

ІНСТИТУТ ТВАРИННИЦТВА
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ГРОСУЛ Олександр Володимирович

УДК 338.43:631.1:334.7.021

ДИСЕРТАЦІЯ
«МЕХАНІЗМИ ВЕРТИКАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО
БІЗНЕСУ»

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ О.В. Гросул

Науковий керівник:

доктор економічних наук, професор

ПОТИШНЯК Олена Миколаївна

Харків – 2026

АНОТАЦІЯ

Гросул О. В. Механізми вертикальної інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Дисертація присвячена обґрунтуванню теоретичних, методичних та прикладних засад побудови та функціонування механізмів вертикальної інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу. Уточнено теоретичну сутність та зміст категорії «вертикальна інтеграція суб'єктів аграрного бізнесу», визначено її характерні ознаки, передумови та функціональне призначення. Систематизована типологія вертикально-інтегрованих структур в аграрному бізнесі з урахуванням форм власності, характеру взаємодії, рівня централізації управління та ступеня інтеграції учасників. Обґрунтовано організаційно-економічний механізм стратегічного управління розвитком вертикально-інтегрованих суб'єктів аграрного бізнесу. Удосконалено методичний підхід до визначення цільового та нормативного рівнів ефективності функціонування вертикально інтегрованих структур аграрного бізнесу. Сформовано систему моніторингу та комплексного оцінювання трансакційних витрат у вертикально інтегрованих і кластерних формах взаємодії суб'єктів аграрного бізнесу із застосуванням кваліметричного інструментарію. Розвинуто маркетинговий інструментарій функціонування вертикально-інтегрованих аграрних структур на засадах маркетингу взаємодії, узгодження інтересів учасників та формування спільної ринкової стратегії. Розроблено структурно-функціональну модель формування та функціонування агропродовольчого кластера як форми координації інтеграційної взаємодії суб'єктів аграрного бізнесу. Обґрунтовано напрями розвитку інституційного інструментарію регулювання процесів вертикальної інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу з урахуванням

трансформацій ринкового середовища та сучасних викликів їх функціонуванню. Обґрунтовано концептуальні засади формування механізму стратегічного управління розвитком вертикально-інтегрованих структур аграрного бізнесу, який передбачає узгодження стратегічних цілей, економічних інтересів і функціональних завдань учасників інтеграції, формування збалансованої системи їх взаємодії та показників розвитку, розмежування координаційних повноважень керуючого центру й операційної самостійності окремих учасників, що створює передумови для підвищення адаптивності, керованості та результативності інтегрованої системи. Удосконалено кваліметричний підхід до моніторингу та оцінювання трансакційних витрат у межах вертикально-інтегрованих і кластерних структур аграрного бізнесу, який ґрунтується на поєднанні кількісних економічних показників та експертного оцінювання трудомісткості й складності трансакцій, що дозволяє інтегрувати оцінювання трансакційних витрат у загальну систему управління взаємодією учасників інтегрованої структури. Розвинуто понятійно-категоріальний апарат досліджень процесів економічної інтеграції шляхом уточнення змісту поняття «вертикальна інтеграція суб'єктів аграрного бізнесу», під яким запропоновано розуміти процес формування стійких організаційно-економічних, контрактних та управлінських зв'язків між суб'єктами, що функціонують на послідовних стадіях агропродовольчого ланцюга створення вартості, з метою координації ресурсних потоків, узгодження економічних інтересів, зниження трансакційних витрат і отримання синергетичного ефекту. Окреслено типологію вертикально-інтегрованих структур аграрного бізнесу на основі систематизації форм і способів інтеграції за критеріями напряму інтеграції, рівня організаційної та майнової консолідації, характеру договірних відносин, ступеня централізації управління, просторового охоплення та глибини включення учасників до єдиного ланцюга створення доданої вартості.

Ключові слова: вертикальна інтеграція, механізм управління, стратегічне управління, кластеризація, стратегічний альянс, трансакції, маркетинг.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях:

1. Майборода С. М., Гросул О. В. Механізми розвитку аграрного бізнесу: потенціал конкурентоспроможності та інтеграція. № 2(217). 2026. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит.* С. 51-62. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2026.02.05> (авторський внесок полягає в ідентифікації організаційно-управлінської сутності механізмів розвитку та місця в них інтеграційного інструментарію з урахуванням галузевої специфіки)
2. Гросул О. В. Теоретичні засади формування механізмів вертикальної інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2025. Том 10. № 3. С. 376 – 384. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-76>
3. Гросул О. В. Інституційне забезпечення вертикальної інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права.* 2025. № 1. С. 131-135. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-31>
4. Гросул О. В., Майборода С. М., Зубков Є. В. Механізми стратегічного управління інтеграційними процесами суб'єктів аграрного бізнесу на засадах вертикальної інтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2020, № 4, Том 3. С. 366-370. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-64
5. Зубков Є. В. Гросул О. В., Майборода С. М. Механізми стратегічного управління інтеграційними процесами суб'єктів аграрного бізнесу на засадах вертикальної інтеграції. *Інституціональний вектор економічного розвитку.* 2015. Вип. 8 (2). Ч. 2. С. 136-146. (авторський внесок полягає в обґрунтуванні архітекτονіки та типології механізмів стратегічного управління інтеграційними процесами)

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав:

6. Гросул О. В. Теоретико-методологічні основи та сучасна еволюція вертикальної інтеграції в АПК: цифровізація та адаптація до воєнних викликів. *«Colloquium-journal».* #1(266), 2026. Part 2. С. 16-21.

Тези доповідей, матеріали конференцій:

7. Гросул О. В. Співвідношення пропорцій вертикальних та горизонтальних інтеграційних процесів в економічному розвитку суб'єктів аграрної сфери. *Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Харків: ХНТУСГ, 2015. С. 281-284.

8. Гросул О. В. Економічний зміст інтеграції господарюючих суб'єктів агропродовольчої сфери. Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених та спеціалістів. *Консолідація заради майбутнього: наукові здобутки вчених задля перемоги та післявоєнної відбудови України*: збірник тез Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених та спеціалістів (29 серпня 2024 р., м. Полтава, Україна) [Електронне видання] / НААН, Інститут свинарства і АПВ НААН, Полтав. держ. с.-г. досл. станція ім. М. І. Вавилова. Полтава, 2024. с. 168 – 171. URL: DOI 10.37143/Conf-2-2024

9. Гросул О. В. Структурні та типологічні характеристики механізмів управління інтеграційними процесами в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу. *Пріоритети розвитку тваринництва в умовах війни та повоєнного відновлення*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої до 95-річчя заснування Інституту тваринництва НААН. Харків: Інститут тваринництва НААН, 2024. С. 101-105.

SUMMARY

Hrosul O. V. Mechanisms of Vertical Integration of Agribusiness Entities.
– Manuscript.

Thesis for the degree of candidate of economic sciences, specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (by economic activity). – Poltava State Agrarian University, Poltava, 2026.

The dissertation is devoted to the substantiation of the theoretical, methodical and applied foundations of the construction and functioning of the mechanisms of vertical

integration of agrarian business entities. The theoretical essence and content of the category "vertical integration of agrarian business entities" have been clarified, its characteristic features, prerequisites and functional purpose have been determined. A systematized typology of vertically integrated structures in agrarian business, taking into account forms of ownership, the nature of interaction, the level of centralization of management and the degree of integration of participants. the organizational and economic mechanism of strategic management of the development of vertically integrated agrarian business entities is substantiated. The methodical approach to determining the target and normative levels of the efficiency of the functioning of vertically integrated structures of agrarian business has been improved. A system of monitoring and comprehensive assessment of transaction costs in vertically integrated and cluster forms of interaction of agrarian business subjects using qualitative tools has been formed. The marketing toolkit for the functioning of vertically integrated agricultural structures has been developed on the basis of interaction marketing, coordination of the interests of participants and the formation of a common market strategy. A structural and functional model of the formation and functioning of an agro-food cluster as a form of coordination of integration interaction of agrarian business subjects has been developed. The directions for the development of the institutional toolkit for regulating the processes of vertical integration of agrarian business entities are substantiated, taking into account the transformations of the market environment and modern challenges to their functioning. The conceptual principles of the formation of the mechanism of strategic management of the development of vertically integrated structures of agrarian business are substantiated, which provides for the coordination of strategic goals, economic interests and functional tasks of the integration participants, the formation of a balanced system of their interaction and development indicators, the demarcation of the coordination powers of the control center and the operational independence of individual participants, which creates prerequisites for increasing the adaptability, manageability and effectiveness of the integrated system. A qualitative approach to the monitoring and evaluation of transaction costs within vertically integrated and cluster structures of

agrarian business has been improved, which is based on a combination of quantitative economic indicators and expert assessment of the labor intensity and complexity of transactions, which allows integrating the evaluation of transaction costs into the general system of managing the interaction of the participants of the integrated structure. A conceptual-categorical apparatus for researching the processes of economic integration has been developed by clarifying the meaning of the concept of "vertical integration of agrarian business entities", under which it is proposed to understand the process of forming stable organizational-economic, contractual and managerial relations between entities operating at successive stages of the agri-food value chain, with the aim of coordinating resource flows, harmonizing economic interests, reducing transaction costs and obtaining synergistic effect. The typology of vertically integrated agrarian business structures is outlined based on the systematization of forms and methods of integration according to the criteria of the direction of integration, the level of organizational and property consolidation, the nature of contractual relations, the degree of centralization of management, spatial coverage and the depth of inclusion of participants in a single chain of value creation.

Keywords: vertical integration, management mechanism, strategic management, clustering, strategic alliance, transactions, marketing.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ВЕРТИКАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ	18
1.1. Теоретичні засади розвитку інтеграційних процесів та систематизація принципів вертикальної інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу	18
1.2. Сутність і економічний зміст інтеграції господарюючих суб'єктів агропродовольчої сфери	38
1.3. Особливості інтеграційної взаємодії та типологія вертикально-інтегрованих структур суб'єктів аграрного бізнесу	74
Висновки до розділу 1	99
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ВЕРТИКАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ	103
2.1. Чинники формування ефективності інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу	103
2.2. Інструментарій інституційно-економічного регулювання інтеграційних процесів	116
2.3. Методи і моделі розвитку інтеграційних процесів інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу	149
Висновки до розділу 2	160
РОЗДІЛ 3 АРХІТЕКТОНІКА МЕХАНІЗМІВ ВЕРТИКАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ	164
3.1. Стратегічні принципи управління структурними параметрами вертикальної інтеграції	164
3.2. Механізми розвитку інтеграційних зв'язків підприємств агропродовольчої сфери	191
3.3. Динаміка трансакційних витрат та управління трансакціями в інтегрованих структурах аграрного бізнесу	227
Висновки до розділу 3	241
ВИСНОВКИ	244
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	248
ДОДАТКИ	265

ВСТУП

Актуальність теми. Трансформація організаційно-економічних відносин в аграрному секторі України супроводжується поглибленням інтеграційних процесів, концентрацією капіталу, розширенням масштабів діяльності аграрних компаній та формуванням складних міжгалузевих ланцюгів створення доданої вартості. Одним із найбільш виразних проявів таких змін стало поширення вертикально-інтегрованих бізнес-моделей, які поєднують у межах єдиного організаційно-економічного контуру виробництво сільськогосподарської сировини, її зберігання, переробку, логістику, збут та, в окремих випадках, експорт готової продукції. За таких умов вертикальна інтеграція перетворюється з окремого способу організації міжгосподарських зв'язків на важливий інструмент стратегічного розвитку суб'єктів аграрного бізнесу.

Розвиток вертикальної інтеграції ґрунтується на поглибленні координації економічних інтересів учасників агропродовольчих ланцюгів, консолідації та специфікації активів, централізації окремих управлінських функцій, формуванні стійкої сировинної бази та встановленні довгострокових виробничо-збутових зв'язків. Реалізація таких процесів створює можливості для скорочення трансакційних витрат, зниження залежності від нестабільності ринкової кон'юнктури, підвищення передбачуваності ресурсного забезпечення та збуту, а також для більш повного акумулювання доданої вартості в межах інтегрованої структури. Водночас інтеграційні переваги не є автоматичними, оскільки надмірна концентрація активів і управлінських повноважень може супроводжуватися зниженням гнучкості, посиленням внутрішньокорпоративних диспропорцій, виникненням конфліктів економічних інтересів та послабленням конкурентного середовища.

Особливої актуальності зазначені процеси набувають у сучасних умовах функціонування аграрного бізнесу України. Повномасштабна війна, порушення традиційних логістичних маршрутів, зростання вартості ресурсів, нестабільність експорту, дефіцит оборотного капіталу, пошкодження

виробничої та транспортної інфраструктури, а також підвищені ризики здійснення господарської діяльності суттєво посилили вимоги до стійкості агропродовольчих ланцюгів. За таких обставин вертикальна інтеграція може виконувати не лише функцію підвищення економічної ефективності, а й функцію забезпечення безперервності виробництва, диверсифікації ризиків, стабілізації ресурсного забезпечення та підтримання продовольчої безпеки.

Теоретичні та прикладні аспекти інтеграційних процесів в аграрному секторі, формування інтегрованих об'єднань, розвитку агрохолдингів та вертикально-інтегрованих структур представлені у працях українських учених. Вагомий внесок у дослідження цих питань зробили Т. Дудар, О. О. Томілін, Н. С. Скопенко, Т. Л. Мостенська, О. Л. Гальцова та інші науковці. Сучасний етап розвитку наукової думки представлений дослідженнями Є. Левківського, А. Третьяка та інших учених, в яких комплексно досліджено розвиток вертикально-інтегрованих структур аграрного бізнесу в умовах глобалізації з акцентом на ланцюгах доданої вартості, конкурентоспроможності та продовольчій безпеці, а також розглянуто вертикальну інтеграцію як інструмент управління трансформаційними процесами аграрних підприємств.

Теоретичний базис дослідження вертикальної інтеграції доцільно також пов'язувати з фундаментальними положеннями інституціональної та неоінституціональної економічної теорії, насамперед із концепціями трансакційних витрат, специфічності активів, неповних контрактів та вибору між ринковою і внутрішньофірмовою координацією. У цьому контексті методологічне значення мають праці Р. Коуза, О. Вільямсона, Б. Клейна, Р. Кроуфорда, С. Гроссмана, О. Харта, П. Джоскоу, Р. Секстона та Н. Лавуа.

Незважаючи на значний науковий доробок, більшість наявних досліджень зосереджена або на характеристиці організаційних форм інтеграції, або на оцінюванні діяльності окремих агрохолдингів, підприємств харчової промисловості чи продуктових підкомплексів. Значно меншою мірою розкритими залишаються питання формування саме механізмів вертикальної інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу як цілісної системи взаємодії

економічних, організаційних, інституційних, контрактних, фінансових та управлінських інструментів.

Проблематика дослідження полягає не стільки в доведенні доцільності вертикальної інтеграції як такої, скільки у визначенні умов, принципів та інструментів формування таких її механізмів, які забезпечуватимуть раціональне поєднання економічної ефективності, адаптивності, стійкості, конкурентоспроможності та збалансованості інтересів учасників аграрного бізнесу. Вказане зумовлює актуальність теми дисертаційного дослідження, визначає його мету, завдання та логіку побудови.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за темою «Механізми підвищення конкурентоспроможності, розвитку економічного та виробничо-технологічного потенціалу суб'єктів агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0116U003477, 2016-2020 рр.), а також науково-дослідної теми Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України «Ідентифікувати сценарії та процедури відновлення виробничо-технологічного, агроекологічного та інноваційно-інвестиційного потенціалу молочного скотарства на деокупованих територіях» (номер державної реєстрації 0124U001624, 2024-2025 рр.). Внесок автора полягає у розробці наукових положень та методичних рекомендацій щодо формування та функціонування механізмів вертикальної інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретичних, методичних та прикладних засад побудови та функціонування механізмів вертикальної інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу.

Досягнення поставленої мети передбачало вирішення таких **завдань**:

– уточнити теоретичну сутність та зміст категорії «вертикальна інтеграція суб'єктів аграрного бізнесу», визначити її характерні ознаки, передумови та функціональне призначення;

- систематизувати та поглибити типологію вертикально-інтегрованих структур в аграрному бізнесі з урахуванням форм власності, характеру взаємодії, рівня централізації управління та ступеня інтеграції учасників;

- обґрунтувати організаційно-економічний механізм стратегічного управління розвитком вертикально-інтегрованих суб'єктів аграрного бізнесу;

- удосконалити методичний підхід до визначення цільового та нормативного рівнів ефективності функціонування вертикально-інтегрованих структур аграрного бізнесу;

- сформувати систему моніторингу та комплексного оцінювання трансакційних витрат у вертикально-інтегрованих і кластерних формах взаємодії суб'єктів аграрного бізнесу із застосуванням кваліметричного інструментарію;

- розвинути маркетинговий інструментарій функціонування вертикально-інтегрованих аграрних структур на засадах маркетингу взаємодії, узгодження інтересів учасників та формування спільної ринкової стратегії;

- розробити структурно-функціональну модель формування та функціонування агропродовольчого кластера як форми координації інтеграційної взаємодії суб'єктів аграрного бізнесу;

- обґрунтувати напрями розвитку інституційного інструментарію регулювання процесів вертикальної інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу з урахуванням трансформацій ринкового середовища та сучасних викликів їх функціонуванню.

Об'єктом дослідження є процеси вертикальної інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти побудови та функціонування механізмів вертикальної інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу.

Методи дослідження. Теоретичне та методологічне підґрунтя дослідження сформували положення діалектичного методу пізнання, системного й інституційного підходів, фундаментальні засади економічної

теорії, теорії організації та менеджменту, а також наукові напрацювання вітчизняних і зарубіжних учених з проблем розвитку інтеграційних процесів, формування вертикально-інтегрованих структур, координації міжсуб'єктної взаємодії та функціонування агропродовольчих ланцюгів створення вартості.

У процесі дослідження застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: *монографічний* – для узагальнення досвіду функціонування вертикально-інтегрованих структур та виявлення особливостей розвитку інтеграційних процесів у аграрному бізнесі; *аналізу і синтезу* – для дослідження сучасного стану, передумов, тенденцій і закономірностей вертикальної інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу; *абстрактно-логічний* – для опрацювання теоретичних положень, формування наукових припущень, інтерпретації результатів та побудови логіки дослідження; *теоретичного узагальнення і порівняння* – для систематизації наукових підходів, уточнення понятійно-категоріального апарату, визначення спільних і відмінних характеристик різних форм інтеграційної взаємодії; *економічного та статистичного аналізу* – для оцінювання масштабів, результативності та структурних параметрів інтеграційних процесів і визначення їх впливу на діяльність суб'єктів аграрного бізнесу; *структурно-логічний* – для встановлення взаємозв'язків між елементами вертикально-інтегрованих структур, функціями учасників та рівнями управління; *системний* – для розгляду вертикальної інтеграції як цілісної сукупності організаційних, економічних, інституційних, контрактних та управлінських взаємозв'язків; *графічний і табличний* – для візуалізації, систематизації та інтерпретації результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні документи органів державної влади, статистичні матеріали Державної служби статистики України та інших відкритих офіційних джерел, аналітичні матеріали профільних установ і галузевих організацій, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, відкриті інформаційні ресурси, звітні та аналітичні

дані суб'єктів аграрного бізнесу, а також результати власних спостережень і розрахунків.

Наукова новизна одержаних результатів дисертаційного дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних та прикладних засад формування, розвитку й функціонування механізмів вертикальної інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу. Найбільш вагомими результатами, що характеризують наукову новизну дослідження, полягають у такому:

вперше:

– обґрунтовано концептуальні засади формування механізму стратегічного управління розвитком вертикально-інтегрованих структур аграрного бізнесу, який передбачає узгодження стратегічних цілей, економічних інтересів і функціональних завдань учасників інтеграції, формування збалансованої системи їх взаємодії та показників розвитку, розмежування координаційних повноважень керуючого центру й операційної самостійності окремих учасників, що створює передумови для підвищення адаптивності, керованості та результативності інтегрованої системи;

удосконалено:

– методичний підхід до визначення нормативного рівня ефективності вертикально-інтегрованих структур аграрного бізнесу, який, на відміну від підходів, орієнтованих переважно на оцінювання ресурсної віддачі, передбачає одночасне врахування економічної результативності, ефективності використання ресурсів, якості організаційно-управлінської взаємодії та ступеня реалізації інтеграційних переваг, що дає змогу виявляти резерви підвищення ефективності функціонування інтегрованих об'єднань;

– кваліметричний підхід до моніторингу та оцінювання трансакційних витрат у межах вертикально-інтегрованих і кластерних структур аграрного бізнесу, який ґрунтується на поєднанні кількісних економічних показників та експертного оцінювання трудомісткості й складності трансакцій, що дозволяє інтегрувати оцінювання трансакційних витрат у загальну систему управління взаємодією учасників інтегрованої структури;

– методичний інструментарій маркетингової взаємодії суб'єктів вертикально-інтегрованих структур аграрного бізнесу, в основу якого покладено узгодження ринкових цілей, координацію маркетингових функцій та формування єдиного контуру створення споживчої цінності, що дає змогу оцінювати результативність інтеграції не лише за операційними показниками, а й за зміною ринкової позиції, вартості бізнесу та стійкості взаємовідносин з контрагентами;

дістали подальший розвиток:

– понятійно-категоріальний апарат досліджень процесів економічної інтеграції шляхом уточнення змісту поняття «вертикальна інтеграція суб'єктів аграрного бізнесу», під яким запропоновано розуміти процес формування стійких організаційно-економічних, контрактних та управлінських зв'язків між суб'єктами, що функціонують на послідовних стадіях агропродовольчого ланцюга створення вартості, з метою координації ресурсних потоків, узгодження економічних інтересів, зниження трансакційних витрат і отримання синергетичного ефекту;

– типологія вертикально-інтегрованих структур аграрного бізнесу на основі систематизації форм і способів інтеграції за критеріями напряму інтеграції, рівня організаційної та майнової консолідації, характеру договірних відносин, ступеня централізації управління, просторового охоплення та глибини включення учасників до єдиного ланцюга створення доданої вартості;

– структурно-функціональна модель агропродовольчого кластера, у якій взаємодія суб'єктів виробничо-технологічного ланцюга, науково-освітнього середовища, інфраструктурних організацій та органів публічного управління розглядається як інструмент поглиблення міжгалузевої кооперації, інноваційно-інвестиційного розвитку та формування ланцюгів створення доданої вартості;

– інструментарій інституційного регулювання процесів вертикальної інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу через формування інституційної матриці, що узгоджує ресурсні передумови інтеграції, напрями використання ресурсів, інституційні інструменти координації, форми інтеграційної взаємодії та

механізми регулювання, що забезпечує системне обґрунтування напрямів розвитку вертикально-інтегрованих структур в аграрному секторі.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання сформованих теоретико-методичних положень, методичного інструментарію та практичних рекомендацій щодо формування, розвитку й функціонування механізмів вертикальної інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування при розробленні й реалізації стратегій, програм і заходів розвитку аграрного сектору та агропродовольчих ланцюгів створення доданої вартості. Запропоновані результати можуть застосовуватися суб'єктами аграрного бізнесу та інтегрованими структурами при обґрунтуванні форм і напрямів інтеграційної взаємодії, удосконаленні систем стратегічного управління, координації діяльності учасників, оцінюванні ефективності інтеграційних процесів, управлінні транзакційними витратами та формуванні механізмів маркетингової взаємодії.

Вказані рекомендації використовуються у практичній діяльності ТОВ «Українська агроінвестиційна компанія» м. Харків (довідка № 1/099/26 від 24.04.2026 р.), ТОВ «Агрофірма імені Гагаріна» Чугуївського району Харківської області (довідка № 132 від 07.05.2026 р.), ФГ «Натон» Сумського району Сумської області (довідка № 28 від 14.05.2026 р.), а також в навчальному процесі при підготовці здобувачів ступеня доктора філософії в Інституті тваринництва Національної академії аграрних наук України (довідка № 176-01/а від 29.04.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Усі наукові положення, результати, висновки та рекомендації, представлені в дисертації й винесені на захист, одержані автором самостійно. У наукових працях, підготовлених у співавторстві, в дисертаційному дослідженні використано виключно ті положення, ідеї, методичні підходи та результати, які належать особисто здобувачеві та є результатом його індивідуальної наукової роботи.

Апробація результатів дисертації. Основні наукові положення і результати дослідження апробовано та обговорено на науково-практичних конференціях, а саме: VI Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи» (Харків, 2015); Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених та спеціалістів «Консолідація заради майбутнього: наукові здобутки вчених задля перемоги та післявоєнної відбудови України» (Полтава, 2024); Міжнародна науково-практична конференція «Пріоритети розвитку тваринництва в умовах війни та повоєнного відновлення» (Харків, 2024).

Публікації одержаних результатів. Результати дисертації відображені у 9 наукових публікаціях (7 одноосібних), в тому числі: 5 статей у вітчизняних наукових фахових періодичних виданнях, 1 стаття у зарубіжному науковому періодичному виданні та 3 публікації у інших виданнях за матеріалами конференцій. Загальний обсяг наукових праць складає 3,8 друк. арк.

Обсяг та структура дисертації. Робота викладена на 201 сторінці, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків, основний текст містить 175 сторінок. Дисертація включає 13 таблиць та 22 рисунки. Список використаних джерел містить 198 найменувань на 19 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ВЕРТИКАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Теоретичні засади розвитку інтеграційних процесів та систематизація принципи вертикальної інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу

Методологічне підґрунтя дослідження інтеграційних процесів в економіці формувалося під впливом філософських, загальнонаукових та економічних концепцій, у межах яких інтеграція розглядалася як закономірний процес поєднання окремих елементів, формування між ними стійких взаємозв'язків та виникнення на цій основі нової цілісності. Важливу роль у становленні відповідних уявлень відіграли праці Г. Гегеля [36], Г. Спенсера [149] та інших представників системного й еволюційного напрямів наукового пізнання. У межах такого трактування інтеграція постає не як механічне об'єднання автономних складових, а як якісна трансформація структури, за якої взаємодія елементів приводить до формування нових властивостей системи, що не можуть бути повністю пояснені характеристиками окремих її компонентів.

З позицій загальнонаукової методології процес інтеграції може бути представлений через декілька взаємопов'язаних стадій. На початковому етапі між відносно автономними елементами виникають і поступово зміцнюються взаємозв'язки. Наступна стадія характеризується частковою трансформацією первинних властивостей цих елементів унаслідок їх включення до ширшої системи. На завершальній стадії формується інтегрована цілісність, якісні характеристики якої визначаються не лише сукупністю властивостей її складових, а й новою конфігурацією зв'язків між ними. Саме зазначена обставина дає підстави розглядати інтеграцію як процес виникнення системних ефектів, серед яких особливого значення набувають цілісність, стійкість, структурна впорядкованість та синергетичний результат.

Багатовимірне трактування інтеграції дає змогу глибше розкрити співвідношення інтеграційних і дезінтеграційних процесів в економічних системах. Інтеграція в цьому контексті не є односпрямованим і незворотним рухом до укрупнення господарських структур. Її розвиток супроводжується постійною зміною співвідношення централізації та автономії, кооперації та конкуренції, об'єднання і диференціації. Тому для розкриття економічного змісту інтеграції важливо враховувати взаємозв'язок понять «інтеграція» і «процес», «інтеграція» і «розвиток», «інтеграція» і «структурна трансформація», а також розмежовувати інтеграцію як процес та інтегровану систему як його організаційно-економічний результат [120].

Одним із перших напрямів економічного осмислення інтеграційних процесів став виробничо-технологічний підхід, у межах якого інтеграція пов'язується з розвитком поділу праці, спеціалізації, концентрації виробництва та необхідністю узгодження взаємопов'язаних технологічних стадій. З поглибленням спеціалізації окремі операції та виробничі функції набувають дедалі більшої самостійності, проте одночасно зростає потреба в їх системній координації. Таким чином, диференціація виробництва об'єктивно супроводжується протилежною тенденцією — посиленням взаємозалежності його спеціалізованих складових.

З позицій виробничо-технологічного підходу інтеграція є закономірним наслідком ускладнення технологічних процесів. Розвиток продуктивних сил, механізації, автоматизації та спеціалізованого обладнання сприяє подальшому поділу виробничих процесів на окремі стадії. Водночас ефективність функціонування такої диференційованої системи безпосередньо залежить від узгодженості дій її елементів. Саме тому технологічна спеціалізація формує передумови для розвитку коопераційних та інтеграційних зв'язків, за допомогою яких забезпечується органічна єдність процесів створення кінцевого продукту.

Зазначена закономірність особливо виразно проявляється в агропродовольчих системах, де кінцевий економічний результат формується

внаслідок послідовної взаємодії виробників сировини, підприємств переробної промисловості, логістичних організацій, торговельних структур, фінансових установ, сервісних компаній та інших учасників ланцюга створення вартості. Поглиблення спеціалізації кожної із зазначених ланок одночасно підсилює їх функціональну взаємозалежність, що створює економічне підґрунтя для розвитку вертикальних, горизонтальних і змішаних форм інтеграції.

У технологічному вимірі інтеграція означає узгодження та поєднання окремих елементів виробничої структури в єдиному процесі створення продукції. При цьому її розвиток може супроводжуватися скороченням кількості проміжних організаційних операцій, підвищенням безперервності технологічних потоків, посиленням інформаційної взаємодії та формуванням єдиних стандартів виробництва. За сучасних умов ця характеристика доповнюється цифровою інтеграцією процесів, застосуванням автоматизованих систем управління, простежуваністю руху продукції та ресурсів, а також синхронізацією планування між різними учасниками інтегрованої структури.

Разом із тим виробничо-технологічне трактування саме по собі не дає змоги повністю розкрити сутність інтеграції господарюючих суб'єктів. Технологічна взаємозалежність є важливою, проте не єдиною передумовою інтеграційних процесів. Для формування стійкої інтегрованої структури необхідним є також узгодження економічних інтересів, стратегічних орієнтирів, механізмів розподілу результатів, управлінських повноважень, ризиків і відповідальності. Отже, технологічна доцільність створює передумови інтеграції, тоді як конкретна форма її реалізації визначається ширшим комплексом економічних, організаційних та інституційних факторів.

Подальший розвиток теоретичних поглядів на інтеграцію був пов'язаний із формуванням світогосподарського підходу, відповідно до якого основна увага зосереджується на зближенні національних господарств, поглибленні міжнародного поділу праці та створенні стійких міждержавних економічних взаємозв'язків. Незважаючи на макроекономічний характер цього підходу, окремі його методологічні положення мають суттєве значення і для пояснення

інтеграції на рівні суб'єктів господарювання.

У межах світогосподарського підходу інтеграція характеризується поступовим взаємним пристосуванням економічних систем, зростанням масштабів та інтенсивності господарських зв'язків, підвищенням їх стабільності та довгостроковості. При цьому важливо розмежовувати інтеграцію як загальноекономічний процес та конкретні організаційні форми її реалізації. Сам факт створення формального об'єднання ще не свідчить про досягнення високого ступеня інтегрованості. Визначальними є реальна глибина взаємозалежності учасників, стійкість їх господарських зв'язків, рівень координації рішень і наявність спільних економічних інтересів.

Методологічно важливим є положення про можливість існування інтеграційних процесів на різних рівнях економічної системи. Економічна інтеграція може відбуватися не лише між державами, а й між підприємствами, компаніями, корпораціями, регіональними господарськими комплексами та іншими інституційними суб'єктами. У найбільш узагальненому вигляді її зміст пов'язаний із поглибленням взаємодії економічних агентів, розвитком стійких зв'язків між ними та формуванням механізмів координації економічної поведінки.

Тому обмежувати дослідження інтеграції виключно сферою міжнародних економічних відносин методологічно недоцільно. Її сутність істотно змінюється залежно від рівня економічної системи, складу учасників, характеру їх взаємодії та ступеня організаційної самостійності. Інтеграція підприємств передбачає інші механізми координації порівняно з міждержавною інтеграцією, хоча обидва процеси мають спільні фундаментальні ознаки: посилення взаємозалежності, узгодження інтересів, поглиблення спеціалізації та формування нової економічної цілісності.

Поглиблення взаємозалежності господарюючих суб'єктів, виникнення великих міжгалузевих комплексів, розвиток корпоративних структур і поширення нових організаційних моделей взаємодії зумовили формування структурно-функціонального підходу до дослідження економічної інтеграції.

Центральним для цього напрямку стало питання про співвідношення інтеграції з поділом праці, спеціалізацією, концентрацією, комбінуванням та кооперацією.

У межах структурно-функціонального трактування інтеграція розглядається як процес формування стійких взаємозв'язків між спеціалізованими виробничими та господарськими ланками. Водночас інтеграцію не можна ототожнювати з будь-якою однією із традиційних форм організації виробництва. Кооперація, спеціалізація, концентрація або комбінування здатні бути інструментами й організаційними передумовами інтеграційної взаємодії, однак сама інтеграція характеризує більш високий рівень системної єдності.

Суттєве методологічне значення має розмежування функціональних та рівневих форм організації виробництва. До функціональних належать спеціалізація, кооперація, концентрація, комбінування та інші способи організації взаємодії виробничих процесів. Рівневі форми характеризують виникнення нових організаційних утворень — підприємств, об'єднань, корпоративних систем, кластерів, галузевих комплексів. Інтеграція здатна поєднувати обидві групи характеристик, оскільки спочатку проявляється у розвитку функціональних зв'язків, а при досягненні певної інтенсивності може трансформуватися у формування нової організаційної цілісності.

У такому контексті концентрацію, спеціалізацію, кооперацію та комбінування доцільно розглядати не як синоніми інтеграції, а як її функціональні складові та інструменти реалізації. Наприклад, кооперація може забезпечувати довгострокову взаємодію юридично незалежних суб'єктів без їх організаційного об'єднання, тоді як вертикальна інтеграція здатна передбачати формування єдиного корпоративного центру прийняття рішень. Відповідно, зміст інтеграції є ширшим за окремі форми виробничої взаємодії.

Саме тому інтеграція господарюючих суб'єктів може розглядатися як складний процес вищого порядку, який акумулює результати розвитку простіших форм організації економічної діяльності. У процесі такого розвитку взаємодія переходить від епізодичних зв'язків до стійкої координації, а згодом

— до формування спільного механізму прийняття рішень, розподілу ресурсів і реалізації стратегічних інтересів. У результаті можуть виникати різноманітні інтегровані структури — корпоративні об'єднання, стратегічні альянси, кластери, виробничі мережі, партнерства та інші організаційні конфігурації.

З позицій такого підходу доцільно характеризувати інтеграцію господарюючих суб'єктів одночасно як складну функціональну та рівневу форму організації економічної діяльності. Її функціональний аспект визначається поглибленням взаємодії між учасниками, тоді як рівневий аспект пов'язаний із формуванням нової системної цілісності. Такий підхід дає можливість розмежувати інтеграцію, з одного боку, та звичайні коопераційні або контрактні зв'язки — з іншого.

Важливим напрямом розвитку теорії стало дослідження багаторівневості економічної інтеграції. Інтеграційні процеси можуть виникати на внутрішньофірмовому, міжфірмовому, регіональному, галузевому, національному та міжнародному рівнях. Для кожного з них характерні власні суб'єкти, мотиви, форми координації й інструменти регулювання.

Зокрема, на рівні окремого підприємства інтеграція проявляється в узгодженні функціональних підсистем, технологічних операцій, інформаційних потоків та управлінських процедур. Міжфірмовий рівень характеризується формуванням тривалих зв'язків між юридично відокремленими суб'єктами. На галузевому й регіональному рівнях інтеграційна взаємодія може охоплювати значні групи підприємств та інституцій, а на міжнародному — передбачає включення суб'єктів до транскордонних виробничих і збутових мереж.

Для цілей дослідження інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу найбільш доцільно виокремлювати три взаємопов'язані рівні. Першим є внутрішньофірмовий рівень, на якому інтегруються функціональні підрозділи, технологічні процеси, ресурси та управлінські процедури одного суб'єкта господарювання. Основними мотивами такої інтеграції є забезпечення технологічної узгодженості, скорочення внутрішніх витрат і підвищення керованості процесів.

Другий — міжфірмовий або корпоративний рівень, для якого характерна взаємодія самостійних господарюючих суб'єктів на основі довгострокових контрактних, майнових або організаційно-управлінських зв'язків. У межах цього рівня особливого значення набуває вертикальна інтеграція, що забезпечує координацію послідовних стадій створення вартості. Основними мотивами виступають підвищення стратегічної стійкості, зниження залежності від зовнішніх контрагентів, контроль якості та витрат, стабілізація ресурсного забезпечення і каналів збуту.

Третій — мережевий, галузевий або кластерний рівень, який передбачає координацію значної кількості економічних агентів, здатних зберігати юридичну й господарську самостійність. Взаємодія тут переважно ґрунтується на узгодженні стратегічних інтересів, спільному використанні інфраструктури, обміні інформацією, реалізації інноваційних проєктів та досягненні ефекту взаємодоповнюваності ресурсів і компетентностей. Саме такий рівень є характерним для кластерних структур, стратегічних альянсів і сучасних мережевих форм організації агропродовольчих систем.

