

## НАПРЯМИ І МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНИМИ СТРУКТУРАМИ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

**В. С. Ніценко**, к.е.н, доцент, Одеський державний аграрний університет

*Розкрито основні характерні ознаки вертикально-інтегрованих корпоративних структур як форми організації трансакцій. Сформовано комплекс ключових проблем організації взаємодії учасників вертикально-інтегрованих агропромислових структур, умовно згрупованих у три укрупнених блоки: блок організаційно-управлінських проблем, блок майнових проблем, блок обмінно-розподільних проблем. Наведено авторське бачення моделі стратегічного управління корпорацією. За результатами досліджень встановлено, що горизонтально-вертикальна інтеграція на основі кластерних структур стане одним з головних напрямків розміщення виробничих сил агропродовольчої сфери.*

**Ключові слова:** агропродовольча сфера, корпорація, холдинг, вертикально-інтегровані корпоративні структури, кластери

**Постановка проблеми.** В агропродовольчій сфері України відзначається інтенсивний процес створення й розвитку вертикально-інтегрованих корпоративних структур, що представляють собою досить ефективну форму міжгосподарського співробітництва, здатну забезпечити її учасникам фінансово-економічну стабільність, виробничотехнічну, організаційно-управлінську й економічну єдність. Сприяючи подоланню нееквівалентності міжгалузевого товарообміну, деградації ресурсного потенціалу сільськогосподарських і переробних підприємств, вертикально-інтегровані корпоративні структури виступають у якості потужного антикризового фактора для агропродовольчої сфери. Вертикально-інтегровані структури, що поєднують комплекс технологічно взаємозалежних підприємств агропродовольчої сфери, багато в чому забезпечують стабільність виробничогосподарських зв'язків, консолідацію виробничотехнологічних, фінансових ресурсів, значне скорочення вартості трансакцій.

**Метою статті** є визначення і обґрунтування напрямків і механізмів удосконалення управління вертикально-інтегрованими структурами агропродовольчої сфери.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Процесам управління корпоративними структурами присвячено чималу увагу з боку наукової когорти, зокрема вертикально-інтегрованими. Серед вчених-економістів потрібно виділити праці А. Демченка, А. Камаліяна, А. Курносова, З. Тенюха, А. Улезько та багато інших. В їх дослідженнях розкриваються такі важливі аспекти функціонування корпорацій, як оптимізація параметрів підприємницьких структур, холдинги як перспективні форми управління стратегічними підприємствами тощо, але недостатньо приділено уваги напрямам і механізмам удосконалення управління вертикально-інтегрованими структурами агропродовольчої сфери.

**Виклад основного матеріалу.** Основною метою створення вертикально-інтегрованих корпоративних структур по виробництву, переробці та реалізації сільськогосподарської продукції є організація великого сучасного агропромислового формування з повним циклом – від вкладення

інвестицій до розподілу отриманого прибутку, забезпечення умов для стабільного й ефективного розвитку галузі. Під вертикально інтегрованою корпоративною структурою ми розуміємо об'єднання сільськогосподарських, переробних, обслуговуючих, торговельних, транспортних, агросервісних підприємств, виробничих комплексів (ресурсів), що функціонує на постійній основі і здійснює спільну діяльність в рамках певної інституціональної форми на базі централізації основної частини управлінських функцій (планово-економічної, аналітичної, маркетингової, функції стратегічного планування), а також консолідації капіталів. Вертикально-інтегровані корпоративні структури, що утворюють повний технологічний цикл «виробництво – переробка – реалізація», є найбільш ефективними і пристосованими до сучасних умов ринкової економіки.

Нами виділені основні характерні ознаки вертикально-інтегрованих корпоративних структур як форми організації трансакцій:

- наявність внутрікорпоративного ринку, що базується на регульованих витратах, трансферних цінах, розподільних пропорціях, системі внутрікорпоративного кредитування;
- централізація ключових управлінських функцій (планово-економічна, аналітична, маркетингова, функція стратегічного планування);
- наявність єдиної кредитної, інвестиційної політики;
- завершеність технологічних переділів у різних господарських комплексах;
- технологічний, економічний взаємозв'язок учасників агропромислового формування;
- необхідність поєднання принципів еквівалентності інтраекономічної взаємодії учасників і стратегічної пріоритетності їх розвитку для всього вертикально-інтегрованого формування;
- консолідація капіталу й інтегрована взаємодія учасників об'єднання як основа ведення спільної діяльності;
- поєднання оперативного-господарської самостійності суб'єктів інтеграції з одночасною економічною залежністю (майнового, договірною характеру).

При цьому поняття агропромислової корпо-

ративної структури не зводиться тільки до акціонерної форми, що базується на злитті капіталів, а відображає досить широкий спектр організаційно-економічних відносин учасників міжгосподарської інтеграції. Корпоративна структура являє собою господарську систему, створювану самостійними суб'єктами економіки з метою ведення спільної діяльності й керівництва нею на основі об'єднання капіталів і регламентації фінансово-господарської діяльності її учасників.

