної інтеграції, тоді як інші вважають за краще розробляти більш ефективні способи управління своїми ланцюжками поставок і витратами. Це залежить від компромісу вигод і витрат на інтеграцію.

Підсумовуючи все вищесказане щодо функціонування інтегрованих підприємств та проблем, які притаманні аграрному сектору, можна зробити такий висновок: виникнення та розвиток вертикально інтегрованих сільськогосподарських підприємств стало результатом у свій час затягування з реалізацією аграрної, зокрема, земельної реформи. З відкриттям повноцінного функціонування ринку землі цей процес набув більшої активізації. Дані формування значно впливають на підвищення ефективності використання виробничих ресурсів у сільському господарстві та інших сегментів агробізнесу. Функціонування інтегрованих сільськогосподарських підприємств відповідає сучасним тенденціям розвитку сільського господарства, які характеризуються впровадженням інноваційних технологій виробництва та управління, а також

тенденціями до поглибленої глобалізації. Водночас, для розвитку сільських територій та збалансованого природокористування повинен бути баланс між вертикально інтегрованими формуваннями та дрібними й середніми товаровиробниками.

1.3. Методичні підходи до економічної ефективності діяльності вертикально інтегрованих структур в агробізнесі

Однією із найважливіших тенденцій розвитку вертикально інтегрованих структур в аграрному секторі є їх вплив на соціально-економічні та політичні процеси в світі внаслідок поглиблення міжнародної спеціалізації та кооперації, безпосередньої участі у формуванні банку земельного капіталу, зростання масштабів інвестиційної діяльності, високого рівня витрат на впровадження інноваційних технологій, забезпечення високого рівня професійного менеджменту та маркетингу.

Аграрний сектор економіки України залишається стратегічно важливою галуззю як в мирний, так і у воєнний час, оскільки від ефективної, злагодженої та стабільної діяльності сільськогосподарських підприємств залежить не лише подолання продовольчого дефіциту країни, але й її платіжний баланс. Україна на зовнішніх ринках позиціонується в світі як стратегічний виробник і лідер у виробництві конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції. В основі цих досягнень лежать певні переваги: докорінна трансформація ринкових відносин, впровадження цивілізованих засад функціонування ринку землі, лібералізація зовнішньоекономічних торговельних відносин в системі міжнародної інтеграції, що відкривають для аграрного бізнесу перспективи формування ланцюгів руху сировини, готової продукції та капіталу і, як результат, виходу на міжнародні ринки.

Реальними перевагами скористалися багато підприємств, які поступово трансформувалися у вертикально інтегровані аграрні структури, що включають

у себе як процес виробництва, так і переробку, зберігання, логістику тощо. У більшості літературних джерел стрімкий розвиток вертикально інтегрованих структур аграрного бізнесу обумовлюється феноменом корпоратизації або об'єднання великої кількості виробничих та фінансових ресурсів. На сьогодні на території України функціонує більше сотні таких об'єднань, і на відмінну від інших країн світу, вони ведуть повноцінну конкурентну боротьбу один з одним.

Так, на думку Ю. Лупенка та М. Кропивко основними факторами ефективності функціонування вертикально інтегрованих аграрних структур є такі: 1) суттєво нижчі витрати на формування земельного банку порівняно з традиційними сільськогосподарськими підприємствами; 2) недосконалість законодавства дає можливість проведення ефективних спекулятивних операцій з перепродажу та застави прав оренди на великі масиви в умовах дії мораторію на продаж земель сільськогосподарського значення; 3) наявність дешевої сировини дає можливість для нарощення прибутків; 4) ведення великотоварного агропромислового виробництва; 5) просування на міжнародні та внутрішні споживчі ринки кінцевої продукції через механізм вертикальної інтеграції підприємств сільського господарства, галузей переробної промисловості й торгівлі з усуненням комерційних посередників [29].

В свою чергу Г. Черевко до основних переваг такої форми організації виробництва та економічних взаємовідносин відносить взаємопов'язаний ланцюг факторів: концентрація капіталу як механізм впровадження інноваційних виробничих процесів, в результаті чого собівартість продукції є нижчою ніж у інших, традиційних підприємствах, що водночас впливає на зміцнення позиції на ринку, цінова стабільність, можливість швидкої модернізації матеріально-технічної бази та інноваційного розвитку, кращого кредитного сервісу [48]. За думкою багатьох вітчизняних вчених до основних переваг функціонування вертикально інтегрованих структур відносяться також раціональна організація та комплексний підхід до виробничої діяльності, впровадження в процес виробництва новітніх технологій та

високопродуктивної техніки, поглиблення агропромислової вертикальної інтеграції, низька собівартість продукції тощо.

Досить ґрунтовно визначено основні чинники успішного функціонування вертикально інтегрованих структур в аграрному бізнесі А. Данкевичем, який виділяє дві групи переваг: техніко-економічні та управлінські. До першої автор відносить, наприклад, високий рівень продуктивності праці, економію капітальних і експлуатаційних витрат на одиницю площі, більші можливості для раціональної організації виробництва, використання техніки, досягнень науки і прогресивної практики, зберігання та реалізації продукції в кращі строки й вищої якості. До другої такі, як: обов'язкова підготовка та підвищення кваліфікації персоналу, управління ринковими ризиками, оптимізація фінансово-інвестиційної діяльності з урахуванням єдиної місії компанії й завдань на довгострокову перспективу, контроль за раціональним управлінням бізнес-процесами [13].

Отже, можна виокремити комплекс факторів, що формують ефективність діяльності вертикально інтегрованих структур в аграрному бізнесі (рис. 1.6), які в свою чергу впливають на систему факторних реципієнтів.

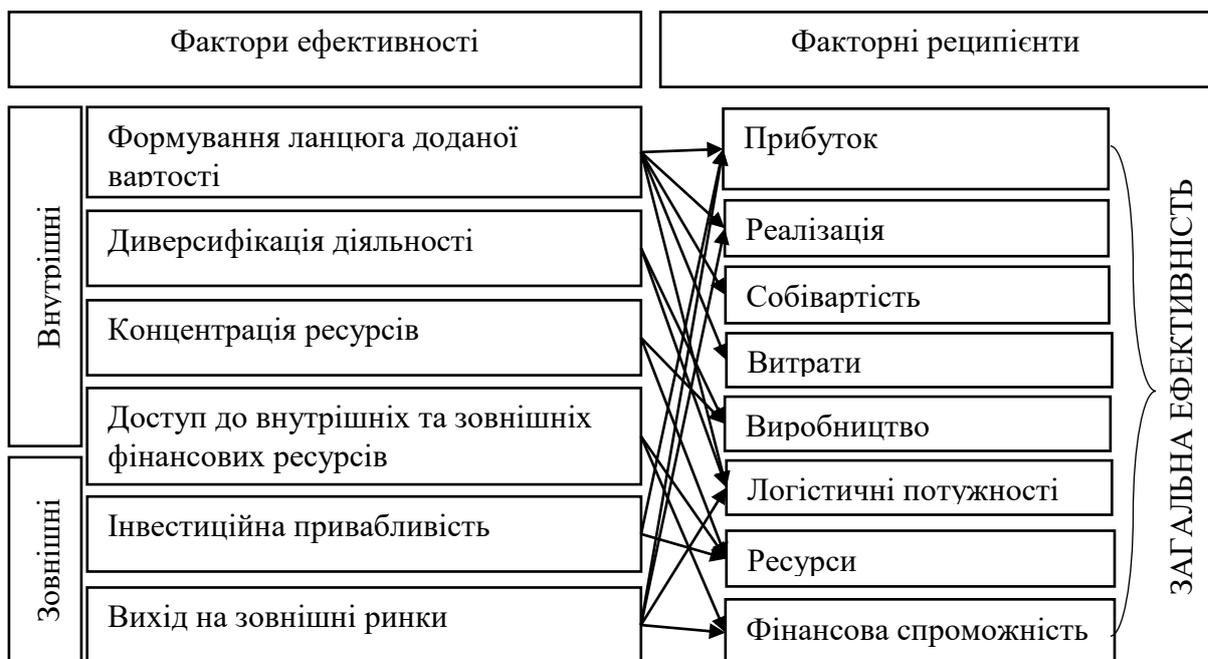


Рис. 1.6. Система факторів забезпечення ефективності діяльності вертикально інтегрованих структур

Джерело: власні дослідження.

Факторні реципієнти в аграрному бізнесі це явище, або процес, що підвищує стан ефективності (прибуток збільшується, собівартість зменшується тощо) в результаті активізації групи факторів ефективності. Причому фактори ефективності можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми.

Основним результативним фактором діяльності будь-якого підприємства є прибуток, значна частка якого у вертикально інтегрованій структурі формується на основі доданої вартості, інвестиційної привабливості та можливостями виходу на зовнішні ринки, використовуючи перевагу в різниці ціни у порівнянні з внутрішнім ринком. Враховуючи розглянуті особливості факторів доцільним є формування комплексної системи методик визначення економічної ефективності діяльності аграрних вертикально інтегрованих структур, які ґрунтуються на вже розроблених методичних підходах до оцінки результативності діяльності та стратегії розвитку агроформувань [15-17, 24, 40]. Запропонована нами система буде складатися із підбору найоптимальніших методів оцінки розглянутих факторів ефективності та подальшої інтегральної оцінки ефективності діяльності аграрних вертикально інтегрованих структур. Формування такої системи дозволить кількісно оцінити фактори ефективності таких структур та в подальшому визначити вагомість впливу кожного з них за допомогою методів економетричних досліджень, зокрема, таких як факторний, кореляційний та регресійний аналіз.

1. Методика ланцюгів створення доданої вартості (ланцюги створення доданої вартості)

Додана вартість – це, в загальному, вартість прирощена до вартості вже готового товару (продукту). Питання доданої вартості досить дискусійне, оскільки існує багато методик її визначення та розрахунку на різних ланцюгах створення, зокрема в галузі сільського господарства. Зокрема В. Будзьяк та О. Будзьяк зазначають, що “додана вартість - це вартість додану товару (продукції), яка формується в процесі обробки, переробки, зберігання та реалізації продукції на підприємстві. Тобто додана вартість включає витрати на плату праці, амортизаційні відрахування, податки та прибуток. Водночас,

повинна відбуватися економія трансакційних витрат” [5, с. 5]. Авторами також відмічено, що сучасна концепція доданої вартості – це переважно концепція управління витратами, які досліджуються на всіх етапах (ланцюгах) власне створення продукції. [5, с. 3-10].

На даний час у вітчизняній та зарубіжній літературі можна виділити такі методи визначення доданої вартості: EVA, MVA, SVA, CVA та CFROI. Найрозповсюднішим методом вважається EVA (Economic Value Added – економічна додана вартість) у зв’язку з тим, що цей метод поєднує відносну простоту ведення розрахунку та подальшу можливість обчислення вартості підприємства, а також дозволяє оцінювати ефективність діяльності як підприємства в цілому, так і окремих його підрозділів. EVA виступає показником якості управлінських рішень: константне та позитивне значення цього показника свідчить про нарощення активів підприємства та, відповідно, і його вартості, тоді як негативне значення свідчить про її зниження. Автор методики EVA Б. Стюарт, економічну додану вартість визначає як різницю між чистим операційним прибутком після оподаткування та витратами на залучення капіталу [78]. Також економічну додану вартість визначає прибуток, що залишається після плати за капітал. Тобто, основна ідея використання цього показника полягає в тому, що капітал повинен заробити принаймні ту ж саму норму повернення як схожі інвестиційні ризики на ринках капіталу [74, 79]. Але фактично EVA розраховується як різниця між чистим операційним прибутком після сплати податків та альтернативною вартістю інвестованого капіталу. Автори виділяють два підходи до розрахунку цього показника. Перший підхід є більш спрощеним та універсальним (1.1)

$$EVA = \text{NOPAT} - \text{WACC} \cdot \text{CE} \quad (1.1)$$

де: NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) – чистий операційний прибуток після оподаткування; WACC (Weighted Average Cost of Capital) – середньозважена вартість капіталу; CE (Capital Employed) – сума всіх активів підприємства.

В свою чергу показник NOPAT можна розрахувати за допомогою двох підходів “знизу вверху” та “зверху вниз”. Підхід “знизу вверху” розраховують за допомогою відповідного алгоритму (1.2.):

$$\begin{aligned} \text{NOPAT} &= \text{Operating profit after depreciation and amortization} \\ &+ \text{Implied interest expense on operating leases} \\ &+ \text{Increase in LIFO reserve} \\ &+ \text{Increase in net capitalized research and development} \\ &+ \text{Cash operating taxes,} \end{aligned} \tag{1.2}$$

де: Operating profit after depreciation and amortization – операційний прибуток після оподаткування; Implied interest expense on operating leases – ймовірні відсоткові витрати по операційній оренді; Increase in LIFO reserve – збільшення розриву ЛІФО (метод обліку товарно-матеріальних цінностей у вартісному вираженні за ціною останньої виготовленої партії); Increase in bad debt reserve – збільшення резерву сумнівних боргах; Increase in net capitalized research and development – збільшення чистих капіталізованих досліджень або розробок; Cash-operating taxes – операційні податки, розраховані касовим методом.

Підхід “зверху вниз” розраховують за допомогою такого алгоритму (1.3):

$$\begin{aligned} \text{NOPAT} &= \text{Sales} \\ &+ \text{Implied interest expense on operating leases} \\ &+ \text{Increase in LIFO reserve} + \text{Increase in LIFO reserve} \\ &+ \text{Cost of goods sold} \\ &+ \text{Selling, general and administrative expenses} \\ &+ \text{Depreciation,} \end{aligned} \tag{1.3}$$

де: Sales – продажі (виручка від продажів); Implied interest expense on operating leases – ймовірні відсоткові витрати з операційної оренди; Increase in LIFO reserve – збільшення розриву ЛІФО (метод обліку товарно-матеріальних цінностей у вартісному виразі за ціною останньої виготовленої партії); Increase in LIFO reserve – інші прибутки; Cost of goods sold – собівартість реалізованої продукції, Selling, general and administrative expenses – комерційні,

загальногосподарські і адміністративні витрати; Depreciation – амортизаційні витрати.

Cash-operating taxes – операційні податки, розраховані касовим методом.

Weighted Average Cost of Capital (WACC) можна представити як вартість власного капіталу, помноженого на частку власного капіталу плюс вартість позичкового капіталу, помноженого на частку позичкового капіталу.

$$WACC = K_s * W_s + K_d * W_d * (1 - T) \quad (1.4)$$

де: K_s - вартість власного капіталу; W_s - частка власного капіталу, %; K_d - вартість позикового капіталу; W_d - частка позикового капіталу, %; T - ставка податку на прибуток, %.

Capital Employed (CE) - розрахунок інвестованого капіталу, який можливо здійснити за допомогою таких двох підходів:

1) Asset approach - за основу розрахунку приймається вартість чистих операційних активів (1.5).

$$\begin{aligned} CE = & \text{Net operating assets} \\ & + \text{LIFO reserv} + \text{Net plant and equipment} \\ & + \text{Other assets} + \text{Goodwill} \\ & + \text{Accumulated goodwill amortization} + \text{Present value of operating leases} \\ & + \text{Bad debt reserve} + \text{Capitalized research and development} \\ & + \text{Cumulative write-offs of special items,} \end{aligned} \quad (1.5)$$

де: Net operating assets – чисті операційні активи; LIFO reserve – резерв ЛІФО; Net plant and equipment – залишкова вартість будівель та обладнання; Other assets – інші активи; Goodwill – гудвилл (“Добре ім'я” фірми, яке включає в себе ділову репутацію, кваліфікацію працівників підприємства, рівень обслуговування клієнтів і т.д.); Accumulated goodwill amortization – накопичена амортизація гудвілу; Present value of operating leases – поточна вартість операційної оренди; Bad debt reserve – резерв по сумнівним боргам; Capitalized research and development – капіталізовані дослідження і розробки; Cumulative write-offs of special items – сукупне списання зі спеціальних рахунків.

Sources-of-financing approach – заснований на балансовій вартості власного капіталу (1.6):

$$\begin{aligned}
 CE = & \text{Book value of common equity} \\
 & + \text{Preferred equity} + \text{Minority interest} \\
 & + \text{Deferred income tax reserve} \\
 & + \text{LIFO reserv} + \text{Accumulated goodwill amortization} \\
 & + \text{Interest-bearing short-term debt} + \text{Long-term debt} \\
 & + \text{Capitalized lease obligations} + \text{Present value of operating leases,}
 \end{aligned}
 \tag{1.6}$$

де: Book value of common equity – балансова вартість звичайних акцій; Preferred equity – привілейовані акції; Minority interest – частка міноритарних акціонерів; Deferred income tax reserve – резерв по відкладеному податку на прибуток; LIFO reserve – резерв ЛІФО; Accumulated goodwill amortization – накопичена амортизація гудвілу; Interest-bearing short-term debt – відсотки по короткостроковій заборгованості; Long-term debt – відсотки по короткостроковій заборгованості; Capitalized lease obligations – капіталізовані зобов'язання по оренді; Present value of operating leases – поточна вартість операційної оренди.

2) Другий підхід використовують у випадках коли важко, або взагалі неможливо визначити розмір капіталу, але при цьому його структура є константною протягом не менше 5 років (1.7):

$$\text{Equity EVA} = (\text{ROE} - \text{Cost of Equity}) * (\text{Equity Invested}),
 \tag{1.7}$$

де: ROE – рентабельність власного капіталу; Cost of Equity – вартість власного капіталу; Equity Invested – інвестований власний капітал.

2. Методика диверсифікації.

Вітчизняний досвід створення та функціонування вертикально інтегрованих структур в аграрному бізнесі засвідчує те, що більшість таких структур створювалися і розвивалися за рахунок диверсифікації – переміщення капіталу з високоприбуткових галузей промисловості (нафтогазова, металургійна) в аграрний сектор (Шахта ім. Засядька, ММК ім. Ілліча, ДП

“Нафком-Агро”, “Миронівський хлібопродукт”, “Астарта-Київ”, “Укрзернопром” та ін.).

Диверсифікація (від лат. *diversification* – зміна, різноманітність) – це стратегічний підхід підприємства для виходу на товарний ринок, що відрізняється від його усталених ринків. Такій підхід реалізується в рамках двох альтернативних стратегій зростання: розширення товарного асортименту та безпосередньому розширенні наявного ринку. Але поряд з цим диверсифікаційна стратегія може включати в себе як новий товар, так і новий ринок одночасно [7, с. 121]. Основна мета стратегії диверсифікації вертикально інтегрованої структури в аграрному бізнесі зводиться до того, щоб організація (об’єднання організацій) не перебувала у сильній залежності від одного господарського підрозділу. При цьому існує два підходи до здійснення диверсифікації – внутрішнє та зовнішнє зростання. Внутрішнє зростання – передбачає диверсифікацію діяльності бізнес-процесів існуючого підприємства. В такому випадку відбувається вихід за рамки вже існуючого промислового ланцюга на ланках якого воно функціонувало за допомогою пошуку нових видів діяльності та з метою досягнення синергетичного ефекту. Зовнішнє зростання – передбачає злиття або поглинання підприємств відмінної або наближеної сфери діяльності з метою укрупнення свого інвестиційного портфеля.

Вертикально інтегровані структури в своєму розвитку проходять три стадії диверсифікації: зв’язана вертикальна диверсифікація, зв’язана горизонтальна диверсифікація, незв’язана диверсифікація (рис. 1.7).

Для виявлення впливу диверсифікації на ефективність діяльності вертикально інтегрованих структур в аграрному бізнесі доцільно розрахувати її рівень за допомогою розрахунку абсолютного рівня диверсифікації та інтегрального показника диверсифікації виробництва.

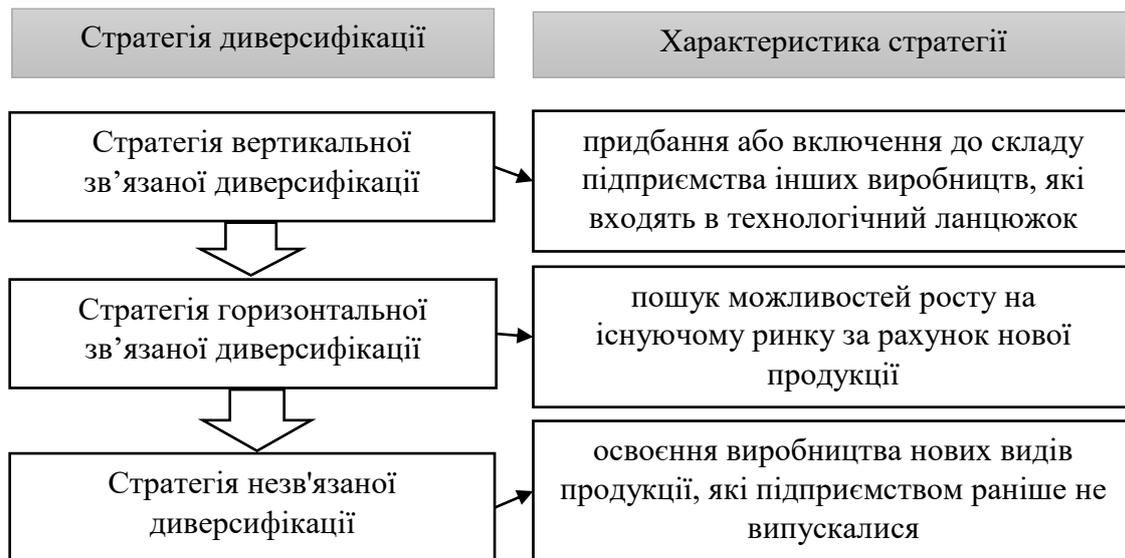


Рис. 1.7. Еволюція розвитку стратегій диверсифікації вертикально інтегрованих структур в аграрному бізнесі

Джерело: власні дослідження.

Однією з найпоширеніших методик визначення рівня диверсифікації є індекс Херфіндаля-Хіршмана, який був запропонований Бері (1.8) [52]:

$$H = 1 - \sum_{i=1}^n p_i^2, \quad (1.8)$$

де: H - індекс Херфіндаля-Хіршмана; p_i – частка i -ї галузі у структурі товарної продукції; n – кількість галузей.

Якщо в результаті розрахунків H (індекс) дорівнює 0, то підприємство здійснює свою діяльність лише в одній галузі; якщо підприємство здійснює свою діяльність у багатьох галузях економіки, і частки виробництва різних галузей будуть близькими за значенням, то індекс буде наближеним до 1. Якщо ж значення індексу знаходиться в межах: від 0 до 0,4375 – підприємство характеризується низьким рівнем диверсифікації; від 0,4376 до 0,7975 – середній рівень диверсифікації; понад 0,7976 – високий рівень диверсифікації.

При аналізі рівня диверсифікації досить часто дослідниками використовується індекс ентропії (1.9.) [65]:

$$E = \sum_{i=1}^n p_i \ln\left(\frac{1}{p_i}\right), \quad (1.9)$$

де: E – індекс ентропії; p_i – частка i -ї галузі у структурі товарної продукції.

Вітчизняні науковці В. Андрійчук та О. Ничипорук поряд з вищевисвітленими методами пропонують рівень диверсифікації визначати за допомогою розрахунку коефіцієнта зосередженості галузей (1.10) [2]:

$$K_{ДЗ} = 1 - \frac{100}{\sum_{i=1}^n p_i (2N_i - 1)}, \quad (1.10)$$

де: p_i – частка i -ї галузі у структурі товарної продукції; N_i – порядковий номер галузі в ранжованому ряді, побудованому за спадним принципом. За умови, коли галузь, яка займає найбільшу частку в структурі товарної продукції, має перший номер, а найменшу – останній.

Цікавою на наш погляд є використання методу визначення трансформованого показника концентрації (1.11):

$$E = 1 - p_i \quad (1.11)$$

В зарубіжних дослідженнях останнього десятиліття для визначення рівня диверсифікації підприємств аграрного сектора часто використовують індекс Аттона (1.12):

$$W = \sum_{i=1}^n N_i p_i - 1 \quad (1.12)$$

Концентрація капіталу (concentration of capital) – збільшення розмірів капіталу вертикально інтегрованої структури в аграрному бізнесі в процесі його діяльності. Концентрація капіталу може відбуватися за рахунок нагромадження капіталу організації за рахунок власних коштів (капіталізація частини прибутку), залучення додаткових коштів акціонерів, власників і кредиторів, а також на основі консолідації капіталу шляхом приєднання, злиття підприємств або створення об'єднань.

Потреба в концентрації капіталу для вертикально інтегрованих бізнес-структур в сільському господарстві викликана потребою в розширенні масштабів виробництва з метою досягнення ефекту масштабу, що суттєво підвищує ефективність господарської діяльності; сприяє забезпеченню стійкості виробничої системи; побудові (заміні) ланок виробництва в ланцюгу

формування доданої вартості “сировина-виробництво-споживач”; забезпеченню платоспроможності, ліквідності та безпеки діяльності; підвищенню рівня їх конкурентоспроможності та гнучкості у реагуванні на циклічні зміни розвитку економіки; необхідність покриття капіталом банківських ризиків тощо [45].

Основними показниками на рівні галузі є частка капіталу, активів та зобов'язань вертикально інтегрованої структури у ВВП галузі, питома вага капіталу, активів і зобов'язань 3-х, 5-ти та 10-ти найбільших таких структур, відповідно, в капіталі, активах і зобов'язаннях даного сектору економіки; середня вартість капіталу, активів і зобов'язань, що припадають на одну організацію такого типу; зосередження капіталу в окремих регіонах країни тощо [41].

До показників які характеризують концентрацію капіталу вертикально інтегрованих структур відносять такі, як: загальна сума його капіталу, активів і зобов'язань; питома вага цих показників у відповідних показниках відповідної галузі країни, індекс Херфіндаля-Хіршмана. Додатково можуть використовуватися показники рентабельності, конкурентоспроможності, ліквідності тощо [70].

В практичних аналітичних дослідженнях для оцінки рівня концентрації капіталу використовують коефіцієнти концентрації: частка трьох (CR3), п'яти (CR5) і десяти (CR10) найбільших вертикально інтегрованих структур галузі, а також індекс Херфіндаля – Хіршмана (ННІ).

$$CR3 = \sum_{i=1}^3 Y_i, CR5 = \sum_{i=1}^5 Y_i, CR10 = \sum_{i=1}^{103} Y_i, \quad (1.13)$$

де: Y_i – частка капіталу (ресурсу) i -ї вертикально інтегрованої структури в загальному обсязі галузі;

Індекс Херфіндаля-Хіршмана (Herfindahl-Hirschman Index (ННІ) – показник, що застосовується для визначення рівня монополії в галузі (1.14):

$$ННІ = \sum_{i=1}^N \left(\frac{P_k}{P} \right)^2, \quad (1.14)$$

де: HHI – значення індекса Херфіндаля-Хіршмана; P_k – певний показник діяльності окремої вертикально інтегрованої структури (наприклад, власний земельний банк), за яким здійснюється оцінка рівня монополізації ринку;

P – значення відповідного показника для всієї галузі; N – кількість вертикально інтегрованих структур.

Після розрахунку значення коефіцієнта концентрації визначають його рівень за допомогою такої шкали: 0 – мінімальна концентрація; від 0 до 0,1 – низький рівень концентрації; від 0,10 до 0,18 – середній рівень концентрації; понад 0,18 – високий рівень концентрації [70].

3. Методика розрахунку ефективності експортних операцій

Ефективність виходу вертикально інтегрованих структур аграрного бізнесу на зовнішні ринки найдоцільніше визначати за допомогою методики розрахунку ефективності експортних операцій. Більшість вітчизняних та зарубіжних науковців виділяють такі показники для визначення економічної ефективності експортних операцій підприємства: абсолютна ефективність експорту E_1^{exp} (1.15.); економічна ефективність реалізації експортних товарів на внутрішньому ринку E_2^{exp} (1.16.), а також ефективність використання виробничих і оборотних фондів під час експорту E_3^{exp} (1.17.) [9, 14].

$$E_1^{exp} = \frac{B_{netto}}{Z_{exp}} \quad (1.15)$$

$$E_2^{exp} = \frac{Q_{exp} C_{dom}}{Z_{prod}} \quad (1.16)$$

де: B_{netto} – чиста виручка від реалізації продукції; Z_{exp} – затрати на виробництво та реалізацію експортної продукції; Q_{exp} – обсяги експорту у натуральних одиницях; C_{dom} – ціни на продукцію, аналогічну експортованій, на внутрішньому ринку, грн.; Z_{prod} – витрати на виробництво усієї партії експортної продукції, грн.

$$E_3^{exp} = \left(\frac{O_{exch} + B_p - Z_{exp}}{O_{exch} + B_p} * 100\% \right) * \frac{O_{exch} + B_p}{K_{exp}}, \quad (1.17)$$

де: E_3^{exp} – показник економічної ефективності експорту; O_{exch} – гривневий еквівалент відрахувань у валютний фонд підприємства, розрахований перерахунком валютної виручки в гривні за курсом на день надходження валюти, грн.; Z_{exp} – повні витрати підприємства на експорт, грн.; B_p – виручка від продажу валюти, грн.; K_{exp} – середньорічна вартість основних виробничих і оборотних фондів, що використовують у виробництві експортної продукції, грн. Якщо індикатор абсолютної ефективності експорту $E_1^{exp} > 1$ і $E_1^{exp} > E_2^{exp}$, то експортна діяльність підприємства є економічно доцільною та в подальшому потрібно нарощувати обсяги експорту таких товарів (продукції). Показник економічної ефективності реалізації експортних товарів на внутрішньому ринку E_3^{exp} вказує на рівень ефективності відповідних товарів. При цьому перша частина формули (1.17) вказує яка частка від результатів експортної діяльності підприємства становить дохід від експорту, а друга частина формули визначає, кількість разів за досліджуваний період зміг обернутись авансовий та експортний капітал.

4. Методика визначення інвестиційної привабливості.

Інвестиційна привабливість – це комплекс показників, які характеризують фінансовий та економічний стан підприємства, рівень його позиціонування на товарних ринках, результативність діяльність. Одним із основних факторів, що впливає на інвестиційну привабливість підприємства є сприятливий інвестиційний клімат відповідно галузі, регіону, країни. Досить часто перед визначенням інвестиційної привабливості спочатку визначають інвестиційну привабливість на макрорівні (рівень країни), мезорівні (рівень регіону) та мікрорівні (рівень підприємства). Інвестиційна привабливість вертикально інтегрованої структури – це сукупність фінансово-економічних характеристик, що у сукупності демонструють ефективність вкладення коштів в подальший розвиток структури для отримання стабільного доходу протягом тривалого

періоду часу. При оцінці інвестиційної привабливості підприємства використовується група показників, а саме:

1) показники ліквідності – свідчать про те, наскільки швидко підприємство може перетворити свої активи в грошові кошти у разі необхідності;

2) показники майнового стану – відображають частку оборотних і необоротних коштів в спільному майні підприємства;

3) показники ділової активності – характеризують всі фінансові процеси на підприємстві, від яких в свою чергу залежить розмір прибуток підприємства;

4) показники фінансової залежності – свідчать про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та можливість його функціонування без додаткових засобів;

5) показники рентабельності – відображають ефективність використання підприємством власних фінансових можливостей.

До цього ж переліку можна включити показники забезпеченості ресурсами, рентабельність продукції, чисельність персоналу, рівень завантаження виробничих потужностей, рівень зносу основних засобів, наявність основних і виробничих фондів в залежності від галузі функціонування вертикально інтегрованої структури.

Важливим фактором ефективності вертикально інтегрованих структур є доступ підприємств до зовнішнього фінансування, тобто суми коштів, накопичених підприємством і непов'язаних з їх діяльністю. До таких, зокрема, належать: кошти, які мобілізуються на фінансовому ринку (продаж акцій, облігацій, свопів); кредитні засоби; операції з валютою та дорогоцінними металами; відсотки і дивіденди за цінними паперами інших емітентів; кошти, які підприємство одержує у порядку перерозподілу (державні бюджетні субсидії; страхові відшкодування); фінансові ресурси, що надходять від галузевих структур, асоціацій, концернів тощо.

Отже, у даному пункті дослідження нами представлено розповсюджені, найдоступніші і найдоцільніші для використання методики аналізу та ідентифікації факторів ефективності функціонування вертикально інтегрованих структур в аграрному бізнесі. Ці методики можливо використати при аналізі більшості вертикально інтегрованих структур аграрного бізнесу, які ведуть фінансові та господарські звіти щодо своєї діяльності як за вітчизняними, так і за європейськими стандартами ведення обліку.

Висновки до Розділу 1

1. Виникнення вертикально інтегрованих структур в аграрному секторі економіки зумовлено рядом еволюційних змін безпосередньо пов'язаних із значенням сільського господарства в соціально-економічному розвитку суспільства, прямою залежністю від нього багатьох інших галузей, зокрема переробної та харчової промисловості, матеріально-технічного забезпечення, сфери послуг тощо. В історичному контексті процес вертикальної інтеграції формувався від початкової стадії у формі договірних скоординованих контрактних відносин до ринкових форм, які постійно удосконалювалися під впливом глобалізаційних процесів, інституційних змін в бізнес-середовищі, вимог європейської інтеграції та особливостей кон'юнктури світових товарних ринків. Роль та домінування в Україні вертикально інтегрованих структур в процесі їх динамічного становлення лише посилювалася з огляду на проблеми аграрного виробництва, зокрема такі, як необхідність нарощування обсягів виробництва та експорту сільськогосподарської продукції, орієнтації на світові стандарти соціальної відповідальності бізнесу, покращення якості агропродовольчих товарів, пристосування до умов ринкової конкуренції, що стало основним предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, якими у сукупності сформована теорія розвитку вертикальної інтеграції.

2. Вертикальна інтеграція має ознаки економічної категорії, оскільки узагальнено та теоретично слугує для відображення об'єктивних економічних взаємозв'язків і відносин між виробничими, логістичними, маркетинговими, управлінськими процесами, поєднуючи між собою такі заходи, як поглинання (об'єднання) окремих стадій виробництва, поєднання декількох видів підприємницької діяльності, поглиблення соціально-економічних відносин та міжнародної спеціалізації, посилення коопераційних зв'язків, диверсифікацію різних видів господарської діяльності. Відповідно до визначення "вертикальна інтеграція" можна тлумачити з двох позицій, по-перше, як класичне явище, суть якого полягає в розширенні видів виробничої діяльності головної (материнської) компанії як на окремих стадіях виробництва, так і протягом усього технологічного виробничого ланцюга з метою підвищення ефективності господарської діяльності, зменшення витрат та отримання конкурентних переваг і прибутку, по-друге, під впливом глобалізації, тиском російської агресії, соціально-економічна сутність вертикальної інтеграції в аграрному бізнесі набуває більш розширеного змісту та розглядається як чинник національної безпеки держави та процес запобігання світовій продовольчій кризі, стимул відновлення агропромислового виробництва шляхом збалансування структури виробництва, впровадження і використання сучасних інформаційно – цифрових технологій, суттєвого нарощування обсягів виробництва агропродовольчої продукції зі збільшеною частиною доданої вартості.

3. Мотивуючі економічні, організаційні і екологічні чинники та позитивні наслідки вертикальної інтеграції (процеси поглинання й об'єднання) сприяли виникненню таких компаній, як аграрні холдинги, які активно здійснюють господарську діяльність у сфері виробництва і переробки сільськогосподарської продукції, представляють собою сукупність материнської компанії та контрольованих нею дочірніх компаній, а отже є організаційною формою бізнесу. В процесі трансформаційних змін в галузі сільського господарства та переробній і харчовій промисловості, організаційна структура інтеграційних

зав'язків між підприємствами в сфері аграрного бізнесу набула широкого розповсюдження в багатьох країнах світу. Реалізація переваг вертикальної інтеграції дозволила створити систему ефективної координації між ланцюгами продовольчої системи від виробника до споживача, а також стати ключовим елементом політики сільського розвитку та передумовою для налагодження постійної переробки сільськогосподарської продукції в місцях зосередження сировинних джерел. Інтеграційні переваги створюють нові можливості для формування не тільки раціональних взаємовигідних комунікаційних зв'язків між різними підприємствами, але й відкривають напрями для диверсифікації та мінімізації ризиків при здійсненні експортних операцій. Водночас, вертикально інтегровані структури в аграрному секторі економіки у формі агрохолдингів не є однозначно сформованим і переконливим напрямом розвитку аграрного бізнесу і потребує нового інституційного підходу збалансованого розвитку з іншими (дрібними) формами товаровиробництва (фермерами, одноосібними товаровиробниками сільськогосподарської продукції).

4. Комплексний підхід до аналізу та оцінки наслідків і результатів процесу вертикальної інтеграції в аграрному бізнесі дозволяє виокремити різні методичні підходи до визначення його економічної ефективності. Значення запропонованих методів економетричних досліджень дозволяє оцінити фактори ефективності функціонування вертикально інтегрованих структур та обрати як переваги, так і виділити недоліки таких методик. Серед існуючих методик та алгоритмів їх здійснення набули розповсюдження найоптимальніші, зокрема такі, як: методика ланцюгів створення доданої вартості, методика диверсифікації, методика ефективності здійснення експортних операцій, методика визначення інвестиційної привабливості та інші. Апробованою на конкретних результатах дослідження стала методика ланцюгів створення доданої вартості (метод EVA (Economic Value Added – економічна додана вартість), яка поєднує відносну простоту ведення розрахунку та надає можливість обчислення вартості підприємства, а також дозволяє оцінити ефективність діяльності як підприємства в цілому, так і окремих його

підрозділів. В цілому EVA виступає показником якості прийняття управлінських рішень: позитивне значення цього показника свідчить про нарощення активів підприємства та, відповідно, і його вартості, тоді як негативне значення свідчить про її зниження. Економічну додану вартість при цьому визначає прибуток, який залишається після плати за капітал.

5. Використання методики диверсифікації доцільно у якості стратегічного підходу підприємства для виходу на ринки товарів, які відрізняються від традиційних. Ефективність такого підходу підвищується в умовах розширення товарного асортименту та збільшення сегментів ринку. Стратегія диверсифікація може розповсюджуватися як на новий товар, так і одночасно на новий ринок, але у даному випадку важливо, щоб вертикально інтегрована компанія не підпадала під залежність від одного виробничого підрозділу. Синергетичний ефект диверсифікації полягає у забезпеченні як внутрішнього, так і зовнішнього зростання.

Результати дослідження, представлені у Розділі 1, опубліковано у працях автора: [27, 28, 72, 77].

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА ДО РОЗДІЛУ 1

1. Андрійчук В. Г. Виклики агробізнесу: пошук відповідей. *Економіка АПК*. 2015. № 5. С. 12–22.
2. Андрійчук В. Г., Ничипорук О. Ю. Диверсифікація аграрних підприємств: сутність, форми, види та методика виміру і аналізу її рівня. *Стратегія економічного розвитку України*. 2002. Вип. 3(10). С. 75–84.
3. Багрова І. В., Рєдіна Н. І., Власюк В. Є., Гетьман О. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : підручник для вузів. Київ : Центр навч. літератури, 2004. 580 с.
4. Болтянська Л. О. Перспективні форми інтеграції в садівництві. *Вісник ХНАУ*. 2006. № 9. С. 5–56.
5. Будзяк В. М., Будзяк О. С. Додана вартість у сільськогосподарському землекористуванні. *Агросвіт*. 2021. № 9/10. С. 3–10.
6. Валентинов В. Л. Вертикальна координація як фактор розвитку міжгалузевих відносин в АПК. *Економіка АПК*. 2003. № 6. С. 26.
7. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
8. Вдовенко Н. М., Грищенко Н. П., Шепелев В. С. Регулювання ринку свинини України в умовах євроінтеграції : монографія. Київ : Кондор, 2017. 372 с.
9. Вічевич А. М., Максимець О. В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібник. Львів : Афіша, 2004. 140 с.
10. Гирник Л. В. Діяльність агрохолдингів в Україні та їхній вплив на розвиток сільського господарства. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. № 1. С. 35–43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem_2016_1_7
11. Гладій М. В. Особливості поглиблення агропромислової інтеграції. *Економіка АПК*. 2005. № 12. С. 55–58.

12. Гудзь О. Є. Розвиток інтеграційних відносин в аграрній сфері України: виклики та перспективи. URL: http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/3_1/008.pdf (дата звернення: 16.02.2023).
13. Данкевич А. Є. Організаційно-економічні засади розвитку агрохолдингів. *Економіка АПК*. 2012. № 1. С. 139–147.
14. Демьяненко А. Г. Формирование модели комплексного анализа эффективности ВЭД предприятия. *Економіка. Право. Фінанси*. 2005. № 2. С. 22–28.
15. Дідус С. М. Агрохолдинги в Україні : особливості становлення та розвитку. *Економіка АПК*. 2011. № 12. С. 96–101.
16. Запухляк І. Б., Грицак І. Б. Методичне забезпечення оцінювання інвестиційної привабливості підприємства як передумова його подальшого розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 8. С. 68–72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2013_8_18
17. Зелінська О. М. Проблеми оцінки інвестиційної привабливості вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграційних процесів. *Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси*. 2013. Вип. 10(2). С. 85–94. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10\(2\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10(2)_13)
18. Зіновчук В. В. Організаційні основи сільськогосподарського кооперативу. Київ : Логос, 2001. 380 с.
19. Кизим М. О., Пономаренко В. С., Горбатов В. Г., Ястремська О. М. Інтегровані структури бізнесу: проблеми теорії та практики оцінювання конкурентоспроможності : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2010. 368 с.
20. Кирилов Ю. Є. Вплив процесів глобалізації на розвиток національних економік. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5297> (дата звернення: 26.01.2023).
21. Коденська М. Ю. Інтеграція як фактор активізації інвестиційної діяльності. *Економіка АПК*. 2006. № 6. С. 24–31.