Відповідно, інтеграцію суб'єктів господарювання доцільно розглядати як багаторівневий процес системної трансформації, за якого на кожному наступному етапі змінюються не лише масштаби взаємодії, а й сама її якість. Зростання ступеня інтегрованості супроводжується переходом від епізодичних господарських контактів до регулярної координації, від координації — до довгострокового партнерства, а від партнерства — до формування спільних механізмів стратегічного управління.

Вагомий внесок у сучасне трактування інтеграції зробила неокласична економічна теорія. У її межах проблематика вертикальної інтеграції досліджувалася Р. Борком (Bork), Р. Блейром (Blair), Д. Казерманом (Kaserman), Дж. Вікерсом (Vickers), Р. Вінтером (Winter), Х. Марвелом (Marvel), П. Реєм і Ж. Тіролем (Rey, Tirole), Дж. Спенглером (Spengler) та іншими дослідниками [191].

Особливістю неокласичного напрямку є розгляд інтеграції через призму

структури ринку, поведінки фірм, економічних стимулів та впливу організаційних змін на суспільний добробут. У межах цього підходу інтеграція аналізується як один зі способів зміни меж фірми та механізмів координації економічної діяльності. Вона може забезпечувати скорочення певних видів витрат, усувати негативні наслідки неузгодженості між послідовними стадіями виробничого ланцюга та сприяти підвищенню ефективності використання ресурсів.

Окремого значення набуває проблема так званої подвійної маржиналізації. Якщо послідовні ланки виробничо-збутового ланцюга незалежно одна від одної встановлюють власну націнку, кінцева ціна продукції може перевищувати рівень, що максимізує сукупний результат усього ланцюга. Вертикальна інтеграція або використання відповідних вертикальних обмежень дозволяють частково усунути таку неузгодженість і оптимізувати сукупні результати взаємодії [191].

Разом із позитивними ефектами неокласична теорія звертає увагу на можливість посилення ринкової влади інтегрованих компаній. Контроль над критично важливими ресурсами, каналами постачання чи збуту за певних обставин може створювати бар'єри для інших учасників ринку. Саме тому наслідки вертикальної інтеграції не можуть апріорі оцінюватися виключно позитивно або негативно. Їх економічний результат залежить від структури конкретного ринку, рівня конкуренції, можливостей входу нових учасників та характеру контрактних відносин. На складності однозначної інтерпретації таких ефектів звертає увагу і Ж. Тіроль [191].

Зазначені положення мають принципове значення для дослідження агропродовольчих ринків, де вертикальна інтеграція може одночасно забезпечувати стабільність постачання, контроль параметрів якості, простежуваність продукції та зниження координаційних витрат, але за високого рівня концентрації — істотно впливати на переговорну позицію дрібніших постачальників і покупців. Тому аналіз інтеграції має враховувати як внутрішню ефективність інтегрованої системи, так і її вплив на конкурентне

середовище.

Окремий напрям неокласичного аналізу сформувався навколо проблем взаємодії фінансового та промислового капіталу. Відповідні теоретичні положення дають змогу досліджувати інтеграцію виробничих підприємств із фінансовими установами та розглядати складні корпоративні структури як результат концентрації й поєднання різних видів економічних ресурсів [193]. За сучасних умов така взаємодія доповнюється залученням інвестиційних фондів, банківських установ, страхових компаній та інших фінансових інститутів до реалізації великих інтеграційних проєктів.

Не менш важливим для пояснення економічної інтеграції є інституційний та неоінституційний підхід, теоретичні засади якого сформували Р. Коуз, К. Ерроу, Д. Норт, О. Вільямсон, А. Алчіан, Х. Демсец та інші дослідники [196].

На відміну від неокласичного підходу, де ринок переважно розглядається як основний механізм координації, інституційна економічна теорія виходить із можливості використання альтернативних способів організації трансакцій. Економічні взаємодії можуть координуватися через ринок, довгострокові контракти, гібридні організаційні форми або внутрішньофірмову ієрархію. Вибір конкретного способу визначається порівнянням витрат, ризиків і переваг альтернативних механізмів координації.

Вихідною теоретичною основою такого аналізу стала контрактна теорія фірми Р. Коуза. Існування підприємства пояснюється тим, що використання ринкового механізму не є безкоштовним: пошук контрагентів, переговори, укладання договорів, контроль їх виконання, адаптація до непередбачених змін та врегулювання суперечок потребують ресурсів. Якщо внутрішня організація певної діяльності обходиться дешевше, ніж її здійснення через ринок, виникають економічні стимули до розширення меж фірми та інтеграції [196].

Подальший розвиток ця ідея отримала у працях О. Вільямсона, який обґрунтував теорію трансакційних витрат і пов'язав вибір організаційної форми з такими характеристиками трансакції, як специфічність активів, невизначеність та частота взаємодії [197]. За високої специфічності ресурсів

учасники стають взаємозалежними, а можливість опортуністичної поведінки підвищує ризики контрактної взаємодії. У таких умовах вертикальна інтеграція здатна виступати ефективнішою альтернативою ринковому обміну.

Особливо актуальним це є для аграрного бізнесу. Інвестиції в спеціалізоване технологічне обладнання, тваринницькі комплекси, сховища, елеватори, переробні потужності або логістичну інфраструктуру нерідко мають високу специфічність. Втрата певного контрагента може суттєво зменшувати економічну цінність таких активів. Тому для захисту інвестицій підприємства використовують довгострокові контракти, партнерські моделі або переходять до вертикальної інтеграції.

Інституційний підхід суттєво розширює уявлення про мотиви інтеграції, оскільки пояснює її не лише технологічними або ринковими чинниками, а й якістю інституційного середовища. Рівень захисту прав власності, ефективність судових механізмів, передбачуваність регулювання, дотримання контрактних зобов'язань та рівень довіри між економічними агентами безпосередньо впливають на співвідношення переваг ринкової та внутрішньоорганізаційної координації.

За слабких інституцій зростають витрати контролю та забезпечення виконання контрактів, унаслідок чого господарюючі суб'єкти можуть бути більш схильними до інтерналізації критично важливих трансакцій. За розвиненого інституційного середовища, навпаки, ефективне контрактне право та високий рівень ділової довіри створюють передумови для поширення гнучкіших мережевих і гібридних форм інтеграції.

Водночас зводити економічний зміст інтеграції виключно до мінімізації трансакційних витрат було б недостатньо. Інтеграційні рішення можуть прийматися також з метою забезпечення доступу до технологій, компетентностей і ринків, формування інноваційного потенціалу, диверсифікації ризиків, підвищення якості продукції, зміцнення ринкових позицій та реалізації довгострокових стратегічних цілей. Тому трансакційний підхід доцільно використовувати як одну зі складових комплексної методології

дослідження інтеграційних процесів.

Окремим напрямом інституційного аналізу є дослідження економічної влади. Відповідні концепції отримали розвиток у працях Дж. К. Гелбрейта та Е. Тоффлера. Їх використання дозволяє врахувати, що економічні агенти вступають у взаємодію, володіючи різними обсягами ресурсів, інформації, переговорного потенціалу та можливостей впливу на поведінку контрагентів.

У такому контексті інтеграція пов'язана не лише з координацією діяльності, а й із перерозподілом контрольних повноважень усередині економічної системи. Інтегрована структура концентрує фінансові, виробничі, інформаційні, технологічні й організаційні ресурси, що розширює можливості її впливу як на внутрішніх учасників, так і на зовнішніх контрагентів.

У системі вертикально інтегрованих відносин доцільно розмежовувати декілька рівнів економічного контролю: управлінські повноваження менеджменту в межах окремих підприємств; вплив координаційного або центрального суб'єкта на учасників інтегрованої структури; ринкові можливості інтегрованої системи у взаємовідносинах з постачальниками та покупцями; а також ширший інституційний вплив на розвиток відповідних ринків та територій.

При цьому концентрація економічного контролю не є обов'язковою характеристикою всіх форм інтеграції. Мережеві та кластерні структури можуть ґрунтуватися переважно на горизонтальній координації та збереженні значного рівня автономії учасників. Тому ступінь централізації доцільно розглядати як одну з класифікаційних ознак інтегрованої системи, а не як універсальну характеристику самого процесу інтеграції.

Узагальнення положень неокласичної та інституційної теорій дає підстави виокремити низку фундаментальних характеристик інтеграції господарюючих суб'єктів. По-перше, її економічною передумовою виступає наявність взаємодоповнюваних інтересів та усвідомлення учасниками можливості отримання додаткового ефекту від поглиблення співпраці. По-друге, інтеграція передбачає формування стійкішого механізму координації

порівняно зі звичайними разовими ринковими трансакціями.

По-третє, інтеграція здатна проявлятися в широкому спектрі організаційних форм — від довгострокового контрактного партнерства до створення корпоративно підпорядкованої структури. По-четверте, її результативність істотно залежить від характеристик інституційного середовища, зокрема правового забезпечення контрактів, захисту прав власності, інформаційної прозорості та рівня довіри між контрагентами [196; 197].

По-п'яте, інтеграція змінює систему розподілу ресурсів, ризиків, доходів і управлінських повноважень між учасниками. Тому оцінювання інтеграційних рішень повинно охоплювати не лише сукупний економічний результат інтегрованої структури, а й механізми його розподілу. Саме збалансованість економічних інтересів учасників значною мірою визначає стійкість інтеграційної взаємодії у довгостроковій перспективі.

Поряд із фундаментальними економічними теоріями доцільно виокремити підходи, що сформувалися в межах окремих функціональних напрямів економічної науки. До них належать насамперед маркетинговий, інформаційний та фінансовий підходи, кожен із яких розкриває специфічні аспекти інтеграційної взаємодії.

Маркетинговий підхід виходить із того, що доцільність формування інтегрованої структури має оцінюватися з огляду на характеристики цільового ринку. Перш ніж приймати рішення про інтеграцію, необхідно дослідити місткість і тенденції розвитку попиту, структуру пропозиції, рівень і характер конкуренції, цінову кон'юнктуру, поведінку споживачів, вимоги каналів реалізації та можливості диференціації продукції.

Маркетинговий аналіз дає змогу визначити не лише потенційні переваги інтеграції, а й ризики зміни конкурентного середовища внаслідок появи нового інтегрованого учасника. Створення вертикально інтегрованої компанії може змінювати співвідношення сил на ринку, структуру каналів збуту, доступ учасників до кінцевого споживача, умови ціноутворення та розподіл ринкових

сегментів.

Особливе значення маркетинговий підхід має для агропродовольчих ринків, де формування кінцевої споживчої цінності відбувається на декількох послідовних етапах. Вимоги споживача до безпечності, якості, простежуваності, екологічності та стабільності характеристик продукції передаються від роздрібної торгівлі до переробних підприємств і далі до первинних виробників. Вертикальна інтеграція сприяє швидшому передаванню таких сигналів та узгодженню параметрів продукції вздовж усього ланцюга створення вартості.

У цьому контексті маркетинг виступає не лише функцією реалізації готового продукту, а механізмом координації інтегрованої системи відповідно до вимог ринку. Інформація про споживчі переваги визначає параметри виробництва, стандарти якості, структуру асортименту, логістичні рішення та напрями інноваційної діяльності. Саме тому маркетинговий механізм повинен бути органічно включений до системи стратегічного управління інтегрованою структурою.

Інформаційний підхід до дослідження інтеграції набуває особливої актуальності в умовах цифрової трансформації економіки. Сучасна інтегрована структура фактично не може ефективно функціонувати без постійного обміну інформацією між її учасниками. Синхронізація виробничих планів, запасів, закупівель, логістичних операцій, фінансових потоків і реалізації потребує формування спільного інформаційного середовища.

Зменшення інформаційної асиметрії між учасниками є одним із важливих ефектів інтеграції. Доступ до більш повної інформації дає можливість точніше прогнозувати попит, оптимізувати запаси, координувати строки виробництва та постачання, швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища. Водночас формування єдиного інформаційного простору посилює взаємозалежність учасників і потребує встановлення правил доступу до даних, їх захисту та використання.

Розвиток цифрових платформ, ERP-систем, електронного

документообігу, технологій простежуваності, великих масивів даних та автоматизованих систем управління суттєво змінює характер інтеграції. Частина координаційних функцій, які раніше вимагали створення жорстких ієрархічних структур, може виконуватися через цифрові мережі. Це сприяє поширенню гібридних організаційних форм, що поєднують переваги ринкової гнучкості з високим рівнем інформаційної інтегрованості.

Фінансовий аспект інтеграційних процесів пов'язаний з консолідацією ресурсів, оптимізацією інвестицій, перерозподілом фінансових потоків між учасниками та підвищенням можливостей залучення капіталу. Масштабна інтегрована система нерідко має ширший доступ до кредитних та інвестиційних ресурсів, ніж окремі її учасники. Разом із тим централізація фінансового управління потребує збалансованого механізму розподілу результатів і ризиків.

Зближення інформаційних і фінансових процесів стає однією з найважливіших характеристик сучасної інтеграції. Фінансові рішення дедалі більше ґрунтуються на оперативних масивах виробничих і ринкових даних, тоді як рух фінансових ресурсів використовується як інструмент координації діяльності окремих ланок інтегрованої системи. У результаті інформаційно-фінансові зв'язки багаторазово підсилюють взаємозалежність учасників та створюють додаткові передумови для їх довгострокового партнерства.

Найбільш комплексні можливості для дослідження сучасних інтеграційних процесів створює системно-еволюційний підхід. Його вихідним положенням є розуміння інтеграції одночасно як процесу та як результату. Як процес інтеграція означає поступове об'єднання, взаємне пристосування та узгодження диференційованих господарюючих суб'єктів. Як результат вона характеризує певний стан сформованої системи, в якій взаємодія елементів забезпечує більшу стійкість, упорядкованість і потенційну ефективність порівняно з їх відокремленим функціонуванням.

Системний характер інтеграції проявляється в наявності взаємопов'язаних елементів, спільної мети або узгоджених цілей, механізмів координації та зворотного зв'язку. Інтегрована система не є просто сукупністю

підприємств. Її існування передбачає виникнення стійкої архітектури відносин, у межах якої рішення одного учасника впливають на результати інших, а загальносистемна ефективність визначається якістю координації цих взаємозалежностей.

Особливо важливою характеристикою інтегрованих систем є синергетичний ефект. Його сутність полягає в тому, що сукупний результат взаємодії учасників може перевищувати суму результатів їх незалежного функціонування. Джерелами такого ефекту є економія на масштабі, скорочення трансакційних витрат, підвищення завантаження ресурсів, спільне використання інфраструктури, взаємодоповнюваність компетентностей, прискорення інноваційних процесів, зменшення невизначеності та поліпшення доступу до ринків.

Водночас синергетичний ефект не виникає автоматично внаслідок самого факту організаційного об'єднання. За неефективної системи управління витрати координації можуть перевищувати переваги інтеграції. Ускладнення організаційної структури, бюрократизація управління, конфлікти інтересів, інформаційні викривлення та невдалий розподіл повноважень здатні спричиняти негативний синергетичний ефект. Відповідно, вирішальне значення має якість механізму управління інтегрованою системою.

Еволюційний аспект дослідження передбачає, що інтегровані структури не є статичними. Їх межі, склад учасників, механізми координації та стратегічні пріоритети змінюються під впливом технологічних, ринкових та інституційних факторів. Частина інтегрованих систем поглиблює внутрішні зв'язки, інші переходять до більш гнучких мережевих моделей, а в окремих випадках інтеграція може змінюватися частковою дезінтеграцією та передачею певних функцій зовнішнім контрагентам.

З позицій системно-еволюційного підходу економічну інтеграцію суб'єктів господарювання доцільно визначати як процес формування, розвитку та трансформації стійких організаційно-економічних взаємозв'язків між відносно самостійними учасниками, що ґрунтується на узгодженні їх

стратегічних і поточних економічних інтересів, координації ресурсів, функцій та управлінських рішень і спрямовується на досягнення спільних результатів та синергетичних ефектів.

Таке визначення дозволяє поєднати ключові положення розглянутих теоретичних напрямів. Виробничо-технологічний підхід пояснює об'єктивні передумови інтеграції, що формуються внаслідок спеціалізації та взаємозалежності виробничих операцій. Структурно-функціональний підхід розкриває співвідношення інтеграції з кооперацією, спеціалізацією, концентрацією й іншими формами організації виробництва.

Неокласична теорія акцентує увагу на впливі інтеграції на ефективність функціонування ринку, економічні стимули та конкурентну поведінку [191]. Неоінституційна теорія пояснює вибір між ринковим, контрактним та ієрархічним способами координації через трансакційні витрати, специфічність активів та характеристики інституційного середовища [196; 197]. Маркетинговий підхід пов'язує інтеграційні рішення з параметрами попиту та конкурентного середовища, а інформаційний і фінансовий підходи дають змогу врахувати роль потоків даних і капіталу у формуванні стійких взаємозв'язків.

Отже, жоден із розглянутих підходів самотійно не забезпечує повного пояснення економічної природи інтеграції. Її дослідження потребує комплексної методології, що поєднує технологічні, економічні, інституційні, організаційні, маркетингові, інформаційні та фінансові характеристики.

Для суб'єктів аграрного бізнесу такий комплексний підхід має особливе значення через специфічні характеристики агропродовольчих ланцюгів: сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних факторів, біологічний характер виробничих процесів, територіальну розосередженість, необхідність забезпечення простежуваності та безпечності продукції, значні логістичні витрати та залежність ефективності однієї ланки від результатів функціонування інших.

Саме тому вертикальна інтеграція в аграрному бізнесі має розглядатися не лише як організаційне об'єднання підприємств різних стадій виробництва та

реалізації. Її економічний зміст полягає у формуванні стійкого механізму координації технологічно й економічно взаємозалежних учасників агропродовольчого ланцюга, узгодженні їх інтересів, ресурсів і управлінських рішень, оптимізації трансакцій та створенні передумов для отримання системного економічного ефекту.

Таким чином, розвиток наукових поглядів на інтеграцію демонструє поступовий перехід від її трактування переважно як технологічного та організаційного об'єднання до розуміння інтеграції як складного багаторівневого процесу формування стійких економічних систем. Сучасне дослідження інтеграції повинно враховувати не лише масштаби й організаційні форми взаємодії, а й характер контрактів, структуру власності, систему управління, розподіл ризиків і результатів, інформаційний обмін, ринкові стимули та здатність інтегрованої структури адаптуватися до змін середовища (рис. 1.1).

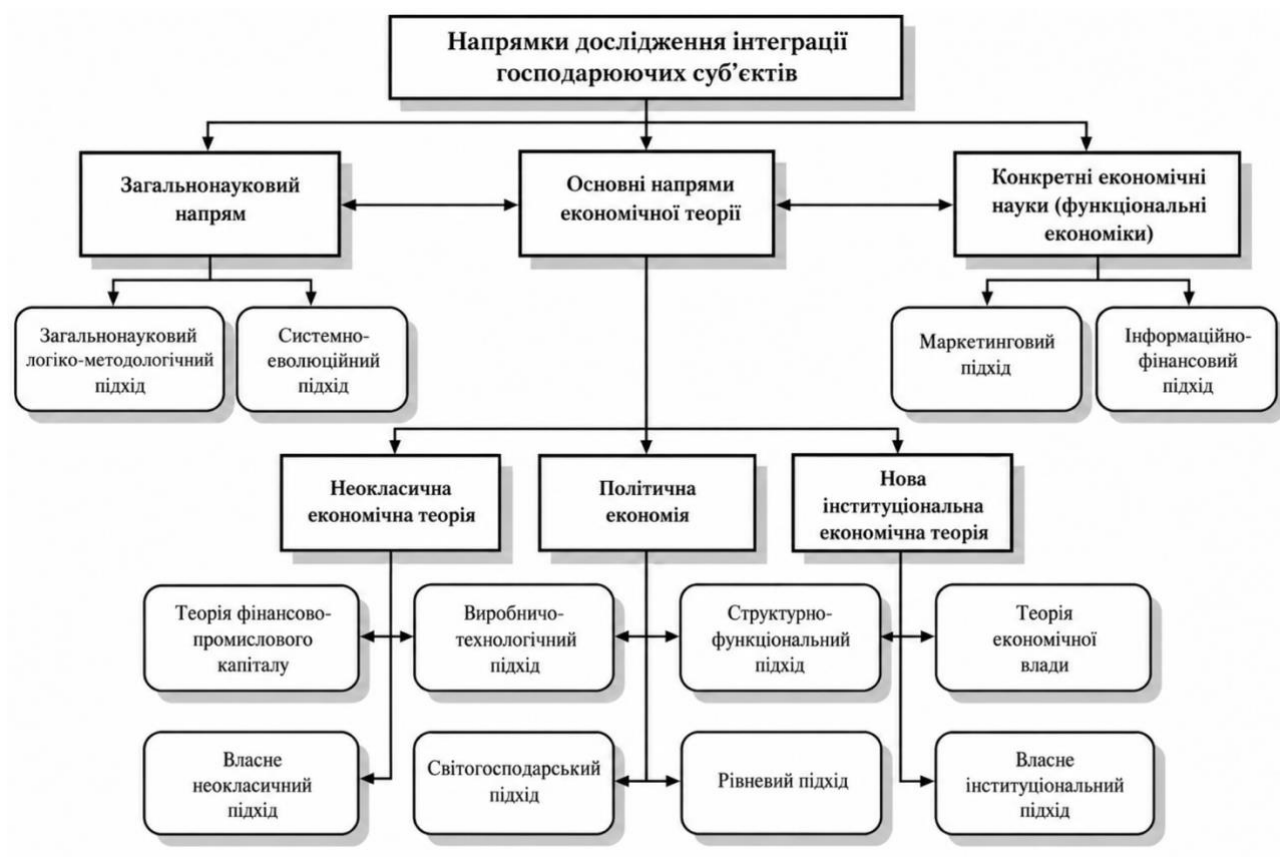


Рис 1.1. Напрями та підходи до дослідження інтеграції господарюючих суб'єктів

** систематизовано автором*

Узагальнення розглянутих теоретичних положень дає підстави стверджувати, що визначальною характеристикою інтеграції є не сам факт об'єднання економічних суб'єктів, а виникнення стійкої системи взаємозалежностей, за якої діяльність учасників координується в межах спільного економічного простору та орієнтується на досягнення взаємопов'язаних цілей. Саме така інтерпретація створює методологічну основу для подальшого дослідження механізмів вертикальної інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу, визначення їх типології, рушійних сил, організаційних форм та критеріїв економічної ефективності.

Відповідно до системно-еволюційного підходу, інтеграцію господарюючих суб'єктів доцільно розглядати як складну динамічну систему, функціонування та розвиток якої визначаються характером взаємодії її структурних компонентів і змінами зовнішнього економічного середовища. З огляду на це інтеграція господарюючих суб'єктів характеризується такими основними ознаками:

має системний характер, оскільки формується із сукупності взаємопов'язаних елементів — суб'єктів господарювання різного функціонального спрямування, зокрема галузевих об'єднань, виробничих підприємств, фінансових установ, торговельних і сервісних структур. При цьому визначальне значення мають не лише склад і властивості окремих учасників, а передусім характер, інтенсивність та сталість взаємозв'язків між ними;

функціонує як підсистема ширшої економічної системи, насамперед національного господарства, зберігаючи при цьому відносну організаційно-економічну цілісність. Така система є відкритою до взаємодії з іншими господарськими, ринковими, інституційними та соціально-економічними системами, водночас має власні межі, внутрішню структуру, механізми координації та закономірності функціонування;

перебуває у стані постійного розвитку та еволюційної трансформації, реагуючи на зміну цілей учасників, параметрів господарського середовища,

технологічних можливостей, кон'юнктури ринків та інституційних умов. Отже, інтегрована структура не є статичним утворенням, а характеризується здатністю змінювати склад учасників, конфігурацію зв'язків, механізми управління та форми взаємодії відповідно до нових умов функціонування;

формується в межах цілісного відтворювального процесу, в якому окремі суб'єкти виконують взаємопов'язані виробничі, постачальницькі, переробні, фінансові, логістичні, збутові та інші функції. У цьому контексті інтеграція забезпечує узгодження окремих стадій створення вартості та сприяє формуванню безперервних організаційно-економічних зв'язків між учасниками;

характеризується властивостями самоорганізації та системної цілісності, які виникають унаслідок розвитку взаємодії між її елементами. У процесі інтегрування формуються нові властивості системи, що не можуть бути зведені до простої суми характеристик окремих суб'єктів. Стійкість інтегрованої структури забезпечується внутрішньою упорядкованістю зв'язків, координацією економічних інтересів, взаємодоповнюваністю ресурсів та виникненням синергетичних ефектів.

Отже, системно-еволюційний підхід дає змогу трактувати інтеграцію господарюючих суб'єктів не лише як факт організаційного об'єднання або встановлення господарських зв'язків, а як безперервний процес формування, функціонування та трансформації цілісної економічної системи, що розвивається під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів та набуває нових властивостей у процесі взаємодії її учасників.

Розглянуті методологічні підходи до дослідження інтеграції господарюючих суб'єктів можуть бути систематизовані відповідно до сфер наукового пізнання та основних напрямів економічної теорії. Запропонована систематизація дає змогу виокремити загальнонаукові підходи, основні напрями економічної теорії та підходи, сформовані в межах конкретних функціональних економічних наук. При цьому між зазначеними групами існують тісні методологічні взаємозв'язки, оскільки кожна з них розкриває

окремі аспекти одного складного економічного явища.

Незважаючи на значний теоретичний доробок щодо дослідження інтеграційних процесів, ступінь розкриття їх економічного змісту залишається недостатньо комплексним. У науковій літературі значно частіше досліджуються окремі прояви інтеграції — вертикальна та горизонтальна взаємодія, кооперація, концентрація, кластеризація, формування корпоративних і мережових структур, трансакційні взаємовідносини, — тоді як категорія «інтеграція господарюючих суб'єктів» як самостійний комплексний об'єкт дослідження розкривається менш системно.

Унаслідок цього сформувалася ситуація, за якої дослідження окремих напрямів, механізмів та організаційних форм інтеграції нерідко випереджають формування цілісного теоретико-методологічного уявлення про її економічну природу. Значна увага приділяється конкретним видам інтегрованих структур та інструментам їх функціонування, однак недостатньо систематизованими залишаються питання щодо загальних закономірностей виникнення інтеграційних зв'язків, їх еволюції, критеріїв поглиблення інтегрованості, співвідношення різних рівнів взаємодії та економічних результатів функціонування інтегрованих систем.

Крім того, потребує подальшого уточнення співвідношення між процесом інтеграції та результатом інтегрування. У першому випадку йдеться про послідовне встановлення, поглиблення й упорядкування взаємозв'язків між господарюючими суб'єктами, тоді як у другому — про виникнення певної інтегрованої структури, для якої характерні відносно стійкі організаційно-економічні зв'язки, механізми координації, спільні або узгоджені інтереси та відповідна система управління. Розмежування зазначених аспектів має важливе методологічне значення для визначення сутності, форм і стадій розвитку інтеграційних процесів.

Потребує поглибленого опрацювання і питання багаторівневості інтеграції. Взаємодія суб'єктів може відбуватися на внутрішньофірмовому, міжфірмовому, корпоративному, галузевому, регіональному, національному та

міжнародному рівнях. При переході від одного рівня до іншого змінюються не тільки масштаби взаємодії, а й її економічна природа, механізми координації, ступінь централізації управління, форми контролю та способи розподілу економічних результатів.

Не менш важливим є врахування багатовимірності інтеграції, оскільки вона одночасно охоплює виробничо-технологічну, організаційну, економічну, інституційну, фінансову, маркетингову та інформаційну складові. Домінування одного з цих вимірів залежить від цілей інтегрування, особливостей конкретної галузі, характеру ресурсної взаємозалежності учасників та обраної організаційної моделі. Саме тому дослідження інтеграційних процесів лише в межах одного теоретичного напрямку обмежує можливості повного розкриття їх змісту.

Зазначене свідчить про необхідність подальшого економічного дослідження інтеграції господарюючих суб'єктів як складного системного, динамічного, багатовимірного та багаторівневого економічного феномена. Його вивчення має ґрунтуватися на поєднанні системно-еволюційного, неокласичного, інституційного, виробничо-технологічного, структурно-функціонального, маркетингового та інформаційно-фінансового підходів. Такий методологічний синтез створює підґрунтя для комплексного розкриття передумов, рушійних сил, форм, механізмів і результатів інтеграції, а також для подальшого обґрунтування особливостей вертикальної інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу.

1.2. Сутність і економічний зміст інтеграції господарюючих суб'єктів агропродовольчої сфери

Інтеграція господарюючих суб'єктів є самостійною складною науковою проблемою, дослідження якої потребує комплексного теоретико-методологічного обґрунтування. Доцільність виокремлення саме

господарюючого суб'єкта як основного носія та об'єкта реалізації інтеграційних процесів визначається низкою взаємопов'язаних обставин.

- по-перше, господарюючі суб'єкти концентрують у межах своєї діяльності соціально-економічні, організаційно-економічні та техніко-економічні відносини, унаслідок чого саме на їх рівні найбільш повно проявляється багатовимірність інтеграційних зв'язків. Вони одночасно виступають носіями економічних інтересів, власниками або користувачами ресурсів, учасниками виробничих, фінансових, інформаційних і ринкових процесів, що зумовлює їх центральне місце в механізмі економічної інтеграції;

- по-друге, безпосередня взаємодія та інтеграція виробничих суб'єктів формує важливе підґрунтя розширеного відтворення, технологічної модернізації та економічного розвитку. Саме на рівні підприємств і організацій відбувається фактичне поєднання процесів виробництва, маркетингу, наукових досліджень і розробок, фінансового забезпечення, логістики, інформаційного супроводу та збуту. Тому інтеграційні процеси між суб'єктами господарювання здатні створювати основу як для розвитку окремих галузей, так і для формування міжгалузевих та міжнародних ланцюгів створення вартості;

- по-третє, поглиблення інтеграційної взаємодії створює передумови для структурної трансформації економіки, технологічного оновлення виробництва, формування нових міжгалузевих зв'язків та реструктуризації існуючих господарських комплексів. Для української економіки цей аспект має особливе значення з огляду на необхідність відновлення виробничого потенціалу, модернізації підприємств, поглиблення переробки сировини та включення вітчизняних виробників до сучасних ланцюгів доданої вартості;

- по-четверте, стійкі відносини між господарюючими суб'єктами, що ґрунтуються на взаємозалежності, кооперації, довгостроковій економічній зацікавленості та координації діяльності, формують мікроекономічну основу ширших процесів регіональної й міжнародної інтеграції. Міждержавні інтеграційні утворення набувають реального економічного змісту лише тоді, коли вони підтримуються стійкими зв'язками між підприємствами,

фінансовими структурами, торговельними організаціями та іншими учасниками господарської діяльності.

Дослідження сутності інтеграції господарюючих суб'єктів може здійснюватися як з позицій аналізу її зовнішніх організаційних форм, так і через визначення внутрішнього економічного змісту. Проте методологічно доцільним видається рух від виявлення найбільш загальних сутнісних і категоріальних характеристик інтеграції до дослідження конкретних способів, форм і механізмів її практичної реалізації. Такий підхід дає можливість уникнути простого опису різноманітних організаційних утворень і зосередитися на встановленні причинно-наслідкових закономірностей, які зумовлюють їх виникнення, функціонування та трансформацію.

Отже, початковим етапом дослідження має бути визначення економічної природи інтеграційної взаємодії, її носіїв, об'єкта, предмета, мотивів та ключових ознак. Лише після цього доцільно переходити до аналізу конкретних організаційних форм — корпорацій, холдингів, кластерів, стратегічних альянсів, контрактних мереж, вертикально інтегрованих структур та інших моделей взаємодії. Така логіка дозволяє пов'язати емпіричне різноманіття інтегрованих форм із фундаментальними закономірностями економічної поведінки суб'єктів господарювання.

Вихідною передумовою дослідження економічного змісту інтеграції є визнання існування та взаємодії її безпосередніх носіїв — господарюючих суб'єктів. Інтеграція за своєю економічною природою виникає як результат взаємодії автономних або відносно автономних учасників економічних відносин. Тому для фіксації самого факту інтеграції насамперед необхідно встановити наявність сторін, між якими формуються відповідні взаємозв'язки, визначити їх економічні інтереси, ресурси, функції та характер взаємної залежності.

При цьому в економічному дослідженні важливо розмежовувати господарюючого суб'єкта як носія потенційних можливостей та суб'єктивний чинник як прояв цілеспрямованої економічної поведінки. Господарюючий

суб'єкт володіє певною сукупністю ресурсів, компетентностей, прав, інтересів і можливостей участі в інтеграційній взаємодії. Суб'єктивний чинник, своєю чергою, проявляється у конкретних рішеннях щодо вибору партнерів, масштабів інтегрування, механізмів координації, розподілу ризиків, ресурсів та результатів спільної діяльності.

У сучасній економічній літературі поняття «господарюючий суб'єкт» не має абсолютно уніфікованого трактування, що пояснюється різноманітністю функцій і форм участі економічних агентів у господарських процесах. Водночас спільним для більшості трактувань є розуміння господарюючого суб'єкта як базового елемента економічної системи, у межах якого концентруються процеси прийняття рішень, використання ресурсів, формування витрат, отримання доходів та взаємодії з іншими учасниками ринку.

Категорію господарюючого суб'єкта доцільно розглядати у вузькому та широкому значеннях. У вузькому розумінні це відносно самостійна економічна одиниця, яка здійснює певний вид господарської діяльності, приймає рішення щодо використання ресурсів і несе відповідальність за результати своєї діяльності. У широкому трактуванні господарюючий суб'єкт є елементом багаторівневої системи економічних відносин, що охоплює внутрішньогосподарські, міжфірмові, галузеві, регіональні, національні та міжнародні взаємозв'язки.

Значний інтерес у цьому контексті становить підхід І. Бернара та Ж.-К. Коллі, відповідно до якого господарюючі суб'єкти можуть диференціюватися як за статусом, так і за функціями. З погляду статусу доцільно розмежовувати резидентів і нерезидентів, національних та іноземних учасників, тоді як функціональний підхід передбачає виокремлення нефінансових підприємств, домашніх господарств, органів державного управління, фінансових установ та інших інституційних одиниць [18]. При цьому ключовою характеристикою господарюючого суб'єкта є наявність певного ступеня автономії у прийнятті рішень щодо виконання його основних економічних функцій.

Відповідно, до складу господарюючих суб'єктів у широкому розумінні

доцільно включати підприємства й організації виробничої та невиробничої сфери, фінансові установи, домашні господарства, державні інституції, а також вітчизняних і зарубіжних суб'єктів підприємницької діяльності. Така інтерпретація дає можливість розглядати інтеграцію не лише як форму взаємодії промислових чи аграрних підприємств, а як складний процес координації різних категорій економічних агентів.

Для дослідження вертикальної інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу особливого значення набувають підприємства та організації, безпосередньо включені до агропродовольчих ланцюгів створення вартості: виробники сільськогосподарської сировини, підприємства її зберігання і переробки, логістичні оператори, торговельні структури, постачальники матеріально-технічних ресурсів, фінансові та сервісні організації. Саме взаємодія зазначених учасників визначає конфігурацію, рівень і результативність вертикальних інтеграційних процесів.

Господарюючі суб'єкти виступають активними учасниками інтеграції, оскільки саме через їх економічні рішення виникають, підтримуються та трансформуються інтеграційні зв'язки. Отже, інтеграція не існує поза взаємодією конкретних економічних агентів. Її матеріальним і організаційним змістом є відносини між суб'єктами щодо виробництва, обміну, розподілу, використання ресурсів, координації управлінських рішень, розподілу ризиків та отриманих результатів.

З цього випливає, що економічну інтеграцію слід розглядати передусім як систему економічних відносин, що виникають між суб'єктами внаслідок поглиблення їх взаємозалежності. При цьому організаційні форми інтеграції є зовнішнім проявом відповідних відносин, тоді як їх економічний зміст визначається мотивами, інтересами, ресурсними потоками, способами координації та механізмами розподілу результатів.

У наукових дослідженнях сутнісні характеристики інтеграції господарюючих суб'єктів розглядаються з різних методологічних позицій. Незважаючи на відмінності в трактуваннях, можна виокремити декілька

спільних характеристик: поглиблення співробітництва між учасниками, зростання взаємної залежності, узгодження окремих стадій відтворювального процесу, формування нових внутрішніх зв'язків та перетворення частини зовнішніх трансакцій у внутрішньосистемні.

Поглиблення інтегрованості зазвичай супроводжується зміною організаційних меж взаємодії. Зв'язки, які раніше мали переважно ринковий та епізодичний характер, поступово набувають довгостроковості, регулярності та більш високого ступеня керованості. При цьому інтеграція не обов'язково означає юридичне об'єднання підприємств: частина взаємодій може підтримуватися системою довгострокових контрактів, спільних інвестицій, технологічної кооперації або стратегічних партнерств.

