

УДК 338.436
JEL F 150

**Н. Скопенко, д-р екон. наук, доц.,
професор кафедри менеджменту
Національний університет харчових технологій**

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В АПК УКРАЇНИ

Визначено особливості розвитку інтеграційних процесів в агропромисловому комплексі України. Дослідження стратегічних переваг для учасників інтеграційної взаємодії дозволило виділити конкурентні переваги, сформовані у сфері технологічного розвитку, забезпечення ресурсами, каналів розподілу. Доведено, що переваги, які отриманні інтегрованими структурами в економіці, з часом можуть стати перешкодами економічного розвитку окремих галузей, регіонів або країни.

Ключові слова: інтеграція; інтеграційні процеси; інтегровані структури; агропромисловий комплекс; конкурентні переваги.

Розвиток економіки як на світовому, так і на національному рівнях, характеризується поширенням інтеграційних тенденцій та посиленням кооперації суб'єктів господарювання. Інтеграція є рушійною силою прогресу, оскільки її підґрунтям є взаємозв'язок організаційних, управлінських, соціальних, інноваційних, технологічних, екологічних та інших складових, що забезпечують узгоджену діяльність технологічного ланцюга від виробництва сировини до реалізації кінцевої продукції.

Сучасні дослідники розглядають теоретичні засади активізації інтеграційних процесів (А. Бутиркін, М. Долішній, О. Корольчук, О. Вільямсон, Н. Чапаєв та інші), проблеми розробки систем управління інтегрованими структурами (С. Авдашева, І. Алексєєв, І. Булеєв, А. Горбунов, М. Кизим, В. Курченко, Г. Мінс, А. Пилипенко, Г. Уманців та інші), аспекти інтеграційної динаміки в площині стратегічного управління (І. Ансофф, П. Готтшалк, П. Друкер, Б. Карлоф, М. Круглов, Г. Мінцберг, В. Пастухова, В. Пономаренко та інші) та конкурентної поведінки (З. Большаков, А. Воронкова, В. Горбатов, Ю. Іванов, Б. Кваснюк, Г. Хамел, К. Прахалад та інші).

Однак, доцільно зауважити, що рівень дослідження інтеграції господарюючих суб'єктів в ринковій економіці є недостатнім: відсутня єдина загальновизнана типологія інтегрованих структур (ІС); не представлений комплекс чинників, що обґрунтовують доцільність інтеграції та напрями підвищення ефективності інтегрованої структури; не розкриті особливості інтеграційних процесів в різних галузях економіки.

Саме тому, питання обґрунтованості формування ІС, визначення їх переваг та проблем розвитку, дослідження особливостей інтеграційних процесів в АПК та харчовій промисловості України є актуальними.

Утворення інтегрованих промислових структур є найважливішою тенденцією розвитку господарських зв'язків в економіці країни, що зумовлено, з одного боку, спадковістю планово-адміністративної економічної системи, з іншого – активізацією інтеграційних процесів у світовій економіці.

Створення промислових і виробничих об'єднань з метою посилення виробничо-господарських зв'язків було запроваджено іще за часів існування Радянського Союзу. Частина об'єднань була утворена за принципом вертикальної інтеграції, що створювало передумови для концентрації виробництва, централізації функцій матеріально-технічного постачання, збуту продукції, вивчення ринку тощо. Однак, самостійність виробничих об'єднань була вкрай обмеженою: діяльність багатьох великих підприємств у рамках технологічних зв'язків була надмірно регламентованою, законодавчо закріплено за ними було статус виробничих одиниць. Крім того, підпорядкування промисловим об'єднанням або міністерствам також впливало на можливість розробки власної стратегії, вдосконалення виробництва, господарської ініціативи.

