

УДК 338.436/637.52

О.М. Буднік

к.е.н.

Житомирський національний агроекологічний університет

## ФОРМУВАННЯ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

*У статті досліджено процес становлення та розвитку підприємницьких структур. Вивчено питання функціонування вертикально інтегрованих підприємницьких формувань, можливість їх диверсифікації та диференціації. Обґрунтовано необхідність всебічного поширення вертикальної інтеграції для сільськогосподарських товаровиробників. У контексті дослідження розглянуто приклад діяльності вертикально інтегрованого комплексу з виробництва курячого м'яса.*

### Постановка проблеми

Суть аграрних перетворень зводиться до створення реального господаря землі та відродження підприємницької діяльності в аграрній сфері. Основою таких змін стало виникнення різних структур ринкового типу, що функціонують на засадах приватної власності на землю та майно. Проте, зважаючи на нерівні умови старту та становлення нових форм господарювання, вони не мають змоги конкурувати між собою та забезпечити зростання ефективності аграрної економіки. З огляду на це, стала очевидною потреба надання підтримки новоствореним агроформуванням. Сприяти активізації підприємницької діяльності та комерційній ініціативі може всебічне поширення виробничої інтеграції, що забезпечить сільськогосподарським товаровиробникам можливість брати участь у великомасштабних ринкових операціях та отримувати вигоду.

### Стан вивчення проблеми

Питаннями розробки вертикально інтегрованих формувань, диверсифікації та глобалізації підприємницької діяльності, диференціації ринку займаються О. Виханський, П. Дойль, В. Зіновчук, М. Малік, О. Могильний, А. Дж. Стрикленд, А. Сумець, П. Саблук А. Томпсон та ін. Однак недостатньо вивченими залишаються питання необхідності структуризації аграрного сектору шляхом налагодження співпраці різних форм підприємництва на засадах вертикальної інтеграції. Це зумовлює необхідність подальшого дослідження даної проблеми.

### Мета дослідження

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні важливості структуризації аграрного підприємництва, що спрямована на створення умов для реалізації економічного потенціалу аграрних підприємств, забезпечення їх взаємодії і в

перспективі сприятиме їх адаптації та успішному функціонуванню у конкурентному ринковому середовищі.

### **Об'єкт та методика дослідження**

Об'єктом дослідження є процес становлення підприємницьких структур у Житомирській області. Вивчення даного питання ґрунтується на використанні специфічних методів і прийомів економічного дослідження. Основою дослідження є діалектичний метод пізнання, системний підхід до вивчення процесів, що відбуваються у сфері функціонування аграрного сектору економіки; абстрактно-логічний метод використано при обґрунтуванні доцільності структуризації аграрного сектору; монографічний метод застосовано при виборі прикладу діяльності вертикально інтегрованого комплексу.

### **Результати дослідження**

Для пореформеного етапу розвитку аграрного сектору національної економіки характерно формування „критичної маси” незалежних підприємств, сформованих в умовах плюралізму вибору їх організаційно-правового статусу, на засадах приватної власності на землю та майно. Проте їх становлення і функціонування ускладнюється через перешкоди, пов'язані з дезінтеграційними і деструктивними процесами в системах постачання, збуту, аграрного сервісу тощо, що мали місце під час докорінних політичних та економічних змін курсом на побудову принципово нової економічної системи. Наслідки економічної „ізолюваності” реформованих та новостворених підприємств стають особливо відчутними через недостатньо виважену аграрну політику уряду, що часто зазнає змін під впливом політичної кон'юнктури, неконтрольовану експансію непродуктивного посередницького бізнесу, диспаритет цін на промислову та сільськогосподарську продукцію, а часом і дискримінацію інтересів аграрних підприємств.