Спільною методологічною рисою більшості сучасних підходів є нерозривний зв'язок дослідження інтеграції з теорією систем. Інтеграція розглядається як процес формування такого рівня взаємодії між елементами, за якого виникає нова цілісність, здатна виконувати функції та формувати результати, недоступні окремим її складовим. У цьому розумінні категорії «інтеграція», «система», «цілісність», «структурність» і «комплексність» утворюють єдине методологічне поле дослідження.

Інтегральна цілісність є однією з фундаментальних властивостей будь-якого системного утворення [27]. Вона означає, що властивості системи не можуть бути повністю пояснені через характеристики її окремих елементів. У процесі їх взаємодії формуються додаткові функціональні можливості, нові механізми поведінки та результати, зумовлені саме характером внутрішніх зв'язків.

Взаємозв'язок категорій «система» та «інтеграція» має двосторонній характер. З одного боку, інтеграція є одним із базових процесів формування системної цілісності, оскільки саме через встановлення стійких взаємозв'язків між елементами відбувається становлення системи. З іншого боку, досягнення розвинутого системного стану означає перехід інтеграційних процесів на якісно новий рівень, за якого взаємодія набуває впорядкованого, стійкого та

відтворюваного характеру. Тому системний підхід доцільно вважати одним із провідних методологічних принципів дослідження економічної інтеграції.

Системний метод ґрунтується на положенні, що окремі господарюючі суб'єкти в процесі взаємодії здатні утворювати відносно самостійну цілісність, яка виконує певні функції, недоступні кожному з її елементів окремо. Водночас будь-яка інтегрована система є складовою більш масштабного економічного утворення — галузі, регіональної економіки, національного господарства або міжнародної економічної системи.

Відповідно, завдання системного аналізу інтеграції полягає не лише у визначенні складу її учасників, а насамперед у дослідженні взаємозв'язків і взаємозалежностей між елементами, характеру внутрішніх потоків ресурсів, інформації та результатів, а також взаємодії сформованої системи із зовнішнім середовищем.

Становлення інтегрованої системи доцільно розглядати як поступовий процес. На початковому етапі існують відносно автономні господарюючі суб'єкти, між якими виникають окремі зв'язки. Подальше зростання інтенсивності та повторюваності взаємодій сприяє виникненню механізмів координації. Згодом вони можуть трансформуватися у стійку систему взаємозалежностей, що має власну структуру, цілі, механізми управління та специфічні системні властивості.

Саме тому інтегровану структуру не слід трактувати як механічну суму підприємств або інших господарюючих суб'єктів. Її становлення передбачає трансформацію взаємовідносин учасників, їх часткове взаємне пристосування, узгодження цілей і способів поведінки, а також формування внутрішніх процедур координації. У результаті виникає нова якість взаємодії, яка відрізняє інтегровану систему від звичайної сукупності незалежних контрагентів.

У статичному аспекті інтеграція господарюючих суб'єктів може бути представлена як певний стан соціально-економічної системи, що характеризується цілісністю, упорядкованістю та стійкістю взаємозв'язків її складових. Вона охоплює різні стадії відтворювального циклу — ресурсне

забезпечення, виробництво, переробку, розподіл, обмін і реалізацію продукції — та може проявлятися на різних рівнях економічної ієрархії.

У динамічному аспекті інтеграція являє собою процес поступової зміни характеру взаємозв'язків між учасниками. Його результатами можуть бути підвищення інтенсивності кооперації, зростання взаємної залежності, утворення нових структурних зв'язків, централізація або координація окремих функцій, формування загального інформаційного простору та узгодження стратегічних рішень.

До основних системних характеристик інтеграції господарюючих суб'єктів доцільно віднести цілісність, структурність, стійкість зв'язків, відкритість, адаптивність, динамічність, нелінійність розвитку, емерджентність і здатність до формування синергетичних ефектів. У вихідному тексті до ключових характеристик віднесено насамперед нелінійність розвитку, стійкість зв'язків, цілісність та структурність.

Цілісність інтегрованої системи означає, що її функціонування підпорядковується не лише локальним цілям окремих учасників, а й загальній логіці взаємодії. Системний результат залежить від узгодженості дій усіх ланок, а порушення функціонування одного з ключових елементів здатне впливати на результативність усієї інтегрованої структури.

Структурність передбачає наявність певної конфігурації взаємозв'язків між учасниками. У системі можуть формуватися виробничі, технологічні, фінансові, організаційно-управлінські, інформаційні, логістичні та маркетингові зв'язки. Співвідношення зазначених компонентів визначає архітектуру інтегрованої структури та характер її функціонування.

Відкритість означає постійну взаємодію інтегрованої системи із зовнішнім середовищем. Навіть за високого ступеня внутрішньої інтегрованості система залишається залежною від ринкової кон'юнктури, державного регулювання, конкурентів, споживачів, постачальників ресурсів, технологічних змін та інституційних умов.

Динамічність та адаптивність характеризують здатність системи

змінювати внутрішню структуру та механізми взаємодії відповідно до нових умов. Інтегровані структури можуть розширюватися, скорочувати кількість учасників, змінювати розподіл функцій, трансформувати механізми управління або переходити від однієї організаційної форми до іншої.

Нелінійність розвитку означає, що збільшення масштабів інтеграції не обов'язково супроводжується пропорційним підвищенням її ефективності. На певних етапах поглиблення інтегрованості може істотно посилювати позитивний економічний ефект, тоді як перевищення оптимального рівня централізації та ускладнення системи здатне збільшувати витрати управління, координації та контролю.

Особливого значення у дослідженні інтеграції набуває синергетичний ефект. Його економічний зміст полягає у виникненні додаткового результату, зумовленого саме взаємодією учасників. Інтегрована система за певних умов здатна забезпечити результат, що перевищує просту суму економічних результатів окремих суб'єктів за їх автономного функціонування. У вихідному фрагменті синергія безпосередньо пов'язується із виникненням нової якості інтегрованої системи та проявом її емерджентних властивостей.

Джерелами такого ефекту можуть виступати економія на масштабі, скорочення трансакційних витрат, оптимізація виробничих і логістичних потоків, спільне використання інфраструктури, зростання переговорної спроможності, підвищення доступності фінансових ресурсів, обмін технологіями та компетентностями, зниження невизначеності й підвищення рівня завантаження виробничих потужностей.

Із синергетичним ефектом безпосередньо пов'язана емерджентність інтегрованої системи. Вона означає виникнення властивостей, які не притаманні жодному учаснику окремо і з'являються тільки в результаті їх організованої взаємодії. Наприклад, окреме підприємство може не мати можливості забезпечити повний цикл виробництва, переробки, логістики та реалізації продукції, тоді як інтегрована система здатна сформувати такий завершений ланцюг завдяки функціональній взаємодоповнюваності її

учасників.

При цьому необхідно розмежовувати синергію та емерджентність. Синергетичний ефект передусім характеризує додатковий результат взаємодії, тоді як емерджентність означає виникнення нових системних властивостей. Отже, синергія відображає переважно результативну сторону інтеграції, а емерджентність — якісну трансформацію інтегрованої системи.

Не менш суттєвою системною властивістю інтеграції є стійкість внутрішніх зв'язків. Вона виникає за умови, коли економічні переваги тривалої взаємодії перевищують потенційні вигоди від повністю автономного функціонування кожного учасника. Саме наявність такого співвідношення створює економічні стимули до підтримання інтегрованої системи. У вихідному фрагменті стійкість зв'язків безпосередньо пов'язується з домінуванням ефекту спільної діяльності над результатами автономного функціонування суб'єктів.

Стійкість не означає незмінності інтегрованої структури. Навпаки, життєздатність системи значною мірою визначається її здатністю до адаптивної перебудови без втрати основних інтеграційних зв'язків. Тому стійкою слід вважати таку систему, яка здатна підтримувати функціональну цілісність навіть за зміни складу учасників, зовнішньої кон'юнктури, технологічних умов та параметрів ресурсного забезпечення.

Для вертикально інтегрованих структур суб'єктів аграрного бізнесу стійкість особливо важлива, оскільки взаємозалежність окремих стадій агропродовольчого ланцюга обумовлює необхідність синхронізації виробничих циклів, строків постачання, параметрів якості та обсягів переробки. У цьому разі стійкість інтеграційних зв'язків стає фактором зменшення виробничої та ринкової невизначеності.

Водночас оцінювання стійкості інтеграції доцільно доповнювати аналізом збалансованості економічних інтересів учасників. Навіть за наявності значного загальносистемного ефекту інтеграційна структура може виявитися нестійкою, якщо результати спільної діяльності розподіляються непропорційно внеску

окремих сторін або одна зі сторін отримує можливість систематично перерозподіляти економічні вигоди на свою користь.

Таким чином, інтеграцію господарюючих суб'єктів у межах системного підходу доцільно розглядати як процес формування та розвитку стійкої сукупності економічних, організаційних, виробничо-технологічних, фінансових та інформаційних взаємозв'язків між відносно самостійними суб'єктами, внаслідок якого виникає цілісна система з властивостями, що не зводяться до характеристик її окремих елементів.

Таке трактування дозволяє одночасно відобразити декілька фундаментальних ознак інтеграції: наявність економічно самостійних учасників; стійкість та повторюваність їх взаємодії; формування певної внутрішньої структури; узгодження інтересів і функцій; виникнення системних властивостей; формування додаткового економічного ефекту та здатність системи адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У контексті дослідження вертикальної інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу системний підхід набуває особливого методологічного значення, оскільки дає змогу розглядати її не як механічне об'єднання підприємств різних стадій агропродовольчого ланцюга, а як формування цілісного механізму координації їх діяльності. Такий механізм охоплює виробництво аграрної сировини, її зберігання, переробку, транспортування, реалізацію, фінансове та інформаційне забезпечення й спрямований на узгодження економічних інтересів учасників та досягнення системного економічного результату.

Цілісність і структурність доцільно розглядати як базові системні властивості інтеграції господарюючих суб'єктів, що відображають результат поєднання та взаємного узгодження різних функціональних і рівневих форм організації виробництва. У цьому контексті інтеграція набуває характеру синтезуючої закономірності, в межах якої окремі елементи господарської системи не просто взаємодіють, а формують нову організаційно-економічну цілісність.

Зміст такої закономірності полягає у поступовому формуванні системи,

для якої характерними стають узгодженість напрямів розвитку її складових, синхронізація основних господарських процесів, підвищення інтенсивності взаємодії та зростання загальної результативності функціонування. У міру поглиблення інтеграції окремі суб'єкти дедалі більшою мірою включаються до єдиного відтворювального, організаційного та управлінського контуру, що сприяє формуванню спільного темпу розвитку та підвищенню ефективності використання наявних ресурсів.

Для цілісних інтегрованих систем характерним є те, що їх елементи в процесі взаємодії набувають нових властивостей і функціональних характеристик, яких вони не мали за умов автономного функціонування. Це може проявлятися у розширенні доступу до ресурсів, технологій, інформації, каналів збуту, управлінських компетентностей та фінансових можливостей. Водночас входження до інтегрованої системи передбачає певне обмеження повної автономії окремих учасників, оскільки частина їх рішень підпорядковується загальним цілям, правилам взаємодії та узгодженим параметрам функціонування.

Отже, процес інтегрування супроводжується подвійною трансформацією: з одного боку, господарюючі суб'єкти набувають нових можливостей, що виникають унаслідок системної взаємодії; з іншого — частково змінюють або обмежують окремі характеристики самостійного функціонування задля забезпечення стабільності, узгодженості та результативності всієї інтегрованої структури.

Саме ця взаємна адаптація елементів забезпечує виникнення емерджентних властивостей системи, тобто таких характеристик, які не можуть бути зведені до простої суми властивостей її окремих складових. У результаті інтегрована структура набуває нової якості, що проявляється у підвищенні керованості, стійкості, адаптивності, швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища та можливості отримання синергетичного ефекту.

Таким чином, інтеграцію господарюючих суб'єктів як синтезуючу закономірність можна представити як послідовний процес переходу від

автономного функціонування окремих суб'єктів до формування стійких взаємозв'язків між ними, подальшого узгодження функцій і темпів розвитку, трансформації властивостей учасників та утворення цілісної системи з новими інтегральними характеристиками. В узагальненому вигляді зазначена логіка може бути представлена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Функціональні та рівневі форми інтеграція суб'єктів економічних відносин

** узагальнено автором*

В основі наведеної схеми лежить діалектичний взаємозв'язок структурних рівнів і функціональних форм інтеграції господарюючих суб'єктів, поєднання яких забезпечує системну цілісність інтеграційного процесу та формування притаманних йому емерджентних властивостей. Функціональні й рівневі форми організації виробництва в цьому контексті не є відокремленими або автономними складовими, а утворюють взаємопов'язану сукупність, у межах якої зміни одного компонента закономірно впливають на характер розвитку інших. Саме взаємне проникнення структурних і функціональних характеристик зумовлює формування інтегрованої системи як якісно нового економічного утворення.

Такий підхід дозволяє стверджувати, що інтеграція господарюючих суб'єктів не може розглядатися як явище одного порядку з окремими

функціональними чи рівневими формами організації виробництва. Вона має ширший зміст, оскільки синтезує результати їх розвитку, поєднує різні види господарських взаємодій та забезпечує виникнення нової системної якості. Якщо спеціалізація, концентрація, кооперація, комбінування, централізація та диференціація відображають окремі аспекти організації економічної діяльності, то інтеграція охоплює їх взаємодію та створює умови для формування цілісної структури з власними закономірностями функціонування.

Функціональні форми організації виробництва, розглянуті окремо одна від одної, здебільшого не мають самостійно завершеного організаційного оформлення та чітко визначених інституційних меж. Вони відображають передусім характер певних економічних процесів — поглиблення спеціалізації, зростання концентрації ресурсів, розвиток коопераційних зв'язків, поєднання технологічних стадій або перерозподіл управлінських функцій. Тому їх доцільно трактувати як первинні форми розвитку взаємозалежності між суб'єктами господарювання.

У міру поглиблення та ускладнення таких форм створюються об'єктивні передумови переходу до вищого рівня інтегрованості. Особливо інтенсивно цей процес проявляється в умовах технологічного прогресу, цифровізації, ускладнення виробничих ланцюгів та зростання інформаційної взаємозалежності між учасниками економічної діяльності. Розвиток окремих функціональних форм не усуває їх власного економічного змісту, проте створює можливість їх системного поєднання в межах інтегрованої структури.

У цьому розумінні інтеграція є не заміною чи механічним об'єднанням функціональних форм організації виробництва, а якісним узагальненням результатів їх розвитку. Поділ праці, спеціалізація, концентрація, кооперування, комбінування, централізація та диференціація, взаємодіючи з відповідними рівневими формами організації виробництва, формують цілісну систему економічних відносин. У межах такої системи кожний із зазначених компонентів зберігає власну функціональну специфіку, але водночас набуває нового значення через включення до загальної логіки інтеграційного розвитку.

Отже, структурні рівні та функціональні форми інтеграції доцільно розглядати не ізольовано, а як взаємозумовлені компоненти єдиного процесу. З одного боку, розвиток функціональних форм сприяє виникненню нових рівневих утворень. З іншого — формування нових організаційних рівнів створює інші умови для подальшої спеціалізації, концентрації, кооперації, комбінування й диференціації. Саме ця взаємна обумовленість визначає динамічний характер інтеграції та пояснює виникнення системних властивостей, які не притаманні окремим її складовим.

У динамічному, або генетичному, аспекті інтеграція господарюючих суб'єктів постає як тривалий процес системних перетворень, що відбуваються в умовах безперервного руху матеріальних, фінансових, управлінських та інформаційних потоків. Відповідно, інтегровану систему недоцільно розглядати як раз і назавжди сформовану структуру з незмінними межами та складом учасників. Її існування передбачає постійне становлення, адаптацію, зміну конфігурації зв'язків, трансформацію організаційних форм і, за певних умов, послаблення або припинення окремих інтеграційних взаємодій.

Динамічна природа інтеграції означає, що її необхідно досліджувати не лише через характеристики певного стану системи, а й через послідовність фаз її розвитку. На різних етапах можуть змінюватися мотиви об'єднання, ступінь взаємозалежності учасників, інтенсивність координації, механізми розподілу ресурсів, рівень централізації управління та організаційне оформлення інтегрованої структури.

Таке трактування узгоджується з положеннями М. Портера щодо циклічного характеру розвитку економічних та конкурентних взаємодій, за якого на різних фазах змінюються мотиви поведінки суб'єктів, форми координації та характер взаємозв'язків [130, 131]. У міру проходження відповідних стадій підвищується ступінь зрілості конкретних організаційно-економічних форм інтеграції, поглиблюється спеціалізація учасників та ускладнюється система взаємодій між ними.

Рівень зрілості інтегрованої системи значною мірою визначається

розвитком матеріально-технічної бази, технологій, суспільного поділу праці, інформаційної інфраструктури, інституційного середовища та організаційних механізмів координації. Чим складнішою стає економічна система, тим більш різноманітними виявляються способи інтеграції її елементів, а традиційні жорстко ієрархічні структури дедалі частіше доповнюються мережевими, контрактними та платформними моделями взаємодії.

З погляду характеру змін доцільно виокремлювати два взаємопов'язані цикли розвитку інтеграції господарюючих суб'єктів: цикл кількісно-якісних перетворень та цикл переважно якісних трансформацій.

Перший цикл характеризується насамперед поширенням інтеграції вшир. Він передбачає залучення до системи нових господарюючих суб'єктів, розширення кількості господарських зв'язків, збільшення масштабів спільної діяльності, охоплення нових стадій відтворювального процесу та формування складніших структурних рівнів організації виробництва. Кількісне збільшення кількості учасників і зв'язків за певних умов переходить у якісну зміну самої системи, оскільки виникає потреба в нових механізмах координації, управління та контролю.

Розширення інтегрованої системи супроводжується ускладненням її функціональної структури. Залучення нових суб'єктів сприяє збільшенню різноманітності ресурсів, компетентностей, технологічних можливостей і каналів взаємодії. У результаті формується більш складна організаційна конфігурація, у якій традиційні двосторонні зв'язки можуть трансформуватися у багаторівневу мережу виробничих, фінансових, інформаційних та управлінських відносин.

Другий цикл пов'язаний із розвитком інтеграції вглиб і передбачає якісну трансформацію вже сформованої системи. При цьому основне значення має не збільшення числа учасників, а зміна характеру їх взаємодії: посилення узгодженості діяльності, поглиблення технологічної та економічної взаємозалежності, перерозподіл функцій і компетенцій, формування єдиних стандартів, інформаційних систем і процедур прийняття управлінських рішень.

У процесі такого розвитку змінюються і самі суб'єкти господарювання. Участь у стійкій інтегрованій системі впливає на їх організаційну структуру, виробничу спеціалізацію, стратегічні орієнтири, систему управління та поведінку на ринку. Тому якісний цикл інтеграції доцільно пов'язувати з переходом її учасників і системи загалом до нового стану, який характеризується іншими властивостями, можливостями та результатами функціонування.

На початкових етапах формування інтегрованої структури важливого значення набуває перехід кількісних змін у якісні. Збільшення кількості взаємопов'язаних учасників, частоти їх контактів і масштабів спільних операцій поступово спричиняє таке ускладнення системи, за якого виникають принципово нові властивості. Спільна діяльність у цьому разі може забезпечувати більший економічний потенціал, ніж проста сума можливостей окремих самостійних суб'єктів.

Таке перевищення результату спільної взаємодії над сукупністю автономних результатів пов'язане з проявом синергетичного ефекту. Його джерелами можуть бути економія на масштабі, взаємодоповнюваність ресурсів, зниження трансакційних витрат, краще завантаження виробничих потужностей, підвищення доступності інформації, прискорення інноваційних процесів та узгодження різних стадій ланцюга створення вартості.

Логіку розвитку інтеграції господарюючих суб'єктів доцільно представити як послідовність декількох взаємопов'язаних етапів. Перший етап характеризується виникненням економічних зв'язків між раніше відносно автономними господарюючими суб'єктами. Такі зв'язки можуть мати епізодичний або контрактний характер і ще не формують стійкої інтегрованої системи.

На другому етапі відбувається поглиблення вже сформованих взаємодій, зростає регулярність господарських контактів, посилюється взаємозалежність учасників та виникає потреба в координації їх діяльності. Окремі зв'язки набувають систематичного й довгострокового характеру.

Третій етап характеризується кількісним та функціональним ускладненням системи: збільшується число взаємозв'язків, залучаються нові суб'єкти, розширюється спектр спільно виконуваних функцій, виникають додаткові канали обміну ресурсами та інформацією. На цьому етапі формується розгалужена структура інтеграційної взаємодії.

Нарешті, на четвертому етапі відбувається якісна трансформація інтегрованої системи. Зв'язки між її елементами стають узгодженими, змінюється організаційна структура, виникають спільні механізми координації та управління, а система набуває нових властивостей, які не характерні її окремим учасникам. Саме цей етап відображає формування емерджентності як однієї з найважливіших характеристик інтегрованої системи.

Таким чином, виникнення емерджентних властивостей є не початковою передумовою, а результатом поглиблення та структурного впорядкування інтеграційних зв'язків. Вони проявляються лише тоді, коли система досягає такого рівня зрілості, за якого взаємодія її складових забезпечує виникнення нової якості. Це може виявлятися у підвищенні адаптивності, стійкості, керованості, інноваційності, швидкості реагування на ринкові зміни та здатності забезпечувати завершені ланцюги створення вартості.

При цьому динаміка інтеграційних процесів не може бути зведена виключно до постійного поглиблення взаємодії та розширення інтегрованих структур. Інтеграція та дезінтеграція виступають взаємопов'язаними сторонами розвитку економічних систем. Формування нових зв'язків може супроводжуватися припиненням попередніх, включення нових учасників — виходом інших, а централізація певних функцій — передачею частини операцій зовнішнім контрагентам.

Тому становлення, розвиток, стабілізацію, трансформацію та частковий розпад інтегрованої системи доцільно розглядати як окремі, але взаємопов'язані етапи єдиного процесу. Дезінтеграція в такому розумінні не завжди означає припинення розвитку. Вона може бути формою структурної адаптації, у межах якої система відмовляється від неефективних зв'язків,

змінює склад учасників або переходить до іншої організаційної моделі.

Унаслідок цього характеристики елементів інтегрованої системи слід оцінювати з урахуванням фази її життєвого циклу. Один і той самий суб'єкт може виконувати різні функції на стадії формування, активного розвитку, стабілізації чи трансформації інтегрованої структури. Так само можуть змінюватися ступінь його автономії, обсяг контрольованих ресурсів, роль у системі управління та інтенсивність взаємодії з іншими учасниками.

У реальній економічній практиці розвиток інтеграції господарюючих суб'єктів має складний і нелінійний характер. Зміни масштабу, кількості учасників або інтенсивності взаємозв'язків не призводять до пропорційної зміни результативності. Незначна трансформація одного критично важливого зв'язку може істотно змінити функціонування всієї системи, тоді як значне кількісне розширення інтегрованої структури за інших умов може не створювати додаткового системного ефекту.

Крім того, склад елементів та характер зв'язків не залишаються незмінними протягом усього періоду існування інтегрованої системи. На стадії її становлення визначальну роль можуть відігравати одні суб'єкти та зв'язки, на стадії стабільного функціонування — інші, а в період структурної трансформації чи дезінтеграції — треті. Це свідчить про необхідність аналізу інтеграції не лише в структурному, а й у часовому вимірі.

Відповідно, майбутні зміни інтегрованої системи не завжди можуть бути однозначно детерміновані на основі її поточного стану. Більш коректним є використання сценарного та ймовірнісного підходів, які дозволяють оцінювати можливі траєкторії зміни складу учасників, характеру їх взаємозв'язків, рівня централізації, розподілу функцій та параметрів загальносистемної результативності.

Таким чином, у динамічному аспекті інтеграція господарюючих суб'єктів може бути визначена як нелінійний процес послідовних кількісних і якісних системних трансформацій, що охоплює виникнення, поглиблення, розширення, структурне впорядкування, стабілізацію та можливу перебудову інтеграційних

зв'язків. Її розвиток супроводжується змінами співвідношення частини й цілого, трансформацією характеристик окремих учасників та формуванням емерджентних властивостей системи. Узагальнене відображення зазначених взаємозв'язків та можливих метаморфоз елементів інтегрованої системи представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Трансформація системи в процесі розвитку інтеграції

** узагальнено автором*

Динаміка розвитку складних економічних систем не має лінійного характеру і не зводиться до безперервного поступального руху в одному напрямі. Реальні трансформаційні процеси відбуваються нерівномірно, характеризуються чергуванням періодів прискорення й уповільнення, стабілізації та структурної перебудови, а також виникненням критичних моментів, у яких змінюються попередні траєкторії розвитку. Відповідно, інтеграція господарюючих суб'єктів також повинна розглядатися як процес, для якого властиві коливання інтенсивності взаємодії, зміна її організаційних форм і періодичне перегрупування основних економічних інтересів учасників.

При цьому мотиви, що визначають поведінку суб'єктів на початковій стадії їх об'єднання, не обов'язково зберігають домінуюче значення протягом усього життєвого циклу інтегрованої системи. На етапі її формування визначальними можуть бути прагнення забезпечити доступ до дефіцитних ресурсів, скоротити трансакційні витрати, стабілізувати постачання чи збут, зменшити невизначеність або реалізувати ефект масштабу. Після переходу до стабільного функціонування на перший план можуть виходити завдання підтримання узгодженості інтересів, підвищення ефективності координації,

оптимізації внутрішніх потоків і збереження конкурентних позицій. У моменти структурних переломів або розгалуження можливих траєкторій розвитку мотиви учасників знову трансформуються, оскільки постає необхідність вибору між поглибленням інтеграції, зміною її конфігурації, переходом до іншої організаційної форми або частковою дезінтеграцією.

Будь-яка інтегрована система ґрунтується на постійній взаємодії частин і цілого. Сукупна поведінка елементів формує характеристики системи, проте після досягнення певного рівня цілісності вже сама система починає істотно впливати на параметри функціонування окремих її складових. Отже, взаємозв'язок частини та цілого має двосторонній характер: властивості інтегрованої структури є результатом взаємодії учасників, водночас сформоване системне середовище визначає межі їх економічної поведінки, доступні альтернативи та характер прийняття управлінських рішень.

З позицій теорії складних систем особливе значення мають періоди, коли система віддаляється від усталеного стану рівноваги і наближається до точок вибору подальшої траєкторії. І. Пригожин, характеризуючи специфіку поведінки складних систем за таких умов, наголошував, що далеко від рівноваги локальна поведінка окремих елементів дедалі сильніше визначається станом системи як цілого [132]. Для дослідження економічної інтеграції це положення має принципове значення, оскільки в періоди структурної нестабільності або трансформації рішення окремих господарюючих суб'єктів значною мірою залежать від конфігурації всієї мережі взаємозв'язків.

Саме в таких критичних станах найбільш виразно проявляється системна взаємозалежність учасників інтеграції. Зміна стратегії одного ключового суб'єкта може спричиняти коригування поведінки інших учасників, перерозподіл потоків ресурсів, трансформацію управлінських повноважень або навіть зміну організаційної структури інтегрованої системи. Відповідно, окремий елемент уже не може бути адекватно охарактеризований без урахування його місця в загальній архітектурі взаємодії.

Водночас органічна цілісність інтегрованої системи не означає, що вплив цілого на його складові залишається незмінним на всіх фазах розвитку. Навпаки, характер взаємодії системного та локального рівнів істотно залежить від конкретного етапу життєвого циклу інтеграції. На стадії становлення автономність окремих учасників, як правило, є більш значною, а механізми координації лише формуються. У період стабільного функціонування зростає роль усталених правил, стандартів, процедур і центрів прийняття рішень. На етапах трансформації або розпаду співвідношення між автономією та системною залежністю знову змінюється.

Тому елементи, з яких формується інтегрована система на початковій стадії, суб'єкти та структурні компоненти, що забезпечують її стабільне функціонування, а також ті складові, на які система може трансформуватися в процесі дезінтеграції, не обов'язково збігаються за своїм економічним змістом. Вони можуть відрізнятися масштабами діяльності, функціональним навантаженням, ресурсним потенціалом, ступенем організаційної автономії, системою економічних мотивів та місцем у структурі господарських відносин.

На стадії формування інтеграції ключову роль можуть виконувати підприємства-ініціатори, власники критичних ресурсів або суб'єкти, що володіють необхідними технологіями та каналами збуту. Після стабілізації системи значення окремих учасників може змінитися, оскільки зростає роль координаційних, логістичних, фінансових та інформаційних функцій. Під час структурної перебудови на перший план здатні виходити зовсім інші елементи, які забезпечують адаптацію інтегрованої системи до нових економічних умов.

Зазначене дає підстави розглядати структуру інтегрованої системи не як статичну сукупність незмінних складових, а як динамічну конфігурацію взаємопов'язаних елементів, склад і функції яких трансформуються разом із проходженням системою послідовних стадій розвитку. При цьому зміна окремих компонентів не обов'язково порушує цілісність системи: за достатньої адаптивності вона здатна перебудовувати внутрішні зв'язки, замішувати окремі елементи та формувати нові способи координації.

У цьому контексті інтеграція господарюючих суб'єктів повинна аналізуватися одночасно в структурному та часовому вимірах. Структурний аналіз дозволяє визначити склад учасників, характер зв'язків між ними, механізми координації та розподіл функцій. Часовий, або генетичний, аналіз орієнтований на виявлення закономірностей виникнення цих зв'язків, їх посилення, стабілізації, трансформації та можливого послаблення.

Особливого значення набуває врахування моментів структурного вибору, коли попередня конфігурація взаємодії перестає повною мірою відповідати зміненим умовам зовнішнього або внутрішнього середовища. У такі періоди можуть формуватися декілька альтернативних траєкторій подальшого розвитку: поглиблення вертикальної інтеграції, перехід до мережевої моделі, включення нових учасників, скорочення окремих функціональних ланок або часткове відокремлення структурних компонентів.

Тому розвиток інтеграції господарюючих суб'єктів доцільно трактувати як нелінійний процес із множинністю потенційних траєкторій. Результат структурної трансформації не завжди може бути однозначно визначений на основі поточного стану системи, оскільки залежить від поєднання значної кількості економічних, технологічних, організаційних, інформаційних та інституційних факторів.

За таких умов особливої ваги набувають сценарний і ймовірнісний підходи до дослідження інтеграції. Вони дозволяють оцінювати не єдиний наперед визначений результат, а сукупність можливих напрямів структурної трансформації системи, враховувати ймовірність зміни складу її учасників, посилення або послаблення інтеграційних зв'язків, виникнення нових центрів координації та перерозподілу функцій.

У межах такого підходу стабільність інтегрованої системи також не слід ототожнювати з її незмінністю. Стійкість означає здатність зберігати ключові властивості та функції за умов постійної внутрішньої перебудови. Високий рівень адаптивності може передбачати зміну окремих учасників, переформатування контрактних відносин, модифікацію організаційної

структури та перегляд механізмів управління без втрати загальної цілісності інтегрованої системи.

Отже, органічна цілісність інтеграції є динамічною, а не статичною характеристикою. На різних етапах розвитку система по-різному впливає на власні елементи, тоді як самі елементи змінюють свої функції, мотиви та роль у підтриманні цілісності. Саме така взаємна трансформація частини й цілого створює основу для виникнення нових системних властивостей і визначає нелінійність розвитку інтеграційних процесів.

Функціонування інтеграції господарюючих суб'єктів як процесу системних перетворень у межах динамічного (генетичного) підходу доцільно відобразити у вигляді циклічної послідовності основних фаз розвитку. Така схема повинна враховувати виникнення первинних зв'язків, розширення та поглиблення взаємодії, формування системної цілісності, стабілізацію, накопичення внутрішніх суперечностей, структурну трансформацію та можливий перехід до нової конфігурації інтегрованої системи (рис. 1.4).

Початковою стадією формування інтеграції господарюючих суб'єктів виступає встановлення первинного зв'язку між економічно відокремленими учасниками. На цьому етапі взаємодія, як правило, ще не має систематичного характеру, може бути односторонньою або ситуативною та не передбачає формування стійкої організаційної єдності. Водночас саме виникнення таких контактів створює вихідні передумови для подальшого поглиблення взаємозалежності між суб'єктами та поступового переходу від окремих господарських операцій до більш складних форм співпраці.

Подальший розвиток інтеграційних процесів передбачає перетворення первинних зв'язків на взаємозв'язки, які характеризуються вже не односторонньою, а взаємною залежністю учасників. У цьому випадку господарюючі суб'єкти починають враховувати дії, ресурси, рішення та очікування один одного, а результат діяльності кожної сторони дедалі більшою мірою залежить від поведінки інших. Саме така взаємозалежність визначає умови переходу від простої взаємодії до стійкішої інтеграційної конфігурації.

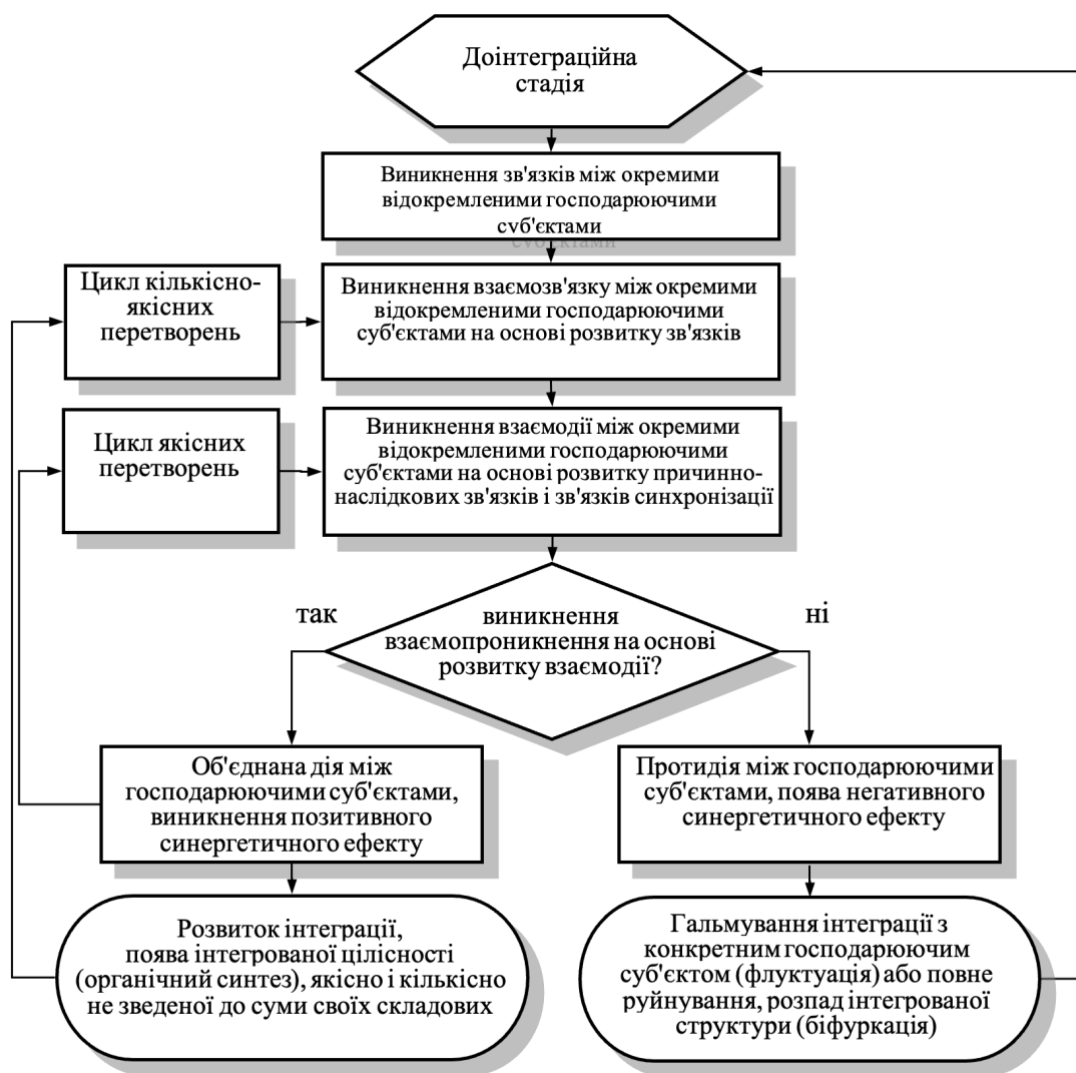


Рис. 1.4. Активація інтеграційних процесів в діяльності та розвитку суб'єктів економічних відносин

** розроблено автором*

У міру прогресивного розвитку інтеграції стадія встановлення взаємозв'язків поступово переходить у стадію взаємопроникнення. Її зміст полягає у поглибленні економічної, технологічної, організаційної та інформаційної взаємозалежності господарюючих суб'єктів. Окремі функції, які раніше здійснювалися автономно, починають координуватися, частина управлінських рішень узгоджується, а господарські процеси поступово синхронізуються.

