

Іжевський П.Г.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Хмельницького національного університету*

Izhevsky P.G.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor Finance, Banking and insurance Department
Khmelnitsky National University*

МІЖФІРМОВА ІНТЕГРАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ АПК УКРАЇНИ – ВІДПОВІДЬ НА ВИКЛИКИ ГЛОБАЛЬНИХ ТРЕНДІВ

INTERCOMPANY INTEGRATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES OF UKRAINE IS A RESPONSE TO THE CHALLENGES OF GLOBAL TRENDS

Анотація. Наукова праця присвячена проблематиці збереження та посилення конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів АПК шляхом міжфірмової інтеграції. Автором розглянуто глобальні тренди виробництва та споживання сільськогосподарської продукції. Акцентовано увагу на сучасному розумінні створення ланцюжка вартості в сільському господарстві та ролі в ньому вертикально-горизонтальних інтеграційних процесів. Проаналізовано основні причини та мотиви створення моделі українських агрохолдингів. Окреслено подальші напрями та перспективи міжфірмової інтеграції підприємств АПК України на основі вертикальних інтегрованих структур.

Ключові слова: агропромисловий комплекс, міжфірмова інтеграція, агрохолдинги, ланцюжок вартості, моделі вертикальної інтеграції.

Вступ та постановка проблеми. Сучасні тенденції світового ринку продовольства характеризуються посиленням попиту на продукцію агропромислового комплексу поряд із посиленням вимог до її якості та ціни, протекціоністською політикою та дотаційністю місцевих сільгоспвиробників в багатьох країнах світу. Сьогодні агропромисловий сектор відіграє важливу роль в українській економіці, а його експортні та бюджетоутворюючі можливості визначають її подальші перспективи. Орієнтація лише на експорт сільськогосподарської сировини без поєднання із наступними в технологічному ланцюжку підприємствами вітчизняного АПК не може забезпечити достатній рівень доданої вартості для ефективності господарювання. Отже, посилення конкуренції на зовнішніх продовольчих ринках вимагає пошуку нових форм організації співпраці в українському АПК, що дадуть можливість його підприємствам бути конкурентоспроможними та розширювати свою присутність на внутрішньому та зовнішньому ринках. Перспективним в напрямі вирішення проблем доданої вартості, забезпечення зростання та експортних можливостей аграрного бізнесу України може стати міжфірмова інтеграція підприємств, яка визначає актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питань функціонування та розвитку міжфірмової інтеграції, кооперативно-інтеграційних процесів в АПК, порівняльних підходів до функціонування інтеграційних сільськогосподарських об'єднань та ланцюжків створення вартості розглядалися в працях В. Гусакова [1], В. Стадник [2], Р. Вільдта, Д. Еліота, Р. Хітчінса [3], Дж. Мітчела, Дж. Кіана [4] та інших сучасних вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів та практиків. Проте поза їхньою увагою залишилися питання необхідності міжфірмової інтеграції підприємств АПК України на тлі сучасних глобальних трендів.

Метою роботи є формування засад забезпечення міжфірмової інтеграції підприємств українського агропро-

мислового комплексу як відповіді на виклики основних тенденцій світового ринку продовольства.

Результати дослідження. Як правило, галузі, пов'язані з сільським господарством, розглядаються як низько технологічні з традиційним підходом в організації та управлінні. Проте глобальні тренди розвитку сільського господарства та агропромислового комплексу, які відстежуються OECD-FAO до 2020 року (уповільнення темпів виробництва за стабільного зростання попиту, помірне зростання цін на сільськогосподарську продукцію, зростаючий експорт з країн, що розвиваються, а також спеціалізація виробництва за конкретними країнами), визначають потребу підприємств АПК в нових інноваційних підходах, зокрема до формування доданої вартості на основі міжорганізаційних зв'язків.