Використання корпоративних форм організації трансакцій сприяє поглибленню виробничої інтеграції і спеціалізації, оптимізації товарно-фінансових потоків, прискоренню оборотності коштів і подоланню внутрішніх криз збуту (по технологічному ланцюжку), що досягається за рахунок використання трансферних цін, векселів, товарних кредитів та інших інструментів, нарощуванню прибутку за рахунок збільшення обсягів випуску при стримуванні росту цін на кінцеву продукцію об'єднання, оптимізації інвестиційної програми шляхом послідовної концентрації ресурсів на пріоритетних проектах.

У результаті дослідження системи інтраекономічної взаємодії учасників вертикально-інтегрованих агропромислових структур виділений комплекс ключових проблем їх організації, умовно згрупованих у три укрупнені блоки: блок організаційно-управлінських проблем, блок майнових проблем, блок обмінно-розподільних проблем.

Блок обмінно-розподільних проблем внутрікорпоративної взаємодії містить у собі наступні складові:

- формування правил внутрікорпоративних взаєморозрахунків; розробка системи трансферного ціноутворення, пропорцій розподілу витрат від реалізації кінцевої продукції вертикально інтегрованої корпоративної структури;

- розробка внутрікорпоративного фінансово-кредитного та інвестиційного механізмів (правил формування й використання коштів централізованих фондів інтегрованої структури);

- розробка претензійного механізму, системи економічних санкцій і підвищувальних коефіцієнтів, що стимулюють якість продукції; впровадження противитратного механізму (режиму економії витрат) і т.п.

Блок майнових проблем внутрікорпоративної взаємодії містить у собі наступні складові:

- розробка механізмів формування активів керуючої компанії (концентрації й використання капіталу вертикально-інтегрованої корпоративної структури);

- оптимізація складу майна вертикально-інтегрованої корпоративної структури;

- розробка механізмів формування майнового взаємозв'язку, взаємозалежності учасників вертикально-інтегрованої корпоративної структури;

- розподіл прав на проміжну продукцію (продукцію внутрікорпоративного обороту) вертикально-інтегрованої корпоративної структури і т.п.

Блок організаційно-управлінських проблем внутрікорпоративної взаємодії містить у собі наступні складові:

- формування оптимальної виробничої, організаційно-управлінської структури вертикально-інтегрованого агропромислового об'єднання;

- обґрунтування вибору моделі інтегрованої структури; організаційно-правової форми керуючої (основної) компанії, форм реструктуризації інтегровувальних підприємств (бізнес-одиниць);

- розробка виробничої програми вертикально-інтегрованої корпоративної структури, що передбачає оптимальний рівень використання виробничих потужностей підприємств – партнерів по інтеграції;

- розробка системи фінансово-економічного планування (бюджетування); постановка системи бухгалтерського обліку й звітності інтегрованої корпоративної структури;

- розподіл управлінських функцій, повноважень між учасниками інтегрованої корпоративної структури, а також між ними і центральною компанією (у т.ч. виділення центрів витрат, прибутку та інвестицій);

- розробка, коректування системи внутрікорпоративних договірних зобов'язань.

Аналіз розповсюджених форм трансакцій учасників агропромислової інтеграції свідчить про те, що однією з найбільш завершених форм агропромислово-торговельної інтеграції є фінансово-промислова група, учасники якої утворюють повний технологічний цикл («від поля до прилавка»), сформована на основі часткового об'єднання капіталу в рамках керуючої компанії.

Як основні аргументи на користь необхідності створення подібної структури варто виділити:

- необхідність консолідації аграрно-промислового капіталу і великих фінансових ресурсів для розвитку матеріально-технічної бази аграрного виробництва, підприємств харчової промисловості, впровадження прогресивних технологій розширеного відтворення;

- відсутність фінансово стійких переробних підприємств агросектора, здатних виступити в ролі провідного інтегратора – великого інвестора;

- відсутність у великих торговельних організацій інтересу до диверсифікованості комерційної діяльності за рахунок придбання майнового контролю над підприємствами агросектора;

- зацікавленість у збереженні диспропорцій у товарообмінних відносинах;

- недостатність фінансових ресурсів для побудови холдингових відносин;

- залежність фінансово стійких сільгосп підприємств від провідного інтегратора – торговельної організації;

- складність організаційної процедури рест-

руктуризації сільгосптоваровиробників при злитті, а також побудові холдингових відносин залежності, основна частина з яких (сільгосптоваровиробників) має статус сільськогосподарських виробничих, споживчих кооперативів.

Управління діяльністю корпорацій є актуальною проблемою для нинішнього етапу розвитку української економіки, оскільки відбувається активний процес формування складноструктурованих господарюючих суб'єктів, у тому числі галузевого, міжгалузевого та міжрегіонального рівнів.

Сучасне становище у вітчизняній харчовій промисловості, що характеризується збереженням глибоких кризових явищ, припускає використання різноманітних економічних механізмів і заходів для ефективного подолання кризи. Одним із шляхів відновлення продовольчого потенціалу України є використання можливостей інтеграції підприємств у корпорації, об'єднаних технологічними зв'язками і продовольчим ринком [2].