На наступному етапі формується поєднана дія, за якої взаємодія учасників набуває ознак єдиного виробничого або відтворювального процесу. Господарюючі суб'єкти вже не можуть розглядатися як повністю відокремлені

одиниці, оскільки їх функціонування відбувається в межах спільно сформованої системи взаємозв'язків. Праця, ресурси, інформація та управлінські рішення окремих учасників дедалі більшою мірою набувають взаємодоповнювального характеру.

Перехід до поєднаної дії означає досягнення інтегрованою системою якісно нового рівня організації. Сукупний потенціал такої системи перестає бути просто арифметичною сумою можливостей її окремих складових. Завдяки координації ресурсів, усуненню дублювання функцій, підвищенню завантаження потужностей, скороченню трансакційних витрат та узгодженню рішень виникає додатковий результат, що проявляється у формуванні позитивного синергетичного ефекту.

Подальше поглиблення взаємодії може приводити до виникнення органічного синтезу як найбільш розвиненої стадії відповідного циклу інтеграції. Його принциповою ознакою є становлення нової цілісності, характеристики якої не зводяться до властивостей окремих учасників. На цьому етапі формуються спільні механізми координації, стійкі внутрішні зв'язки, погоджені стратегічні орієнтири та нові системні властивості.

Органічний синтез доцільно розглядати як результат накопичення кількісних і якісних перетворень у межах інтегрованої системи. Поступове збільшення кількості зв'язків та інтенсивності взаємодії за певного рівня розвитку трансформується у зміну самої якості економічних відносин. Внаслідок цього інтеграція переходить від форми співробітництва до стану системної взаємозалежності, за якого окремі елементи функціонують відповідно до логіки цілого.

Водночас досягнення високого рівня інтегрованості не означає незворотності цього стану. З часом ефекти, які забезпечували економічну доцільність об'єднання, можуть послаблюватися або вичерпуватися. Зміна ринкової кон'юнктури, технологій, структури попиту, ресурсної забезпеченості, економічних інтересів учасників чи інституційного середовища здатна

спричинити зворотні процеси – послаблення інтеграційних зв'язків, структурну перебудову або часткову дезінтеграцію.

Отже, запропонована послідовність від встановлення первинних зв'язків до виникнення органічного синтезу відображає лише один із можливих сценаріїв розвитку інтеграції господарюючих суб'єктів. Реальні траєкторії є значно різноманітнішими та залежать від характеристик конкретного ринку, ресурсного потенціалу учасників, інституційних умов, якості управління й здатності інтегрованої структури адаптуватися до змін середовища.

Не кожна взаємодія між суб'єктами закономірно приводить до формування повноцінної інтегрованої цілісності. На різних етапах трансформації частина економічних систем може втрачати стійкість, а сформовані зв'язки – руйнуватися. Зміни параметрів зовнішнього середовища або виникнення більш привабливих альтернатив взаємодії здатні спричинити переорієнтацію учасників на нові напрями співробітництва, які вже не відповідають межам існуючої інтегрованої структури.

За таких умов цілком можливою стає структурна дезінтеграція – розпад попередньої конфігурації зв'язків із наступним формуванням нових комбінацій взаємодії. Отже, розвиток інтеграції характеризується не лише процесами об'єднання, а й можливістю перегрупування елементів, зміни центрів координації, трансформації внутрішньої структури або переходу до принципово іншої організаційної моделі.

Це підтверджує доцільність розгляду інтеграції господарюючих суб'єктів як нелінійного економічного процесу, результат якого не може бути наперед однозначно визначений. Подальша траєкторія залежить від співвідношення внутрішніх і зовнішніх факторів, стійкості системи, економічних інтересів її учасників та можливостей адаптації.

Поряд із дослідженням інтеграції як процесу особливого значення набуває визначення її категоріального змісту. Категорія «інтеграція господарюючих суб'єктів» потребує чіткого теоретичного окреслення, оскільки її зміст охоплює значно ширше коло економічних явищ, ніж безпосереднє

організаційне об'єднання підприємств. Йдеться про сукупність відносин, що виникають у процесі формування стійкої взаємозалежності між економічно відокремленими учасниками.

У категоріальному аспекті інтеграцію господарюючих суб'єктів доцільно визначити як сукупність організаційно-економічних відносин між суб'єктами господарювання, які взаємодіють у складі інтегрованої системи на координаційних, партнерських або субординаційних засадах. Такі відносини виникають із приводу встановлення та підтримання повторюваних стійких взаємодій у процесах організації виробництва, праці, управління, використання ресурсів та обміну результатами господарської діяльності.

Принципово важливою характеристикою інтеграції є те, що її учасники залишаються носіями власних економічних інтересів. Тому функціонування інтегрованої системи вимагає створення механізму їх узгодження, який забезпечував би баланс між індивідуальними цілями суб'єктів і загальносистемною результативністю. Стійкість інтеграції безпосередньо залежить від того, наскільки економічні вигоди від спільної діяльності співвідносяться з витратами та обмеженнями для кожного учасника.

Однією з ключових цілей інтеграційних відносин є досягнення синергетичного ефекту як у внутрішній взаємодії учасників, так і у відносинах інтегрованої структури із зовнішніми контрагентами. Спільна діяльність може підвищувати переговорну спроможність, забезпечувати економію на масштабі, скорочувати витрати координації, створювати доступ до нових ринків, технологій, фінансових ресурсів та інформації.

Одночасно інтеграційні відносини залежать від рівня розвитку продуктивних сил, технологій, інституційного середовища, ринку та суспільно-економічних умов. Тому конкретна організаційна форма інтеграції не є універсальною: вона змінюється залежно від галузі, рівня розвитку економіки, особливостей ринкового середовища, характеру ресурсної залежності та стратегічних цілей учасників.

Категоріальний зміст інтеграції безпосередньо пов'язаний із організаційно-економічними відносинами. Останні виникають у площині взаємодії економічного змісту господарської діяльності та способів її організації. Вони характеризують механізми координації учасників, розподілу функцій, використання ресурсів, прийняття управлінських рішень та формування відповідних організаційних структур.

Інтеграція господарюючих суб'єктів конкретизує зазначені відносини, оскільки відображає їх прояв у процесі встановлення стійкої взаємодії між економічними агентами. При цьому на її розвиток впливають не тільки економічні, а й правові, управлінські, інституційні та соціальні умови. Це пояснює значне різноманіття форм і рівнів інтеграційної взаємодії.

Як економічна категорія інтеграція господарюючих суб'єктів має розглядатися не ізольовано, а у взаємозв'язку з іншими категоріями економічної науки. Її зміст розкривається через співвідношення з такими поняттями, як спеціалізація, концентрація, кооперація, конкуренція, трансакції, власність, економічний інтерес, ефективність, господарська самостійність та управління.

Саме включення інтеграції до системи взаємопов'язаних економічних категорій дає змогу точніше визначити її специфіку. На відміну від кооперації вона може передбачати більш глибоку структурну взаємозалежність; на відміну від концентрації не обмежується простим збільшенням масштабів діяльності; на відміну від об'єднання підприємств не вимагає обов'язкової втрати юридичної самостійності учасників.

Проблема класифікації економічних категорій залишається дискусійною, оскільки для їх систематизації можуть застосовуватися різні критерії. За рівнем універсальності доцільно розмежовувати категорії, що характеризують широкий спектр економічних систем, та категорії, пов'язані з конкретними історичними або інституційними умовами.

Інтеграція господарюючих суб'єктів за своєю природою належить до категорій, що можуть проявлятися в різних економічних системах. Водночас

конкретний зміст, форми, механізми та інструменти інтеграційної взаємодії змінюються залежно від історичних, технологічних та інституційних умов. Саме тому її доцільно розглядати як загальну та водночас динамічну економічну категорію.

Іншим можливим критерієм класифікації є віднесення категорій до окремих стадій суспільного відтворення – виробництва, розподілу, обміну та споживання. Однак інтеграція господарюючих суб'єктів не може бути повністю віднесена лише до однієї з цих стадій, оскільки здатна охоплювати весь відтворювальний цикл. Вона проявляється у спільному використанні ресурсів, виробничій координації, розподілі результатів, логістиці, маркетингу та взаємодії з кінцевими споживачами.

Доцільним є також використання суб'єктного підходу до класифікації, за якого економічні відносини систематизуються відповідно до їх учасників, а також підходу, що ґрунтується на стадіях виробничого циклу господарюючого суб'єкта [35]. Такі підходи особливо продуктивні при дослідженні вертикальної інтеграції, оскільки дозволяють встановити місце кожного учасника в ланцюгу створення вартості.

Узагальнюючи наявні підходи, економічну категорію можна трактувати як теоретичне відображення реально існуючих економічних відносин, які виникають між відповідними суб'єктами щодо використання ресурсів, виробництва, розподілу, обміну та забезпечення відтворювального процесу.

У цьому контексті інтеграція господарюючих суб'єктів характеризує специфічну форму взаємодії економічних агентів, спрямовану на формування стійких взаємозв'язків і досягнення спільних економічних результатів. Її зміст трансформується разом із розвитком економічної системи, що зумовлює високу рухливість та адаптивність цієї категорії.

При цьому функціональні й рівневі форми організації виробництва логічно передують формуванню інтегрованої цілісності. Спеціалізація, кооперація, концентрація, комбінування та інші форми створюють передумови

для поглиблення взаємозалежності, тоді як інтеграція синтезує результати їх розвитку в межах складнішої системи відносин.

Як об'єктивно зумовлена взаємодія різних складових процесу відтворення, інтеграція забезпечує їх системне узгодження та цілісність. Водночас її конкретна форма є більш рухливою й варіативною, ніж фундаментальні організаційно-економічні відносини, оскільки значною мірою залежить від рішень учасників, управлінських моделей, правового середовища, технологій та ринкової кон'юнктури.

Отже, інтеграція поєднує об'єктивну та суб'єктивну складові. Об'єктивна складова пов'язана з технологічною, ресурсною та економічною взаємозалежністю учасників. Суб'єктивна – з усвідомленим прийняттям господарських рішень щодо формату співробітництва, розподілу функцій, управління та юридичного оформлення взаємовідносин.

Внаслідок цього інтегровані відносини включають не лише економічні трансакції, а й елементи управлінської, адміністративної, організаційної та правової взаємодії. Саме їх поєднання формує конкретний механізм функціонування інтегрованої системи.

Особливе місце в механізмі інтеграції займають економічні інтереси господарюючих суб'єктів. Жодна стійка інтегрована структура не може існувати без певного співвідношення індивідуальних та спільних інтересів учасників. При цьому спільний інтерес не ліквідує приватних цілей окремого підприємства, а створює сферу їх узгодження.

Тому механізм інтеграції має забезпечувати таку конфігурацію відносин, за якої участь у спільній діяльності створює для кожного суб'єкта достатні економічні стимули. Якщо розподіл доходів, ризиків, ресурсів або управлінських повноважень систематично суперечить інтересам окремих учасників, стійкість системи знижується незалежно від її загальної економічної результативності.

Будь-яка сформована економічна категорія розкривається також через властиві їй функції, тобто основні напрями прояву її економічного

призначення. Для інтеграції господарюючих суб'єктів такі функції відображають способи впливу стійкої взаємодії підприємств на виробничі, організаційні, ринкові, інвестиційні та інноваційні процеси.

Насамперед інтеграційні зв'язки виконують координаційну функцію, забезпечуючи об'єднання зусиль і ресурсів для вирішення завдань, реалізація яких окремими учасниками була б менш ефективною або взагалі неможливою. Координація дозволяє синхронізувати виробничі програми, інвестиційні рішення, постачання ресурсів і реалізацію продукції.

Другою є узгоджувальна функція, яка спрямована на врегулювання відмінностей у господарських інтересах партнерів. Вона реалізується через систему договорів, механізми розподілу результатів, узгодження цін, строків, параметрів якості, обсягів поставок та відповідальності сторін.

Важливе місце належить виробничо-технологічній функції інтеграції. Її реалізація сприяє оптимізації структури виробництва, забезпеченню належної якості продукції, узгодженню технологічних параметрів окремих стадій і формуванню безперервних виробничих ланцюгів.

Збутова та логістична функція інтеграції забезпечує ефективне доведення продукції від виробника до наступної стадії переробки або до кінцевого споживача. У межах інтегрованої системи можуть скорочуватися кількість посередницьких операцій, логістичні витрати та ризики порушення поставок.

Ресурсна функція проявляється у створенні можливостей для ефективнішого використання наявного виробничого, трудового, фінансового, технологічного та наукового потенціалу учасників. Завдяки взаємодоповнюваності активів зростає можливість їх завантаження та продуктивного використання.

Управлінська функція пов'язана з формуванням механізмів спільного планування, контролю, координації та стратегічного управління. Залежно від виду інтеграції ці механізми можуть варіюватися від договірної координації до централізованої корпоративної системи управління.

Розподільча функція передбачає координацію потоків капіталу, матеріальних ресурсів, праці та інших факторів виробництва між окремими учасниками й ланками інтегрованої системи. Це сприяє перерозподілу ресурсів на користь напрямів, де їх використання забезпечує вищий системний результат.

Балансуюча функція полягає в узгодженні потреб окремих учасників із ресурсними можливостями інтегрованої структури та формуванні оптимальніших пропорцій між виробництвом, переробкою, реалізацією та споживанням.

Нарешті, важливою є інноваційна функція, оскільки інтеграція здатна прискорювати поширення нових технологій, спільне фінансування досліджень і розробок, обмін знаннями та реалізацію інноваційних проєктів. У вихідному фрагменті саме ці напрями узагальнюються як основні функції інтеграційних зв'язків між підприємствами.

Разом із позитивними результатами інтеграційних процесів необхідно враховувати притаманні їм внутрішні суперечності. Їх наявність є закономірним наслідком того, що в межах інтегрованої системи взаємодіють відносно самостійні суб'єкти, кожен із яких має власні цілі, ресурси, стратегічні орієнтири та критерії ефективності.

Економічні суперечності інтеграції не слід пояснювати виключно помилками менеджменту або нераціональною поведінкою окремих учасників. Значна частина таких суперечностей має об'єктивну природу і пов'язана з одночасним існуванням взаємно спрямованих тенденцій: прагнення до самостійності та необхідності координації, спеціалізації та універсалізації, концентрації та гнучкості, конкуренції та співробітництва.

Одним із важливих проявів є суперечність між концентрацією і спеціалізацією. Поглиблення спеціалізації здатне підвищувати продуктивність і технологічну ефективність, однак одночасне надмірне нарощування масштабів виробничого потенціалу без урахування структури попиту може призводити до

диспропорцій. Тому інтегрована система повинна підтримувати економічно обґрунтоване співвідношення між масштабом і спеціалізацією.

Іншою фундаментальною суперечністю є співвідношення доцентрових і відцентрових тенденцій. Інтеграція посилює взаємозалежність та створює стимули до поглиблення координації, проте кожен суб'єкт одночасно прагне зберігати достатній рівень економічної самостійності та можливість альтернативного вибору.

Також проявляється суперечність між посиленням міжгалузевих і міжфірмових зв'язків та збереженням технологічної й організаційно-економічної відокремленості окремих учасників. Інтегрована система потребує узгодження процесів, але повне усунення спеціалізованої автономії може знижувати гнучкість і підприємницьку ініціативу.

Важливою є суперечність між інтегрованою системою та механізмом її управління. Ускладнення структури та збільшення кількості учасників підвищують вимоги до управлінської координації. Якщо система управління не відповідає масштабу інтегрованої структури, виникають інформаційні затримки, дублювання функцій, конфлікти повноважень і зростання витрат координації.

Особливо виразно ці суперечності проявляються у сфері безпосереднього зіткнення економічних інтересів суб'єктів: при визначенні цін, розподілі прибутків, інвестиційних ресурсів, ризиків, управлінських повноважень та доступу до стратегічно важливої інформації.

До фундаментальних суперечностей виробничої інтеграції можна також віднести співвідношення поділу виробничого процесу та необхідності підтримання його цілісності. Поглиблення спеціалізації передбачає розмежування функцій, тоді як кінцевий результат потребує їх подальшого поєднання в узгодженому виробничому ланцюгу.

Аналогічний характер має суперечність між поділом та інтеграцією праці. З одного боку, ефективність вимагає спеціалізації працівників, підрозділів і

підприємств, а з іншого – результативність кінцевого процесу залежить від здатності об'єднати спеціалізовані операції в єдиний функціональний комплекс.

Суттєвою є також суперечність між великими та малими суб'єктами господарювання в інтегрованих системах. Великі підприємства можуть володіти значно більшими фінансовими, інформаційними та переговорними можливостями, тоді як менші учасники забезпечують гнучкість, спеціалізовані компетентності й локальну адаптивність. Завданням механізму інтеграції є створення умов, за яких асиметрія ресурсів не перетворюється на деструктивну залежність.

Особливе значення має суперечність між приватними інтересами окремих учасників і загальносистемним економічним інтересом. Кожний суб'єкт прагне максимізувати власний результат, тоді як для досягнення синергетичного ефекту інколи необхідним є прийняття рішень, оптимальних насамперед для системи загалом. Стійкість інтеграції залежить від створення механізмів, які забезпечують прийнятний розподіл вигод від таких рішень.

Іншою характерною суперечністю є одночасне існування конкуренції та співробітництва. Учасники інтегрованої структури можуть координувати окремі види діяльності, залишаючись при цьому конкурентами в інших сегментах. Таке поєднання формує складні моделі кооперативної конкуренції, за яких межі партнерства та суперництва постійно переглядаються.

Нарешті, принципового значення набуває співвідношення свободи окремого елемента та єдності інтегрованої системи. Надмірна автономія може унеможливити ефективну координацію, тоді як надмірна централізація знижує гнучкість і здатність окремих учасників самостійно реагувати на зміни ринкового середовища. Оптимальний рівень інтегрованості передбачає баланс між цими двома тенденціями.

Розв'язання зазначених суперечностей не означає їх остаточного усунення. Скоріше йдеться про формування таких організаційно-економічних механізмів, які дозволяють підтримувати їх у межах, сумісних зі стійким розвитком системи. Саме здатність адаптувати систему управління та

балансувати різноспрямовані інтереси створює передумови переходу інтегрованої структури на якісно новий рівень цілісності.

З методологічної точки зору суперечності інтеграції доцільно поділяти на внутрішні та зовнішні. Внутрішні виникають між окремими учасниками, функціональними сегментами та рівнями управління інтегрованої системи. До них належать розбіжності щодо розподілу результатів, повноважень, ресурсів, ризиків, інвестиційних пріоритетів і стратегічних цілей.

Зовнішні суперечності формуються у взаємодії інтегрованої структури з іншими суб'єктами ринку, органами державного управління, конкурентами, постачальниками, споживачами та іншими групами стейкхолдерів. Їх характер значною мірою визначається ринковою владою інтегрованої структури, нормативно-правовим середовищем і ступенем впливу її діяльності на інтереси зовнішніх суб'єктів.

Окремо доцільно виокремлювати суперечності трансформації інтегрованої системи, які виникають тоді, коли сформована структура перестає відповідати новим умовам господарювання. У такій ситуації необхідність структурних змін може суперечити інтересам тих учасників, які отримують переваги від збереження існуючої конфігурації.

Таким чином, економічні суперечності є не випадковою аномалією, а органічною складовою інтеграційного процесу. Саме через їх виникнення, регулювання та часткове розв'язання відбувається адаптація системи, змінюється конфігурація відносин і формуються передумови переходу на новий етап розвитку.

Узагальнення проведеного аналізу дає змогу зробити висновок про багатоаспектність інтеграції господарюючих суб'єктів. Її теоретичне дослідження передбачає принаймні три взаємопов'язані площини: статичну, динамічну (генетичну) та категоріальну.

Статичний аспект характеризує інтеграцію як певний стан системної цілісності, що відображає структуру, склад елементів, конфігурацію зв'язків та

рівень їх упорядкованості. У його межах центральними є категорії цілісності, структурності, стійкості, емерджентності та синергії.

Динамічний (генетичний) аспект розкриває інтеграцію як процес виникнення, поглиблення, трансформації та можливого послаблення взаємозв'язків між господарюючими суб'єктами. Він орієнтований на дослідження стадій і циклів розвитку, переходів між якісними станами та можливих траєкторій структурної перебудови.

Категоріальний аспект спрямований на визначення економічної сутності інтеграції як сукупності організаційно-економічних відносин, з'ясування її місця в системі економічних категорій, функцій, цілей та характерних суперечностей.

Зазначені площини тісно взаємодіють і взаємно доповнюють одна одну, проте їх методологічне ототожнення є недоцільним. Кожна з них відображає окремий логічний ракурс дослідження: статичний – стан інтегрованої системи, динамічний – закономірності її розвитку, категоріальний – її економічну сутність. Саме їх послідовне поєднання дозволяє сформулювати цілісне теоретичне уявлення про інтеграцію господарюючих суб'єктів як складний багаторівневий, багатовимірний та динамічний економічний феномен.

1.3. Особливості інтеграційної взаємодії та типологія вертикально-інтегрованих структур суб'єктів аграрного бізнесу

Інтеграція господарюючих суб'єктів у практичній площині завжди реалізується через певну економічну форму, поза якою відповідні інтеграційні відносини фактично не можуть набути стійкого характеру. Таку форму доцільно розглядати як конкретний, відносно усталений і закономірно сформований спосіб організації взаємодії між суб'єктами господарювання, параметри якого визначаються рівнем розвитку організаційно-економічних відносин, характером ресурсної взаємозалежності учасників, їх економічними

інтересами та особливостями інституційного середовища. Водночас сформована економічна форма інтеграції сама впливає на подальший розвиток відповідної підсистеми економічних відносин, визначаючи потенціал її поглиблення, межі централізації, ступінь самостійності учасників і можливі напрями структурної трансформації.

З цієї позиції розвиток організаційно-економічних відносин можна трактувати як послідовну зміну та ускладнення економічних форм інтеграції. В основі такого процесу лежить еволюція функціональних і рівневих форм організації виробництва, через які в конкретних умовах реалізуються економічні інтереси та господарська активність суб'єктів. Спеціалізація, кооперація, концентрація, комбінування, централізація та інші способи організації взаємодії поступово створюють передумови для виникнення складніших інтеграційних конструкцій, здатних охоплювати значну частину виробничого або відтворювального циклу.

При цьому необхідно розмежовувати внутрішню економічну форму інтеграції та її зовнішнє організаційно-правове оформлення. Внутрішня форма безпосередніше відображає характер економічних відносин між учасниками, ступінь їх взаємозалежності, розподіл функцій, ресурсів, ризиків і результатів. Зовнішні форми є способом юридичного, організаційного та інституційного закріплення сформованого економічного змісту. Саме тому аналогічні за правовим статусом об'єднання можуть суттєво відрізнятися за реальним рівнем інтегрованості, а близькі за економічною природою інтеграційні відносини можуть реалізовуватися через різні організаційно-правові конструкції.

Форми зовнішнього прояву інтеграції характеризуються значним різноманіттям. Їх конфігурація залежить від історичних умов формування економіки, національної правової системи, галузевої специфіки, рівня розвитку фінансових ринків, особливостей корпоративного управління та господарських традицій. Тому їх недоцільно пояснювати винятково суб'єктивними рішеннями учасників або зводити лише до сфери господарської політики чи правового регулювання. Організаційно-правова форма є важливою, але вона повинна

розглядатися як інституційне оформлення певного економічного механізму інтеграції, а не як його змістовний еквівалент.

Методологічно доцільним є розмежування економічного механізму об'єднання господарюючих суб'єктів та організаційно-правової форми, за допомогою якої цей механізм реалізується. Перший відображає економічну природу взаємодії, структуру інтересів, рівень централізації, характер управління й механізм розподілу результатів. Друга визначає юридичні межі діяльності учасників, їх правовий статус, систему відповідальності, способи оформлення майнових та договірних відносин. Таке розмежування дає можливість уникнути ототожнення правової оболонки інтегрованої структури з її реальним економічним змістом.

У вітчизняній та зарубіжній економічній літературі неодноразово здійснювалися спроби систематизації видів, форм і способів інтеграції господарюючих суб'єктів. Проте аналіз наукових підходів свідчить про відсутність єдиної універсальної класифікації, яка б охоплювала всі суттєві характеристики інтеграційних процесів. Різні дослідники використовують неоднакові критерії, часто акцентуючи увагу лише на окремих складових — характері власності, ступені контролю, способі координації, рівні централізації, галузевій належності або юридичній формі об'єднання.

Унаслідок цього окремі класифікаційні ознаки можуть перетинатися, а терміни «вид», «форма», «тип», «модель» і «метод» інтеграції в окремих дослідженнях використовуються без достатнього розмежування. Така ситуація ускладнює порівняння різних інтегрованих структур, оцінювання їх економічної результативності та формування єдиного понятійно-категоріального апарату дослідження.

Однією з поширених ознак класифікації є ступінь майнового контролю всередині інтегрованої структури. Цей критерій дозволяє розмежувати моделі, в яких координація здійснюється переважно через договірні відносини, та структури, де контроль ґрунтується на володінні корпоративними правами або активами. Водночас зазначеної ознаки недостатньо для повної характеристики

інтеграційних відносин, оскільки вона не відображає ступінь централізації управління, функціональне охоплення взаємодії, рівень господарської автономії та характер розподілу ризиків.

Тому для комплексного аналізу необхідним є застосування сукупності взаємопов'язаних класифікаційних критеріїв, що дозволяють оцінювати інтеграцію одночасно за організаційними, економічними, майновими, функціональними та управлінськими характеристиками. Такий підхід має особливе значення для подальшого оцінювання ефективності інтегрованих структур, оскільки результативність різних моделей не може коректно порівнюватися без урахування глибини та способу інтеграційної взаємодії.

Узагальнено класифікацію інтегрованих структур, характерних для сучасної української економіки, дозволяє охопити різні організаційні конфігурації та встановити їх місце в загальній типології інтеграційних процесів.

Проведений аналіз наукових джерел підтверджує відсутність одноманітного підходу до класифікації, що обґрунтовує необхідність формування цілісної типології інтеграції господарюючих суб'єктів. Її завдання полягає не лише у впорядкуванні різноманітних організаційних конструкцій, а й у виявленні взаємозалежності між видами, економічними формами та способами реалізації інтеграції.

Запропонована типологія повинна відображати комплексну взаємозумовленість тих видів і форм інтеграції, які реально функціонують у сучасній економіці України, та дозволяти визначати потенційні траєкторії їх розвитку. У ринковій системі суб'єкт господарювання, як правило, має можливість обирати між кількома альтернативними способами організації інтеграційної взаємодії. Вибір конкретної форми залежить від цілей інтегрування, особливостей активів, ступеня ризику, тривалості взаємодії, рівня довіри між партнерами, необхідності контролю та витрат координації.

У зв'язку з цим у межах дослідження доцільним є не лише виокремлення відповідних форм, а й проведення їх порівняльної характеристики, визначення

економічних передумов застосування, переваг, обмежень та потенційних ризиків. Саме такий підхід дозволяє перейти від формальної класифікації до обґрунтування практичної доцільності використання конкретної моделі інтеграції.

Основними логічними категоріями, що доцільно використовувати при формуванні типології інтеграції господарюючих суб'єктів, є «вид», «форма» та «метод (спосіб)». Їх чітке розмежування має принципове методологічне значення.

Поняття «вид інтеграції» доцільно використовувати для позначення найбільш загальних характеристик інтеграційної взаємодії, які дозволяють об'єднати різні конкретні прояви за певною істотною ознакою. Вид характеризує фундаментальний спосіб побудови взаємозв'язків між учасниками — наприклад, ступінь централізації управління, характер господарської самостійності або співвідношення координаційних і субординаційних відносин.

Поняття «форма інтеграції» відображає конкретний зовнішній прояв інтеграційних відносин, тобто організаційно-економічну конфігурацію, у межах якої реалізується певний вид інтеграції. Форма характеризує спосіб інституційного оформлення взаємодії, систему зв'язків і розподіл функцій між учасниками.

Поняття «метод» або «спосіб інтеграції» характеризує безпосередні механізми, прийоми та інструменти, за допомогою яких досягається необхідний рівень взаємозалежності. Такими способами можуть бути договірне співробітництво, спільне інвестування, придбання корпоративних прав, створення спільних підприємств, об'єднання окремих функцій, злиття чи інші механізми.

Таким чином, логічно вибудовувати типологію інтеграції від загального до конкретного: спочатку визначати вид як найбільш загальну характеристику, далі — форму як конкретний прояв відповідного виду, після чого аналізувати методи та інструменти практичної реалізації інтеграційних відносин.

Серед різноманітних критеріїв класифікації особливого значення набуває ступінь централізації виробничо-господарських та управлінських функцій, який безпосередньо пов'язаний із добровільністю участі суб'єктів в інтегрованому утворенні та рівнем збереження їх господарської самостійності. За цим критерієм доцільно виокремлювати децентралізовану, частково централізовану та централізовану інтеграцію.

Децентралізована інтеграція характеризується збереженням високого рівня організаційної та господарської самостійності учасників. Взаємодія між ними ґрунтується переважно на договірних механізмах, взаємній економічній зацікавленості, репутації, довірі та довгостроковості відносин. Координація здійснюється без формування єдиного жорсткого центру управління, а кожен суб'єкт зберігає значну свободу щодо вибору контрагентів, виробничої програми, інвестиційних рішень та інших аспектів діяльності.

У межах децентралізованої моделі інтеграційні зв'язки можуть охоплювати лише певні напрями діяльності. Наприклад, декілька підприємств можуть спільно організовувати збут продукції, здійснювати закупівлі ресурсів, користуватися логістичною інфраструктурою або реалізовувати спільні інвестиційні проєкти, залишаючись при цьому незалежними в інших сферах.

Перевагою децентралізованої інтеграції є її висока гнучкість, можливість відносно швидкої зміни складу учасників та менший рівень організаційних витрат, пов'язаних із централізованим управлінням. Одночасно недоліком може бути нижча стійкість зв'язків і складність забезпечення єдиної стратегічної орієнтації за значної кількості незалежних партнерів.

Частково централізована інтеграція займає проміжне положення між контрактною координацією та повною організаційною ієрархією. Її характерною ознакою є передача інтегрованому центру або спільним органам управління лише визначеної частини функцій та повноважень, тоді як за іншими напрямками учасники зберігають господарську автономію.

Таке об'єднання коштів, ресурсів і зусиль здійснюється в межах заздалегідь погоджених сфер співробітництва. Рішення спільного органу

управління є обов'язковими для учасників лише щодо тих видів діяльності, які були передані на централізований рівень відповідно до договору, корпоративної угоди або іншого механізму координації.

Частково централізована інтеграція є особливо доцільною у випадках, коли суб'єкти мають економічну потребу в поглибленні співпраці, але повна інтеграція всього комплексу їх діяльності є недоцільною. Наприклад, підприємства можуть спільно координувати переробку продукції, логістику, маркетинг або експорт, зберігаючи незалежність щодо виробництва, фінансування інших напрямів чи використання власних активів.

Саме така модель дозволяє досягати компромісу між двома протилежними потребами: з одного боку — поглибленням інтеграції заради отримання спільного економічного ефекту, з іншого — збереженням достатнього рівня підприємницької автономії кожного учасника.

Централізована інтеграція передбачає значно вищий рівень ієрархічної координації та концентрації управлінських повноважень. У цьому випадку більшість або всі ключові функції інтегрованої структури координуються єдиним центром, а самостійність окремих учасників істотно обмежується.

Центр управління може визначати основні напрями виробничої та інвестиційної діяльності, обсяги виробництва, політику закупівель, канали збуту, стандарти якості, розподіл фінансових ресурсів, порядок використання активів та інші параметри функціонування інтегрованої системи. Відповідно, горизонтальні ринкові відносини між учасниками значною мірою заміщуються внутрішніми адміністративними або корпоративними механізмами координації.

Перевагою централізованої моделі є можливість забезпечення високого рівня узгодженості рішень, реалізації єдиної стратегії, оптимізації внутрішніх потоків та здійснення масштабних інвестиційних проєктів. Водночас надмірна централізація може супроводжуватися зниженням гнучкості, уповільненням реакції окремих ланок на локальні зміни ринку, зростанням бюрократизації та витрат управління.

Для сучасних умов особливий інтерес становлять саме частково централізовані інтегровані структури. Вони дозволяють поєднати економічні переваги спільної діяльності із збереженням підприємницької самостійності учасників. Така конфігурація є особливо характерною для міжгалузевих взаємодій, де підприємства можуть мати спільні інтереси лише на окремих стадіях створення вартості.

Принциповою характеристикою часткової інтеграції є те, що для її виникнення не потрібна повна спільність усіх економічних зв'язків. Достатньою передумовою може стати наявність стійкого спільного інтересу в окремій сфері — збуті, логістиці, закупівлях, інноваційній діяльності, переробці, інформаційному забезпеченні або інвестиціях. В інших сферах учасники можуть зберігати повну незалежність та навіть продовжувати конкурувати між собою.

Необхідно також враховувати, що розвиток децентралізованих або частково централізованих форм не обов'язково має завершуватися їх перетворенням у повністю централізовану структуру. Таке еволюційне поглиблення є лише одним із можливих сценаріїв. За певних умов економічно оптимальною може залишатися саме часткова інтеграція, оскільки подальша централізація не створює додаткового ефекту або породжує надмірні організаційні витрати.

Отже, поряд із напрямом «децентралізована взаємодія → часткова централізація → повна централізація» необхідно враховувати альтернативну траєкторію, за якої система досягає оптимального рівня інтегрованості та стабілізується без подальшого поглиблення організаційної єдності.

Важливо й те, що предметом часткової інтеграції в сучасних умовах можуть бути не лише торговельно-збутові операції. Сфера спільної діяльності істотно розширюється і може охоплювати науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, стратегічне й бізнес-планування, цифрові платформи, підготовку кадрів, управління якістю, екологічні програми,

зовнішньоекономічну діяльність, логістику, інвестиційне забезпечення та спільне використання інфраструктури.

Для суб'єктів аграрного бізнесу така модель особливо перспективна. Наприклад, виробники можуть зберігати повну господарську самостійність щодо вирощування продукції, але централізувати її зберігання, переробку, сертифікацію, логістику, маркетинг або експорт. В іншому випадку спільною може бути лише інвестиційна чи інноваційна діяльність, тоді як виробничі та комерційні рішення залишатимуться децентралізованими.

Зазначене підтверджує, що ступінь централізації не можна автоматично ототожнювати зі ступенем ефективності інтеграції. Оптимальною є не максимально централізована, а та конфігурація, яка забезпечує найбільш раціональне співвідношення економічного ефекту від координації та витрат, що виникають унаслідок обмеження автономії, ускладнення управління й контролю.

Економічні форми інтеграції господарюючих суб'єктів у практичній площині реалізуються через відповідні організаційно-правові конструкції, передбачені чинним законодавством. При цьому конкретне юридичне оформлення залежить від рівня централізації, майнової участі суб'єктів, характеру управлінських повноважень, мети об'єднання та ступеня збереження юридичної самостійності учасників.

До таких організаційно-правових механізмів можуть належати договірні об'єднання, асоціативні форми співробітництва, корпоративні структури, спільні підприємства, холдингові моделі та інші передбачені законодавством способи організації взаємодії юридичних осіб. Разом із тим правова форма повинна обиратися не формально, а відповідно до економічного змісту конкретної інтеграційної моделі.

Важливо враховувати, що правове оформлення господарських об'єднань в Україні змінюється разом із розвитком корпоративного та господарського законодавства. Тому при характеристиці конкретних організаційно-правових форм необхідно орієнтуватися на чинні на момент дослідження нормативно-

правові акти та не переносити автоматично класифікації, сформовані за попередніх правових режимів, на сучасні економічні відносини.

Таким чином, типологія інтеграції господарюючих суб'єктів повинна поєднувати щонайменше три логічні рівні аналізу: вид інтеграції, її економічну форму та метод практичної реалізації. Така побудова дозволяє розмежувати економічний зміст інтеграційних відносин і спосіб їх юридичного оформлення, врахувати ступінь централізації, господарської автономії та функціонального охоплення взаємодії.

Запропонований підхід формує методологічну основу для подальшого порівняння конкретних економічних форм інтеграції, визначення їх переваг, обмежень, сфер раціонального застосування та потенційної ефективності. Порівняльну характеристику основних економічних форм інтеграції господарюючих суб'єктів наведено у табл. 1.4 та 1.5.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика основних форм інтеграції суб'єктів економічних відносин

Класифікаційна ознака	Картель	Синдикат	Трест	Конгломерат	Концерн	Пул	Консорціум	Стратегічний альянс
1. За ступенем юридичної самостійності	Збереження	Збереження	втрата	можливість як збереження, так і втрати	можливість як збереження, так і втрати	збереження	збереження	збереження
2. За наявністю виробничої спільності	Наявність	Наявність	Наявність	Відсутність	Наявність	не є обов'язковим	не є обов'язковим	не є обов'язковим
3. За ступенем централізації сфер діяльності	Інтеграція окремих сфер	Інтеграція окремих сфер	Інтеграція більшості сфер	Інтеграція окремих сфер	Інтеграція більшості сфер	Інтеграція окремих сфер	Інтеграція окремих сфер	Інтеграція окремих сфер

Класифікацію організаційно-економічних форм інтеграції суб'єктів господарювання в динамічному (генетичному) аспекті доцільно здійснювати за кількома взаємопов'язаними ознаками, які дозволяють відобразити характер розвитку інтеграційної взаємодії, ступінь її стійкості, спосіб формування та

глибину організаційного оформлення. З урахуванням сучасних умов функціонування українських виробничих підприємств до таких ознак доцільно віднести тривалість інтеграційних відносин, спосіб їх реалізації, наявність синергетичного ефекту та характер інституційного оформлення.