В умовах централізованого планування ефективність взаємодії господарюючих суб'єктів знижувалася унаслідок безальтернативності каналів постачання, низького рівня кооперації в процесі реалізації спільних інноваційних проектів. Крім того, як зазначає Д. Старк, в соціалістичній економіці взаємодія постачальників і споживачів характеризувалася високими трансакційними витратами, оскільки існуючий дефіцит вимагав створення неформальних груп, здатних укласти угоди з тими, хто мав доступ до постачання [10, с. 4–24]. Дефіцит породжував такі проблеми, як несвоєчасне постачання сировини та комплектуючих, що призводило до зупинок виробництва та мало негативні наслідки для всього виробничого ланцюга підприємств.

Таким чином, необхідно відзначити, що централізація управління в плановій економіці обмежувала ефективність і гнучкість інтеграції господарюючих суб'єктів, через ускладнення ієрархічною системою координації діяльності на різних рівнях.

У зв'язку з тим, що інтегровані утворення в командно-адміністративній і ринковій економічній системах відрізняються радикально, типо-

ве приватизоване пострадянське підприємство не змогло перетворитися на ефективне життєздатне інтегроване промислове об'єднання без трансформації його організаційної структури, перегляду виробничих програм, ухвалення інвестиційних та фінансових рішень. У більшості випадків зниження трансакційних витрат та підвищення ефективності інтеграції господарюючих суб'єктів передбачали коригування структури: виділення з компаній старих підрозділів та/або включення в інтегровану структуру нових виробництв.

Політичні, економічні й інституціональні зміни (розпад СРСР, відсутність управлінського досвіду в пошуку каналів збуту та постачання, повільне формування інституціонального середовища, що регулює ділові відносини підприємств з ринковими контрагентами тощо), що характерні для реформування економіки у 90 роках ХХ ст., стали підґрунтям загострення проблем господарських взаємозв'язків суб'єктів господарювання.

Крім того, подрібнення великих підприємств в процесі приватизації призвело до виникнення локальних монополій в ланцюгу виробництва, і чимало компаній не змогли протистояти проявам ринкової влади окремих виробників. Протидією руйнуванню господарських зв'язків в економіці стало створення інтегрованих структур.

Необхідно відзначити, що якщо у першій половині 90-х років ХХ ст. переважали процеси розподілу підприємств, виокремлення структурних підрозділів у дочірні компанії, продаж активів, то для другої половини десятиліття характерними стають процеси об'єднання компаній та створення інтегрованих структур.

Серед основних перешкод, що стримували інтеграційні процеси, формування та розвиток ефективних інтегрованих виробництв, необхідно відзначити: "розпорошеність" акцій підприємств, відсутність необхідних фінансових ресурсів для купівлі активів інших організацій, небажання керівників ставати дочірньою ланкою іншої компанії, недосконалу законодавчу базу тощо.

Сучасний етап розвитку економіки актуалізує потребу у формуванні великих інтегрованих промислових структур. Серед аргументів доцільності їх створення можна виділити наступні [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9]:

- інтеграційна взаємодія господарюючих суб'єктів сприяє подоланню багатьох структурних проблем сучасної економіки країни. Відсутність ІС призводить до виникнення на ринках контролю посередницьких стру-

ктур, що значно гірше, ніж монопольний вплив підприємства, який об'єднує послідовні стадії технологічного ланцюга;

- інтеграція господарюючих суб'єктів дозволяє учасникам заповнити існуючі "провали ринку" через створення внутрішнього ринку капіталу, загальної інфраструктури; підвищення якості інформації для учасників групи; зниження трансакційних витрат; підвищення якості управління; лобювання інтересів учасників;

- розвиток і зміцнення інтеграційної взаємодії дозволяє зменшити вірогідність опортуністичної поведінки учасників, диктатури цін, сприяє фінансовому оздоровленню підприємств-учасників, знижує гостроту нестачі ресурсів;

- інтегровані промислові структури здатні підвищити ефективність реального сектора економіки, зміцнити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на світових ринках, стимулювати інноваційні процеси, позитивно впливати на розвиток регіонів, інфраструктури, збільшувати зайнятість, тобто вирішувати комплекс гострих проблем, що накопичилися в економіці країни;