22. Корнєва Н. О. Роль інтеграційних процесів у формуванні організаційної структури тваринницько продуктового комплексу. *Вісник СНАУ*. 2006. № 3. С. 74–77.
23. Куц Л. Л. До питання вертикальної інтеграції підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 4(30). С. 265–269.
24. Куц Л. Л. Форми і ступені вертикальної інтеграції підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 5. С. 42–46.
25. Лайко П. А., Долженко І. І. Формування системи інтеграційних відносин підприємств : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2005. 164 с.
26. Ландіна Т., Бондаренко О. Використання показників EVA і MVA для оцінки ефективності формування структури капіталу промислово фінансової групи. *Ефективність державного управління*. 2008. Вип. 161/7. С. 414–421.
27. Левківський Є. В. Вертикально інтегровані структури як ефективний метод ведення аграрного бізнесу в зарубіжних країнах. *Сталий розвиток сільських територій* : монографія / за ред. Т. Зінчук, Ю. Романаускаса. Клайпеда : Вид-во Клайпедського університету; Київ: Центр учбової літератури, 2019. С. 415–420.
28. Левківський Є. В. Формування конкурентних переваг агрохолдингів. *Теоретичні і практичні засади забезпечення сталого агровиробництва та соціально-економічного розвитку сільських територій в умовах інноваційної економіки*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (20 травня 2021 р.). Харків : Харківський нац. аграр. університет ім. В. В. Докучаєва, 2021. С. 23–26.
29. Лупенко Ю. О., Кропивко М. Ф. Агрохолдинги в Україні та посилення соціальної спрямованості їх діяльності. *Економіка АПК*. 2013. № 7. С. 5–21.
30. Макаренко П. М. Інтеграція як фактор підвищення економічної ефективності сільського господарства. *Наукові праці Полтавської держ. аграр. академії*. 2011. Вип. 3, т. 1. С. 3–8. URL: www.pdaa.-

- edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/3.../350_Contents.pdf (дата звернення: 10.02.2023).
31. Малік М. Й. Сільськогосподарська кооперація як складова аграрної реформи. *Економіка АПК*. 1999. № 1. С. 62.
 32. Малік М. Й., Лузан Ю. Я. Проблемні питання розвитку кооперацій та інтеграційних відносин в АПК. *Економіка АПК*. 2010. № 3. С. 3–14.
 33. Молдаван Л. В. Реформування відносин власності в АПК на корпоративних засадах у контексті національної стратегії розвитку. *Схід*. 2008. № 6(90). С. 50–53.
 34. Молдаван Л. В. До питання інтеграції сільськогосподарських товаровиробників, підприємств АПК, споживчих товариств та їх спілок у кооперативні структури. *Мясной бизнес*. 2005. № 2. С. 68–69.
 35. Нестерчук Ю. О. Вертикальна інтеграція у системі стратегічних цілей аграрної політики держави. *Актуальні проблеми економіки АПК* : кол. монографія / за ред. Д. К. Семенди, О. І. Здоровцова. Умань : Видавець “Сочінський”, 2009. С. 75–135.
 36. Нусінов В. Я., Колесніков Д. В. Вертикально інтегровані структури: сутність та особливості функціонування в гірничо-металургійному комплексі України. *Бізнесінформ*. 2010. № 13. С. 187–193.
 37. Осташко Т. О. Ризики для сільського господарства України при запровадженні режиму вільної торгівлі з Європейським Союзом. Київ : Ін-т екон. та прогнозування, 2010. 104 с.
 38. Панасова М. Эффективность развития интегрированных агромаштабных структур в АПК. *Международный сельскохозяйственный журнал*. 2007. № 5. С. 18–19.
 39. Пархомець М. К. Напрями розвитку кооперацій та інтеграцій у аграрній сфері АПК. *Таврійський науковий вісник*. 2007. Вип. 51. С. 34–37.
 40. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : КНТЕУ, 2002. 302 с.

41. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2210-14#Text> (дата звернення: 21.03.2023).
42. Саблук П. Т. Аграрна економіка і політика в Україні: підсумки минулого та погляд у майбутнє. Київ : Ін-т аграр. економіки, 2001. 484 с.
43. Сава А. П. Проблеми створення і розвитку інтегрованих формувань в агропромисловому комплексі. URL: www.archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2009_4/17.pdf (дата звернення: 10.03.2023).
44. Сиденко В. Р. Глобалізація – європейська інтеграція – економічне розвиток: українська модель : в 2-х т. Т. 1. Глобалізація і економічне розвиток. Київ : Фенікс, 2008. С. 86.
45. Стосовно пропозиції щодо поглинання компаній: Директива Європейського парламенту та Ради Європи 2004/25/ЄС від 21.04.2004 р. // ОJ 2004 L 142/12.
46. Султанаєва Л. Інтеграційні процеси в аграрному секторі економіки. *Міжнародний сільськогосподарський журнал*. 2010. № 2. С. 12.
47. Ушкаренко Ю. В. Інтерпретація неприбуткового статусу сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. *Таврійський науковий вісник*. 2009. Вип. 62. С. 9.
48. Черевко Г. Агрохолдинги як нові організаційні форми крупнотоварного господарювання в агробізнесі України. *Аграрна економіка*. 2012. Т. 5, № 1/2. С. 36–42.
49. Черевко Г. В., Горбонос Ф. В., Павленчик Н. Ф. Роль кооперації у розвитку аграрних відносин в Україні. *Економіка АПК*. 2000. № 11. С. 16–19.
50. Alchian A., Demsetz H. The property rights paradigm. *Journal of Economic History*. 1973. Vol. 33, Iss. 1. P. 16–21.

51. Berkama A., Drabenstott M. The Many Paths of Vertical Coordination: Structural Implication for the US Food System. *Agribusiness*. 1995. Vol. 11(5). P. 483–492.
52. Berry C. H. Corporate Growth and Diversification. *The Journal of Law and Economics*. 1971. Vol. 14, Iss. 2. P. 371–383.
53. Brithal Pratap S., Joshi P. K., Ashok G. Vertical Coordination in High-Value Food Commodities: Implications for Smallholders. *MTID Discussion Paper*. 2005. No. 85. 64 p.
54. Chandler Alfred D. *Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism*. Harvard : Harvard University Press, 1990. 860 p.
55. Chiappori P. A., Salanie B. Testing for Asymmetric Information in Insurance Markets. *Journal of Political Economy*. 2000. Vol. 108(1). P. 56–78.
56. Coase R. The Nature of the Firm. *Economica*. 1937. Vol. 4. P. 386–405.
57. Dalman C. J. The Problem of Externality. *The Journal of Law and Economics*. 1979. Vol. 1. P. 148.
58. Ghee L. T., Dorall R. Contract Farming in Malaysia: With a Special Reference to FELDA Land Schemes. *Contract Farming in Southeast Asia / (Eds.) D. Glover, L. T. Ghee*. Kuala Lumpur : University of Malaya, 1992. P. 71–119.
59. Gibbons R. Four Formal (izable) Theories of the Firm? / Massachusetts Institute of Technology, Department of Economics. Cambridge, MA, 2004. Working Paper № 04-34. 62 p.
60. Glover D. Contract Farming and Outgrower Schemes in East and Southern Africa. *Journal of Agricultural Economics*. 1990. Vol. 41(3). P. 303–316.
61. Grosskopf W. Einkommenssteigerung Durch Kooperatives Marketing Und Vertrags-landwirtschaft. *Archiv-DLG. Germany*. 1994. Vol. 88. P. 39–46.
62. Grossman S., Hart O. The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Political Economy*. 1986. Vol. 94, No. 4. P. 691–719.
63. Hart O., Moore J. Property Rights and the Nature of the Firm. *Journal of Political Economy*. 1990. Vol. 98. P. 1119–1158.

64. Hennart J. F. The Comparative Institutional Theory of the Firm: Some Implications For Corporate Strategy. *Journal of Management Studies*. 1994. Vol. 31, Iss. 2. P. 193–204.
65. Jacquemin A. P., Berry C. H. Entropy Measure of Diversification and Corporate Growth. *The Journal of Industrial Economics*. 1979. Vol. 27, Iss. 4. P. 359–369.
66. Joskow P. L. Asset Specificity and the Structure of Vertical Relationships: Empirical Evidence. *Journal of Law, Economics and Organization*. 1988. Vol. 4. P. 95–117.
67. Klein B., Crawford R., Alchian A. Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. *Journal of Law and Economics*. 1974. Vol. 21. P. 297–326.
68. Langlois R. N., Robertson P. L. Explaining Vertical Integration: Lessons from the American Automobile Industry. *Journal of Economic History*. 1989. Vol. 49, No. 2. P. 361–375.
69. Martinez S. W. Vertical Coordination of Marketing Systems: Lessons From the Poultry, Egg, and Pork Industries : Agricultural Economic Reports 34051 / Economic Research Service. USA : United States Department of Agriculture, 2002. 67 p.
70. Matutes C., Vives X. Imperfect competition risk taking and regulation in banking. *European Economic Review*. 2000. Vol. 44. P. 1–34.
71. McGuinness T. Markets and Managerial Hierarchies. *Markets, Hierarchies and Networks* / (Eds.). G. Thompson et al. London : Sage, 1994. P. 66–81.
72. Mechanisms of state regulation of the agricultural sector in the context of agro policy development / O. Shebanina, H. Skoryk, N. Stovolos, T. Kharchenko, T. Samoilenko, Y. Levkovskyi. *International Journal of Management (IJM)*. 2020. Vol. 11, Issue 7. P. 576–588. DOI: 10.34218/IJM.11.7.2020.053. URL: https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJM/VOLUME_11_ISSUE_7/IJM_11_07_053.pdf

73. Peterson C., Wysocki A., Harsh S. Strategic choice along the vertical coordination continuum. *International Food and Agribusiness Management Review*. 2001. Vol. 4. P. 149–166.
74. Sae L., Shi X. Liquidity Pools, Risk Sharing and Financial Contagion. *Journal of Financial Services Research*. 2004. Vol. 25, Issue 1. P. 5–23.
75. Sauvee L. Toward an Institutional Analysis of Vertical Coordination in Agribusiness. *The Industrialization of Agriculture* / (Eds.) J. S. Royer, R. C. Rogers. Great Britain : The Ipswich Book Company, 1998. P. 27–71.
76. Siebert J. W., Hagerman A. D., Park J. L. Virtual Investment Concepts and the Ethanol Industry. *International Food and Agribusiness Management Review*. 2008. Vol. 11, Issue 4. P. 67–79.
77. State Governance Tools for Environmental Management and Agrarian Business in the Digital Age / A. Obykhod, Y. Dorosh, T. Kharchenko, N. Stovolos, Y. Levkivskyi, T. Samoilenko. *Estudios de Economia Aplicada*. 2021. Vol. 39, No 3. P. 2–10. URL: <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/issue/view/sustainable%20economics>
78. Stewart G. Bennet. *The Quest for Value: A Guide for Senior Managers*. N. Y. : HarperBusiness, 1991. 781 p.
79. Stever R. Bank Size, Credit and the Sources of Bank Market Risk / Monetary and Economic Department, Bank for International Settlements. Basel, Switzerland : Press & Communications, 2007. BIS Working Paper no. 238.
80. Stigler G. The Theory of Economic Regulation. *Bell Journal of Economics and Management Science*. 1971. Vol. 2, No 1. P. 3–21.
81. Valceschini E. Economic Uncertainty and Transformation of The Contract Economy In The Vegetable Processing Sector. *Acta Horticulture 340 : XII International Symposium on Horticultural Economics*. Montpellier, France, 1995. Vol. 1. P. 341–346.
82. Watts M. J. Life Under Contract: Contract Farming, Agrarian Restructuring and Flexible Accumulation. *Living under Contract: Contract Farming and Agrarian*

- Transformation in Sub-Saharan Africa* / (Eds.) P. D. Little and, M. J. Watts.
Madison : University of Wisconsin Press, 1994. P. 21–70.
83. Williamson O. The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations. *American Economic Review*. 1971. Vol. 61. P. 112–123.
84. Williamson O. E. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York : The Free Press, 1975.
85. Williamson O. E. Transaction Cost Economics. *Handbook of Industrial Organization* / (Eds.) R. Schmalensee, R. D. Willig. 1st Edition. Amsterdam ; NY : North-Holland, 1989. Vol. 1. P. 135–182.
86. Wright D. Contract Farming Agreements. *Farm Management*. 1989. Vol. 7. P. 177–184.

РОЗДІЛ 2

ПРОБЛЕМИ АГРАРНОЇ ВЕРТИКАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

2.1. Глобальний профіль вертикальної інтеграції в аграрному бізнесі: моделі та тенденції

Розробка та впровадження новітніх технологій та використання потенціалу диджиталізації і можливостей штучного інтелекту якісно трансформували сучасну сферу виробництва, системи відносин на різних рівнях глобального менеджменту та бізнесу. Як наслідок, в динамічно змінюваних умовах міжнародної торгівлі та, відповідно, зовнішнього ринку, відбуваються трансформації не лише ланцюгів постачання та можливостей створення доданої вартості, а й моделей ведення аграрного бізнесу. Концептуальні зміни у сприйнятті сільського господарства мали чільне місце в зростанні глобальної економіки протягом останніх десятиліть та набули нового імпульсу, базованого на принципах сталості. Проявами цього став перехід сільського господарства до ціннісного та, подекуди, регенеративного, орієнтованого на оздоровлення екосистеми, підходів до розвитку. Підсилені пріоритетами та вподобаннями споживачів, ці тенденції продовжуватимуть розвиватися і надалі, а тому організації вимушено прагнуть до інновацій та впровадження новітніх технологій та управлінських практик, розробки цифрових інструментів менеджменту й адаптивних бізнес-моделей. Одним зі сценаріїв реалізації подальших еволюційних змін є інтеграція окремих частин ланцюгів створення вартості у сільськогосподарському виробництві або вертикалізація агробізнесу [136]. Бізнес-ідеологія вертикальної інтеграції у сільському господарстві та пов'язаних з ним галузях економіки має сталий глобальний контент, тобто передбачає процес поєднання в рамках однієї компанії кількох стадій виробництва, традиційно здійснюваних окремими підприємствами.

Світова практика інтеграційних процесів в агробізнесі доводить, що головними мотивуючими аспектами у виборі такої стратегії розвитку слугують не тільки економічні чинники (зокрема, прагнення до підвищення економічної ефективності) [143], а й зміни, які відбуваються в ринкових механізмах економік окремих країн та особливостях антимонопольної політики [130]. Вертикалізація в агробізнесі актуалізує також низку етичних питань, оскільки інтеграція фундаментально визначає та обмежує вибір виробників та споживачів, хоча і є своєрідною емоційною реакцією на ризики, які виникають у сфері довіри до бізнес-партнерів, що формують ланцюг створення доданої вартості [139]. Попри універсальну мотивацію для вертикальної інтеграції в агробізнесі (можливості контролю якості, зниження витрат за рахунок економії масштабу, розширення частки ринку через бар'єри входу тощо), її моделі мають суттєві регіональні відмінності. Так, досвід американських компаній демонструє переваги застосування моделі зворотної інтеграції (*backward integration*), яка передбачає поглинання компанією ключового постачальника або виконавця бізнес-процесу, який у ланцюжку створення вартості виконується раніше. В агробізнесі США показовими є приклади зворотної інтеграції, що відбулися за участю провідних компаній-ритейлерів глобального масштабу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Бізнес-кейси зворотної вертикальної інтеграції в агробізнесі США

Назва компанії	Сфера діяльності	Особливості інтеграційної стратегії
1	2	3
The Kroger Co. ¹	Мережа супермаркетів, яка є третім найбільшим ритейлером в США	Вертикальна інтеграція у сфері молокопереробки: для виробництва молока, сиру, масла та морозива, що продаються під власною торговою маркою, було створено виробничі майданчики і молочні ферми для перенесення виробництва сировини всередину компанії. Так, у 2018 р. компанія виробляла близько 40% молока для власних торгових марок.

¹ Аналогічна практика розвитку бізнесу властива також таким компаніям як Albertsons Companies, Inc. (один з найбільших роздрібних продавців продуктів харчування та ліків у Сполучених Штатах) та Meijer (американська мережа супермаркетів).

1	2	3
Walmart Inc.	Найбільша ТНК світу, яка є управляючою мережі роздрібною торгівлі продуктами харчування в США	Компанія відкрила завод з переробки молока площею 23225 м ² (м. Форт-Вейн, штат Індіана), що дозволило розширити спектр власних молочних брендів Walmart. Walmart створює власний ланцюжок поставок яловичини <i>Angus</i> , залучивши до участі в ньому низку найкращих у своєму класі компаній. В такий спосіб розвивається спроможність надавати клієнтам безпрецедентну якість і забезпечувати прозорість у всьому ланцюгу поставок, а також використовувати знання, набуті у власному бізнесі.
Costco Wholesale Corporation	Торгівельна мережа клубного типу; спеціалізується на реалізації товарів обмеженої групи виробників	Costco інвестувала 400 мдн. дол. США у птахівничий завод, що уможливило контроль виробництва курятини від інкубаторів до забою птахів і обробки м'яса.
General Mills	Американська компанія-виробник та маркетолог брендів споживчих товарів, які реалізуються через роздрібну мережу.	General Mills співпрацює з Gunsmoke Farms, щоб перетворити 13,7 тис. га сільськогосподарських угідь у Південній Дакоті на органічні. Це сформує більшу пропозицію пшениці органічного бренду <i>Annie's</i> , який можна адаптувати до стандартів General Mills.
Amazon.com	Інтернет-компанія, яка веде стратегію експансії світового ринку споживчих товарів	Amazon.com придбала компанію Whole Foods за понад 13 млрд. дол США та отримала доступ до даних про клієнтів, лінійки продуктів торговельних марок і сотень локацій, які відвідують заможні споживачі.

Джерело: побудовано за даними [121, 134, 141, 149, 150, 152].

На противагу масштабним проектам вертикалізації, притаманним взаємодії суб'єктів формування ланцюгів доданої вартості в США, досвід країн-членів ЄС базується на інтеграції з фермерськими господарствами, земельний банк яких є досить обмеженим, у порівнянні з іншими країнами світу – в середньому, площа сільськогосподарських угідь, яка припадає на 1 господарство, становила у 2022 р. 17,38 га. Найбільшу за розміром землекористування категорію фермерських господарств в ЄС становлять ті з

них, які обробляють понад 100 га (у загальній кількості їх нараховується близько 3,6 %, але у їх обробітку перебуває понад 52,5 %² угідь) (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Частка фермерських господарств з площею сільськогосподарських угідь понад 100 га та їх роль у землекористуванні в розрізі країн-членів ЄС, 2022 р., %

Джерело: побудовано за даними сайту Farm Structure Survey (https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Farm_structure_survey).

В основі моделей вертикальної інтеграції, які утворюються у відносинах між сільськогосподарськими, переробними та торговими підприємствами в країнах ЄС, лежить механізм контрактації, який сприяє розширенню виходу на ринок для малих господарств, можливостей кредитування та доступу до технологій, а також удосконаленню управління ризиками, зайнятості сільського населення та комерціалізації фермерства.

В практиці європейського агробізнесу виокремлюють п'ять типових моделей вертикальної інтеграції, а саме:

² За даними сайту Farm Structure Survey (https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Farm_structure_survey).

- *неформальна* (має короткостроковий характер, застосовується у сфері виробництва продукції з мінімальною потребою у пакуванні/переробці, але взаємозалежність сторін здатна знижувати ризик опортуністичної поведінки);
- *посередницька* (формується на основі субконтрактів з посередниками, ефективна за наявності дієвих стимулів до інтеграції, але пов'язана з ризиками вертикальної координації та викривлення цін);
- *централізована* (ключова роль у моделі відводиться компанії-інтегратору, яка взаємодіє з різними за розмірами та участю фермерськими господарствами, при цьому її роль варіюється від мінімального внеску виробничого ресурсу до тотального контролю усього ланцюга операцій);
- *багатостороння* (є похідною централізованої моделі, проте включає в себе не лише агровиробників, а й стейкхолдерів з державного та фінансового секторів, а вертикальне узгодження дій відбувається компанією-інтегратором);
- *модель ядра потужності* (компанія-інтегратор забезпечує виробництво та переробку завдяки власній нерухомості, доповнюючи свої технологічні потужності прямими контрактами з фермерами) [154].

Головними трендами вертикалізації агробізнесу, які спостерігаються в країнах ЄС, є такі: *по-перше*, вертикально-інтегровані бізнес-структури функціонують в умовах дуальності впливу інституційного середовища – використовуючи механізми державної підтримки, вони, водночас, змушені чинити постійний опір політичному тиску на користь підтримки менш-ефективних дрібномасштабних виробників, зокрема, індивідуальних фермерів; *по-друге*, з поміж існуючих форм вертикальної інтеграції найбільш поширеною виступає контрактація відносин між сільськогосподарськими, переробними та торговельними компаніями; *по-третє*, ініціаторами та координаторами вертикалізації виступають, здебільшого, несільськогосподарські компанії, при цьому об'єктом інтеграції є саме сільське господарство; *по-четверте*, відбувається активний розвиток “архітектури” вертикально інтегрованих

структур – від сільськогосподарських кооперативів до агропромислових компаній транснаціонального масштабу; *по-п'яте*, формуються інтегровані структури з цілісним ланцюгом створення доданої вартості – від виробництва сільськогосподарської продукції до її реалізації покупцям у вигляді готового до споживання кінцевого товару; *по-шосте*, процеси вертикальної інтеграції набули масштабного характеру та стали ознакою нового етапу в розвитку ринку агропродовольчої продукції, проте універсальною чи панівною моделлю відносин в агробізнесі їх визначати недоречно [127, 135, 154].

Поряд із зазначеним вище, важливим є те, що вертикальна інтеграція агробізнесу є також одним з векторів диверсифікації сільської економіки ЄС та зміни бізнес-моделей, усталених в поточному економічному ландшафті. Зокрема, кейс румунського регіону Трансильванія доводить, що головними напрямками становлення мультикомпонентної системи сільської економіки є: - диверсифікація діяльності фермерських господарств; - сталий менеджмент локальних біоресурсів за допомогою впровадження екологічно чистих технологій переробки та/або переосмислення потенціалу циркулярності бізнес-процесів; - (ре)конструювання / утвердження місцевої ідентичності як основи для формування нових бізнес-моделей та індивідуалізації локальних продуктів, їх брендингу; - вертикальна інтеграція агропродовольчих ланцюгів через співпрацю з учасниками інших його ланок: переробниками, роздрібними торговцями тощо [146, с. 2].

Водночас, існуючі емпіричні дослідження особливостей вертикальної інтеграції агробізнесу в країнах ЄС виводять на поверхню проблему обмеженості ініціативи фермерів щодо можливості об'єднання зусиль з іншими суб'єктами господарювання, попри видимі порівняльні переваги такого формату організації діяльності. Задля пошуку відповіді на питання про небажання сільськогосподарських виробників входити в інтегровані структури застосовуються комбіновані соціально-економічні парадигми [129]. Зокрема, вивчення мотивів виробників пшениці в Італії щодо контрактного фермерства продемонструвало, що у виробничому середовищі агробізнесу головним

обмеженням для встановлення інтеграції слугує наявність інформаційної асиметрії [131]. Для її нівелювання необхідні конкретні політичні заходи, націлені на збільшення готовності фермерів до контрактації діяльності через інформаційні кампанії, навчання та поширення потенційних переваг.

Вертикалізація агропродовольчих ланцюгів в країнах-членах ЄС сприяє переходу до органічного землеробства та інших екологічно чистіших практик, таких як агроекологія, відновлюване землеробство та агролісоводство. В такий спосіб відбувається екологічна підтримка ландшафту та розвиток більш екстенсивних систем виробництва, землеробства високої природної цінності. Приклад Трансильванії доводить масштабність такої тенденції. Так, у 2020 р. в регіоні було 6400 операторів органічного землеробства, що становить 62% від загальної кількості господарств, сертифікованих як такі, що здійснюють екологічну діяльність у сільському господарстві по всій країні [146]. Окрім екологічних переваг, така модель вертикальної інтеграції в агропродовольчих ланцюгах сфокусована на трьох ключових вимірах аграрного ринку: поведінка споживачів, організація постачання в агропродовольчому ланцюзі створення вартості, ціна продукції.

Унікальним трендом в розвитку вертикальної інтеграції агробізнесу є його вихід за межі виробництва традиційного набору органічних продуктів. Так, одна з найбільших в Європі вертикально-інтегрованих аграрних компаній-виробників органічної продукції AUGA Group AB³ поряд з такими її видами як зернова та м'ясо-молочна, продукти кінцевого споживання, освоїла та стрімко масштабувала вирощування печериць. Компанія використовує сучасні та ефективні сільськогосподарські технології, досягає економії на масштабі та має ефективні рішення для логістики та зберігання. Ринкові конкурентні переваги AUGA Group AB підсилює завдяки фокусуванню на сталості виробництва –

³ AUGA Group AB (штаб-квартира в м. Вільнюс, Литва) вертикально-інтегрована компанія, що спеціалізується на вирощуванні органічної продукції та веденні сталого виробництва агропродовольчої продукції. Розмір компанії та амбітне бачення її акціонерів дозволяють наймати досвідчений та кваліфікований управлінський персонал і людські таланти на місцевому й міжнародному рівнях. Земельний банк компанії – 38 тис. га, річний оборот – понад 55 млн євро.

поєднання min-till технології (застосовується для обробітку 85% земельних угідь), моделі органічного землеробства із замкнутим циклом та сертифікованої зеленої енергетики [126]. Вертикально інтегрована бізнес-модель дозволяє отримувати високі врожаї та, в поряд з нижчими витратами на робочу силу, отримувати значну цінову перевагу як на європейському, так і світовому ринку органічної продукції. Контрольована компанією прозорість технології виробництва від насіння до упаковки забезпечує високу якість продукції та обумовлює довіру стейкхолдерів роздрібною торгівлі (зокрема, і великих компаній як Costco Wholesale, IKEA, Liddle, Lotte та ін.) і кінцевих споживачів фірмової продукції AUGA.

Водночас, абсолютизація позитивного впливу процесів вертикальної інтеграції у глобальному агробізнесі є доволі суперечливою, оскільки поряд з масштабуванням ініціатив з позитивними наслідками для екосистеми мають місце і протилежні явища. Так, вертикалізація у сфері виробництва продукції тваринництва паралельно з розширенням R&D розробок у сфері виявлення природних стимуляторів росту та збільшенням використання водорозчинних кормових добавок є ключовими факторами стрімкого зростання ринку підсилювачів росту тварин [148].

Становлення вертикально-інтегрованих систем інтенсивного тваринництва та масове застосування препаратів для підтримки здоров'я і продуктивності тварин є реакцією виробників на безпрецедентне загострення ринкового попиту на м'ясо в зростаючих економіках, наприклад, країнах БРІКС [138]. У цьому контексті Китай, який посідає перше місце у світі за рівнем виробництва та споживання м'яса свиней [144], стимулює вертикальну інтеграцію задля насичення продукцією внутрішнього ринку, а також реалізації комплементарних інтересів суб'єктів галузі та її сталого розвитку. Вертикалізація свинарства в країні відбувалася симетрично до динаміки змін у головних факторах впливу – специфіці активів підприємств галузі, правовому середовищі, ринковому попиту та частоті транзакцій (рис. 2.2).

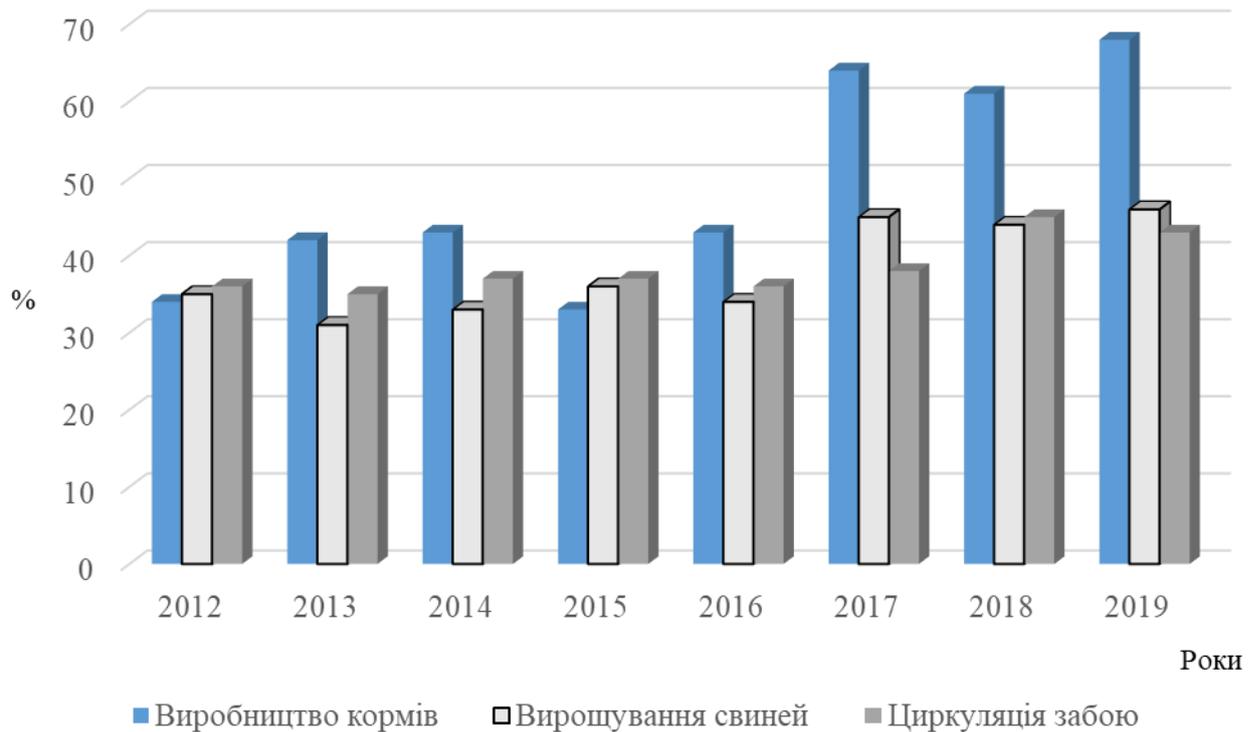


Рис. 2.2. Динаміка рівнів вертикальної інтеграції ланок ланцюга виробництва продукції галузі свинарства в Китаї, %
Джерело: за даними [152].

Значного прискорення інтеграційні процеси в тваринництві набули під впливом епідемії африканської чуми свиней (АЧС), для подолання шоку від якої підприємства Китаю реалізовували стратегію прямої вертикальної інтеграції. Епідемія 2019 р. обумовила переформатування моделі взаємодії підприємств галузі завдяки змінам у національній політиці транспортування живих свиней – внаслідок цього активно розвивається транспортування охолодженого м'яса, що, у свою чергу, стимулювало подальшу інтеграцію в ланку циркуляції забою [151].

На противагу великим інтеграційним утворенням в агробізнесі Китаю, практика вертикалізації діяльності дрібних фермерських господарств демонструє переважання дво- (“виробництво-переробка”) та три- (“виробництво-переробка-продаж”) рівневих моделей вертикальної інтеграції. Дослідження свідчать, що рівень доходу від діяльності господарств,

інтегрованих у вертикальні структури, є вищими у порівнянні з тими господарствами, які обмежуються лише власним виробництвом. Таким чином, вертикальна інтеграція між суб'єктами агробізнесу в інституційних та економічних умовах Китаю відіграє роль “медіатора” між виробниками та ринковим середовищем: забезпечує розширення промислових ланцюгів, сприяє більш глибокій переробці сільськогосподарської продукції, стабілізує канали її збуту, а також підвищує рівень індустріалізації галузі сільського господарства [125].

Розширення розуміння природи та потенційних тенденцій подальшого розвитку вертикальної інтеграції в агробізнесі забезпечує економіка Бразилії. Дослідження діяльності п'яти провідних компаній, які контролюють понад 90% ринку апельсинового соку в країні, доводить, що важливу роль в економічній організації цього сектору економіки разом з економічними факторами відіграє ринкова влада, тобто можливість монополізації ринку інтегрованими структурами [140]. З точки зору практики такі висновки породжують критику процесу формування національної антимонопольної стратегії, можливостей збалансування підтримки вертикально-інтегрованих структур та застосування антимонопольних заходів регулювання ринку.

Досвід Бразилії є показовим і у сфері реалізації масштабних проєктів вертикалізації, які виходять за межі власне агробізнесу та відображають зародження якісно нової тенденції в розвитку інтегрованих бізнес-структур – прагнення створити цінність в рамках виробничого та логістичного процесів як елемента організаційної конкурентоспроможності. Так, група бразилійських компаній Cosan, які спеціалізуються на вирощуванні цукрової тростини та виробництві етанолу, для удосконалення можливостей транспортування своєї продукції інвестувала у реалізацію логістичного проєкту Rumo Logística, що забезпечило формування найбільшої залізничної компанії в країні.

Проте, феномен цього прикладу засвідчує не лише синергію можливостей структурних елементів інтегрованої структури, їх спроможність до вирішення завдань якісно нового рівня (як-то вплив на розвиток екосистеми агробізнесу,

зокрема, його інфраструктурне забезпечення), а й здатність обумовлювати зміни стратегічного характеру в національній економіці.

Внаслідок успішного злиття у сфері перевезень, група Cosan активно розвиває технологію виробництва етанолу з цукрової тростини, значимість якої для економіки Бразилії вимірюється такими індикаторами: 1) обсяги виробництва етанолу компанією еквівалентні річній потребі у паливі для 26 млн легкових автомобілів (близько 70 % всієї їх кількості в країні); 2) за даними моніторингового інструменту UNICA “Carbonometer”, відбулося скорочення викидів парникових газів більш ніж на 408 млн т CO², що відповідає сумарним вуглецевим викидам семи європейських країн – Словенії, Ірландії, Португалії, Угорщини, Швеції, Австрії, Бельгії (їх емісія CO² становить близько 410 млн т). Цей факт дозволяє ідентифікувати цю програму альтернативного виробництва біопалива як найуспішнішу в світі [146].

Загалом, результати проєкту вертикальної інтеграції в рамках групи компаній Cosan є важливим свідченням переваг об'єднання не лише для цукрово-енергетичного сектору, а й для напрацювання експортних ланцюгів агробізнесу загалом.

Проблема вертикальної інтеграції у сільському господарстві країн Африки має особливий мультиаспектний профіль та відіграє ключове значення у забезпеченні резилентності усіх учасників ланцюгів постачання – від виробників сільськогосподарської продукції до її переробників та ритейлерів. Так, завдяки потенціалу створеної інтегрованої структури виробники томатної пасти (незамінного продукту харчування населення) в Нігерії налагодили модель контрактації врожаю та організували систему навчань для місцевих фермерів, подолали в такий спосіб проблему дефіциту та дисбалансу в термінах постачання сировини, що дозволило зробити інвестиційний проєкт з будівництва переробного заводу Tomato Jos вартістю 3,9 млн. євро комерційно ефективним.

Рибна компанія Victory Farms, яка вирощує тілапію в Хома-Бей, Кенія, також вибудувала вертикально інтегровану модель бізнесу: на додаток до

власних інкубаційних ставків, глибоководних кліток і переробного заводу, було створено власну систему дистрибуції та роздрібну мережу. Стратегічне рішення щодо розширення діяльності у сферу логістики, мотивоване недобросовісністю діяльності партнерів, дозволило скоротити компанії втрати риби під час транспортування через дотримання необхідного температурного режиму, а також усвідомити переваги власної присутності у всіх ланках ланцюга постачання продукції аж до кінцевого споживача [128].

Попри специфічні кліматичні умови для ведення сільськогосподарського виробництва, його технологічного забезпечення та залежність від іноземних інвестицій, з одного боку, та активну експортну орієнтацію аграрних компаній, з іншого, країни Африки успішно розвивають потенціал вертикальної інтеграції в агробізнесі, руйнуючи при цьому стереотип про “єдину південно-африканську модель” (табл. 2.2).

Множина напрацьованих гібридних моделей взаємовідносин в рамках інтеграційної взаємодії у країнах Африки варіюється між двома протилежними полюсами вертикалізації (незалежного фермерства та становлення агрокомпаній з великими бізнес-активами) і були створені як стратегії адаптації до відносно нових умов ведення сільського господарства та ринкових протиріч. Спільними рисами цих моделей виступають великі масштаби використовуваних земельних ресурсів для обробітку, пріоритетність їх викупу як головного активу для ведення бізнесу, висока частка невдалих інвестиційних проєктів, тенденція до збільшення рівня інтеграції в ланцюгах створення вартості та нарощування імпульсу до структуризації взаємодії довкола укладених угод з фермерами. Узагальнення моделей та тенденцій вертикальної інтеграції, які мають місце в агробізнесі країн та регіонів світу, дозволяють зробити висновок про дуальний характер наслідків цього процесу.

Інтеграційні утворення вертикального типу забезпечують низку можливостей для їх учасників, що залишаються недоступними для індивідуального підприємництва.

Таблиця 2.2

**Моделі вертикальної інтеграції агробізнесу
в країнах Південної Африки**

Модель	Тип вертикальної інтеграції	Тип виробництва	Об'єкт інтеграційного проєкту	Практичні особливості моделі
1	2	3	4	5
Індивідуальний фермер – підприємець	Сільськогосподарське виробництво / переробка	Плантації (садівництво, тютюн, банани)	Сільськогосподарське виробництво	<ul style="list-style-type: none"> - площа землі в обробітку <2000 га; - незалежність фермера від інших суб'єктів господарювання; - інвестування власних фінансових ресурсів; - фокус на виробництві товарів з високою доданою вартістю.
Кооперативне фермерство	Колективне сільськогосподарське виробництво	Виробництво продукції рослинництва, диверсифікація	Сільськогосподарське виробництво та експорт	<ul style="list-style-type: none"> - площа землі в обробітку від 10 000 до 80 000 га; - мультирівнева структура управління; - множина ролей кооперативу (діалог з владою, підтримка виробничих можливостей, експортної спроможності).
Модель земельних спекуляцій	Формування земельного потенціалу	Плантації з вирощування культур для біодизелю (ятрофа)	Короткострокові фінансові доходи та привласнення земельної ренти	<ul style="list-style-type: none"> - підготовка до запуску великої агрокомпанії; - тривалість проєкту ~3 років (модель 1000 днів); - очікування майбутнього попиту на землю; - диференційовані учасники (інвестори, менеджери, власники).
Агробізнес на умовах контракції	Сільськогосподарське виробництво / зберігання	Сезонні культури	Сільськогосподарське виробництво, гарантовані постачання ритейлорам	<ul style="list-style-type: none"> - формат взаємодії – від угод з постачання до створення спільної нерухомості для бізнесу; - мета – гарантування постачання продукції за низькими цінами; - компроміс між власним виробництвом, угодами з фермерами та закупівлями на біржовому СПОТ-ринку.

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
Агрофірми та компанії з управління активами	Сільськогосподарське виробництво / переробка	Плантації	Сільськогосподарське виробництво, коротко-строкові фінансові доходи	- площа землі в обробітку від 5 000 до 10 000 га; - участь фінансових посередників для залучення інвестицій; - фокус на прибуткових ринках; - передові стратегії управління ризиками.
Нерухомість для агробізнесу	Сільськогосподарське виробництво / переробка / зберігання / реалізація	Плантаційні культури (садівництво, цукрова тростина), тваринництво	Експорт та ланцюги створення вартості	- площа землі в обробітку понад 10 000 га; - повна вертикальна інтеграція; - участь мультинаціональних компаній-інвесторів; - механізовані та капітало-інтенсивні бізнес-моделі.

Джерело: побудовано на основі [124].

Складність інституціоналізації взаємодії та побудови системи менеджменту інтегрованих компаній, недостатність впливу на зовнішні ринкові фактори, перманентність існування внутрішніх бар'єрів та стереотипність мислення фермерів тощо обмежують їх реальний бізнес-потенціал (рис. 2.3).

У високорозвинених країнах світу вертикально інтегровані структури визначають вектор економічного розвитку, підтримуючи умови лібералізації торгівлі та сприяючи розв'язанню проблем трансакційних витрат. Але при цьому через гонитву за надприбутками та високим рівнем монополізації нівелюється відношення агрохолдингів до проблем сталого сільського господарства. Наслідки діяльності таких компаній потребують зміни філософії ведення бізнесу та прийняття рішень щодо посилення їх соціальної місії і відповідальності перед теперішніми і майбутнім поколінням. Колективна соціальна відповідальність у сучасному розумінні - це ефективна, інноваційно розвинена та високоприбуткова діяльність компаній, спрямована на реалізацію неприбуткових організацій з метою якісних соціоекономічних й екологічних змін у довгостроковій перспективі при високій відповідальності перед суспільством [97, с. 44].

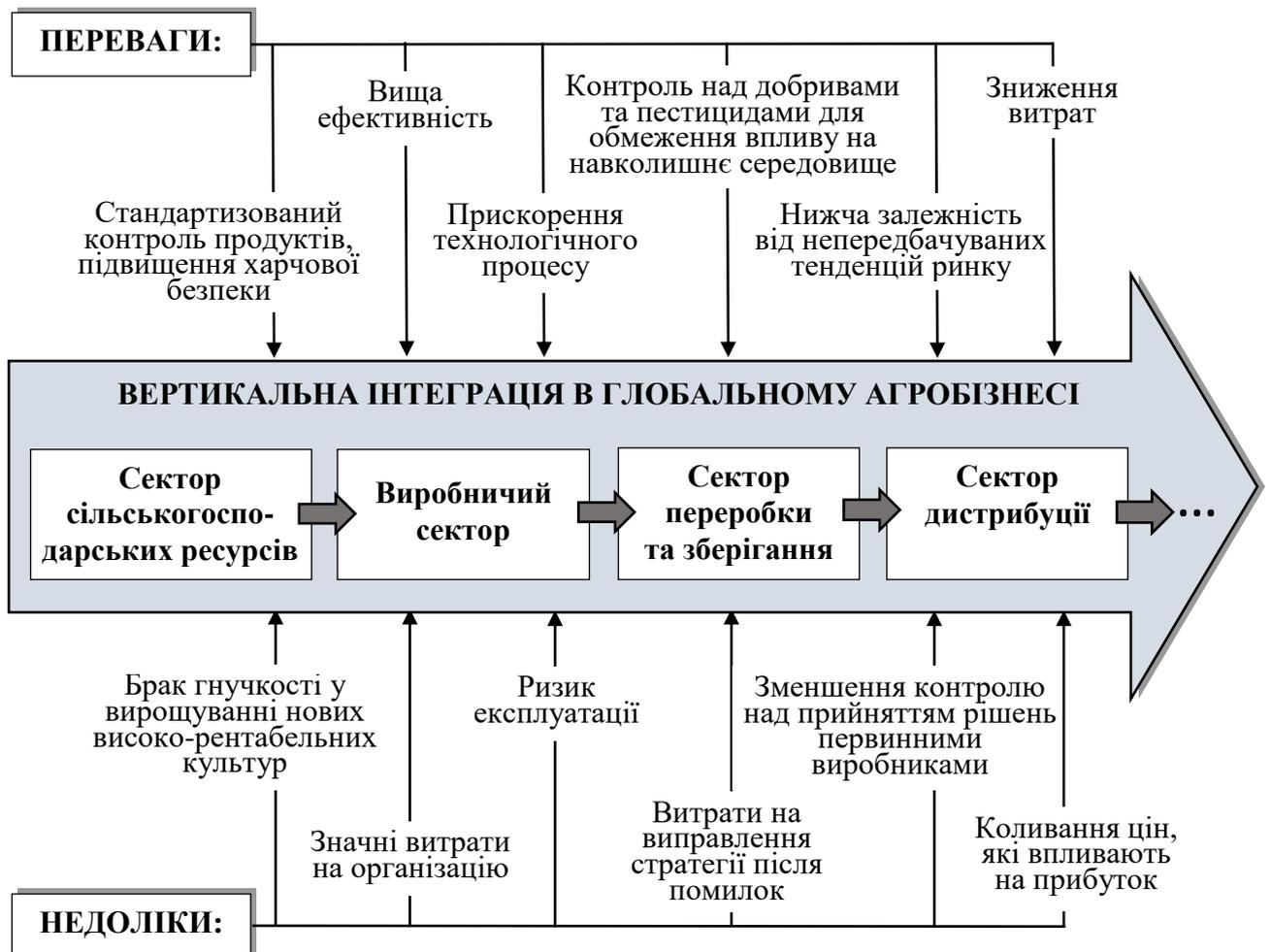


Рис. 2.3. Дуалізм наслідків вертикальної інтеграції у глобальному агробізнесі

Джерело: авторські дослідження.