Тим часом приватизація харчових переробних підприємств сприяла подальшому відокремленню вітчизняних учасників продовольчого ринку. Зважаючи на масштабні скорочення виробництва, перед країною вперше за повоєнні десятиліття постала проблема збереження економічної продовольчої безпеки [1].

Зміна стратегій і цілей компаній агропромислового комплексу вимагає приведення відповідно до умов ринкової економіки організаційної структури, функцій економічних і виробничих служб, кадрового складу і системи управління.

Системне уявлення про управління корпорацією дає модель стратегічного управління з урахуванням виділення бізнес-процесів і основних потоків (рис. 1).

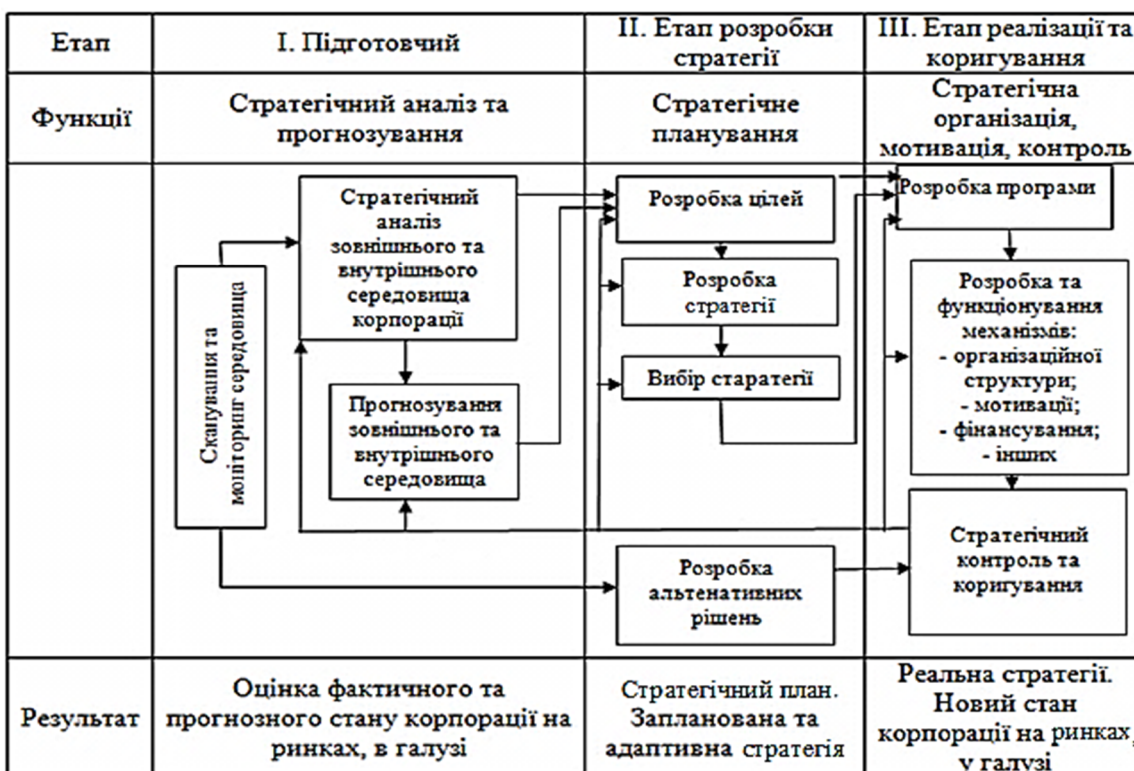


Рис. 1. Модель стратегічного управління корпорацією

В даний час в Україні не існує єдиного підходу до визначення поняття «корпоративне управління».

Корпоративне управління являє собою процес, в ході якого встановлюються і регулюються взаємовідносини між акціонерами, радою директорів і менеджерами компанії на основі законодавчих і нормативних положень, практики господарювання, спрямованих на ефективне функціонування та контроль за її діяльністю з боку зацікавлених осіб, а також дотримання інтересів учасників і держави.

У більшості великих за масштабами корпорацій управління здійснюється за сформованими на аналізованій період задачами, що впливають

залежно від основних цілей. По необхідності може здійснюватися і перебудова структури корпорації.

У технології корпоративного управління застосовуються дві основні структури управління:

- високоцентралізована вертикальна функціональна структура;
- децентралізована (дивізійна) структура з високою координацією горизонтальних зв'язків між підрозділами одного рівня.

Зважаючи на швидкі зміни у функціонуванні ринку в останні десятиліття великі західні корпорації переходять до децентралізованої структури управління і підвищенню координації між її горизонтальними ланками.