Відповідно до прогнозів OECD уповільнення темпів виробництва торкнеться рослинництва та тваринництва. Водночас країни, що розвиваються, маючи в наявності потенціал підвищення врожайності, будуть залучати інвестиції в аграрний сектор і досягати більш високих темпів зростання. На протигагу уповільненню темпів виробництва у світі очікується щорічний стабільний ріст попиту на продукти, згенеровані сільськогосподарською галуззю, в розмірі 1,8%, який буде забезпечуватися за рахунок зростання населення, урбанізації, поліпшення якості життя, а також, відповідно, зміни структури споживання продуктів харчування. Найбільш високі темпи зростання споживання на душу населення очікуються у Східній Європі та Центральній Азії [5].

Загальне зниження темпів зростання у виробництві продукції рослинництва і тваринництва на тлі стабільного попиту буде супроводжувати помірне зростання цін [5; 6, с. 5].

У прогнозованому періоді (до 2022 року) країни з економікою, що розвивається, внаслідок інвестицій в сільське господарство будуть займати ліву частку експорту серед позицій кормового зерна, рису, олійних культур,

олії, цукру, яловичини, птиці та риби. Внаслідок таких процесів частка розвинених країн на світовому сільськогосподарському ринку буде продовжувати знижуватися, але при цьому вони залишаться основними виробниками пшениці, бавовни, свинини та більшості молочних продуктів. При цьому зростання зернових культур на 57% забезпечать країни, що розвиваються; зростання олійних культур на 2,1% відбудеться за рахунок урожайності; збільшення виробництва цукру досягнуть завдяки орієнтації на індійську та бразильську цукрову тростину. Також з темпами 4,3% за рік збільшиться зростання виробництва етанолу та біодизельного палива, на виробництво яких будуть задіяні 28% відходів цукрового виробництва, 15% олійних культур і 12% фуражного зерна [5].

Проте доля підприємств АПК України на світовому ринку залишається незрозумілою; динаміка експорту продукції за період 2012–2015 років з урахуванням середньозважених світових цін свідчить про низьку конкурентоспроможність його галузей. Так, недостатній рівень конкурентоспроможності та сировинний експорт (до 60%), втрати від диференціації цін призвели до недоотримання Україною експортної виручки від сільськогосподарської продукції в 2014 році у 3,292; у 2015 році – 9,485 млрд. дол. США. Недоотримана від експорту продукції АПК валюта тільки за 2015 рік могла забезпечити переозброєння переробних підприємств комплексу до 80–90%, що дало б змогу довести сільськогосподарську продукцію до стану глибокої переробки. З 2017 року АПК України не буде мати можливості нарощувати обсяги експорту через зниження обсягів виробництва та стримування попиту на сільськогосподарську сировину [7]. В умовах «замороженого» попиту, нарощення експорту продовольчих товарів з України можна досягти, лише підвищивши конкурентоспроможність підприємств АПК за допомогою додаткової ренти, здобутої через створення ланцюжка вартості.

Дослідники стверджують, що в сучасних умовах стійке функціонування можуть забезпечити тільки великі підпри-

ємства, організації та об'єднання, які мають різні форми міжорганізаційної інтеграції (агрокорпорації, союзи, холдинги, сільськогосподарські кооперативи тощо) [1].

Ланцюжки створення вартості в сільському господарстві забезпечуються додаванням цінності до первинної сільськогосподарської продукції (сировини), об'єднавши її з іншими ресурсами, серед яких слід назвати інструменти, кадри, знання, навички, іншу сировину, матеріали або інші первинні продукти. Завдяки проходженню продуктом декількох етапів такого ланцюжка його вартість зростає. Ключовий внесок в аналізі ланцюжка вартості полягає в поняттях «модернізація», «придбання технологічних, інституціональних і ринкових можливостей для підвищення конкурентоспроможності або зрушень у вищезгаданих видах діяльності» [3, с. 4].

Сучасне розуміння розвитку ланцюжка створення вартості в сільському господарстві передбачає оновлення стратегій (табл. 1).

Ланцюжки доданої вартості включають як горизонтальні, так і вертикальні координаційні механізми. Горизонтальна координація передбачає більш високу організацію, як правило, у вигляді певних колективних структур (звичай груп виробників). Вертикальна координація передбачає більш довгострокові відносини, найчастіше між виробниками та переробниками.