- інтеграція призводить до зменшення кількості збиткових підприємств в економіці через надання допомоги суб'єктам господарювання, що є збитковими але незамінними у загальному технологічному ланцюжку. Зростання ефективності виробництва ІС переважно відбувається через розширення завантаження потужностей, що є важливим чинником мобілізації додаткових інвестиційних ресурсів для економічного розвитку;

- інтеграційна взаємодія сприяє проведенню НДДКР та впровадженню інноваційних розробок в діяльність підприємств. Аналіз світового досвіду свідчить, що найбільш революційні, новаторські інновації притаманні малому та середньому бізнесу. Однак, на рушійну силу економіки вони здатні перетворитися лише за умов сприяння великого бізнесу, який концентрує переважаючу частку приватних витрат на НДДКР. Сьогодення вітчизняної економіки актуалізує потребу заохочення великого та середнього капіталу щодо реалізації довгострокових інвестицій в інновації та державної допомоги щодо зниження їх ризиків. Доцільно відзначити, що у вітчизняній економіці, за умов незначного державного фінансування науки, великий капітал, у тому числі "олігархічний", починає збільшувати витрати на НДДКР, оновлення техніки та технологій.

- інтеграційна взаємодія підприємств стимулює відновлення та побудову нових господарських зв'язків. Високі адаптаційні можливості

структур із розвиненими коопераційними та інтеграційними зв'язками досягаються через узгоджену співпрацю між підприємствами та розподіл ризику. Збереження розвинених і сталих технологічних зв'язків створює передумови для подолання дефіциту ресурсів, що виникає в кризових ситуаціях, коли значна кількість підприємств втрачає своїх постачальників та/або споживачів.

Галузева спеціалізація вітчизняних інтегрованих структур істотно залежить від їх розміру. Серед невеликих інтегрованих структур зустрічаються і горизонтальні, і вертикальні об'єднання. Великі інтегровані структури рідко бувають вузькоспеціалізованими, частіше вони мають конгломератну структуру з домінуванням вертикальних зв'язків над горизонтальними [5; 7].

Горизонтальна інтеграція у формі встановлення контролю над виробниками однотипної продукції найчастіше є результатом поглинання цих компаній постачальником пріоритетних складових промислової продукції.

Типова велика інтегрована промислова структура виглядає як "економіка в економіці". Формально самостійна економічна одиниця – господарюючий суб'єкт – представляє лише одну із її ланок. ІС включає принаймні одне промислове підприємство, але окрім нього в неї можуть входити сільськогосподарські підприємства, торговельні підприємства, заготівельні організації, підприємства логістики, організації, що проводять розрахунки підприємства з постачальниками і споживачами, банки, що здійснюють фінансування діяльності підприємства, страхові компанії, недержавні інвестиційні та пенсійні фонди тощо.

Узагальнення сучасних підходів щодо обґрунтування інтеграційних процесів в економіці дозволяє визначити основні переваги, що обумовлюють інтеграцію господарюючих суб'єктів [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9]:

- зменшення наслідків трансформаційного спаду економіки;
- отримання та/або підсилення синергетичного ефекту, який може виникнути завдяки економії, що обумовлена масштабами діяльності, комбінуванням взаємодоповнюючих ресурсів, мінімізацією транзакційних витрат, збільшенням ринкової влади за рахунок зниження конкуренції, розширенням та поєднанням діяльності в сфері НДДКР;
- зростання інвестиційного потенціалу, переміщення накопиченого капіталу в більш перспективні напрями діяльності, збільшення можливостей господарюючих суб'єктів для реалізації великомасштабних інвестиційних проектів;

Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2014. – №1 (28)

- покращення фінансового стану за рахунок зниження податкового навантаження, підвищення фінансової стійкості у рамках інтегрованої структури;
- посилення ринкової влади, товарне та географічне розширення ринків сировини та збуту, отримання певних переваг роботи у вузьких сегментах та/або нішах ринку;
- збереження виробничо-технологічних зв'язків та мінімізація витрат початкового періоду інтеграції;
- зростання конкурентних переваг за рахунок диверсифікації виробництва, можливості використання додаткових ресурсів, забезпечення сприятливих умов щодо зростання конкурентоспроможності на світових ринках (поява можливості конкурувати з провідними корпораціями світу);
- зростання інноваційного потенціалу, забезпечення мобільності і динамічності реалізації інноваційних процесів, розширення та поєднання діяльності в сфері НДДКР;
- підвищення якості та ефективності управління тощо.