При використанні централізованої і децент-

ралізованої структур управління корпораціями харчової промисловості слід мати на увазі:

- в корпорації харчової галузі часто об'єднуються підприємства, розташовані в різних регіонах, що ускладнює централізоване управління;

- централізація управління в такому випадку позначається на процесі і швидкості прийняття рішень. В умовах ринку це призводить до економічних втрат, які посилюються у зв'язку з біологічним фактором (використання у виробничому процесі рослин і тварин);

- в корпорацію об'єднуються юридично самостійні підприємства з усталеними структурами управління. На перших етапах становлення корпорації кардинальні зміни в структурах управління можуть дати негативний ефект, сформувати несприятливий морально-психологічний клімат у трудовому колективі. Є кілька варіантів формування нової оргструктури підприємства. Найбільш ефективною є така побудова організаційної структури корпорацій, яка дозволяє поєднувати, наскільки це можливо, переваги великої компанії (великі виробничі та фінансові ресурси, сильну науково-технічну базу і т.д.) з гнучкістю і позитивними якостями дрібного наукоємного бізнесу (висока інновативність, невеликий апарат управління, створення творчого морально-психологічного клімату, відсутність умов для бюрократизації, формальні організаційні зв'язки і т.д.).

Враховуючи перераховані вище особливості, ми пропонуємо наступну структуру управління харчовою корпорацією (на прикладі м'ясопереробної корпорації) (рис. 2).

Дана структура є по своїй суті децентралізованою. Аналіз функціонування корпорацій у хар-

човій галузі промисловості виявив ряд істотних проблем. Найважливішою з них є проблема комплексного аналізу і планування діяльності – від виробництва сировини до реалізації готової продукції. Запропонована структура управління дозволяє вирішити цю проблему, тому що кожний напрям діяльності корпорації жорстко вибудовано в ієрархічну вертикаль. При такій структурі управління у діяльності корпорації можливо виділити потоки: виробничий, фінансовий, кадровий і т.д. Ґрунтуючись на даному висновку, автор пропонує прийняти за основу управління корпорацією управління потоками.

Одним із ключових аспектів організації функціонування вертикально інтегрованої корпоративної структури є наукове обґрунтування системи розподільних відносин між її учасниками, що визначають рівень паритету міжгосподарського співробітництва. Організація розподільних відносин, що включають у себе відносини між учасниками інтегрованої структури із приводу передачі проміжної продукції на внутрікорпоративному ринку. Відносини із приводу розрахунків за неї в рамках інтегрованого об'єднання передбачає комбінацію двохетапної моделі розподілу доходів із системою внутрікорпоративного товарного кредитування керуючою компанією сільськогосподарських учасників інтеграції. На першому етапі взаєморозрахунків (у момент передачі проміжної продукції по технологічному ланцюзі) передбачається оплата нормативних витрат, пов'язаних з її виробництвом, а на другому етапі (після реалізації готової продукції на ринок) – дорозподіл виторгу від реалізації готової продукції між учасниками об'єднання відповідно до розроблених розподільних пропорцій.

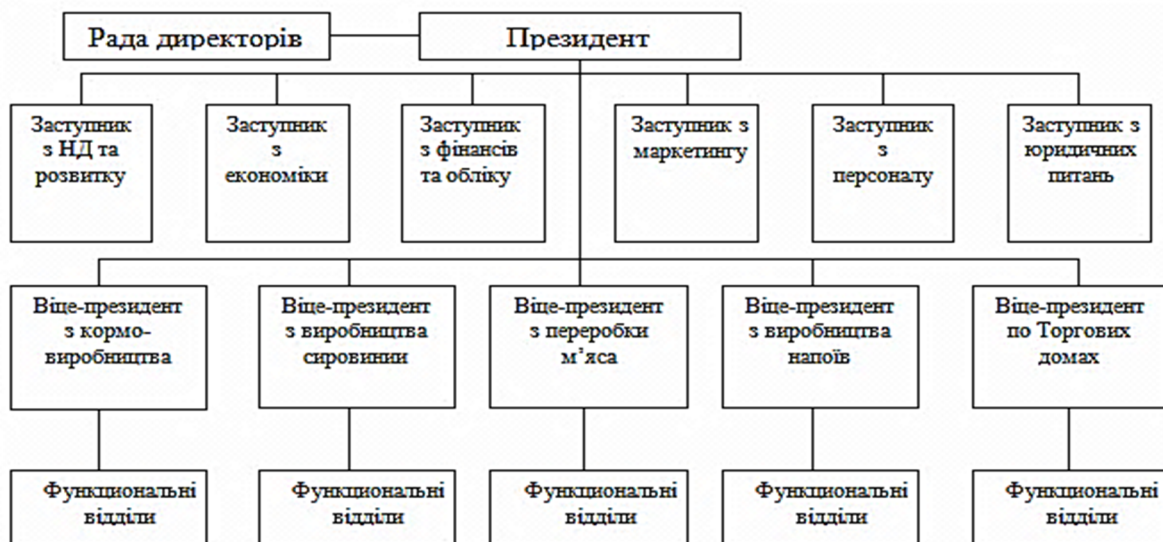


Рис. 2. Організаційна структура управління м'ясопереробної корпорації

Після реалізації кінцевої продукції агропромислового формування отриманий виторг зараховується на розрахунковий рахунок керуючої компанії для організації централізованих плате-

жів і наступного дорозподілу між партнерами по інтеграції. Частина виторгу, що залишилася в розпорядженні керуючої компанії після здійснення ряду централізованих платежів (у т.ч. відраху-

вань у централізовані фонди інтегрованого формування, розрахунків по кредитах) розподіляється між учасниками відповідно до індивідуального внеску кожного з них у спільну виробничо-господарську діяльність.

