УДК 339.13.012.1:338.436

АРБУЗОВА Т.В., канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
tv_arbuzova@ukr.net

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ

У статті виявлено та проаналізовано тенденції розвитку інтеграційних корпоративних структур агробізнесу, їх сутність, передумови формування, організаційний характер на основі злиттів, поглинань, інтеграції. Вивчено досвід корпоративної інтеграції західних компаній. Проаналізовано результати найбільш показових злиттів, поглинань і альянсів у агропромисловій сфері 2010-2013 рр. Досліджено фактори, що зумовили поширення корпоративного співробітництва. З'ясовано складові системи формування цілей та форми інтеграції підприємницьких структур агропромислового сектору економіки. Виявлено властиві аграрному бізнесу види вертикальної інтеграції. Сформульовано позитивні та негативні наслідки інтеграційних перетворень у галузі.

Ключові слова: інтегровані корпоративні структури, злиття, поглинання, альянси, співпраця, конкуренція, конкурентна співпраця, конкурентоспроможність, стратегія, управління бізнесом, ключові компетенції, «інтеграція назад», «інтеграція вперед».

Постановка проблеми. Останнім часом істотно зросла невизначеність бізнес-середовища. Зв'язки між організаціями стають усе більш складними. На зміну традиційній конкуренції приходить нова парадигма співпраці. Конкурентоспроможність компаній агропромислового сектору економіки стала залежною від уміння обирати оптимальні варіанти інтеграції підприємницьких структур. У сучасних умовах формування інтегрованих корпоративних структур (ІКС) в аграрному бізнесі є способом зниження невизначеності зовнішнього середовища.

Основною передумовою створення ІКС є бажання об'єднати всі види ресурсів учасників (матеріальні, нематеріальні, фінансові активи) з метою підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, створення оптимальних технологічних та коопераційних зв'язків, підвищення експортного потенціалу, прискорення науково-технічних розробок, залучення інвестицій, вдосконалення системи менеджменту якості. Отже, все це повинно підвищити конкурентоспроможність всіх учасників ІКС.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку і функціонування ІКС у ринковій економіці представлені в економічній літературі досить широко. Значний внесок в обґрунтування теоретичних і методологічних основ інтеграції господарських структур, принципів визначення ефективності їх діяльності внесли: А. Стрікленд, Дж. Стакі, А. Томпсон, О. Вільямсон, О. Харт, Б. Клейн та ін. У працях вітчизняних науковців, зокрема, В.Г. Андрійчука, Н.В, Гладія, П.І. Гайдуцького, М.Й. Маліка, В.Я. Меселя-Веселяка, О. Шпичака, В.В. Зіновчука та ін. відображені особливості розвитку агробізнесу на основі міжорганізаційної співпраці. Водночас, питання еволюції та пошуку відповідних сьогоденню форм корпоративної інтеграції в агропромисловій сфері залишаються актуальними і потребують подальших досліджень.

Мета і завдання дослідження – обґрунтування теоретичних та практичних аспектів розвитку інтегрованих корпоративних структур, що стимулюватимуть підвищення ефективності функціонування суміжних галузей агропромислового комплексу.

Результати досліджень та їх обговорення. Процеси глобалізації найважливіших сфер життя і діяльності людства не можуть не відбиватись на механізмах формування суб'єктів господарювання. Характерним у цьому випадку став розвиток інтегрованих корпоративних структур, що можна розглядати як важливе макроекономічне явище. До категорій, які характеризують організаційний зміст корпоративних структур, належать злиття, поглинання, інтеграція.

Управління ІКС, створених злиттям та поглинанням, засноване на централізації управлінських функцій, посиленні управлінського контролю та побудові координаційних механізмів виробничої діяльності. В широкому розумінні злиття та поглинання пов'язані з переходом контролю над діяльністю підприємств, що може носити як формальний, так і неформальний характер. Вузьке розуміння спирається на юридичне визначення поняття реорганізації юридичної особи, формами якого і є злиття та приєднання. Метою придбання нового елементу ІКС через процеси злиття та поглинання є створення стратегічної переваги за рахунок об'єднання та інтегрування нових елементів ІКС, що повинно бути більш ефективним, ніж їх внутрішній розвиток в рамках існуючої ІКС.