Підсумовуючи викладене вище можна зробити висновок, що вертикалізація є драйвером якісних трансформацій екосистеми аграрного бізнесу в глобальному масштабі – від ментальних та емоційних засад формування сучасних практик менеджменту, екологізації бізнес-моделей до максимального зближення форматів функціонування агропродовольчих ланцюгів з еволюціонуючими вимогами споживачів. Існуючі регіональні відмінності ведення та використовувані моделі менеджменту агробізнесу у світі не змінюють первинних причин (свого роду *minimax*) для прийняття рішень на користь вертикальної інтеграції його суб'єктів – мінімізація виробничих витрат та максимізація продуктивності інвестицій. Водночас, мотивація вертикалізації є досить диференційованою в різних країнах та регіонах світу, постійно змінюється, доповнюючи економічні причини інтеграції потребою в

інноваційних соціально-орієнтованих та екологічно відповідальних рішеннях проблем агробізнесу в умовах глобалізації, перманентних змін інституційного середовища та переформатування регулятивних політик урядів.

2.2. Кількісний аналіз процесів вертикальної інтеграції на рівні агропромислових підприємств

На фоні розуміння загальноглобальних тенденцій відбуваються події, під дією яких вертикально інтегровані структури набирають своєї ваги. Зокрема, це – активізація торговельних війн на світовому аграрному ринку, кліматичні зміни, прискорення темпів урбанізації, модифікація продуктів харчування. Лише за рахунок глобального потепління до 2030 р. зміни клімату можуть витіснити понад 100 млн людей у країнах, що розвиваються нижче межі бідності. Крім того, роботизація і діджиталізація негативно відіб'ється на глобальній зайнятості. Відповідно до звіту Всесвітнього економічного форуму (2018) до 2022 р. людські ресурси використовуватимуться лише на 59% операцій у 12 різних галузях; до 2035 р. даний показник знизиться до 50%, а друга половина операцій буде повністю автоматизована.

Все це вимагає диверсифікації виробництва та ринків збуту агропродовольчої продукції з подальшим просуванням якісних та безпечних товарів і продуктів з високою доданою вартістю, переходу агро-бізнес-структур на істотно новий тип виробництва з такими складовими, як ресурсозбереження, інноваційні технології, екологізація, фінансіалізація та, відповідно, високий рівень соціалізації. Вирішення зазначених проблем потребує значних витрат ресурсів: людських, виробничих, фінансових, психологічних та інших, що, як свідчить досвід, не завжди “під силу” багатьом національним економікам.

Економіка України також має низку ознак, які вказують на існування критичних проблем у господарюючих суб'єктів, подолання яких можливе лише при узгодженому об'єднанні ресурсів, потужностей, проектів, ідей та зусиль.

Ключовою ознакою зростання ресурсів у сільськогосподарському виробництві є збільшення площі сільськогосподарських угідь, що забезпечує можливості масштабування бізнесу та різнобічної диверсифікації.

У 2005 р. в Україні розпочався процес масштабного укрупнення організаційно та технологічно пов'язаних підприємств під керівництвом головних (материнських) компаній з метою отримання синергетичного ефекту від сформованих інтеграційних зв'язків у ході виробництва, переробки, зберігання і реалізації сільськогосподарської чи виробленої з неї продукції. Науковці визнають, що “незважаючи на певні відмінності у спеціалізації агрохолдингів, умовах їх формування й функціонування, більшість з них мають багато спільних рис, що характеризують їх як високотехнологічні, маркетингоорієнтовані, інвестиційноактивні господарські утворення, які динамічно розвиваються” [93]. Узагальнюючи наукові та практичні підходи, О. Ходаківська та О. Могильний відмічають, що агрохолдинги “здійснюють свою фінансово-господарську діяльність з використанням технологічно пов'язаних бізнес-процесів у сфері виробництва, переробки, зберігання, транспортування та реалізації сільськогосподарської продукції й продовольства переважно на зовнішніх ринках” [118].

Для формування великих вертикально-інтегрованих структур з перспективами їх експортної зорієнтованості необхідні передумови було створено на початку 2000-х років. В 2005-2021 рр. спостерігалися бурхливі та менш активні процеси формування, становлення, розвитку, реорганізації (злиття, виокремлення, реструктуризації) і навіть продаж окремих агрохолдингів як цілісних майнових комплексів. З 2012 р., коли розпочалось офіційне відображення інформації про агрохолдинги [115], їх кількість варіювала від 92 (у 2012 р.) до 118 (у 2021 р.), а питома вага сільськогосподарських земель у їх користуванні зросла з 9,33% до 14,73% від загальнонаціонального обсягу (табл. 2.3). Впродовж 2012-2021 рр. земельний банк у користуванні агрохолдингів було нарощено на 57,9%, що в середньому на одну компанію становить близько 53 тис. га.

Таблиця 2.3

Кількісні показники розвитку агрохолдингів в Україні, 2012-2021 рр.

Показники	Роки									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Кількість агрохолдингів, од.	92	89	99	98	91	111	117	117	117	118
Площа земель у користуванні агрохолдингів, тис. га	3954,6	3961,6	3874,0	3713,2	5370,3	5347,6	5371,7	5432,1	6298,5	6243,5
Площа на один агрохолдинг, тис. га	42,98	44,51	39,13	37,89	59,01	48,18	45,91	46,43	53,83	52,91
Частка земель агрохолдингів у загальній площі с/г угідь України, %	9,33	9,34	9,14	8,76	12,67	12,61	12,67	12,81	14,86	14,73

Джерело: розраховано за даними [115].

Серед функціонуючих у 2021 р. агрохолдингів, 8 найбільш вирізняються масштабами сільськогосподарського виробництва, оскільки володіють земельними ресурсами понад 150 тис. га (рис. 2.4). Серед решти агрокомпаній можна виділити ще три чіткі групи: 12 структур із земельною площею близько 100 тис. га на кожну; 14 компаній із земельною площею близько 50 тис. га на кожну; 84 компанії із земельною площею близько 25 тис. га на кожну компанію [115].

Володіючи значними земельними ресурсами, агрохолдинги мають можливість формувати надзвичайно масштабні обсяги виробництва, охоплюючи вагому частку ринку сільськогосподарської продукції та продуктів переробки, забезпечуючи належний рівень продовольчої безпеки держави та продукуючи експортні потоки.

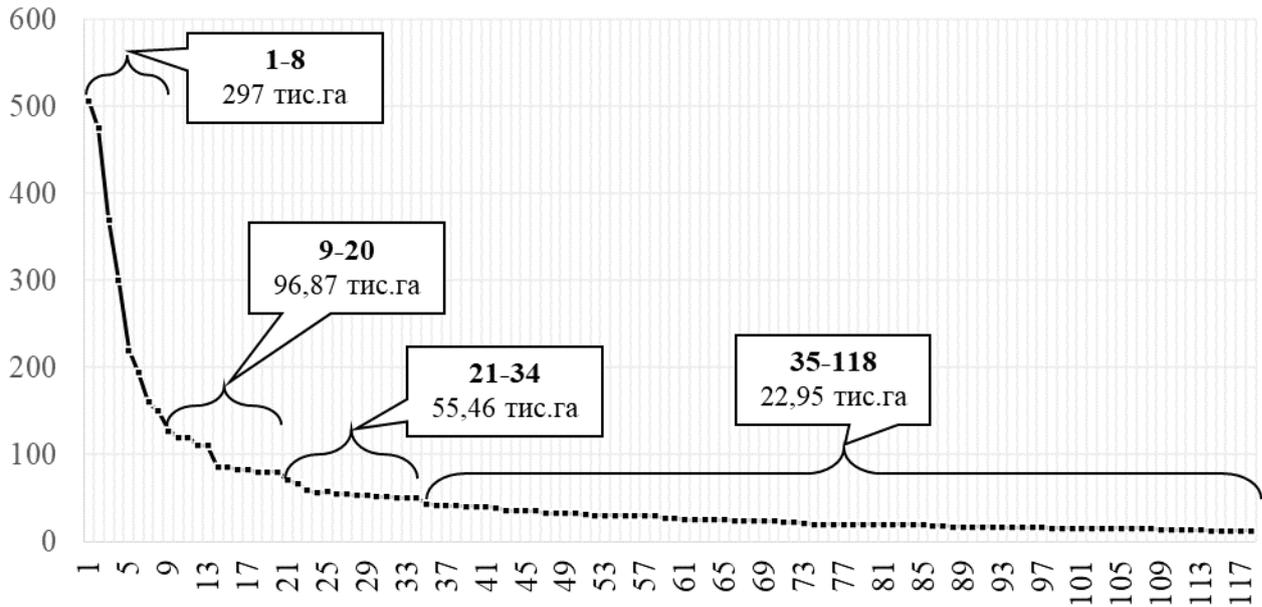


Рис. 2.4. Ранжируваний ряд розподілу агрохолдингів за обсягами земельної площі з розподілом їх на групи за середнім розміром землеволодінь у 2021 р.

Джерело: побудовано за даними [115].

Протягом досліджуваного періоду на ринку сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки чітко визначилися агрохолдинги-лідери, які мають визначальний вплив як в регіональному аспекті, так і в економіці держави, успішно просуваючись на світовий ринок ресурсів, продовольства та капіталу (рис. 2.5). Географічно, вертикально інтегровані компанії функціонують на всій території України. Зокрема, UkrLandFarming успішно господарює у 22 областях України, Кернел – в 11, “Біоленд” - в 10, а МХП та Приват-АгроХолдинг – в 9 регіонах. Помітним є масштабування агрохолдингів в межах окремих областей. Так, на території Київської області розташовані підприємства 22 агрохолдингів; Житомирської, Чернігівської та Полтавської – по 19; Харківської – 17. Найменш привабливими для агрохолдингів виявились землі Чернівецької (лише 3), Закарпатської та Луганської областей (по одному агрохолдингу – “Український Аграрний Холдинг” та “Агротон” відповідно) [102]. Пріоритети при виборі території господарювання та розміщення

виробничих потужностей формуються під впливом низки чинників, зокрема таких, як: якість ґрунтів, інвестиційна привабливість регіону, рівень конкурентоспроможності підприємств на внутрішніх та зовнішніх ринках тощо.

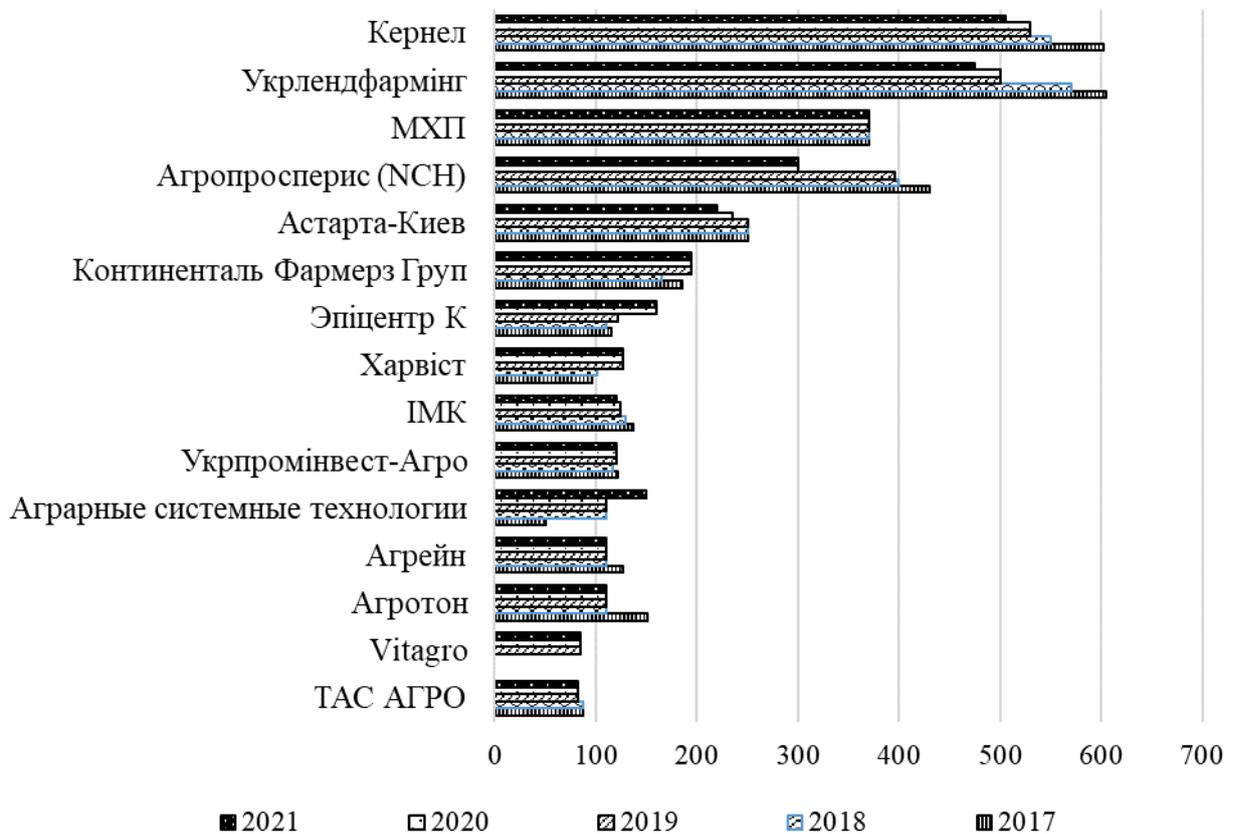


Рис. 2.5. Площа земельного фонду топ-15 агрохолдингів України, тис. га

Джерело: побудовано за даними [101, 103, 109, 111, 114, 120, 122, 123, 132, 133, 142].

Серед підприємств різних організаційно-правових форм господарювання та господарств населення агрохолдинги займають вагомe місце внаслідок досягнення високих показників економічної ефективності виробництва, особливо впродовж 2021 р. (табл. 2.4), що свідчить про їх значні конкурентні переваги. Помітним є суттєве перевищення значень показника урожайності основних сільськогосподарських культур у 1,5-2 рази порівняно із середнім рівнем даного показника в Україні. Агрохолдинги спеціалізуються, переважно, на вирощуванні високорентабельних, швидкоокупних і експортоорієнтованих сільськогосподарських культур та майже не займаються виробництвом вузьконішевих, трудомістких і низькорентабельних культур, до яких слід

віднести переважну більшість овочів та прянощів, ягоди, плоди тощо. Зокрема, за офіційними даними [115] серед усіх агрохолдингів, лише 8 займаються овочівництвом, у тому числі, група компаній Agrofusion має вузьку спеціалізацію у сфері виробництва та переробки томатів

Таблиця 2.4

**Показники ефективності виробництва сільськогосподарської продукції
за різними організаційно-правовими формами господарювання
в Україні, 2021 р.**

Показник	Господарства усіх категорій	С.-г. підприємства	Господарства населення	Агрохолдинги
Урожайність, ц/га:				
пшениця	46,4	48,5	39,6	40-70
рапс	29,5	29,6	23,8	30-32
соя	26,8	28,0	19,8	27-30
кукурудза на зерно	80,1	88,4	50,2	80-94
цукровий буряк	462,6	469,5	362,4	470-490
соняшник	25,2	26,3	20	27-36
Середньорічний надій на 1 корову, т	5,2	6,9	4,6	7,0-11,7

Джерело: сформовано за даними [101, 103, 109, 111, 114, 120, 122, 123, 132, 133, 142].

Відносно високий рівень ефективності виробництва у вертикально інтегрованих структурах холдингового типу зумовлений високою якістю насіння та добрив, рівнем обробітку ґрунту, забезпеченістю технікою та застосуванням досконалих технологічних процесів, які для інших суб'єктів господарювання є малодоступними, надзвичайно капіталомісткими, з довготривалим періодом окупності або інвестиційно нераціональними. При оцінці ефективності виробництва агрохолдингів також важливе значення має висока продуктивність сільськогосподарських тварин (в 1,2-2 рази вище середнього по країні). При цьому, 53 агрохолдинги декларують, що займаються скотарством, 23 – свинарством, 8 – птахівництвом, 3 – вівчарством (“Чонгар”, “Україна 2001”, “Агрофірма П’ятихатська”) та 1 – рибальством і конярством (“Агрофірма Корнацьких”). За загальною оцінкою питомої ваги агрохолдингів на ринку продукції тваринництва, то їм лише на ринку птахівництва належить понад 80%, у решті сфер вони представлені у незначній частці.

Кожен з агрохолдингів має у своїй структурі низку виробничих та

переробних підприємств, які доповнюють основне виробництво або ж дають змогу його диверсифікувати. Серед 117 агрохолдингів 104 займаються виробництвом, зберіганням та реалізацією зернових культур, 81 – виробництвом олійних, 19 – насінництвом, 8 – вирощуванням бобових, 9 – виробництвом комбікормів, 53 – вирощують ВРХ, а 23 – свиней. Поряд з цим, окремі агроформування серед основних видів діяльності виділяють садівництво (6 із 117 агрохолдингів), виробництво біогазу (3 з них). Деякі агрокомпанії мають вузьку спеціалізацію, зокрема: овочівництво (“ВПК-Агро”), вирощування та переробка томатів (Agrofusion), виробництво молочної продукції (“Мілкіленд”), насінництво (агрокорпорація “Степова”).

Останніми роками виділяються такі специфічні види господарювання, що урізноманітнюють та диверсифікують діяльність великих сільськогосподарських формувань, як: вирощування фруктів та ягід, виробництво пелет із соломи, елеватори, хімічна промисловість, дистрибуція, надання в оренду сільськогосподарської техніки, комплексний інжиніринг, суднобудування тощо. Відповідно до сучасних глобалізаційних тенденцій значна кількість сільськогосподарських товаровиробників обрала напрям органічного виробництва: у 2021 р. на ринку органічного виробництва в Україні налічувалось 418 сільськогосподарських товаровиробників проти 118 – у 2008 р. На площі 462,2 тис. га вони забезпечили 1,1 % світового обсягу органічного виробництва [153]. Значні площі під органічними посівами у 2020 р. було виділено такими підприємствами: ГК “Арніка” (15,0 тис. га), ГК “Галекс-Агро” (13,4 тис. га), СВК “Родина” (10,0 тис. га), ПП “Агроекологія” (6,9 тис. га), ГК “All in foody” (6,7 тис. га), ТОВ “Святовит-еко” (5,8 тис.га), ТОВ “Агроінвест-натуральні продукти” (5,3 тис. га), ТОВ “Біокоре органік” (5,1 тис. га), ТОВ “Рос Агро” (4,9 тис. га) [96]. Серед них переважна більшість – це великі підприємства, які належать до вертикально інтегрованих груп. Зважаючи на низку суттєвих недоліків у виробництві органічної продукції (висока трудомісткість, значна собівартість, обмеженість можливостей механізації, низька популярність серед вітчизняних споживачів тощо), великі

підприємства, займаючись органічним виробництвом, націлюються на зовнішні ринки збуту, де спостерігається вищий попит і відповідно привабливіша ціна реалізації.

Доходи від реалізації органічної продукції у 2021 р. відображають переважачу частку зовнішнього ринку (90%) проти незначних обсягів внутрішнього (10%) (рис. 2.6). Пріоритетними експортними органічними продуктами для вітчизняних аграріїв стали соя, соняшникова олія, кукурудза, заморожена чорниця та пшениця, тоді як 50% внутрішнього ринку органічної продукції належить молоку та молочним продуктам, 20% – вершковому маслу.

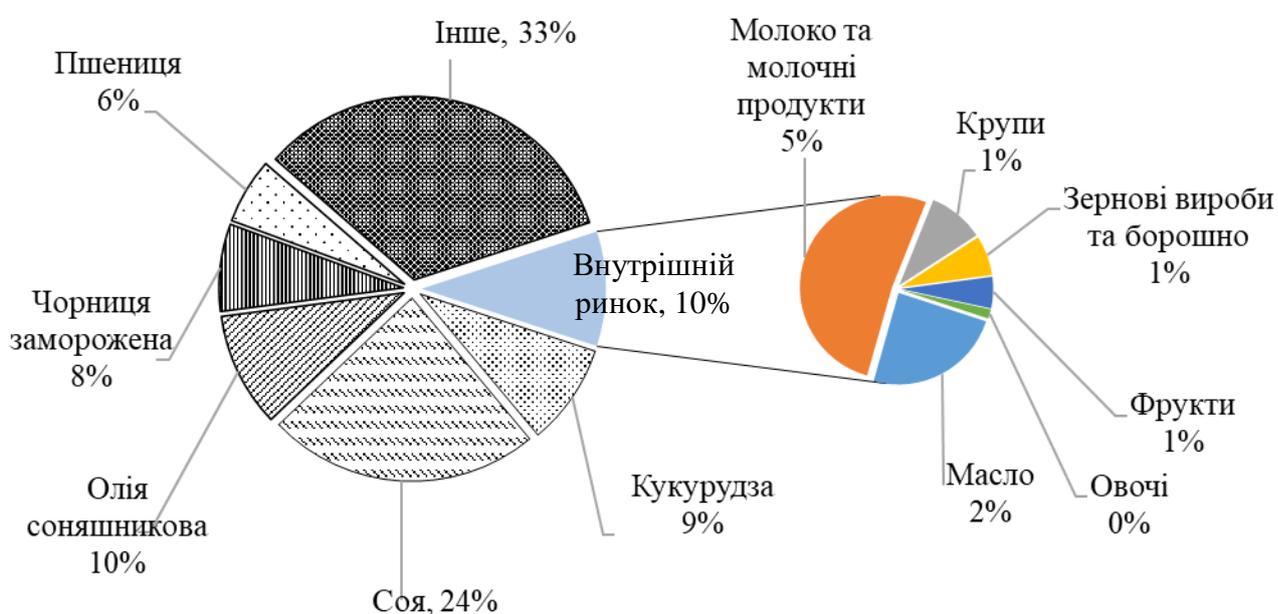


Рис. 2.6. Структура доходів від реалізації органічної продукції на зовнішньому та внутрішньому ринках, 2021 р., %

Джерело: наведено за даними [94, 108].

У зв'язку зі значними обсягами виробництва, агрохолдинги займають вагому частку на кожному з сегментів ринку продовольства чи сільськогосподарської продукції (табл. 2.5). Беззаперечними лідерами на вітчизняному ринку кукурудзи є агрохолдинги “Кернел” та “COFCO Agri Ukraine”, їх сукупна частка на ринку складає близько 30 %, а частка п'яти найбільших виробників займає майже 70 % загального ринку кукурудзи.

Крім того, Агрохолдинг “Кернел” разом з групою компаній Bunge є лідерами ринку соняшникової олії, охопивши разом 54,6 % його місткості. Серед наведених у таблиці виробників, помітною є присутність агрохолдингу “Миронівський хлібопродукт”, частка якого на ринку комбікормів за даними 2019 р. становить 30,4 %, а біоенергетики – 17,7 %. Також привертає увагу вагомість двох компаній ТОВ “ТЕРРА ФУД” та ТОВ “Люстдорф” на ринку молока (загальна питома вага – 37%), що дає можливість даним виробникам мати визначальний вплив при формуванні кон’юнктури внутрішнього ринку. Окремої уваги заслуговує ринок цукру, на якому дві компанії охоплюють 46 % усього обсягу виробництва.

Таблиця 2.5

**Обсяги виробництва окремих видів продукції в Україні
найбільшими товарвиробниками, 2021 р.**

Вид продукції	Обсяг виробництва в Україні	Найбільші товаровиробники Назва підприємства	Частка ринку, %
Кукурудза	42,1 млн тонн	Кернел	19,6*
		COFCO Agri Ukraine	10,5*
Телятина і яловичини	311,0 тис. тонн	ТОВ “Козятинський м’ясокомбінат”	6,0*
		Агропродукт	10,0*
Свинина	724 тис. тонн	Нива Переяслівщини	14,9*
		Гудвеллі Україна	н/д
Молоко	8,7 млн тонн	ТОВ “ТЕРРА ФУД”	19
		ТОВ “Люстдорф”	18
Комбікорми	5,7 млн тонн	МХП	30,4*
		“Українське зерно”	7,07
Олія соняшникова	4,6 млн. тонн	Bunge	27,9
		Кернел	26,7
Цукор	1,5 млн. тонн	Астарта	25,0
		Радехівський цукор	21,0
Біоенергетика	1361,3 ГВт/год.	МХП	17,7*
		Україна 2001	15,6*

* частка ринку наведена за даними 2019 р. [87].

Джерело: сформовано за даними [87, 114].

Присутність окремих агрохолдингів (Кернел, МХП) одразу на декількох ключових сегментах пов’язується з індивідуальною специфікою замкнутого циклу виробництва, який забезпечується кожною вертикально інтегрованою структурою в межах обраного виробничого напрямку. Для прикладу, компанія

МХП, яка вважається найбільшим виробником курятини в Україні, формує свої вертикальні зв'язки для замкнутого виробничого ланцюга, відповідно, займається вирощуванням зернових, виробництвом кормів та, в наслідок специфіки технологічних процесів, має можливість виробляти біогаз.

Необхідність постійного нарощення обсягів виробництва спонукає агровиробників до застосування системних інтенсивних технологій, зокрема впровадження різноманітних інноваційних інструментів. У результаті, саме агрохолдинги, володіючи значними фінансовими ресурсами та маючи достатній інвестиційний потенціал формують свій машинно-тракторний парк з техніки іноземного виробництва з високопотужними та високопродуктивними характеристиками, які суттєво переважають вітчизняні аналоги.

Агрохолдингами активно впроваджуються діджитал-технології у сферах: “впровадження систем точного землеробства, аерозйомка з метою контролю якості посівів, ведення історії полів для підбору кращих попередників, лабораторні дослідження ґрунту для отримання інформації про біохімічний склад” [89] тощо. Показовими прикладами впровадження інноваційних проєктів у агробізнес є практика UkrLandFarming (системи GPS-моніторингу Bitrek), Кернел (CraftScanner – модуль автоматичного регулювання глибини обробітку ґрунту; agritech-проєкти Pixel Solutions, Kray Technology, AeroDrone и Matrix UAV), Agroprosperis (власний програмний продукт AP Agronomist), МХП (власний проєкт ArcGis) та інших (IMC, Svarog West Group, AgroRegion, Agricom Group, Continental Farmers Group, AgroGeneration) [147]. Високий ступінь механізації, діджиталізації та інноваційності виробництва в агрохолдингах підтверджується відповідним рівнем фондоозброєності (табл. 2.6). Зокрема, фондоозброєність агрохолдингів у декілька разів перевищує середній по Україні показник. Це свідчить про високотехнологічну оснащеність сільськогосподарського виробництва великих підприємств, яка дозволяє виробляти якісну продукцію з мінімальними витратами сировини, матеріалів та праці.

Таблиця 2.6

Економічна ефективність сільськогосподарського виробництва підприємств різних організаційно-правових форм господарювання, 2018-2021 рр.

Показник	Сільськогосподарські підприємства		Агрохолдинги	
	2018 р.	2021 р.	2018 р.	2020-2021 р.
Фондоозброєність, тис. грн	584,65	928,80	865-1300	1200-2660
Продуктивність праці, тис. грн	838,68	1531,54	518-5458	2580-13500
Рентабельність (збитковість) капіталу, %	5,75	17,76	(-13,0)-18,0	9,5-19,0
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	47,10	29,98	(-22,0)-386,0	22,0-41,5
Рентабельність реалізації, %	31,13	48,40	7-57	15-140

Джерело: розраховано за даними [101, 103, 109, 111, 114, 120, 122, 123, 132, 133, 142].

Належний рівень фондоозброєності також дозволяє значно підвищувати продуктивність праці, оскільки переважна більшість технологічних процесів автоматизовані та не потребують значної кількості працівників. У підсумку, переваги в організації виробництва забезпечують високу ефективність використання ресурсів та загальну прибутковість вертикально інтегрованих аграрних структур.

Серед усіх агрохолдингів, які оприлюднюють фінансові результати на офіційних сайтах (табл. 2.6) у 2018 р. встановлено варіацію рентабельності (збитковості) капіталу від (-13) до 18 %, а у 2021 р. – від 9,5 до 19,0 %. В цей час, середня рентабельність капіталу підприємств усієї галузі була 5,75-17,76 %, що наближено відповідає рівню прибутковості агрохолдингів. Однак, рентабельність власного капіталу як агрохолдингів, так і решти сільськогосподарських підприємств впродовж 2018-2021 рр. характеризувалась значно більшим розмахом варіації. У 2018 р. на тлі загальної рентабельності власного капіталу у 47,1 %, окремі агрохолдинги задекларували збитковість 22 % на противагу надзвичайно прибутковим – 386 %. У 2021 р. чистий фінансовий результат галузі був гіршим і при загальній рентабельності

власного капіталу 29,98 %, агрохолдинги показали від 22 до 41,5 % рентабельності.

За свідченнями науковців, “для досягнення максимальної прибутковості великі сільськогосподарські товаровиробники використовують різні інструменти: вирощування виключно високодохідних культур (ріпак, кукурудза, соняшник, соя, цукровий буряк, зернові), зберігання продукції певний час з метою вичікування сприятливих сезонних цінових умов, ф’ючерсні контракти, цінова політика (використання трансферних цін), переробка на власних виробничих потужностях” [92]. Ці та інші інструменти справді дають вагомий ефект при формуванні чистого доходу від реалізації, проте не менш важливими є управління різноманітними ризиками шляхом диверсифікації та масштабування, що притаманно виключно великим агроформуванням.

Безумовно, у агрохолдингів також мають місце проблемні або кризові ситуації, операції чи навіть проекти, однак ефект масштабності та значна диверсифікованість виробництва дозволяють долати проблеми з незначними втратами. За твердженням експертів, “агрохолдинги, що функціонують в Україні, дозволяють забезпечити високу продуктивність та дохідність сільського господарства, підтримують продовольчу безпеку нашої держави та відновлюють її роль як одного із провідних гравців на глобальних ринках продовольства” [100]. Окрім того, саме агрохолдинги здатні стати локомотивом інвестиційно-інноваційного розвитку держави.

На тлі позитивної динаміки стану фінансування капітальних інвестицій в економіку сільського господарства України (табл. 2.7), безумовної переваги набуває інвестування у розвиток рослинництва, передусім, – вирощування однорічних і дворічних культур. Поряд з цим, за досліджуваний період на 28,4 % нарощено обсяги інвестування у тваринництво, на 1,03 млрд грн – у інші види діяльності, решту напрямів зазнали скорочень обсягів інвестування.

Таблиця 2.7

**Обсяги капітальних інвестицій в агросектор України
та їх розподіл за видами діяльності, 2016-2021 рр.**

Вид діяльності	Рік				2021 р. +, - до 2016 р.	
	2016		2021		млрд грн	в.п.
	млрд грн	%	млрд грн	%		
Сільське господарство	49,50	100	49,1	100	-0,4	0
Вирощування однорічних та дворічних культур	41,00	82,83	38,2	77,80	-2,8	-5,03
Вирощування багаторічних культур	0,83	1,68	0,83	1,69	0	0,01
Тваринництво	6,15	12,42	7,9	16,09	1,75	3,67
Змішане сільське господарство	0,29	0,59	0,35	0,71	0,06	0,12
Післяврожайна та допоміжна діяльність	1,18	2,38	0,74	1,51	-0,44	-0,87
Інші	0,01	0,02	1,08	2,2	1,03	2,10

Джерело: розраховано за даними [88, 114].

Беззаперечний внесок у інвестиційно-інноваційні процеси розвитку сільського господарства здійснюють агрохолдинги: їх щорічні інвестиції в середньому становлять 4,04 % від загальної вартості вкладеного капіталу, а в окремих випадках сягають до 12,6 % (МХП, Агротон). За результатами досліджень (рис. 2.7). слід відмітити значне скорочення обсягів інвестування у 2021 р. у порівнянні з 2018 р. в агрохолдингах Астарта, Мілкіленд, Кернел, ІМК, МХП. Така ситуація пов'язана із зниженням рівня їх прибутковості у 2021 р. через низку несприятливих чинників (значне зростання операційних витрат, складні погодні умови, цінові зміни тощо). Поряд з цим, АПК-Інвест, Grain Alliance АВ, Agromino та Агротон суттєво наростили капітальні інвестиції відповідно до своїх фінансових можливостей. На окрему увагу заслуговує ситуація компанії Agrogeneration, яка у 2019-2021 рр. здійснювала реорганізацію з метою оптимізації виробництва, що спричинило додаткові капіталовкладення на тлі 5-ти річної збитковості [110, 133].

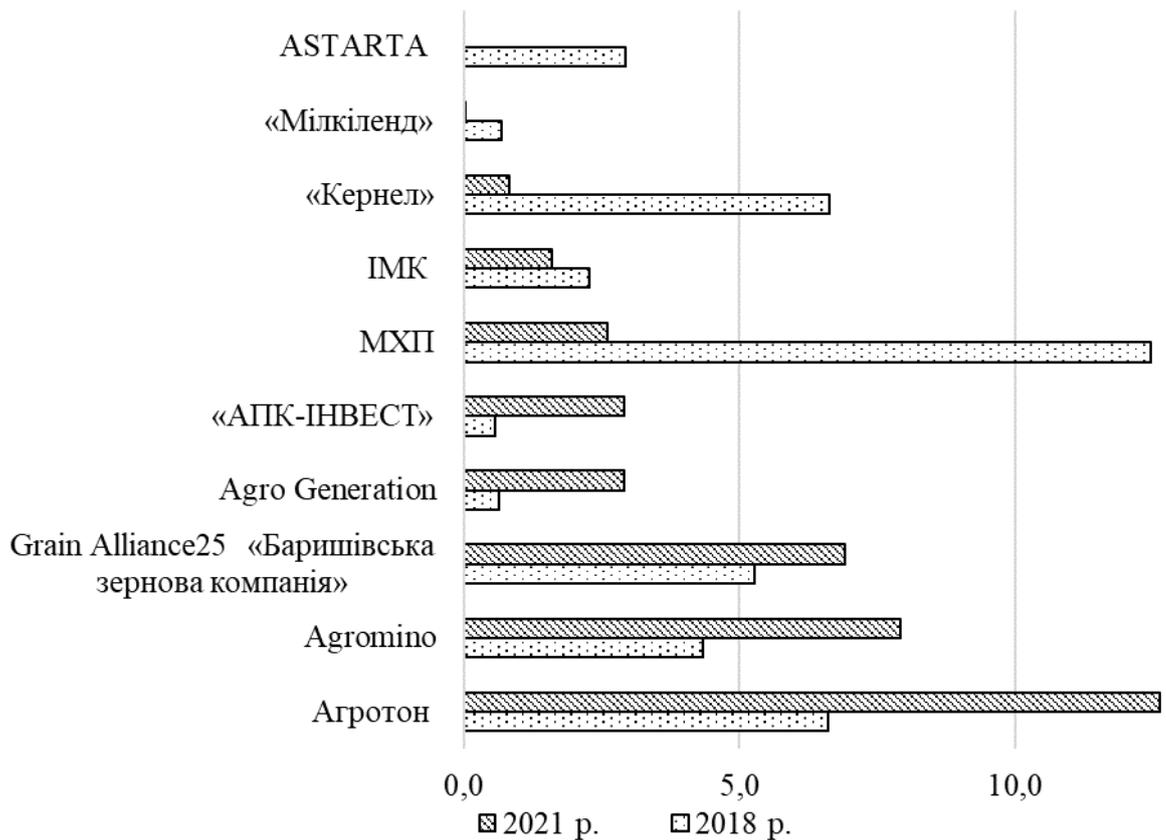


Рис. 2.7. Питома вага річного обсягу реальних інвестицій у капіталі агрохолдингів, %

Джерело: за даними [101, 103, 109, 111, 114, 120, 122, 123, 132, 133, 142].

За оцінками експертів, агрохолдинги у своїй діяльності більше потерпають від зовнішніх ринкових шоків, ніж внутрішніх криз. Така особливість пов'язана передусім із значною залежністю їх від результатів експортних операцій. В цьому контексті ключове місце, безумовно, відводиться кон'юктурі світового товарного ринку (попиту на відповідну продукцію аграрного виробництва, пропозицію та ціну) та курсовим змінам. Зокрема, падіння цін на світових ринках або зниження валютного курсу гривні до світових валют призводять до значного недоотримання очікуваних доходів від експорту виробленої продукції. Натомість зростання цін на імпортовані добрива, насіння, техніку і обладнання, яке посилюється підвищенням валютного курсу призводить до нарощення собівартості та скорочення прибутку.

Окремої вагомості набувають кризові прояви внутрішньодержавного рівня: висока собівартість виробництва, згорання внутрішнього попиту, низька

платоспроможність суб'єктів господарювання, волатильність цін на сільськогосподарську продукцію через сезонні тенденції тощо. Такі фактори порушують стабільність економічних зв'язків як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, оскільки впливають на ділову активність усіх суб'єктів господарювання, знижують їх інвестиційну привабливість та конкурентоздатність. Безумовної значущості набувають фактори мікрорівня, які залежать від особливостей управління і організації технологічних процесів кожної з вертикально-інтегрованих структур. У цьому сенсі важливого значення набувають такі аспекти: якість сировини і матеріалів, рівень оновлення основних засобів і технологічних ліній, застосування інноваційних технологій, гнучкість системи управління, налагодженість внутрішніх та зовнішніх зв'язків, забезпеченість ресурсами і капіталом тощо.

Отже, під дією низки системних і несистемних викликів, вертикально інтегровані структури в Україні пройшли майже дводесятирічний період свого розвитку. За цей час вони сформували потужний земельний банк, наростили виробничий потенціал, впровадили у виробництво і продовжують освоювати інноваційні технології, гідно представили вітчизняного виробника на світовому ринку сільськогосподарської продукції та продовольства. Все це дає підстави характеризувати роль вітчизняних агрохолдингів як ключових суб'єктів у забезпеченні продовольчої безпеки та формуванні експортного потенціалу країни.

2.3. Управління експортними ресурсами вертикально інтегрованих структур

В умовах глобалізації та міжнародної інтеграції, національні економіки отримують вагомий привід для нарощення обсягів виробництва з наступним збутом виробленої продукції на світових ринках. Експортні операції спричиняють додаткові виклики щодо якості продукту, приводять до

трансформації міжнародних економічних відносин, породжують низку системних та несистемних ризиків. Проте, переваги експортної діяльності для підприємств–суб'єктів ЗЕД беззаперечні та мають прояв у нарощуванні обсягів виробництві і збуті, формуванні та підтримці ділового іміджу компаній, можливостях залучення міжнародного інвестиційного капіталу для подальшого розвитку [105, с. 53]. Позитивними проявами діяльності агрохолдингів є їх відносна стійкість проти зовнішньоекономічних ризиків, що ґрунтується на диверсифікованості товарів, обсягів угод, контрагентів тощо [105, с. 56]. Крім того, як відмічає група вчених, головною перевагою агрохолдингів, або великих агропромислових суб'єктів є справжня агропромислова інтеграція, включаючи фермерство, переробку, експортну діяльність, торгівлю харчовими продуктами, часто під власною торговою маркою. Агрохолдинги мають можливості залучати дешеві фінансові ресурси як за рахунок внутрішніх, так і зовнішніх джерел. Саме завдяки таким рисам, вони впроваджують інноваційні технології у процесі вирощування та переробки, виробляють високоякісні продукти харчування та мають стійкі конкурентні позиції на аграрних внутрішньому та зовнішньому ринках [137].

Функціонування сільськогосподарського ринку України значним чином залежить від діяльності аграрних вертикально інтегрованих структур, яким належить третина усіх земель сільськогосподарського призначення, які є лідерами у виробництві та реалізації зернових, соняшнику, кукурудзи, свинини, м'яса птиці, олії, цукру тощо. Сільськогосподарське виробництво загалом забезпечує формування необхідного рівня продовольчої безпеки, достатнього обсягу сировинної бази для переробної промисловості та безперервних експортних потоків, що сприяє розвитку економіки держави та окремих господарюючих суб'єктів.

Тенденції виробництва сільськогосподарської продукції свідчать про значний експортний потенціал суб'єктів агробізнесу, який сприяє врівноваженню платіжного балансу країни та розширенню джерел експортної виручки. Експортний потенціал суб'єктів агробізнесу у науковій літературі

визначають як здатність виробляти конкурентоспроможну аграрну продукцію та реалізовувати її на зовнішніх ринках, не викликаючи загрози для внутрішніх ринків [109, 119]. Підґрунтям експортного потенціалу вітчизняних агровиробників є надзвичайно великий земельний фонд – 41,4 млн га с.-га угідь; родючі ґрунти та сприятливі кліматичні умови; позитивні тенденції щорічного нарощення обсягів виробництва за переважною більшістю видів продукції; достатня забезпеченість кваліфікованими спеціалістами у сфері виробництва та переробки продукції рослинництва і тваринництва тощо.

Згідно з офіційними даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, виробництво сільськогосподарської продукції у 2021 р. становило понад 10 % усього ВВП економіки України, поряд з цим, експорт агропромислової продукції забезпечив 27,8 млрд дол. США експортної виручки (близько 41 % загального експорту), з яких 15,6 млрд дол. США – від реалізації продукції рослинництва, а 1,4 млрд дол. США – від реалізації живих тварин і продукції тваринного походження [106]. Впродовж останніх років на світовому ринку продовольства Україна зайняла лідируючі позиції з експорту соняшникової олії та шроту (1-е місце у світовому рейтингу), ячменю та ріпаку (2-е місце), жита та сорго (3-є місце). У 2021 р. обсяги експорту продовольчих товарів було нарощено до 27,7 млрд дол. США (на 81,5 % у порівнянні з 2016 р.). З них 13,1 млрд дол. США було отримано від експорту кукурудзи (5,8 млрд дол. США), рослинної олії (6,6 млрд дол. США) та пшениці й жита (4,7 млрд дол. США) [113]. Аналіз обсягів експорту основних видів аграрної продукції підприємствами України (табл. 2.8) свідчить про певні зміни у структурі експорту. Передусім, помітним є нарощення обсягів експорту кукурудзи (на 14,1 %) та рослинної олії (на 6,6 %). Серед продукції тваринництва суттєві зміни спостерігаються в обсягах експорту молока (зростання на 46,7 %), курятини (на 88,4 %), меду (на 6,8 %) та баранини (з 10 т у 2016 р. до 300 т у 2020 р. з наступним зниженням до 100 т у 2021 р.).