Як розподільні критерії пропонується вико-

ристати наступні показники: величину амортизаційних відрахувань і фонд оплати праці персоналу, які характеризують рівень використання ключових ресурсів (основних виробничих фондів і трудових ресурсів).

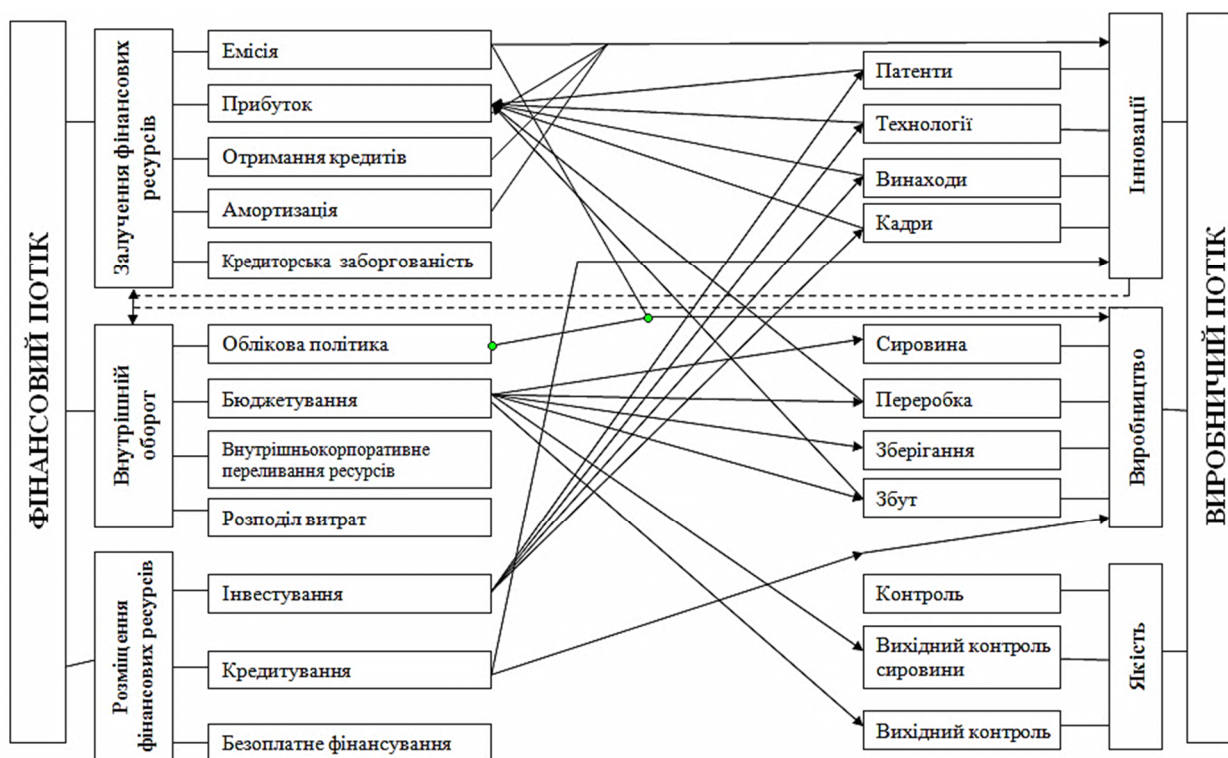


Рис. 3. Взаємодія міжпотоків зв'язків

Цінова модель взаєморозрахунків передбачає, що економічні відносини між учасниками об'єднання будуються на основі договорів купівлі-продажу й застосовується механізм трансферного ціноутворення. При цьому розрахунки проводяться по витратах технологічного процесу, починаючи від сільськогосподарського товаровиробника і закінчуючи торговельною організацією. Формування розрахункової ціни сприяє відшкодуванню кожному підрозділу його нормативних витрат і одержанню ним відповідної частини прибутку. Двохетапна модель організації взаєморозрахунків суб'єктів інтегрованого формування (двохканальна система розподілу прибутку) нівелює недоліки як нормативно-розподільної, так і цінової моделі внутрікорпоративних розрахунків.

Для визначення економічних і фінансових переваг створення і функціонування інтегрованої структури необхідно визначити, яка із сторін – керуюча компанія або учасники об'єднання – створює синергетичний ефект. Ефективність процесу інтеграції значною мірою залежить від вибору типу організації руху матеріально-грошових потоків у циклі виробництва, переробки і реалізації.