Створення ланцюжка вартості вимагає взаємодії багатьох учасників, які забезпечують вхідне постачання, виробництво, переробку, зберігання, оптову торгівлю (зокрема, експорт), роздрібну торгівлю та споживання. Опосередковані учасники виконують функції сервісної підтримки, такі як транспортування, брокерські послуги, обслуговування переробки; підприємства з подібними функціями виконують роль функціональних вузлів. До них відносяться вхідний вузол живлення, вузол виробництва, розподільчі вузли [4].

В Україні часткове створення таких вузлів забезпечили агрохолдинги, що дає змогу відслідковувати в їх межах

Таблиця 1

Сутність стратегій забезпечення ланцюжка створення вартості в сільському господарстві

Назва стратегії	Сутність та основні моменти виконання
Горизонтальна координація	– створення великих організацій і вузлів, найчастіше у сфері виробництва та переробки, колективних структур і об'єднань; – координація та кооперація з іншими виробниками для досягнення ефекту масштабу та скорочення трансакційних витрат; – перший крок для отримання доступу до ринків та інших форм удосконалення; – створення ексклюзиву та вигод (групи виробників самостійно здійснюють підбір в середовищі, де потрібне інституційне членство на основі виключених з причини неспроможності ресурсів суб'єктів ринку).
Вертикальна координація	– організація руху в бік довгострокових відносин між різними вузлами, часто між виробниками та переробниками продукції; – відносини регулюються формальними контрактами, виконавці яких працюють за гарантованими цінами, які нижчі ринкових; – процес повільний і важкий, оскільки передбачає наявність довіри між покупцями і продавцями.
Функціональне оновлення	– зміна зв'язків функцій, які виконуються в процесі створення вартості ланцюжка (тобто збільшення або зменшення кількості чи виду діяльності); виробник виконує деякі функціональні оновлення в процесі виробництва; – додавання нових функцій або стадій у процесі виробництва (наприклад, упаковка продукції для задоволення більш високих вимог покупців).
Оновлення продукту	– підвищення стандартів якості продукції; – процеси модернізації, пов'язані з підвищенням якості, зазвичай вимагають удосконалення процесів виробництва.
Модернізація процесів	– підвищення ефективності ланцюжка створення вартості за рахунок збільшення обсягів випущеної продукції або шляхом зниження витрат на одиницю продукції; – підвищення ефективності може бути досягнуте шляхом удосконалення технологій, застосованих матеріалів або інвестицій.

Джерело: сформовано автором за [4]

ланцюжки вартості. Варто зазначити, що схема створення українських агрохолдингів складалася з декількох етапів. На початковому етапі здійснювалося інвестування вітчизняного або іноземного капіталу в переробну промисловість, як правило, в олієжирову, борошномельну, хлібопекарську, цукрову та м'ясо-молочну. Тобто капітал спрямовувався на переробні виробництва, які могли забезпечити його швидку окупність. В подальшому формувалася система логістики та збуту. Нарешті, накопичення необхідних фінансових ресурсів давало змогу створити власне сільськогосподарське виробництво, засноване на оренді земельних паїв та сучасних мототракторних станціях [8].

Отже, фактично створення ланцюжка вартості здійснювалося за принципом «згори донизу», де переробні підприємства-монополісти АПК прагнули забезпечити на постійній основі своє виробництво якісною сировиною за дешевими трансферними цінами. Оскільки український продовольчий ринок замалий для реалізації обсягу продукції вітчизняних агрохолдингів, а рівень технологічної оснащеності їх переробних підприємств низький, єдиний вихід для них – розбудова логістичних центрів для експорту якісної продовольчої сировини на світові ринки.

Таку спрямованість підтверджують результати опитування керівників найбільших агрохолдингів України, проведені асоціацією «Український клуб аграрного бізнесу», які свідчать про дві групи мотивів, що рухали ними до створення холдингів [9]:

1) першопричиною є доступ до капіталу, ресурсів, товарних ринків;

2) іншими важливими причинами є найкраща позиція на ринку, можливість впливати на інших гравців у виробничому ланцюжку, взаємодоповнюваність іншими видами діяльності засновників агрохолдингу.