Таблиця 2.8

Обсяги експорту аграрної продукції за видами, 2016-2021 рр., тис. тонн

Вид продукції	Рік						2021 р. до 2016 р., %
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Пшениця і суміш пшениці та жита	21500	17314	16373	20022	18063	19563	91,0
Ячмінь	5300	4900	3597	4143	5046	5345	100,8
Соя	2900	2866	2241	3623	1788	1145	39,5
Кукурудза	21500	18500	21441	32346	27946	24539	114,1
Соняшник	200	73	59	82	188	84	42,0
Олія	4842	5350	5800	6350	6860	5161	106,6
Яйця	51	89	108	137	107	46	90,2
Молоко	10,5	14,1	20,8	25,2	18,6	15,4	146,7
Масло	12,1	30	121	18,3	11,2	11,1	91,7
Мед	57,1	68	49,4	56	81	61	106,8
Курятина	242	271	329	414	431	456	188,4
Свинина	3,7	4,9	1,8	3	2,8	3,7	100,0
Яловичина	44,6	12,3	41,8	50	24,4	26,9	60,3
Баранина	0,01	0,15	0,12	0,24	0,3	0,1	10 р.

Джерело: наведено і розраховано за даними Trade Map [113].

Географія вітчизняного експорту продовольчої продукції досить широка. Зокрема, у 2021 р. ключовими експортерами кукурудзи стали Китай (32,6 % загального експорту), Іспанія та Нідерланди (10,0 % на кожен); пшениці – Єгипет (17,5 %) та Індонезія (14,4 %); олії – Індія (30,0 %) та Китай (14,9 %); курятини – Саудівська Аравія (27,4 %) та Нідерланди (18,5 %) [113]. Однак, відмічено незначний обсяг експорту продовольства та продукції сільського господарства на європейський ринок, що спричинено низьким рівнем конкурентоспроможності вітчизняної аграрної продукції. Станом на кінець 2020 р. за офіційними даними Держпродспоживслужби, у реєстрі затверджених експортних потужностей України містилася інформація про 836 товаровиробників продовольчої продукції тваринного походження, які мають право на провадження експортної діяльності. Серед них: 77 виробників меду; 199 – молока та молочної продукції; 40 – молюсків; 322 – м'яса та м'ясопродуктів; 89 – риби та рибопродуктів; 81 – яєць та яєчної продукції.

Сприятливі умови розвитку експорту товарної продукції вітчизняного

аграрного бізнесу забезпечила ратифікація Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, в основі якої, зокрема, сформовано положення про створення поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі [117]. Проте, недостатній рівень конкурентоспроможності агровиробників на європейському ринку спричиняють проблеми макро- та мікророзміру, до яких експерти відносять: “низьку ефективність галузі сільського господарства порівняно з іншими країнами; невідповідність структури українського експорту попиту країн ЄС на сільськогосподарську продукцію; невисоку питому вагу підприємств, сертифікованих за міжнародними стандартами”. Окрім того, науковці виділяють низку факторів, що стримують процеси розвитку та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на світовому ринку, зокрема: “нерозвиненість інфраструктурного забезпечення аграрного сектору, недосконалість фінансово-кредитного обслуговування аграрних виробників, дисбаланс у вітчизняній та світовій системі стандартів і недостатність державного цільового фінансування науково-прикладних розробок” [119].

За таких умов лише технологічно та виробничо високорозвинуті вертикально інтегровані підприємства, які самостійно забезпечують усі необхідні складові якісного виробництва, зберігання, переробки, транспортування та експорту виробленої продукції здатні ефективно управляти своїм експортним потенціалом і здійснювати успішні зовнішньоекономічні операції.

Окремою перевагою агрохолдингів на світовому ринку є їх відносна стійкість проти зовнішньоекономічних ризиків, що ґрунтується на диверсифікованості товарів, обсягів угод, контрагентів тощо. Зазначені аспекти підтверджує практика вітчизняного експорту, оскільки основні експортні потоки забезпечують, переважною більшістю, великі підприємства, які входять до складу агрохолдингів і лише окремі з товаровиробників ведуть самостійну експортну діяльність (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Основні експортери сільськогосподарської продукції
(свинини, цукру та молока), 2021 р.**

Свинина		Цукор		Молоко та молокопродукти	
Експортер	Частка ринку, %	Експортер	Частка ринку, %	Експортер	Частка ринку, %
Кернел	18	ТОВ “Радехівський цукор”	62,2	ТОВ “Кіщенці”	50,7
Louis Dreyfus	10	ВАТ “Дніпровський крохмально-патоковий комбінат”	20,2	ТОВ “ОМПК СЛАВІЯ”	24,8
Nibulon	10	ТОВ “Саркара-Груп”	8,8	ТОВ НВП “ГАММА”	13,9
Cargill	7	ТОВ “Українська цукрова компанія”	7,2	АТ “Молочний Альянс”	5,2

Джерело: згруповано та наведено за даними Trade Map [95, 113].

Серед наведених підприємств у трьох секторах продовольчого ринку, присутні компанії агрохолдингів “Кернел”, МХП, “АПК-Інвест” та інших, що підтверджує їх впливовість на загальному ринку експорту України. У результаті, володіючи необхідними ресурсами та потужностями, вітчизняні агрохолдинги за рахунок зовнішньоекономічної торгівлі значно розширюють ринки збуту і, відповідно, обсяги виробництва. Так, за офіційними даними, частка виручки від експорту у складі консолідованого чистого доходу окремих агрохолдингів впродовж 2016-2021 рр. становила від 44,4 до 97,6 % (рис. 2.8).

Активність вертикально інтегрованих сільськогосподарських підприємств на світовому ринку продовольства може залежати від низки об’єктивних та суб’єктивних чинників. Передусім, важливим аспектом виходу на зовнішні ринки є розширення виробництва і відповідне переповнення внутрішнього ринку. Така ситуація спричиняє необхідність пошуку додаткових ринків збуту зі сприятливою кон’юнктурою.

Окремим фактором виступає можливість реалізації виробленої продукції за цінами вищими ніж на внутрішніх ринках. У цьому контексті особливої ваги набувають масштаби виробництва, які залежать від розміру підприємства (обсяги вкладеного капіталу, площі угідь, чисельності працюючих та товарообігу). Оскільки у кожного агрохолдингу особлива специфіка виробничої

спеціалізації, то узагальнити можливість впливу розмірів підприємства на експортний потенціал можна лише за вартісними показниками такими як: капіталоозброєність, продуктивність праці (за чистим доходом), рентабельність капіталу тощо.

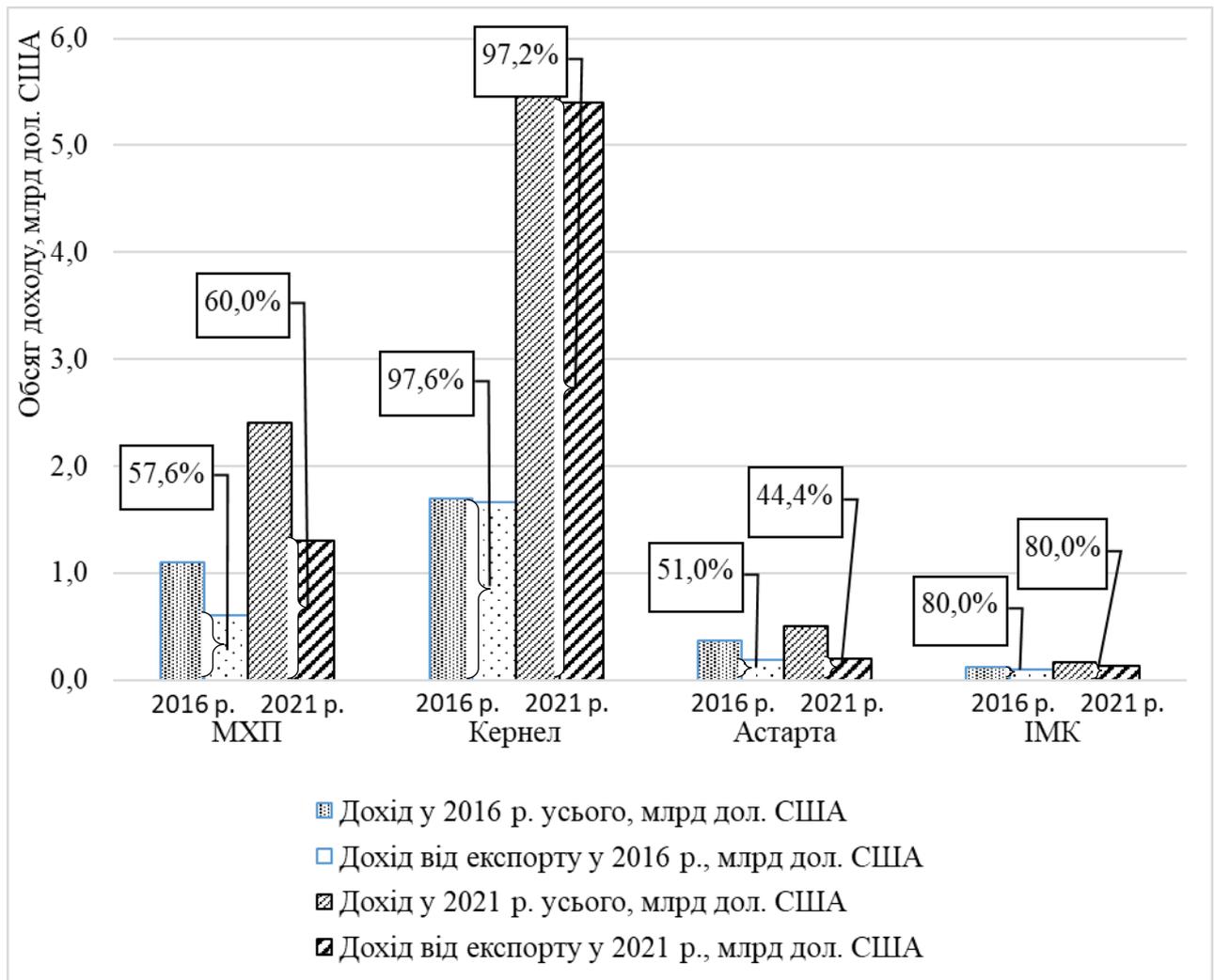


Рис. 2.5. Обсяги чистого доходу, виручки від експорту та частка експорту у загальному доході агрохолдингів

Джерело: згруповано та наведено за даними [116].

Таким чином, в процесі проведеного дослідження було зроблено припущення, що на активність вертикально інтегрованих підприємств на міжнародному ринку продовольчих товарів (частка доходів від експорту у чистому доході підприємства – Y) можуть впливати такі фактори:

– капіталоозброєність, млн дол. США на 1 особу (x_1).

З огляду на капіталомісткість сільськогосподарського виробництва,

зроблено припущення, що достатня капіталоозброєність агрохолдингів здатна забезпечити такі обсяги виробництва, які розширять не лише внутрішній потенціал, а й сприятимуть розвитку експорту, що впливатиме на нарощення частки експортної продукції та доходів від її реалізації;

– рентабельність власного капіталу, % (x_2).

Вибір даного фактору обумовлений припущенням про те, що зростання прибутковості виробництва сприяє розширенню ділових зв'язків, дозволяє удосконалювати технологічні процеси та підвищувати якість продукції згідно з викликами міжнародного ринку;

– прибутковість земель, млн дол. США на 1 га (x_3).

Розуміючи масштаби виробництва та ефективність господарювання вітчизняних агрохолдингів, є підстави вважати, що прибутковість земель таких структур значно вища за середню по галузі та дозволяє здійснювати не лише просте, а й розширене відтворення і виробляти обсяги продукції, які необхідні для внутрішнього та зовнішнього ринків;

– оборотність власного капіталу (x_4).

Показник відображає швидкість, з якою оновлюються власні ресурси, які вкладені у виробництво. Тому зроблено припущення, що чим швидше власний капітал обертається на внутрішньому ринку, тим більша ймовірність виходу і активного розвитку підприємства на зовнішніх ринках;

– обсяг чистого доходу на 1 га сільськогосподарських угідь, млн дол. США на 1 га (x_5).

Показник свідчить про ефективне використання земельних ресурсів, що є підставою для припущення про надмірне виробництво, яке дозволяє експортувати частину продукції;

– рівень інфляції в Україні за роками, які досліджувалися (x_6).

Підставою для включення даного показника до аналізу стало припущення про те, що зниження рівня інфляції сприятиме покращенню інвестиційного клімату та умовам ведення бізнесу загалом, серед яких окремими індикаторами виділено міжнародну торгівлю, забезпечення реалізації контрактів, захист прав

інвесторів тощо.

Підтвердження гіпотези досліджувалося за матеріалами консолідованої звітності 2015-2021 рр. групи успішних агрохолдингів: МХП, Кернел, Астарта, ІМК, KSG Agro, AgroGeneration Group, Агротон. У вибірку за 2015-2019 рр. було включено дані звітності агрохолдингу “Комплекс Агромарс”, який у 2021 р. припинив свою діяльність, проте відображає особливості функціонування менш успішних товариств. Припущення щодо наявності залежності між обраними змінними проаналізовано за парними коефіцієнтами кореляції (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Кореляційна матриця залежності експортної активності агрохолдингів
оовід виділених факторів**

Змінні	Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆
Y	1	0,1958	0,1246	0,1390	-0,2404	-0,3444	-0,1906
X ₁	0,1958	1	0,0823	-0,1510	-0,0506	-0,2200	-0,2476
X ₂	0,1246	0,0823	1	0,1353	-0,0084	0,0294	0,0291
X ₃	0,1390	-0,1510	0,1353	1	-0,0490	0,2005	0,0057
X ₄	-0,2404	-0,0506	-0,0084	-0,0490	1	-0,0248	0,3030
X ₅	-0,3444	-0,2200	0,0294	0,2005	-0,0248	1	-0,0780
X ₆	-0,1906	-0,2476	0,0291	0,0057	0,3030	-0,0780	1

Джерело: власні дослідження.

Отримана кореляційна матриця свідчить, що не всі досліджувані показники мають достатній зв'язок між собою (значення коливаються від 0,02 до 0,34). Найтісніший зв'язок спостерігається між часткою доходів від експорту у чистому доході підприємства (y) та обсягом чистого доходу на 1 га сільськогосподарських угідь (x₅) ($R_{yx_5}=0,3444$).

Аналіз мультиколінеарності обраних чинників, який базується на граничному рівні міжфакторного коефіцієнта кореляції $r_{x_jx_i} > 0,7$, свідчить про те, що жоден з обраних показників не мають $|r| > 0,7$, що підтверджує відсутність мультиколінеарності між ними і дозволяє здійснювати подальший аналіз. Оскільки серед парних коефіцієнтів кореляції, що характеризують тісноту

зв'язку між парами показників, є два коефіцієнта зі значенням менше 0,15 (r_{yx_2} та r_{yx_3}), то варто для подальшого аналізу розглянути можливість вилучення одного чи обох цих факторів (x_2 та x_3), адже вони не відображають необхідної тісноти впливу на частку експортних доходів у виручці підприємства.

У результаті наведено кореляційну карту зв'язку експортної активності агрохолдингів з виділеними факторами відбору (рис. 2.9), а саме:

- капіталоозброєність, млн дол. США на 1 ос. (x_1);
- прибутковість земель, млн дол. США на 1 га (x_2);
- оборотність власного капіталу (x_3);
- обсяг чистого доходу на 1 га сільськогосподарських угідь, млн дол. США на 1 га (x_4);
- рівень інфляції в Україні за роками, які досліджувалися (x_5).

-	у	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5
у	1,0000					
x_1	0,1958	1,0000				
x_2	0,1441	-0,1193	1,0000			
x_3	-0,2404	-0,0506	-0,0484	1,0000		
x_4	-0,3444	-0,2200	0,2000	-0,0248	1,0000	
x_5	-0,1906	-0,2476	-0,0021	0,3030	-0,0780	1,0000

Рис. 2.9. Кореляційна карта зв'язку експортної активності агрохолдингів з обраними факторами

Джерело: власні дослідження.

Зв'язок між результативною ознакою та обраними факторами впливу є слабким та помірним. Усі парні коефіцієнти кореляції за наведеними факторами не перевищують значення 0,7, що свідчить про відсутність мультиколінеарності. При цьому, коефіцієнт багатofакторної кореляції (R) становить 0,5053, коефіцієнт детермінації (R^2) – 0,2553, при зваженому коефіцієнті детермінації $R^2 = 0,1645$ загалом свідчать про помірну залежність змінної (частка експортних доходів у складі загальної виручки агрохолдингів) від пояснюючих змінних (факторів), а також сформовану модель прийнятної

якості ($R^2 \geq 0,5$).

Базуючись на результатах перевірки загальної якості рівняння множинної регресії за критерієм Фішера визначено, що отриманий коефіцієнт детермінації є статистично значущим, а рівняння регресії – надійним:

$$F = \frac{R^2}{1 - R^2} * \frac{n - m - 1}{m} = \frac{0,2553}{1 - 0,2553} * \frac{47 - 5 - 1}{5} = 2,812 \quad (2.1)$$

Табличне значення критерію Фішера (F), враховуючи вихідні умови ($k_1 = 5$ і $k_2 = n - m - 1 = 47 - 5 - 1 = 41$), становить $F_{кр} (5;41) = 2,37$. Оскільки фактичне значення $F = 2,81 > F_{кр}$, то коефіцієнт детермінації є статистично значущим, а рівняння статистично надійним.

Відповідно до результатів моделювання рівняння регресії набуло вигляду:
 $Y = 68,9746 + 34,1705x_1 + 2,9628x_2 - 0,9134x_3 - 0,4063x_4 - 0,2791x_5$. Отже, за результатами рівняння регресії можна підсумувати декілька важливих аспектів:

- підвищення капіталоозброєності агрохолдингів на 1 млн дол. США у розрахунку на 1 особу (x_1) призводить до нарощення частки експортного доходу на 34,17 в. п. На цей аспект варто глянути з іншого погляду: спільного взаємозв'язку цих двох показників. Очевидно, що чим більше капіталу вкладено у виробництво продукції при незмінній чисельності працівників, тим вищою повинна бути оборотність цього капіталу та продуктивність праці. У зворотному випадку відбуватиметься відволікання капіталів або неефективне їх використання, що знижуватиме конкурентоспроможність таких підприємств на світовому ринку (через високу собівартість). Натомість, підприємства з високим рівнем управління капіталом мають можливість активно освоювати зовнішні ринки, до того ж розширюють обсяги експорту за рахунок обсягів і різноманіття продукції, спеціально придбаної на внутрішньому ринку;

- підвищення рівня прибутковості земель (x_2), на 1 тис дол. США у розрахунку на 1 га забезпечує підвищення частки експортного доходу на 2,9628 в. п. Така закономірність пов'язана з логічними результатами ефективного управління, коли раціональне і прибуткове використання земель стає запорукою успішної зовнішньо-економічної діяльності.

- нарощення оборотності власного капіталу (x_3) на 1 оборот призводить до скорочення частки експортного доходу на 0,9133 в. п. Цей аспект пов'язаний з певними закономірностями активності вітчизняних агрохолдингів у залежності від розміру їх власного капіталу при однакових обсягах реалізації: чим менший власний капітал, тим менша їх присутність на іноземних ринках і, навпаки, більш капіталізовані підприємства постійно розширюють обсяги експорту захоплюючи нові ринки та укладаючи нові договори;

- збільшення обсягів чистого доходу (x_4) на 1 млн дол. США у розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь призводить до зменшення питомої ваги експортного доходу на 0,4063 в. п, що у порівнянні зі зворотнім ефектом у випадку прибутковості земель слугує підставою для твердження про тісний вплив собівартості у складі доходів агрохолдингів. Так, нарощуючи витрати на 1 га сільськогосподарських угідь, такі підприємства у результаті отримують вищі обсяги доходу, однак через високу собівартість продукції вони є не конкурентоспроможними на іноземних ринках, тому забезпечують не значні обсяги експорту;

- зростання рівня інфляції в Україні за роками, які досліджувалися (x_5) на 1 % спричиняє скорочення експортної діяльності господарюючих суб'єктів і призводить до зниження частки експортної виручки у загальних доходах агрохолдингів на 0,2791 в. п. Цей макроекономічний показник спричиняє низку проблем у діяльності будь яких господарюючих суб'єктів, порушуючи їх стабільність, стримуючи активність і обмежуючи обсяги діяльності. Щодо зовнішньоекономічних операцій агрохолдингів, то вони постійно наражаються на ризики недоотримання очікуваних доходів у результаті зростання інфляції або валютного курсу ключових іноземних валют, що негативно впливає на їх активність на міжнародних ринках сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки. Орієнтуючись на максимальне значення коефіцієнту $\beta_2=0,223$, варто підсумувати, що найвагоміший вплив на частку експортних доходів серед наведених факторів здійснює показник прибутковості земель (млн дол. США на 1 га), який є влучним відображенням ділової активності та

ефективності господарювання. Загалом встановлено, що 25,53 % варіативності результативної ознаки (питомої ваги доходів від експорту серед загальних доходів підприємства) пояснюється зміною вибраних для моделі факторів. Дослідження тісноти зв'язків та вагомості впливу обраних вище факторів на експортну активність агрохолдингів в розрізі кожного з них за період 2015-2021 рр. продемонстрували високий рівень залежності, що у сукупному дослідженні було нівельовано через вагомості відмінності та специфіку господарювання кожного із досліджуваних суб'єктів господарювання (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Статистичні характеристики тісноти взаємозв'язку експортного потенціалу агрохолдингів з їх діловою активністю, продуктивністю праці та індексом легкості ведення бізнесу в Україні, 2015-2021 рр.

Агрохолдинг	Коефіцієнт багатфакторної кореляції (R)	Коефіцієнт детермінації (R^2)	Критерій Фішера (F)
МХП	0,9885	0,9772	8,57
Кернел	0,9950	0,9900	19,76
Астарта	0,9878	0,9757	8,03
ІМК	0,9997	0,9993	308,38
KSG Agro	1	1	ч/з
Агротон	1	1	ч/з
AgroGeneration Group	1	1	ч/з

Джерело: власні дослідження.

Експортний потенціал вертикально інтегрованих підприємств визначальним чином залежить від обсягів виробництва, насиченості ринку, виробничої спеціалізації, системи та якості менеджменту. Досліджувані агрохолдинги, як і більшість інших, спеціалізуються на виробництві та, відповідно, експорті продуктів якогось конкретного вузького сегменту ринку. Наприклад, агрохолдинг МХП спеціалізується на птахівництві та переробці м'яса, поряд з цим, активно розвиваючи рослинництво, його експортні відносини охоплюють країни-члени ЄС, Близького Сходу. Компанія "Кернел" є найпотужнішим виробником олії, експортуючи її у понад 60 країн світу.

Агрохолдинг “Астарта” експортує цукор, кукурудзу та соєве масло. Ключовими експортерами молока є підприємства агрохолдингу “ІМК”.

На тлі активного розвитку експортних потужностей вітчизняних агрохолдингів та активізації їх участі в міжнародній торгівлі, науковці та практики зауважують, що за рівнем ефективності використання виробничих ресурсів агропромислова сфера України значно поступається розвиненим країнам світу. Основні причини такого стану криються у традиційних підходах господарювання вітчизняних виробників і, відповідно, експортерів, що базуються на сировинній зорієнтованості експорту з незначною доробкою чи переробкою сільськогосподарської продукції. Це забезпечує невелике накопичення капіталу шляхом демпінгового продажу сировинних продуктів, але, при цьому, така ситуація суттєво впливає на загальний розвиток економіки держави. Крім того, сировинна орієнтація українського експорту робить експортерів надзвичайно вразливими до кон'юнктурних змін на світових ринках, оскільки попит на сировинні товари є непостійним і характеризується значною ціновою волатильністю. Ключовим інструментом нарощування експортного потенціалу з високим рівнем доданої вартості повинно стати впровадження агровиробниками систем управління якістю та систем управління безпечністю харчових продуктів. Окремою перешкодою активного розвитку експортних операцій з боку вітчизняних агрохолдингів є нестійкі та нетривалі економічні зв'язки з іноземними партнерами. Наразі, в переважній більшості випадків експортерами сільськогосподарської продукції укладаються коротко- та середньострокові контракти, які дозволяють здійснювати одноразові операції за договірною ціною без майбутніх зобов'язань і без продовження подальшої співпраці. Така політика спричинена високими ціновими, валютними, виробничими, технологічними та іншими ризиками, які чинять негативний вплив на обидві сторони зовнішньо-економічної діяльності.

Для вітчизняних сільськогосподарських підприємств та їх вертикально інтегрованих об'єднань існують потужні передумови для швидкого подолання криз та активного економічного зростання, а саме: сприятливі природно-

кліматичні умови, великі площі високородючих сільськогосподарських угідь, зручне географічне розташування із розгалуженою транспортною мережею, достатнє ресурсне забезпечення та високий експортний потенціал тощо.

На підставі результатів дослідження можна визначити такі напрями посилення експортного потенціалу вітчизняних аграріїв: адаптація вітчизняних стандартів якості продукції сільського господарства до вимог міжнародних стандартів; впровадження та сприяння розвитку систем управління якістю; забезпечення економічної стабільності вітчизняних агровиробників; оптимізація витрат на виробництво та реалізацію вітчизняної сільськогосподарської продукції; формування сприятливого інвестиційного клімату з метою залучення іноземних інвестицій; налагодження сучасної ринкової інфраструктури для забезпечення зовнішньоекономічної діяльності аграрних компаній; освоєння нових ніш на міжнародному ринку в частині органічної та екологічно чистої і безпечної продукції тощо. Забезпечення активного розвитку зовнішньоекономічної діяльності вертикально інтегрованих аграрних компаній здатне стимулювати розвиток національної економіки на умовах сталості.

Висновки до Розділу 2

1. Процеси інтеграції в аграрному бізнесі, зокрема, його вертикалізація, набули глобального поширення. Можливості для синергетичного поєднання конкурентних переваг різних ланок творення доданої вартості в рамках функціонування холістичної бізнес-структури стали головним мотивом до вертикальної інтеграції не лише на внутрішніх, а й на міжнародному ринку. Диференціація моделей ведення аграрного бізнесу у країнах світу зумовила існування принципових відмінностей у методах формування та функціонування вертикально-інтегрованих структур: - в країнах-членах ЄС досвід вертикалізації безальтернативно базується на взаємодії з дрібномасштабними сільськогосподарськими виробниками, які мають обмежений земельний банк та

можливості для самостійного масштабування бізнесу; - для США властивою є форма зворотної вертикальної інтеграції за участі масштабних компаній-ритейлерів; - агробізнес Китаю тяжіє до становлення вертикально-інтегрованих ланцюгів за участі як крупномасштабних, так і дрібних виробників, забезпечуючи тим самим функцію медіації у конкурентному ринковому середовищі; - країни Африки розвивають диверсифікований спектр унікальних моделей діяльності з полі-варіантними комбінаціями різних типів виробництва та об'єктів інтеграційних проєктів. Водночас наголошено, що існування вертикально-інтегрованих структур відбувається в форматах різної інституційної складності – від взаємодії на неформальній основі аж до утворення великих компаній-інтеграторів, які формують ядро потужності інтегрованої діяльності в системі міжнародної торгівлі.

2. Загальною закономірністю розвитку вертикальної інтеграції в глобальному агробізнесі є гібридність утворюваних бізнес-структур, параметри яких варіюються в діапазоні полярно-протилежних моделей – від незалежного фермерства до становлення агрокомпаній з великими активами. Незалежно від національних/регіональних умов, стратегії вертикалізації мають адаптивний характер, сприяють нівелюванню ризиків і протиріч конкурентного ринку, а також забезпечують оптимальні можливості для реалізації компліментарних бізнес-інтересів виробників та сталості сільського господарства. Ключовими тенденціями вертикалізації агробізнесу в глобальному середовищі визначено домінування контрактаційної форми інтеграції; відведення ролі ініціаторів у взаємовідносинах здебільшого несільськогосподарським компаніям; множина форматів у сучасній “архітектурі” функціонування інтегрованих структур; пріоритетизація побудови цілісних ланцюгів створення доданої вартості; масштабність поширення, але не універсальність застосування з-поміж існуючих моделей ведення агробізнесу. Доведено, що попри множину переваг вертикалізації глобального агробізнесу та прогресивність результатів цього процесу у ринковому, технологічному та соціальному сенсі, однозначність його

позитивного впливу є дискусійною, в першу чергу, через ємність екологічних наслідків для екосистеми.

3. В процесі кількісного аналізу процесів вертикальної інтеграції на рівні агропромислових підприємств встановлено, що агрохолдинги представлені на переважній більшості сегментів ринку продовольства чи сільськогосподарської продукції та, використовуючи значні земельні ресурси, забезпечують надзвичайно масштабні обсяги виробництва, охоплюють вагому частку ринку сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки, забезпечують належний рівень продовольчої безпеки держави та продукують експортні потоки в системі міжнародної торгівлі.

4. Обґрунтовано, що на активність вертикально інтегрованих підприємств на міжнародному ринку продовольчих товарів впливають такі фактори: продуктивність праці, оборотність власного капіталу та індекс легкості ведення бізнесу в Україні. У результаті кореляційно-регресійного аналізу було встановлено рівняння регресії: $Y = -42,1503 - 26,0387X_1 + 0,03858X_2 + 26,5331X_3$, яке дає підстави стверджувати, про таке: підвищення продуктивності праці працівників агрохолдингів на 1 млн дол. США у розрахунку на 1 особу призводить до скорочення частки експортного доходу на 26 в. п.; нарощення оборотності власного капіталу на 1 оборот приводить до нарощення частки експортного доходу на 0,0386 в. п.; збільшення індексу легкості ведення бізнесу в Україні на 1 бал сприяє активізації експортної діяльності господарюючих суб'єктів і приводить до зростання частки експортної виручки у загальних доходах агрохолдингів на 26,5 в. п.

5. Агрохолдингові компанії мають низку переваг у порівнянні з самостійними сільськогосподарськими підприємствами. Ключовими з них є такі: можливість максимізації прибутків та ринкової вартості за рахунок масштабів виробництва та реалізації; можливості залучення іноземних капіталів і кредитних ресурсів; високий рівень корпоративного менеджменту загалом і ризиками зокрема; високий рівень інвестиційної привабливості; можливості постачання на експорт продукції з високою доданою вартістю;

дотримання принципів соціальної відповідальності; висока оплата праці працівників та відповідна продуктивність праці; можливості розвитку інфраструктури у сільській місцевості; сприяння підвищенню добробуту сільських жителів; забезпечення високої якості продукції, сприяння впровадженню науково-технічних розробок та діджитал-технологій, використання сучасної сільськогосподарської техніки.

6. Виявлено основні перешкоди розвитку агрохолдингів, які переважним чином зосереджені в політичній сфері бізнес-середовища: військовий стан, непрозорість інституційної структури і урядових рішень, прогалини у земельному, трудовому та антимонопольному законодавстві, квотування експорту окремих видів продукції, високий рівень бюрократизації та корупції в Україні. Серед недоліків агрохолдингів соціально-економічного та технологічного рівнів зосереджено на таких: мінливість валютного курсу, зростання рівня безробіття на селі, цільова орієнтація на максимізацію прибутку при одночасному нехтуванні соціальної та екологічної місії тощо.

7. На підставі результатів дослідження визначено наступні напрями посилення експортного потенціалу вітчизняних аграріїв: сприяння розвитку систем управління якістю; оптимізація витрат на виробництво та реалізацію вітчизняної сільськогосподарської продукції; формування сприятливого інвестиційного клімату з метою залучення іноземних інвестицій; налагодження сучасної ринкової інфраструктури для забезпечення зовнішньоекономічної діяльності аграрних компаній; освоєння нових ніш на міжнародному ринку в частині органічної та екологічно чистої і безпечної продукції тощо.

8. Поява агрохолдингів в Україні зумовлена багатьма факторами, зокрема, недосконалістю ринків, припливу капіталу з інших секторів економіки, тривалим пільговим оподаткуванням аграрного сектора, мораторієм на продаж сільськогосподарської землі, глобалізацією та зростанням світового попиту на сільськогосподарську продукцію. Розвиток агрохолдингів продиктоване виключно об'єктивними економічними чинниками і не є результатом цілеспрямованої законодавчої діяльності держави у сфері

сільськогосподарського землекористування. Агрохолдинги не є особливою організаційно-правовою формою юридичної особи, суб'єкта господарювання, а є різновидом холдингової компанії, публічного акціонерного товариства, що об'єднує й контролює окремих сільськогосподарських виробників. Для забезпечення прозорості в діяльності агрохолдингових структур необхідним є: створення державного реєстру таких компаній із запровадженням відповідної податкової та статистичної звітності; сплата агрохолдингами частини податків до бюджетів локальних громад.

9. При функціонуванні агрохолдингів реалізуються концентрація земель шляхом витіснення з ринку оренди землі малих та середніх аграрних підприємств, фермерів, що загострює екологічну, соціально-економічну ситуацію на сільських територіях. Її основними характеристиками є: погіршення якісних характеристик ґрунтів, припинення існування сільськогосподарських підприємств у відповідній місцевості; відсутність робочих місць; втрата податкових надходжень до місцевих бюджетів; недостатнє фінансування розвитку соціальної інфраструктури сільських громад. Діяльність таких компаній переважно орієнтована на галузь рослинництва і, як наслідок, монокультурність та нехтування принципами сівозмін негативно позначаються на якісних характеристиках ґрунтів. Тому стихія ринку має бути підпорядкована імперативу першочергового розвитку таких форм сільськогосподарського виробництва, які сприяють підвищенню добробуту, насамперед, жителів сільських територій. Держава ще чітко не сформувала власної позиції щодо доцільності та перспектив функціонування агрохолдингів у сільськогосподарському виробництві, однак намагається законодавчо обмежити площі земельних ділянок, що можуть перебувати в оренді агрохолдингів чи його учасників. Можливим є й обмеження території функціонування таких структур певним адміністративним районом.

10. Завдяки масштабам бізнесу, агрохолдинги мають ряд переваг в порівнянні з малими компаніями, до яких слід віднести: зменшення трансакційних витрат (завдяки здійсненню виробництва в межах одного

замкнутого циклу), можливість диверсифікувати ризики, зменшення витрат на одиницю продукції (“ефект масштабу”), зростання продуктивності праці, вільний доступ до капіталу, використання сучасних технологій та інновацій в процесі виробництва та менеджменту. Агрохолдингові структури мають найбільше можливостей для залучення інвестицій, оскільки умовою інвестування є проходження компанією аудиту згідно з міжнародними стандартами, проведення оцінки бізнесу, наявність прозорої управлінської структури, а малі та середні сільськогосподарські підприємства, фермери, особисті господарства населення позбавлені таких можливостей.

Результати дослідження, представлені у Розділі 2, опубліковано у працях автора: [97, 105, 137].

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА ДО РОЗДІЛУ 2

87. Агробізнес України : інфографічний довідник 2019/20 МР. *Latifundist.com.*: Website. URL: <https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2020/> (дата звернення: 24.12.2020).
88. АгроБізнес: інфографічний довідник. *Bakertilly*: веб-сайт. URL: <https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2020/>
89. Баган А. В., Шокало Н. С. Використання цифрових технологій в агрономії. *Модернізація освітньої діяльності та проблеми управління якістю підготовки фахівців в умовах діджиталізації* : матеріали 52-ї наук.-метод. конф. викладачів і асп., 24-25 лютого 2021 р. Полтава : ПДАУ, 2021. С. 13–15.
90. Брояка А. А. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 1. С. 146–159.
91. Грановська В. Г. Експортний потенціал аграрних підприємств України як індикатора їх конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2018. № 6. С. 32–39.
92. Дуб Б. Сучасний стан і тенденції економічної безпеки агрохолдингів в Україні. *Agricultural and Resource Economics : International Scientific E-Journal*. 2017. № 3(1). С. 94–107.
93. Дудар Т. Г., Галушак В. В. Агрохолдинги у системі агропромислової інтеграції, оцінка їх потенціалу та ринкових позицій. *Інноваційна економіка*. 2011. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/12856> (дата звернення: 20.12.2020).
94. Експорт органічної продукції з України: ТОП 10 експортованих продуктів (світ, 2021). *Organicinfo*: веб-сайт. URL: https://organicinfo.ua/wp-content/uploads/2022/11/2021-organic-Export_products_2021_UA-1.jpg (дата звернення: 10.02.2023).
95. Експорт-імпорт окремих видів товарів за країнами світу: архів 2016-

- 2021 pp. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.02.2023).
96. Живий рейтинг: органічні агрокомпанії України. *Latifundist.com*: веб-сайт. URL: <https://latifundist.com/rating/toporganic#291> (дата звернення: 08.02.2023).
97. Зінчук Т. О., Левківський Є. В. Корпоративна соціальна відповідальність вертикально інтегрованих структур аграрного бізнесу як умова сталого розвитку. *Економіка АПК*. 2019. № 1. С. 39–49. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201901039>
98. Зовнішньоекономічна діяльність України в системі глобальних конкурентних відносин: агропродовольчий вимір : монографія / О. І. Павлов, В. А. Самофатова, Т. А. Кулаковська та ін.; за ред. О. І. Павлова. Одеса : Астропринт, 2019. 272 с.
99. Зовнішньоторговельний обіг продукції АПК / І. М. Демчак, О. О. Митченко, Г. В. Трофімова та ін. Київ : НДІ "Укragропромпродуктивність", 2018. 50 с.
100. Казьмір Л. П. Перспективи використання механізмів Спільної аграрної політики ЄС для активізації розвитку сільських територій України: Експертний коментар і пропозиції. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/e20150303.pdf>
101. Капітальні інвестиції за 2016-2021 pp. *Державна служба статистики України*: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 16.02.2023).
102. Консолідована фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року. *Agroton*: веб-сайт. URL: <http://www.agroton.com.ua> (дата звернення: 15.02.2023).
103. Консолідована фінансова звітність ТОВ "Комплекс Агромарс". *Agromars*: веб-сайт. URL: <http://www.agromars.com> (дата звернення 15.02.2023).
104. Корнилюк Р. В., Корнилюк А. В. Вплив макрофінансової циклічності на діяльність українських агрохолдингів. *Економіка і регіон*. 2017. № 4. С. 76–82.

105. Левківський Є. В. Особливості формування експортного потенціалу аграрних вертикально інтегрованих структур. *Пріоритетні напрями розвитку економіки: наукові дискусії* : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф. (27 квітня 2021 р.). Житомир : Поліський нац. університет, 2021. С. 53–59.
106. Лещенко Р. За 2021 рік Україна збільшила зовнішньоторговельний обіг с/г продукції та продовольчих товарів. *Міністерство аграрної політики та продовольства України*: веб-сайт. URL: <https://minagro.gov.ua/news/za-2021-rik-ukrayina-zbilshila-zovnishnotorgovelnij-obig-sg-produkciyi-ta-prodovolchih-tovariv-roman-leshchenko> (дата звернення: 28.02.2023).
107. Лопатинський Ю. М. Вплив глобалізаційних процесів на розвиток вітчизняного аграрного сектора. *Інноваційна економіка*. 2013. № 3(40).
108. Обсяги реалізованої української органічної продукції на внутрішньому ринку України, 2021 рік. *Organicinfo*: веб-сайт. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/ua-domestic-market-2021-main-groups/> (дата звернення: 26.02.2023).
109. Орел В. М., Макода С. Л., Хань Сінмень. Організаційно-економічний механізм управління розвитком експортного потенціалу аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 2. С. 40–47.
110. Річний звіт Grain Alliance 2021 (ENG). *Grain Alliance*: веб-сайт. URL: <http://www.grainalliance.com/investor-relations/reports-presentation> (дата звернення: 15.02.2023).
111. Річний звіт емітента за 2021 рік. *АПК-ІНВЕСТ*: веб-сайт. URL: <http://apk-invest.com.ua> (дата звернення: 15.02.2023).
112. Савін Р. С. Фінансування діяльності міжнародних агрохолдингів на глобальному ринку сільськогосподарської продукції : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 – світове господарство і міжнародні економічні відносини. Харків, 2019. 247 с. URL: <http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/15320>

113. Статистика експорту України. *Trade Map*: веб-сайт. URL: https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c804%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1 (дата звернення: 02.02.2023).
114. Статистична інформація за напрямом “Сільське господарство”. *Державна служба статистики України*: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 28.02.2023).
115. Топ 100 латифундистів України. *Latifundist.com.*: веб-сайт. URL: <https://latifundist.com/rating/top100#296> (дата звернення: 24.02.2023).
116. ТОП-15 позицій українського експорту аграрної продукції. *Landlord*: веб-сайт. URL: <https://landlord.ua/reyingi/top-15-pozytsii-ukrainskoho-eksportu-ahrarnoi-produktsii/> (дата звернення: 26.12.2020).
117. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Україна, Європейський Союз, Євратом [...]; Угода, Список, Міжнародний документ від 27.06.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 06.01.2021).
118. Ходаківська О. В., Могильний О. М. Селянське питання – від общинного землеволодіння до експансії агрохолдингів : монографія. Київ : ННЦ “ІАЕ”, 2020. 184 с.
119. Яценко О. М., Невзгляд Н. Г., Невзгляд А. Г. Розвиток експортного потенціалу аграрного сектора економіки України в умовах глобалізації. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 3(80). С. 39–48.
120. Agromino A. S: 2021 annual report. *Agromino*: Website. URL: <http://www.agromino.com> (Last accessed: 15.02.2023).
121. America’s Eating Habits: Food Away from Home. *United States Department of Agriculture*: website. 2018. URL: <https://www.ers.usda.gov/webdocs/publications/90228/eib-196.pdf>. (Last accessed: 24.01.2023).