Незважаючи на виявлені переваги ФПГ і агрохолдингів, горизонтально-вертикальна інтеграція на основі кластерних структур найближчим

часом стане одним з головних напрямків розміщення виробничих сил агропродовольчої сфери.

В умовах інтенсивної кластерної інтеграції конкурентоспроможні підприємства являють собою скоріше окремі кластери, у якій існуюча мережа комунікацій обслуговує інтереси нечисленних великих підприємств. Очевидно, що в міру формування виробничого кластера в регіонах він починає притягати на дану територію інших учасників ринку, кращі консалтингові, освітні й інші послуги, кращі людські ресурси, у тому числі у сфері інновацій. Такий кластер сприяє поліпшенню іміджу регіону, а імідж регіону, зі свого боку, сприяє просуванню учасників кластера. Таким чином, кластерна інтеграція оптимально поєднує інтереси території з інтересами підприємств.

Територіальна прив'язка кластера аж ніяк не означає замикання галузі на тій території, у межах якої розміщуються кластероутворюючі підприємства. Кластеризація мобілізує національні ресурси для підвищення конкурентоспроможності агропродовольчої сфери у міжнародному масштабі.

На наш погляд, переваги кластерного підходу в розрізі інноваційного стратегічного розвитку регіону полягають у наступному:

- по-перше, регіональні агропромислові кластери мають у своїй основі сформовану стійку

систему поширення нових технологій, продукції – так звану технологічну мережу, що спирається на спільну наукову базу. Кластери забезпечують привілейований доступ підприємств до спеціалізованих факторів виробництва (устаткування, технологій, кваліфікованому персоналу, розвинутій інфраструктурі), але за умови, що в регіоні є конкурентоспроможні на внутрішньому й зовнішньому ринках постачальники й конкурентоспроможні споріднені галузі. Така доступність знижує вартість угод, звільняє від імпорту, стримує підвищення цін постачальниками й невиконання зобов'язань, знижує витрати адаптації підприємств до змін на ринках. Часто кластер може забезпечити більш ефективний доступ до необхідних ресурсів, ніж вертикальна інтеграція;

- по-друге, підприємства кластеру мають додаткові конкурентні переваги за рахунок можливості здійснювати внутрішню спеціалізацію, мінімізувати витрати на впровадження інновацій;

- по-третє, важливою особливістю кластерів є наявність у їх структурі гнучких підприємницьких структур – малих підприємств, які дозволяють формувати інноваційні точки росту економіки регіону.

Витрати, пов'язані з тим або іншим видом діяльності по створенню вартості, можуть залежати й від рівня кластерної інтеграції. Кожен вид діяльності по створенню вартості вимагає використання закупаваних факторів виробництва, змушує підприємства обирати підрозділи або ділянки роботи для інтеграції. Інтеграція в багатьох відносинах може сприяти зниженню витрат. Через інтеграцію можна уникнути зайвих витрат у таких сферах, як матеріально-технічне забезпечення і транспортування: тут інтеграція дозволяє не вдаватися до послуг ринку. Росте рівень інтеграції або падає, чи впливає він безпосередньо на витрати – все це залежить від конкретного виду діяльності по створенню вартості й характеру необхідних факторів виробництва.

Беручи до уваги існування взаємозв'язку між галузями, можна припустити, що регіональна інноваційна політика буде більш ефективною, якщо дотримуватиметься принципу нарощування кластера, що має високий ринковий потенціал за рахунок зосередження конкурентоспроможних підприємств, залежних один від одного, що дозволяють зайняти регіону лідируючі позиції в економіці країни. Необхідність створення кластерів в агропродовольчій сфері обґрунтовується поки слабкою конкурентоспроможністю вітчизняної продукції, низькою економічною ефективністю виробництва й нерозвиненістю інфраструктури. Незважаючи на позитивні зрушення в розвитку агропродовольчої сфери, невирішених проблем достатньо, особливо, якщо враховувати вступ України у СОТ. Це висуває жорсткі вимоги до конкурентоспроможності, вимагає застосування ефективних систем управління ланцюжками пос-

тавок для досягнення єдиних цілей, що включають забезпечення якості, необхідність виконання дедалі більш жорстких вимог при вирішенні проблем конкурентної ціни. При цьому особливо відзначається важливість інновацій у процесах виробництва продуктів, послуг і пакувальних технологій.

Основними факторами, що обґрунтовують необхідність використання кластерної системи, є:

- роздробленість і малі розміри форм господарювання;

- низька якість сировини і готової продукції, що не відповідає світовим стандартам;

- низький рівень використовуваних агротехнологій і техніки;

- нерозвиненість інфраструктури;

- низький рівень кваліфікації кадрів і т.д.

Незважаючи на перераховані вище негативні позиції, розвиток галузей агропродовольчої сфери характеризується наявністю значних конкурентних переваг. Основні з них:

- можливості розширення сировинної бази;

- наявність виробничих потужностей переробних підприємств;

- природно-кліматичні умови для вирощування сільськогосподарської продукції;

- можливість випуску готової продукції в різноманітному асортименті, забезпечення населення високоякісною продукцією вітчизняного виробництва й вивезення її за межі країни;

- наявність попиту на продукцію АПК (у свіжому й переробленому вигляді) на внутрішньому й зовнішньому ринку.