Однак, незважаючи на наявність істотних переваг для підприємств-учасників інтегрованих структур, необхідно відзначити ряд проблем, що можуть обумовити низьку ефективність діяльності інтегрованого об'єднання [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9]:

1) Недотримання принципів організації спільної діяльності учасників інтегрованої структури. У вітчизняній практиці узгодженню рішень щодо організації та стратегії інтегрованої структури передують питання загального об'єднання. А такі важливі напрями діяльності, як організація та планування фінансових потоків, оптимізація логістичних схем, маркетингова політика, стратегія розвитку тощо, починають коригуватися тільки після процесу формування інтегрованої структури.

Ускладнення взаємоузгодженості дій складових структури як загальної системи не дозволяє розробляти та реалізовувати спільну ефективну маркетингову політику, ускладнює позиціонування інтегрованої структури на ринку, не сприяє розвитку корпоративного бренду.

Більшість вітчизняних інтегрованих структур не використовують переваги ведення консолідованої фінансової звітності, трансферного ціноутворення, податкового маневрування.

2) Неналагодженість системи відносин власності, низький рівень консолідації активів учасників. Ефективне функціонування інтегрованої структури неможливе поза раціональними відносинами власності. У цих умовах один із головних напрямів щодо покращення ситуації – центра-

лізація капіталу та контролю ресурсів в управляючій компанії. Актуальним завданням для багатьох інтегрованих структур є досягнення раціонального зміцнення внутрішніх зв'язків, що може відбуватися шляхом побудови майнових вертикалей (холдингів) та/або взаємної участі в капіталі (перехресне володіння власністю).

3) Дисбаланс в рівнях інтеграції виробництва та концентрації капіталу. При відносно високому ступені інтеграції виробничих потужностей окремих суб'єктів господарювання концентрація капіталу в економіці ще не досягла рівня, який дозволяє фінансувати великомасштабні інвестиційні та інноваційні проекти. Успішний розвиток інтегрованих структур потребує досягнення оптимального паритету фінансової та промислової складової.

4) Недостатність інвестиційного потенціалу для реалізації значних проєктів та сучасної модернізації виробництва. Причиною обмеженості інвестиційних можливостей є значна залежність позитивних інвестиційних рішень від політичних чинників (адміністративного ресурсу), недосконалість відповідної нормативної бази, нерозвиненість фондового ринку, недооцінка акцій вітчизняних емітентів. Вирішення потреб покращення інвестиційного потенціалу вимагає посилення економічно виправданих технологічних зв'язків; стимулювання територіальних органів влади з питань формування та підтримки регіональних інтегрованих структур, активізації ресурсних можливостей основних засновників інтегрованих структур, місцевих еліт; залучення до інтегрованих структур успішно діючих промислових підприємств, що володіють значним експортним потенціалом.

5) Низька якість корпоративного управління, що проявляється у відсутності глибокого попереднього опрацювання внутрішньокорпоративної стратегії, корпоративних цільових завдань та програм їх реалізації. Також слід відзначити, що довгострокова контракція спільної діяльності доки не набула належного поширення, а засновницькі документи багатьох інтегрованих структур носять загальний характер і не обумовлюють конкретні зобов'язання взаємодіючих сторін. Вищезазначені негативні риси підкреслюють необхідність посилення функції корпоративного стратегічного контролю з боку управляючої компанії, що координує формулювання довгострокових цілей; розробку конкурентної стратегії; систематичний аналіз на рівні корпорації в цілому та компаній, що входять до інтегрованої структури.