122. Annual Report 2019 Milkiland-Ukraine. *Milkiland*: Website. URL: <http://www.milkiland.com.ua> (Last accessed: 15.02.2023).
123. Annual report 2021 Astarta-Kyiv. *Astartaholding*: Website. URL: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2022/08/astarta-annual-report-2021.pdf> (Last accessed: 15.02.2023).
124. Anseeuw W., Boche M. South Africa in African agriculture: Investment models and their dynamics towards a structured conquest. *Autrepart*. 2015. Vol. 76, Iss. 4. P. 49–66.
125. Ao G., Liu Q., Qin L., Chen M., Liu S., Wu W. Organization model, vertical integration, and farmers' income growth: Empirical evidence from large-scale farmers in Lin'an, China. *Plos One*. 2021. Vol. 16(6). Article e0252482. URL: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0252482>.
126. AUGA Group, AB. Europe's largest organic food producer from field to shelf. 2019. URL: <https://ml-eu.globenewswire.com/Resource/Download/bbf3cb9d-3a19-4eef-8fb9-a2a918804e65> (Last accessed: 02.03.2023).
127. Biely K., von Münchhausen S., van Passel S. Vertical integration as a strategy to increase value absorption by primary producers: The Belgian sugar beet and the German rapeseed case. *AIMS Agriculture and Food*. 2022. Vol. 7, Iss. 3. P. 659–682.
128. Bropleh E. Vertical integration is important for profitable agribusiness in Africa. *AgriGold Magazine*. 2022. URL: <https://agrigoldmagazine.com/2022/05/13/vertical-integration-is-important-for-profitable-agribusiness-in-africa-investor> (Last accessed: 04.03.2023).
129. Carillo F., Caracciolo F., Cembalo L. Vertical integration in agribusiness. Is it a bargain? *Rivista di Economia Agraria*. 2016. Anno LXXI, n. 1: *Proceedings of the 52nd SIDEA Conference*. URL: https://www.researchgate.net/publication/308802730_Vertical_integration_in_agribusiness_Is_it_a_bargain (Last accessed: 03.03.2023).
130. Carstensen P. Buyer Power, Competition Policy, and Antitrust: The Competitive

- Effects of Discrimination Among Suppliers. *Antitrust Bulletin*. 2008. Vol. 53, No. 20. P. 271–331.
131. Cembalo L., Pascucci S., Tagliafierro C., Caracciolo F. Development and management of a bio-energy supply chain through contract farming. *International Food and Agribusiness Management Review*. 2014. Vol. 17(3). P. 33–52.
 132. Consolidated financial statements as of 31 december 2021 AgroGeneration. *AgroGeneration: Website*. URL: <http://www.agrogeneration.com> (Last accessed: 15.02.2023).
 133. Consolidated Financial Statements For the year ended 31 December 2021. *Imcagro: Website*. URL: <https://imcagro.com.ua/en/investor-relations/financial-reports> (Last accessed: 15.02.2023).
 134. Costco Builds Nebraska Supply Chain for Its \$5 Rotisserie Chickens. URL: NPR website, <https://www.npr.org/2018/10/22/659561091/costco-nebraska-supply-chain-for-its-5-rotisserie-chickens> (Last accessed: 24.01.2023).
 135. Da Silva C., Rankin M. Contract farming for inclusive market access. *Food and agriculture organization of the United Nations*. 2013. URL: <http://www.fao.org/uploads/media/cf.pdf> (Last accessed: 27.01.2023).
 136. Dongoski R. How vertical integration is impacting food and agribusiness. *Ernst&Young*. URL: https://www.ey.com/en_us/consumer-products-retail/how-vertical-integration-is-impacting-food-and-agribusiness
 137. Efficiency of the large-scale agri-industrial entities in Ukraine / S. Demianenko, M. Sahaidak, O. Sas, T. Avramenko, Ye. Levkivskyi. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2021. Vol. 1, No. 36. P. 179–189. DOI: 10.18371/fcaptp.v1i36.227739. URL: <http://fkd.org.ua/article/view/227739>
 138. Escher F. BRICS varieties of capitalism and food regime reordering: A comparative institutional analysis. *Journal of Agrarian Change*. 2021. Vol. 21, Iss. 1. P. 46–70.
 139. Hendrickson M., James H., Heffernan W. Vertical Integration and Concentration in US Agriculture. *Encyclopedia of Food and Agricultural Ethics* / (Eds.)

- David M. Kaplan, Paul B. Thompson. New York : Springer Verlag, 2012. P. 1–10.
140. Ito N. C., Zylbersztajn D. Vertical integration in the Brazilian orange juice sector: power and transaction costs. *International Food and Agribusiness Management Review*. 2018. Vol 21(1). P. 1–16.
141. Karnowski S. General Mills, Annie’s Mac & Cheese tap South Dakota farm. 2018. URL: <https://apnews.com/article/c988a9e06490487dbb57e12e7f11b8cc> (Last accessed: 24.01.2023).
142. Kernel Holding S. A. Annual report for the year ended 30 June 2020. *Kernel: Website*. URL: <https://www.kernel.ua> (Last accessed: 15.02.2023).
143. MacDonald M., Perry J., Ahearn M., Banker D., Chambers W., Dimitri C., Key N., Nelson K., Southard L. Contracts, markets, and prices: organizing the production and use of agricultural commodities: Agricultural Economic Report No. 837. Washington, DC: U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service, 2004. URL: https://www.ers.usda.gov/webdocs/publications/41702/14700_aer837_1_.pdf?v=0 (Last accessed: 26.01.2023).
144. Pork production in China and its international impact / IFIP Institut du porc. 2021. URL: https://www.pig333.com/articles/pork-production-in-china-and-its-international-impact_17895 (Last accessed: 01.03.2023).
145. Soliani R., Argoud A. The vertical integration of the logistics operations in the Brazilian sugar-energy industry. *Journal of humanities and social science*. 2018. Vol. 23, Iss. 11, Ver. 1. P. 53–62.
146. Tudor M., Brumă I. MAP Position Paper (Romania) – Change in production and diversification of the rural economy. Romania : SHEPRA, 2021. 15 p.
147. Ukrainian Agritech Industry Guide. *AgriTechUNIT: Website*. URL: <http://www.agritech.unit.city/> (Last accessed: 04.02.2023).
148. Vertical Integration in the Livestock Industry to Boost Animal Growth Enhancers Market: Technavio. *Business Wire: Website*. 2017. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20170829005446/en/Vertical->

- Integration-in-the-Livestock-Industry-to-Boost-Animal-Growth-Enhancers-Market-Technavio (Last accessed: 02.03.2023).
149. Walmart Milk Processing Plant Opens in Fort Wayne. *Hoosier Ag Today*: website. URL: <https://www.hoosieragtoday.com/walmart-milk-processing-plant-opens-fort-wayne/> (Last accessed: 24.01.2023).
150. Walmart to Create Angus Beef Supply Chain. *Walmart Inc.*: website. URL: <https://news.walmart.com/2019/04/24/walmart-to-create-angus-beef-supply-chain> (Last accessed: 24.01.2023).
151. Wang G., Wang J., Chen S., Zhao C. Vertical integration selection of Chinese pig industry chain under African swine fever – From the perspective of stable pig supply. *PLOS ONE*. 2023. Vol. 18(2). URL: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0280626> (Last accessed: 02.03.2023).
152. Why Walmart's getting vertically integrated. *The Institute of Grocery Distribution and IGD Services*: website. URL: <https://retailanalysis.igd.com/news/news-alert/t/why-walmarts-getting-vertically-integrated/i/11036> (Last accessed: 25.01.2023).
153. World Food and Agriculture: Statistical Yearbook 2022 / FAO. Rome, 2022. URL: <https://doi.org/10.4060/cc2211en> (Last accessed: 08.02.2023).
154. Zakharova E., Kerashev A., Mokrushin A. Features of Vertically Integrated Agribusiness Corporations in Western Europe Countries. *Modern Applied Science*. 2015. Vol. 9, No. 8. P. 417–428.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВЕРТИКАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ АГРАРНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Позичіонування аграрних вертикально інтегрованих структур у глобальних ланцюгах доданої вартості

Вертикально інтегровані структури є стрижнем розвитку аграрної економіки, основним джерелом формування і реалізації продовольчого та експортного потенціалу України, важливим чинником безпеки в умовах війни. Однак, залежність даних структур від кон'юнктури світових товарних та фінансових ринків в період дослідження (2020-2022 рр.) призвела до зниження показника доходності та ефективності економічної діяльності, що підсилювалося також впливом екстерналій пандемії COVID-19. У сукупності явища світового масштабу, а також військова агресія з боку РФ негативно відбилися на процесах функціонування глобального бізнес-середовища. Постпандемічна криза, яку за наслідками прирівнюють до великої депресії 1928-1930 рр., спричинила стагнацію виробництва та промислового розвитку усіх країн, структурні зміни міжнародної інвестиційної та торговельної політики. Зважаючи на пріоритетність агропродовольчого сектору та відносно нижчу еластичність попиту до макроекономічних коливань, у порівнянні з продукцією інших галузей, урядова політика країн через механізми субсидування дещо компенсувала економічний спад в агровиробництві та споживанні. Сповільненні темпи бізнес-процесів та інвестиційних потоків відзеркалилися на тенденціях діяльності підприємницьких структур усіх сегментів економіки, апріорі експортоорієнтованих. В зазначених умовах бізнес-структури змушені активно імплементувати антикризові стратегії діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Для аграрних вертикально інтегрованих структур України, які традиційно позиціонують себе у якості лідерів на національному ринку та провідні експортери на світовий ринок, стратегічним напрямом розвитку є інтеграція та оптимізація позиції у глобальних ланцюгах доданої вартості (ГЛДВ). Наукові основи онтогенезу концепції ланцюгів доданої вартості були закладені у другій половині ХХ ст. [174]. Аналіз класичних та сучасних теорій дає підстави для виокремлення основних методологічних підходів до визначення ланцюгів доданої вартості у такому трактуванні як: 1) процесу поступового примноження вартості на етапах дослідження, проектування, виробництва, логістики, маркетингу, дистрибуції, післяпродажного обслуговування, утилізації [177]; 2) сукупності зв'язків між учасниками (виробниками, переробниками, продавцями та ін.) формування доданої вартості продукту під час його переходу між ланками ланцюга [181]; 3) системи або мережи, що включає всіх суб'єктів, задіяних у процесі формування доданої вартості від видобутку сировини до постачання кінцевим споживачам або утилізації [176]. В сучасних умовах активізації процесів світової торгівлі ГЛДВ ідентифікуються науковцями, політиками та експертами як драйвери та індикатори глобалізації. За оцінками OECD до 70 % обсягів міжнародної торгівлі складають товари і послуги проміжного споживання, що формуються в рамках ГЛДВ [182], міжнародна фрагментація, спеціалізація та аутсорсинг, що забезпечують формування глобальних ланцюгів, розвиваються швидшими темпами, ніж світовий ВВП.

В економічній літературі переважає думка, що основні переваги від функціонування ГЛДВ отримують ТНК, оскільки саме на брендинг та дистрибуцію припадає максимум доданої вартості. Однак, інтеграція у глобальні ланцюги дає можливість отримати вигоди для усіх учасників даного процесу: залучених компаній (ефективне використання ресурсів, доступ до нових ринків, технологій, капіталу), країн їх приналежності (підвищення рівня зайнятості, позитивний зовнішньоторговельний баланс, зростання податкових надходжень, долучення до світових економічних процесів), кінцевих споживачів (якісна продукція за нижчою ціною). Синергетичним ефектом

інтеграції у ГЛДВ є економічне зростання, покращення інвестиційного клімату та приплив іноземних інвестицій, розвиток компетентного менеджменту та зміцнення договірної дисципліни, розвиток інфраструктури. При цьому дослідження ООН з промислового розвитку засвідчили, що вигоди для країн від участі у глобальних ланцюгах та інвестицій у них є максимальними у сферах дотичних до порівняльних переваг країни [163, с. 33]. Вагому роль у побудові ефективних ланцюгів відіграє також інституційна близькість між країнами-учасників: чим подібнішим є інституційне середовище, тим легшою є взаємодія і вищою інвестиційна привабливість суб'єктів нижчих ланок ланцюга вартості. Зважаючи на це, процес інтеграції у глобальні ланцюги вартості у багатьох країнах є важливим елементом національної стратегії економічної безпеки. Для його активізації застосовується інструментарій державної підтримки, складовими якої є інформаційно-консультаційний супровід, субсидювання, страхування та гарантування експортних операцій. В Україні інституціоналізація державного сприяння залучення вітчизняних компаній до ГЛДВ заходиться на етапі започаткування і окремих урядових ініціатив. Водночас, в наукових, експертних та бізнес осередках на комунікаційних платформах це питання набуває актуальності і поширення.

Оцінка перспектив та вигоди від участі у ГЛДВ повинна здійснюватися з урахуванням їх складності та комплементарності ланок, результатів і суб'єктів. Тому при стратегічному планування даного процесу важливим є прогноз впливу такої інтеграції на інші напрями діяльності та стратегічні бізнес одиниці компанії, екологічні та соціальні аспекти. Процеси входження у ГЛДВ, з одного боку, є мотивуючим чинником, таким, що сприяють залученню окремих компаній та країн, особливо тих, що розвиваються, до міжнародного бізнес-середовища, оптимізації позиції у ньому, з другого боку, результатом розвитку. Контроль ланцюгів відбувається не лише на “виході”, а й на “вході”, тобто починаючи від стадії проектування та виробництва сировини, ставляться високі вимоги до систем якості, компетентності персоналу та менеджменту, ділової репутації та фінансової стійкості компанії, відповідності міжнародним

стандартам. Процес входження у нові глобальні та регіональні ланцюги формування вартості є складним і не гарантується лише зусиллями компанії, особливо для представників країн, що розвиваються. Це пояснюється контролем і наявністю бар'єрів зі сторони міжнародних організацій (ЮНІДО, СОТ та ін.) та високорозвинених країн у формі вимог до конкурентоспроможності, сталості і відкритості, соціальних та екологічних впливів діяльності компаній.

В умовах глобалізації перспективи розвитку суб'єктів бізнесу значною мірою визначаються можливостями та доцільністю доєднання до глобальних чи регіональних ланцюгів формування вартості, оскільки в силу дії спільних рис та відмінностей у соціально-культурній, політичній, економічній та ін. сферах, багато ланцюгів, особливо під впливом кризових процесів 2020 р., мають тенденцію до скорочення і регіональної локалізації. Незважаючи на збереження ключової ролі у розвитку світової економіки, починаючи з 2011 р. під впливом світової економічної кризи тренди розвитку ГЛДВ зазнали змін, що засвідчило високу чутливість ГЛДВ до волатильності індикаторів світової економіки, територіально-географічну протяжність та виробничою взаємозалежність глобальних ланцюгів та суб'єктів, що їх формують. Новими тенденціями розвитку ГЛДВ стали такі: сповільнення темпів зростання вартості ланцюгів, їх скорочення за чисельністю залучених країн та відстанню транспортування проміжної продукції при транскордонному переміщенні [179, 181]. Процес сповільнення розвитку ГЛДВ є одним із проявів “слоуглобалізації” – нового етапу розвитку світової економіки в результаті кризи глобалізаційних процесів, проявами якої є регіональні дезінтеграційні процеси, посилення протистояння країн та їх протекціоністської політики, загострення глобальних та національних екологічних і соціальних проблем. Новим поштовхом до скорочення ГЛДВ стала глобальна постпандемічна криза. Як наслідок, відбулося зменшення обсягів виробництва, тимчасове закриття підприємств; скорочення міжнародних торговельних потоків товарів і послуг як реакція на запровадження обмежень на трансграничну торгівлю; порушення

міждержавного транспортного сполучення, що стало результатом сповільнення міжнародної міграційної активності. Ланцюгова реакція зазначених чинників та високий ступінь взаємозалежності суб'єктів в рамках ГЛДВ призвели до зменшення імпортозаміщення та суттєвого скорочення глобальних ланцюгів. Дані процеси довели високу чутливість глобальних та регіональних ланцюгів формування вартості до екзогенних ризиків.

Агрохолдингові компанії України завдяки наявності в їх арсеналі потужного і диверсифікованого виробничого потенціалу та динамічних систем управління, що дозволяють їм виробляти і експортувати великі обсяги продукції, вже частково інтегровані до ГЛДВ. Однак, така інтеграція відбувається у переважно в низових (сировина, первинна переробка) ланках. Позичування у ГЛДВ та підтримка стійких відносин з партнерами дасть можливість підвищити цінність експортної проміжної продукції для споживачів і збільшити економічні вигоди навіть зі збереженням сировинної орієнтації. Враховуючи сучасні тенденції розвитку і функціонування ГЛДВ, стратегічним питанням для вітчизняних вертикально інтегрованих структур аграрного сектора України є вибір альтернативного напрямів розвитку. Зокрема таких, як:

- інтеграція в нові ланцюги формування вартості;
- оптимізація позиції в глобальних чи регіональних ланцюгах;
- створення внутрішньокорпоративних чи внутрішньонаціональних ланцюгів формування вартості з подальшою інтеграцією у ланцюги вищого рівня.

Для визначення поточної позиції українських аграрних вертикально інтегрованих структур у ГЛДВ та напрямів їх розвитку автором здійснено аналіз імпортозалежності та конкурентоспроможності експорту в розрізі основних товарних позицій за видами виробленої продукції. Подібної методики дотримуються експерти ООН з промислового розвитку (ЮНІДО) з метою визначення ролі окремих країн у формуванні глобальних ланцюгів [175]. Розрахунки проводилися за даними міжнародної бази Trade map [167].

Моніторинг стану імпортозалежності дозволяє виокремити позиції національних виробників у ГЛДВ на національному ринку та привабливість внутрішнього ринку для іноземних компаній. Індикаторами імпортозалежності обрано торговельний баланс та Індекс відносної залежності від імпорту (Relative Import Penetration Index – RMP), оскільки ці показники відображають співвідношення позицій національних та іноземних компаній на внутрішньому ринку аграрної продукції. Результати дослідження за період 2001-2020 рр. засвідчують, що торговельний баланс України за такими товарними групами, як олія соняшникова і кукурудза на зерно був стабільно позитивним (рис. 3.1).

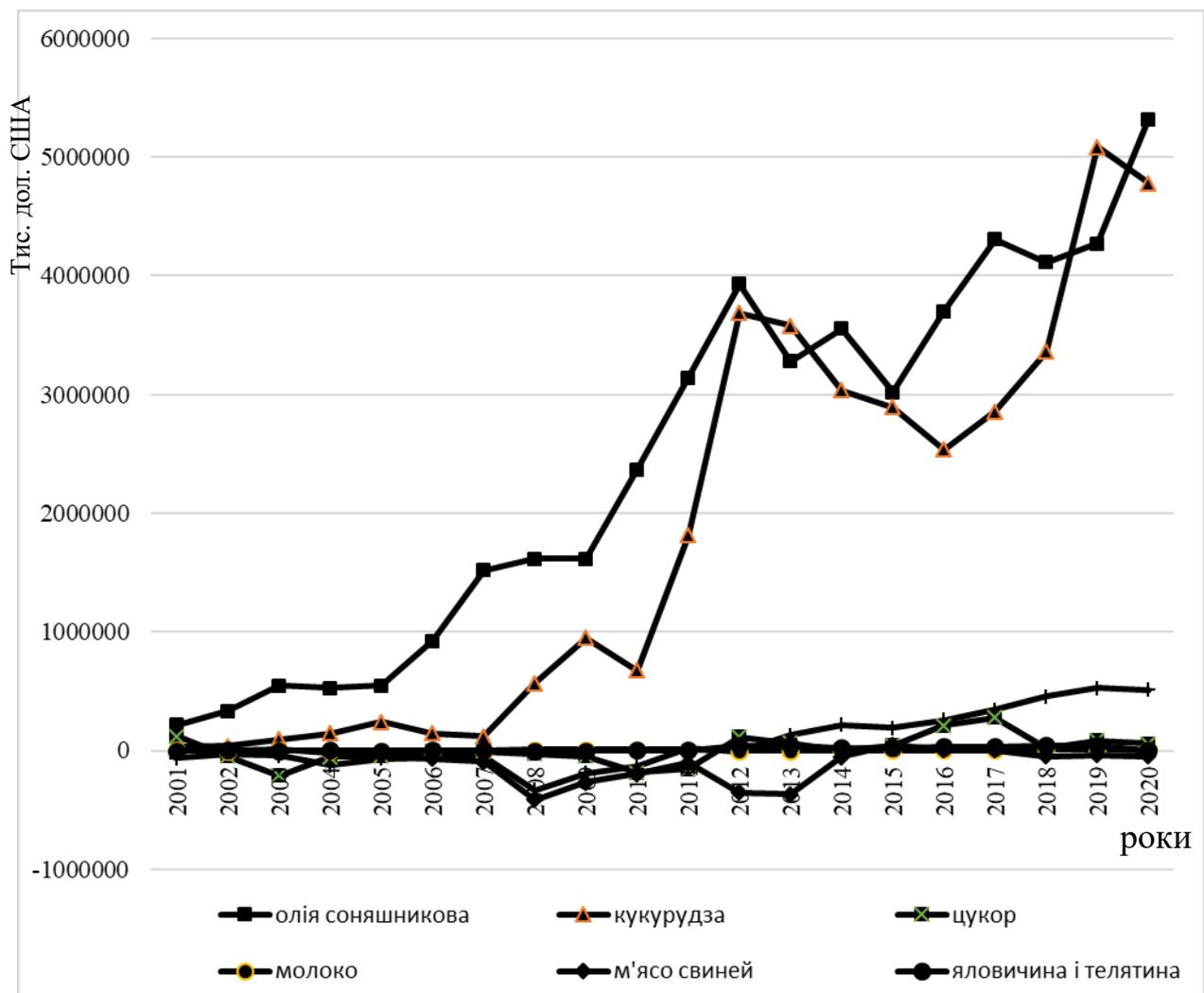


Рис. 3.1. Динаміка торговельного балансу України за основними товарними позиціями вертикально інтегрованих структур

Джерело: побудовано за даними [167, 173].

Оскільки основними виробниками цих видів сільськогосподарської сировини в Україні є агрохолдинги, є підстави стверджувати про їх стійкі і домінуючі позиції у ГЛДВ як на національному ринку, так і у внутрішньонаціональних ланцюгах вартості. За такими товарними позиціями як м'ясо птиці, цукор з буряка та молоко було зафіксовано позитивний торгівельний баланс лише з 2012-2014 рр., тобто в ланцюгах доданої вартості даних товарів роль національних виробників лише починає зростати і потребує зміцнення. За товарною групою “м'ясо свиней”, національні компанії лише формують власні позиції у ланцюгах вартості, про що свідчить стабільно негативне зовнішньоторговельне сальдо.

Другим етапом оцінки позицій вертикально інтегрованих структур у внутрішньонаціональних ланцюгах вартості є розрахунок Індексу відносної залежності ринку від імпорту (RMP). Індекс RMP визначається як співвідношення частки країни у світовому імпорті певного товару та частки у сукупній вартості світового імпорту. Значення індексу $RMP > 1$ свідчить про високу залежність країни від імпорту певного товару. Відповідно, якщо $RMP < 1$ – рівень залежності від імпорту є низьким, а національні товаровиробники мають порівняльні конкурентні переваги. Результати розрахунку індексу імпортозалежності доводять, що за усіма товарами, у виробництві яких вертикально інтегровані структури відіграють значну роль в продовольчій безпеці країни, у внутрішньонаціональних ланцюгах доданої вартості вони мають конкурентні переваги (табл. 3.1).

Виключення зафіксовано за товарною групою “кукурудза на зерно”, що обумовлено високими обсягами та вартістю імпорту насіння кукурудзи. Тобто, подальшому зміцненню позицій агрохолдингів у внутрішніх ланцюгах формування вартості сприятиме розширення діяльності у напрямку первинних ланок ланцюга. Визначення перспектив позиціонування вітчизняних аграрних вертикально інтегрованих структур у ГЛДВ здійснювалося на основі оцінки міжнародної конкурентоспроможності виробленої сільськогосподарської продукції.

Таблиця 3.1

Динаміка індексу відносної залежності від імпорту за основними товарними позиціями вертикально інтегрованих структур

Товарна група	Рік				
	2016	2017	2018	2019	2020
Олія соняшникова	0,034	0,006	0,020	0,003	0,004
Кукурудза	1,467	1,434	1,305	1,064	0,870
М'ясо свиней	0,063	0,121	0,627	0,435	0,467
Молоко	0,056	0,053	0,072	0,121	0,420
Цукор	16,307	0,012	0,009	0,030	0,126
Яловичина і телятина	0,018	0,020	0,023	0,023	0,064
М'ясо птиці	0,607	0,723	0,694	0,631	0,599

Джерело: розраховано за даними [167].

Моніторинг конкурентоспроможності продукції інтегрованих структур на світовому ринку здійснено на базі індексу відносної експортної конкурентоспроможності (Relative Export Advantage – RXA). Значення індексу (співвідношення частки країни у світовому експорті певного товару та частки у сукупній вартості світового експорту) > 1 свідчить про наявність конкурентних переваг учасників міжнародних торгівельних операцій. Зокрема, за підсумками 2016-2020 рр. українські компанії утримували стійкі конкурентні позиції за таким товарами як кукурудзі на зерно, олія соняшникова та м'ясо птиці (табл. 3.2). Україна утримує лідерські позиції в світі за даними видами сільськогосподарської продукції; у 2021 р. в загальній структурі експорту на аграрну продукцію припадало понад 40 %. Навіть дотепер, незважаючи на факти блокування портів, кордонів, невиконання РФ умов “Зернового коридору” та інших перешкод, спричинених військовими діями РФ, експорт продовольства з України з початку війни і до липня 2023 р. перевищив 74,7 млн т., з яких за обсягом переважає така сільськогосподарська продукція, як кукурудза (44,0 %), пшениця (23,4 %), олія соняшникова (8,4 %). Лише за 10 місяців 2022 р. реалізовано продукції на 36,9 млн дол. США.

Незважаючи на негативну динаміку: у порівнянні з аналогічним періодом 2021 р. (-32,4%) [156], України продовжує виконувати свою місію гаранта світової продовольчої безпеки. Постачання зерна здійснюється переважно в країни Азії, Африки, ЄС [183].

Таблиця 3.2

Динаміка індексу відносної експортної конкурентоспроможності за основними товарними позиціями вертикально інтегрованих структур

Товарна група	Рік				
	2016	2017	2018	2019	2020
Олія соняшникова	18,462	17,572	17,872	18,032	18,305
Кукурудза	43,121	44,054	46,167	59,075	50,708
М'ясо свиней	0,081	0,141	0,054	0,060	0,057
Молоко	0,313	0,415	0,622	0,631	0,473
Цукор	0,009	1,422	2,583	3,554	0,031
Яловичина і телятина	0,741	0,573	0,750	0,686	0,086
М'ясо птиці	5,340	6,119	7,626	7,969	7,786

Джерело: розраховано за даними [167].

З метою найбільшої лібералізації ринку Урядом України скасовано ліцензування експорту соняшникової олії та кукурудзи під час війни відповідно до Постанови № 352 від 24.03.2022 р. [169] на відміну від таких видів продукції, як пшениця та суміші пшениці і жита, м'яса курей свійських, яєць. На час воєнного стану відміняється експорт таких продуктів, як вівса, проса, жита, гречки, цукру, солі, великої рогатої худоби, м'яса та субпродуктів із ВРХ.

За результатами досліджень інші товарні групи (окрім кукурудзи на зерно, олії соняшникової та м'яса птиці) на світовому ринку є неконкурентоспроможними, тобто є продукцією проміжного споживання у рамках глобальних ланцюгів доданої вартості. У найближчій перспективі українським виробникам за даними видами аграрної продукції доцільно формувати і поступово зміцнювати позиції у ГЛДВ в якості керованих учасників.

Підставою для комплексної оцінки позицій українських компаній у ГЛДВ та визначення перспектив їх зміцнення є розрахунок індексу відносних торговельних переваг (Relative Trade Advantage Index – RTA), який враховує результати експортних та імпорتنих операцій по кожному товару:

$$RTE_i = RXE_i - RMP_i \quad (3.1)$$

де: RTE_i – індекс відносних торговельних переваг і-го товару;

RXE_i – індекс відносної експортної конкурентоспроможності і-го товару;

RMP_i – індекс відносної залежності від імпорту і-го товару.

Позитивне значення індексу RTA вказує на наявність відносних конкурентних переваг даного продукту у торгівлю з іноземними конкурентами. Результати розрахунків засвідчують, що українські компанії відносно іноземних конкурентів на внутрішньому та зовнішньому ринках, мають стійкі переваги у виробництві та реалізації кукурудзи на зерно, олії соняшnikової та м'яса птиці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Динаміка індексу відносних торговельних переваг за основними товарними позиціями вертикально інтегрованих структур

Товарна група	Рік				
	2016	2017	2018	2019	2020
Олія соняшnikова	18,428	17,566	17,852	18,028	18,300
Кукурудза	41,653	42,620	44,862	58,011	49,837
М'ясо свиней	0,019	0,020	-0,573	-0,375	-0,410
Молоко	0,257	0,362	0,550	0,510	0,053
Цукор	-16,298	1,410	2,573	3,524	-0,095
Яловичина і телятина	0,723	0,553	0,727	0,663	0,022
М'ясо птиці	4,733	5,396	6,932	7,338	7,187

Джерело: розраховано за даними [167].

В процесі реалізації молока, яловичини і телятини конкурентні переваги є незначними, однак потенційними для поступового зміцнення позицій в ГЛДВ у вітчизняних і світових масштабах. Такі види продукції, як цукор та м'ясо свиней є неконкурентоспроможними у порівнянні з іноземною продукцією.

Поточні конкурентні позиції за групами, що формують товарний портфель аграрних вертикально інтегрованих структур, та потенціал їх зміцнення визначають стратегічні напрями їх позиціонування у національних та глобальних ланцюгах доданої вартості (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Стратегічні напрями позиціонування аграрних вертикально інтегрованих структур у ланцюгах доданої вартості

Товарна група	Напрями позиціонування у внутрішньонаціональних ланцюгах доданої вартості	Напрями позиціонування у глобальних ланцюгах доданої вартості
Олія соняшникова	-зберігати і зміцнювати позиції в якості керуючих учасників.	-зміцнювати позиції; -інтенсифікувати діяльність у вищих ланках ГЛДВ (рїтейл); -ініціювати формування нових ГЛДВ з виконанням керуючої ролі.
Кукурудза	-диверсифікувати діяльність у напрямку нижчих (виробництво насіння) та вищих (переробка) ланок ланцюга доданої вартості; -формувати нові ланцюги з виконанням керуючої ролі.	
М'ясо свиней	-зміцнювати позиції в якості керованих учасників -поступова експансія у напрямку нижчих і вищих ланок ланцюга	-формувати і поступово зміцнювати позиції в якості керованих учасників
Молоко	-зміцнювати позиції, поступово диверсифікуючи діяльність -поступова експансія у напрямку нижчих і вищих ланок ланцюга	-формувати і поступово зміцнювати позиції в якості керованих учасників
Цукор	-зміцнювати позиції в якості керованих учасників -поступова експансія у напрямку нижчих і вищих ланок ланцюга	-формувати і поступово зміцнювати позиції в якості керованих учасників
Яловичина і телятина	-зміцнювати позиції, поступово диверсифікуючи діяльність -поступова експансія у напрямку нижчих і вищих ланок ланцюга	-формувати і поступово зміцнювати позиції в якості керованих учасників
М'ясо птиці	-зберігати і зміцнювати позиції в якості керуючих учасників -поступова експансія у напрямку нижчих і вищих ланок ланцюга -ініціювати формування нових ланцюгів з виконанням керуючої ролі	-зміцнювати позиції; -інтенсифікувати діяльність у вищих ланках ГЛДВ (переробка, рїтейл); -ініціювати формування нових ГЛДВ з виконанням керуючої ролі.

Джерело: власні дослідження.

Потенційні можливості щодо участі компаній у ГЛДВ значною мірою визначаються кон'юнктурою світових товарних ринків, тому стратегічні рішення про позиціонування аграрних вертикально-інтегрованих бізнес-структур України у ГЛДВ повинні прийматися за результатами детального аналізу ланцюгів, критеріальними питаннями якого повинні стати такі:

1. *Тип ланцюга доданої вартості.* Специфіка аграрної сфери обмовила формування керованих покупцями ланцюгів вартості, для яких характерною є головна роль виробників кінцевої продукції – споживачів проміжного продукту, тобто компаній харчової промисловості та ритейлерів, які переважно є ініціаторами та організаторами глобальних ланцюгів і консолідують дрібних виробників зі споживачами з усього світу.

Харчові компанії, як правило, є лідерами у сфері дистрибуції та брендингу і висувають чіткі вимоги і стандарти щодо якості, кількості, умов поставок тощо. Виробництво кінцевої продукції зосереджується в країнах концентрації споживачів. Компанії лідери визначають ступінь фрагментації ланцюга, його стійкість, і, відповідно, наявність чи відсутність бар'єрів входження до ГЛДВ.

2. *Протяжність ГЛДВ та регіональна структура.* Ланцюги вартості в агропродовольчій сфері мають велику протяжність, однак різняться за країнами кінцевого споживання. В малих країн (Люксембург, Німеччина) вони є глобальними, тоді як для великих країн (Китай, США) – є переважно внутрішнокраїновими.

3. *Учасники ланцюга, їх ролі та конкурентні переваги, провідні компанії.* Світовий ринок і, відповідно, глобальні ланцюги, є висококонкурентними, тому доцільним є постійний моніторинг діючих і потенційних конкурентів, рівня диференціації їх переваг, власної спроможності утримувати конкурентні позиції. Інтеграція у ланцюги вартості може бути ініційована односторонньо або відбуватися за підтримкою стейкхолдерів з країни кінцевого споживання продукції.

У випадку односторонньої ініціативи, входження та утримання вигідних позицій у ГЛДВ обумовлюватиме необхідність стійкої інноваційної діяльності

у напрямку підвищення якості чи модернізації продукції, забезпечення її відповідності міжнародним стандартам. За умови високої цінності чи попиту на проміжну продукцію компаній з країн, що розвиваються, виробництво та експорт продукції може стимулюватися та підтримуватися у формі інвестицій, технологічної чи консультаційної підтримки зі сторони партнерів вищої ланки ланцюга, іноземних інвесторів, урядових органів розвинених країн, міжнародних організацій.

4. *Наявність бар'єрів входження у ГЛДВ.* Перевагою участі у глобальних ланцюгах вартості в аграрному секторі є наявність незначних вхідних бар'єрів для компаній первинних ланок з країн, що розвиваються. Однією із таких перешкод слід вважати невідповідність процесу виробництва встановленим стандартам. Спроможність зайняти певну позицію у ГЛДВ чи утримувати її залежить не лише від потенціалу компанії, а й від кінцевої продукції ланцюга, оскільки від вимог до кінцевого продукту залежать запити до проміжної продукції чи якості виконання проміжних функцій. Для прикладу, виробники зернових культур повинні знати, для чого вони будуть використовуватися – виробництва борошна та хлібобулочних (кондитерських виробів), фуражу, круп тощо; виробники овочів мають бути обізнані про їх реалізацію до кінцевого споживача чи використання для виробництва консервованої продукції. Кінцевий продукт з рослинної сировини визначає вимоги до її якості, сорту, рівня стиглості, умов зберігання та транспортування. Тобто, учасники низових ланок ланцюга можуть надавати також консультаційні послуги щодо технологій зберігання, транспортування та обробки продукції, отримують повноваження зворотного контролю над партнерами вищих ланок ланцюга.

5. *Тип відносин між учасниками ГЛДВ.* Відносини між учасниками в рамках ланцюга вартості можуть вибудовуватися двома способами: 1) на довгостроковій контрактній основі; 2) у вертикально-інтегрованому ланцюгу – через участь у міжнародній вертикально-інтегрованій структурі. Оскільки виробництво сільськогосподарської продукції, як правило, потребує

стандартизованих ресурсів без індивідуалізованих вимог, іноземні виробники кінцевого продукту віддають перевагу стійким договірним відносинам з надійними партнерами, залишаючи за собою функції координації та контролю за дотриманням стандартів якості.

Зміцнення чи оптимізація позицій у ГЛДВ потребує від компаній безперервної інноваційної активності. Вона може здійснюватися у таких напрямках:

- технологічне оновлення чи підвищення якості продукції, що дозволить підвищити її додану вартість і цінність в зайнятій ланці ланцюга;

- оновлення бізнес-процесів, що уможливить підвищення ефективності виробничих чи управлінських процесів, зниження витрат, оптимізацію графіка чи скорочення термінів постачання проміжної продукції;

- модернізація в межах ланцюга вартості, що передбачає перехід у вищу ланку ланцюга, і, як правило, збільшення доданої вартості та цінності продукції і доходності бізнес-процесу;

- організаційне оновлення – передбачає зміну організаційної форми відносин між суб'єктами в межах ланцюга вартості;

- територіальне оновлення – переорієнтація чи концентрація поставок у певний регіон чи країну.

Різновекторна інноваційна діяльність може створити передумови не лише для зміцнення позицій в певному ГЛДВ, а й для входження в нові ланцюги вартості або побудови нових внутрішньокорпоративних чи внутрішньокрайнових ланцюгів. Для прикладу, в аграрному секторі економіки розвиток біотехнологій, генної інженерії, органічного виробництва значно впливають на можливості отримувати додану вартість на усіх ланках ланцюга, що відкриває для агровиробників альтернативи підвищувати додану вартість у вже освоєній ланці ГЛДВ або вибудовувати нові внутрішньонаціональні, регіональні чи глобальні ланцюги. Однак, такі інновації потребують значних інвестицій і несуть значні ризики, а їх доцільність та ефективність визначається внутрішнім потенціалом компанії, можливостями залучення зовнішньої

підтримки, зобов'язаннями, відносинами та ступенем контролю зі сторони партнерів у освоєному ланцюгу вартості. Дослідження ГЛДВ, проведені ЮНІДО, засвідчили, що вищий рівень залежності постачальників від споживачів, як правило, визначає нижчий рівень їх інноваційної автономії та активності [163, с. 32].

Висока інноваційна активність, постійний розвиток виробничого та компетентнісного потенціалу розширюють можливості компаній зміцнення позицій у ГЛДВ, набуття повноважень та ролі системного інтегратора обирати власних аутсорсерів чи вибудовувати нові ланцюги вартості.

Таким чином, можна стверджувати, що позиціонування аграрних вертикально інтегрованих структур у ланцюгах доданої вартості на національному та глобальному рівні є не лише вимогою часу, а й стратегічною перспективою розвитку. Даний процес матиме вагомий позитивний синергетичний вплив не лише на суб'єктів аграрного бізнесу, а й на економіку в цілому, проявами якого будуть поглиблення і закріплення позицій на світовому ринку, стратегічна переорієнтація в зонах аграрного бізнесу, нівелювання ризиків глобалізації, пандемії та війни, підвищення екологічної та соціальної відповідальності, відродження сільських територій, що у сукупності сприятиме підвищенню іміджу держави у світовому співтоваристві як інноваційно орієнтованого, відповідального (дотримання Цілей сталого розвитку) партнера.

3.2. Конвергенція як напрям досягнення конкурентних переваг аграрних вертикально інтегрованих структур

Позиціонування вертикально інтегрованих структур у глобальних та внутрішньонаціональних ланцюгах доданої вартості є об'єктивною умовою їх розвитку. Однак, це складний процес, який визначається не лише потенціалом підприємств, а й значними зовнішніми обмеженнями, основним з яких є високий рівень конкуренції зі сторони іноземних компаній. Визначальним

джерелом конкурентних переваг аграрних структур корпоративного типу є потужний фінансовий, ресурсний та інноваційний потенціал. Водночас, недоліком такого масштабування є низька маневреність, що є стримуючим чинником диверсифікації діяльності як основи проникнення агрохолдингів у вищі та нижчі ланки ГЛДВ. В зазначених умовах значними резервами розвитку є поглиблення співпраці з малими та середніми підприємствами, які, незважаючи на високий конкурентний тиск зі сторони великого бізнесу, за рахунок гнучкості відіграють важливу роль у розвитку диверсифікованої аграрної економіки (рослинництва, тваринництва, переробки, несільськогосподарських видів економічної діяльності) та сільських територій, виконанні важливих соціальних та екологічних функцій.

Для аграрного сектору економіки України характерним є високий рівень поляризації, що пов'язано з функціонуванням великомасштабних підприємств холдингового типу та дрібних за обсягами виробництва суб'єктів (особистих (селянських) господарств населення, фермерських господарств і сільськогосподарських товариств різних організаційно-правових форм). Струмуючим чинником їх інтеграції на корпоративних чи кооперативних засадах є ризик втрати самостійності. Водночас залучення до ланцюгів доданої вартості на довгостроковій контрактній основі чи шляхом участі у вертикально-інтегрованій структурі з урахуванням індивідуальних суб'єктних інтересів розширює можливості для отримання різновекторних вигод зі збереженням господарської та економічної автономії. Консолідація, в рамках глобальних та внутрішньонаціональних ланцюгів доданої вартості, суб'єктів аграрного бізнесу різного рівня масштабування сприятиме їх конвергенції, що матиме важливий ефект не лише для безпосередніх учасників, а й для аграрної економіки в цілому.

Єдиної думки щодо вибору найоптимальнішої та найефективнішої форми господарювання з позиції інституційного забезпечення в науковому середовищі не склалося. У якості безспірних аргументів в період глобалізації виступає конвергенція, яка відкриває нові горизонти для ідентифікації усіх форм

господарювання. Саме за рахунок переваг конвергенції, тобто частковому об'єднанню основних рис і видів діяльності підприємств різних організаційно-організаційних форм на відповідних інституційних засадах відбувається посилення впливу агро-бізнес-структур на внутрішніх і зовнішніх ринках, отримання позитивних ефектів у подоланні існуючої соціальної нерівності між формами господарювання. Також доведено ефективність та доцільність конвергенції у рамках формування глобальних ланцюгів доданої вартості [158, 161, 162, 178].

За своїм лінгвістичним змістом конвергенція (від лат. *convergentio*) означає сходження, наближення, зміну, виникнення та розвиток рис подібності, збільшення подібності або навіть збіг [172, с. 545]. Економічний контекст терміну “конвергенція” прийшов на зміну історичного, вживаного, як правило в сфері біології, етнографії, мовознавства для пояснення процесів сходження (50-і рр. ХХ ст.). Впродовж 60–70-х рр. поняття набуло нового значення як суспільно-політичний елемент. Згодом “конвергенція” почала використовуватися для пояснення та зазначення процесів інтеграційних, комунікаційних та технологічних пристроїв [176].

Відповідно до економічного підтексту, тлумачення терміну “конвергенція” вперше розглядалося як процес взаємопроникнення і взаємодоповнення капіталізму і соціалізму, що зумовлює утворення нового типу суспільства, який базується на поєднанні позитивних рис соціально-економічних систем [157, с. 810]. Причому процес поступового зближення різних економічних систем був наслідком дії законів розвитку технологічного способу виробництва. Тобто, в результаті конвергенції менш розвинені країни можуть копіювати технологічні процеси виробництва, інститути і установи розвинених країн світу, що позитивно впливатиме на їх рівень прибутковості та повноту використання потенціалу. Результати різновекторних наукових досліджень сучасних зарубіжних авторів доводять позитивний вплив конвергенції у діяльності корпоративних структур з позиції їх прибутковості і диверсифікації виробництва [180].

В узагальненому, сучасному економічному тлумаченні, конвергенція – це процес зближення (злиття, сходження) економічних суб'єктів, в результаті певних дій інституційного, соціально-економічного, екологічного, науково-технологічного характеру, а також заходів копіювального характеру, що прискорює темпи їх розвитку, підвищує ефективність використання сукупного синергетичного потенціалу. Отже, в процесі конвергенції менш розвинені форми господарювання, з одного боку, та ефективніші, з другого боку, мають можливість наблизитися до вищої результативності спільної діяльності, використовуючи здобутки і переваги різних форм організації бізнесу.