Необхідно відзначити, що формування кластерної системи перебуває на початковій стадії становлення. Використання конкурентних можливостей і переваг у різних галузях агропродовольчої сфери сприятиме усуненню перешкод для економічного росту України на національному, регіональному й глобальному рівнях. Реалізація даного напрямку має на увазі тісне співробітництво сільськогосподарських товаровиробників, переробних і обслуговуючих підприємств, учених, інженерних кадрів, держави, міжнародних організацій.

Кластерна модель є універсальною і може бути застосована для побудови аграрних кластерів як у рамках регіону, так і на міжрегіональному рівні. Стратегія інтеграції може бути реалізована тільки в умовах погодженості інтересів і дій влади й бізнесу, що забезпечить підвищення національної конкурентоспроможності агропромислового комплексу.

Схему взаємодії суб'єктів аграрного кластера можна представити в такий спосіб. Координаційний центр є організаційною основою управління всіма взаємозалежними елементами кластерної структури для розподілу повноважень і відповідальності між учасниками. До центру входять представники всіх структурних елементів, органи

влади й громадські організації, наука й освіта, представники інфраструктурних ланок, сільгосп-товаровиробники і їх об'єднання. У рамках кластера особливого значення набуває науковий і освітній потенціал (НДІ, ВНЗ, проектні галузеві інститути), що дає переваги всім учасникам. Важливим суб'єктом агрокластера є розвинена інфраструктура, що включає фінансово-кредитні організації (банки, страхові компанії, інвестиційні фонди), організації обслуговуючого й допоміжного призначення (маркетингові, консалтингові, юридичні, постачальницькі, лізингові компанії, логістична інфраструктура, інжинірингові компанії), – відсутність якої є однією з причин нерозвиненості кластерних формувань на сучасному етапі.

Ключовою ланкою аграрного кластера є органи влади й громадські організації. Державна участь повинна представляти систему економічних відносин, що включає сукупність форм і методів багаторівневого формування бюджетних коштів й їх використання на фінансування цільових агропродовольчих програм, НДДКР та ін.

Функціонування аграрного кластера передбачає створення єдиного інформаційного простору, інтегрованого із системою державного інформаційного забезпечення в агропродовольчій сфері, об'єднання всіх інформаційних ресурсів забезпечить інформаційну підтримку прийнятих рішень у процесі управління АПК. Використання повного обсягу можливостей сучасних інфокомунікаційних технологій вирішує завдання створення адаптивного механізму взаємодії всіх суб'єктів аграрного сектора, а отже, забезпечення ефективності функціонування агрокластера в цілому. Виконуючи функції робочої платформи й основного комунікаційного вузла, інформаційний портал позиціонує кластер і позначає його конкретною координатою на міжнародному рівні.

**Висновки.** Недостатній розвиток інтеграційних процесів в агропродовольчій сфері обумовлює постійний пошук і розвиток інструментів державного регулювання, здатних активізувати агропромислому інтеграцію. Разом з тим, на рівнях влади немає єдиної погодженої стратегії формування конкурентоспроможних вертикально-інтегрованих корпоративних структур, не відпрацьований механізм застосування коштів державної підтримки розвитку міжгосподарських інтеграційних зв'язків.

Основними напрямками вдосконалення процесу управління розвитком й ефективним використанням потенціалу агропромислових структур, на нашу думку, є:

- методичне обґрунтування складу й організаційне проектування інтегрованих структур;
- обґрунтування управлінських рішень по посиленню інвестиційної та інноваційної складових інтеграції, що є мультиплікаторами економічного росту;

- державне регулювання, розробка й реалізація заходів підтримки інтеграційних процесів.

З метою систематизації основних форм, інструментів участі органів влади в становленні, розвитку інтеграційних зв'язків виділений комплекс пріоритетних заходів державної підтримки створення й функціонування вертикально-інтегрованих корпоративних структур агропродовольчої сфери:

- участь у капіталі керуючої компанії;
- сприяння в пошуку потенційних інвесторів – провідних інтеграторів;
- реструктуризація заборгованості по податках (списання частини боргу перед бюджетом);
- участь у станових операціях із сільгосп-продукцією;
- зниження енерготарифів, розстрочка платежів по комунальних послугах;
- пільгове оподаткування (у т.ч. податкові канікули);
- дотирування (бюджетне субсидування), бюджетна компенсація частини витрат;
- сприяння у прискоренні організаційних процедур;
- кредитування (у т.ч. безпроцентне, пільгове) і страхування;
- управлінський консалтинг, моніторинг інтеграційних процесів в агропродовольчій сфері;
- удосконалення нормативно-правових актів, що регулюють фінансове оздоровлення неплатоспроможних аграрних організацій;
- організація інформаційно-консультаційного і кадрового забезпечення.