Для характеристики формування ІКС більш точно підходить поняття "інтеграція" – доцільне об'єднання економічних суб'єктів, поглиблення взаємодії, розвиток зв'язків між ними для

© **Арбузова Т.В., 2013.**

досягнення їх загальної стратегічної мети, підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності. Отже, інтеграція підприємств здійснюється для досягнення конкретних цілей за рахунок отримання додаткових переваг (наприклад, синергетичний ефект завдяки економії на масштабах діяльності, комбінування взаємодоповнювальних ресурсів, фінансовій економії за рахунок транс-акційних витрат, зростання ринкової міцності через зниження конкуренції) [3].

У 1970-х рр. більшість західних компаній вдавалися до стратегії диверсифікації. У 1980-х рр. провідними явищами у світі стали злиття і поглинання. Більше 80% цих угод згодом були визнані невдалими. Так, якщо під час підготовки до угоди компанії розраховували на швидкість і гнучкість ухвалення рішень і значне зниження витрат в результаті економії від масштабу в нових структурах, то після об'єднання ці очікування не виправдовувалися в середньо- і довгостроковій перспективі. В 1990-х рр. альянси із постачальниками стали набирати популярність як альтернатива переліченим вище стратегіям. В альянсах одержувалися переваги за ціною і термінами постачань, досягалася вища якість і можливість кастомізації пропонованих продуктів і послуг. Таким чином, у відносинах між компаніями стався якісний перехід від конкуренції до співпраці.

Сучасні тенденції реалізації конкурентних стратегій агробізнесу України характеризуються активізацією злиттів і поглинань (табл. 1).

Таблиця 1 – **Приклади найбільш показових злиттів і поглинань в агропромисловій сфері у 2010-2013 рр.**

Компанії-інтегратори
KSG Agro – вертикально інтегрована компанія, що працює практично в усіх сегментах агроринку, включаючи виробництво, зберігання, переробку і продаж сільгосппродукції. Наслідуючи обрану стратегію поглинання невеликих компаній, KSG Agro в 2012-2013 роках придбала ряд нових активів. Найбільш значущою купівлею стала агрокомпанія «Агроплаза» (Дніпропетровська обл., АР Крим), загальна площа орендних земель якої складає 20,8 тис. га. За рахунок нових придбань KSG Agro вдалося збільшити земельний банк до 96 тис. га.
Власники продуктових гіпермаркетів Topmart придбали агрокомбінат «Слобожанський» (Харківська обл.) – одне з найпотужніших господарств з вирощування свиней в Україні із земельним банком 7,5 тис. га. В їх оперативному управлінні також свинарська ферма «Калита» (Київська обл.).
ТОВ «Кролікофф» обрало напрям – кролівництво на інтеграційній основі: виробництво – переробка – торгівля. Підприємство в 2010 році викупило виробничі потужності ТОВ «Анмакс». В результаті компанія «Кролікофф» отримала ферму з вирощування кролів для виробництва м'яса і м'ясних продуктів – комплекс із замкнутим і безвідходним циклом виробництва, який включає комбікормовий завод, селекційно-племінне господарство, ферми з вирощування кролів, забійну ділянку, відділи переробки і реалізації продукції (м'яса та шкіри). На сьогодні компанія «Кролікофф» контролює більше 60% ринку, маючи повний цикл практично безвідходного виробництва, починаючи від виробництва кормів і закінчуючи продажем шкір. При цьому компанія надає послуги з інжинірингу (проектування кролеферм, поставка обладнання, монтаж обладнання, розрахунок зоотехнічних параметрів вентиляції і опалення приміщень кролеферм, поставка мінікролеферм), поставки і реалізації племінного та ремонтного молодняку, штучного запліднення, виробництва повнораціонного комбікорму для кролів.
Агрохолдинг «Індустріальна молочна компанія», що спеціалізується на вирощуванні зернових, олійних культур і картоплі, а також є одним із найбільших виробників молока в Україні, придбав 40% сільськогосподарської компанії із земельним банком 16 тис. га в Чернігівській області й елеватором на 126 тис. т. Загальний земельний банк – 140 тис.га.
Група компаній «Агротрейд» входить в топ-10 українських зернотрейдерів, продовжуючи нарощувати земельний банк (у 2013 році досяг 60 тис. га) за рахунок купівлі конкурентів.
«Kernel Holding S.A.» – диверсифікована агропромислова компанія в Україні та Росії, що є одним з найбільших експортерів олії й зернових культур, у 2013 році придбаває 80% великої сільськогосподарської компанії «Дружба-Нова» (Чернігівська обл.), що обробляє 108 тис. га. Загальний земельний банк – 422,000 га.
Компанія «Миронівський хлібопродукт», сферою інтересів якої є виробництво м'яса птиці, яловичини, ковбасних виробів, соняшникової олії, рослинництво, завдяки останньому придбанню – російського «Вороніж АгроХолдингу» – збільшила свій земельний банк на 40 тис. га. Загальний земельний банк – 360 тис. га.
Саудівська компанія United Farmers Holding Company (UFHC) планує придбати 100% агрокомпанії Continental Farmers Group plc (CFG) з активами в Україні. В 2013 році компанія збільшила земельний банк в Україні на 49% – до 23,68 тис. га.
Група компаній «Укрлендфармінгу» здійснює свою діяльність через п'ять дивізіонів: зернові культури, яйця та яєчні продукти, цукор, велика рогата худоба та виробництво м'яса, дистрибуція. Наприкінці вересня 2013 року АМК України дозволив придбати понад 50 % часток в 41 компанії, 22 з яких належить російському агропромисловому холдингу Valinor. В перелік увійшли 17 агропідприємств в Черкаській, Миколаївській, Вінницькій, Сумській, Полтавській та Херсонській областях, три елеватори, а також ТОВ «Валінор-менеджмент» і київський торговий дім «Валінор». Таким чином, «Укрленд-фармінг» отримає контроль над українським підрозділом російської агрокомпанії Valinor. Стратегія «Укрлендфармінгу» – активно скуповувати активи для збільшення свого земельного банку. В 2011 р. компанія придбала аграрний холдинг «Райз» із землями площею близько 180 тис. га. Загальний земельний банк – 532 тис. га.
Компанія «УкрАгроКом» (Кіровоградська обл.), заснована в 2000 році із земельним банком 14 000 га. У 2001-03 рр. придбано два елеватори – Королівське ХПП (47 000 т) і ХПП Добронадіївське. У 2012-2013 рр. компанія подвоїла елеваторні потужності (до 353 тис. тонн) – побудовано Шарівський елеватор (81 000 т), комплекс «Петриківське молоко» (на 5 тис. голів ВРХ), Світловодський річковий термінал (94 000 т)
Група компаній «ТЕРРА ФУД» – один із найбільших в Україні виробничо-торгових холдингів, що включає виробництво й