Тобто в створенні корпорацій ланцюжок доданої вартості був усунутий з першопричин, що свідчить про малу увагу до додаткової ренти в розбудові їх стратегії. До того ж практично всі агрохолдинги пріоритетом у своїй діяльності ставлять механічне накопичення земельного банку на основі довгострокової оренди, що визначається непрозорим механізмом права власності на землю та мораторієм на її продаж. Така стратегія, на перший погляд, здається безпрограшною.

Дійсно, збільшення земельного ресурсу та сприятлива кон'юнктура дають можливість отримувати прибутки холдингам в галузях, де Україна є одним із світових лідерів. Проте середня рентабельність операційної діяльності великих та середніх підприємств АПК склала в 2016 році лише 2,2% [10]. З одного боку, це є свідченням гарантування ефективності діяльності підприємств, що входять до структури холдингів; з іншого боку, це свідчить про низьку конкурентоспроможність підприємств аграрного сектору та формування більшості агрокорпорацій у вигляді експортних центрів сільськогосподарської сировини з орієнтацією більше на горизонтальну (охоплення однотипних підприємств однакового технологічного циклу), ніж на вертикальну інтеграцію (об'єднання підприємств в технологічний ланцюжок з розширеними можливостями створення додаткової вартості). Таким чином, українським агрокорпораціям необхідно працювати над поглибленням ланцюжка створення доданої вартості на основі міжфірмової взаємодії в межах своєї структури, забезпечувати її зростання у вертикальному напрямі.

Аналіз українських агрохолдингів як вертикально-інтегрованих структур дав можливість виділити чотири типові моделі їх функціонування (табл. 2).

Типовим представником першої української моделі вертикально-інтегрованих структур АПК є група «PLC

Таблиця 2

Типові моделі вертикально-інтегрованих структур в АПК України

Моделі вертикально-інтегрованих структур	Основні характеристики	Типові представники
Великі рільничі господарства з елементами вертикальної інтеграції (№ 1)	Основою бізнесу є землеробство; додатково надають послуги сільськогосподарської техніки, добрив, засобів захисту рослин тощо; виробництво м'яса і молока; малі потужності для переробки сільгоспкультур та виходу готової продукції (наприклад, цукру).	«Ukrlandfarming»
Великі вертикально-інтегровані переробники сільгосппродукції (№ 2)	Основою бізнесу є переробка сільськогосподарської продукції (цукор, рослинна олія, жири, м'ясо птиці тощо); додатково – землеробство; використання землеробства для забезпечення внутрішніх потреб основного бізнесу; зберігання та обладнання для переробки сільгосппродукції забезпечуються на місцях; продукти переробки реалізуються під відомими на місцевому ринку брендами; надлишкова продукція сільгоспвиробництва (землеробства), як правило, експортується.	«Астарта», «Індустріальна молочна компанія», «Сварог Вест Груп», «Миронівський хлібопродукт»
Трейдери сировинної сільгосппродукції з елементами первинної переробки (№ 3)	Основою бізнесу є логістика та продаж сировинної сільгосппродукції; додатково – землеробство; добре розвинена регіональна мережа закупівель та сильні знання ринку ключових сільськогосподарських культур; контроль над перевалкою сільгоспкультур з допомогою елеваторів забезпечують послуги третім особам; основа прибутку – націнка на сільгоспсировину.	«Нібулон»
Вертикально-інтегровані структури з орієнтацією на ланцюжок доданої вартості (№ 4)	Експортно-орієнтовані бізнес-моделі сфокусовані на значенні аккреції на кожній стадії обробки, переробки та маркетинговому процесі; формування платформи виробництва та розвиненої інфраструктури зберігання, знання ринку; наявність власного портового перевантажувального обладнання або наявність сильних переговорних позицій з крупними трейдерами; спрямованість на створення додаткової вартості в технологічному ланцюжку глибокої переробки сільгосппродукції (наприклад, соняшника); сільськогосподарське виробництво є загальним для внутрішніх по відношенню до структури учасників.	«Kernel», «Agrotrade», «Агромарс»