До числа найважливіших факторів ефективності потенціалу управління й організації інтегрованих формувань в агропродовольчій сфері відносяться інформаційні зв'язки, реалізовані на основі застосування інноваційних технологій і високого рівня інтенсивності використання профільної виробничої інформації. В умовах відкритих можливостей широкого використання бази даних й автоматизованих інформаційно-пошукових систем у мережі Інтернет, необхідна розробка інформаційно-тематичних порталів з метою побудови універсальної інформаційної інфраструктури моделі інтегрованого об'єднання.

Результатом функціонування інтегрованих об'єднань стане зміцнення потенціалу агропродовольчої сфери за допомогою реалізації переваг інтеграції на основі прояву таких властивостей, як самовизначення, саморегуляція, самонавчання, самофінансування, саморозвиток і, як слідство, посилення інтегрованості суб'єктів. Інституціональне закріплення інтеграції, прийняття відповідних державних програм дозволить об'єднанням більш результативно виконувати свої функції по створенню необхідної інфраструктури – організаційної, фінансової, транспортної, логістичної, кадрової – для реалізації стратегічних проектів.

### Список використаної літератури:

1. Курносов А.П. Оптимизация параметров предпринимательских структур при их кооперации / А.П. Курносов, А.Ф. Демченко, А.В. Улезько, А.К. Камалян // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 1999. – № 6. – С. 45-48.
2. Тенюх З.І. Державні холдинги як перспективні форми управління стратегічними підприємствами / З.І. Тенюх // Науковий вісник УжНУ. Серія: Економіка. – 2010. – Вип. 29. – С. 286-290.

#### **Ниценко В.С. Направления и механизмы совершенствования управления вертикально-интегрированной структурой агропродовольственной сферы**

Раскрыты основные характерные признаки вертикально-интегрированных корпоративных структур как формы организации трансакций. Сформирован комплекс ключевых проблем организации взаимодействия участников вертикально-интегрированных агропромышленных структур, условно сгруппированных в три укрупненных блока: блок организационно-управленческих проблем, блок имущественных проблем, блок обменно-распределительных проблем. Приведено авторское видение модели стратегического управления корпорацией. По результатам исследований установлено, что горизонтально-вертикальная интеграция на основе кластерных структур станет одним из главных направлений размещения производительных сил агропродовольственной сферы.

**Ключевые слова:** агропродовольственная сфера, корпорация, холдинг, вертикально-интегрированные корпоративные структуры, кластеры.

#### **Nicenکو V. Guidelines and mechanisms for improving the management of a vertically integrated agri-sphere structure**

Discloses the main characteristic features of a vertically integrated corporate structures as a form of transaction. Formed a set of key problems of interaction participants vertically integrated agro-industrial structures, conventionally grouped into three consolidated units: the organizational and managerial problems, the unit of property problems, unit exchange-distribution problems. Given the author's vision of strategic management model corporation. According to the research found that the horizontal-vertical integration on the basis of cluster structures will be one of the main directions of the distribution of productive forces agrifood sector.

**Keywords:** agro sphere, a corporation, holding, a vertically integrated corporate structure, clusters.

Дата надходження до редакції: 25.05.2014 р.

Рецензент: д.е.н., професор Красноруцький О.О.

УДК 338.43.01:633

### **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

**В. В. Свиначенко**, аспірант

**Н. І. Строченко**, к.е.н., доцент

Сумський національний аграрний університет

У даній статті досліджено сучасний стан зернової галузі, визначено основні проблеми й тенденції її розвитку в умовах глобалізації. Виявлено головні перешкоди на шляху нарощування обсягів виробництва зернових культур в Україні для розв'язання глобальної продовольчої проблеми. Виділено декілька напрямків державного регулювання зернового ринку. Запропоновано заходи, що сприяють підвищенню економічної ефективності розвитку зернової галузі в умовах глобалізації цих процесів.

**Ключові слова:** агропромисловий комплекс, зернова галузь, ринок зерна, урожайність, експорт, мито.

В сучасних умовах глобалізації економіки інноваційний розвиток стає визначальним чинником досягнення економічного лідерства та важливим інструментом конкурентної боротьби в підвищенні ефективності господарювання. Тому на етапі інтеграції сільського господарства України у світове співтовариство його актуальність набуває дедалі більшого значення. Це зумовлено тим, що інновації є матеріальною основою підвищення ефективності виробництва, якості та конкурентоспроможності продукції, зниження витрат і виступають найважливішою умовою економічного зростання на якісно новій основі.

Зерно завжди було і залишається джерелом багатства будь-якої країни, виступаючи гарантом продовольчої безпеки. Це один із найпоширеніших товарів як світового, так і внутрішніх ринків сільськогосподарської продукції, а зерновий ринок — один з найбільш досконалих і прогнозованих у світі.

Зернове господарство входить в агропромисловий комплекс як підкомплекс, і включає в себе заводи, що забезпечують господарство засобами виробництва та засобами праці; заводи, що постачають хімічні компоненти, необхідні для неперервного технологічного циклу; безпосеред-