Перспективною слід вважати взаємодію аграрних підприємств, які повинні стати ланками цілісного ланцюга, тобто утворити життєздатні, динамічні та повністю ними контрольовані структури. В контексті даного дослідження цей процес названо формуванням підприємницьких структур або структуризацією аграрного підприємництва. *Під підприємницькою структурою слід розуміти утворення, яке об'єднує аграрні підприємницькі формування (підприємства та господарства) з метою забезпечення їх функціонування в єдиній та взаємопов'язаній системі, координації зусиль та дій, спрямованих на захист фінансово-економічних, правових, соціальних та інших інтересів сільськогосподарських товаровиробників при збереженні їх незалежності.*

Необхідність структуризації викликана об'єктивними умовами ринкової трансформації аграрного сектору, до яких, насамперед, належать: негативні наслідки деструктивних процесів в економіці, що мали місце під час докорінної зміни економічної системи; посилення агресивності підприємницьких структур, що діють у сільському господарстві, але належать до інших галузей економіки

(промислові та енергопостачальні корпорації, торгівля, банківський сектор та ін.); принципова зміна ролі держави у забезпеченні умов функціонування агропромислового комплексу.

Обґрунтовуючи необхідність формування підприємницьких структур, слід зауважити, що структуроутворюючі процеси повинні охопити всі сільськогосподарські підприємства незалежно від їх правового статусу, форми господарювання, розмірів, кількості засновників (власників), тривалості існування, рівня економічного розвитку, фінансового стану тощо (рис. 1). Створення підприємницької структури спрямоване на забезпечення економічної стійкості її первинних елементів (підприємств та господарств), їх конструктивну співпрацю, посилення конкурентоспроможності і ринкової влади, формування механізмів управління ризиком, координації дій (у межах антимонопольного законодавства), зниження трансакційних витрат.

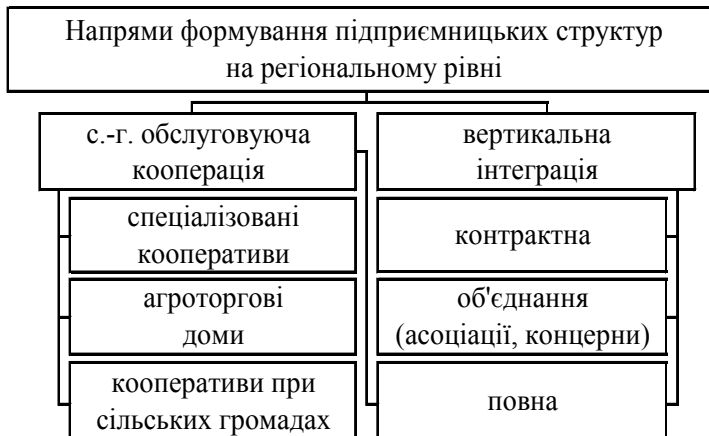


Рис. 1. Перспективні напрями розвитку підприємницьких структур

Ключове вирішальне значення в структуризації підприємницької діяльності відіграють інтеграційні процеси. У процесі формування сприятливого підприємницького середовища в сільському господарстві найважливішим пріоритетом розвитку міжгалузевих відносин повинно стати посилення вертикальних інтеграційних процесів, що передбачають поступове залучення аграрних підприємств в інші, суміжні сфери маркетингових ланцюжків руху сільськогосподарської продукції та надходження засобів виробництва.

Інтеграція підприємств різних форм господарювання з переробними підприємствами сприятиме встановленню між ними стабільних організаційних і економічних зв'язків у сфері переробки сільськогосподарської сировини та її реалізації. Це забезпечить, по-перше, надходження прибутку сільськогосподарським товаровиробникам з тих сфер, де оборот капіталу є швидшим і

норма прибутку вищою, ніж у сільському господарстві (переробна галузь, торгівля, сервісне обслуговування). По-друге, знизить залежність сільськогосподарських товаровиробників, підприємств та їх об'єднань від різного роду ринкових партнерів (постачальників, переробників, трейдерів тощо) й особливо тимчасових та випадкових торгових посередників. По-третє, формування на основі вертикальної інтеграції цілісних маркетингових систем відкриє можливості зменшення витрат, що зробить підприємницький сектор конкурентоспроможним.