Вирішення вказаних проблем для вітчизняних інтегрованих структур є важливим питанням, оскільки може істотно підвищити ефективність інтеграції та зумовити зростання ефективності економіки в цілому.

Розглядаючи інтеграційну взаємодію підприємств харчової промисловості, сільськогосподарських й переробних підприємства, слід враховувати особливості функціонування й розвитку агропромислового комплексу. Причиною об'єднання підприємств АПК виступає необхідність забезпечення стабільних доходів у результаті створення власної надійної сировинної бази, формування постійних ринків збуту виробленої продукції, розширення сфер діяльності, консолідації капіталів тощо. Особливості функціонування та розвитку агропромислового комплексу, співвіднесені з їх впливом на інтеграційну динаміку, охарактеризовані у табл. 1.

Таблиця 1

Особливості розвитку інтеграційних процесів в АПК України

Особливості функціонування й розвитку АПК	Вплив особливостей АПК на динаміку інтеграційної взаємодії
1	2
Галузева структура	
<p>Харчова промисловість структурно представлена різноманітними галузями та підгалузями виробництва (борошномельно-круп'яної, виноробної, кондитерської, консервної, крохмале-патокової, лікєро-горілкової, м'ясо-молочної, овочевої, олійно-жирової, пивоварної, рибної, соляної, хлібопекарської, цукрової, спиртової тощо) та за технологічним й економічним змістом є високоінтегрованою із сільським господарством</p>	<p>Інтеграція призводить до виникнення міжгалузевих структур, вертикально інтегрованих структур з повним циклом виробництва, територіально-технологічних кластерів</p>
Структура ринку	
<p>Для різних галузей характерні свої особливості: олігополія та значна ринкова концентрація (олійно-жирова, птаховницька та пивоварна галузі), помірна ринкова концентрація (м'ясо-молочна, кондитерська галузі)</p>	<p>Об'єднання мережевого типу навколо крупних виробників, зокрема через владне підпорядкування. Розвиток вертикально інтегрованих структур з повним циклом виробництва. Створення регіональних об'єднань виробників за принципом горизонтальної інтеграції</p>
Технологічні процеси	
<p>Переважають уніфіковані технологічні процеси, що спрямовані на виробництво переважно продукції кінцевого споживання</p>	<p>Залучення підприємств до створення замкнутого технологічного циклу</p>

Продовження табл. 1

1	2
Наукомісткість та інноваційність	
<p>Необхідність більш глибокої переробки сировини, зростання складності технологічних процесів вимагає широкого використання результатів наукових розробок, розширення асортименту продукції</p>	<p>Інтеграція із залученням носіїв інноваційних рішень (інноваційне співробітництво) для синергії наукового потенціалу. Владні підпорядкування ресурсів наукових знань</p>
Цикл конструкторської підготовки	
<p>Витратність та значна тривалість розробки нової техніки, нових технологій та інноваційних виробів при жорсткій конкурентній боротьбі</p>	<p>Складність залучення інвесторів для фінансування довгострокових проектів викликає необхідність утворення промислово-фінансових груп. Варіантом додаткового залучення коштів може стати проведення первинного розміщення акцій IPO (як варіант інтеграції)</p>
Профіль виробництва	
<p>Розподіл комплексу на індивідуальне, дрібносерійне, крупносерійне, масове виробництво</p>	<p>Інтеграція та кооперація забезпечують об'єднання індивідуальних виробників сільськогосподарської продукції, сприяють перетворенню логістичних мереж на крупносерійні чи масові, що зумовлює виникнення ефекту масштабу та подолання "подвійної надбавки". Забезпечення необхідної якості та безпеки сировини потребують створення крупнотоварного виробництва</p>
Характер продукції	
<p>Визначається спеціалізацією виробництва, особливою ознакою є масовість випуску продукції, стабільний асортимент</p>	<p>Можливе поєднання виробництва кінцевих виробів для охоплення нових ринків збуту (горизонтальна інтеграція) або залучення субконтракторів (вертикальна інтеграція) до ланцюга створення вартості</p>
Розташування ресурсів	
<p>Значна залежність територіального розміщення виробництва від місць знаходження природних ресурсів (сільськогосподарські підприємства) та сировинної бази (характерна для галузей, які використовують нетранспортабельну сировину, що</p>	<p>Стимули до інтеграції визначаються впливом зовнішнього середовища господарювання й потребами та умовами стратегічних зон господарювання, що передбачає розташування певного виду виробництв безпосередньо біля джерел сировини або</p>