Таблиця 1.5

Матриця зв'язку сфер діяльності та економічних форм інтеграції суб'єктів економічних відносин

Сфера діяльності	Картель	Синдикат	Трест	Конгломерат	Концерн	Пул	Консорціум	Стратегічний альянс
1. Видобуток	–		+	–	+	–	–	–
2. Транспорт	–		+	–	+	–	–	–
3. Виробництво	–	–	+	–	+	–	–	–
4. Постачання	–	+	+	–	+	–		–
5. Збут	+	+	+	–	+	–	–	–
6. Маркетинг	+	+	+	–	+	–	–	–
7. Фінанси	–	–	+	+	+	+	–	–
8. Облік	–	–	+	+	+	–	–	–
9. Управління	–		+	–	–	–	+	+
10. Бізнес-планування	–	+	+	+	+	–	+	+
11. Інновації, НДДКР	–	–	–	–	–	–	+	+

За тривалістю функціонування, яка безпосередньо залежить від цілей інтеграції, можна виокремити тимчасову та постійну інтеграцію.

Тимчасова, або короткострокова, інтеграція формується для досягнення конкретної обмеженої в часі мети, реалізації окремого проєкту, здійснення разової операції або використання певної ринкової можливості. Для таких об'єднань характерна відсутність орієнтації на довгострокове збереження сформованої структури після досягнення поставленого результату. До відповідних організаційних форм історично відносили пули, консорціуми та окремі конгломератні об'єднання короткострокового характеру.

Постійна, або довгострокова, інтеграція має стратегічну спрямованість і орієнтується на тривале функціонування інтегрованої системи. Її основними завданнями є підвищення стабільності господарської діяльності, адаптація до

змін ринкового середовища, розвиток інноваційного потенціалу, збереження або розширення ринкових позицій, забезпечення технологічної та ресурсної стійкості. У межах такої інтеграції взаємозв'язки між учасниками набувають системного характеру і поступово перетворюються на одну з ключових передумов їх довгострокового розвитку.

Наступною класифікаційною ознакою є спосіб реалізації інтеграції залежно від характеру економічної системи та механізму координації. За цією ознакою доцільно розрізняти адміністративно сформовану та ринково зумовлену інтеграцію.

Адміністративно сформована інтеграція виникає переважно внаслідок рішень органів державної влади або централізованих управлінських структур. У таких умовах партнерські зв'язки, напрями постачання, масштаби виробництва, параметри ресурсного забезпечення та інші характеристики діяльності значною мірою визначаються не ринковим вибором суб'єктів, а централізованими рішеннями. Відповідно, економічна доцільність конкретного об'єднання може мати другорядне значення порівняно з адміністративними цілями.

Ринкова інтеграція формується переважно «знизу», тобто за ініціативою самих господарюючих суб'єктів. Пошук партнерів, вибір форми співробітництва, глибини інтеграції та напрямів координації здійснюються на основі економічних інтересів, оцінки очікуваної ефективності та конкурентних переваг. Роль держави в цьому випадку полягає переважно у формуванні правового середовища, забезпеченні добросовісної конкуренції та недопущенні надмірної монополізації ринків.

За такої моделі інтеграційні процеси визначаються насамперед ринковими факторами: зміною попиту, конкуренцією, необхідністю скорочення витрат, прагненням контролювати критично важливі ресурси чи канали збуту, потребою в доступі до технологій, фінансування або нових ринків.

Третьою ознакою є наявність та характер синергетичного ефекту. За цим критерієм інтеграцію можна умовно поділити на формальну та реальну.

Формальна інтеграція має місце тоді, коли створене об'єднання забезпечує певні локальні вигоди для його учасників, однак не формує стійкого додаткового системного ефекту. Співробітництво може бути вигідним з позицій окремих операцій, проте не приводить до якісної трансформації взаємодії, не створювати довгострокових конкурентних переваг або не забезпечувати перевищення сукупного результату над сумою автономних результатів учасників.

Реальна інтеграція, навпаки, передбачає виникнення позитивного синергетичного ефекту внаслідок спільного функціонування господарюючих суб'єктів. Такий ефект може проявлятися у скороченні трансакційних витрат, підвищенні продуктивності, раціональнішому використанні активів, оптимізації логістики, посиленні інноваційного потенціалу, доступі до нових ринків або підвищенні стійкості всієї інтегрованої структури.

При цьому оцінка реальності інтеграції повинна базуватися не лише на самому факті організаційного об'єднання, а на фактичному виникненні додаткового системного результату. Саме наявність такої нової якості дозволяє говорити про завершення переходу від формальної взаємодії до інтегрованої цілісності.

Четверта ознака — характер організаційного та інституційного оформлення інтеграції. За цим критерієм доцільно розрізняти інституціоналізовану інтеграцію та квазіінтеграцію.

Інституціоналізована інтеграція передбачає створення чітко оформленої організаційної структури, яка може супроводжуватися виникненням нової юридичної особи, централізацією частини управлінських функцій, збільшенням масштабів виробництва, поглибленням концентрації та диверсифікації. Внутрішньосистемні зв'язки при цьому посилюються, а частина відносин, які раніше мали ринковий характер, трансформується у внутрішньоорганізаційні.

Квазіінтеграція характеризується значним рівнем економічної залежності та координації при збереженні формальної юридичної самостійності учасників. У такій системі підприємства можуть не бути власниками кінцевого продукту

або не контролювати основні канали реалізації, але фактично працювати відповідно до вимог і замовлень більш потужного координуючого суб'єкта. Формальна незалежність при цьому поєднується зі значною економічною підпорядкованістю.

До квазіінтеграційних відносин можуть належати довгострокові контракти, франчайзингові системи, контрактне виробництво, ексклюзивні угоди, довгострокові відносини постачання та інші форми, за яких внутрішньофірмові механізми координації частково відтворюються поза межами єдиної юридичної структури.

Кожна з розглянутих економічних форм інтеграції може реалізовуватися за допомогою різних методів або способів утворення інтегрованої структури. У спеціальній літературі найчастіше аналізуються два узагальнені підходи: інтеграція через корпоративне об'єднання активів та інтеграція через договірні угоди й союзи.

Перший спосіб передбачає структурне об'єднання суб'єктів шляхом злиття, приєднання, придбання контролю або інших корпоративних трансформацій. Його принципова характеристика полягає у тому, що інтеграція супроводжується істотною зміною меж підприємства та системи контролю над активами.

Злиття доцільно розглядати як таку форму корпоративної реорганізації, за якої дві або більше раніше самостійні структури об'єднують свої активи, зобов'язання, ресурси та управлінські функції в межах єдиної економічної одиниці. Результатом такого процесу є формування нової конфігурації власності та управління, а попередні структури повністю або частково втрачають самостійність.

Приєднання або поглинання відрізняється тим, що один із суб'єктів зберігає організаційну основу та продовжує функціонування, тоді як інший переходить під його контроль, передаючи відповідні активи, права та зобов'язання. У широкій економічній практиці ці процеси часто розглядаються

в межах категорії *mergers and acquisitions*, тоді як правова кваліфікація конкретної операції залежить від чинного законодавства.

Тому при використанні категорій «злиття», «приєднання» та «поглинання» принципово важливо розмежовувати економічний зміст операції та її юридичне оформлення. Одна й та сама економічна мета — встановлення контролю або формування єдиної господарської системи — може бути реалізована різними правовими способами.

У сучасних умовах інтеграція шляхом корпоративного об'єднання використовується переважно тоді, коли необхідним є високий рівень контролю над активами, технологіями, ресурсами, управлінням або каналами збуту. Такий спосіб забезпечує значну стійкість внутрішніх зв'язків, однак потребує істотних фінансових ресурсів та супроводжується більш високими витратами організаційної перебудови.

Другий великий метод — інтеграція через угоду або союз. Йдеться про організаційно-економічну взаємодію кількох господарюючих суб'єктів, які формально зберігають юридичну самостійність, але погоджують окремі напрями діяльності заради досягнення спільної мети.

У межах договірного об'єднання учасники можуть узгоджувати внутрішні розрахункові ціни, механізми розподілу спільно отриманого результату, порядок фінансування проєктів, використання інфраструктури, маркетингові заходи, науково-дослідну діяльність або інші функції. При цьому до складу такої структури можуть входити координаційні органи — спільні ради, комітети, дирекції або інші форми колективного управління.

Договірна інтеграція дозволяє значною мірою відтворювати переваги внутрішньофірмової координації без повного організаційного злиття. Саме в цьому полягає її ключова економічна особливість. Учасники зберігають окрему правосуб'єктність, але добровільно обмежують частину своєї господарської свободи в тих сферах, які передані на рівень спільного управління.

У деяких випадках така координація може бути досить глибокою. Вона здатна охоплювати встановлення трансфертних або погоджених цін, обмеження

каналів збуту, спільне планування виробництва, технологічний контроль, стандартизацію продукції та інші механізми, які фактично зближують договірне об'єднання з внутрішньокорпоративною системою.

Саме тому інтеграція через угоди та союзи є важливою альтернативою повному злиттю або поглинанню. Вона особливо доцільна за умов, коли підприємствам необхідно поглибити взаємодію, але при цьому немає економічної потреби в повній централізації власності та управління.

Історично розвиток таких форм пов'язаний із поступовим переходом від жорстко централізованих моделей до більш гнучких механізмів координації. Сучасна економіка ще більше посилює цю тенденцію: стратегічні альянси, контрактні мережі, платформи, спільні проєкти та партнерства дозволяють формувати високий рівень інтегрованості без обов'язкового юридичного об'єднання активів.

Такий підхід відповідає загальній тенденції розвитку виробничих структур, коли підприємства прагнуть отримати переваги спільної діяльності, зберігаючи водночас юридичну та частково економічну самостійність. Економічним стимулом до створення відповідних об'єднань є можливість досягти вищої ефективності за рахунок підвищення продуктивності, скорочення витрат, посилення позицій на ринку або одночасного використання кількох джерел синергії.

Разом із тим поняття збереження самостійності в умовах інтеграції не слід трактувати буквально. Вступаючи до будь-якого інтегрованого об'єднання, господарюючий суб'єкт певною мірою змінює межі власної автономії, оскільки добровільно передає частину рішень на спільний рівень.

Навіть у децентралізованих договірних союзах учасники беруть на себе зобов'язання щодо дотримання спільно ухвалених правил, стандартів, строків, фінансових умов або процедур управління. Отже, самостійність не зникає повністю, але набуває обмеженого і структурованого характеру.

Ступінь такого обмеження залежить від глибини інтеграції. У децентралізованій моделі на спільний рівень можуть передаватися лише окремі

функції. У частково централізованій системі коло спільно регульованих питань значно розширюється. У централізованих структурах більшість стратегічних і операційних рішень може прийматися єдиним центром.

При цьому необхідно чітко розмежовувати добровільність вступу до інтегрованої структури та обов'язковість виконання спільно прийнятих рішень після вступу. Добровільність означає можливість суб'єкта самостійно прийняти рішення про приєднання до відповідної моделі взаємодії. Після цього ефективне функціонування системи передбачає дотримання погоджених процедур, правил і рішень органів спільного управління в межах делегованих їм повноважень.

Надмірне посилення централізації може змінювати первинну природу договірного об'єднання. Якщо коло делегованих повноважень постійно розширюється, а учасники фактично втрачають можливість самостійного прийняття ключових рішень, децентралізований союз поступово трансформується у частково централізовану або централізовану структуру.

Водночас зворотний процес також можливий. За зміни умов господарювання, технологій або економічних інтересів інтегрована система може передавати частину функцій назад окремим учасникам, скорочуючи рівень централізації. Це ще раз підтверджує динамічний характер інтеграційних форм та необхідність їх аналізу в генетичному аспекті.

Таким чином, організаційно-економічні форми інтеграції суб'єктів господарювання не є незмінними конструкціями. Вони можуть еволюціонувати від короткострокових до довгострокових, від договірних до корпоративних, від децентралізованих до частково або повністю централізованих, а також розвиватися у зворотному напрямі залежно від зміни економічних умов.

Побудована класифікація дозволяє з певним рівнем умовності систематизувати взаємозв'язки між видом інтеграції, економічною формою, способом її утворення, тривалістю функціонування та ступенем централізації. Такий підхід створює основу для порівняльного аналізу альтернативних

моделей інтеграційного співробітництва та оцінювання їх відповідності стратегічним цілям суб'єктів господарювання.

Узагальнений взаємозв'язок організаційно-економічних форм інтеграції залежно від виду інтеграції, способу їх формування та тривалості функціонування доцільно представити у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Матриця взаємозв'язку основних методів, типів (видів) і організаційних форм інтеграції суб'єктів економічних відносин

		Метод інтеграції					
		Угода (союз)			об'єднання (злиття або поглинання)		
Тип інтегрованої взаємодії		децентралізоване	Частково централізоване (гібридне)	централізоване	децентралізоване	Частково централізоване (гібридне)	централізоване
Економічна форма інтеграції	Тимчасова (короткострокова)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		Пул	Консорціум Стратегічний альянс	—	Спекулятивний конгломерат	Спекулятивний конгломерат з частковим перерозподілом коштів	—
	Постійна (довгострокова)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
		Картель	Синдикат	Трест	Децентралізований концерн	Стійкий конгломерат	Концерн

Практична цінність такого підходу полягає у використанні матричного аналізу, який дозволяє співвіднести між собою тип інтеграції, ступінь централізації, організаційну форму, тривалість взаємодії та спосіб її формування. У результаті стає можливим провести якісний системний аналіз альтернативних моделей побудови інтегрованої структури, встановити їх переваги, обмеження та потенційні сфери застосування.

Повна централізація передбачає передачу на рівень єдиного центру більшості або всіх ключових виробничих, фінансових, збутових та управлінських функцій. За такої моделі окремі учасники значною мірою втрачають самостійність у прийнятті стратегічних і операційних рішень, а координація діяльності здійснюється переважно через ієрархічні механізми.

Часткова, або гібридна, централізація передбачає передачу на спільний рівень лише окремих функціональних блоків. Це може бути централізація збуту, фінансів, закупівель, логістики, інвестицій або окремих елементів стратегічного управління. При цьому інші напрями діяльності залишаються у сфері самостійних рішень учасників.

Саме частково централізовані структури є особливо гнучкими, оскільки дозволяють поєднувати переваги координації з можливістю збереження підприємницької автономії. У таких системах окремі функції можуть бути централізовані настільки, наскільки це забезпечує економічний ефект, тоді як надмірне зосередження повноважень не здійснюється.

Окремі інтегровані структури можуть мати тимчасовий характер, якщо їх формування пов'язане з реалізацією короткострокової мети, одноразового проєкту або конкретної операції. У таких випадках інтеграція не орієнтується на довгострокове збереження сформованої конфігурації, а її існування обумовлюється досягненням визначеного результату.

Разом із тим повна централізація, як правило, потребує певного рівня стабільності, оскільки побудова жорсткої ієрархічної системи управління вимагає значних організаційних витрат і не є доцільною для короткострокових цілей. Натомість тимчасові угоди, союзи або проєктні форми співробітництва можуть бути достатньо ефективними в умовах, коли необхідна координація лише окремої частини діяльності.

Водночас можливою є частково централізована тимчасова інтеграція, коли на певний період відбувається координація окремих функцій або ресурсів. Така модель може бути доцільною для спільного фінансування проєкту, реалізації інвестиційної програми, організації експорту, створення тимчасового логістичного або збутового механізму.

Особливого значення набувають постійні децентралізовані структури, в яких учасники зберігають значну господарську автономію, але постійно взаємодіють у межах спільних інституційних або фінансових механізмів. Наприклад, може формуватися спільний фонд розвитку, до якого учасники

спрямовують частину результатів діяльності, а фінансування розширення здійснюється на кредитних або інвестиційних засадах.

Такі моделі є перспективними, оскільки поєднують довгостроковість взаємодії з відносною децентралізацією управління. Це дозволяє уникати надмірної бюрократизації та водночас забезпечувати стійкість інтеграційних зв'язків.

Описані взаємозв'язки між типами, організаційно-економічними формами і методами інтеграції залежать від цілей та тривалості функціонування інтегрованої структури. Вони відображають сучасну динаміку економічного розвитку, яка характеризується прискоренням технологічних змін, підвищенням інтенсивності виробництва, мінливістю попиту, зростанням конкуренції та ускладненням міжрегіональних і міжгалузевих зв'язків.

За таких умов економічні форми інтеграції не виключають одна одну, а можуть взаємно доповнюватися, формуючи багаторівневі та гібридні моделі. Саме їх комбінування дозволяє одночасно забезпечувати цілісність технологічного процесу, координацію ресурсів та достатній рівень гнучкості для адаптації до змін зовнішнього середовища.

Формування інтегрованих виробничих структур є однією з важливих тенденцій розвитку господарських зв'язків в українській економіці. Цей процес пояснюється як необхідністю подолання фрагментарності виробничих ланцюгів і слабкої координації, так і загальною тенденцією до поглиблення інтеграції в міжнародній економіці.

Перехід до ринкових механізмів господарювання поставив перед підприємствами завдання самостійного формування виробничих, збутових, фінансових та інвестиційних зв'язків. Якщо в умовах централізованого управління значна частина координації здійснювалася адміністративно, то в ринковій системі відповідні взаємозв'язки мають формуватися на основі економічної доцільності, договірних відносин і стратегічних інтересів учасників.

За централізованої моделі управління окремі функції могли формально забезпечуватися через адміністративну координацію, однак така система мала обмежену гнучкість і недостатньо враховувала реальні економічні стимули підприємств.

Централізоване планування може бути відносно ефективним за умов, коли виробництво характеризується значною економією від масштабу, технологічний процес включає обмежену кількість стадій, а кінцева продукція має відносно стабільні параметри. Проте зі зростанням технологічної складності та кількості міжгалузевих зв'язків ефективність такої системи істотно зменшується.

Технологічний прогрес, ускладнення продукції та розширення кількості стадій виробничого процесу вимагають більш гнучких механізмів координації. Надмірна ієрархічність у таких умовах збільшує управлінські витрати, уповільнює прийняття рішень і обмежує здатність підприємств адаптуватися до змін ринкового середовища.

Саме тому перехід до ринкової моделі не міг обмежуватися простою зміною форми власності підприємств. Для формування ефективних інтегрованих структур необхідною була структурна перебудова самих підприємств, перегляд виробничих програм, інвестиційних рішень, фінансової політики та системи управління.

У багатьох випадках зниження трансакційних витрат і підвищення ефективності вимагали одночасно двох процесів: виділення з підприємств неефективних або непрофільних підрозділів та включення до інтегрованої структури нових виробничих, збутових чи фінансових ланок. Таким чином, інтеграція і дезінтеграція виступали як взаємопов'язані процеси структурної трансформації.

У періоди економічних реформ особливо загострюється проблема збереження господарських зв'язків. Підприємства стикаються з необхідністю самостійно формувати канали постачання, збуту, фінансування та логістики, що

за недостатньо розвиненого інституційного середовища супроводжується значними ризиками та трансакційними витратами.

У таких умовах інтегровані структури можуть виконувати стабілізуючу функцію, забезпечуючи більш передбачувані відносини між учасниками, скорочуючи ризики розриву постачань та зменшуючи залежність від нестабільних зовнішніх контрагентів.

Особливо актуальними стають децентралізовані та договірні форми інтеграції, які не потребують значних витрат на придбання корпоративного контролю. Підприємства можуть об'єднуватися через консорціуми, стратегічні альянси, партнерства або інші договірні механізми, зберігаючи при цьому юридичну самостійність.

Такі форми дозволяють здійснювати інтеграцію як на основі корпоративної власності, так і на основі добровільного об'єднання капіталів або окремих функцій. Вибір конкретної моделі залежить від стратегічних цілей учасників, необхідного рівня контролю та ресурсних можливостей.

Узагальнення переваг, які можуть зумовлювати інтеграцію господарюючих суб'єктів у сучасній економіці України, дозволяє виділити кілька основних груп мотивів.

До першої групи належать виробничо-технологічні переваги. Інтеграція сприяє збереженню та розвитку технологічно пов'язаних виробничих ланцюгів, координації послідовних стадій створення продукції та мінімізації втрат, що виникають у разі порушення господарських зв'язків.

Друга група пов'язана з інвестиційними можливостями. Інтегровані структури мають більший ресурсний потенціал для реалізації масштабних проєктів, модернізації виробництва, створення нових потужностей та фінансування технологічних змін.

Третя група переваг полягає в підвищенні конкурентоспроможності. Значні за масштабом інтегровані структури мають більше можливостей для виходу на зовнішні ринки, розвитку брендів, стандартизації продукції,

формування ефективних каналів збуту та конкуренції з великими міжнародними компаніями.

Четвертим мотивом є підвищення керованості та стійкості. Інтеграція дозволяє сформувати стабільне ядро взаємопов'язаних суб'єктів, які здатні узгоджувати виробничі й фінансові рішення та зменшувати залежність від нестабільних ринкових коливань.

П'ята група переваг пов'язана з усуненням неефективності, яка виникає в умовах взаємної ринкової залежності кількох великих контрагентів. Вертикальна інтеграція може знижувати ризик конфліктів між постачальником і покупцем, якщо кожен із них має значну ринкову владу.

Шоста перевага полягає в можливості усунення подвійної маржиналізації, коли кожна послідовна ланка виробничо-збутового ланцюга окремо встановлює власну надбавку. Координація або інтеграція дозволяє оптимізувати кінцеву ціну та загальний результат системи.

Сьомим мотивом може бути посилення ринкової позиції інтегрованої структури. Об'єднання ресурсів, каналів збуту, технологій і капіталу підвищує переговорні можливості та дозволяє ефективніше взаємодіяти з великими постачальниками, покупцями або фінансовими установами.

Восьмою перевагою є досягнення мінімально ефективного масштабу виробництва. Інтеграція дає можливість збільшити обсяги діяльності, раціональніше використовувати потужності та знижувати середні витрати.

Дев'ята перевага — підвищення фінансової стійкості. У межах інтегрованої структури можливі внутрішній перерозподіл фінансових ресурсів, взаємне кредитування, спільне залучення капіталу та диверсифікація ризиків.

Десятий мотив пов'язаний з прискоренням інноваційних процесів. Інтеграція полегшує обмін технологіями, інформацією та компетентностями, спільне фінансування досліджень і швидше впровадження нововведень.

Одинадцята перевага полягає у можливості перерозподілу накопиченого капіталу між напрямками діяльності. Внутрішній фінансовий механізм

інтегрованої структури дозволяє спрямовувати ресурси до тих сегментів, які мають більший потенціал розвитку.

Дванадцята група переваг пов'язана з можливістю ефективної роботи у вузьких ринкових сегментах і нішах, де окреме підприємство не завжди здатне самостійно сформувати достатній рівень ресурсної, маркетингової або технологічної підтримки. Усі ці мотиви в різних комбінаціях визначають економічну доцільність інтеграції.

Типова інтегрована виробнича структура, як правило, включає не лише безпосереднього виробника, а й сукупність інших суб'єктів, які забезпечують функціонування всього ланцюга створення вартості.

До її складу можуть входити підприємства, що здійснюють реалізацію продукції; постачальники сировини та матеріалів; організації, що забезпечують розрахунки з контрагентами; фінансові установи; страхові компанії; інвестиційні фонди та інші учасники, які виконують забезпечувальні функції.

У сучасних інтегрованих структурах досить поширеною є децентралізована організаційна модель, коли функції контролю за власністю, оперативного управління, фінансового менеджменту та стратегічного розвитку можуть бути розподілені між різними центрами.

Такий розподіл не завжди означає неефективність, оскільки дозволяє спеціалізувати управлінські функції. Проте за відсутності чіткої системи координації це може спричиняти дублювання повноважень, інформаційні розриви та підвищення витрат внутрішньої взаємодії.

У процесі розвитку інтегрованої структури, як правило, проходять через ускладнення організаційної архітектури. Поряд із централізацією окремих оперативних функцій формується багаторівнева система координації ринкової поведінки, інвестицій, фінансів та виробничих програм.

Одним зі способів структуризації управління може бути створення галузевих або функціональних субхолдингів, яким передаються відповідні корпоративні права або управлінські повноваження щодо підприємств зі схожим профілем діяльності.

Водночас надмірна децентралізація за відсутності чітко визначених правил взаємодії може істотно збільшувати трансакційні витрати. Якщо окремі структурні елементи фактично функціонують як незалежні економічні агенти, то всередині інтегрованої системи виникає необхідність постійного погодження цін, умов постачання, фінансування, строків та інших параметрів співпраці.

Високі трансакційні витрати можуть знижувати очікуваний ефект від інтеграції, особливо якщо система не має достатньо розвинених механізмів внутрішнього контролю, інформаційного обміну та координації.

Тому однією з ключових умов ефективності інтегрованої структури є інституціоналізація внутрішніх відносин, тобто формування зрозумілих правил, процедур і механізмів прийняття рішень, які зменшують залежність функціонування системи від неформальних персональних зв'язків.

Важливою перевагою інтегрованих структур є їх здатність відновлювати та стабілізувати господарські зв'язки, зменшувати ризики опортуністичної поведінки та послаблювати залежність від окремих монопольних постачальників або покупців. У періоди інституційної нестабільності саме внутрішня координація часто компенсує слабкість зовнішнього контрактного середовища.

Крім того, інтегровані структури можуть бути інструментом подолання обмежень, що виникають за недостатнього розвитку фінансових ринків. В умовах обмеженого доступу до зовнішнього фінансування співпраця з банками, внутрішнє кредитування та перерозподіл ресурсів між учасниками стають важливими джерелами інвестиційної підтримки.

Разом із тим переваги інтеграції не є автоматичними. Надмірна централізація здатна знижувати мотивацію окремих учасників до розвитку власних компетентностей, інновацій і пошуку нових ринкових можливостей. Тому ключовим завданням управління є пошук такого рівня інтегрованості, за якого переваги координації перевищують витрати централізації.

У міру ускладнення технологій, зростання вимог до якості продукції та збільшення кількості стадій у виробничих ланцюгах особливого значення

набувають гнучкі інтеграційні моделі, які поєднують стратегічну єдність з оперативною автономією окремих ланок.

Отже, розвиток інтегрованих структур слід розглядати як еволюційний процес пошуку оптимального співвідношення централізації та децентралізації. Ефективність інтеграції визначається не максимальним рівнем підпорядкування учасників єдиному центру, а здатністю сформувати таку систему взаємозв'язків, яка забезпечує координацію, стійкість і синергію при збереженні необхідної гнучкості.

Для сучасної української економіки це особливо актуально, оскільки інтегровані структури мають одночасно вирішувати завдання стабілізації господарських зв'язків, підвищення інвестиційної спроможності, модернізації виробництва, розвитку інновацій та адаптації до мінливого зовнішнього середовища.

Таким чином, представлена типологія дозволяє розглядати інтеграцію не як сукупність ізольованих організаційних форм, а як систему взаємопов'язаних моделей, які відрізняються ступенем централізації, тривалістю, способом утворення, характером управління та економічними цілями. Такий підхід створює основу для подальшого порівняння ефективності різних інтеграційних моделей та визначення найбільш доцільних напрямів їх розвитку в конкретних умовах господарювання.

Висновки до розділу 1

1. Інтеграцію доцільно розглядати як одну з форм розвитку економічних систем, що проявляється у поєднанні раніше відокремлених елементів у нову цілісність. Вона виступає закономірною відповіддю на процеси диференціації, які супроводжують розвиток виробництва, поділ праці, спеціалізацію та ускладнення господарських зв'язків. Відновлення системної єдності відбувається не шляхом механічного об'єднання складових, а через їх взаємну

трансформацію, набуття нових функцій і властивостей. Масштаб та інтенсивність таких змін визначаються ресурсними й організаційними можливостями учасників, характером їх економічних інтересів та цілями інтеграційної взаємодії. На цій основі обґрунтовано принципи інтеграції суб'єктів агропродовольчої сфери, до яких віднесено універсальність і поліморфічність проявів, нерозривність процесу та результату інтегрування, діалектичну взаємозалежність інтеграції й диференціації, а також органічну єдність цілого та його структурних складових.

2. Уточнено економічний зміст інтеграції суб'єктів агропродовольчої сфери як самостійної економічної категорії. Її запропоновано розуміти як систему організаційно-економічних відносин, що формуються між суб'єктами господарювання внаслідок встановлення стійких, повторюваних і взаємозалежних зв'язків у процесах виробництва, організації праці, управління, ресурсного забезпечення та обміну результатами діяльності. Економічним призначенням таких відносин є узгодження інтересів учасників, підвищення результативності спільної діяльності та формування синергетичного ефекту, який виникає завдяки системному поєднанню ресурсів, функцій і компетентностей.

3. Встановлено системний характер інтеграції суб'єктів господарювання. Інтеграція проявляється як властивість соціально-економічної системи, що характеризується посиленням і впорядкуванням зв'язків між її елементами, їх об'єднанням у функціонально та структурно цілісне утворення, формуванням узгоджених цілей, інтересів, функцій і механізмів взаємодії. У динамічному аспекті інтеграція являє собою не фіксований стан, а циклічний процес системної трансформації, у межах якого господарюючі суб'єкти поступово переходять до нового кількісного та якісного стану, змінюючи ступінь взаємозалежності, структуру зв'язків і характер координації.

4. Обґрунтовано доцільність виокремлення двох взаємопов'язаних циклів розвитку інтеграції як економічного процесу. Перший — цикл кількісно-якісних перетворень — характеризує розширення інтеграції через залучення

нових суб'єктів, збільшення кількості господарських зв'язків і ускладнення структурних та функціональних рівнів організації виробництва. Другий — цикл якісних перетворень — відображає поглиблення інтеграції, трансформацію економічної поведінки та функціонального статусу її учасників, а також набуття системою нових властивостей. З урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх чинників інтегрована структура може відхилятися від усталеного стану, зазнавати локальних збурень і структурних переломів, що за певних умов спричиняють зміну траєкторії розвитку або часткову дезінтеграцію системи.

5. Систематизовано основні функції інтеграції суб'єктів агропродовольчої сфери, до яких віднесено погоджувальну, організаційну, стимулюючу, відтворювальну та функцію врегулювання суперечностей. Погоджувальна функція забезпечує узгодження інтересів і цілей учасників; організаційна — упорядкування їх взаємодії та розподілу функцій; стимулююча — створення передумов для підвищення економічної активності, інноваційності та продуктивності; відтворювальна — забезпечення узгодженості окремих стадій виробничого й відтворювального циклу; функція врегулювання суперечностей — підтримання балансу між автономією суб'єктів та необхідністю спільної діяльності. Ефективність інтеграції значною мірою визначається повнотою та узгодженістю реалізації зазначених функцій.

6. Удосконалено типологічне представлення інтегрованих структур агропродовольчої сфери шляхом систематизації їх за видами, формами та методами здійснення. Запропонована типологія відображає взаємозумовленість різних моделей інтеграції, характерних для сучасної української економіки, та дозволяє зіставляти рівень централізації, організаційну форму, тривалість взаємодії, спосіб утворення й характер господарської автономії учасників. На цій основі сформовано матричний підхід до класифікації, який дає можливість системно оцінювати потенційні комбінації видів, форм і методів інтеграції та обґрунтовувати доцільність їх застосування відповідно до цілей створення конкретної інтегрованої структури.

7. Визначено основні суперечності, притаманні інтеграційним процесам в агропродовольчій сфері, які одночасно виступають внутрішніми чинниками їх розвитку. До них віднесено суперечності між кількісним розширенням і якісним поглибленням інтеграції; прагненням до об'єднання виробництва та збереженням відносної самостійності господарюючих суб'єктів; поділом та інтеграцією праці; інтересами великого і малого бізнесу; приватними економічними інтересами окремих учасників та спільними цілями інтегрованої системи; необхідністю розвитку конкурентного середовища та потребою створення умов для економічно доцільної інтеграції; господарською автономією окремого суб'єкта і вимогами системної єдності. Урегулювання зазначених суперечностей визначає стійкість інтегрованої структури та її здатність переходити до більш зрілих форм організаційно-економічної взаємодії.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ВЕРТИКАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Чинники формування ефективності інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу

У загальнооекономічному розумінні ефективність характеризує результативність певної діяльності та відображає співвідношення між отриманими результатами і ресурсами або витратами, використаними для їх досягнення. Відповідно, економічна ефективність може розглядатися як категорія, що відображає рівень віддачі від залучених у господарський процес ресурсів та дозволяє оцінити доцільність конкретної форми організації діяльності.

Виходячи з цього, ефективність інтеграції господарюючих суб'єктів доцільно визначати як відносну результативність функціонування інтегрованої структури, яка формується внаслідок співвідношення отриманого інтеграційного ефекту та витрат, пов'язаних із створенням, підтриманням і розвитком відповідної системи взаємодії. При цьому оцінювання лише економічної складової не дозволяє повною мірою охарактеризувати реальні наслідки інтеграції.

Сучасний підхід до визначення ефективності інтегрованих структур має бути багатокритеріальним і враховувати не лише фінансові результати, а й функціональні, технологічні, інституційні, бюджетні, соціальні, екологічні та інші наслідки інтеграційних процесів. Саме такий підхід дозволяє оцінювати інтеграцію не тільки з позицій окремого підприємства, а й з урахуванням її впливу на розвиток галузі, території та відповідних ланцюгів створення вартості.

Істотний вплив на формування інтегрованих структур справляє стан і стійкість господарських зв'язків. Порушення технологічно взаємопов'язаних виробничих ланцюгів, фрагментація підприємств та розрив зв'язків між науковою, виробничою і збутовою сферами здатні негативно позначатися передусім на технологічно складних галузях, де кінцевий результат залежить від узгодженості багатьох послідовних стадій.

Особливо вразливими є системи, в яких взаємопов'язані наукові дослідження, технологічні розробки, виробництво, сервісне забезпечення та збут. Втрата хоча б однієї із ключових ланок такого ланцюга здатна знижувати загальний інноваційний потенціал і стимулювати переорієнтацію підприємств на виробництво продукції з нижчою технологічною складністю. У вихідному матеріалі саме дестабілізація таких зв'язків пов'язується зі зниженням технічного потенціалу окремих галузей.

Водночас важливою передумовою технологічного розвитку є накопичений людський та інтелектуальний капітал, система освіти, наукові компетентності та наявна дослідницька інфраструктура. Їх ефективне використання потребує тіснішого поєднання науково-дослідної діяльності з виробництвом, маркетингом, фінансовим забезпеченням і збутом, що створює можливість швидшої комерціалізації нових знань і технологій.

В умовах глобалізації, цифрової трансформації та поглиблення міжнародної конкуренції ефективність господарювання дедалі більшою мірою залежить від здатності підприємств раціонально поєднувати людські, інформаційні, природні, інституційні, матеріально-технічні та фінансові ресурси. Це повною мірою стосується й аграрного виробництва, де результативність формується під одночасним впливом ресурсних, технологічних, природно-кліматичних та організаційно-управлінських факторів.

Ефективність у широкому розумінні відображає продуктивність і результативність виробничого процесу, окремої господарської системи або конкретної форми організації діяльності. Вона визначається шляхом

зіставлення отриманого результату з витратами ресурсів, необхідними для його досягнення.

Для сільськогосподарського виробництва одним із ключових напрямів підвищення ефективності є раціональне використання земельних, трудових, матеріально-технічних, фінансових та управлінських ресурсів. Їх узгоджене поєднання дозволяє забезпечувати зростання обсягів виробництва, підвищувати продуктивність та покращувати фінансові результати.

В умовах ринкової економіки категорія ефективності тісно пов'язана з конкурентоспроможністю. Якщо ефективність характеризує результативність використання наявних ресурсів, то конкурентоспроможність відображає здатність суб'єкта господарювання досягати кращих результатів порівняно з іншими учасниками ринку за рахунок продуктивнішого використання відповідної комбінації ресурсів. Такий підхід узгоджується з концептуальними положеннями М. Портера щодо зв'язку конкурентоспроможності та продуктивності [130].

При цьому поряд із традиційними факторами виробництва дедалі більшого значення набувають знання, компетентності та інновації. Вони безпосередньо впливають на продуктивність ресурсів, швидкість технологічного оновлення, якість продукції та здатність підприємств адаптуватися до змін ринкового середовища.

На відміну від матеріальних ресурсів, знання мають специфічні властивості: їх використання не обов'язково супроводжується фізичним вичерпанням, а поширення та накопичення можуть створювати додаткові ефекти для підприємств та інтегрованих структур. Саме тому в сучасній агропродовольчій сфері інноваційний потенціал та якість менеджменту стають самостійними факторами підвищення ефективності.