Розвиток підприємницької ініціативи в сільському господарстві на рівні підприємств вертикального типу інтеграції є специфічним для України, оскільки він повинен змінити неефективні господарства, максимально зберегти створені на основі приватної власності на землю та майно підприємницькі структури, виробничу і соціальну інфраструктуру, кадри та забезпечити високу мотивацію праці. Інтеграційна модель за своїм змістом є похідною від кооперативної. За кооперативною моделлю кооперуються, як правило, однотипні підприємства однієї галузі (наприклад, сільськогосподарські), а за інтеграційною – вже різних галузей (наприклад, сільськогосподарські підприємства з підприємствами м'ясної або молочної промисловості, матеріально-технічного постачання тощо). Тобто якщо за кооперативною моделлю сільськогосподарські підприємства можуть створити, наприклад, товариство-м'ясокомбінат, то за інтеграційною – останнє створюється на базі діючого м'ясокомбінату, який також буде учасником товариства [2, с. 294].

Враховуючи зазначене, розглянемо приклад діяльності вертикально інтегрованого комплексу з виробництва курячого м'яса – ВАТ «Миронівський хлібопродукт». Зазначене акціонерне товариство є одним з лідерів агропромислового комплексу України, що працює на вітчизняному ринку з 1998 року. На сьогодні це вертикально інтегрований комплекс із 19 підприємств, який об'єднує виробничі потужності всього технологічного ланцюга м'ясного виробництва – від вирощування та виробництва кормів, вирощування великої рогатої худоби та домашньої птиці до переробки і реалізації готової продукції.

Основним принципом діяльності групи підприємств ВАТ «Миронівський хлібопродукт» є постійне забезпечення високого рівня якості продукції на всіх ланках технологічного ланцюга – від моменту обробки сировини до реалізації готової продукції. Діяльність компанії почалась зі створення у 1998 р. АТЗТ «Миронівський хлібопродукт», яке отримало контрольний пакет акцій у ВАТ «Миронівський завод з виготовлення круп і комбикормів» («ЗВКК»). Створений у результаті приватизації заводу з виробництва круп, ЗВКК став першим важливим виробничим членом групи «Миронівського хлібопродукту», зробивши компанію одним із провідних вітчизняних зерноторгових підприємств в Україні у 1999–2000 роках. Одним з основних напрямів роботи компанії було виробництво м'яса птиці, розпочате на виробничих потужностях ДП «Перемога Нова» [5].

У 2001 р. «Миронівський хлібопродукт» припиняє свою діяльність як зернотрейдер і зосереджується на виробництві м'яса птиці з поступовою інтеграцією всього виробничого процесу в межах компанії. У 1999–2001 рр. сфера діяльності «Миронівського хлібопродукту» була значно розширена в результаті придбання і створення українських компаній, що функціонують у різних сегментах комерційного виробництва м'яса птиці. Протягом цього періоду до групи компаній «Миронівський хлібопродукт» приєдналися птахофабрики ЗАТ «Дружба Народів Нова» та ЗАТ «Оріль-Лідер».

Для створення повного інтеграційного комплексу до «Миронівського хлібопродукту» приєдналися виробничі потужності двох племінних птахофабрик (ТОВ «Старинська птахофабрика» та ТОВ «Шахтарська Нова»). Завдяки інвестиціям та реконструкції «Миронівський хлібопродукт» відновив, модернізував та ввів в експлуатацію виробничі потужності багатьох своїх компаній. З 2001 р. всі птахофабрики «Миронівського хлібопродукту» оснащувалися сучасним обладнанням, упроваджувалася єдина технологія вирощування птиці, до готових продуктів застосовувалися єдині стандарти якості. На початку 2002 р. «Миронівський хлібопродукт» почав упроваджувати на всіх своїх птахофабриках інвестиційний проект із розширення існуючих потужностей, спрямований на подвоєння обсягів випуску готової продукції.