Джерело: сформовано автором за [11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20]

Ukrlandfarming”, в підпорядкуванні якої знаходиться найбільший у країні та восьмий у світі банк родючого чорнозему площею 654 тис. га. Серед головних напрямів бізнесу на 2017 рік слід назвати вирощування зернових культур (38%), виробництво яєць (33%), виробництво м'яса, дистрибуція (16%). Холдинг споживає широкий спектр сировини, матеріалів та послуг, постачання яких забезпечує за допомогою конкурсів та закупівель із укладанням контрактів на довгостроковій основі з пріоритетами мінімізації ризиків, ціни та високої якості [11]. Вертикально-інтеграційна взаємодія між підприємствами холдингу характеризується невисоким ступенем переробки сільськогосподарської продукції та забезпечується спеціалізованими структурами (машинно-тракторними станціями, елеваторами), що обслуговують холдинг та сторонні сільськогосподарські підприємства.

За другою типовою моделлю працюють агрокорпорації «Астарта», «Індустріальна молочна компанія», «Сварог Вест Груп», «Миронівський хлібопродукт». Наприклад, «Миронівський хлібопродукт» входить до ТОП-10 холдингів в Україні за обсягами земельного банку, виробництвом та експортом зернових культур, олії. Проте, основою бізнесу холдингу вважається виробництво, переробка та реалізація курятини, саме тому компанія активно спрямовує інвестиції у власні виробничі потужності, а саме будівництво птахофабрик, елеваторів та потужностей для зберігання готової продукції. До географії експорту продукції компанії належать більш ніж 40 країн Азії, Близького Сходу та Африки. Стратегія розвитку компанії передбачає отримання стабільного доходу на внутрішньому ринку, незважаючи на зменшення купівельної спроможності населення. Водночас глобальна стратегія агрохолдингу передбачає купівлю активів у Європі з метою розширення ринку охолодженої курятини, основна конкурентна перевага полягає у близькості виробництва курятини до ринку її споживання.

Дослідження функціонування корпорацій вказують на те, що «основною умовою збереження цілісності корпорації (як підприємницької одиниці) є наявність ефекту синергії. У разі відсутності синергії така структура деградує, особливо коли зростання корпорації відбувається за рахунок злиття і поглинання» [2].

Отже, як і більшість корпорацій, що є переробниками сільгосппродукції, «Миронівський хлібопродукт» має спрямовувати свої зусилля на поглиблення ланцюжка створення доданої вартості, оскільки синергетичний ефект в даній моделі досягається лише ефектом масштабу.

Найтипівішим представником третьої моделі є вертикально-інтегрований холдинг ТОВ СП «Нібулон», пріоритетами якого є формування та забезпечення логістичної та транспортної діяльності, а саме перевантажувального терміналу, флоту та судноремонтного заводу [19]. Дана інтегрована структура забезпечує логістичний інсорсинг в АПК України, серед напрямів якого традиційно виділяють транспортні послуги, послуги зі зберігання та послуги техніко-технологічного забезпечення аграрного виробництва. Логістика виступає ключовим фактором в стратегії агрохолдингу ТОВ СП «Нібулон», а його вертикальна інтеграція забезпечується схемою «поле-порт» на основі контролю якості сільськогосподарської продукції в процесі її руху. Також корпорація характеризується створенням допоміжного блоку виробництв із забезпечення виробництва сільськогосподарської продукції, а саме демонстраційно-випробувальних полів та виробництва насіння, що забезпечує продовження технологічного ланцюжка «згори донизу». Одночасно за допомогою того, що компанія «Нібулон» є зернотрейдером, вона продовжує технологіч-

ний ланцюжок «знизу доверху». Вважаємо, що компанія не буде прагнути до поглиблення технологічного ланцюжка, оскільки за багатьма показниками займає монополіне становище. Перспективи свого розвитку у «Нібулоні» вбачають у нарощенні торгівлі сільськогосподарської продукцією на зовнішніх ринках та розбудові інфраструктури для збільшення можливостей з її зберігання і транспортування.