Для аграрного сектору особливе значення продовжують мати земельні ресурси. Родючість ґрунтів, територіальне розміщення, структура сільськогосподарських угідь, співвідношення земельної площі з трудовими і

матеріально-технічними ресурсами, стан виробничої та логістичної інфраструктури істотно впливають на результати діяльності підприємств.

Не менш суттєвим фактором є трудове забезпечення. Кількісний і якісний склад персоналу, його професійні компетентності, продуктивність праці, система мотивації та умови зайнятості безпосередньо визначають можливості підприємств щодо використання сучасних технологій та забезпечення стійкого розвитку.

Скорочення кількості працівників саме по собі не повинно трактуватися однозначно негативно. В ефективних підприємствах воно може супроводжувати модернізацію виробництва та підвищення продуктивності праці. Натомість критичне зниження кадрового забезпечення за відсутності технологічного оновлення здатне створювати загрозу нормальному відтворенню виробничої діяльності. У вихідному матеріалі наведено дані щодо значного скорочення зайнятості в сільському господарстві в досліджуваній історичний період.

Значною мірою продуктивність праці залежить від економічної мотивації персоналу. Підвищення рівня оплати праці може створювати стимули для зростання продуктивності та збереження кваліфікованих працівників, однак його вплив на кінцеві фінансові результати не є автоматичним.

Високі витрати на персонал за недостатньої продуктивності, несприятливої цінової кон'юнктури або значних виробничих витрат можуть негативно позначатися на рівні рентабельності. Тому оцінювати вплив оплати праці необхідно в комплексі з продуктивністю, структурою витрат і результатами виробництва. Вихідні розрахунки демонстрували зв'язок між оплатою праці, продуктивністю тварин та показниками продуктивності праці, але одночасно фіксували неоднозначний вплив на фінансову результативність.

Істотною передумовою підвищення ефективності є стан матеріально-технічної бази підприємств. Недостатнє оновлення основних засобів обмежує можливості впровадження сучасних технологій, підвищення продуктивності праці, скорочення ресурсомісткості й покращення якості продукції.

У цьому контексті важливими є інвестиції в модернізацію виробничих приміщень, технічне переоснащення, автоматизацію та цифровізацію операційних процесів. Вихідні розрахунки засвідчували позитивний зв'язок між зростанням показників, що характеризують забезпеченість основними засобами, та продуктивністю праці й рентабельністю виробництва.

Поряд з основними засобами значний вплив має рівень забезпеченості оборотними ресурсами. Достатні обсяги кормів, пального, насіння, матеріалів, засобів захисту та інших ресурсів за умови раціональної організації виробництва створюють передумови для підвищення продуктивності та скорочення питомих витрат.

Разом із тим просте збільшення матеріальних витрат не є самодостатньою умовою підвищення ефективності. Визначальним є їх продуктивне використання, яке має забезпечувати випереджальне зростання результатів порівняно з приростом витрат. Саме за таких умов матеріально-технічне забезпечення трансформується в фактор економічної ефективності.

Для тваринництва підвищення ефективності залежить від комплексної взаємодії селекційно-генетичних, технологічних, технічних та організаційно-економічних чинників. Відповідно, результативність виробництва не може оцінюватися виключно за обсягом отриманої продукції: необхідно враховувати її якість, безпечність та здатність задовольняти вимоги конкретних сегментів ринку.

Якісні характеристики продукції формують її споживчу цінність і безпосередньо впливають на можливість реалізації, цінову премію та конкурентоспроможність. Тому до оцінювання економічної ефективності доцільно включати не лише виробничі та фінансові показники, а й параметри якості та безпечності.

Для продукції м'ясного скотарства основними факторами якості виступають генетичні характеристики тварин, система годівлі та утримання, вік, стать, вгодованість, умови транспортування та переробки. Якість м'яса може оцінюватися за морфологічним і хімічним складом, біологічною та

енергетичною цінністю, технологічними властивостями й показниками безпеки.

Одним із напрямів підвищення ефективності виробництва яловичини є інтенсифікація вирощування та відгодівлі за одночасного раціонального використання кормових ресурсів і природних угідь. Важливого значення при цьому набувають технології вирощування молодняку, організація пасовищного використання та оптимізація строків відгодівлі.

Сезонність тваринницького виробництва створює додаткові організаційно-економічні проблеми. Подовження строків відгодівлі може сприяти поліпшенню кондицій тварин, однак потребує додаткових витрат кормів, праці, технічних ресурсів та утримання відповідної інфраструктури.

Нерівномірність постачання тварин на переробні підприємства також впливає на рівень завантаження виробничих потужностей, потребу у формуванні запасів та собівартість переробки. Отже, ефективність інтеграції виробничої та переробної ланок значною мірою залежить від узгодження сезонних виробничих циклів.

Оцінювання ефективності продукції скотарства з урахуванням якісних характеристик має ґрунтуватися на системі взаємопов'язаних показників. До них доцільно віднести середню живу масу тварин, виробничі витрати на одну голову, собівартість одиниці живої маси, середню ціну реалізації, фінансовий результат та рівень рентабельності.

Водночас методику необхідно доповнювати показниками безпеки продукції, які характеризують відповідність установленим санітарним, ветеринарним і технологічним вимогам. Йдеться, зокрема, про контроль небезпечних речовин, залишків ветеринарних препаратів, мікробіологічних показників та інших параметрів, що визначають придатність і безпеку продукції.

Фактори зростання ефективності м'ясного підкомплексу доцільно систематизувати за економічними, виробничими, технологічними, організаційно-управлінськими, соціальними та інфраструктурними складовими.

Їх комплексна взаємодія визначає можливості формування стійкого ланцюга виробництва, переробки та реалізації продукції.

До основних обмежень розвитку спеціалізованого м'ясного скотарства належать недостатній рівень технологічного оснащення, обмеженість генетичного потенціалу поголів'я, проблеми кормового забезпечення, слабкість окремих елементів інфраструктури та недостатня економічна мотивація виробників.

Вирішення цих проблем потребує комплексної модернізації всіх основних фаз виробничого циклу: репродукції поголів'я, вирощування ремонтного молодняку та відгодівлі до оптимальних вагових кондицій. Вихідний матеріал саме ці групи факторів визначає як ключові обмеження розвитку галузі.

Важливою складовою має бути вдосконалення генетичного потенціалу тварин, оптимізація структури кормовиробництва та розвиток інфраструктури м'ясного підкомплексу. Поряд із цим необхідними є підготовка кваліфікованих зоотехнічних, ветеринарних, технологічних та управлінських кадрів і створення умов для їх професійного розвитку.

Дослідження економічного розвитку тваринництва безпосередньо пов'язане з обґрунтуванням раціональної структури виробництва та подальшого використання продукції в переробній і харчовій промисловості. Це зумовлює необхідність розглядати ефективність не ізольовано на рівні виробника, а в межах усього відповідного ланцюга створення вартості.

Конкурентоспроможний розвиток аграрного виробництва значною мірою пов'язаний із впровадженням інноваційних технологій, яке має супроводжуватися одночасним удосконаленням організації виробництва, праці та управління. Інвестиції в технологічне оновлення здатні підвищувати продуктивність, зменшувати ресурсомісткість та витрати, покращувати якісні характеристики продукції.

Разом із тим економічний результат конкретного інноваційного проєкту залежить від його масштабів, структури інвестицій, рівня продуктивності,

цінової кон'юнктури та умов фінансування. Тому наведені у вихідному матеріалі розрахунки економічного ефекту окремого проєкту доцільно трактувати саме як результат конкретного розрахункового прикладу, а не як універсальну характеристику інновацій у тваринництві.

Реалізація капіталомістких інвестиційних проєктів у тваринництві потребує довгострокового фінансування, прогнозованих умов господарювання та системної інвестиційної підтримки. Особливо важливими є модернізація тваринницьких приміщень, придбання технологічного обладнання, поліпшення генетичного потенціалу поголів'я та впровадження сучасних систем управління виробництвом.

Одним із шляхів зниження інвестиційних витрат може бути розроблення типових проєктних рішень для реконструкції та модернізації ферм різного виробничого масштабу. Це дозволяє скоротити підготовчі витрати, стандартизувати ключові технологічні рішення та прискорити реалізацію інвестицій.

Разом із фінансовими обмеженнями на ефективність впливають недостатня мотивація працівників, дефіцит кваліфікованого персоналу, диспропорції між цінами на аграрну продукцію та матеріально-технічні ресурси, а також обмежені можливості доступу окремих підприємств до кредитування.

За таких умов важливим напрямом підвищення результативності на рівні підприємства є формування цілісної багаторівневої системи управління продуктивністю, яка поєднує планування, прогнозування, моніторинг використання ресурсів, мотивацію персоналу та оцінювання економічних результатів.

Підвищення цін на паливно-мастильні матеріали, добрива, корми, техніку та інші ресурси за недостатньої здатності виробників впливати на ціни реалізації продукції формує проблему цінової асиметрії між окремими ланками агропродовольчого ланцюга. Це посилює потребу в довгострокових механізмах

фінансування модернізації та раціоналізації взаємовідносин між виробниками, переробниками й торгівлею.

Одним зі способів подолання зазначених диспропорцій виступає розвиток інтегрованих структур, у межах яких можливо узгоджувати виробничі, інвестиційні, переробні та збутові процеси. Переваги таких структур можуть проявлятися у кращому ресурсному забезпеченні, активізації інвестиційної діяльності, впровадженні технологій, скороченні витрат та стабілізації каналів реалізації.

У вихідному матеріалі наведено конкретні показники діяльності аграрних підприємств у складі інтегрованих об'єднань, які демонстрували вищу продуктивність і рентабельність та нижчу собівартість порівняно із середніми значеннями досліджуваної сукупності. Ці показники слід розглядати як результати конкретного емпіричного дослідження, а не універсальну закономірність для всіх інтегрованих структур.

Перспективність інтегрованих формувань визначається не самим фактом концентрації активів, а якістю взаємовідносин між учасниками. Найстійкішими можуть бути структури, в яких дотримуються принципи добровільності участі, здійснюються інвестиції у виробництво, впроваджуються інновації та забезпечується прийнятний баланс економічних інтересів.

Поряд із позитивними ефектами розвитку агрохолдингових та інших інтегрованих структур необхідно враховувати потенційні ризики надмірної централізації. До них можуть належати скорочення господарської автономії учасників, концентрація контролю над земельними й фінансовими ресурсами, послаблення мотивації локальних виробників та можливість переважання короткострокових інвестиційних інтересів над завданнями довгострокового розвитку виробництва.

Саме тому розвиток великих інтегрованих структур має супроводжуватися достатньою інституційною прозорістю, доступністю статистичної інформації, належним корпоративним управлінням і взаємодією з органами публічного управління в межах чинного законодавства. Це дозволяє

поєднувати економічні переваги масштабної інтеграції з необхідністю запобігання надмірній концентрації та захисту законних інтересів учасників.

Поширення інтегрованих агропромислових об'єднань на майновій основі підсилює потребу в координації їх діяльності з іншими формами організації виробництва, переробки, логістики та інфраструктурного забезпечення агропродовольчої сфери. Інтегровані структури не повинні функціонувати ізольовано від територіальної економічної системи, оскільки їх діяльність безпосередньо впливає на розвиток локальних ринків ресурсів, зайнятості та інфраструктури.

Перспективним напрямом може бути поступове поєднання корпоративної інтеграції з кластерними та мережевими формами взаємодії, що характеризуються більш гнучкими зв'язками та ширшим використанням ринкових механізмів. За таких умов окремі великі інтегровані компанії здатні виконувати роль ядра територіального або галузевого кластера, навколо якого формуються взаємозв'язки з малими й середніми підприємствами, науковими установами, логістичними структурами, фінансовими організаціями та органами публічного управління.

Одним із ключових показників ефективності як окремих сільськогосподарських підприємств, так і інтегрованих формувань є продуктивність праці. Її рівень визначається сукупною дією факторів інтенсивності, концентрації та спеціалізації виробництва, природно-економічних умов, технічного забезпечення й організаційно-управлінського рівня.

Для коректнішого порівняння підприємств, які функціонують у неоднакових умовах, доцільно використовувати методичний підхід, що передбачає визначення нормативного рівня продуктивності праці з урахуванням впливу основних факторів виробництва та подальше зіставлення нормативного і фактичного значень.

У вихідному дослідженні для цього було використано кореляційно-регресійний аналіз діяльності сільськогосподарських організацій, що

спеціалізувалися на виробництві молока. Результати відповідних розрахунків показали, що на продуктивність праці найбільше впливали матеріальні витрати, амортизаційні відрахування в розрахунку на одного працівника та чисельність поголів'я корів; додатковий вплив мали характеристики земельних ресурсів і територіального розміщення підприємства.

Отже, ефективність інтеграції в агропродовольчій сфері має комплексний характер і не може бути адекватно відображена одним фінансовим показником. Її оцінювання повинно поєднувати економічні результати з параметрами продуктивності, технологічного розвитку, якості та безпечності продукції, ресурсного забезпечення, інноваційної активності, стійкості взаємовідносин між учасниками та здатності інтегрованої структури формувати довгостроковий синергетичний ефект.

$$Y = 109,264 - 0,457x_1 + 1,254x_2 + 0,687x_3 + 2,247x_4 + 0,0549x_5, \quad (2.1)$$

де Y - вартість товарної продукції в розрахунку на 1 с.-г. працівника, тис. грн.

x_1 – відстань до обласного центру, км;

x_2 – бонітет сільгоспугідь, балів;

x_3 - матеріальні витрати в розрахунку на 1 с.-г. працівника, тис. грн.;

x_4 - амортизація основних засобів у розрахунку на 1 с.-г. працівника, тис. грн.;

x_5 - середньорічне поголів'я корів, голів.

Коефіцієнт множинної кореляції $R = 0,832$.

коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,692$.

Beta-коефіцієнти: $x_1 = - 0,167$; $x_2 = 0,078$; $x_3 = 0,525$; $x_4 = 0,249$; $x_5 = 0,095$.

Співвідношення фактичного та нормативного рівнів продуктивності праці дає змогу оцінити не лише ступінь використання виробничих ресурсів, а й

якість організації та управління діяльністю як окремих сільськогосподарських організацій, так і інтегрованих формувань. Якщо фактичне значення продуктивності перевищує розрахунковий норматив, це може свідчити про більш високий рівень організації виробництва, ефективніше використання наявного ресурсного потенціалу та результативніші управлінські рішення. Натомість недосягнення нормативного рівня вказує на наявність внутрішніх резервів і можливі недоліки в системі менеджменту.

Проведені розрахунки засвідчують істотну диференціацію підприємств та інтегрованих структур за співвідношенням фактичної і нормативної продуктивності праці. Це означає, що навіть за подібного рівня забезпеченості ресурсами підприємства можуть суттєво відрізнятися за здатністю перетворювати наявний ресурсний потенціал у кінцевий виробничий результат.

Для агрохолдингових структур рівень ефективності використання виробничих ресурсів, за наведеними розрахунками, змінювався в межах 91,0–107,5 % від нормативного значення. При цьому ресурсна забезпеченість і абсолютний рівень продуктивності праці в таких формуваннях здебільшого були вищими, ніж у середньому по досліджуваних сільськогосподарських організаціях. Водночас істотного перевищення фактичної продуктивності над нормативною у більшості випадків не зафіксовано.

Це дає підстави стверджувати, що високий рівень матеріально-технічного та ресурсного забезпечення інтегрованих структур сам по собі ще не гарантує відповідного приросту організаційно-управлінської ефективності. За наявності значного ресурсного потенціалу результативність його використання може стримуватися недосконалістю внутрішньої координації, недостатньою якістю управлінських процедур, дублюванням функцій або неповним використанням переваг інтеграції.

Порівняння фактичної продуктивності праці в агрохолдингах із нормативними значеннями та відповідними показниками інших сільськогосподарських організацій свідчить про наявність суттєвих резервів її подальшого підвищення. Отже, завдання інтегрованої структури полягає не

лише у нарощуванні ресурсної бази, а й у підвищенні ефективності її використання через удосконалення організації виробництва, мотивації праці, внутрішньої координації та системи управління.

Застосування такого методичного підходу створює можливість виявляти приховані резерви зростання ефективності, оскільки дозволяє відокремити вплив забезпеченості ресурсами від впливу організаційно-управлінських чинників. Якщо підприємство за наявного ресурсного потенціалу демонструє продуктивність нижчу за нормативну, це може розглядатися як сигнал для поглибленого аналізу організації виробничих процесів, системи управління персоналом, завантаження основних засобів та ефективності внутрішньої координації.

Практичне значення такого підходу полягає також у можливості використання його результатів при обґрунтуванні управлінських рішень. Порівняння фактичних і нормативних показників дає змогу ранжувати підприємства за рівнем використання виробничого потенціалу, визначати найбільш проблемні напрями та формувати конкретні заходи щодо підвищення продуктивності.

Крім того, отримане кореляційно-регресійне рівняння може бути використане не лише для поточної оцінки, а й для прогнозування продуктивності праці за зміни рівня ресурсного забезпечення. Це дозволяє моделювати можливі результати збільшення матеріальних витрат, оновлення основних засобів, зміни чисельності поголів'я чи інших факторів виробництва.

У такому випадку нормативне значення продуктивності виконує подвійну функцію. З одного боку, воно виступає контрольним орієнтиром для оцінки фактичної ефективності використання ресурсів, а з іншого — може слугувати розрахунковою базою для визначення перспективного рівня результативності за різних варіантів розвитку підприємства.

Таким чином, зіставлення фактичного і нормативного рівнів продуктивності праці дозволяє комплексніше оцінювати ефективність функціонування сільськогосподарських організацій та інтегрованих формувань.

Такий підхід дає можливість визначати ступінь реалізації наявного ресурсного потенціалу, виявляти резерви підвищення результативності та обґрунтовувати напрями вдосконалення організації виробництва й управління.

2.2. Інструментарій інституційно-економічного регулювання інтеграційних процесів

Необхідність подальшого розвитку теоретичних, методичних і прикладних засад удосконалення інституційно-господарської підсистеми агропромислового комплексу зумовлюється складністю сучасних трансформаційних процесів, посиленням зовнішньої невизначеності, структурними змінами агропродовольчих ринків та необхідністю забезпечення стійкості виробництва в умовах воєнних ризиків і подальшого відновлення економіки.

Сучасний етап розвитку агропродовольчої сфери України характеризується необхідністю одночасного вирішення завдань відновлення виробничого потенціалу, адаптації до структурних змін внутрішнього та зовнішнього ринків, модернізації матеріально-технічної бази, удосконалення інституційного середовища та поглиблення інтеграції в європейський і світовий економічний простір. За таких умов зростає значення кожної функціональної підсистеми агропромислового комплексу в забезпеченні регіональної економічної стійкості.

Особливої уваги потребує підсистема тваринництва, для якої характерні тривалий виробничий цикл, висока капіталомісткість, значна залежність від кормової бази, енергетичних ресурсів, ветеринарного забезпечення, логістики та кваліфікованого персоналу. У вихідному тексті саме тваринництво визначалося як одна з найбільш проблемних складових регіонального АПК, відновлення якої потребує значних інвестицій і відповідних інституційних змін.

У сучасних умовах це положення набуває додаткового змісту. Для Харківської області визначальними стають не лише традиційні проблеми технологічного оновлення, забезпечення кормами та залучення капіталу, а й воєнні ризики, пошкодження виробничої та логістичної інфраструктури, мінування територій, обмеження доступу до частини земельних ресурсів, міграція населення і кадровий дефіцит. Тому реформування регіональної підсистеми тваринництва доцільно розглядати вже не як окремий трансформаційний процес, а як складову системи економічної стійкості та післявоєнного відновлення.

Тваринництво доцільно досліджувати як інституційно-господарську підсистему регіонального АПК, що має власний ресурсний, економічний, виробничо-технологічний та інституційний потенціал. Її ефективний розвиток залежить не лише від наявності виробничих ресурсів, а й від якості правового середовища, контрактних відносин, механізмів державної підтримки, форм економічної поведінки суб'єктів та інституційної спроможності відповідних ринків.

Саме тому модернізація тваринництва повинна передбачати одночасне вдосконалення економічних, організаційних та інституційних механізмів. Технологічні інвестиції без зміни моделей контрактної взаємодії, системи управління, механізмів доступу до фінансування та каналів реалізації продукції не забезпечують достатньої стійкості результатів.

На сучасному етапі основними проблемами розвитку регіонального АПК є не стільки завершення ринкової трансформації як такої, скільки забезпечення стійкості, конкурентоспроможності, інноваційності та адаптивності господарських систем. Відповідно, до найбільш важливих характеристик сучасного етапу доцільно віднести:

- необхідність підтримання продовольчої безпеки в умовах воєнних і логістичних ризиків;

- потребу в модернізації виробничих потужностей та відновленні пошкодженої інфраструктури;

необхідність підвищення конкурентоспроможності виробників і переробників;

поглиблення технологічної та організаційної інтеграції між виробничими, переробними, логістичними та збутовими ланками;

посилення регіональної диференціації умов аграрного виробництва;

зростання ролі інновацій, цифрових технологій, біобезпеки та простежуваності продукції;

необхідність адаптації інституційного середовища до нових умов господарювання.

Отже, використання інституційного підходу при дослідженні тваринництва дозволяє розглядати розвиток галузі не лише через динаміку поголів'я чи обсягів виробництва, а через взаємодію економічних агентів, правил, норм, контрактів, механізмів координації та системи стимулів. У вихідному матеріалі наголошувалося на необхідності пропорційного поєднання організаційно-економічних та інституційних перетворень.

Відповідно, вихідною одиницею аналізу виступає інституційно-господарська підсистема тваринництва Харківської області, в межах якої взаємодіють виробники кормів, тваринницькі підприємства, господарства населення, переробні підприємства, ветеринарні й сервісні організації, фінансові установи, логістичні оператори, торговельні структури, наукові та освітні установи.

При реформуванні такої підсистеми необхідно дотримуватися принципу узгодженості інституційних та організаційно-економічних змін. Наприклад, модернізація виробничого обладнання повинна супроводжуватися розвитком кадрових компетентностей, удосконаленням ветеринарного контролю, контрактних моделей реалізації продукції, системи фінансування та механізмів управління якістю.

Стратегічною спрямованістю відповідних інституційних інструментів має бути інноваційна модернізація тваринництва, що передбачає оновлення технологій утримання і годівлі, автоматизацію та цифровізацію управління,

розвиток генетичного потенціалу тварин, сучасних систем біобезпеки, енергоефективності та контролю якості.

Поняття інституційно-господарської підсистеми дозволяє поєднати аналіз власне виробничої діяльності з дослідженням тих інститутів, які визначають економічну поведінку її учасників. Для регіонального АПК такими інститутами виступають система власності, контрактні відносини, механізми державної підтримки, кредитування, стандарти якості, ветеринарні правила, правила використання земельних ресурсів та сформовані практики ділової взаємодії.

Регіональні інституційно-господарські підсистеми агропромислового профілю характеризуються, по-перше, функціональною спеціалізацією, власною інфраструктурою та ресурсною базою; по-друге, формують відповідну частину регіонального продукту та зайнятості; по-третє, демонструють тісний взаємозв'язок між виробничими результатами та якістю інституційного середовища. Ці характеристики були покладені в основу вихідного підходу.

При формуванні інструментів розвитку таких підсистем необхідно враховувати їх подвійну природу. З одного боку, вони являють собою господарські системи з конкретними ресурсами, виробничими потужностями, витратами та результатами. З іншого — це інституційні системи, результативність яких істотно залежить від правил взаємодії між учасниками.

Другою важливою обставиною є одночасний розвиток процесів диференціації та інтеграції. Поглиблення спеціалізації окремих суб'єктів збільшує їх залежність від інших учасників агропродовольчого ланцюга, а тому створює потребу в нових механізмах координації.

Функціональний зміст регіональної інституційно-господарської підсистеми тваринництва доцільно розкривати через кілька основних функцій.

Відтворювальна функція забезпечує підтримання та відновлення ресурсного, виробничого і кадрового потенціалу підсистеми, формування продукції та її внесок у розвиток регіональної економіки.

Координаційна функція забезпечує узгодження економічних інтересів окремих виробників, переробників, постачальників, торговельних і сервісних організацій.

Інституційно-впорядковувальна функція полягає у формуванні правил і механізмів взаємодії між господарськими процесами, учасниками ринку та відповідними регуляторними інститутами.

Соціальна функція реалізується через формування зайнятості, доходів населення, розвиток сільських територій, збереження професійних компетентностей та підтримання відповідної соціальної інфраструктури. У вихідному тексті відтворювальні, субординаційні, інституційні та соціальні функції розглядалися як складові регіональної підсистеми.

З урахуванням розвитку української економіки попередню періодизацію інституційних перетворень АПК доцільно актуалізувати. Замість завершення третього періоду формулюванням «з 1999 р. — по теперішній час» логічно виокремити декілька етапів.

Перший етап — 1991–1999 рр. — характеризувався системними трансформаціями відносин власності, реструктуризацією сільськогосподарських підприємств, різким скороченням інвестицій, порушенням традиційних виробничих зв'язків і погіршенням ресурсного забезпечення.

Другий етап — 2000–2013 рр. — супроводжувався поступовою стабілізацією аграрного виробництва, формуванням нових організаційних структур, активізацією інвестицій, розвитком агрохолдингових та інших інтегрованих утворень, хоча у тваринництві структурні проблеми значною мірою зберігалися.

Третій етап — 2014–2021 рр. — характеризувався поглибленням структурної модернізації, розвитком експортної орієнтації аграрного сектору, наближенням систем регулювання якості та безпечності до європейських вимог, поширенням цифрових технологій та подальшою концентрацією виробництва.

Четвертий етап — з 2022 р. — визначається необхідністю функціонування та відновлення аграрного виробництва в умовах повномасштабної війни, значних територіальних і логістичних обмежень, руйнування частини виробничої інфраструктури та необхідності формування нової моделі стійкості агропродовольчих систем.

Для Харківської області саме четвертий етап має особливо важливе значення через безпосередній вплив бойових дій на частину території регіону. При використанні сучасних статистичних даних це необхідно враховувати методологічно: Головне управління статистики у Харківській області прямо зазначає, що показники за 2024–2025 рр. наводяться без урахування тимчасово окупованих територій та частини територій, де ведуться або велися бойові дії.

Зміст інструментів розвитку тваринництва також потребує переосмислення. Умовний поділ лише на «ліберальні ринкові» інструменти та інструменти державної підтримки вже не повністю відповідає сучасній структурі регулювання.

Доцільніше виділяти інституційно-регуляторні, фінансово-інвестиційні, інтеграційні, інноваційно-технологічні та відновлювальні інструменти.

Інституційно-регуляторні інструменти охоплюють удосконалення ветеринарних і санітарних вимог, простежуваності продукції, контрактних механізмів, стандартів якості та захисту економічних інтересів учасників.

Фінансово-інвестиційні включають кредитування, гарантії, грантові програми, часткову компенсацію витрат на модернізацію та інші форми підтримки капіталовкладень.

Інтеграційні інструменти спрямовані на розвиток кооперації, контрактної взаємодії, кластерів та вертикально інтегрованих систем.

Інноваційно-технологічні пов'язані з генетичним поліпшенням, автоматизацією, цифровими системами управління стадом, точним кормовиробництвом, сучасними технологіями ветеринарного контролю.

Відновлювальні інструменти мають забезпечувати відбудову виробничої, логістичної та енергетичної інфраструктури, відновлення земель і підтримання підприємств, що зазнали безпосередніх воєнних втрат.

Економічна діагностика інституційно-господарської підсистеми тваринництва Харківської області повинна охоплювати сукупність взаємопов'язаних параметрів: стан спеціалізованої інфраструктури; чисельність, кваліфікацію та продуктивність персоналу; фізичний і технологічний стан основного капіталу; забезпечення оборотним капіталом; прибутковість та рентабельність; інвестиційну привабливість; стан кормової бази; рівень біобезпеки; якість управління та ступінь інтегрованості основних учасників. Подібний комплекс параметрів був закладений і у вихідному методичному підході.

За офіційною статистикою, на 1 січня 2026 р. у Харківській області налічувалося 79,4 тис. голів великої рогатої худоби, у тому числі 39,0 тис. корів, 79,4 тис. свиней, 21,8 тис. овець і кіз та 4,992 млн голів свійської птиці. Із загального поголів'я ВРХ 50,6 тис. голів утримували підприємства та 28,8 тис. — господарства населення.

Для порівняння, на 1 січня 2025 р. поголів'я ВРХ становило 82,7 тис. голів, корів — 40,7 тис., свиней — 94,6 тис., овець і кіз — 23,4 тис., птиці — 4,808 млн голів. Отже, протягом 2025 р. чисельність ВРХ скоротилася приблизно на 4,0 %, корів — на 4,2 %, свиней — на 16,1 %, овець і кіз — на 6,8 %, тоді як поголів'я птиці збільшилося приблизно на 3,8 %.

У довгостроковому вимірі масштаб структурних змін є ще значнішим. За даними обласної статистики, на початок 1995 р. в Харківській області налічувалося 1080,2 тис. голів ВРХ, а на початок 2007 р. — 251,5 тис. голів. Пряме зіставлення з показниками 2025–2026 рр. потребує обережності через зміну методології статистичного спостереження та неповне територіальне охоплення в умовах війни, однак загальна довгострокова тенденція істотного скорочення поголів'я є очевидною.

При цьому тваринництво Харківської області зберігає значний виробничий потенціал. У 2025 р. господарствами всіх категорій було вироблено 226,8 тис. т молока, отримано 303,3 млн яєць, а жива маса сільськогосподарських тварин, реалізованих на забій, становила 59,8 тис. т.

Для порівняння, у 2024 р. відповідні показники становили 235,3 тис. т молока, 304,7 млн яєць та 59,0 тис. т живої маси тварин, реалізованих на забій. Це свідчить, що у 2025 р. обсяг виробництва молока зменшився приблизно на 3,6 %, виробництво яєць залишилося майже на рівні попереднього року, а обсяг тварин, реалізованих на забій, дещо збільшився.

Безпосередньо сільськогосподарські підприємства Харківської області у 2025 р. виробили 152,99 тис. т молока, 171,6 млн яєць та реалізували на забій сільськогосподарських тварин живою масою близько 32,0 тис. т. Таким чином, підприємницький сектор формує значну частину регіонального виробництва продукції тваринництва, особливо молока.

Оновлені статистичні дані також вимагають відмови від старого формулювання про те, що «понад 90 % поголів'я перебуває в підприємствах приватної форми власності або домашніх господарствах». Сучасна статистика оперує категоріями «підприємства» та «господарства населення», а не формами власності. На 1 січня 2026 р. підприємства утримували близько 63,7 % поголів'я ВРХ Харківської області, а господарства населення — 36,3 %. Для корів співвідношення було майже паритетним: 20,2 тис. голів у підприємствах та 18,8 тис. у господарствах населення.

Такі структурні характеристики свідчать про необхідність диференційованого інституційного підходу до розвитку галузі. Великі та середні підприємства мають кращі можливості щодо технологічної модернізації, автоматизації, залучення кредитних ресурсів і формування стандартизованих товарних партій. Натомість господарства населення продовжують відігравати суттєву роль у виробництві, передусім у молочному скотарстві, але потребують ефективних каналів кооперації, ветеринарного обслуговування, збуту та доступу до сучасних технологій.

Оцінювання інституційних параметрів регіональної підсистеми тваринництва доцільно здійснювати на **трьох взаємопов'язаних рівнях**.

Перший рівень охоплює формальні та неформальні норми інституційного середовища — законодавство, ветеринарні й санітарні вимоги, правила функціонування земельного та фінансового ринків, систему державної підтримки та усталені практики господарювання.

Другий рівень характеризує **контрактні форми взаємодії** між виробниками кормів, тваринницькими підприємствами, переробниками, торговельними структурами, банками, страховими та сервісними організаціями.

Третій рівень відображає безпосередні **моделі економічної поведінки суб'єктів**, способи прийняття рішень, ступінь схильності до кооперації й інтеграції та характер розподілу економічних результатів.

Окремим напрямом аналізу мають бути **трансакційні витрати**, пов'язані з пошуком контрагентів, укладанням і виконанням договорів, ветеринарною сертифікацією, логістикою, контролем якості, фінансуванням та захистом економічних інтересів сторін. Саме такі складові були передбачені вихідною логікою інституційного аналізу.

Суттєвого уточнення потребує й характеристика ринку продукції тваринництва. Його не варто однозначно описувати як ринок із практично вільним входом нових підприємств, оскільки сучасне тваринництво характеризується **високими капітальними, технологічними, ветеринарними та організаційними бар'єрами входу**. Створення конкурентоспроможного тваринницького комплексу потребує значних довгострокових інвестицій, земельної та кормової бази, кваліфікованого персоналу, систем біобезпеки та стабільних каналів збуту.

Продукція окремих виробників справді може бути диференційованою за якістю, безпечністю, походженням, способом виробництва, рівнем переробки та брендом. Однак ступінь диференціації залежить від конкретного сегмента — сировинного молока, живих тварин, м'яса, продукції переробки тощо.

Тому сучасною ключовою інституційною проблемою є вже не абстрактний пошук «ефективного власника», а формування **ефективного суб'єкта господарювання**, спроможного забезпечити продуктивне використання ресурсів, здійснювати інвестиції, дотримуватися стандартів якості й біобезпеки, інтегруватися у стійкі ланцюги створення вартості та адаптуватися до зовнішніх ризиків.

Підсумкове позиціонування тваринницької підсистеми Харківської області в регіональній економіці доцільно здійснювати за такими складовими, як ресурсна база, поглов'я, людський капітал, матеріально-технічне забезпечення, спеціалізована інфраструктура, обсяги виробництва, продуктивність тварин, інвестиційна активність, фінансові результати, ступінь інтегрованості та інституційна стійкість.

Особливе значення для конкурентоспроможності тваринництва має **продуктивність тварин**, оскільки вона безпосередньо впливає на собівартість одиниці продукції, потребу в ресурсах і можливість забезпечення прибутковості виробництва. Це положення зберігає методичну актуальність вихідного тексту.

Для оцінювання впливу сукупності факторів на конкурентоспроможність тваринництва доцільним залишається використання кореляційно-регресійного аналізу. Як результативну ознаку, залежно від напрямку дослідження, можна застосовувати собівартість одиниці живої маси, собівартість молока, продуктивність праці, рентабельність або валовий дохід на одиницю використаних ресурсів.

До факторних ознак доцільно включати: рівень концентрації виробництва; продуктивність тварин; забезпеченість трудовими ресурсами; рівень забезпечення власними кормами; частку витрат на корми у структурі собівартості; рівень матеріальної мотивації працівників; технологічну забезпеченість; капіталоозброєність; рівень трансакційних витрат; масштаби державної та інвестиційної підтримки; фактор територіальної та воєнної безпеки.

Для кількісного визначення впливу виробничо-ресурсних, технологічних та організаційно-економічних факторів на ефективність функціонування підсистеми тваринництва Харківської області доцільним є застосування кореляційно-регресійного моделювання. Результативними показниками можуть виступати собівартість продукції, продуктивність тварин, продуктивність праці та рентабельність виробництва, а факторними — концентрація виробництва, забезпеченість кормами, трудовими та матеріально-технічними ресурсами, рівень оплати праці, частка кормів у структурі витрат, капіталоозброєність та величина трансакційних витрат. Побудова моделі на актуальній інформаційній базі підприємств Харківської області дозволить визначити нормативні параметри ефективності, оцінити ступінь використання ресурсного потенціалу та виявити резерви підвищення конкурентоспроможності тваринництва.

$$Y = 2394,83 - 0,082X_1 - 0,479X_2 + 0,457 X_3 - 0,110X_4 + 0,164X_5 - 0,121X_6 + 0,117X_7 \quad (2.2)$$

Розрахований у межах вихідної кореляційно-регресійної моделі коефіцієнт множинної кореляції $R = 0,65$ свідчить про наявність помітного сукупного зв'язку між результативною ознакою та включеними до моделі факторами. При цьому найбільш відчутний вплив на рівень собівартості продукції мали показники забезпеченості трудовими ресурсами та продуктивності тварин. Це підтверджує принципове значення кадрового й технологічного компонентів у формуванні ефективності тваринницького виробництва.

Водночас зазначений коефіцієнт необхідно інтерпретувати як результат конкретного емпіричного дослідження, виконаного на відповідній історичній вибірці. Його пряме перенесення на сучасну підсистему тваринництва Харківської області було б методично некоректним. Для актуальної оцінки необхідне повторне моделювання на основі даних підприємств регіону за 2024–

2025 рр. або за ширший сучасний період із включенням додаткових факторів, що набули суттєвого значення в умовах війни.

До таких факторів доцільно віднести, крім традиційних показників концентрації виробництва, продуктивності, забезпеченості працею та кормами, також рівень технологічної оснащеності, енергетичну стійкість, транспортно-логістичну доступність, ступінь пошкодження виробничої інфраструктури, кадрову забезпеченість, доступність кредитування, масштаби державної та грантової підтримки, а також безпекові обмеження.