Продовження табл. 1

1	2
швидко псується, або значну кількість сировини на виготовлення одиниці готової продукції – цукрова, олійна, рибна, овоче-консервна, молочна та інші галузі)	інтеграцію з логістичними структурами. Метою вертикальної інтеграції є оптимізація сировинної бази (інтеграція назад) та розширення ринків збуту сировини (інтеграція вперед)
Проміжне споживання	
Сільськогосподарська продукція та харчові продукти використовуються іншими галузями як сировина (напівфабрикати) та є продуктом кінцевого споживання	Наявність значних обсягів проміжного споживання викликає необхідність покращання параметрів взаємодії з постачальниками та споживачами проміжної продукції, що обґрунтовує залучення підприємств до замкнутого технологічного циклу (створення вертикально ІС з повним циклом виробництва та збуту)
Вторинне використання	
Наявна можливість використання відходів сировини	Посилення інтеграційно-коопераційних зв'язків із сільськогосподарськими та допоміжними виробництвами, виробництвами із вторинної обробки сировини. Розвиток вертикально ІС з повним циклом виробництва та глибокою переробкою сировини
Трудомісткість	
Значні витрати праці й робочого часу. Сезонність виробництва	Конгломератна інтеграція для подолання сезонності виробництва. Введення до складу ІС об'єктів соціальної сфери для мотивації персоналу
Технічна забезпеченість спрямованості розвитку	
Дисбаланс високої концентрації виробництва та зношеності фондів та низькій інвестиційно-інноваційній активності	Утворення мегакорпорацій на підґрунті використання консолідованого капіталу. Податкові аспекти (зменшення податкового навантаження) стимулювання інноваційної діяльності
Транспорт та шляхи сполучення	
Значна територіальна розпоршеність ринків сировини. Територіальна віддаленість взаємодіючих підприємств через спеціалізацію. Особливі умови зберігання та транспортування сировини та продукції	Інтеграція й кооперація учасників допоміжних процесів. Створення у складі ІС власної транспортної мережі та системи складів, елеваторів, логістичних центрів

Закінчення табл. 1

1	2
Споживчий фактор	
Здійснює суттєвий вплив на розміщення виробництва через короткий термін зберігання готової продукції	Виробництво продукції переважно щоденного споживання вимагає створення дієвої логістичної та торговельної мереж, торгових домів. Особливі умови зберігання готової продукції обґрунтовують необхідність створення та розвитку специфічних складських приміщень

Джерело: авторська розробка

Проведене дослідження дозволяє зробити висновки щодо важливості переваг інтегрованих структур реального сектора економіки.

Розвиток інтеграційної взаємодії, формування та розвиток інтегрованих об'єднань сприяє відновленню зруйнованих господарських зв'язків, створенню та підвищенню стійкості нових, запобіганню опору в умовах низької контрактної дисципліни, зміцненню ресурсної бази, забезпеченню гарантованих умов поставок сировини та готової продукції, підвищенню технологічного рівня та завантаження виробничих потужностей, розширенню ринків збуту, зниженню бізнес-ризиків та витрат, підвищенню конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на світовому ринках.