Відповідно, поступова конвергенція аграрних вертикально інтегрованих структур та малих і середніх бізнес-суб'єктів сприятиме поєднанню їх зусиль у досягненні дотичних цілей в умовах невизначеності, подоланню інституційних суперечностей, конфлікту інтересів, соціально-економічних негативних наслідків функціонування вертикально інтегрованих структур холдингового типу та посиленню переваг різних організаційних форм підприємств малого і середнього аграрного бізнесу. При цьому суб'єкти малого бізнесу отримують переваги холдингів: контроль за земельними ресурсами, мобільність капіталу, доступ до світових ринків збуту, можливість реалізовувати великомасштабні інвестиційні проєкти, залучати інноваційні технології та висококваліфікованих фахівців аграрної сфери у процесі менеджменту та логістики, підвищувати показники економічної ефективності та стійкості розвитку.

Економічну доцільність конвергенції бізнес структур різного рівня масштабування у рамках ланцюгів формування доданої вартості доводять результати соціологічного дослідження, метою якого була ідентифікація пріоритетних факторів, що визначають перспективи та напрями розвитку суб'єктів аграрного бізнесу. Збір первинної інформації здійснювався на базі онлайн платформи компанії ESRI ArcGIS Survey123 (Додаток А). Дослідження проводилося за вибіркою (136 респондентів), яка репрезентує фермерів, власників та менеджерів сільськогосподарських підприємств (рис. 3.2).

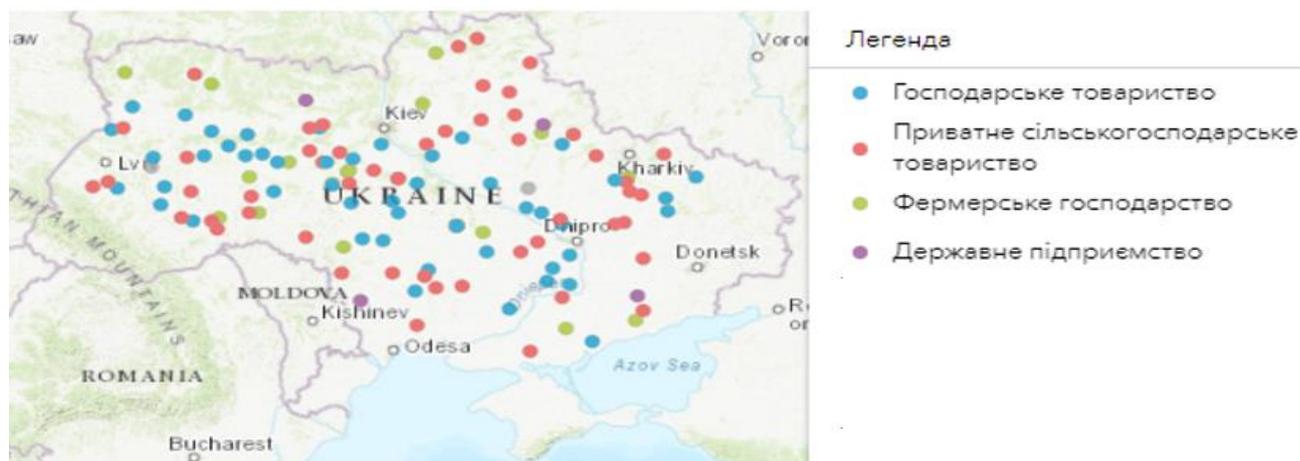


Рис. 3.2. Географічний розподіл респондентів анкетування

Джерело: власні дослідження.

Респонденти виступали представниками суб'єктів аграрного бізнесу різних організаційно-правових форм та форм власності (приватні сільськогосподарські підприємства, господарські товариства, фермерські господарства та державні підприємства (рис. 3.3). Визначальною особливістю дослідження є вибірка респондентів-представників підприємств неінтегрованих та інтегрованих у діяльність аграрних вертикально інтегрованих структур за різними формами співпраці.

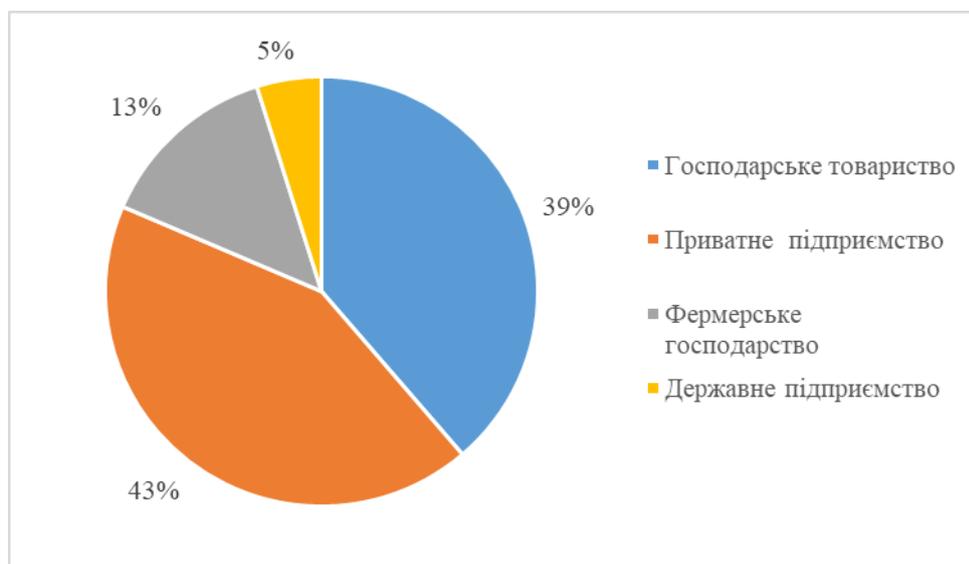


Рис. 3.3. Структура респондентів за організаційно-правовою формою

Джерело: власні дослідження.

З метою охоплення представників обох ідентифікованих категорій попередньо проводилося авторське неструктуроване інтерв'ювання фермерів,

власників та менеджерів сільськогосподарських підприємств протягом 2019-2021 рр., за результатами якого виокремлено чотири форми співпраці/участі сільськогосподарських товаровиробників у діяльності підприємств холдингового типу:

1) *Корпоративна форма.* Відповідно до листа-роз'яснення ВРУ корпоративні права – це право власності на статутний фонд (капітал) юридичної особи або його частку (пай), включаючи права на управління, отримання відповідної частки прибутку такої юридичної особи, а також активів у разі її ліквідації відповідно до чинного законодавства, незалежно від того, чи створена така юридична особа у формі господарського товариства, підприємства, заснованого на власності однієї юридичної або фізичної особи, або в інших організаційно-правових формах. Тобто, при корпоративній формі співпраці материнська компанія (агрохолдинг) викуповує повністю або 50 % + 1 акція статутного фонду юридичної особи (сільськогосподарського товаровиробника). При цьому отримує повний контроль над здійсненням виробничої діяльності та розподілом прибутку [170].

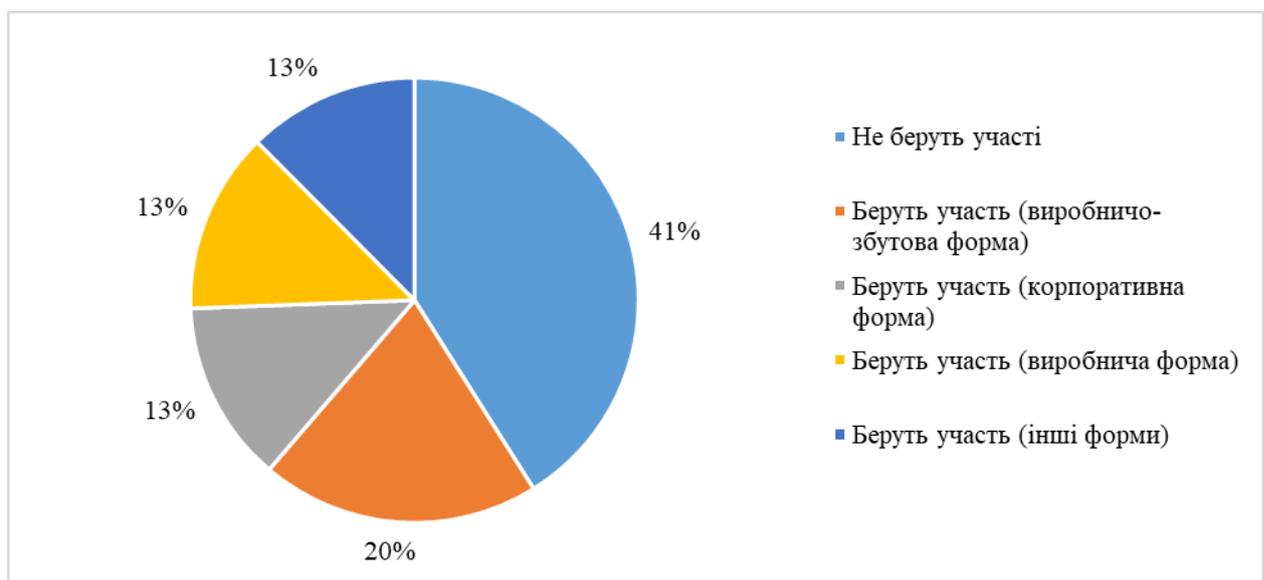
2) *Виробнича форма.* Відповідно цієї форми сільськогосподарський товаровиробник заключає контракт з вертикально інтегрованим підприємством на забезпечення виробничого процесу (включаючи матеріально-технічні витрати) при вирощуванні визначених в контракті сільськогосподарських культур. Розрахунок може здійснюватися у фіксованій грошовій чи товарній формі або відповідно до визначених у контракті часток від прибутку.

3) *Виробничо-збутова.* Така форма співпраці являє собою розширену виробничу форму в напрямі зберігання та реалізації виробленої сільськогосподарської продукції. Тобто, вертикально інтегроване підприємство бере на себе зобов'язання щодо зберігання та подальшої реалізації продукції.

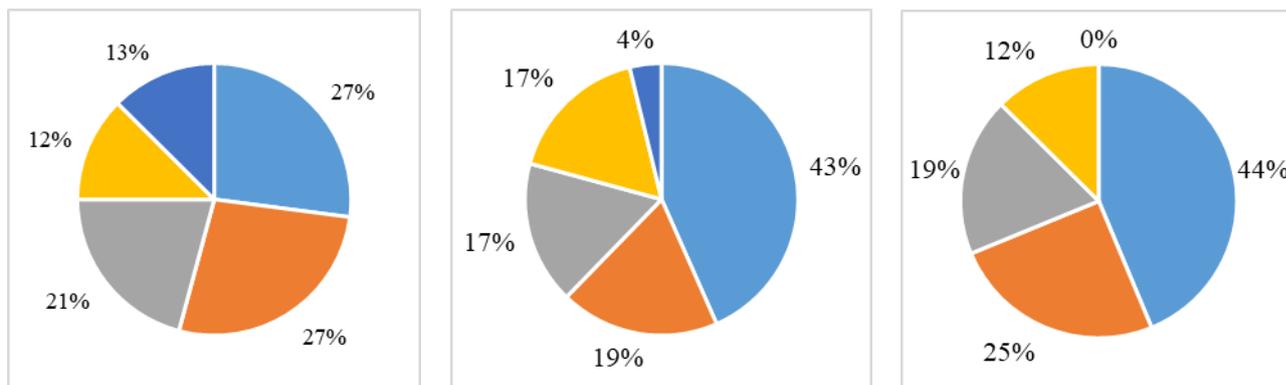
4) *Інша форма співпраці (технічний сервіс, постачання МТЗ, зберігання),* яка представлена у різноманітних типах та підтипах: а) холдингова компанія постачає/надає для підприємства-сателіта насіння, добрива, паливо, техніку для виконання певних агротехнічних операцій, а наприкінці

маркетингового/виробничого року підприємство-сателіт розраховується у товарній або грошовій формі із врахуванням відсотків; б) холдингова компанія надає для підприємства-сателіта послуги із зберігання та/або реалізації виробленої цим підприємством продукції; в) холдингова компанія надає для підприємства-сателіта послуги із аграрного, ветеринарного, зооінженерного консалтингу, супутникового моніторингу, розробки бізнес-планів тощо.

Більшість респондентів (59 %), які брали участь в анкетуванні, були представниками суб'єктів аграрного бізнесу, що вже інтегровані у діяльність вертикально інтегрованих структур у різних формах (рис. 3.4 а). При цьому інтегровані підприємства цілеспрямовано обиралися різних організаційно-правових форм (рис. 3.4 б, в, г). Результати дослідження засвідчують, що найпоширенішою формою співпраці між вертикально інтегрованими структурами та дрібними і середніми підприємства є контрактна (виробничо-збутова і виробнича). Досить поширеною також виступає й корпоративна форма інтеграції.



а) по всій вибірці



б) господарські товариства

в) приватні підприємства

г) фермерські господарства

Рис. 3.4. Розподіл респондентів за участю сільськогосподарських товаровиробників у діяльності вертикально інтегрованих структур

Джерело: власні дослідження.

Для комплексної оцінки впливу конвергенції на механізм функціонування аграрних бізнес-структур (на прикладі підприємств, що спеціалізуються на виробництві продукції рослинництва) автором згруповано сукупність факторів, які визначають пріоритети та напрями розвитку бізнесу (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Факторна карта напрямів розвитку аграрних бізнес-структур

Технологічні фактори включають в себе наявний стан машинно-тракторного парку сільськогосподарського товаровиробника, тобто його технічне забезпечення, тип технології вирощування сільськогосподарських культур: традиційна полицева (оранка) технологія (дискування-оранка-культивация або/та дискування-посів-боронування-внесення добрив/ЗЗР-збір врожаю), або безполицева технологія (посів-внесення добрив/ЗЗР-збір врожаю).

Відмінностей та особливостей при використанні цих технологій багато, основними з яких є такі: при переході від полицевої до безполицевої перших 3-5 років спостерігається значна втрата врожайності, високі витрати на формування машинно-тракторного парку з безполицевого обробітку, значні операційні витрати на полицеву технологію. До цієї групи факторів також можна віднести наявність в регіоні сервісних організацій з постачання засобів захисту рослин, добрив, ремонтного та технічного забезпечення.

Як засвідчують результати соціологічного дослідження, для товаровиробників залучених у діяльність вертикально інтегрованих аграрних підприємств, вищим є ступінь впливу на їх розвиток факторів внутрішнього технічного і технологічного забезпечення, що обумовлено можливостями використання ресурсного та інноваційного потенціалу головного підприємства (рис. 3.6). Водночас, для неінтегрованих виробників більш вагомим є фактор доступності локальних організацій з технічного забезпечення і сервісу, постачальників засобів захисту рослин, палива та добрив. Оцінка ринкових факторів формує інформаційну базу для прогнозування ринкового попиту та цін на товар на кінець маркетингового сезону, оскільки економічна ефективність виробництва залежить від точності прогнозу товарних позицій, що формуватимуть попит, і цін на них. Це обумовило доцільність визначення впливу на діяльність аграрних структур таких чинників як динаміка внутрішньої та зовнішньої ціни на продукцію, ціни на основні фактори виробництва та кредитні ресурси, наявність організацій, що надають ріелторські, логістичні та інші ринкові послуги.

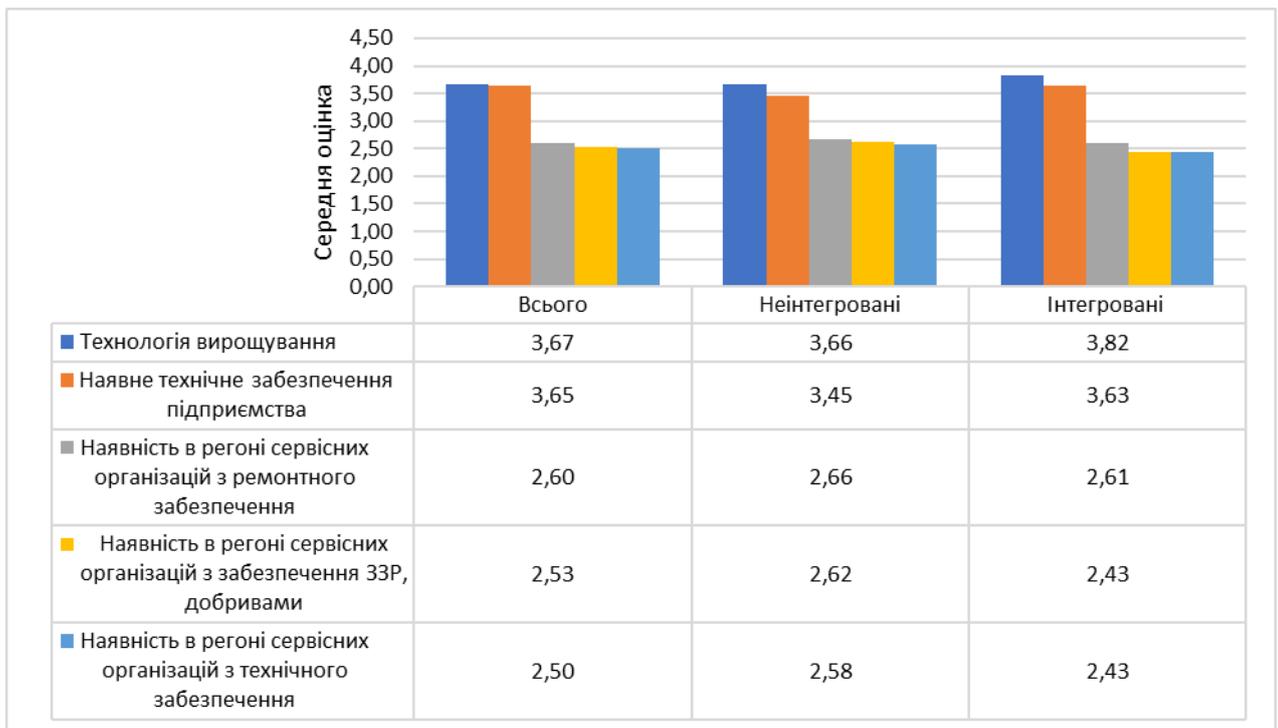


Рис. 3.6. Ступінь впливу технологічних факторів на перспективи та напрями розвитку сільськогосподарських підприємств залежно від їх участі у діяльності вертикально інтегрованих структур

Джерело: за результатами анкетування.

У процесі проведеного соціологічного дослідження встановлено, що дрібні і середні підприємства, які залучені до діяльності аграрних вертикально інтегрованих структур, при визначенні напрямів розвитку значно більше, у порівнянні з неінтегрованими виробниками, враховують світові ціни на продукцію, оскільки отримують від такої співпраці доступ до зовнішніх ринків (рис. 3.7). Важливим фактом є нижчий рівень їх залежності від кредитних та ріелторських послуг. Натомість підприємства, що не мають стійких відносин з бізнес-структурами корпоративного типу у своїй діяльності переважно зорієнтовані на внутрішній ринок і мають обмежені можливості щодо експорту сільськогосподарської продукції. Про пріоритетність міжнародної орієнтації підприємств, інтегрованих у діяльність аграрних структур холдингового типу, також свідчить оцінка вагомості такого чинника, як міжнародні економічні відносини, зокрема, державне регулювання зовнішньоекономічних операцій в Україні.

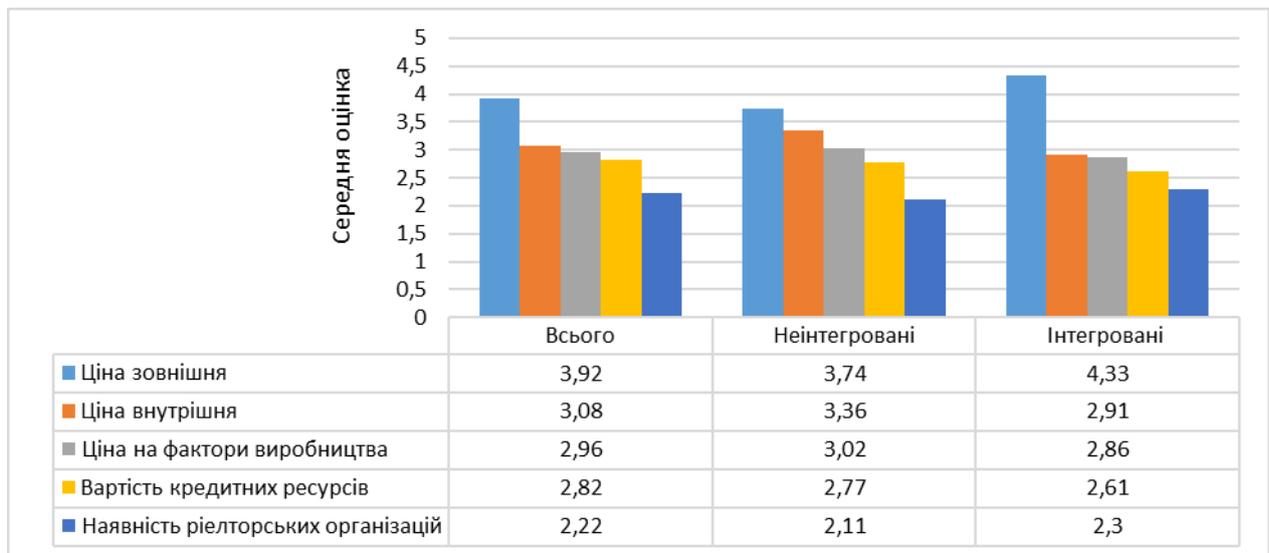


Рис. 3.7. Ступінь впливу ринкових факторів на перспективи та напрями розвитку сільськогосподарських підприємств залежно від їх участі у діяльності вертикально інтегрованих структур

Джерело: за результатами анкетування.

Аграрний сектор України забезпечує близько 40 % експортного потенціалу країни, однак він був сформований на основі цілеспрямованої зовнішньоекономічної політики у вигляді встановлення збалансованого тарифного та нетарифного регулювання (експортні, імпорتنі тарифи, експортні квоти тощо) міжнародної торгівлі сільськогосподарською продукцією та факторами, необхідними для її виробництва. Вагомість даного фактору, зокрема митних тарифів на експорт та імпорт сільськогосподарської продукції, оцінено респондентами даної групи вище, порівняно з представниками неінтегрованих підприємств (рис. 3.8). Це доводить факт отримання малими підприємствами переваг великих бізнес-структур, таких як більший доступ до закордонних аграрних ринків. Водночас, менеджментом неінтегрованих підприємств відносно вищими балами оцінено вплив на їх діяльність тарифного регулювання імпорту факторів аграрного виробництва.

Тобто вертикально інтегровані підприємства сприяють підвищенню ефективності діяльності дрібних бізнес-одиниць, що входять до їх структури, надаючи на пільгових умовах забезпечення оборотними засобами.

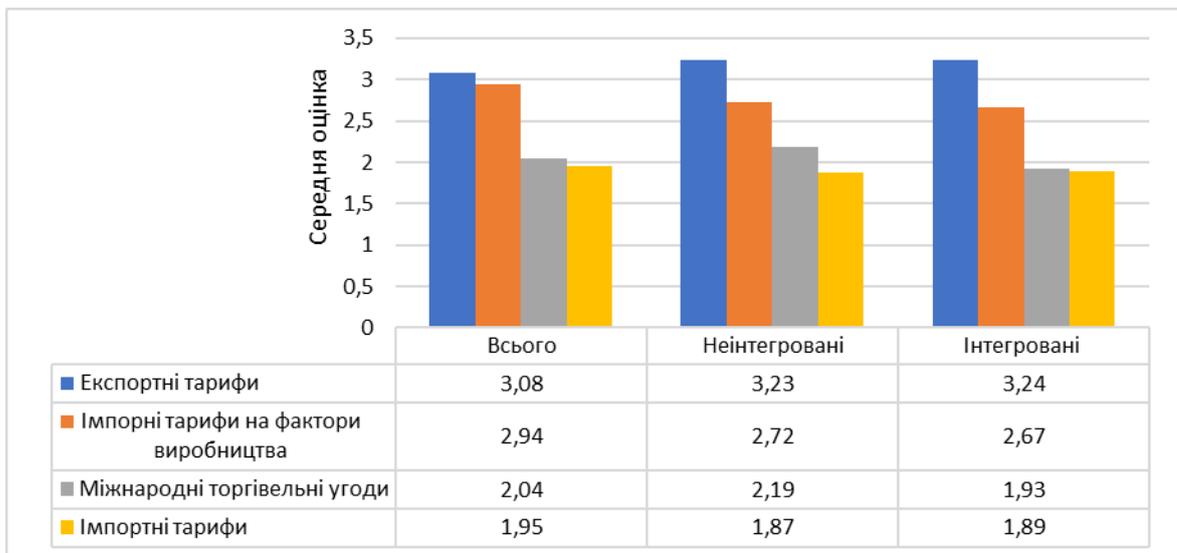


Рис. 3.8. Ступінь впливу факторів державного регулювання ЗЕД на перспективи та напрями розвитку сільськогосподарських підприємств залежно від їх участі у діяльності вертикально інтегрованих структур

Джерело: за результатами анкетування.

Сільське господарство традиційно характеризувалося високим рівнем ризикованості та нестабільності, що пояснюється діями природно-кліматичних чинників та біологічними особливостями продукту. Тому встановлення особливих взаємовідносин між державою та сільськогосподарськими товаровиробниками у формі інституційного середовища є важливим елементом розвитку будь-якої держави або регіону. До інституційних факторів відносяться, зокрема такі, як: аграрна політика уряду, державна політика щодо приватизації/націоналізації, державне регулювання та контроль виробничої діяльності підприємств (взагалі), рівень захисту вітчизняних товаровиробників (протекціонізм), державна політика щодо підтримки забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств, рівень корумпованості державних структур, рівень економічної свободи в країні. Перспективи та напрями діяльності сільськогосподарських товаровиробників визначаються такими ключовими інституційними факторами: загальна або спеціальна система оподаткування аграрної галузі в країні; розвиток земельних відносин в країні (зняття мораторію на продаж земель сільськогосподарського призначення); система

оплати праці та стимулювання розвитку трудового потенціалу галузі; державна підтримка галузі.

Серед опитаних респондентів вищий ступінь впливу на перспективи розвитку фактору системи оподаткування оцінюють представники інтегрованих підприємств, що обумовлено їх побоюванням щодо підвищення ставки податку пропорційно до масштабів діяльності (рис. 3.9). Водночас, зміни у функціонуванні ринку сільськогосподарських земель (зняття мораторію на продаж) представники інтегрованих підприємств вважають менш вагомим фактором, оскільки вони відчують підтримку захисту власних земельних прав зі сторони головного підприємства. Менеджмент підприємств залучених до діяльності вертикально інтегрованих структур мають можливість менше розраховувати на державну підтримку у формі субсидій, що обумовлено появою доступу при необхідності до потужного фінансового потенціалу головного підприємства.

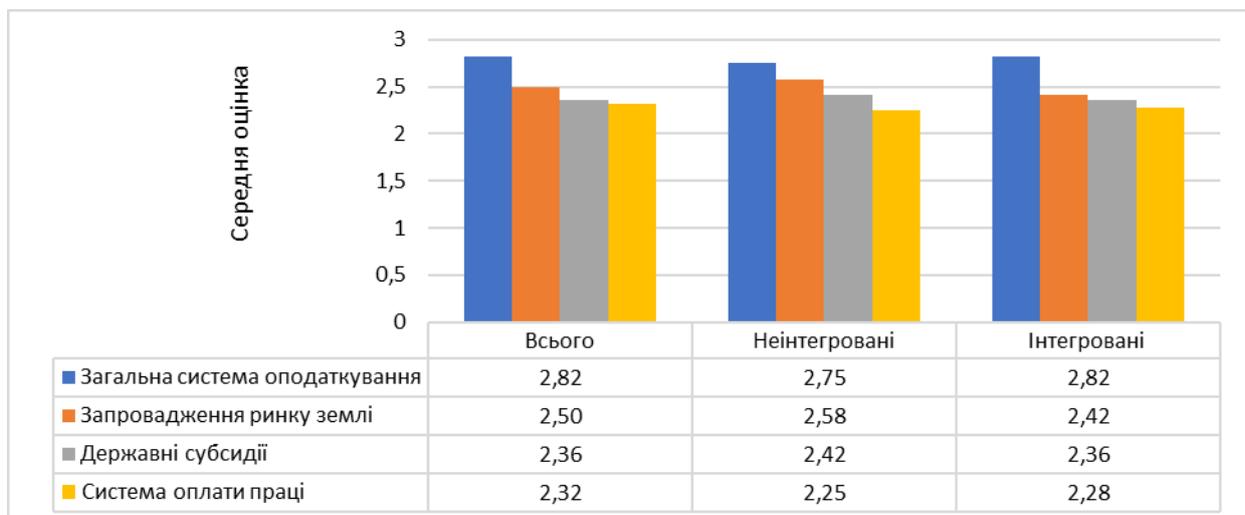


Рис. 3.9. Ступінь впливу інституційних факторів на перспективи та напрями розвитку сільськогосподарських підприємств залежно від їх участі у діяльності вертикально інтегрованих структур

Джерело: за результатами анкетування.

Зважаючи на вітчизняні тенденції та зарубіжний досвід, процеси конвергенції для агро-бізнес-структур будь-якого рівня можуть мати не лише ймовірні вигоди, але і ризики (рис. 3.10).

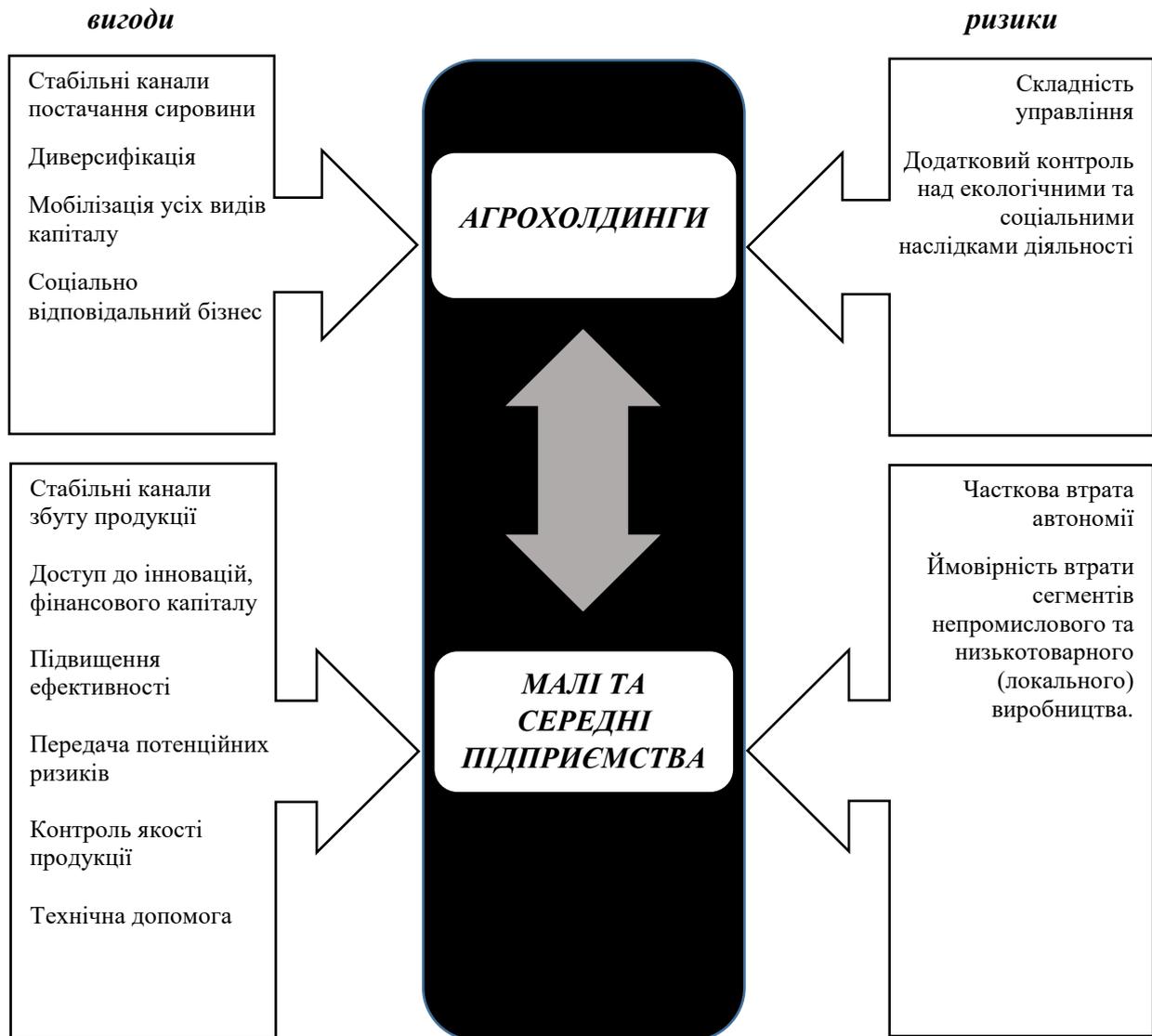


Рис. 3.10. Потенційні вигоди та ризики процесу конвергенції аграрних підприємств різних організаційно-правових форм та рівня масштабування бізнесу

Джерело: власні дослідження.

Узагальнення результатів дослідження (анкетування) доводить появу перших позитивних проявів конвергенції аграрних підприємств різного рівня масштабування в результаті їх інтеграції у різних формах та доцільність її подальшого, у оптимальних соціально-економічних межах, розвитку.

Конвергенція проявляється у формі набуття різними суб'єктами спільних рис, зокрема спільних цілей та пріоритетів розвитку (стале і збалансоване зростання з орієнтацією на задоволення різновекторних потреб національних та закордонних споживачів), цінностей (людський капітал підприємства та

сільських територій в цілому, збереження і розвиток сприятливого соціального та екологічного середовища його життєзабезпечення). Вертикально інтегровані структури займаючись масштабною господарською діяльністю несуть певні ризики щодо дотримання вимог із захисту навколишнього природного середовища, що зумовлює їх поступовий перехід на принципи “зеленої економіки” [160], яких також можливо досягти з більшою ефективністю на основі конвергенції. У результаті скоординованої діяльності великі і дрібні підприємства отримують доступ до переваг, якими володіють їх партнери. Зокрема, малі суб’єкти аграрного бізнесу отримують переваги холдингів: контроль за природними (земельними) ресурсами, мобільність капіталу, доступ до світових ринків збуту, можливість реалізовувати великомасштабні інвестиційні проекти, залучати інноваційні технології та висококваліфікованих фахівців аграрної сфери у процесі менеджменту та логістики, підвищувати показники економічної ефективності та стійкості розвитку.

За рахунок переваг конвергенції, тобто часткового об’єднання основних рис і видів діяльності підприємств різних організаційно-правових форм на відповідних інституційних засадах, представляється можливість посилення впливу агро-бізнес-структур за такими напрямками:

- зміцнення конкурентних на внутрішніх і зовнішніх ринках;
- мінімізація економічних розбіжностей;
- отримання позитивних ефектів у подоланні існуючої нерівності між формами господарювання;
- сприяння вибору найефективнішого розміру підприємств;
- підвищення соціальної та екологічної відповідальності бізнесу.

Окрім зазначених вигод згуртування створить нові можливості для нівелювання ризиків негативного впливу глобалізації та пандемії на аграрне виробництво (мінливість цін, непередбаченість у торговельній політиці, залежність країни від імпорту, посилення сировинної спеціалізації недоотримання доданої вартості та інші).

3.3. Моделювання стратегічних векторів розвитку аграрних вертикально інтегрованих структур

Управління стратегічним розвитком вертикально-інтегрованих структур повинно базуватися на максимально об'єктивній оцінці та прогнозуванні чинників впливу на ефективність їх діяльності. У сучасній міжнародній практиці найвживанішим показником ефективності підприємств корпоративного типу вважається EBITDA (англ. Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization).

Він використовується для порівняння підприємств однієї галузі або всіх галузей економіки в динаміці, визначення ефективності їх функціонування незалежно від заборгованості перед кредиторами і державою, а також від методу нарахування амортизаційних відрахувань на основні засоби. На рівень показника EBITDA впливають численні фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. На першому етапі ідентифікації факторів впливу на ефективність та перспективи розвитку аграрних підприємств України проведено соціологічне опитування власників та менеджменту підприємств інтегрованих у діяльність вертикально інтегрованих структур. На другому етапі дослідження за допомогою економетричних методів визначено найбільш статистично значимі показники з кожної групи факторів, що сформувало аналітичний базис для розробки інструментів управління факторами та прогнозування варіантів розвитку діяльності вертикально інтегрованих аграрних структур.

Для оцінки впливу факторів ринкового середовища в процесі дослідження відібрано дві групи показників: перша – вартість виробничих ресурсів в розрізі елементів виробничої собівартості вирощування рослинницької продукції сільськогосподарських підприємств України, друга – світові ціни на основні експортні сільськогосподарські товари. Формування першої групи показників базувалося на припущенні, що витрати підприємств корпоративного типу

корелюють із загальними витратами на вирощування продукції рослинництва в аграрному секторі економіки України.

Економетричну модель побудовано на базі даних з 2008 р. по 2020 р. [155], зокрема за результатами розрахунку показника ЕВІТДА на основі фінансової звітності 100 найбільших за земельним банком агрохолдингів України [165, 166]. Для нівелювання впливу інфляційних процесів на результати моделювання всі вартісні показники вирівняно через множення на дефлятор ВВП⁴ (рис.3.11).

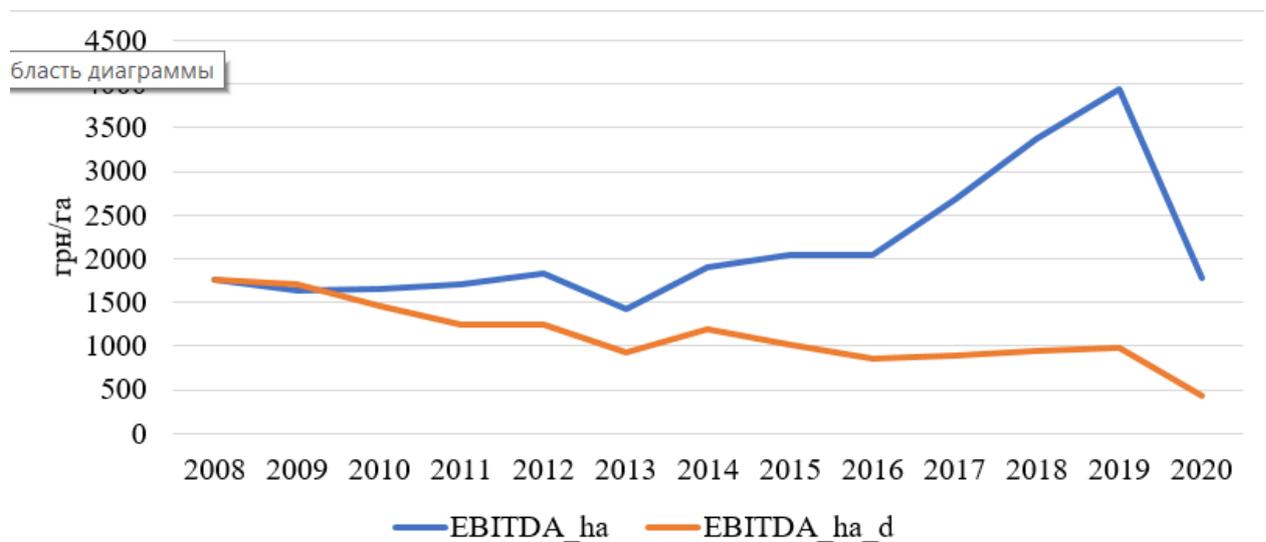


Рис. 3.11. Співвідношення номінального показника ЕВІТДА на 1 га оброблюваних земель публічними агрохолдингами (ЕВІТДА_га) до реального (ЕВІТДА_га_д)

Джерело: власні дослідження.

Результати аналізу засвідчують поступове зростання номінального ЕВІТДА на 1 га оброблюваних земель публічних агрохолдингів (ЕВІТДА_га) до 2019 р. та різке зниження у 2,2 рази у 2020 р. Водночас, реальний показник ЕВІТДА на 1 га (ЕВІТДА_га_д) демонструє зниження протягом усього періоду дослідження.

Основними показниками, що характеризують вартість виробничих ресурсів є наступні елементи виробничої собівартості виробництва продукції рослинництва: реальні прямі матеріальні витрати, тис. грн (Mat_d); реальні

⁴ Дефлятор – розрахунковий коефіцієнт представлення економічних показників у цінах базового року, в даному випадку 2008 р.

прямі витрати на оплату праці, тис. грн (LP_d); реальні інші прямі витрати та загальновиробничі витрати, тис. грн (Oth_d); реальні відрахування на соціальні заходи, тис. грн (Soc_d); амортизація в реальних цінах, тис. грн (Dep_d) (Додаток Б). В результаті застосування МНК отримано наступні результати моделювання впливу зміни вартості виробничих ресурсів на показник ЕВІТДА на 1 га (рис. 3.12). Коефіцієнт детермінації, коефіцієнт Стюдента, p-value свідчать про статистичну значимість отриманої моделі. Загальна похибка становить 17 %.

```
Call:
lm(formula = EBITDA_ha_d ~ LP_d + Soc_d + Mat_d + Dep_d + oth_d,
    data = Base)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-39.897 -15.258  -0.792   7.657  75.652

Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  2.562e+02  3.149e+01   8.134 0.000185 ***
LP_d         1.478e-05  1.021e-05   1.447 0.197959
Soc_d        -2.591e-05  1.616e-05  -1.603 0.159978
Mat_d        -1.263e-06  3.436e-07  -3.677 0.010365 *
Dep_d        -1.019e-06  9.527e-06  -0.107 0.918347
oth_d         3.815e-07  8.564e-07   0.445 0.671618
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

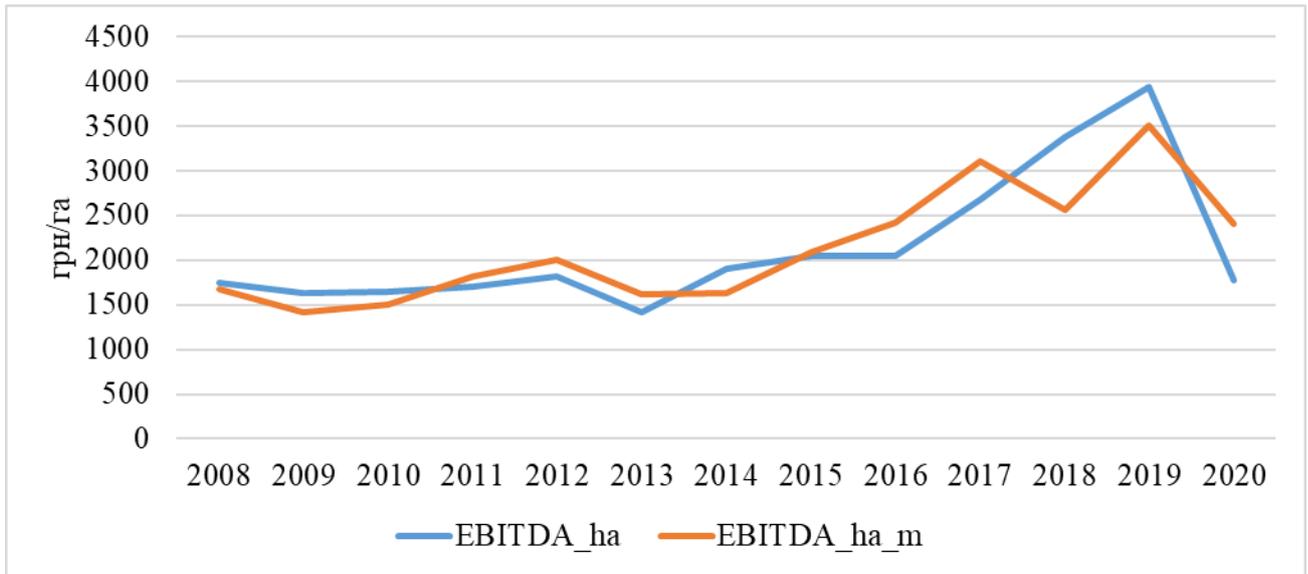
Residual standard error: 39.31 on 6 degrees of freedom
(1 observation deleted due to missingness)
Multiple R-squared:  0.8341,    Adjusted R-squared:  0.6959
F-statistic: 6.034 on 5 and 6 DF,  p-value: 0.02455
```

Рис. 3.12. Результати моделювання впливу зміни вартості виробничих ресурсів на показник ЕВІТДА на 1 га

Джерело: власні дослідження

Аналіз отриманої моделі свідчить про статистичну значимість лише одного фактору – реальні прямі матеріальні витрати, тис. грн (Mat_d). Наступним етапом пошуку ринкових факторів є вплив ціни [168] на світовому ринку на основні види сільськогосподарської продукції, що експортуються з України (пшениця, ячмінь, кукурудза, насіння сої, олія сої, соняшниковий шрот та олія соняшника). Ці товарні позиції формують основу (понад 70 %) українського експорту сільськогосподарської продукції [164] (Додаток В).