Узагальнюючою характеристикою місця підсистеми тваринництва в економічному просторі регіону доцільно вважати її внесок у формування конкурентоспроможності та економічної стійкості регіональної системи. Такий внесок визначається не лише обсягами виробництва продукції, а й здатністю галузі формувати зайнятість, забезпечувати продовольчу безпеку, створювати попит на продукцію кормовиробництва, ветеринарні, логістичні, фінансові та інші послуги.

На мезорівні конкурентоспроможність функціональних підсистем АПК формується через створення таких економічних переваг, які покращують структуру господарських зв'язків, сприяють ефективнішому використанню ресурсів та поглибленню кооперації між виробниками, переробниками і збутовими структурами. У результаті взаємодії може виникати синергетичний ефект, за якого загальна результативність регіональної агропродовольчої системи перевищує суму результатів її окремих автономних учасників.

Для Харківської області роль тваринництва в регіональній конкурентоспроможності доцільно розглядати також через призму економічної стійкості в умовах воєнних ризиків. Збереження виробничого потенціалу, відновлення поголів'я, підтримка кормової бази, стабілізація переробки й логістики набувають значення не лише як умови прибутковості підприємств, а як елементи продовольчої та соціально-економічної безпеки регіону.

Узагальнення сучасного стану й тенденцій розвитку підсистеми тваринництва Харківської області дозволяє виокремити низку ключових обмежень підвищення її конкурентоспроможності.

Першим обмеженням залишається високий рівень фізичного та морального зносу частини основного капіталу. Недостатні темпи оновлення тваринницьких приміщень, технологічного обладнання, систем годівлі, доїння, вентиляції, охолодження та зберігання продукції обмежують можливості підвищення продуктивності та скорочення виробничих витрат.

В умовах Харківської області ця проблема посилюється пошкодженням або втратою окремих виробничих об'єктів унаслідок бойових дій, що підвищує потребу в реконструкції, модернізації та відновленні виробничої інфраструктури.

Другим системним обмеженням є дефіцит кваліфікованого персоналу. Сучасне тваринництво потребує не лише працівників традиційних професій, а й ветеринарних лікарів, зоотехніків, технологів, операторів автоматизованих систем, фахівців із управління стадом, кормовиробництва, генетики та біобезпеки.

Міграція населення, скорочення кадрового потенціалу сільських територій та ускладнення роботи закладів освіти в умовах війни посилюють кадровий дефіцит. Тому важливим напрямом розвитку є відновлення системи професійної підготовки, дуальної освіти, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників.

Третім обмеженням виступає нестача власного оборотного та інвестиційного капіталу. Тваринництво характеризується тривалими строками окупності, високою капіталомісткістю та значною потребою в постійному фінансуванні кормів, енергоресурсів, ветеринарних заходів і ремонту обладнання.

За високої вартості кредитних ресурсів це обмежує можливості малих і середніх підприємств здійснювати масштабну модернізацію. Тому особливого значення набувають довгострокове кредитування, державні гарантії, грантові

програми, компенсаційні механізми та інші інструменти зниження інвестиційних ризиків.

Четвертою проблемою є недостатня цілісність регіональної політики розвитку агропродовольчої сфери. Підтримка тваринництва має здійснюватися не фрагментарно, а як складова регіональної стратегії, яка поєднує виробництво, кормову базу, переробку, логістику, науку, освіту, ветеринарне забезпечення та розвиток сільських територій.

Для Харківської області така політика повинна бути додатково пов'язана з програмами відновлення територій, розмінування, реконструкції інфраструктури та підтримки підприємств, що зазнали воєнних збитків.

П'ятим фактором є включення регіональних підприємств до вертикально інтегрованих структур, центри стратегічного управління яких можуть знаходитися поза межами області. Така інтеграція може мати позитивний вплив через залучення інвестицій, технологій і доступ до ринків, проте водночас створює ризики виведення частини фінансового результату за межі регіону та послаблення локальних економічних зв'язків.

Тому оцінювати інтеграцію доцільно не за самим фактом входження підприємства до холдингової структури, а за її реальним впливом на регіональний розвиток: обсягами інвестицій, створенням робочих місць, розвитком переробки, сплатою податків, підтримкою місцевої інфраструктури та формуванням стійких виробничих ланцюгів.

Шостим обмеженням залишається фрагментарність окремих ланок агропродовольчого ланцюга. Йдеться про недостатню стійку взаємодію між кормовиробництвом, власне тваринництвом, первинною переробкою, логістикою, торгівлею та сервісними структурами.

Тому замість застарілого формулювання про «дезінтеграцію АПК, сформованого в радянський період», доцільніше вести мову про необхідність формування сучасних ринково орієнтованих інтеграційних зв'язків, побудованих на економічній доцільності, договірних механізмах, взаємній відповідальності та цифровому інформаційному обміні.

До об'єктивних передумов розвитку інтеграційних процесів у сучасній Україні належать наявність земельних ресурсів, виробничих приміщень і потужностей, сформованої кормової бази, трудових ресурсів, професійних компетентностей та накопиченого виробничого досвіду.

Водночас для Харківської області ці передумови мають оцінюватися з урахуванням фактичної доступності відповідних ресурсів. Наявність земельної ділянки або виробничого об'єкта формально ще не означає можливості їх повноцінного використання, якщо територія потребує розмінування, інфраструктура пошкоджена або існують суттєві безпекові ризики.

Важливою передумовою інтеграції є також комплементарність ресурсів різних учасників. Наприклад, сільськогосподарське підприємство може мати земельні й кормові ресурси, переробне підприємство — технологічні потужності та доступ до торговельних каналів, фінансова структура — інвестиційні можливості, а наукова установа — необхідні технологічні компетентності.

Саме поєднання таких різномірних ресурсів створює основу для виникнення синергетичного ефекту та формування стійкої інтегрованої системи.

До ключових мотивів інтеграції сучасних суб'єктів агропродовольчої сфери доцільно віднести необхідність зниження виробничих і ринкових ризиків, скорочення трансакційних витрат, забезпечення стабільності поставок і збуту, отримання доступу до інвестицій, технологій, інформації та нових ринків.

Важливим мотивом залишається ризик невиконання договірних зобов'язань. У ситуації, коли виробник залежить від обмеженої кількості постачальників або покупців, інтеграційна взаємодія дозволяє знизити ймовірність зриву поставок, затримок платежів або інших форм опортуністичної поведінки.

Іншим мотивом є існування трансакційних витрат, пов'язаних із пошуком контрагентів, веденням переговорів, укладанням договорів, контролем їх

виконання, сертифікацією, логістикою та вирішенням спорів. Чим вищі такі витрати, тим сильніші економічні стимули до поглиблення довгострокової взаємодії.

Суттєве значення має непрозорість окремих сегментів агропродовольчого ринку, асиметрія інформації щодо цін, якості продукції, фінансового стану контрагентів і реального попиту. Інтеграція здатна частково зменшувати таку невизначеність за рахунок формування стабільних інформаційних каналів.

До мотивів слід також віднести обмеженість каналів реалізації, особливо для невеликих виробників. Спільні маркетингові та збутові структури дозволяють консолідувати партії продукції, забезпечувати необхідні стандарти якості та виходити на більш масштабні ринки.

Для виробників тваринницької продукції важливим результатом інтеграції є зниження цінових, збутових, логістичних і виробничих ризиків. Наявність довгострокового контракту з переробником або участь в інтегрованій структурі забезпечують більшу прогнозованість реалізації продукції та грошових потоків.

Переробні підприємства, зі свого боку, зацікавлені в інтеграції через необхідність стабільного забезпечення сировиною визначеної якості, рівномірного завантаження виробничих потужностей та зниження ризику дефіциту продукції.

Таким чином, мотивація до інтеграції є взаємною, але неоднорідною: виробники прагнуть стабільності збуту й фінансування, переробники — стабільності сировинної бази, торговельні структури — прогнозованого асортименту та обсягів постачання, фінансові організації — зниження ризиків кредитування.

Реалізація зазначених передумов і мотивів можлива лише за наявності відповідного інституційного середовища, яке визначає правила взаємодії між учасниками, захищає їх права, забезпечує виконання контрактів та створює економічні стимули до довгострокового співробітництва.

До ключових інституційних умов інтеграції доцільно віднести стабільність правового регулювання; захищеність прав власності; дієвість механізмів виконання договорів; доступність фінансових ресурсів; прозорість державної підтримки; функціонування систем ветеринарного контролю, сертифікації та простежуваності; наявність конкурентного середовища та доступ до достовірної ринкової інформації.

Не менш важливими є неформальні інституційні чинники — рівень довіри між партнерами, ділова репутація, історія попередньої взаємодії та готовність учасників дотримуватися спільно визначених правил. В умовах недостатньо розвинених формальних механізмів саме ці чинники часто визначають стійкість інтеграційних відносин.

Отже, передумови інтеграції господарюючих суб'єктів тваринницької підсистеми Харківської області формуються під впливом ресурсних, технологічних, економічних, інституційних та безпекових чинників. Їх реалізація залежить від спроможності учасників перетворити наявну ресурсну взаємодоповнюваність на стійкі договірні та організаційно-економічні зв'язки. Систематизацію відповідних інституційних умов доцільно представити у табл. 2.1.

Дослідження теоретичних положень та практики формування й управління інтегрованими структурами в економічно розвинених країнах і в Україні дає підстави виокремити сукупність організаційно-економічних засад, від яких безпосередньо залежить результативність їх створення та подальшого функціонування. До таких засад доцільно віднести формування системи цілей інтегрованої структури та їх розподіл між окремими підсистемами; визначення принципів побудови організаційної структури; закріплення функцій за структурними підрозділами відповідно до їх місця у внутрішній системі взаємозв'язків; розподіл повноважень і відповідальності між рівнями управління; встановлення раціонального співвідношення централізації та децентралізації; формування ефективної системи комунікацій, інформаційних потоків і документообігу; врахування поведінкових характеристик персоналу; а

також забезпечення координації управлінських рішень у межах поєднання ієрархічних та адаптивних механізмів управління.

Таблиця 2.1

Класифікація інституціональних умов за напрямками їх дії

Ознаки класифікації	Зміст інституціональних умов
1. Макрорівень	- більш глибоке визначення прав власності, їх специфікація, в тому числі земельних відносин - наявність і взаємозв'язок базових та інфраструктурних інститутів - розвиток ринку капіталу в Україні
2. Регіональний рівень	- розвиток основних функцій інституціоналізму - інтегративної та синергетичної для підвищення конкурентних позицій регіону - формування основ сталого розвитку регіонів; - створення правової інфраструктури - розвиток і підвищення якості інституційного середовища регіону на основі нецінової конкуренції - можливість економії трансакційних витрат як умова еволюції організаційних структур - формування пропорцій між внутрішніми елементами регіональної економіки, міжгалузевими взаємозв'язками
3. Галузевий рівень	- інституціональна підготовка галузей економіки - відмова від давальницьких умов переробки сировини, перехід виробників і переробників до повноцінних товарно-грошових відносин - стабілізація вітчизняного ринку продовольства, гарантована цінова політика, розробка на державному рівні концепції розвитку та функціонування агропромислового комплексу

Принципове значення при цьому має цільова узгодженість інтегрованої структури. Загальна мета об'єднання повинна конкретизуватися на рівні окремих підсистем і учасників таким чином, щоб локальні завдання не суперечили стратегічним орієнтирам інтегрованої системи в цілому. Відсутність такої узгодженості створює ризик конфлікту інтересів, дублювання функцій і зниження ефективності спільної діяльності.

Не менш важливим є вибір принципів структурної побудови інтегрованого формування. Організаційна структура має відповідати характеру виробничо-технологічних зв'язків, ступеню функціональної взаємозалежності учасників, територіальній розосередженості, масштабам діяльності та обраному рівню централізації. Надмірно жорстка ієрархія може обмежувати адаптивність,

тоді як надмірна децентралізація здатна ускладнювати координацію та підвищувати трансакційні витрати.

Розподіл функцій між підрозділами та учасниками інтегрованої структури повинен здійснюватися з урахуванням функціональної спеціалізації та взаємодоповнюваності. При цьому важливо не лише визначити, які функції залишаються на рівні окремих суб'єктів, а які доцільно централізувати, але й встановити механізми їх взаємодії. Йдеться про виробниче планування, закупівлі, збут, логістику, фінанси, інвестиції, маркетинг, управління якістю, інформаційне забезпечення та інші напрями.

Ключовим елементом побудови інтегрованої структури є розподіл повноважень і відповідальності. Він має відображати обране співвідношення між централізованим і децентралізованим управлінням та забезпечувати достатню автономію окремих ланок без втрати керованості системи в цілому. Раціональна модель передбачає централізацію тих функцій, де масштаб і координація забезпечують додатковий ефект, та збереження децентралізації там, де важливі оперативність, локальна адаптивність і підприємницька ініціатива.

Важливе значення має також інформаційна інтеграція. Ефективність управління безпосередньо залежить від якості комунікацій, швидкості передавання інформації, узгодженості документообігу та доступності даних для прийняття рішень. У сучасних умовах ця складова повинна охоплювати цифрові системи управління, єдині інформаційні платформи, електронний документообіг, автоматизацію обліку та аналітики.

Поведінковий компонент управління інтегрованими структурами пов'язаний із мотивацією персоналу, готовністю до кооперації, рівнем довіри та сприйняттям організаційних змін. Навіть формально правильно побудована структура може виявитися неефективною, якщо її учасники не зацікавлені у виконанні спільних завдань або мають суперечливі стимули.

Тому координація управлінських рішень має поєднувати ієрархічні та адаптивні механізми. Ієрархічна складова забезпечує стратегічну єдність,

дисципліну та контроль, тоді як адаптивна — гнучкість, швидкість реагування та можливість коригування рішень відповідно до змін зовнішнього середовища.

Особливе місце в інтеграційних процесах агропродовольчої сфери належить харчовій та переробній промисловості, яка виступає ключовою ланкою між первинним сільськогосподарським виробництвом і кінцевим споживчим ринком. У структурі АПК саме переробна ланка забезпечує перетворення аграрної сировини у продукцію з вищою доданою вартістю, формує попит на сільськогосподарську продукцію та значною мірою визначає вимоги до її якості, безпечності, стандартизації та ритмічності постачання.

У контексті розвитку інтеграції це означає, що взаємодія між виробниками сільськогосподарської продукції та переробними підприємствами має розглядатися як один із центральних напрямів формування стійких вертикальних зв'язків. Саме через таку взаємодію забезпечуються узгодження обсягів виробництва і переробки, стабільність сировинної бази, зниження логістичних ризиків, покращення якості та прогнозованість збуту.

Відповідно, удосконалення інституційної структури інтеграційних процесів доцільно розглядати не як локальне вдосконалення окремих механізмів взаємодії, а як підвищення ефективності всієї інституційної інфраструктури тваринницького комплексу регіонального АПК. Такий підхід дозволяє враховувати не тільки безпосередні виробничі зв'язки, а й роль правових норм, фінансових установ, органів державного управління, науково-освітнього середовища, ринкової інфраструктури та суспільних інститутів.

Для визначення основних напрямів такого вдосконалення доцільним є використання інституційної матриці тваринницького комплексу АПК, яка відображає структуру ключових взаємодій між економічними суб'єктами, інститутами та ресурсними елементами системи.

Структуру такої інституційної матриці доцільно формувати на основі трьох базових блоків — ринку, держави та суспільства, які по-різному впливають на поведінку суб'єктів і механізми інтеграції.

Ринковий блок охоплює систему цін, конкуренцію, контрактні відносини, канали збуту, фінансування, страхування, логістику, маркетинг та інші механізми економічної координації між господарюючими суб'єктами.

Державний блок включає правове регулювання, ветеринарний і санітарний контроль, податкову політику, державну підтримку, інвестиційні програми, антимонопольне регулювання та інші інструменти публічного впливу на розвиток підсистеми.

Суспільний блок охоплює неформальні норми, довіру, ділову репутацію, соціальну відповідальність, професійні об'єднання, кадровий потенціал, освітні та наукові інституції, а також суспільні очікування щодо якості та безпечності продукції.

Поряд із цими блоками матриця повинна враховувати основні ресурсні компоненти, які визначають можливості функціонування та розвитку інтегрованої системи: землю, капітал, працю та інформацію.

Земельні ресурси формують просторову та кормову основу тваринництва, визначають можливості розвитку кормовиробництва, розміщення виробничих об'єктів і формування територіальних ланцюгів взаємодії.

Капітал охоплює основні та оборотні засоби, інвестиційні ресурси, кредитування, фінансування модернізації та інші форми економічного забезпечення розвитку інтегрованих структур.

Праця представлена чисельністю персоналу, його кваліфікацією, компетентностями, мотивацією, продуктивністю та здатністю працювати в умовах технологічної модернізації.

Інформація виступає окремим стратегічним ресурсом і охоплює виробничі дані, ринкову інформацію, цифрові системи, знання, технології, аналітику та комунікації між учасниками інтегрованої структури.

Таким чином, інституційна матриця тваринницького комплексу АПК повинна відображати взаємодію трьох інституційних середовищ — ринку, держави та суспільства — із базовими ресурсами розвитку — землею, капіталом, працею та інформацією. Саме на перетині цих блоків формуються

конкретні механізми інтеграції, умови розподілу ресурсів, характер економічної поведінки суб'єктів і потенціал підвищення ефективності всієї підсистеми. Узагальнене представлення зазначених взаємозв'язків доцільно навести у табл. 2.2.

На основі запропонованої інституційної матриці тваринницького комплексу АПК доцільно визначати не лише склад основних інститутів і ресурсних компонентів, а й конкретні інструменти вдосконалення інтеграційних процесів та відповідні інституційно-господарські форми їх реалізації. Такий підхід дозволяє перейти від загального опису інституційного середовища до практичного обґрунтування механізмів, за допомогою яких може посилюватися взаємодія між виробниками, переробними підприємствами, постачальниками ресурсів, фінансовими установами, торговельними структурами, науковими й освітніми організаціями та органами публічного управління. Для тваринницького комплексу АПК найбільше значення мають інструменти, що відрізняються спрямованістю інтеграційних зв'язків. За цією ознакою доцільно виокремлювати інструменти вертикальної, горизонтальної та змішаної інтеграції.

Вертикальна інтеграція охоплює механізми, що забезпечують узгодження послідовних стадій створення вартості — від виробництва кормів і вирощування тварин до переробки, зберігання, логістики та реалізації готової продукції. Її основними інструментами можуть бути довгострокові контракти, контрактне виробництво, корпоративна участь, створення спільних підприємств, холдингові структури, стратегічні альянси між виробниками й переробниками.

Основною перевагою вертикальної інтеграції є можливість зменшення трансакційних витрат, стабілізації сировинної бази, узгодження якісних параметрів продукції та скорочення ринкової невизначеності. Для тваринництва це особливо важливо через високу залежність кінцевого результату від безперервності виробничого циклу та стабільності збуту.

Таблиця 2.2

Інституціональна матриця інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу

Ресурс	Сфера використання								
	Рынок	Інституційні інструменти	Інституційно-господарські форми	Держава	Інституційні інструменти	Інституційно-господарські форми	Суспільство	Інституційні інструменти	Інституційно-господарські форми
Земля	Формування ринку землі	Взаємозв’язок економічних інтересів	Вертикальна кооперація; товариства; Спільна діяльність шляхом об’єднання частини активів; агрохолдинги	Нормативне забезпечення операцій з сільгоспугіддями	Інститути-норми	Державно-акціонерні компанії; корпорації; ФАП; кластери	Прийняття ринкових норм в оцінці використання землі в якості базових	Ціноутворення	Асоціації; Союзи; Форуми тощо.
Капітал	Формування умов для вільного «переливу» фінансових ресурсів			Можливість приходу державного капіталу в державна інтеграційні процеси на ринкових умовах	Державний капітал, державна підтримка		Зростання соціальної відповідальності бізнесу - за рахунок підтягування стандартів соціальної бази, в результаті інтеграції	Соціальні гарантії	
Праця	Отримання економічного ефекту за рахунок розміщення більш трудомістких стадій виробництва в тих регіонах, де ціна робочої сили нижче			Економічне зростання в депресивних районах	Податкові пільги		Зростання зайнятості населення, скорочення соціальної напруженості		
Інформація	Формування інтеграційних структур на основі «генераторів» наукової та управлінської інформації.			Комунікації	Інформаційно-консультаційні центри, НДІ, спеціалізовані відділи, лабораторії і кафедри галузевих вузів		Прийняття законів, регулюючих інтеграційні процеси в галузі, встановлення прозорих «правил гри» для всіх учасників	Взаємозв’язок виробників сільськогосподарської сировини і переробників	

Горизонтальна інтеграція формується між суб'єктами, які функціонують на одному або близьких рівнях виробничого процесу. До її інструментів можуть належати виробничі й збутові кооперативи, спільні сервісні центри, об'єднання для закупівлі ресурсів, спільного використання техніки, ветеринарного обслуговування, транспорту, лабораторної інфраструктури, маркетингу та просування продукції.

Горизонтальна інтеграція дозволяє досягати економії на масштабі, підвищувати переговорну спроможність дрібних і середніх виробників, знижувати витрати на закупівлю ресурсів і забезпечувати доступ до послуг, які окремо для кожного суб'єкта можуть бути економічно недоступними.

Змішана інтеграція поєднує елементи вертикальної та горизонтальної взаємодії. Вона виникає тоді, коли в межах однієї системи одночасно координуються підприємства різних стадій виробничо-збутового ланцюга та групи однорідних суб'єктів. Найбільш характерними формами такої інтеграції можуть бути агропромислові кластери, багатофункціональні коопераційні об'єднання, мережеві структури, територіальні продовольчі системи та інтегровані ланцюги створення вартості.

Для тваринницького комплексу саме змішані моделі можуть бути найбільш перспективними, оскільки вони дозволяють одночасно вирішувати завдання вертикальної координації між виробництвом і переробкою та горизонтальної консолідації ресурсів і можливостей окремих виробників.

Водночас класифікація інструментів лише за напрямом інтеграції недостатня для повної характеристики механізму їх використання. Доцільно також враховувати спосіб координації, ступінь централізації, тривалість взаємодії, характер майнової участі та рівень збереження господарської самостійності учасників.

Наприклад, вертикальна інтеграція може бути реалізована як через жорстко централізовану холдингову структуру, так і через систему довгострокових контрактів між незалежними виробниками та переробником.

Аналогічно, горизонтальна інтеграція може набувати форми кооперативу, асоціації або неформального партнерства.

Таким чином, інструменти вдосконалення інтеграційних процесів у тваринницькому комплексі доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних організаційних, економічних, інституційних та договірних механізмів, вибір яких залежить від конкретної конфігурації ринку, ресурсної бази, масштабів учасників і цілей інтеграції.

Узагальнену характеристику основних інструментів вертикальної, горизонтальної та змішаної інтеграції, а також відповідних інституційно-господарських форм їх реалізації доцільно представити у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Класифікація інституціональних інструментів утворення інтеграційних форм в тваринницького комплексі

Принцип вертикальної інтеграції	Принцип горизонтальної інтеграції	Принцип змішаної інтеграції
- система забезпечення переробних підприємств сировиною - взаємозв'язок економічних інтересів сільськогосподарських виробників і переробників - форми договірних відносин, види контрактів - нормативно-правові методи - адміністративні регулятори - державна підтримка шляхом оптимізації мит, квот, тарифів та оподаткування	- форми договірних відносин, види контрактів - регіональні ринкові взаємозв'язки - нормативно-правові методи	- інвестиційна підтримка - інформаційне забезпечення - види комунікацій; - економічні регулятори - нормативно-правові методи - державна підтримка шляхом оптимізації мит, квот, тарифів та оподаткування

** систематизовано автором*

Наведена класифікація дає підстави стверджувати, що на сучасному етапі розвитку тваринницького комплексу АПК найбільший потенціал поширення мають вертикальні та змішані форми інтеграції. Це зумовлено необхідністю посилення координації між виробниками сільськогосподарської продукції, підприємствами з виробництва кормів, переробними структурами, логістичними операторами, торговельними організаціями та іншими учасниками агропродовольчого ланцюга.

Вертикальна інтеграція найбільш повно відповідає потребі забезпечення стабільності послідовних стадій виробничо-збутового процесу, тоді як змішана

інтеграція дозволяє одночасно поєднувати вертикальні зв'язки між різними стадіями створення вартості та горизонтальну взаємодію між суб'єктами одного рівня. Саме така комбінація створює передумови для формування більш стійких та адаптивних інтегрованих систем.

Разом із тим у міру розвитку конкурентного середовища, зміцнення ринкових інститутів, удосконалення договірних механізмів та посилення економічної самостійності суб'єктів господарювання зростатиме значення горизонтальної інтеграції. Її поширення є особливо доцільним серед малих і середніх виробників, які завдяки спільним закупівлям, використанню техніки, ветеринарному обслуговуванню, маркетингу, логістиці та збуту можуть отримувати ефекти масштабу без втрати юридичної та господарської самостійності.

Таким чином, перспективний розвиток інтеграційних процесів у тваринницькому комплексі має відбуватися не за принципом домінування однієї організаційної моделі, а через поєднання вертикальних, горизонтальних і змішаних механізмів відповідно до специфіки конкретного продуктового ланцюга, структури учасників та стратегічних цілей їх взаємодії.

Розвиток інтеграційних форм об'єктивно супроводжується значним зростанням обсягів інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Поглиблення координації між учасниками потребує систематичного обміну даними щодо обсягів виробництва, потреб у ресурсах, стану ринків, цінової кон'юнктури, якості продукції, ветеринарного стану, інвестиційних можливостей, логістичних обмежень та результатів господарської діяльності.

Відповідно, виникає потреба у створенні спеціалізованого інформаційно-консультаційного центру інтеграційного розвитку, який виконував би функції збору, систематизації, обробки, аналізу та поширення інформації між учасниками тваринницького комплексу.

Такий центр доцільно розглядати не лише як інформаційного посередника, а як координаційно-аналітичний елемент інституційної інфраструктури інтеграції. Його діяльність має бути спрямована на зниження

інформаційної асиметрії, скорочення трансакційних витрат, підвищення прозорості взаємодії між контрагентами та створення аналітичної основи для прийняття стратегічних і оперативних рішень.

Інформаційні потоки, що надходять до центру, доцільно формувати за кількома основними напрямками: виробничо-технологічна інформація; дані про забезпеченість кормами, ветеринарними препаратами, технікою та іншими ресурсами; інформація про обсяги виробництва та переробки; дані щодо цінової ситуації та попиту; інформація про потенційних партнерів і контрагентів; відомості про державні та регіональні програми підтримки; інформація щодо інвестиційних, грантових і кредитних можливостей; дані про стандарти якості, ветеринарні вимоги та сертифікацію; інформація про логістичні умови та канали реалізації.

Після надходження відповідних даних центр має здійснювати їх верифікацію, систематизацію, аналітичну обробку та інтерпретацію. Наступним етапом повинно бути визначення перспективних напрямів розвитку інтеграційних зв'язків, оцінювання потенційних партнерств, виявлення проблемних ділянок у виробничо-збутових ланцюгах та підготовка рекомендацій для учасників.

У результаті аналітичної обробки інформації можуть формуватися рекомендації щодо вибору партнерів для інтеграції, оптимізації структури постачання і збуту, розвитку переробки, формування кооперативних об'єднань, спільних інвестиційних проєктів та організації нових каналів реалізації продукції.

Особливе значення має прогностична функція центру. На основі накопичених даних він може здійснювати аналіз тенденцій ринку, оцінювати перспективні обсяги попиту, прогнозувати зміни цінової кон'юнктури, визначати можливі дефіцити ресурсів та формувати сценарії розвитку окремих сегментів тваринницького комплексу.

Для Харківської області діяльність такого центру доцільно доповнити функціями, пов'язаними з моніторингом безпекових та відновлювальних

ризиків. Зокрема, інформаційна система може містити дані про доступність земельних ресурсів, стан транспортної та енергетичної інфраструктури, можливості відновлення виробничих потужностей, потреби підприємств у релокації або реконструкції.

Організаційно інформаційно-консультаційний центр може бути створений при вже діючому галузевому об'єднанні, асоціації, кластерній структурі або іншій неприбутковій організації, яка представляє інтереси учасників тваринницького комплексу.

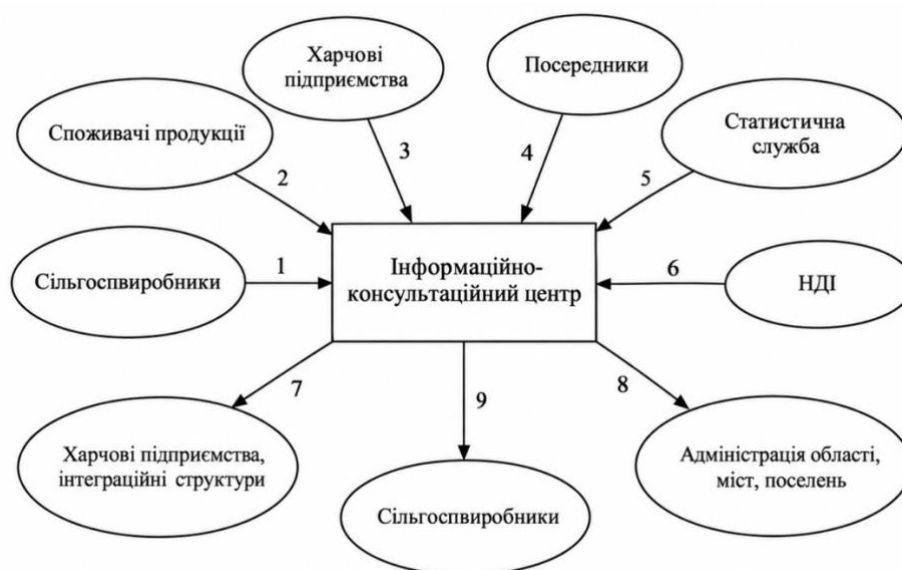
Його функціонування доцільно будувати на принципах добровільності участі, колективного фінансування, відкритості, рівноправного доступу до інформації та захисту конфіденційних даних. Джерелами фінансування можуть бути членські внески, оплата окремих аналітичних або консультаційних послуг, грантові кошти, проєктне фінансування та інші дозволені джерела.

Учасниками центру можуть бути сільськогосподарські підприємства, переробні компанії, виробники кормів, логістичні структури, банки, страхові компанії, наукові установи, заклади освіти, професійні асоціації та інші організації, зацікавлені у розвитку інтеграційних процесів.

У попередніх організаційних моделях достатнім міг вважатися невеликий штат у межах 4–6 працівників. У сучасних умовах чисельність персоналу доцільно визначати не формально, а залежно від обсягу функцій та рівня цифровізації роботи центру. За наявності інтегрованої інформаційної платформи базовий склад може включати керівника, аналітика, фахівця з цифрових систем і баз даних, консультанта з економічних та інвестиційних питань, фахівця з комунікацій та галузевого експерта.

При цьому частина функцій може виконуватися на договірній або партнерській основі із залученням наукових установ, університетів, лабораторій, консалтингових та ІТ-організацій. Це дозволяє уникнути надмірного розширення постійного штату та водночас забезпечити доступ до необхідної професійної експертизи.

У сучасній моделі центр повинен працювати не лише як традиційна консультаційна служба, а як цифровий інформаційно-аналітичний хаб, у межах якого можуть функціонувати електронна база учасників, система обміну запитами й пропозиціями, аналітичні панелі, база інвестиційних проєктів, каталоги виробничих потужностей та цифрові інструменти підтримки прийняття рішень. Таким чином, створення інформаційно-консультаційного центру може стати важливим інституційним інструментом розвитку інтеграційних процесів у тваринницькому комплексі. Його діяльність сприятиме зменшенню інформаційної невизначеності, підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, пошуку партнерів, формуванню нових інтеграційних зв'язків та підвищенню адаптивності всієї регіональної агропродовольчої системи. Організаційно-функціональну модель такого центру доцільно представити на рис. 2.4.



де: 1 - інформаційний потік, що містить дані про основні показники діяльності виробників сировини; 2 - відомості, що надходять від покупців і споживачів продукції; 3 - інформаційний потік, що містить дані про основні показники діяльності харчових підприємств; 4 - інформаційний потік, який містить відомості про діяльність посередників (імпортерів, експортерів); 5 - дані, одержувані від державної служби статистики про динаміку основних макроекономічних показників; 6 - інформація, що надається науково-дослідними інститутами про досягнення науково-технічного прогресу в області тваринництва; 7, 8, 9 - дані про динаміку макроекономічних процесів, анонімні результати роботи аграрних і харчових підприємств, інформація про переваги споживачів, про останні досягнення науково-технічного прогресу, аналітичний матеріал, рекомендації, що направляються на підприємства харчової промисловості, сільськогосподарським виробникам, адміністраціям регіону, міст, поселень.

Рис. 2.4. Місце інформаційно-консультаційного центру тваринницького комплексу в складі інформаційних потоків

** розроблено автором*

Кластерна організація тваринництва створює передумови для підвищення ефективності кормовиробництва та раціоналізації системи годівлі тварин і птиці. Її перевага полягає в можливості поєднати виробників кормової сировини, комбікормові підприємства, безпосередніх товаровиробників, наукові установи та сервісні організації в межах єдиного координаційного середовища. Це дозволяє скорочувати трансакційні витрати, пов'язані з пошуком постачальників, узгодженням якісних параметрів кормів, логістикою та контролем виконання договірних зобов'язань.

Зокрема, підприємства, об'єднані в межах регіонального тваринницького кластера, можуть формувати узгоджену систему виробництва та постачання кормів, орієнтовану на використання збалансованих за поживністю раціонів. Для птахівництва це особливо важливо при організації годівлі несучок, оскільки продуктивність і якість продукції безпосередньо залежать від енергетичної цінності, протеїнової забезпеченості, мінерального та вітамінного складу раціону. Кластерна взаємодія дозволяє поєднувати потреби виробників із можливостями кормовиробництва, лабораторного контролю та наукового супроводу.

Важливою перевагою такої моделі є можливість переходу від фрагментарної закупівлі кормів до системного планування кормового забезпечення. Учасники кластера можуть прогнозувати потреби, координувати структуру посівних площ кормових культур, формувати довгострокові замовлення, організовувати спільні закупівлі компонентів і забезпечувати стандартизований контроль якості.

У такому контексті кластер виступає не лише організаційною формою інтеграції, а й інструментом інституційного вдосконалення підсистеми тваринництва. Його функціонування дозволяє частково подолати дефіцит ефективних довгострокових контрактів між виробниками сільськогосподарської сировини, тваринницькими підприємствами, переробниками, постачальниками кормів, фінансовими установами та іншими учасниками відповідних ринків.

Однією з ключових проблем розвитку тваринництва залишається недостатня поширеність контрактних моделей, які забезпечували б одночасно стабільність взаємодії, розподіл ризиків, гарантування обсягів постачання та дотримання вимог до якості. Кластерна організація створює інституційні передумови для формування таких моделей через стандартизацію умов співпраці, запровадження типових договорів, механізмів взаємного контролю та процедур вирішення спорів.

Це особливо важливо для Харківської області, де сучасні умови функціонування аграрного виробництва додатково ускладнюються воєнними ризиками, порушенням логістики, обмеженою доступністю частини виробничих ресурсів та потребою у відновленні пошкоджених потужностей. За таких умов стійкі контрактні зв'язки між учасниками кластерної системи можуть виступати одним із факторів зниження невизначеності та підвищення передбачуваності господарської діяльності.

Додатковим обмеженням розвитку тваринництва є висока вартість кредитних ресурсів та обмежений доступ до довгострокового інвестиційного фінансування. Капіталомісткість галузі, тривалі строки окупності інвестицій, необхідність постійного фінансування кормів, ветеринарних заходів та енергетичних витрат роблять традиційне короткострокове кредитування недостатнім для масштабної модернізації.

У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні спеціальних фінансових інструментів підтримки розвитку тваринницької підсистеми. Такі інструменти повинні відповідати кільком принциповим вимогам.

По-перше, вони мають бути адаптованими до умов підвищених економічних і безпекових ризиків. Це означає необхідність використання механізмів гарантування, страхування, співфінансування та розподілу ризиків між державою, фінансовими установами та приватними інвесторами.

По-друге, фінансові інструменти повинні бути орієнтовані не лише на підтримку окремого підприємства, а й на розвиток інтеграційної взаємодії між різними функціональними ланками регіонального АПК. Пріоритет можуть

отримувати проекти, які одночасно створюють ефект для кількох учасників — наприклад, модернізація кормової бази, спільної логістики, лабораторної інфраструктури або переробних потужностей.

По-третє, необхідним є гнучке поєднання фінансових ресурсів різного походження: власних коштів підприємств, банківського кредитування, державних і регіональних програм, грантових ресурсів, коштів міжнародних фінансових інституцій та приватних інвесторів.

Традиційні інструменти, пов'язані переважно з податковими або амортизаційними стимулами, можуть створювати певний локальний фінансовий ефект, однак їх можливості щодо системної модернізації є обмеженими. Наприклад, використання прискорених методів амортизації здатне певною мірою сприяти швидшому перенесенню вартості основних засобів на витрати, але саме по собі не забезпечує достатнього інвестиційного ресурсу для масштабного технологічного переоснащення.