До четвертої моделі вертикально-інтегрованих структур АПК в Україні належать агрокорпорації «Kernel», «Agrotrade», «Агромарс», які характеризуються глибоким ступенем переробки сільськогосподарської сировини та бездоганною реалізацією взаємодії між підприємствами холдингу та мережами постачальників сільськогосподарської сировини. Наприклад, диверсифікована агропромислова компанія «Kernel» – найбільший український постачальник соняшникової олії та шроту на міжнародний ринок, а також один із провідних експортерів зерна (частка в експорті становить близько 10%). Компанія «Kernel» виступає сполучною ланкою між невеликими українськими виробниками сільськогосподарської продукції та міжнародними ринками, забезпечуючи даний відрізок зростанням доданої вартості.

Завдяки використанню можливостей вертикальної інтеграції та формуванню ядра компанії в напрямі експортних поставок соняшникової олії та зерна забезпечуються довгострокові конкурентні переваги, а також формування на базі агрохолдингу бізнес-мережі. Таким чином, інфраструктура компанії успішно поєднує українських фермерів (невеликих сільгоспвиробників) з глобальними ринками через ланцюжок експортних поставок зерна на основі мережевої взаємодії. Протягом останніх років агрохолдинг «Kernel» активно інвестує в інфраструктурні об'єкти підтримки АПК, зокрема в підприємства з переробки та зберігання зернових та елеваторів.

Мережева структура ведення бізнесу передбачає операції від закупівлі зернових культур у фермерів або внутрішніх виробництв, перевезенні, їх обробці та зберіганні на основі укладених контрактів, просуванні продукції на міжнародні ринки через власні глибоководні термінали на Чорному морі. Прибутковість бізнесу агрохолдингу «Kernel» визначається не світовими цінами, а фізичною пропозицією та інфраструктурою. Вертикальна інтеграція в цьому випадку дає змогу перенести прибутки з однієї стадії виробництва на іншу шляхом трансфертного ціноутворення, отже, керувати прибутком цілої компанії.

Незважаючи на основні відмінності між моделями вертикально-інтегрованих структур АПК України (за винятком четвертої), їм властиві такі спільні риси:

- значні земельні ресурси (земельний банк, розмір якого активно продовжують нарощувати практично всі учасники, що пояснюється боротьбою за земельний ресурс та періодом накопичення земельних ресурсів у зв'язку з їх дешевизною);
- досить низький ступінь переробки сільськогосподарської продукції;
- орієнтація на зернові та олійні культури з подальшим їх експортом.

Висновки. Таким чином, хоча підприємства агропромислового холдингу взаємодіють між собою на контрактних умовах, в межах вертикально-інтегрованої структури вони обмежені рамками ціноутворення, виконання замовлень тощо. Мережеві вузли найбільших агрохолдингів АПК України переважно базуються на транспортних послугах, послугах зі зберігання та техніко-технологічного забезпечення аграрного виробництва.

Подальші напрями розвитку міжфірмової інтеграції, зокрема вертикально-інтегрованих вітчизняних агро-

холдингів, мають бути реалізовані в зміцненні зв'язків з промисловістю та створенні ініціатив в галузі переробки сільськогосподарської продукції, а також створенні додаткової вартості. Перспективною міжфірмовою інтеграцією може стати нова форма співпраці між вертикально-інтегрованими корпораціями з наявними внутрішньо-контрактними зв'язками та мережами малих сільськогосподар-

ських підприємств у вигляді аграрних кооперативів. Така взаємодія на засадах «мережа – мережа» дасть можливість отримати синергетичний ефект та дасть змогу стати українським агрокорпораціям мережевими вузлами з продукування доданої вартості без значних витрат на розширення власного низькорентабельного сільськогосподарського виробництва.