Графічна інтерпретація моделі представлена на рис. 3.13.



* EBITDA_ha - фактичні дані, EBITDA_ha_m – змодельовані дані

Рис. 3.13. Графічна інтерпретація результатів моделювання впливу зміни вартості виробничих ресурсів на показник ЕВІТДА на 1 га

Джерело: власні дослідження.

В результаті проведеного моделювання отримано статистично значиму модель (рис. 3.14), що підтверджується такими показниками, як коефіцієнт детермінації, коефіцієнт Стюдента, p-value.

```
Call:
lm(formula = EBITDA_ha_d ~ WH + BA + CO + SB + SO + UM + UO,
    data = Base)

Residuals:
    1      2      3      4      5      6      7
32.9075 43.3221 -28.1561 -25.5053 41.2118 -1.2853 -30.9021
    12     13
-23.2951 -46.1442

Coefficients:
              Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  69.1874    168.8753   0.410  0.6990
WH             3.8906     0.9817   3.963  0.0107 *
BA            -4.8050     1.5771  -3.047  0.0285 *
CO             4.7214     1.6681   2.830  0.0367 *
SB            -1.3923     0.8311  -1.675  0.1547
SO             0.2014     0.3963   0.508  0.6330
UM             0.1479     0.4513   0.328  0.7564
UO            -0.4421     0.3466  -1.275  0.2582
---
signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

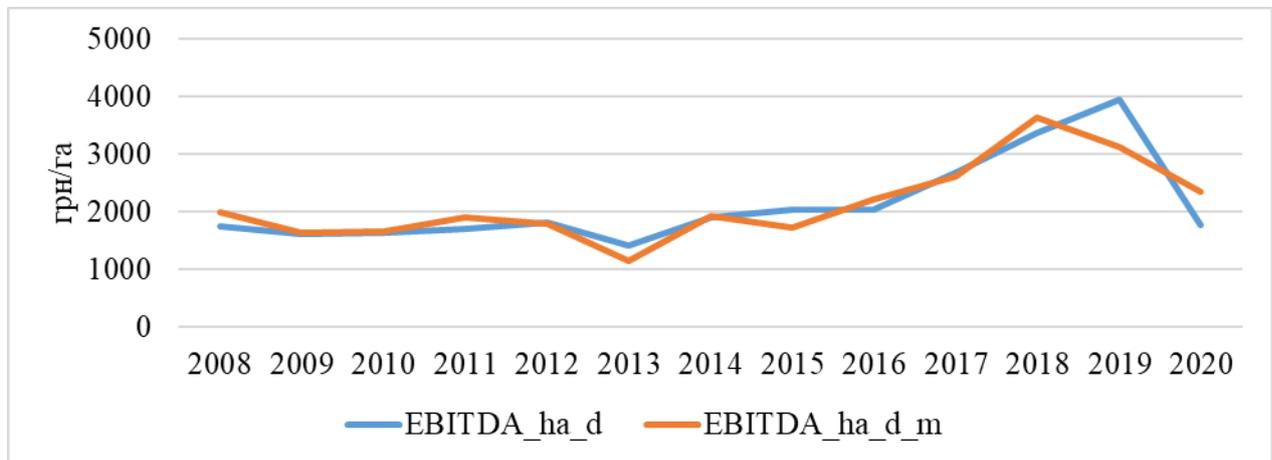
Residual standard error: 46.04 on 5 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.8393,    Adjusted R-squared:  0.6143
F-statistic: 3.731 on 7 and 5 DF,  p-value: 0.08316
```

Рис. 3.14. Результати моделювання впливу зміни ціни на світовому ринку на сільськогосподарську продукцію на показник ЕВІТДА на 1 га

Джерело: власні дослідження.

Загальна похибка становить 16%. Детальний аналіз отриманих результатів моделювання свідчить про статистичну значимість лише експортної ціни на пшеницю (WH), ячмінь (BA) та зерно кукурудзи (CO) в попередній період.

Графічна інтерпретація моделі представлена на рис. 3.15.



* EBITDA_ha - історичні дані, EBITDA_ha_m – змодельовані дані

Рис. 3.15. Графічна інтерпретація результатів моделювання впливу ціни на світовому ринку на сільськогосподарську продукцію на показник EBITDA на 1 га

Джерело: власні дослідження.

Результати соціологічного опитування підтверджують вагомість впливу технологічних факторів на перспективи розвитку вертикально інтегрованих аграрних структур, зокрема спеціалізованих на вирощуванні продукції рослинництва. 10 найбільших аграрних корпоративних підприємств України для виконання агротехнічних операцій використовують імпортні засоби захисту рослин, сільськогосподарську техніку для обробітку ґрунту, збирання врожаю, подальшої його обробки та зберігання (погрузчики, сита, петкуси тощо). Тому, при формуванні бази даних (Додаток Г) для побудови моделі пошуку найбільш вагомих технологічних факторів впливу на ефективність господарської діяльності було відібрано набір вартісних показників (тис. дол. США) обсягу експорту тракторів (Tr), машин або механізмів для збирання, обмолоту сільськогосподарських культур (Com), машин для роботи з насінням, зерном чи

сухими бобовими культурами (Tok), інсектицидів, родентицидів, фунгіцидів, гербіцидів, дезінфекційних засобів (Yad).

Для посилення статистичної значимості моделювання впливу вартості експорту технологічних компонентів вирощування продукції рослинництва на показник ЕВІТДА на 1 га використано економетричний метод додавання в модель фіктивної змінної (dummy variable) у вигляді тренду – Trend (рис. 3.16).

```
Call:
lm(formula = EBITDA_ha ~ Tr + Com + Yad + Tok + Trend, data = Base)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-640.53 -228.45  -8.33   250.34  545.94

Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  3.190e+03  1.638e+03   1.947  0.0994 .
Tr           5.241e-03  3.626e-03   1.445  0.0340 *
Com          2.853e-03  3.066e-03   0.930  0.3881
Yad          4.486e-03  4.707e-03   0.953  0.3774
Tok          4.479e-02  3.619e-02   1.238  0.2621
Trend        2.122e+02  1.290e+02   1.645  0.0043 **
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

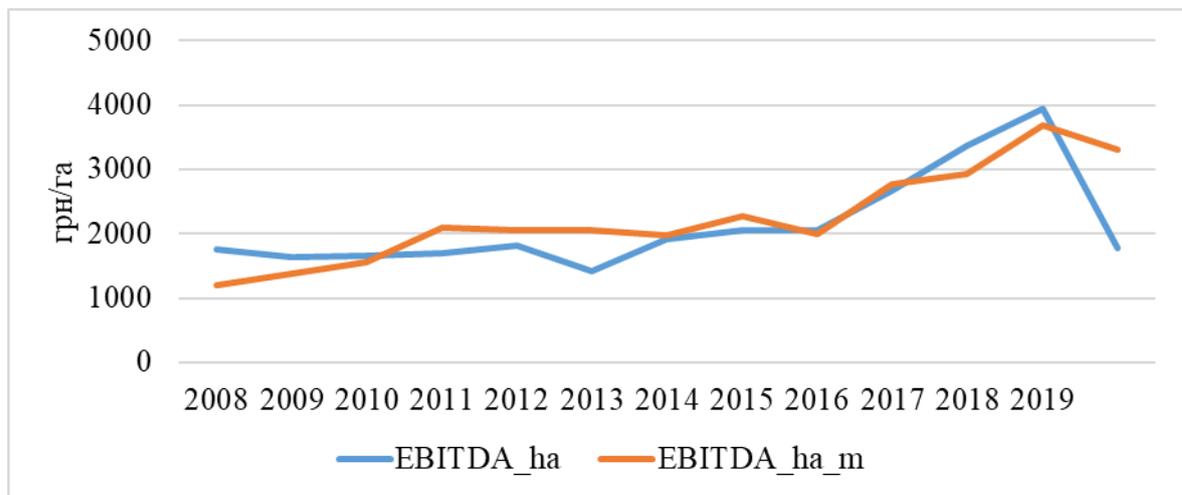
Residual standard error: 466.7 on 6 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.8012,    Adjusted R-squared:  0.6355
F-statistic: 4.836 on 5 and 6 DF,  p-value: 0.04051
```

Рис. 3.16. Результати моделювання впливу зміни вартості експорту технологічних компонентів вирощування продукції рослинництва на показник ЕВІТДА на 1 га

Джерело: власні дослідження.

Змінна тренду (2008 – 1 ... 2019 - 12) характеризує поступове нарощення певного процесу, в нашому випадку – науково-технічного прогресу, тобто кожного року техніка стає більш досконалою з науково-технічної точки зору (для прикладу: трактор 2018 р. є кращим за трактор 2017 р. з точки зору комп'ютеризації, автоматизації тощо). В результаті дослідження отримано статистично значиму модель, що підтверджується коефіцієнтом детермінації, коефіцієнтом Стюдента та p-value. Загальна похибка становить 20%. Графічна інтерпретація моделі представлена на рис. 3.17. Детальний аналіз отриманих результатів моделювання свідчить про статистичну значимість лише вартості імпорту тракторів в попередній період (Tr) на тренд (Trend).

За результатами соціологічного опитування виявлено, що суттєвим є вплив інституційних факторів на ефективність та перспективи діяльності аграрних вертикально інтегрованих структур. До групи факторів інституційного характеру належать такі: сума податків, сплачених аграрними підприємствами; сума державних субсидій, наданих аграрним товаровиробникам; мінімальна заробітна плата у галузі; середня орендна плата за землю; процентні ставки на кредити для сільськогосподарських товаровиробників; сума кредитів, наданих депозитними корпораціями (Додаток Д).



* ЕБІТДА_га - історичні дані, ЕБІТДА_га_м – змодельовані дані

Рис. 3.17. Графічна інтерпретація результатів моделювання впливу зміни вартості експорту технологічних компонентів вирощування продукції рослинництва на показник ЕБІТДА на 1 га

Джерело: власні дослідження.

Результати моделювання (рис. 3.18) демонструють наступне: на ефективність діяльності аграрних вертикально інтегрованих підприємств негативний вплив здійснює оподаткування (Tax), підвищення мінімальної заробітної плати (Z_p) у галузі та збільшення вартості орендної плати (Rent). Позитивний вплив зберігається за показниками обсягу державної підтримки сільського господарства (Sub), процентних ставок та суми кредитів для сільського господарства (proc, loan). Отримана модель є статистично значимою і підтверджується такими показниками, як коефіцієнт детермінації, коефіцієнт Стюдента, p-value. Загальна похибка становить 6%. Незважаючи на високу

значимість розробленої моделі в цілому, статистично значим є лише один фактор – сума кредитів для сільського господарства (loan).

```
Call:
lm(formula = EBITDA_ha ~ Tax + Sub + Zp + Rent + proc + loan,
    data = Base)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-831.20 -172.03   32.75  157.98  538.40

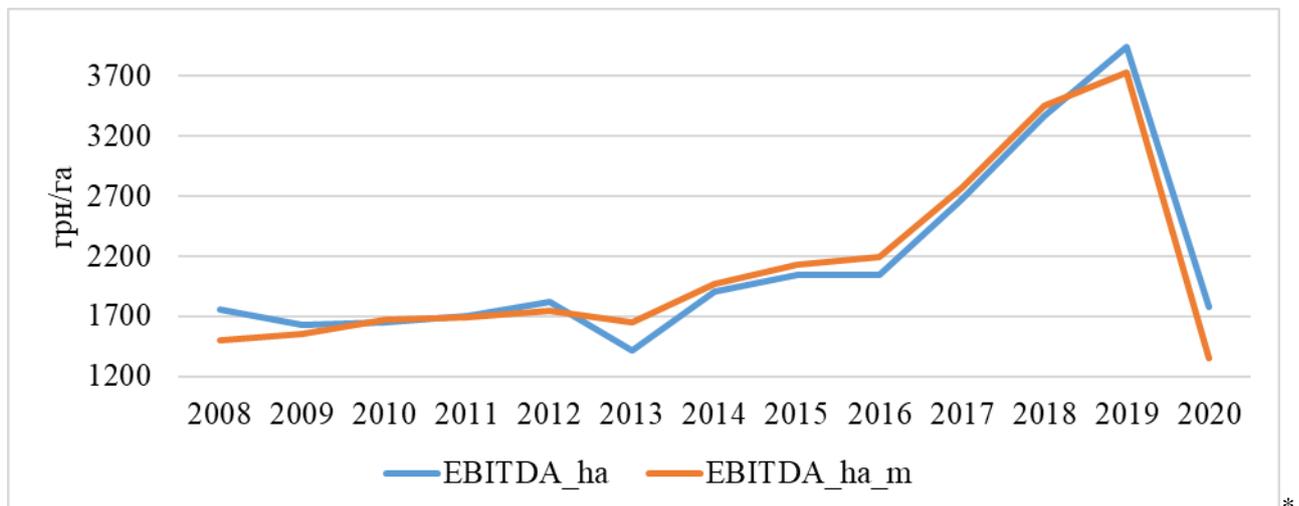
Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept) -1.326e+03  1.548e+03  -0.857  0.0219 *
Tax          -1.114e-01  2.749e-01  -0.405  0.6994
Sub           1.081e+00  5.153e-01   2.097  0.0808
Zp           -1.528e-01  1.513e-01  -1.010  0.3515
Rent         -5.623e-01  5.847e-01  -0.962  0.3734
proc          1.362e+02  9.223e+01   1.476  0.1903
loan          1.327e-02  1.637e-02   0.811  0.0064 **
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 236.6 on 7 degrees of freedom
(8 observations deleted due to missingness)
Multiple R-squared:  0.9404,    Adjusted R-squared:  0.9064
F-statistic: 27.62 on 4 and 7 DF,  p-value: 0.0002217
```

Рис. 3.18. Результати моделювання впливу зміни інституційних факторів на показник ЕВІТДА на 1 га

Джерело: власні дослідження.

Графічна інтерпретація моделі представлена на рис. 3.19.



EBITDA_ha - історичні дані, *EBITDA_ha_m* – змодельовані дані

Рис. 3.19. Графічна інтерпретація результатів моделювання впливу зміни інституційних факторів на показник ЕВІТДА на 1 га

Джерело: власні дослідження.

Результати соціологічного дослідження засвідчують вагомість впливу міжнародних економічних відносин на перспективи та напрями розвитку вертикально інтегрованих аграрних підприємств. При формуванні бази даних для побудови економіко-математичної моделі впливу міжнародних економічних відносин сформовано базу даних із 37 показників, розділених на 4 групи: 1) середні імпорتنі ціни на фактори виробництва (добрива, засоби захисту рослин, дизельне паливо тощо); 2) імпортне мито основних торгових партнерів (Польща, РФ, Китай, Туреччина, Італія, Єгипет, Німеччина, Індія, Нідерланди) на основі експортні сільськогосподарські продукти України (пшениця, ячмінь, насіння кукурудзи, насіння сої, олія сої, насіння соняшника, олія соняшника); 3) кількість нетарифних обмежень в країнах на експортні товари, представлені в другій групі; 4) наявність договорів про вільну торгівлю (фіктивна змінні: наявність договору змінна “1”, відсутність – змінна “0”). В результаті використання методики відбору статистично значимих факторів за допомогою економетричного методу Stepwise regression (або покрокова регресія – поетапна ітеративна побудова регресійної моделі, яка передбачає вибір незалежних змінних для використання в кінцевій моделі) було відібрано фактори, які є статистично значимими: імпортна ціна на азотні добрива, фосфорні, калійні та на дизельне паливо (дол. США за тонну) (Додаток Е). В результаті побудови економіко-математичної моделі впливу цих факторів на показник ЕВІТДА на 1 га розроблено модель, що представлена на рис. 3.20. Отримана модель є статистично значимою з похибкою на рівні 10 %, та підтверджується коефіцієнтом детермінації, коефіцієнтом Стюдента та p-value.

Заключним етапом моделювання ефективності діяльності аграрних вертикально інтегрованих структур є побудова об'єднаної моделі на основі всіх статистично значимих факторів, відібраних за результатами попередніх 5-ти економіко-математичних моделей: матеріальні витрати на виробництво сільськогосподарської продукції рослинного походження (Mat_d); світові ціни на пшеницю (WH), ячмінь (BA), кукурудзу (CO); вартість імпорту тракторів в попередній період (Tr); обсяг кредитів отриманих сільськогосподарськими

товаровиробниками (loan); імпорتنі ціни на азотні (P_N), фосфатні (P_PH), калійні (P_K) добрива та дизельного палива (P_D).

```
Call:
lm(formula = EBITDA_ha ~ P_N + P_PH + P_K + P_D, data = Base)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-381.68 -178.86   33.13  182.38  378.94

Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  876.330    701.908   1.248  0.25836
P_N          -15.322     7.271  -2.107  0.07966 .
P_PH         -10.587     1.814  -5.836  0.00112 **
P_K           -5.155     2.065  -2.496  0.04678 *
P_D           -2.750     1.125  -2.443  0.05024 .
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 311.7 on 6 degrees of freedom
(1 observation deleted due to missingness)
Multiple R-squared:  0.9069,    Adjusted R-squared:  0.8448
F-statistic: 14.61 on 4 and 6 DF,  p-value: 0.003005
```

Рис. 3.20. Результати моделювання впливу зміни імпоротної ціни на добрива та паливе на показник ЕВІТДА на 1 га

Джерело: власні дослідження.

Графічна інтерпретація моделі представлена на рис. 3.21.

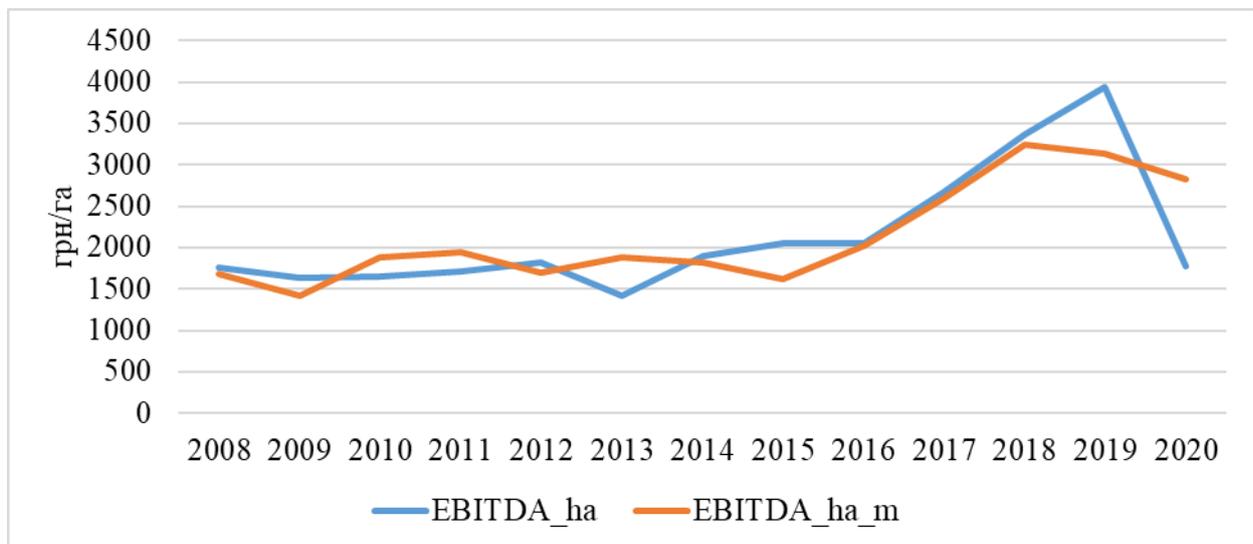


Рис. 3.21. Графічна інтерпретація результатів моделювання впливу імпоротної ціни на добрива та паливе на показник ЕВІТДА на 1 га

Джерело: власні дослідження.

В результаті отримано модель (рис. 3.22) з дуже високим рівнем статистичної значимості ($R^2=0.9808$, $p\text{-value} = 0.09247$) та достовірності (похибка моделі становить 2 %).

```

Call:
lm(formula = EBITDA_ha ~ Mat_d + WH + BA + CO + Tr + loan +
    P_N + P_PH + P_K + P_D, data = Base)

Coefficients:
              Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept) -8.120e+03  3.180e+03  -2.553  0.1252
Mat_d        -8.272e-02  3.169e-02  -2.610  0.1207
WH           1.341e+01  8.612e+00   1.557  0.2598
BA           2.404e+01  1.071e+01   2.244  0.1540
CO           2.271e+01  7.073e+00   3.211  0.0848
Tr           2.475e-04  1.327e-03   0.187  0.8692
loan         6.094e-02  2.347e-02   2.596  0.1218
P_N          -1.756e+01  8.059e+00  -2.178  0.1613
P_PH         -1.455e+01  6.195e+00  -2.348  0.1434
P_K          -3.375e+00  2.413e+00  -1.399  0.2968
P_D          -3.049e+00  2.499e+00  -1.220  0.3467
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 253.9 on 2 degrees of freedom
(13 observations deleted due to missingness)
Multiple R-squared:  0.9808,    Adjusted R-squared:  0.8847
F-statistic: 10.21 on 10 and 2 DF,  p-value: 0.09247

```

Рис. 3.22. Результати моделювання впливу зміни комплексу відібраних факторів на показник ЕБІТДА на 1 га

Джерело: власні дослідження.

Графічна інтерпретація моделі представлена на рис. 3.23.

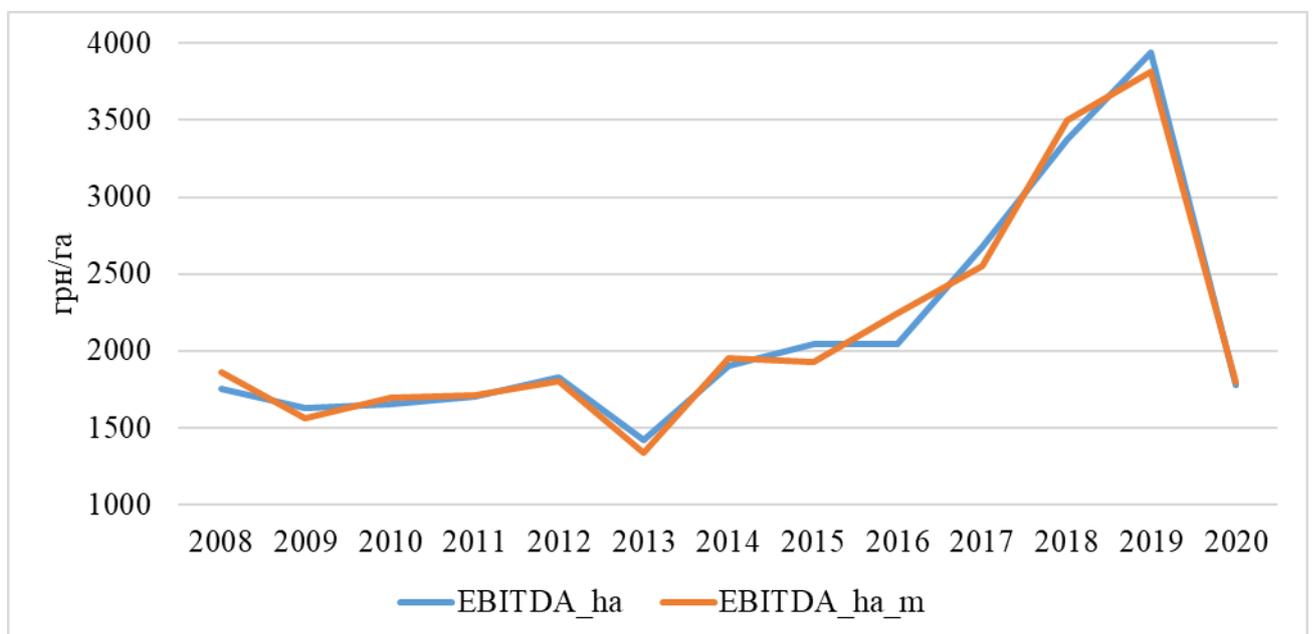


Рис. 3.23. Графічна інтерпретація результатів моделювання впливу зміни комплексу відібраних факторів на показник ЕБІТДА на 1 га

Джерело: власні дослідження.

Таким чином, застосування методу економіко-математичного моделювання дозволило виокремити ключові чинники, що впливають на ефективність та перспективи розвитку аграрних вертикально інтегрованих структур. При цьому додатковим ефектом моделі є розподіл факторів на дві групи: стимулюючі (вплив – позитивний) та дестимулюючі (вплив – негативний).

До стимулюючих факторів, відповідно до отриманих результатів моделі, можна віднести підвищення рівня світових цін на пшеницю, ячмінь та кукурудзу; збільшення загальної вартості імпорту тракторів в попередньому році; обсяг кредитних ресурсів, наданих сільським товаровиробникам в поточному році. Водночас дестимулюючий вплив здійснюють такі фактори, як збільшення матеріальних витрат на процес виробництва продукції рослинництва в реальних цінах (тобто із врахуванням інфляції) та збільшення імпорتنих цін на азотні, фосфатні, калійні добрива та дизельне паливо. Зазначене дає підстави стверджувати, що на кожній ланці ланцюга створення доданої вартості є ідентифікуючі чинники, управління якими дозволить підвищити сукупну ефективність діяльності аграрних вертикально інтегрованих підприємств (рис. 3.24).

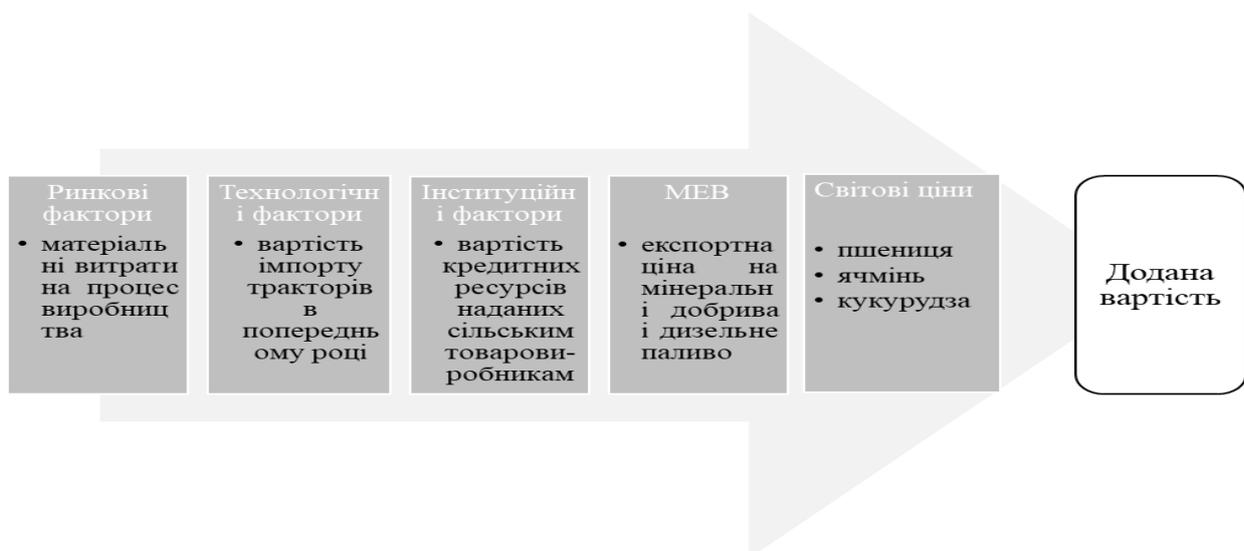


Рис. 3.24. Ланцюг формування доданої вартості продукції рослинництва в аграрних вертикально інтегрованих структурах

Джерело: власні дослідження.

Використання когнітивних підходів до дослідження дало можливість для проведення сценарного аналізу стратегічних векторів розвитку діяльності аграрних вертикально інтегрованих структур та основних параметрів досліджуваної системи (факторів впливу із низки відібраних), які слід стимулювати та вдосконалювати для забезпечення найбільш оптимального темпу розвитку. Для проведення аналізу було розроблено п'ять сценаріїв: «Тренд», «Темп», «+1%», «-1%» та «Найбільш статистично значимий стимулюючий фактор» (рис. 3.25).

1) Сценарій «Темп» - відображає зміни показника ЕВІТДА на 1 га за умови збереження середніх темпів зростання кожного фактору (незалежної змінної) рівняння за останні 5 років:

$$y = \left(\sum_{i=5}^i \frac{x_i - 1}{x_i} \cdot 100 - 100 \right) / 5, \quad (3.2.)$$

де: y – прогнозоване значення компонента індексу;

x_i – фактора (незалежної змінної) рівняння за останні 5 років динамічного ряду.

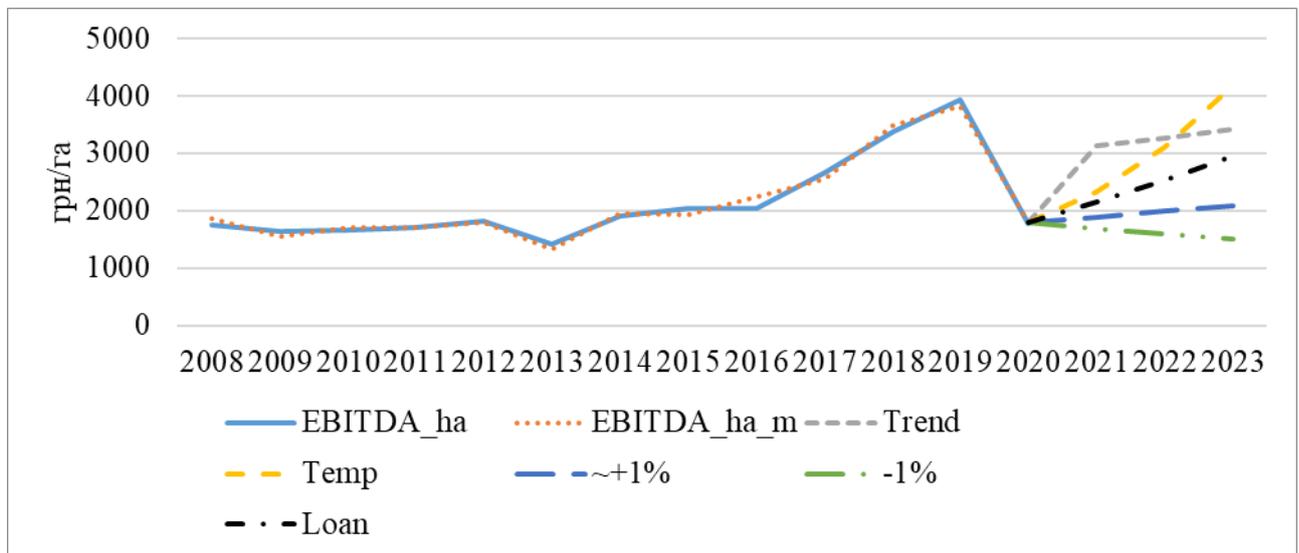


Рис. 3.25. Результати сценарного моделювання показника ЕВІТДА на 1 га аграрних вертикально інтегрованих структур

- * EBITDA_ha – історичні значення
- EBITDA_ha_m – змодельовані значення на основі базової моделі
- Trend – сценарій «Тренд»
- Temp – сценарій «Темп»
- +1% – сценарій «+1%»

-1% – сценарій «-1%»

Loan – сценарій «Найбільш статистично значимий стимулюючий факто»

Джерело: власні дослідження.

2) Сценарій “Тренд” – відображає зміни показника ЕВІТДА на 1 га за умови збереження лінійного тренду кожного фактору (незалежної змінної) рівняння за останні 10 років:

$$y = a + bx, \quad (3.3.)$$

де: y – прогнозоване значення компонента індексу;

x – номер року (2015 – 1, ..., 2023 – 9);

a та b – параметри рівняння регресійного рівняння.

3) Сценарій “+1 %” – відображає зміни показника ЕВІТДА на 1 га за умови середньорічного зростання кожного фактору (незалежної змінної) рівняння на 1 % щороку.

4) Сценарій “-1 %” – відображає зміни показника ЕВІТДА на 1 га за умови середньорічного зменшення кожного фактору (незалежної змінної) рівняння на 1% щороку:

$$Y_i = x_{i-1} \pm \frac{x_i}{100}, \quad (3.4.)$$

де: Y_i – прогнозоване значення;

x_i – значення фактору (незалежної змінної) рівняння;

x_{i-1} – значення фактору (незалежної змінної) рівняння за попередній період.

5. Сценарій “Найбільш статистично значимий стимулюючий фактор” – відображає зміни показника ЕВІТДА на 1 га за умови зростання найбільш статистично значимого стимулюючого фактору (незалежної змінної) рівняння на 10 %.

Перший сценарій “Темп” свідчить про високий потенціал до зростання показника ЕВІТДА на 1 га за рахунок зміни наступних трьох показників: матеріальні витрати на вирощування продукції рослинництва в середньому на 10 % щороку за останні 5 років, збільшення вартості імпорту тракторів в

середньому на 28 % (125 % у 2016 р. порівняно з 2015 р.) та зменшення імпоротної ціни на азотні добрива в середньому за 5 років на 1,9 %.

Другий сценарій “Тренд” свідчить, що пропри різке зниження ЕВІТДА грн на 1 га у 2020 р., у 2021 р. відбудеться значне зростання показника і його подальша стабілізація на рівні 3-3,5 тис. грн за умови незмінності тренду розвитку всіх факторів впливу. Низький показник 2020 р. обумовлений, в основному, за рахунок зменшення світової ціни на пшеницю (-4,2 %), ячмінь (-5,3 %), кукурудзу (-10,2 %) та зменшення обсягу кредитування сільського господарства (-5,3 %). Виходячи з зазначеного, інструментом стабілізації фінансового стану аграрних вертикально інтегрованих підприємств є імплементація сприятливої кредитної політики. Результати сценарного моделювання вказують, що для нівелювання впливу зниження світових цін та збереження стійкого фінансового стану на рівні 2018 р. необхідно забезпечити надходження кредитних ресурсів в обсязі 80839 млрд грн (на 23784 млрд або на 30 % більше реального рівня).

Третій та четвертий сценарії “ $\pm 1\%$ ” демонструють рівень гнучкості та чутливості прогнозованого процесу. Отримані результати свідчать про низький рівень гнучкості та чутливості рівня ефективності діяльності корпоративних структур, що доводить можливість для їх менеджменту стимулювати не тільки один найважливіший фактор, а відразу декілька факторів для отримання позитивної динаміки розвитку показника ЕВІТДА грн на 1 га.

П’ятий сценарій “Найбільш статистично значимий стимулюючий фактор” дає можливість вивчити вплив на прогнозований процес найбільш статистично значимого фактору. В розробленій моделі таким фактором виступає показник обсягу кредитів, наданих депозитними корпораціями сільськогосподарським товаровиробникам (юридичним особам). Для оцінки впливу критичного фактору було зафіксовано всі факторні змінні моделі на прогнозні 3 роки, а обсяг кредитів було збільшено на 10 % щороку (рис. 3.25). Отримані результати демонструють зростання результативного фактору в перший рік на 19 %, у другий рік – 17 %, у третій рік – 15 %. Тобто, оптимізація кредитної політики

для аграрних підприємств є інструментом стабілізації їх фінансового стану середньо- та короткострокової дії.

Результати аналітичного дослідження свідчать, що аграрні вертикально інтегровані підприємства сформували досить потужний виробничий, ресурсний та фінансовий потенціал, що є основою для їх інноваційного розвитку, просування та позиціонування у глобальних ланцюгах доданої вартості. Однак, застосування економіко-математичних методів доводить, що напрями та перспективи їх подальшого розвитку визначаються переважно дією чинників не стратегічного, а короткострокового характеру (ціни на сільськогосподарську продукцію на світовому ринку, ціни на оборотні засоби (добрива, засоби захисту рослин та паливо), обсяги та умови отримання кредитів, які переважно є короткостроковими). В зазначених умовах управління розвитком вертикально інтегрованих структур має здійснюватися на двох рівнях із застосуванням взаємопогоджених інструментів (рис. 3.26).

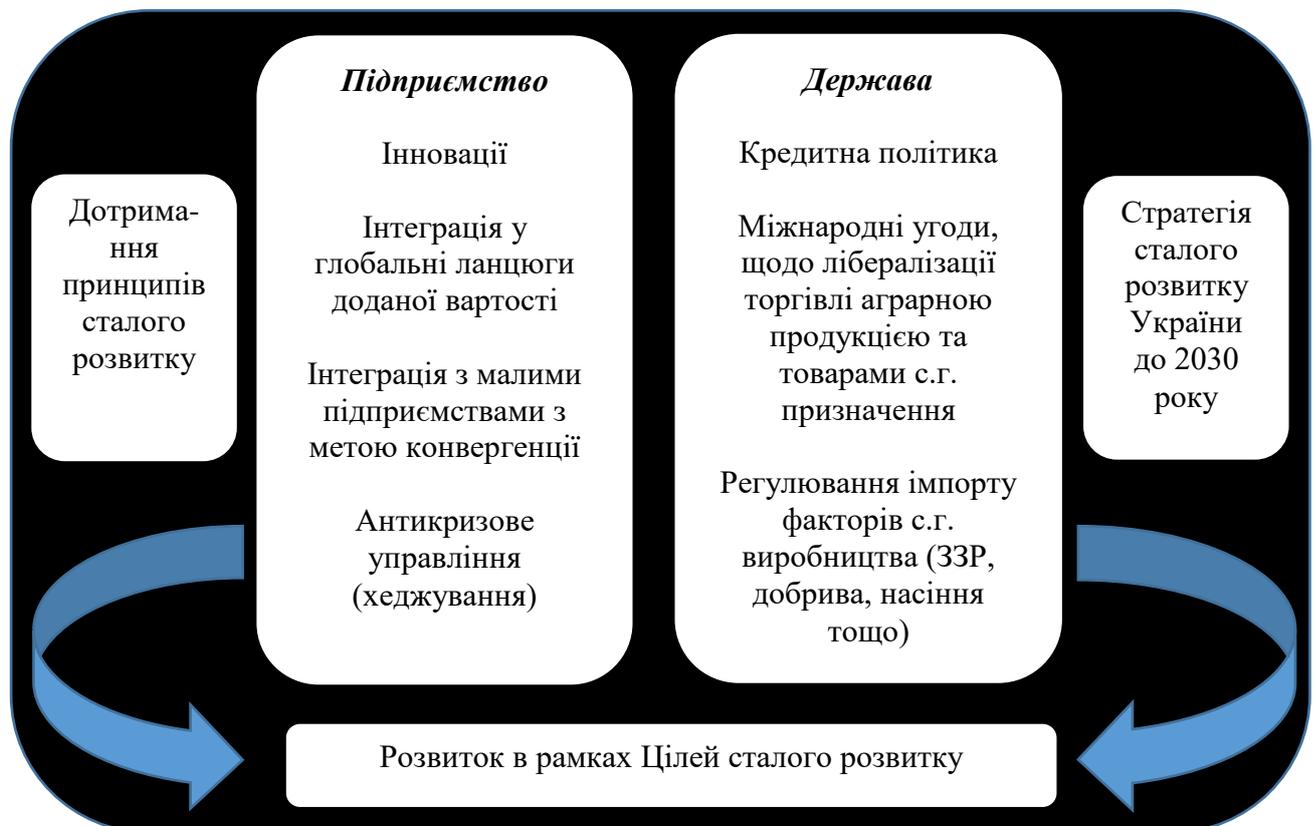


Рис. 3.26. Інструменти стимулювання розвитку аграрних вертикально інтегрованих структур на мікро- та макроекономічному рівнях

Джерело: власні дослідження.

Основними інструментами на рівні підприємств мають бути такі: активна інноваційна діяльність, позиціонування у глобальних та національних ланцюгах додано вартості, інтеграція з малими та середніми виробниками аграрної продукції з метою досягнення конвергенції, активне антикризове управління. Одним із найбільш ефективних механізмів антикризового управління є хеджування, що дозволяє нівелювати вплив волатильності кон'юнктури світового ринку агропродукції.

Водночас, зі сторони держави доцільним є застосування політики протекціонізму, зокрема укладання дво- та багатосторінніх міждержавних угод щодо пільгового митного режиму експорту аграрної продукції, а також лібералізація митного регулювання щодо імпорту факторів виробництва для аграрної сфери (добриво, ЗЗР, насіння тощо). Важливим сегментом державної підтримки (що доводять результати соціологічного дослідження та економіко-математичного моделювання) має стати сприятлива кредитна політика для виробників аграрної продукції. Дотепер частка кредитних коштів у структурі інвестицій у сільському господарстві є невисокою. Основним джерелом розвитку є власні кошти підприємств. Однак, це обумовлено переважно неприйнятністю умов кредитування аграрного виробництва – високою позиковою ставкою (на 3 % вища середньої в економіці України) та неефективністю державних програм пільгового кредитування галузі) [171]. Інструментами стимулювання кредитування у галузі, що довели свою ефективність результатами апробації у розвинених країнах, можуть стати: запровадженні пільгових позикових ставок державними банками, державна компенсація комерційним банкам за надання пільгових кредитів сільськогосподарським товаровиробникам, надання кредитних канікулів до моменту реалізації продукції у сприятливий кон'юнктурний період на ринку, розвиток страхування у галузі, подальша імплементація земельної реформи.