У грудні 2001 р. «Миронівський хлібопродукт» створив торгіву марку «Наша Ряба» для продажу свіжої курятини, яка з'явилася на ринку вже в лютому 2002 р. Через рік компанія впровадила франчайзигову програму для ТМ «Наша Ряба». До кінця 2003 р. було відкрито близько 900 фірмових торгових точок «Миронівського хлібопродукту» у всіх регіонах України виключно для продажу свіжої курятини під ТМ «Наша Ряба». У 2003 р. «Миронівський хлібопродукт» отримав від МФК кредит на суму близько 30 мільйонів доларів США для розширення і модернізації своїх виробничих потужностей. Згодом було укладено другий кредитний договір на суму близько 60 мільйонів. Грошові кошти, отримані в 2006 р., було спрямовано на фінансування інвестиційних проектів зі збільшення виробничих потужностей птахівництва на нових об'єктах [5].

У 2003 р. нові виробничі потужності дозволили структурувати її підприємства в інтегрований комплекс із замкненим циклом м'ясного виробництва, щоб забезпечити максимальний контроль за якістю продукції та її собівартістю. «Миронівський хлібопродукт» безперервно збільшував свою економічну самостійність завдяки власному виробництву комбікормів. Нині до складу ВАТ «Миронівський хлібопродукт» входять 19 підприємств, що розташовані в Київській, Черкаській, Дніпропетровській, Донецькій, Вінницькій, Івано-Франківській, Херсонській областях та АР Крим. Усі підприємства функціонують як єдиний організм, доповнюють один одного, створюючи замкнутий цикл м'ясного виробництва: від вирощування зернових та виробництва комбікормів, вирощування батьківського поголів'я до вирощування курчат-бройлерів, переробки м'яса та дистрибуції.

В останні роки «Миронівський хлібопродукт» запустив декілька нових підприємницьких ініціатив, спрямованих на диверсифікацію своєї діяльності. Зокрема, компанія відкрила ЗАТ «Птахофабрика «Снятинська Нова»», яке спеціалізується на вирощуванні гусячої печінки та гусячого м'яса, а також ТОВ «Агрофірма «Київська»», що спеціалізується на вирощуванні картоплі, пшениці, жита, кукурудзи та на розведенні чистопородної племінної великої рогатої худоби. У 2006 р. на території ЗВКК завершилося будівництво «Миронівського напівфабрикатного заводу» – найбільшого сучасного вітчизняного підприємства з виробництва м'ясних напівфабрикатів, що реалізуються з 2006 р. під ТМ «Легко» [6, 7].

«Миронівський хлібопродукт» працює відповідно до довгострокового стратегічного плану розвитку, який складається з наступних ключових цілей (рис. 2). Згідно з планами компанії Миронівська птахофабрика має стати найбільшим в Україні підприємством з виробництва м'яса птиці. Вона складатиметься з 26 виробничих майданчиків, що дасть змогу вирощувати близько 17 млн курчат-бройлерів одночасно. Повне введення в експлуатацію всіх потужностей підприємства дасть змогу «Миронівському хлібопродукту» збільшити виробництво м'яса птиці близько до 350 тис. тонн. Усі складові проекту повинні запрацювати до 2010 року. Заплановано також значне розширення виробничих потужностей підприємств «Миронівського хлібопродукту».