продаж молочних і м'ясних продуктів харчування, агропромисловий напрям, а також виробничі потужності в РФ. Зусилля компанії спрямовані на розвиток і нарощування потужностей, зокрема, Вапнярського, Крижопільського сирзаводів та Білоцерківського молочного комбінату. Планується налагодити виробництво сирів на заводі «Тульчинка» в Росії. Також був придбаний Рожищенський сирзавод. «ТЕРРА ФУД» належить агрокомплекс «Зелена долина» – рослинництво і тваринництво на півдні Вінницької області, а також виробництво цукру на Томашпільському цукровому заводі; виробництво м'ясної продукції на заводі «Тульчинм'ясо».
Компанія «Олімп» у серпні 2012 року продала один зі своїх активів – завод з переробки зерна «Бікорм». Покупцями стали іноземні інвестори з ОАЭ.
Група компаній Lauffer (раніше «Укрінтерпродукт») продовжує скуповувати хлібні підприємства. Цього року завершилася купівля компанією більше 50% акцій ПАТ «Кримхліб», ПАТ «Сімферопольський комбінат хлібопродуктів» і ПАТ «Одеський коровай». За даними Forbes, на початок цього року Lauffer об'єднує більше 50 підприємств, а в найближчих планах – відкриття спеціалізованої роздрібної мережі.
«T.B.Fruit» – група компаній, що спеціалізується на переробці фруктів та ягід і випуску концентрованих соків, аромів, пюре, соків прямого віджиму (NFC) та свіжих фруктів і ягід. T.B.Fruit будує вертикально інтегрований цикл виробництва: вирощування – переробка – транспортування, що дозволяє контролювати якість продукції від етапу формування сортів сировинної бази до доставки продукції споживачеві. Компанією T.B.Fruit у 2013 році придбано новий завод у Львові, який став шостим підприємством у складі Групи компаній.

Джерело: [5], офіційні сайти компаній

У міру формування великих корпорацій, а також приходу міжнародних гравців на вітчизняний ринок, конкуренція в АПК значно посилилася. За таких умов невеликі підприємства починають розуміти, що вже не можуть успішно конкурувати на ринку. Це пов'язано з такими факторами, як високий рівень вхідних бар'єрів доступу до ринку капіталів, економія на масштабі, кризові явища. У цій ситуації в акціонерів і менеджменту компанії є кілька альтернатив, основні з яких – фінансування розвитку за рахунок залучення інвестиційних ресурсів, щоб конкурувати зі світовими «монстрами», або продаж компанії поглиначу (стратегічному інвестору) і подальший розвиток бізнесу вже всередині великого холдингу. Ініціатором процесу злиттів і поглинань є як поглинач, так і власник компанії, що поглинається [1].