Застосування запропонованих інструментів стимулювання розвитку вертикально інтегрованих структур як на мікро-, так і на макрорівні має здійснюватися в рамках принципів сталого розвитку, дотримання яких нині є

об'єктивною умовою аграрного бізнесу відповідно до сучасних імперативів соціальної та екологічної відповідальності. Україна в умовах глобалізації не може будувати своє майбутнє без врахування ролі вертикально інтегрованих структур. Суттєвими мотивуючими чинниками розширення їх експортних можливостей є певні стійкі досягнення у сфері інноваційних технологій, впровадження сучасних методів контролю якості та безпеки продовольчої продукції, застосуванні нових методів боротьби із шкідниками та хворобами. Саме агрохолдинги мають ставати у перспективі основними агентами не лише організаційно-економічних змін, але й, насамперед, екологічних [159]. Дотримання принципів сталості сприятиме не лише розвитку та підвищенню ефективності їх діяльності, а й підвищенню іміджу на світовому ринку агропродукції, позиціонуванню у глобальних ланцюгах додано вартості.

Комплексне застосування обґрунтованих інструментів стимулювання розвитку вертикально інтегрованих структур об'єктивно є доцільним в умовах російської агресії, що призвела до критичного підвищення невизначеності та ризиків. Відповідно менеджмент аграрних підприємств зорієнтований на короткострокову перспективу, вирішення поточних проблем знищення виробничого потенціалу, руйнування логістичних маршрутів, неспроможності виконання контрактних зобов'язань, підвищення цін на фактори виробництва, відсутності запланованих грошових надходжень від збуту продукції та ін. Зважаючи на стратегічну вагомість аграрної галузі для країни та світової продовольчої безпеки, це визначає необхідність максимальної консолідації зусиль державних інституцій та аграрних бізнес структур у напрямку збереження та розвитку сформованого потенціалу.

Висновки до Розділу 3

1. Альтернативними напрямками позиціонування аграрних вертикально інтегрованих структур у глобальних ланцюгах доданої вартості (ГЛДВ) є: 1) з товарами, що мають низький рівень конкурентоспроможності (молоко,

яловичина і телятина) та є неконкурентоспроможними на світовому ринку аграрної продукції (цукор, м'ясо свиней) – зміцнення позицій у ГЛДВ в якості керованих учасників з поступовою подальшою диверсифікацією; 2) з видами продукції, що мають на світовому ринку стійкі конкурентні переваги, (кукурудза на зерно, олія соняшnikової та м'ясо птиці) – інтенсифікація діяльності у вищих ланках ГЛДВ (рiтейл), ініціація процесів формування нових ГЛДВ з виконанням керуючої ролі.

2. Прийняття стратегічних рішень про позиціонування аграрних вертикально інтегрованих бізнес-структур України у ГЛДВ має здійснюватися на основі моніторингу ланцюгів за ключовими критеріальними ознаками: тип, протяжність та регіональна структура ланцюга; учасники ланцюга та тип відносин між ними, ролі та конкурентні переваги учасників; ведучі компанії; наявність бар'єрів входження у ГЛДВ.

3. Консолідація в рамках глобальних та внутрішньонаціональних ланцюгів доданої вартості, суб'єктів аграрного бізнесу різного рівня масштабування сприятиме їх конвергенції (частковому об'єднанню основних рис і видів діяльності підприємств на відповідних інституційних засадах), що матиме важливий ефект не лише для безпосередніх учасників, а й для аграрної економіки в цілому. Позитивним ефектом конвергенції для вертикально інтегрованих підприємств є підвищення рівня диверсифікації їх діяльності та мобільності капіталу, формування стабільних каналів постачання, розвиток соціально відповідального бізнесу. Водночас потенційними вигодами для суб'єктів малого аграрного бізнесу є: контроль за земельними ресурсами; доступ до світових ринків збуту, інновацій та інвестицій, підвищення показники економічної ефективності та стійкості розвитку.

4. Напрями та перспективи розвитку аграрних вертикально інтегрованих структур визначаються переважно дією чинників не стратегічного, а короткострокового характеру (ціни на сільськогосподарську продукцію на світовому ринку, ціни на оборотні засоби, обсяги та умови отримання короткострокових кредитів). Ключовими чинниками впливу, як свідчать

результати економіко-математичного моделювання, є такі: матеріальні витрати на виробництво сільськогосподарської продукції рослинного походження; світові ціни на пшеницю, ячмінь, кукурудзу; вартість імпорту тракторів в попередній період; обсяг кредитів отриманих сільськогосподарськими товаровиробниками; імпорتنі ціни на добрива та дизельне паливо. Управління зазначеними факторами визначатиме реальні короткострокові перспективи розвитку аграрних вертикально інтегрованих структур в умовах підвищеного ризику та невизначеності ситуації.

5. Управління розвитком вертикально інтегрованих структур має здійснюватися на мікро- та макроекономічному рівнях із застосуванням взаємопогоджених інструментів, визначальними з яких на державному рівні мають бути сприятлива кредитна політика; митне регулювання експорту та імпорту аграрної продукції.

Результати дослідження, представлені у Розділі 3, опубліковано у працях автора: [158-162, 178].

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА ДО РОЗДІЛУ 3

155. Витрати підприємств на виробництво продукції сільського господарства.
URL:
http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sg/vytr_na%20ver_sg_prod/arch_vytr_na%20ver_sg_prod_u.htm
156. Дашборд щодо експорту України. URL: https://export.gov.ua/722-Dashbord_eksportu_ukraini (дата звернення: 03.12.2022).
157. Економічна енциклопедія : у 3-х т. / за ред. С. В. Мочерного. Київ : Академія, 2000. Т. 1. 864 с.
158. Зінчук Т. О., Левківський Є. В. Конвергенція агро-бізнес-структур в новій моделі глобалізаційної економіки. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7/8. С. 5–13. DOI: 10.37332/2309-1533.2020.7-8.1
159. Левківський Є. В. Екологічна складова експортної політики підприємств агробізнесу в умовах Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. *Наукові горизонти*. 2019. № 11. С. 23–31. DOI: 10.33249/2663-2144-2019-84-11-23-31
160. Левківський Є. В. Перехід до зеленої економіки – перспективний тренд агрохолдингів. *Органічне виробництво і продовольча безпека* : зб. праць учасників ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (27-28 травня 2021 р.). Житомир : Поліський нац. університет, 2021. С. 262–271.
161. Левківський Є. В. Перспективи позиціонування аграрних вертикально інтегрованих підприємств у глобальних ланцюгах вартості. *Бізнес-Інформ*. 2022. № 11. С. 155–161.
162. Левківський Є. Конвергенція аграрних бізнес-структур різного рівня масштабування у рамках ланцюгів формування доданої вартості. *100-річчя Поліського національного університету: здобутки, реалії, перспективи* : зб. праць учасн. Міжнар. наук.-практ. конф. (22–23 вересня 2022 р.). Житомир : Поліський нац. університет, 2022. С. 291–294.

163. Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку. Глобальні ланцюги доданої вартості. Підтримка всеохоплюючого та сталого промислового розвитку з боку ЮНІДО (переклад з англійської). URL: [file:///C:/Users/1/Downloads/global-value-chains-ukr%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/1/Downloads/global-value-chains-ukr%20(2).pdf) (дата звернення: 05.06.2021).
164. Офіційний сайт Edclub. URL: <http://edclub.com.ua/analityka/zovnishnya-torgivlya-agrarnouy-produkciyeyu> (дата звернення: 15.09.2021).
165. Офіційний сайт Smida. URL: <https://smida.gov.ua/cabinet/> (дата звернення: 15.09.2021).
166. Офіційний сайт Stockmarket. URL: <https://stockmarket.gov.ua/cabinet/> (дата звернення: 15.09.2021).
167. Офіційний сайт Trade Map. URL: <http://www.trademap.org> (дата звернення: 15.06.2021).
168. Офіційний сайт U.S. WHEAT ASSOCIATES. URL: <https://www.uswheat.org/market-information/price-reports/> (дата звернення: 15.09.2021).
169. Про внесення змін у додаток 5 до постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1424 “Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2022 рік”: Постанова Кабінету міністрів України від 24.03.2022 р. № 352. URL: <https://document.vobu.ua/doc/10881> (дата звернення: 23.10.2022).
170. Продаж корпоративних прав без відшкодування. Редакції видань. Питання-відповідь від 26.08.2003 р. № 1155. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/p1155697-03?find=1&text> (дата звернення: 13.06.2022).
171. Сільське господарство України за 2019 рік : стат. збірник. Київ : Держ. служба статистики України, 2020. 230 с.
172. Словник іншомовних слів: 23000 слів та термінологічних словосполучень / уклад. Л. О. Пустовіт та ін. Київ : Довіра, 2000. 1018 с.

173. Стан зовнішньої торгівлі продуктами АПК. URL: https://public.tableau.com/views/vl_Export_of_Agriproducts_v2/Dashboard1?:language=enUS&:display_count=n&:origin=viz_share_link:showVizHome=no&:embed=true (дата звернення: 10.06.2023).
174. Bell D. *The End of Ideology: On the Exhaustion of Political Ideas in the Fifties*. New York : Free Press, 1965. 416 p.
175. *Global Value Chains and Development / UNIDO's Support towards Inclusive and Sustainable Industrial Development*. 2015. URL: http://www.unido.org/fileadmin/user_media_upgrade/Resources/Publications/.
176. Jeannet J. P. *Value Chain Marketing. Beyond traditional marketing: innovation in marketing practice* / (Ed.) K. Kashani. Chichester : Wiley, 2006.
177. Kaplinsky R., Memedovic O., Morris M., Readman J. *The Global Wood Furniture Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries. The case of South Africa*. Vienna : UNIDO Sectoral Studies Series, 2003. 44 p.
178. Levkivskyi Y. *Benefits of Agricultural Vertically-Integrated Companies from Integration in the Global Value-Chains. Socio-Economic Challenges : Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, October 26–29, 2021*. Sumy : Sumy State University, 2021. P. 51–53.
179. Miroudot S., Nordström H. *Made in the World Revisited: RSCAS Applied Network Science Working Paper № 84*. Florence, Italy : European University Institute, 2019. 25 p. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3489137#
180. Rasheed A., Yoshikawa T. *The Convergence of Corporate Governance: Promise and Prospects*. London : Publisher Name Palgrave Macmillan, 2012. 294 p.
181. *Trade in Value Added (TiVA) Database*. Paris : OECD, 2018. URL: <https://www.oecd.org/sti/ind/measuring-trade-in-value-added.htm>
182. *Trade Policy Implications of Global Value Chains: OECD Trade Policy Brief*. 2020. 4 p. URL: https://issuu.com/oecd.publishing/docs/trade_policy_implications_of_global
183. Webber C., Labaste P. *Building Competitiveness in Africa's Agriculture. A guide to value chain concepts and applications*. Washington, DC : The World Bank, 2010.

ВИСНОВКИ

1. Вертикально інтегровані структури в аграрному бізнесі мають резерви розвитку у формі конвергенції, які нівелюють низьку маневреність та підсилюють здатність агроформувань холдингового типу до диверсифікації. На засадах конвергенції враховуються індивідуальні суб'єктні інтереси, отримуються різновекторні вигоди зі збереженням господарської і економічної автономії. Консолідація суб'єктів аграрного бізнесу в рамках глобальних і внутрішньонаціональних ланцюгів доданої вартості демонструє синергетичний ефект, оскільки, з одного боку, в процесі використання переваг конвергенції менш розвинені форми господарювання матимуть можливість наблизитися до вищої результативності господарської діяльності, з другого боку, використовувати здобутки різних організаційно-правових форм підприємств. Відповідно, поступова конвергенція сприятиме поєднанню зусиль у досягненні дотичних цілей в умовах невизначеності, подоланню інституційних бар'єрів, рівноправному доступу на світові товарні ринки, можливостям реалізовувати великомасштабні інвестиційні проекти, залученню інноваційних технологій й висококваліфікованих фахівців у процесі менеджменту і логістики та демонструвати свою прихильність і відповідність Цілям сталого розвитку.

2. Залежність між вертикальною інтеграцією в аграрному бізнесі та сучасним викликами і основними тенденціями глобалізації дозволяє доповнити зміст дефініції “вертикально інтегрована структура”, яка розглядається як стабільно функціонуюча система гарантування продовольчої безпеки держави та засіб подолання продовольчої кризи і відновлення збалансованого агровиробництва у повоєнний період, зростання бізнес-показників суб'єктів господарювання, посилення соціальної відповідальності та всебічне впровадження прогресивних цифрових технологій, що дозволяє прискорити процес переходу від сировинної спеціалізації підприємств до нарощування виробництва агропродукції з більшою часткою доданої вартості у ланцюжку від виробника продукції до її споживача, продовжити умови преференційної

торгівлі з країнами світу, стимулювати економічне зростання у вітчизняному аграрному секторі та бути більш адаптованими до викликів глобалізації..

3. Встановлено, що основними мотиваційними чинниками розвитку вертикально інтегрованих структур є економічні, організаційні, технологічні та екологічні, які з одного боку, стимулюють інтеграційні процеси виробництва сільськогосподарської продукції та здатні забезпечувати високу економічну ефективність діючих агроформувань інтеграційного типу, досягти високого рівня диверсифікації діяльності, забезпечити перехід до індустріального типу виробництва, з другого боку, стримують їх через економічний егоїзм вертикально інтегрованих структур відносно малого та середнього бізнесу, зокрема фермерства, як домінуючої форми організації виробництва в більшості країн світу, зокрема в рамках САП ЄС;

4. Вертикально інтегровані структури в аграрному бізнесі впливають на соціально-економічні та політичні процеси в країні та світі, забезпечуючи виробництво конкурентоспроможної продукції, комплексний підхід до виробничої діяльності, лібералізацію зовнішньоекономічних відносин, формування цивілізованого ринку землі. Ефективність функціонування суб'єктів вертикально інтегрованого типу залежить від комплексу факторів, серед яких прибуток, значна частка якого у вертикально інтегрованій структурі формується на основі доданої вартості, інвестиційної привабливості і можливостями виходу на зовнішній ринок. Представлені методики оцінки економічної ефективності (метод ланцюгів створення доданої вартості, методика диверсифікації, методика розрахунку ефективності експортних операцій, методика визначення інвестиційної привабливості) свідчать про переваги методу EVA (Economic Value Added – економічна додана вартість) у зв'язку з тим, що він є доступним для здійснення розрахунку та подальшої можливості обчислення вартості підприємства, а також дозволяє оцінювати ефективність діяльності як підприємства в цілому, так і діяльності окремих його підрозділів. Даний метод виступає показником якості управлінських

рішень та не виключає використання інших методик для оцінки економічної ефективності вертикально інтегрованих структур.

5. Регіональні відмінності у моделях вертикально інтегрованих структур, які формують глобальний профіль вертикальної інтеграції в аграрному бізнесі, набирають своєї ваги в світі та підсилені пріоритетами й уподобаннями споживачів, прагнуть до найкращих інноваційних, екологічних, етичних і управлінських практик, що надало можливість для розробки сценаріїв у формуванні окремих частин ланцюгів створення вартості у сільськогосподарському виробництві, в основу чого покладено вертикалізацію агробізнесу, сутність якої має сталий глобальний контент, тобто передбачає процес поєднання в рамках однієї компанії кількох стадій виробництва, традиційно здійснюваних окремими підприємствами;

6. Загальною закономірністю розвитку вертикальної інтеграції в глобальному агробізнесі є гібридність утворюваних бізнес-структур, параметри яких варіюються в діапазоні полярно-протилежних моделей – від незалежного фермерства до становлення агрокомпаній з великими активами. Незалежно від національних/регіональних умов, стратегії вертикалізації мають адаптивний характер, сприяють нівелюванню ризиків і протиріч конкурентного ринку, а також забезпечують оптимальні можливості для реалізації компліментарних бізнес-інтересів виробників та сталості сільського господарства. Ключовими тенденціями вертикалізації агробізнесу в глобальному середовищі визначено домінування контрактаційної форми інтеграції; відведення ролі ініціаторів у взаємовідносинах здебільшого несільськогосподарським компаніям; множина форматів у сучасній “архітектурі” функціонування інтегрованих структур; пріоритетизація побудови цілісних ланцюгів створення доданої вартості; масштабність поширення, але не універсальність застосування з-поміж існуючих моделей ведення агробізнесу. Доведено, що попри множину переваг вертикалізації глобального агробізнесу та прогресивність результатів цього процесу у ринковому, технологічному та соціальному сенсі, однозначність його

позитивного впливу є дискусійною, в першу чергу через ємність екологічних наслідків для екосистеми.

7. В галузі сільського господарства вертикально інтегровані структури демонструють можливості масштабування бізнесу та різнобічної диверсифікації, акумуляцію виробничих, інноваційних та людських ресурсів. Відповідно на фоні глобалізації і сучасних тенденцій міжнародної торгівлі, а отже відносно високого рівня ефективності виробництва, зростають вимоги до якості продовольства, безпечності та інноваційності агропромислової продукції, що відображається на експортній орієнтації підприємств. Частка виручки від експорту у складі консолідованого чистого доходу окремих агрохолдингів впродовж 2016-2021 рр. становила від 44,4 до 97,6 %, що свідчить про необхідність пошуку додаткових ринків збуту зі сприятливою кон'юнктурою. В умовах військової агресії ця проблема значно поглиблюється у зв'язку з гальмуванням та перекриттям зернових коридорів РФ. Водночас, базуючись на результатах кореляційної матриці залежності експортної активності агрохолдингів, можна виділити основні чинники, які підсилюють експортну орієнтацію підприємств: капіталоозброєність агрохолдингів, прибутковість земель, нарощення оборотності власного капіталу, збільшення обсягів чистого доходу та інші. Активність розвитку експортної орієнтації агрохолдингів в основному базується на сировинній спеціалізації, що робить експортерів надзвичайно залежними від кон'юнктурних змін зовнішнього ринку, оскільки попит на сировинні товари є непостійним і характеризується значною ціновою волатильністю.

8. Сповільнення темпів бізнес-процесів та інвестиційних потоків внаслідок сукупності явищ глобального характеру, пандемії, військової агресії з боку РФ призвели до зниження показників дохідності та ефективності економічної діяльності вертикально інтегрованих структур. В цих умовах бізнес-структури аграрного бізнесу активно імплементують антикризові стратегії діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках. Стратегічним напрямом розвитку вертикально інтегрованих структур є інтеграція та оптимізація їх позиції у

глобальних ланцюгах доданої вартості, синергетичний ефект яких проявляється у економічному зростанні, покращенні інвестиційного клімату та припливі іноземних інвестицій в економіку країни, розвитку компетентного менеджменту і зміцнення договірної дисципліни, удосконаленні виробничої інфраструктури.

9. За допомогою економіко-математичних методів дослідження доведено, що незважаючи на наявність досить потужного виробничо-фінансового та інноваційного потенціалу, перспективи розвитку аграрних вертикально інтегрованих структур формуються переважно під дією факторів не стратегічного, а короткострокового характеру (цін на сільськогосподарську продукцію на світовому ринку та оборотні засоби (добрива, засоби захисту рослин, паливо), обсягів та умов отримання кредитів, як правило короткострокових). З огляду на це, управління розвитком вертикально інтегрованих структур повинно здійснюватися по-перше, на двох рівнях (підприємство-держава) із застосуванням взаємопогоджених інструментів, таких як: активізація інноваційної діяльності, позиціонування у глобальних та національних ланцюгах доданої вартості, інтеграція з малими та середніми виробниками аграрної продукції на засадах конвергенції, активне антикризове управління та, по-друге, в рамках Цілей сталого розвитку, відповідність яким є об'єктивною умовою сучасного соціально- та екологічноорієнтованого аграрного бізнесу.

ДОДАТКИ

Анкета

Метою анкетування є ідентифікація пріоритетних факторів, що визначають перспективи та напрями розвитку суб'єктів аграрного бізнесу

Анкета анонімна

Вкажіть організаційно-правову форму вашої діяльності

Господарське товариство

Приватне сільськогосподарське товариство

Фермерське господарство

Державне підприємство

Сільське домогосподарство

Вкажіть спеціалізацію Вашого підприємства (рослинництво):

зернові

технічні

овочівництво

інше

Вкажіть спеціалізацію Вашого підприємства (тваринництво):

Скотарство

Свинарство

Вівчарство

Птахівництво

інше

Чи є Ви учасником (членом) в діяльності вертикально інтегрованих підприємств

Ні

Так (корпоративні права підприємства викуплені)

Так (співпрацюю при вирощуванні с.г. культур)

Так (співпрацюю при вирощуванні с.г. культур та їх реалізації)

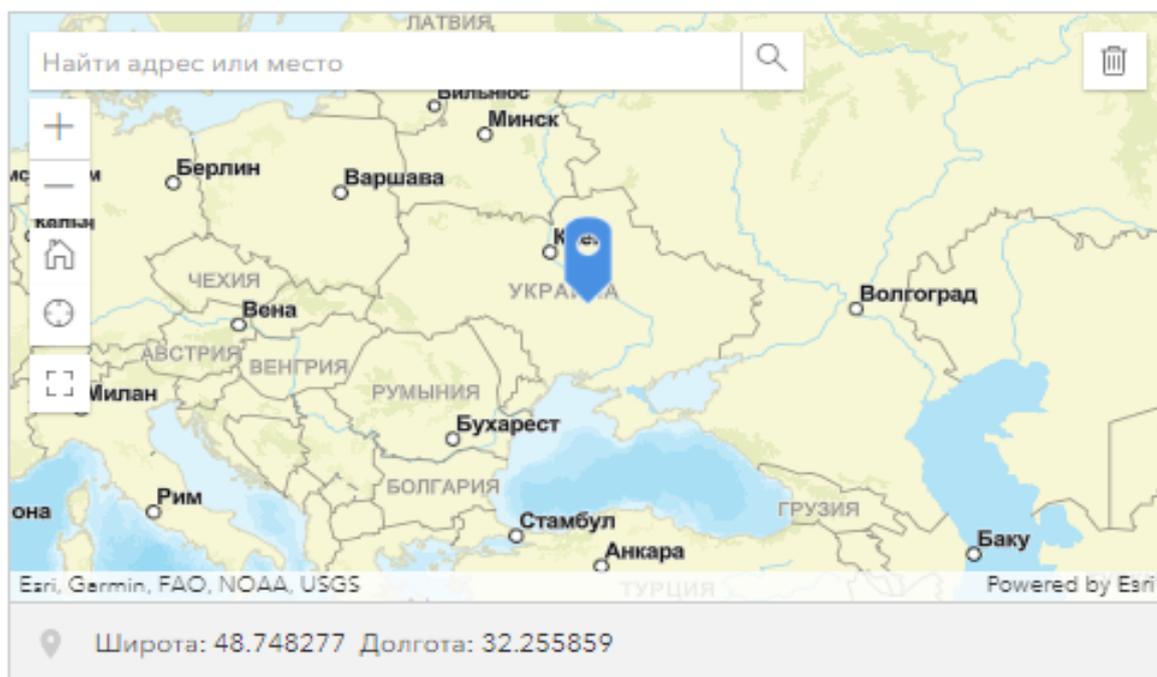
Так (інше)

Позначте приблизний регіон здійснення господарської діяльності

* з точністю до району

** інформація буде використана для ідентифікації агрокліматичної зони Вашої діяльності

*** або вкажіть в наступному полі область і район



або вкажіть в наступному полі область і район (адміністративні райони до 2019 року)

Виберіть найбільш важливі фактори, що впливають на прийняття рішення про вирощування тієї чи іншої культури

Проранжуйте вагомість впливу ринкових факторів на Вашу діяльність

Ціна внутрішня

Ціна на фактори виробництва

Ціна зовнішня

Вартість кредитних ресурсів

Наявність ріелторських організацій

Сбросить

Проранжуйте вагомість впливу технологічних факторів на Вашу діяльність

Наявність в регіоні сервісних організацій з технічного забезпечення

Технологія вирощування

Наявне технічне забезпечення підприємства

Наявність в регіоні сервісних організацій з ремонтного забезпечення

Наявність в регіоні сервісних організацій з забезпечення ЗЗР, добрива

Сбросить

Проранжуйте вагомість впливу інституційних факторів на Вашу діяльність

Система оплати праці

Загальна система оподаткування

Запровадження ринку землі

Державні субсидії

Сбросить

Проранжуйте вагомість впливу державного регулювання на Вашу діяльність

Експортні тарифи

Міжнародні торговельні угоди

Імпорні тарифи на фактори виробництва

Імпорні тарифи

Сбросить

Проранжуйте напрями реалізації виробленої продукції у 2020 році

Зберігаємо на спеціалізованих елеваторах

Продаємо прямо з поля

Зберігаємо на спеціалізованих елеваторах, що входять в структуру холдинга

Прямий експорт

На корм тваринам

Продаємо спеціалізованим елеваторам

Зберігаємо на підприємстві

Продаємо після очистки посередникам

[Сбросить](#)**Проранжуйте, для чого Ви вирощуєте продукцію рослинництва**

Забезпечення тваринницького напрямку кормовою базою

Розвиток сільських територій

Отримання пирбутку

Прямий експорт

Утримання підприємства на плаву

На корм тваринам

Виплата відсотків по кредиту

Не маю відповіді

**Вхідна інформація для формалізації моделі впливу зміни вартості
виробничих ресурсів на показник ЕВІТДА на 1 га**

Назва	Показники в цінах 2008 р., тис. грн					
	Оплата праці	Відрахування на соціальні заходи	Матеріальні витрати	Амортизація	Інші витрати	ЕВІТДА грн на 1 га
Шифр	LP	Soc	Mat	Dep	Oth	ЕВІТДА_ha_d
2008	3862205	931915,4	25621407	2121433	6194448	1752,763
2009	3754060	1126802	26574506	2660576	6439833	1703,932
2010	4318091	1548820	33118166	2988780	8269284	1459,823
2011	6243440	2020906	48210809	3807655	10382218	1253,145
2012	8529171	3125542	58359167	5153700	15086088	1239,518
2013	6500820	2389640	60402635	5391302	16873330	924,901
2014	7777668	2956115	77282053	6786621	20635402	1189,727
2015	7963100	2772000	1,09E+08	7527900	28544000	1020,300
2016	9972400	2234700	1,33E+08	10245700	39909700	851,025
2017	13246732	2847983	1,42E+08	14046664	66364895	888,898
2018	15874090	3483690	1,53E+08	18459796	77535723	938,581
2019	16113850	3574691	1,53E+08	20837165	1,12E+08	982,259
2020	16850418	3689806	1,31E+08	23224277	1,1E+08	420,646

Додаток В

Вхідна інформація для формалізації моделі впливу ціни на світовому ринку на основні види сільськогосподарської продукції, що експортуються з України, на показник ЕВІТДА на 1 га

Назва	Світові ціни, дол/тону						
	Пшениця	Ячмінь	Кукурудза	Насіння сої	Олія сої	Насіння соняшнику	Олія соняшнику
Шифр	WH	BA	CO	SB	SO	UM	UO
2008	278	188	173	422	826	177	837
2009	217	148	162	429	924	228	956
2010	301	253	275	549	1306	241	1404
2011	305	272	285	562	1240	217	1254
2012	297	297	299	551	1098	304	1189
2013	318	246	203	521	950	252	929
2014	272	207	172	407	778	231	850
2015	215	176	164	396	774	205	849
2016	194	158	156	404	848	178	807
2017	228	190	160	403	822	224	776
2018	234	220	169	370	712	324	672
2019	214	180	167	380	736	271	694
2020	205	170	149	380	643	289	635

Джерело: <https://agmemod.eu/> , <https://www.uswheat.org/market-information/price-reports/>

Додаток Г

**Вхідна інформація для формалізації моделі впливу ціни на світовому
ринку на основні засоби виробництва у сільському господарстві на
показник ЕВІТДА на 1 га**

Показник	Обсяги імпорту, тис. дол. США			
	Трактори, за винятком тракторів товарної позиції 8709	Машини або механізми для збирання, обмолоту сільськогосподарських культур; газонокосарки та сінокосарки; машини для сортування яєць, плодів або інших сільськогосподарських продуктів, крім машин 8437	Інсектициди, родентициди, фунгіциди, гербіциди, дезінфекційні засоби	Машини для роботи з насінням, зерном чи сухими бобовими культурами, крім машин, що використовуються на сільськогосподарських фермах
Шифр	Tr	Com	Yad	Tok
2008	278	188	173	422
2009	217	148	162	429
2010	301	253	275	549
2011	305	272	285	562
2012	297	297	299	551
2013	318	246	203	521
2014	272	207	172	407
2015	215	176	164	396
2016	194	158	156	404
2017	228	190	160	403
2018	234	220	169	370
2019	214	180	167	380
2020	205	170	149	380

Джерело: <https://www.trademap.org/Index.aspx>

Додаток Д

**Вхідна інформація для моделювання впливу зміни інституційних факторів
на показник EBITDA на 1 га**

Показник	Сума податків сплачених аграрним сектором*, млн грн	Сума державних субсидій, наданих аграрним товаровиробникам*, млн грн	Мінімальна заробітна плата*, грн/міс	Середня орендна плата**, грн/га	Процентні ставки**, %	Кредити, надані депозитними корпораціями***, тис. грн
Шифр	Tax	Sub	Zp	Rent	proc	loan
2008	160	911	528	180	16	57055
2009	440	977	651	248	17	28426
2010	707	1004	894	316	17	24688
2011	890	1184	962	384	12	26808
2012	1306	1135	1104	452	16	33454
2013	1345	630	1183	520	13	34344
2014	1639	286	1218	960	15	40952
2015	3176	1787	1298	1425	18	55046
2016	1988	1676	1476	2130	19	48494
2017	2773	6047	3200	2741	18	54111
2018	2974	3161	3723	3431	17	60694
2019	3027	2990	4173	3521	17	67366
2020	3525	3677	3680	3506	16	57055

Джерела:

* <http://www.ukrstat.gov.ua/>** <https://land.gov.ua/>*** <https://bank.gov.ua/>

Вхідна інформація для моделювання впливу зміни факторів міжнародних економічних відносин на показник ЕВІТДА на 1 га

Показник	Українські експортні ціни, дол/тонну			
	Азотні добрива*	Фосфатні*	Калійні*	Дизельне паливо*
Шифр	P_N	P_PH	P_K	P_D
2008	303	145	576	860
2009	146	139,5	520	495
2010	194	134	351	681
2011	287	143	434	943
2012	285	115	429	977
2013	276	128	386	970
2014	240	105	293	911
2015	218	70	289	556
2016	174	105	252	433
2017	193	169	251	526
2018	212	249	259	692
2019	228	240	303	649
2020	187	204	288	430

* в перерахунку за 1 тону діючої речовини

Джерела: <https://www.trademap.org>

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації:

1.1. В іноземному науковому періодичному виданні, проіндексованому у базах даних Web of Science Core Collection та Scopus:

1. Mechanisms of state regulation of the agricultural sector in the context of agro policy development / O. Shebanina, H. Skoryk, N. Stovolos, T. Kharchenko, T. Samoilenko, **Ev. Levkovskyy**. *International Journal of Management (IJM)*. 2020. Vol. 11, Issue 7. P. 576–588. DOI: 10.34218/IJM.11.7.2020.053. URL: https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJM/VOLUME_11_ISSUE_7/IJM_11_07_053.pdf. (0,92/0,2 ум. друк. арк.; *Особистий внесок автора*: аналіз параметрів розвитку агробізнесу в контексті полікотворення).
2. Efficiency of the large-scale agri-industrial entities in Ukraine / S. Demianenko, M. Sahaidak, O. Sas, T. Avramenko, **Ye. Levkivskiy**. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2021. Vol. 1, No. 36. P. 179–189. DOI: 10.18371/fcaptr.v1i36.227739. URL: <http://fkd.org.ua/article/view/227739>. (1,06/0,2 ум. друк. арк.; *Особистий внесок автора*: аналіз ефективності та моделювання оптимізації розмірів функціонування крупномасштабних аграрних компаній).
3. State Governance Tools for Environmental Management and Agrarian Business in the Digital Age /A. Obykhod, Y Dorosh, T. Kharchenko, N. Stovolos, **Y. Levkivskiy**, T. Samoilenko. *Estudios de Economia Aplicada*. 2021. Vol. 39, No 3. P. 2–10. URL: <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/issue/view/SUSTAINABLE%20ECONOMICS>. (0,75/0,2 ум. друк. арк.; *Особистий внесок автора*: оцінка впливу агробізнесу на навколишнє природне середовище, огляд зарубіжного досвіду).

1.2. У наукових фахових виданнях України:

4. Зінчук Т. О., **Левківський Є. В.** Корпоративна соціальна відповідальність вертикально інтегрованих структур аграрного бізнесу як умова сталого розвитку. *Економіка АПК*. 2019. № 1. С. 39–49. (1,17/0,6 ум. друк. арк.; *Особистий внесок автора*: обґрунтування змісту КСВ з позиції основних засад сталого розвитку, міжнародних стандартів та принципів; визначення ролі КСВ у якості ресурсу рівня життя і добробуту на сільських територіях; зміна образу бізнес-діяльності з орієнтацією на високий рівень КСВ).
5. Левківський Є. В. Екологічна складова експортної політики підприємств агробізнесу в умовах Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. *Наукові горизонти*. 2019. № 11. С. 23–31. (0,92 ум. друк. арк.).
6. Зінчук Т. О., **Левківський Є. В.** Конвергенція агро-бізнес-структур в новій моделі глобалізаційної економіки. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7/8. С. 5–13. (0,98/0,5 ум. друк. арк.; *Особистий внесок автора*: обґрунтування можливостей адаптації суб'єктів агробізнесу до ефективної інтеграції, переплетіння економічної діяльності, зближення і об'єднання їх потенціалів (конвергенція) з врахуванням впливів процесу глобалізації).
7. Левківський Є. В. Перспективи позиціонування аграрних вертикально інтегрованих підприємств у глобальних ланцюгах вартості. *Бізнес-Інформ*. 2022. № 11. С. 155–161. (0,67 ум. друк. арк.).

2. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

8. Левківський Є. В. Перехід до зеленої економіки – перспективний тренд агрохолдингів. *Органічне виробництво і продовольча безпека* : зб. праць учасників ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (27-28 травня 2021 р.). Житомир : Поліський нац. університет, 2021. С. 262–271. (0,37 ум. друк. арк.).

9. Левківський Є. В. Формування конкурентних переваг агрохолдингів. *Теоретичні і практичні засади забезпечення сталого агровиробництва та соціально-економічного розвитку сільських територій в умовах інноваційної економіки* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (20 травня 2021 р.). Харків : Харківський нац. аграр. університет ім. В. В. Докучаєва, 2021. С. 23–26. (0,20 ум. друк. арк.).

10. Левківський Є. В. Особливості формування експортного потенціалу аграрних вертикально інтегрованих структур. *Пріоритетні напрями розвитку економіки: наукові дискусії* : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф. (27 квітня 2021 р.). Житомир : Поліський нац. університет, 2021. С. 53–59. (0,32 ум. друк. арк.).

11. Levkivskiy Y. Benefits of Agricultural Vertically-Integrated Companies from Integration in the Global Value-Chains. *Socio-Economic Challenges* : Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Sumy, October 26–29, 2021. Sumy : Sumy State University, 2021. P. 51–53. (0,13 ум. друк. арк.).

12. Левківський Є. Конвергенція аграрних бізнес-структур різного рівня масштабування у рамках ланцюгів формування доданої вартості. *100-річчя Поліського національного університету: здобутки, реалії, перспективи* : зб. праць учасн. Міжнар. наук.-практ. конф. (22–23 вересня 2022 р.). Житомир : Поліський нац. університет, 2022. С. 291–294. (0,22 ум. друк. арк.).

3. Опубліковані праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

13. Левківський Є. В. Вертикально інтегровані структури як ефективний метод ведення аграрного бізнесу в зарубіжних країнах. *Сталий розвиток сільських територій* : монографія / за ред. Т. Зінчук, Ю. Романаускаса. Клайпеда : Вид-во Клайпедського університету ; Київ : Центр учбової літератури, 2019. С. 415–420. (0,65 ум. друк. арк.).

Апробація результатів дисертаційної роботи

№ п/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Тип участі
1	IX Міжнародна науково-практична конференція	Органічне виробництво і продовольча безпека	Житомир : Поліський національний університет, 2021	очна
2	Всеукраїнська науково-практична конференція	Теоретичні і практичні засади забезпечення сталого агровиробництва та соціально-економічного розвитку сільських територій в умовах інноваційної економіки	Харків : Харківський національний аграрний університет ім. В. В. Докучаєва, 2021	дистанційна
3	Міжнародна науково-практична конференція	Пріоритетні напрями розвитку економіки: наукові дискусії	Житомир : Поліський національний університет, 2021	очна
4	Міжнародна науково-практична конференція	Соціально-економічні виклики	Суми : Сумський державний університет, 2021	дистанційна
5	Міжнародна науково-практична конференція	100-річчя Поліського національного університету: здобутки, реалії, перспективи	Житомир : Поліський національний університет, 2022	дистанційна



ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

бульвар Старий, 7, м. Житомир, 10008; тел.: (0412) 47-13-56; тел./факс: (0412) 47-21-45
E-mail: mail@polissiauniver.edu.ua; www.polissiauniver.edu.ua, код згідно з ЄДРПОУ 00493681

від 05.09.2023 № 4095/01.17

на № _____ від _____ 20__

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
здобувача ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка
(галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки)
Левківського Євгенія Володимировича

Довідка видана про те, що результати дисертаційного дослідження Левківського Є.В. на тему: *“Розвиток вертикально інтегрованих структур аграрного бізнесу в умовах глобалізації”* враховані при здійсненні освітнього процесу в Поліському національному університеті.

Зокрема, при викладанні дисципліни *“Глобальна економіка”* використовується методики та приклади формування моделей глобального профілю вертикальної інтеграції. В лекційних курсах знайшли відображення питання світової практики інтеграційних процесів в агробізнесі, мотивуючі соціально-економічні та етичні чинники вертикалізації, які формують ланцюг створення доданої вартості, бізнес-кейси зворотної вертикальної інтеграції в агробізнесі США та інших країнах світу.

В процесі вивчення дисципліни *“Міжнародна торгівля”* при розкритті теми: *“Міжнародні організовані ринки”* набули розповсюдження тенденції формування геоекономічної стратегії розвитку аграрного сектору в умовах ринкової економіки. Викладання дисципліни *“Міжнародні економічні відносини”*, а саме теми: *“Міжнародний бізнес як форма МЕН”* передбачає включення запропонованої автором методики конвергенції, в основу якої покладено принцип солідарності, поєднання інтересів агропідприємств різних організаційно-правових форм на інституційно-організаційних засадах. При вивченні дисципліни *“Соціальна відповідальність у міжнародному бізнесі”* використовуються авторські підходи щодо принципів соціальної відповідальності в агробізнесі, зокрема при вивченні теми: *“Корпоративна соціальна відповідальність вертикально інтегрованих структур аграрного бізнесу”*.

Ректор університету



Олег СКИДАН



ЖИТОМИРСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ЖИТОМИРСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ АГРОПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ
ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

вул. Мала Бердичівська, 25, м. Житомир, 10014, тел. (0412) 47-38-83
www.economy-zht.gov.ua E-mail: office@aprdep.zht.gov.ua Код ЄДРПОУ 02741433

Від 01.09 2023 № 08/1352/0/2-236 На № _____ від _____ 20____

ДОВІДКА

про впровадження
результатів дисертаційної роботи
Левківського Євгенія Володимировича
на тему: **“Розвиток вертикально інтегрованих структур аграрного бізнесу
в умовах глобалізації”**

Довідка видана у підтвердження того, що результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету Левківського Євгенія Володимировича позитивно схвалені Департаментом агропромислового розвитку та економічної політики Житомирської обласної державної (військової) адміністрації та були використані при розробці Програми економічного і соціального розвитку Житомирської області на 2023 рік, а саме при розробці розділу 3 “Шляхи розв’язання головних проблем та завдання соціально-економічного розвитку у 2023 році”, зокрема його пунктів: п. 3.1.3 “Зовнішньоекономічна діяльність та міжнародне співробітництво”, п. 3.1.7. “Інформатизація та цифровий розвиток” та п. 3.2.2 “Сільське господарство”.

Практичний інтерес представляють рекомендації щодо удосконалення логістичних напрямів експортоорієнтованої сільськогосподарської продукції підприємствами - суб’єктами зовнішньоекономічної діяльності та використання досвіду окремих країн світу щодо моделей вертикалізації, які дозволяють ефективно використовувати наявний виробничо-технічний, технологічний та природно-ресурсний потенціал із урахуванням інноваційних підходів до здійснення господарської діяльності в аграрному бізнесі.

Обґрунтовані стратегічні напрями формування ланцюгів доданої вартості у регіональному розрізі можуть бути використані у практичній діяльності великомасштабних сільськогосподарських підприємств.

Директор

Наталія АРЕНДАРЧУК



ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО “ГАЛЕКС-АГРО”

вул. Мічуріна, 33, с. Стрисва
Новоград-Волинського району
Житомирської області
11777, Україна
e-mail: galex.agro@gmail.com
факс: (+38 04141) 2-13-73
тел. (+38 04141) 5-33-21

вих. № 215
від 01.09.2023

ДОВІДКА

про впровадження
результатів дисертаційної роботи
Левківського Євгенія Володимировича
на тему: “Розвиток вертикально інтегрованих структур аграрного
бізнесу в умовах глобалізації”

Дана довідка засвідчує вагомість результатів наукового дослідження Левківського Євгенія Володимировича на тему: “Розвиток вертикально інтегрованих структур аграрного бізнесу в умовах глобалізації” в контексті практичних рекомендації щодо зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств, які функціонують у формі аграрних холдингів. Зокрема заслуговують на увагу та використання при стратегічному плануванні соціально-економічного розвитку підприємства такі рекомендації здобувача, як: - методика визначення економічної ефективності (метод ланцюгів створення доданої вартості, метод диверсифікації діяльності); - прийоми аналізу для здійснення кількісної оцінки вертикальної інтеграції на рівні агропромислового підприємства; - підходи до управління експортними ресурсами підприємства; - пропозиції щодо консолідації та спільної діяльності на умовах конвергенції аграрних підприємств різних організаційно-правових форм, а саме фермерства та вертикально інтегрованих структур холдингового типу.

Пропозиції автора науково обґрунтовані, носять як методичний, так і прикладний характер та будуть взяті підприємством до практичного використання при формуванні та експорті поставок вирощеної та виробленої продукції.

Генеральний директор  **Олександр ЮЩЕНКО**