Список використаних джерел:

1. О кооперативно-интеграционных процессах в АПК и перспективах их развития в отрасли / [В. Гусаков, А. Шпак, Н. Бычков и др.] // Аграрная экономика. – 2013. – № 4. – С. 2–11.
2. Стадник В. Фактори гетерогенності в інноваційній діяльності промислових корпорацій / В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 2. – Т. 1. – С. 74–79.
3. Comparative Approaches to Private Sector Development – a MMW perspective / [R. Wildt, D. Elliott, R Hitchens]. – Bern : The Springfield Centre, 2006 – 31 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.eda.admin.ch/content/dam/deza/en/documents/themen/privatsektorentwicklung/150870-comparative-approaches-private-sector-development_EN.pdf
4. Trading Up: How a Value Chain Approach Can Benefit the Rural Poor / [J. Mitchell, J. Keane, C. Coles]. – London : Overseas Development Institute, 2009 – 94 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/5656.pdf>
5. OECD-FAO Agricultural Outlook 2013-2022 – OECD-Publishing, 2013. – 324 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://dx.doi.org/10.1787/agr_outlook-2013-en
6. Ukraine agricultural market: introductory presentation // Ukraine Agro Valley Association. – 2014 – 63 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ukraineagrovalley.com/site/files/Ukraine_Agriculture_Overview.pdf
7. Губенко В. Зміна моделі соціально-економічного розвитку України / В. Губенко // Економіка та управління АПК. – 2016. – № 1–2. – С. 1–12.
8. Федоренко Я. Розвиток агрохолдингів в Україні в процесі перебудови сільського господарства у XXI столітті / Я. Федоренко // Історія. – 2013. – № 2 (122). – С. 107–111.
9. Гаврилюк А. Агрохолдинги Украины: взгляд изнутри / А. Гаврилюк // Управление Крупным Аграрным Бизнесом. – 2013. – № 3. – С. 11–14.
10. Підсумки-2016: 5 знакових подій в АПК // Аналітичний портал Forbes Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://forbes.net.ua/ua/business/1426233-pidsumki-2016-5-znakovih-podij-v-apk>
11. Офіційний сайт компанії “Ukrlandfarming” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ulf.com.ua>
12. Офіційний сайт компанії «Миронівський хлібопродукт» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.mhp.com.ua>
13. Офіційний сайт компанії «Астарта» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.astartaholding.com>
14. Офіційний сайт компанії «Індустріальна молочна компанія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.imcagro.com.ua>
15. Офіційний сайт компанії «Сварог Вест Груп» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.svarog-agro.com>
16. Офіційний сайт компанії «Агротрейд» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.agrotrade.ua>
17. Офіційний сайт компанії «Агромарс» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.agromars.com.ua>
18. Офіційний сайт компанії «Терра Фуд» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://terrafood.ua>
19. Офіційний сайт компанії «Нібулон» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nibulon.com>
20. Офіційний сайт компанії “Kernel” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kernel.ua>

Аннотация. Научная работа посвящена проблематике сохранения и усиления конкурентоспособности отечественных субъектов АПК путем межфирменной интеграции. Автором рассмотрены глобальные тренды производства и потребления сельскохозяйственной продукции. Акцентировано внимание на современном понимании создания цепочки ценностей в сельском хозяйстве и роли в нем вертикально-горизонтальных интеграционных процессов. Проанализированы основные причины и мотивы создания модели украинских агрохолдингов. Намечены дальнейшие направления и перспективы межфирменной интеграции предприятий АПК Украины на основе вертикальных интегрированных структур.

Ключевые слова: агропромышленный комплекс, межфирменная интеграция, агрохолдинги, цепочка ценности, модели вертикальной интеграции.

Summary. Scientific paper is devoted to the problems of maintaining and strengthening the competitiveness of agribusiness entities through inter-firm integration. The author examines the global trends of production and consumption of agricultural products. The attention is focused on the current understanding of the creation of value chain in agriculture and the role of vertical-horizontal integration processes in it. The paper analyzes the main reasons and motives for the creation and the model of Ukrainian agricultural holdings. The research paper outlines would-be options, patterns and prospects for inter-firm integration of agricultural enterprises of Ukraine on the basis of vertical integrated structures.

Key words: agribusiness, inter-firm integration, agricultural holdings, value chain, models of vertical integration.