Сучасний стан корпоративної інтеграції характеризується також новою якістю співпраці – формування бізнес-альянсів. Прикладом такого співробітництва може бути угода між міжнародним алкогольним холдингом Global Spirits (власник ТМ «Хортиця») з компанією T.B.Fruit, згідно з якою восени 2013 року планується запустити спільне виробництво соків [5]. Глобальні ринки роблять співпрацю природним елементом успішного ведення бізнесу. Швидкі зміни ринків, технологій, продуктів і характеру конкуренції викликали значну невизначеність у багатьох галузях, яка збільшила ризики. Це зажадало від компаній широких компетенцій для маневру, щоб ефективно адаптуватися до змін, що відбуваються. Саме альянси дозволяють компаніям бути гнучкими і вигідно використовувати постійно виникаючі можливості зовнішнього середовища [4].

Сутність, філософія механізму корпоративної інтеграції залежать від поставленої цілі, яка передбачає визначення умов ефективного розвитку через аналіз економічних засад їх функціонування (рис. 1).

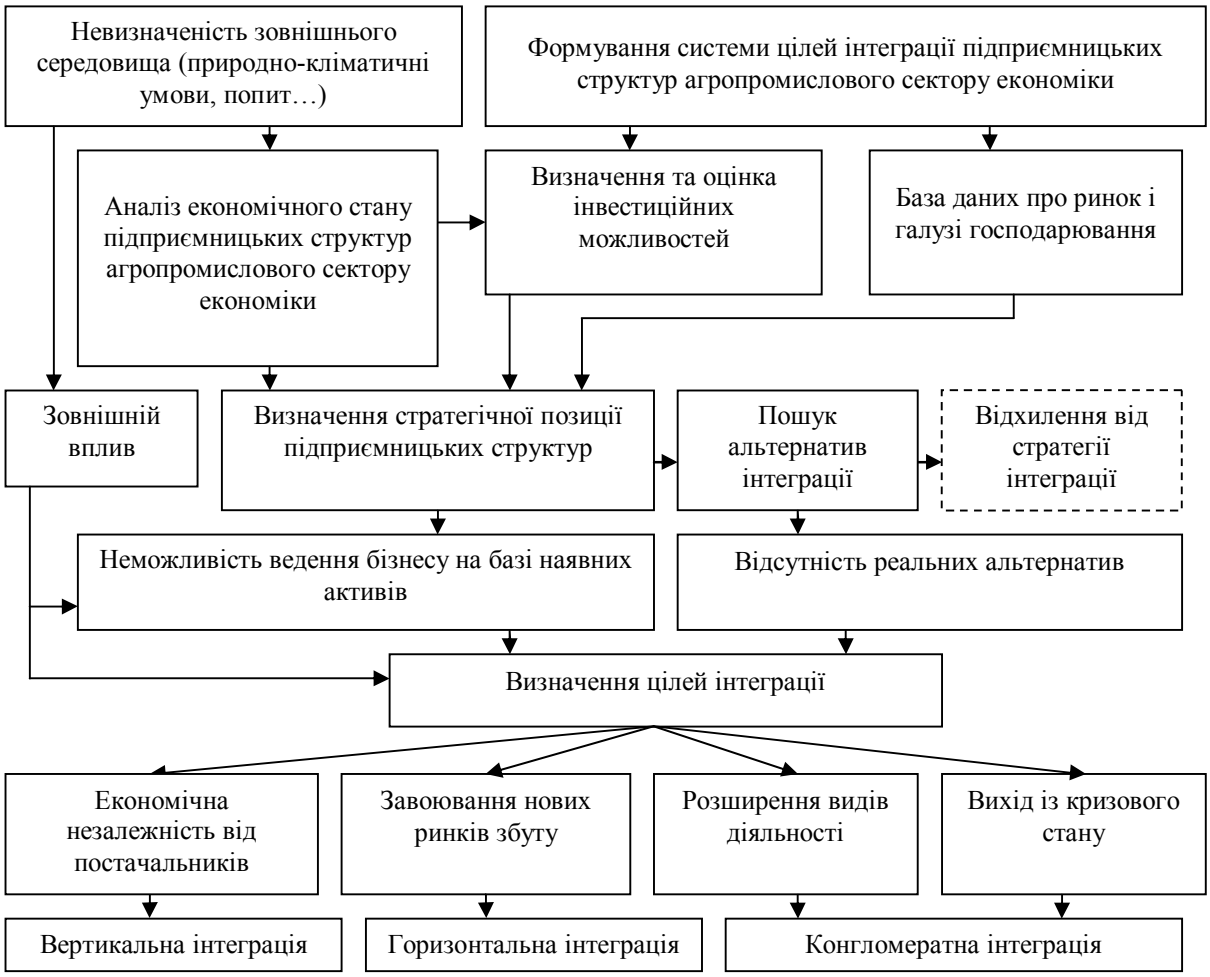

Рисунок 1. **Система формування цілей та форми інтеграції підприємницьких структур агропромислового сектору економіки**

Висновки. Процес корпоративної інтеграції набув свого поширення в агропромисловому комплексі України. Нині компанії продовжують укрупнюватися, вдаючись до різних форм міжорганізаційної співпраці. Фірми поступово концентруються на певних секторах бізнесу, нарощуючи виробничі потужності і замикаючи виробничі цикли. У вітчизняному АПК можна простежити аналогічні до світового досвіду тенденції розвитку ІКС за схемою: злиття і поглинання → бізнес-альянси.

Агробізнесу властиві такі види вертикальної інтеграції, як «інтеграція назад», коли компанія розширює свій бізнес за рахунок стадії виробництва сировини та «інтеграція вперед» зі стадією подальших виробництв і збуту.

До позитивних наслідків інтеграційних перетворень в агропромисловому секторі можна віднести синергетичні ефекти; підвищення фінансової стійкості та забезпечення платоспроможності; модернізацію агробізнесу і впровадження інноваційних технологій; вихід на нові локальні ринки і розширення частки існуючого ринку. До негативних ефектів належать: монополізація ринку; вплив на довкілля, оскільки використання сучасних агротехнологій часто пов’язане із погіршенням якості земельних угідь; нерівноправні економічні відносини між материнською і дочірньою підприємницькими структурами; скорочення потреби в робочій силі.