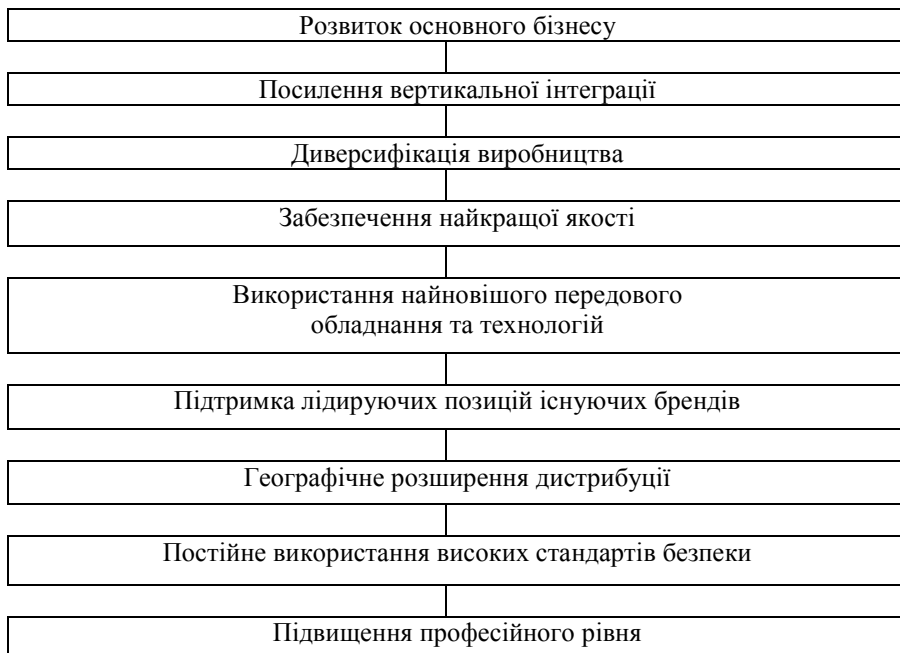


Рис. 2. Ключові цілі стратегічного розвитку ВАТ «Миронівський хлібопродукт»

Отже, з викладеного вище видно, що розвиток вертикальної виробничої інтеграції є перспективним для підприємницьких формувань. Характерною особливістю такої діяльності є централізація капіталу, що, незалежно від економічної кон'юнктури, може спрямовуватися в різні сфери діяльності. Мотиви зазначеної співпраці у сільськогосподарських підприємств виявляються в реалізації наступних переваг: збільшуються масштаби використання ресурсів (виробничих засобів, інвестиційних коштів, трудових ресурсів); значно мінімізується негативний вплив більш стійких та економічно міцних підприємств-конкурентів; забезпечується диверсифікація виробництва; знижується підприємницький ризик; є можливість об'єднання науково-дослідних розробок, їх впровадження, а також інтеграція науки і виробництва.

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

Таким чином, співпраця різних форм підприємництва дозволить створити підприємства, які будуть об'єднувати на добровільних засадах різні суб'єкти господарювання, в результаті чого налагодяться взаємовигідні економічні відносини, ліквідуються малоефективні посередники, утворяться нові дієві ринкові структури. До того ж, зазначені види співпраці будуть вигідні не лише товаровиробникам продукції та переробним підприємствам, але і споживачам, оскільки кінцева ціна товару, що реалізується безпосередньо від виробника до споживача, знизиться. У результаті в перспективі структуризація підприємницького сектору дозволить підвищити його ефективність та стимулювати його подальший розвиток. Використання при цьому переваг вертикальної інтеграції повинно стати стратегічною метою розвитку аграрного сектору.

### **Література**

1. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
2. Основы аграрного підприємництва / за ред. М. Й. Маліка. – К.: ІАЕ, 2000. – 582 с.
3. Сумец А.М. Стратегии роста: отечественный и зарубежный опыт / А.М. Сумец // Маркетинг и реклама. – 2007. – № 7–8. – С. 48–53.
4. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: пер. с англ. / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Изд. объединение ЮНИТИ, 1998. – 320 с.
5. ВАТ «Миронівський хлібопродукт» – [електронний ресурс] – *Режим доступу*: – [www.mirohleb.kiev.ua/](http://www.mirohleb.kiev.ua/)
6. ВАТ «Миронівський хлібопродукт» (прес-реліз) – [електронний ресурс] – *Режим доступу*: [www.mirohleb.kiev.ua/press/releases/2007/19/](http://www.mirohleb.kiev.ua/press/releases/2007/19/)
7. Бізнес-довідник – [електронний ресурс] – *Режим доступу*: [www.mironivskiy-hliboprodukt.business-guide.com.ua/](http://www.mironivskiy-hliboprodukt.business-guide.com.ua/)