Джерелом стратегічних переваг для учасників інтегрованих об'єднань є конкурентні переваги, сформовані значною мірою у сфері технологічного розвитку, забезпечення ресурсами, каналів розподілу. Проте, необхідно зазначити, що переваги, які інтегровані структури отримують в економіці, з часом можуть стати перешкодами економічного розвитку окремих галузей, регіонів або країни в цілому. Збереження конкурентних позицій об'єднання забезпечується шляхом постійного розвитку, збільшення масштабів діяльності та обсягів підконтрольного капіталу. Інтереси окремих інтегрованих структур та державні інтереси починають набувати чітких розбіжностей коли діяльність корпорації створює негативні наслідки для економіки країни.

Сучасний підхід до формування інтегрованих структур в АПК та харчовій промисловості України, враховує міжнародний досвід інтеграційних процесів, об'єднує досягнення маркетингу, логістики, сучасних інформаційних технологій, нових моделей управління,

Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2014. – №1 (28)

відповідає тенденціям та запитам розвитку економіки. Це вимагає системного розвитку з метою створення ефективного виробництва, розв'язання проблем зростання вітчизняної харчової промисловості, підвищення конкурентоспроможності харчових продуктів та переробки сільгоспсировини на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Література:

1. Авдашева С.Б. Бизнес-группы в российской промышленности [Текст] / С.Б. Авдашева // Вопросы экономики. – 2004. – № 5. – С. 121–134.
2. Антонов Г.Д. Предпосылки интеграции и эволюция интеграционных структур в России [Электронный ресурс] / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 5. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/2001-5/03.shtml>
3. Баккер Г. Как успешно объединить две компании [Текст] / Ганс Баккер, Джерен Хелминк; [пер. с англ. Т.И. Митасова; науч. ред. Г.А. Ясницкий, А.Г. Ясницкая]. – Минск: Гревцов Паблицер, 2008. – 288 с.
4. Галпин Т.Дж. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний : Методы и процедуры интеграции на всех уровнях орг. иерархии / Тимоти Дж. Галпин, Марк Хэндон; [Пер. с англ. и ред. Э.В. Кондуковой] – М.; СПб.; К.: Вильямс, 2005. – 237 с. – Библиогр.: с. 235–237.
5. Ищенко С.М. Слияния и поглощение компаний: оценка эффекта синергии / С.М. Ищенко. – К. : Науковий світ, 2007. – 95 с.
6. Крюков В.А. Интегрированные корпоративные структуры в нефтегазовом секторе: пройденный путь и необходимость перемен / В.А. Крюков // Российский экономический журнал, 2004. – № 2. – С. 30–41.
7. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: монографія / А.А. Пилипенко. – Харків: ВД "Інжек", 2007. – 380 с.
8. Рудик Н.Б. Конгломеративные слияния и поглощения: Книга о пользе и вреде непрофильных активов / Н.Б. Рудик. – М. : Дело, 2005. – 224 с.
9. Савчук С.В. Анализ основных мотивов слияний и поглощений [Электронный ресурс] / С.В. Савчук // Менеджмент в России и за рубежом –2001 – № 5 – С. 43. – Режим доступа до журн.: <http://www.cfin.ru/press/management/2001-5/04.shtml>
10. Старк Д. Рекомбинированная собственность и рождение восточно-европейского капитализма / Дэвид Старк // Вопросы экономики. – 1996. – № 6. – С. 4–24.

References:

1. Avdasheva S.B. Biznes-gruppy v rossiiskoi promyshlennosti [Tekst] / S.B. Avdasheva // Voprosy ekonomiki. – 2004. – № 5. – S. 121–134.
2. Antonov G.D. Predposylki integratsii i evolyutsiya integratsionnykh struktur v Rossii [Elektronnyi resurs] / G.D. Antonov, O.P. Ivanova // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. – 2001. – № 5. – Rezhim dostupa: <http://www.cfin.ru/press/management/2001-5/03.shtml>
3. Bakker G. Kak uspeshno ob"edinit' dve kompanii [Tekst] / Gans Bakker, Dzheren Khelmink; [per. s ang. T.I. Mitasova; nauch. red. G.A. Yasnitskii, A.G. Yasnitskaya]. – Minsk: Grevtsov Pablisher, 2008. – 288 s.
4. Galpin T.Dzh. Polnoe rukovodstvo po sliyaniam i pogloshcheniyam kompanii : Metody i protsedury integratsii na vsekh urovnyakh org. ierarkhii / Timoti Dzh. Galpin, Mark Khendon; [Per. s angl. i red. E.V. Kondukovoi] – M.; SPb.; K.: Vil'yams, 2005. – 237 s. – Bibliogr.: s. 235–237.
5. Ishchenko S.M. Sliyaniya i pogloshchenie kompanii: otsenka efekta sinergii / S.M. Ishchenko. – K. : Naukovii svit, 2007. – 95 s.
6. Kryukov V.A. Integrirovannye korporativnye struktury v neftegazovom sektore: poidennyy put' i neobkhodimost' peremen / V.A. Kryukov // Rossiiskii ekonomicheskii zhurnal, 2004. – № 2. – S. 30 – 41.
7. Pilipenko A.A. Strategichna integratsiya pidpriemstv: mekhanizm upravlinnya ta modelyuvannya rozvitku: monografiya / A.A. Pilipenko. – Kharkiv: VD "Inzhnek", 2007. – 380 s.
8. Rudik N.B. Konglomerativnye sliyaniya i pogloshcheniya: Kniga o pol'ze i vrede neprofil'nykh aktivov / N.B. Rudik. – M. : Delo, 2005. – 224 s.
9. Savchuk S.V. Analiz osnovnykh motivov sliyanii i pogloshchenii [Elektronnyi resurs] / S.V. Savchuk // Menedzhment v Rossii i za rubezhom –2001 – № 5 – S. 43. – Rezhim dostupa do zhurn.: <http://www.cfin.ru/press/management/2001-5/04.shtml>
10. Stark D. Rekombinirovannaya sobstvennost' i rozhdenie vostochno-evropeiskogo kapitalizma / Devid Stark // Voprosy ekonomiki. – 1996. – № 6. – S. 4–24.

Надійшла до редколегії 27.02.14

**Скопенко Н. С., д-р экон. наук, доц.,
Национальный университет пищевых технологий**

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В АПК УКРАИНЫ

Определены особенности развития интеграционных процессов в агропромышленном комплексе Украины. Исследование стратегических преимуществ для участников интеграционного взаимодействия позволило выделить конкурентные преимущества, сформированные в сфере технологического развития, обеспечения ресурсами, каналов распределения. Доказано, что преимущества интегрированных структур со временем могут стать препятствиями экономического развития отдельных отраслей, регионов или страны.

Ключевые слова: *Интеграция; интеграционные процессы; интегрированные структуры; агропромышленный комплекс; конкурентные преимущества.*

**Skopenko N., PhD,
Associate Professor Department of Management
National University of Food Technologies**

FEATURES OF INTEGRATION PROCESSES DEVELOPMENT IN AGRO-INDUSTRIAL UKRAINE

Economic development as at global as at national levels is characterized by the proliferation of integration trends. It is actualized question of validity of the formation of informational systems, determination of their strengths and development problems, studying of characteristics of the integration processes in agriculture and food industry in Ukraine. The features of the integration processes in agro-industrial complex of Ukraine are determined. Established that the main motives of cooperation of agricultural enterprises is the need to ensure stable revenue by creating your own sound resource base, forming permanent markets for their products, expanding areas of consolidation of capital. The research of strategic benefits for members of the integration interaction helps to make the competitive advantages that are formed in the process of development, sourcing, distribution channels. It is proved that the benefits that received with integrated structures may eventually impede the economic development of certain sectors, regions or countries. Found out the problem, which can specify a low efficiency of the integrated union.

Keywords: *Integration, integration processes, integrated structures, agribusinesses, competitive advantages.*