Формування ІКС агробізнесу дає змогу інтегрованим підприємствам значно ефективніше, порівняно з ринковим механізмом, координувати внутрішні ресурси з метою адаптації інтегрованих компаній до умов зовнішнього бізнес-середовища з високим ступенем невизначеності.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Валентинов В. Л. Регулювання міжгалузевих відносин в системі аграрної політики / В. Л. Валентинов. – К. : ІАЕ, 2003. – 332 с.

2. Вініченко І. І. Удосконалення інвестиційного процесу на основі кооперації та агропромислової інтеграції / І. І. Вініченко // Економіка та держава. – 2007. – №2. – С. 33–36.

3. Скібіцька Л. І. Менеджмент підприємницької діяльності. Книга перша : Організація бізнесу. Навчальний посібник / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький – К. : Кондор, 2010. – 820 с.

4. Стаки Дж. Когда нужна и не нужна вертикальная интеграция [Електронний ресурс] / Дж. Стаки, Д. Уайт // Вестник McKinsey. – 2004. – №3(8). – Режим доступу до журн. : http://www.cfin.ru/management/strategy/orgstr/vertical_integration.shtml.

5. Хомяков В. Новые капиталисты: АПК / В. Хомяков // Инвестгазета. – 2013. – №38. – С. 4–8.

Современные тенденции корпоративной интеграции в аграрном бизнесе

Т.В. Арбузова

В статье выявлены и проанализированы тенденции развития интеграционных корпоративных структур агробизнеса, их сущность, предпосылки формирования, организационный характер на основе слияний, поглощений, интеграции. Изучен опыт корпоративной интеграции западных компаний. Проанализированы результаты наиболее показательных слияний, поглощений и альянсов в агропромышленной сфере 2010-2013 гг. Исследованы факторы, повлиявшие на распространение корпоративного сотрудничества. Рассмотрены составляющие системы формирования целей и формы интеграции предпринимательских структур агропромышленного сектора экономики. Выявлены свойственные аграрному бизнесу виды вертикальной интеграции. Сформулированы положительные и отрицательные последствия интеграционных преобразований в отрасли.

Ключевые слова: интеграционные корпоративные структуры, слияния, поглощения, альянсы, сотрудничество, конкуренция, конкурентное сотрудничество, конкурентоспособность, стратегия, управление бизнесом, ключевые компетенции, «интеграция назад», «интеграция вперед».

Надійшла 09.10.2013.