Крім того, такі інструменти не повністю вирішують дві ключові проблеми: необхідність інноваційної модернізації тваринництва та адаптацію підприємств до високоризикового економічного середовища. Для цього потрібні спеціалізовані механізми концентрації та спрямування фінансових ресурсів.

У зв'язку з цим доцільним інституційним інструментом може виступати Фонд підтримки реформування та розвитку агропромислового комплексу регіону або спеціалізований фонд розвитку тваринництва як його структурна складова.

Його доцільно розглядати не просто як окрему юридичну особу, а як фінансово-інвестиційний механізм, орієнтований на підтримку проектів, що мають стратегічне значення для розвитку регіонального АПК. Конкретна організаційно-правова форма такого фонду має визначатися відповідно до чинного законодавства та джерел фінансування.

Фінансова база фонду може формуватися за рахунок: внесків засновників та учасників; коштів регіональних і державних програм; банківського та

проектного фінансування; ресурсів зовнішніх інвесторів; грантового фінансування; коштів міжнародних фінансових організацій; внесків підприємств різних підсистем регіонального АПК; доходів від реалізації окремих інвестиційних і сервісних проєктів.

Особливого значення набуває можливість залучення зовнішніх інвестицій під гарантії або механізми часткового покриття ризиків, що дозволяє зменшити вартість капіталу для підприємств, які реалізують пріоритетні проєкти модернізації.

Фонд може забезпечувати експертний відбір інвестиційних ініціатив, оцінювання їх технологічної, економічної та соціальної ефективності, а також супровід проєктів від стадії підготовки до фактичної реалізації.

Однією з його ключових функцій має бути системна фінансово-інвестиційна підтримка проєктів, що пройшли попередню експертизу. Це можуть бути проєкти модернізації тваринницьких комплексів, розвитку кормової бази, автоматизації виробництва, підвищення біобезпеки, створення лабораторної інфраструктури, відновлення логістичних об'єктів або розвитку переробки.

Другою функцією є орієнтація на інноваційну модернізацію тваринництва. У цьому випадку фінансування повинно спрямовуватися не стільки на просте відтворення застарілих виробничих потужностей, скільки на впровадження сучасних технологій, цифрових систем управління, енергоефективного обладнання, генетичного вдосконалення та автоматизації.

Третьою функцією виступає підтримка інтеграційних проєктів, які формують взаємозв'язки між кількома підсистемами АПК. Пріоритетними можуть бути проєкти, що поєднують кормовиробництво, тваринництво, переробку, логістику, науку та збут.

Функціонування такого фонду здатне також сприяти корекції інституційного середовища регіону. Через вимоги до прозорості проєктів, стандарти договірної взаємодії, критерії відбору та контроль використання

коштів поступово формуються нові правила поведінки учасників і підвищується якість економічної взаємодії.

Отже, запропонований інструмент доцільно розглядати як складову більш широкого організаційно-економічного механізму розвитку тваринницького кластера. Його призначення полягає не лише у фінансуванні окремих підприємств, а у формуванні ресурсної основи для реалізації спільних інвестиційних, технологічних та інфраструктурних ініціатив.

У результаті поєднання кластерної моделі, сучасних контрактних механізмів і спеціалізованого фінансового інструментарію створюються передумови для підвищення інвестиційної спроможності, скорочення трансакційних витрат, модернізації виробничої бази та формування стійких інтеграційних зв'язків у тваринницькій підсистемі регіонального АПК.

Таким чином, кластер і фонд розвитку доцільно розглядати як взаємодоповнювальні інституційні інструменти: кластер формує організаційне середовище та систему взаємодії, а фонд забезпечує фінансово-інвестиційну підтримку реалізації спільних проєктів, що в сукупності сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості тваринницької підсистеми.

2.3. Методи і моделі розвитку інтеграційних процесів інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу

Усвідомлення мотивів, економічного змісту та очікуваних результатів інтеграції створює передумови для переходу до наступного етапу дослідження — визначення конкретних способів практичної реалізації інтеграційного процесу. Якщо на попередніх етапах увага зосереджується на причинах виникнення інтеграційних зв'язків, їх формах, цілях та інституційних передумовах, то подальший аналіз має бути спрямований на з'ясування того, яким чином суб'єкти господарювання можуть бути об'єднані в межах єдиної інтегрованої структури.

З цією метою доцільно систематизувати основні способи об'єднання підприємств, виходячи з характеру зміни прав власності, ступеня централізації управління, механізму встановлення контролю та джерел фінансування інтеграційної операції.

Узагальнення зарубіжних і вітчизняних підходів дозволяє виділити три базові групи способів формування інтегрованих структур: злиття, поглинання та викуп із використанням боргового фінансування. Вони відрізняються між собою як за механізмом встановлення корпоративного контролю, так і за наслідками для юридичної та господарської самостійності підприємств.

Злиття являє собою спосіб об'єднання двох або більше підприємств, у результаті якого відбувається формування єдиної економічної структури. Залежно від правової конструкції та конкретних умов операції це може супроводжуватися припиненням існування окремих учасників як самостійних юридичних осіб або створенням нової організаційної одиниці, яка концентрує активи, зобов'язання та управлінські функції попередніх суб'єктів.

Економічною метою злиття, як правило, є досягнення синергетичного ефекту, скорочення дублювання функцій, підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення ринкових позицій, розширення виробничої бази або доступ до нових технологій і каналів збуту.

Поглинання передбачає встановлення одним суб'єктом контролю над іншим. У цьому випадку підприємство, що поглинається, може втрачати частину або всю господарську самостійність, а його активи, управлінські повноваження та стратегічні рішення переходять під контроль підприємства-ініціатора.

На відміну від злиття, при поглинанні зазвичай зберігається чітко виражений домінуючий суб'єкт, який виступає центром інтеграції та визначає подальшу модель розвитку об'єднаної структури. Саме ця ознака дозволяє розмежовувати злиття і поглинання з позицій економічного змісту.

Поглинання може бути добровільним, якщо воно здійснюється на основі погодженого рішення власників, або мати характер недружнього встановлення

контролю за умов придбання достатньої частки корпоративних прав без підтримки чинного менеджменту.

Третім способом є викуп із використанням боргового фінансування, за якого контроль над підприємством набувається переважно за рахунок залучених кредитних ресурсів. У міжнародній практиці такий механізм часто розглядається як leveraged buyout.

Його специфіка полягає в тому, що значна частина вартості придбання фінансується не власним капіталом інвестора, а позиковими коштами. Обслуговування боргу надалі здійснюється за рахунок майбутніх грошових потоків або активів придбаного підприємства.

Такий спосіб інтеграції може бути ефективним у випадках, коли підприємство має стабільні грошові потоки, ліквідні активи та потенціал підвищення операційної ефективності. Водночас він супроводжується підвищеним фінансовим ризиком, оскільки значне боргове навантаження зменшує стійкість інтегрованої структури до несприятливих змін ринкової кон'юнктури.

З позицій розвитку агропродовольчої сфери зазначені способи об'єднання можуть мати різне практичне значення. Злиття та поглинання найбільш характерні для випадків, коли необхідним є встановлення стійкого корпоративного контролю, концентрація активів і формування єдиного управлінського центру. Викуп із борговим фінансуванням може використовуватися для реструктуризації активів або переходу підприємства під контроль нового власника, але його застосування істотно залежить від доступності довгострокового фінансування.

Для сучасних умов України доцільно враховувати також, що зазначені способи не вичерпують усього спектра інтеграційних механізмів. Поряд із ними активно використовуються стратегічні альянси, спільні підприємства, контрактна інтеграція, холдингові структури, кооперативні та кластерні форми, які дозволяють досягати інтеграційного ефекту без повного об'єднання власності.

Отже, систематизація способів об'єднання підприємств дозволяє перейти від загального розуміння мотивів інтеграції до конкретного інструментарію її реалізації. Базовими способами такого об'єднання є злиття, поглинання та викуп із використанням боргового фінансування, які відрізняються механізмом встановлення контролю, рівнем централізації та фінансовою моделлю здійснення операції.

Узагальнену класифікацію основних способів об'єднання підприємств доцільно представити на рис. 2.6.

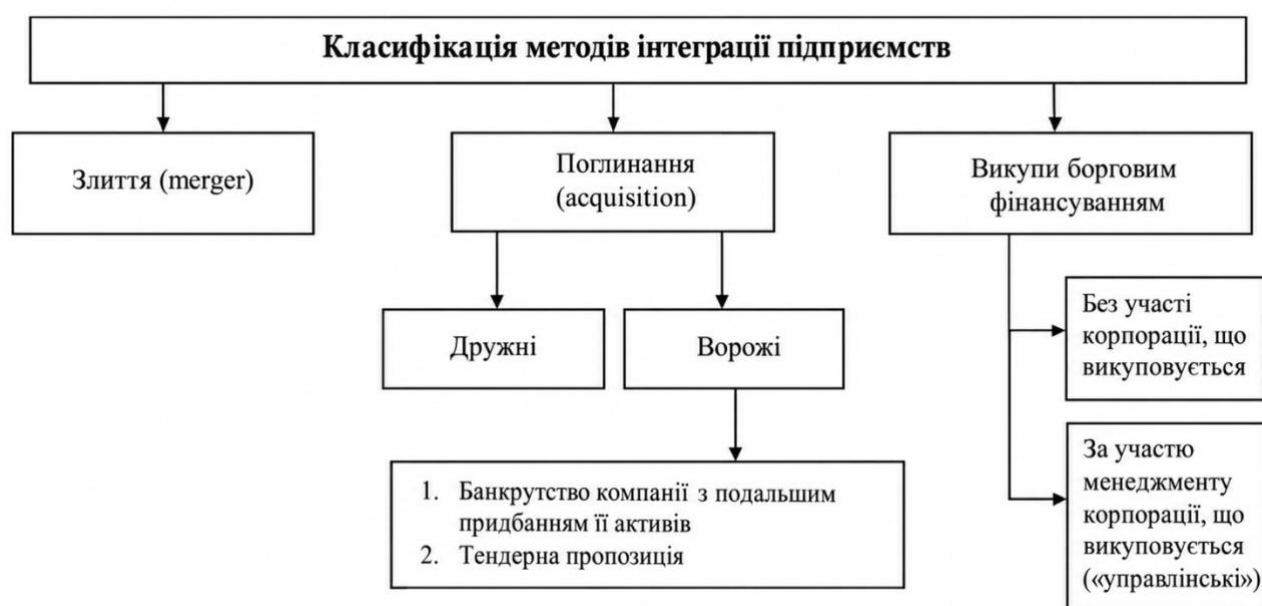


Рис. 2.6. Методи інтеграції підприємств

Злиття доцільно розглядати як одну з базових форм корпоративної інтеграції, за якої внаслідок реорганізації відбувається об'єднання майнових комплексів, прав, зобов'язань та управлінських функцій суб'єктів господарювання в межах єдиної економічної структури. Залежно від обраної правової моделі один із учасників може виступати правонаступником іншого або може створюватися нова організаційна одиниця, яка концентрує активи й зобов'язання підприємств, що беруть участь у трансформації.

Економічна сутність злиття полягає не лише в юридичному об'єднанні активів, а передусім у формуванні єдиного центру контролю та управління,

здатного забезпечувати координацію виробничих, фінансових, інвестиційних, маркетингових та інших функцій.

У практиці корпоративної інтеграції можуть використовуватися різні конфігурації злиття. Однією з них є модель, за якої підприємство-покупець поглинає придбану компанію і приймає її активи та зобов'язання. Альтернативною є ситуація, коли юридично зберігається саме придбане підприємство, а структура покупця приєднується до нього. Такий механізм у зарубіжній практиці може трактуватися як зворотне злиття.

Окремою формою є дочірнє злиття, коли для здійснення інтеграційної операції покупець попередньо створює спеціальну дочірню структуру. Саме вона надалі бере участь у злитті з підприємством-ціллю. Така конструкція дозволяє організаційно відокремити процес придбання від основної діяльності покупця та створити більш чіткий механізм управління відповідними активами й ризиками.

Можливою є і зворотна дочірня модель, за якої спеціально створена компанія приєднується до підприємства, що купується, а останнє після завершення операції продовжує існувати як юридична особа під контролем нового власника.

Перевагою злиття є те, що воно забезпечує комплексний перехід економічного контролю без необхідності окремого переоформлення кожного елемента бізнесу. У порівнянні з придбанням окремих активів це може спрощувати організаційну складову операції та забезпечувати збереження цілісності господарського комплексу.

Важливою характеристикою злиття є також можливість прийняття рішення відповідно до корпоративних процедур без необхідності укладати окрему угоду з кожним власником корпоративних прав. Це особливо актуально для підприємств із великою кількістю акціонерів або учасників.

Разом із тим злиття передбачає перехід не лише активів, а й зобов'язань підприємства, що інтегрується. Саме тому ключовим елементом підготовки

такої операції має бути комплексна перевірка фінансового, правового, податкового, екологічного, кадрового та контрактного стану підприємства.

Для покупця особливого значення набуває оцінювання прихованих або потенційних зобов'язань, оскільки після завершення інтеграційної операції вони можуть безпосередньо впливати на фінансову стійкість об'єднаної структури.

У ряді випадків придбання корпоративних прав може комбінуватися зі злиттям. Спочатку покупець отримує достатню частку участі для встановлення контролю, а вже після цього приймається рішення щодо подальшої корпоративної реорганізації.

Така двоетапна схема дозволяє поступово формувати контроль над підприємством, знижуючи організаційні ризики та розподіляючи фінансове навантаження між етапами операції.

З економічної точки зору вона може бути доцільною, якщо спочатку необхідно отримати контрольний вплив, а вже потім здійснити повне організаційне об'єднання. При цьому конкретна структура операції визначається домовленостями сторін, формою власності, складом акціонерів, джерелами фінансування та нормативними вимогами.

Особливі переваги може мати створення спеціальної дочірньої компанії для проведення операції. Воно дозволяє певною мірою відокремити ризики нового бізнесу від основних активів покупця, а також забезпечити більш прозорий облік результатів придбання. Вихідний текст саме ці організаційні переваги пов'язує з дочірнім злиттям.

Таким чином, механізм злиття може мати різноманітні конфігурації — прямі, зворотні, дочірні та комбіновані. Загальною характеристикою таких операцій є формування цілісного корпоративного контролю над активами та зобов'язаннями, що одночасно створює можливості отримання синергетичного ефекту та породжує додаткові фінансові й організаційні ризики.

Поглинання характеризується встановленням одним суб'єктом господарювання контролю над іншим шляхом придбання достатнього обсягу

корпоративних прав або використання інших механізмів корпоративного контролю.

На відміну від злиття, поглинання не обов'язково означає припинення існування підприємства-цілі як окремої юридичної особи. Воно може продовжувати функціонувати, однак стратегічні рішення, інвестиційна політика, кадрові призначення та інші ключові напрями діяльності визначатимуться контролюючим суб'єктом.

Тому основною економічною ознакою поглинання виступає не формальна зміна юридичного статусу, а втрата або істотне обмеження управлінської автономії підприємства, над яким встановлено контроль.

За характером взаємовідносин між сторонами поглинання доцільно поділяти на дружні та ворожі.

Дружнє поглинання відбувається за підтримки або принаймні погодженні основних умов операції з керівництвом і власниками підприємства-цілі. У такому разі сторони мають можливість заздалегідь узгодити вартість, порядок переходу контролю, кадрові рішення, інвестиційні зобов'язання та майбутню роль придбаного підприємства в структурі нового власника.

Саме дружні поглинання створюють більш сприятливі умови для збереження ділової репутації, кадрового потенціалу та усталених господарських зв'язків підприємства, що набувається.

Незалежно від обраного способу корпоративного об'єднання економічний контроль може формуватися через придбання активів або придбання корпоративних прав. Ці два механізми мають різні економічні, фінансові та організаційні наслідки.

При придбанні активів покупцеві передається визначена сукупність майнових та немайнових елементів бізнесу. До неї можуть входити нерухомість, обладнання, транспорт, запаси, права інтелектуальної власності, товарні знаки, окремі договірні права та інші активи, необхідні для здійснення господарської діяльності.

Перевагою цього способу є можливість придбати не підприємство в цілому, а лише економічно привабливу частину його бізнесу. Це особливо доцільно, коли покупець зацікавлений у конкретній виробничій лінії, земельно-майновому комплексі, технології, торговельній марці або іншому окремому елементі.

Придбання активів також може дозволяти покупцеві більш вибірково підходити до структури майбутнього бізнесу, не приймаючи на себе всі зобов'язання продавця.

Разом із тим така форма операції часто є організаційно складнішою, оскільки передача кожного істотного активу може потребувати окремого правового оформлення, реєстраційних дій, погоджень або внесення змін до договорів.

Особливо це стосується нерухомості, прав оренди, ліцензій, дозволів, інтелектуальної власності та довгострокових контрактів.

Не всі договірні права можуть автоматично переходити до нового власника. У деяких випадках потрібна згода контрагентів, кредиторів, орендодавців або інших третіх осіб. Це збільшує тривалість і вартість операції та створює ризик втрати частини економічно важливих контрактів.

Отже, придбання активів найбільш доцільне тоді, коли покупець прагне контролювати склад придбаного майна та мінімізувати прийняття небажаних зобов'язань, а обсяг необхідного переоформлення залишається прийнятним.

Іншим способом є придбання акцій або часток у статутному капіталі, в результаті якого змінюється власник корпоративних прав, тоді як саме підприємство продовжує існувати як юридична особа.

У такому випадку активи, договори, права та зобов'язання формально залишаються на балансі того самого суб'єкта господарювання, однак змінюється структура контролю над ним.

Перевагою такого способу є організаційна компактність операції: немає необхідності переоформлювати кожен актив окремо, що може істотно скоротити часові та адміністративні витрати.

Особливо важливо це для великих підприємств із численними об'єктами нерухомості, ліцензіями, контрактами, правами оренди, інтелектуальною власністю та іншими активами.

Водночас придбання корпоративних прав означає, що покупець фактично набуває підприємство разом із його фінансовою, податковою, правовою та контрактною історією. Тому особливого значення набуває попередня перевірка підприємства та використання механізмів договірної захисту від нерозкритих зобов'язань.

Слід також враховувати, що окремі договори можуть містити умови про зміну контролю, відповідно до яких перехід корпоративного контролю потребує погодження контрагента або може бути підставою для перегляду чи припинення договору.

Недоліком придбання корпоративних прав може бути складність консолідації необхідної частки у випадку значної кількості незалежних акціонерів або учасників. Досягнення повного контролю іноді потребує домовленостей із багатьма власниками, які можуть мати різні економічні інтереси.

Таким чином, вибір між придбанням активів і корпоративних прав повинен ґрунтуватися на порівняльному аналізі витрат, ризиків, часу, характеру зобов'язань та стратегічних цілей покупця.

Придбання активів забезпечує вищу вибірковість щодо об'єкта операції, але потребує складнішого оформлення. Придбання корпоративних прав дозволяє швидше встановити контроль над цілісним бізнесом, але водночас означає прийняття значно ширшого спектра його ризиків.

Ворожим поглинанням є встановлення корпоративного контролю за відсутності підтримки керівництва або контролюючих власників підприємства-цілі. У такому випадку ініціатор операції намагається отримати необхідний обсяг корпоративних прав без узгодження з чинним менеджментом.

У корпоративній практиці одним із механізмів такого придбання може бути публічна пропозиція власникам цінних паперів щодо їх продажу на

визначених умовах. Економічна привабливість такої пропозиції забезпечується, як правило, премією порівняно з ринковою ціною корпоративних прав.

Операція може здійснюватися в один або декілька етапів. За двоетапною схемою на першому етапі набувається пакет корпоративних прав, достатній для встановлення контролю, після чого здійснюється подальша корпоративна реорганізація.

Перевагою такого механізму для покупця є можливість відносно швидкого встановлення контролю над підприємством. Водночас фінансування операції може бути складнішим, а сама операція супроводжується значними юридичними, репутаційними та корпоративними ризиками.

У цьому контексті не слід безумовно характеризувати ворожі поглинання як «етично неприпустимі», як це зроблено у вихідному тексті. Доцільніше зазначити, що правомірність таких операцій визначається чинним корпоративним та антимонопольним законодавством, тоді як їх економічні й соціальні наслідки можуть бути неоднозначними.

Завдання державного регулювання полягає не у забороні конкретного способу зміни корпоративного контролю як такого, а у забезпеченні дотримання прав акціонерів, прозорості операцій, добросовісної конкуренції та недопущенні незаконного захоплення активів.

Окремим способом встановлення корпоративного контролю є викуп із використанням значного обсягу позикового капіталу — leveraged buyout (LBO).

Його економічна особливість полягає в тому, що придбання підприємства здійснюється переважно не за рахунок власних коштів інвестора, а із залученням боргового фінансування. Джерелом обслуговування такого боргу в подальшому стають грошові потоки придбаного бізнесу.

Цей механізм набув значного поширення на ринку корпоративного контролю, оскільки дозволяє інвестору здійснювати придбання підприємства за обмеженого власного капіталу. Водночас він характеризується підвищеним фінансовим ризиком, оскільки після завершення операції підприємство функціонує в умовах значного боргового навантаження.

Якщо ініціаторами викупу виступають менеджери самого підприємства, такий механізм доцільно визначати як управлінський викуп — management buyout (МВО). У цьому випадку керівники використовують власне знання бізнесу, його активів, ринкового потенціалу та внутрішніх резервів для формування інвестиційної пропозиції.

З економічної позиції викуп із борговим фінансуванням може бути ефективним за наявності стабільних прогнозованих грошових потоків, які дозволяють обслуговувати боргові зобов'язання після завершення придбання.

Натомість для підприємств із нестабільною прибутковістю, високою капіталомісткістю або значною залежністю від зовнішньої кон'юнктури високий рівень боргового навантаження може істотно підвищувати ризик втрати фінансової стійкості.

Це особливо важливо враховувати щодо підприємств агропродовольчої сфери, діяльність яких залежить від сезонності, погодних умов, біологічних циклів, коливань цін на сировину й продукцію та значних потреб в оборотному капіталі.

Вибір конкретного способу корпоративного об'єднання має визначатися цілями інтеграції, масштабом підприємств, структурою власності, фінансовими можливостями покупця, прийнятним рівнем ризику та бажаним ступенем управлінського контролю.

Якщо пріоритетним є довгострокове стратегічне об'єднання ресурсів і забезпечення єдності всіх стадій створення вартості, доцільним може бути злиття або погоджене поглинання.

За необхідності отримати контроль над окремою функціональною сферою або частиною бізнесу можуть використовуватися придбання активів чи корпоративних прав без подальшого повного злиття.

Якщо метою є встановлення контролю за мінімізації власного інвестиційного ресурсу, теоретично можливим є застосування боргового викупу, хоча його використання потребує особливо ретельної оцінки фінансових ризиків.

Тому не існує універсального способу інтеграції, однаково ефективного для всіх підприємств. У вихідному матеріалі також підкреслюється множинність можливих комбінацій та залежність вибору від цілей, управлінських пріоритетів і економічної ситуації.

З позиції дослідження вертикальної інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу особливо важливим є те, що злиття, поглинання, придбання активів або корпоративних прав являють собою лише частину можливого інструментарію. Поряд із ними можуть використовуватися довгострокові контракти, стратегічні альянси, коопераційні моделі, кластерні структури та інші форми, які дозволяють досягати високого рівня координації без обов'язкового повного об'єднання власності.

Отже, спосіб інтеграції слід обирати не за критерієм максимальної концентрації корпоративного контролю, а за критерієм відповідності стратегічній меті об'єднання та співвідношення очікуваного інтеграційного ефекту з витратами й ризиками його досягнення. Після визначення оптимальної форми і способу об'єднання наступним методичним етапом дослідження є оцінювання вартості об'єкта інтеграції та визначення економічної ефективності відповідної інтеграційної операції.

Висновки до розділу 2

1. Установлено, що ефективність інтеграції господарюючих суб'єктів агропродовольчої сфери найбільш повно проявляється через підвищення їх конкурентоспроможності, яка в сучасних умовах дедалі більшою мірою визначається не лише традиційними факторами виробництва — працею, землею та капіталом, а й факторами продуктивності нового типу: знаннями, інноваціями, підприємницькими компетентностями, якістю менеджменту, інформаційними ресурсами та цифровими технологіями. На відміну від матеріальних факторів, зазначені ресурси характеризуються здатністю до

накопичення, багаторазового використання, поширення та формування додаткового ефекту в процесі їх спільного застосування. Саме їх інтеграція з традиційною ресурсною базою створює передумови для підвищення продуктивності, адаптивності та стійкості агропродовольчих формувань.

2. За результатами оцінювання впливу основних факторів виробництва на результативність діяльності об'єднань агропродовольчої сфери визначено пріоритетне значення забезпеченості основним і оборотним капіталом, територіального розміщення, спеціалізації, концентрації виробництва та якості управління. Встановлено, що збільшення ресурсного забезпечення саме по собі не гарантує відповідного приросту ефективності, якщо воно не супроводжується вдосконаленням організації виробництва та менеджменту. Обґрунтовано необхідність удосконалення інструментів державної підтримки з орієнтацією не лише на здешевлення кредитних ресурсів, а й на стимулювання модернізації, компенсацію частини інвестиційних і виробничих витрат, підтримку інновацій та розвиток довгострокового фінансування. Такий підхід дає можливість зменшити ризики надмірного боргового навантаження та підвищити результативність освоєння сучасних технологій.

3. Встановлено, що інтегровані структури агропродовольчої сфери за належної організації здатні демонструвати вищу адаптивність до конкурентного середовища та забезпечувати стійкіші господарські зв'язки. Перспективи їх подальшого розвитку пов'язані з децентралізацією оперативного управління, удосконаленням організаційно-економічних відносин між учасниками, включенням інтегрованих формувань до інвестиційних програм розвитку агропродовольчої сфери та поглибленням взаємодії з регіональними інституціями. Обґрунтовано, що окремі інтегровані структури за умови збереження конкурентної стратегії, відкритості до партнерства та достатньої гнучкості можуть виконувати функції ядра регіонального кластера, у межах якого більш жорсткі корпоративні зв'язки доповнюються договірними, коопераційними та мережевими формами взаємодії.

4. Розроблено методичний підхід до визначення нормативного рівня ефективності інтегрованих формувань агропродовольчої сфери, який базується на порівнянні фактичних результатів діяльності з розрахунковими нормативними значеннями, сформованими з урахуванням ресурсних та виробничих умов. Запропонований підхід дозволяє оцінити не лише ступінь використання виробничого потенціалу, а й організаційно-управлінський рівень функціонування об'єднання, виявити приховані резерви підвищення продуктивності та визначити напрями вдосконалення системи управління. Його застосування створює передумови для обґрунтування прогностичних параметрів розвитку та порівняння ефективності різних інтегрованих формувань.

5. Визначено основні інституційні інструменти інтеграції господарюючих суб'єктів агропродовольчої сфери на прикладі тваринницького комплексу Харківської області. До них віднесено систему формальних і неформальних норм; механізми комунікації та інформаційного забезпечення; організаційні й договірні форми взаємодії; систему забезпечення переробних підприємств сировиною; механізми узгодження економічних інтересів учасників продовольчого ланцюга; інвестиційну та фінансову підтримку; механізми ціноутворення; інструменти державної підтримки та регулювання; а також соціальні гарантії й механізми захисту інтересів учасників інтеграції. Доведено, що результативність зазначених інструментів визначається не їх ізольованим застосуванням, а узгодженістю в межах єдиного інституційного середовища.

6. Систематизовано інституційні умови розвитку інтеграції господарюючих суб'єктів регіонального агропродовольчого комплексу за рівнями дії — макроекономічним, регіональним і галузевим, а також за характером ринкового середовища, інституційної інфраструктури та комунікацій між учасниками. Визначено сукупність сприятливих і стримувальних передумов формування інтегрованих структур. До сприятливих належать наявність виробничих потужностей, земельних і трудових ресурсів, сформованих компетентностей та виробничого досвіду; до обмежувальних — високий ризик невиконання договірних зобов'язань, значні транзакційні

витрати, фізичний і технологічний знос частини основних засобів, нестача оборотного капіталу, інформаційна асиметрія та обмеженість доступу до довгострокового фінансування.

7. Обґрунтовано інституційну матрицю інтеграційних процесів в агропродовольчій сфері, яка відображає взаємозв'язок ресурсів, сфер впливу інституційного середовища, інструментів інтеграції та відповідних інституційно-господарських форм міжгалузевої взаємодії. Матриця поєднує ресурсний блок — землю, капітал, працю та інформацію — з інституційними сферами ринку, держави й суспільства та дає змогу встановити, за допомогою яких організаційних, фінансових, договірних, інформаційних і регуляторних механізмів можуть реалізовуватися вертикальні, горизонтальні та змішані форми інтеграції. Її використання дозволяє системно обґрунтовувати вибір форм інтеграційної взаємодії відповідно до ресурсних можливостей та цілей учасників.

8. Запропоновано організаційно-функціональну модель інформаційно-консультаційного центру як елемента інституційної інфраструктури інтеграційних процесів. Його діяльність передбачає розширення комунікаційних зв'язків між сільськогосподарськими виробниками, підприємствами харчової та переробної промисловості, інтегрованими структурами, органами статистики, науковими установами, професійними об'єднаннями та органами публічного управління. Центр забезпечує формування й постійне оновлення інформаційних баз щодо попиту і пропозиції аграрної сировини, цінової кон'юнктури, поведінки споживачів, виробничих показників, інвестиційних можливостей, інновацій і технологічних рішень. Поряд з інформаційною функцією він може виконувати аналітичну, консультаційну, прогностичну та координаційну функції, сприяючи зниженню інформаційної асиметрії та трансакційних витрат, підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і формуванню нових інтеграційних зв'язків у регіональній агропродовольчій системі.

РОЗДІЛ 3

АРХІТЕКТОНІКА МЕХАНІЗМІВ ВЕРТИКАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

3.1. Стратегічні принципи управління структурними параметрами вертикальної інтеграції

Процеси глобалізації світової економіки, поглиблення міжнародної конкуренції, прискорення технологічних змін та посилення невизначеності зовнішнього середовища протягом останніх десятиліть істотно трансформували умови функціонування агропродовольчого комплексу. Для суб'єктів агропродовольчої сфери ці зміни проявляються у зростанні вимог до ефективності використання ресурсів, гнучкості управління, швидкості адаптації до коливань попиту, цінової кон'юнктури, технологічних інновацій і змін у структурі внутрішніх та зовнішніх ринків.

Посилення конкуренції та одночасне зростання виробничих, фінансових, логістичних, інституційних і безпекових ризиків обумовлюють необхідність переосмислення традиційних орієнтирів розвитку агропродовольчої сфери. За таких умов особливого значення набуває вдосконалення концептуальних підходів, методів та інструментів, які використовуються при підготовці й прийнятті стратегічних управлінських рішень.

Незважаючи на те, що в агропродовольчій сфері України вже сформувалися організаційні структури, адаптовані до ринкових механізмів господарювання, високий рівень капіталомісткості, тривалі виробничі цикли, значна залежність від природно-кліматичних умов та інерційність структурних перетворень істотно ускладнюють швидку зміну стратегічного курсу. Саме тому забезпечення довгострокової стійкості й ефективності розвитку потребує систематичного вдосконалення управлінських механізмів, передусім стратегічної спрямованості.

Одним із ключових методологічних питань стратегічного управління залишається визначення сутності поняття «стратегія», її місця в системі управління та принципів формування. Аналіз наукових підходів свідчить про відсутність єдиного універсального трактування цієї категорії. У різних концепціях стратегія розглядається як довгостроковий план дій, система орієнтирів, генеральний напрям розвитку, модель поведінки або спосіб досягнення визначених цілей.

У найбільш загальному розумінні стратегія може бути представлена як системно сформований довгостроковий задум розвитку, який визначає пріоритетні напрями діяльності, цілі, принципи розподілу ресурсів і допустимі межі управлінських рішень. За такого підходу стратегія не зводиться лише до формального плану, а виступає основою узгодження дій різних рівнів управління.

Стратегія одночасно виконує функцію орієнтира й обмежувача управлінського вибору. Вона задає загальний напрям розвитку та формує своєрідний простір допустимих управлінських рішень, у межах якого можуть застосовуватися різноманітні тактичні інструменти залежно від конкретної ситуації.

Інший важливий аспект трактування стратегії пов'язаний із її розумінням як стійкої моделі поведінки організації протягом тривалого періоду. У такому випадку стратегія проявляється не тільки в офіційно зафіксованих планах, а й у послідовності фактично прийнятих рішень, які формують траєкторію розвитку системи.

Стратегію також доцільно трактувати як єдину політику досягнення довгострокових цілей, що забезпечує узгодженість рішень у виробничій, фінансовій, інвестиційній, інноваційній, маркетинговій, кадровій та інших функціональних сферах.

На цій основі можна встановити логічний взаємозв'язок між категоріями «стратегія» та «стратегічне управління». Стратегія відображає зміст, орієнтири та логіку майбутніх дій, тоді як стратегічне управління охоплює процеси їх

формування, реалізації, контролю й коригування. Інакше кажучи, стратегія визначає, що і в якому напрямі необхідно робити, а стратегічне управління — як забезпечити практичне здійснення обраного курсу.

Розбіжності між науковими підходами до поняття стратегії значною мірою пов'язані з неоднаковим розумінням її місця в цільовому просторі організації. В одних випадках використовується послідовність «місія — стратегія — цілі — завдання», а в інших — «місія — цілі — стратегія — завдання». Для усунення цієї суперечності доцільно застосувати більш деталізовану модель: «бачення — місія — стратегічний задум — цілі — стратегія — завдання».

У такій послідовності бачення визначає бажаний майбутній стан системи; місія — її призначення та роль у зовнішньому середовищі; стратегічний задум — загальну логіку майбутнього розвитку; цілі — конкретизовані результати, яких необхідно досягти; стратегія — спосіб і траєкторію досягнення цих результатів; завдання — конкретні дії, необхідні для реалізації стратегії.

Отже, стратегію доцільно визначати як системне вираження намірів суб'єкта управління, спрямованих на досягнення попередньо визначених довгострокових цілей шляхом раціонального розподілу та використання обмежених ресурсів між видами діяльності, організаційними одиницями, територіями, продуктами, технологіями й функціональними напрямками.

Практична реалізація стратегії здійснюється через стратегічний план, який конкретизує основні цілі, ресурси, напрями дій, строки та механізми їх досягнення. Стратегічний план виступає інструментом переведення загальних стратегічних намірів у систему взаємопов'язаних управлінських рішень.

Стратегічне планування пов'язане з рішеннями, наслідки яких проявляються протягом тривалого часу і, як правило, потребують значних ресурсів та складно піддаються швидкому перегляду. Саме тому воно має орієнтуватися не лише на поточний стан системи, а й на можливі зміни зовнішнього середовища та альтернативні сценарії розвитку.

Водночас стратегічне планування не може бути ефективним без тактичного планування. Ці два рівні не протиставляються один одному, а формують єдину систему управління.

Стратегічне планування визначає довгострокові цілі, пріоритети та загальні способи їх досягнення. Тактичне планування конкретизує засоби, ресурси, строки та послідовність дій у межах коротших часових інтервалів.

Таким чином, стратегічне й тактичне планування відрізняються не лише часовим горизонтом, а й рівнем узагальнення управлінських рішень.

Стратегічний план характеризується ширшим охопленням діяльності системи та вищим рівнем агрегування інформації. Тактичний план, навпаки, має більш конкретний характер і орієнтується на окремі функціональні напрями, підрозділи, види діяльності або виробничі процеси.

Поняття «стратегічний» і «тактичний» є значною мірою відносними. Рішення, яке має стратегічний характер для окремого підприємства або його підрозділу, на рівні великої інтегрованої структури чи регіону може розглядатися як тактичне. Тому рівень стратегічності рішення визначається не тільки тривалістю його реалізації, а й масштабом системи, для якої воно приймається.

На рівні регіональної агропродовольчої системи стратегічне планування має стосуватися таких питань, як структура виробництва, інвестиційні пріоритети, розвиток інтеграційних зв'язків, формування кластерних структур, технологічна модернізація, розвиток переробки та логістичної інфраструктури. На рівні окремого підприємства ці орієнтири трансформуються у конкретні виробничі, інвестиційні та організаційні програми.

Тактичне планування переважно спрямоване на вибір найбільш раціональних засобів реалізації вже визначених цілей. Його предметом є конкретизація ресурсів, строків, відповідальних виконавців та операційних параметрів.

Стратегічне планування, натомість, охоплює одночасно визначення самих довгострокових цілей та вибір принципових способів їх реалізації. Тому воно орієнтоване не лише на засоби, а й на кінцеві результати розвитку системи.

Принципова відмінність стратегічних рішень від оперативних і тактичних полягає у вищому рівні узагальнення, тривалішому горизонті та масштабніших наслідках. При цьому правильне розуміння стратегічного управління потребує чіткого розмежування таких взаємопов'язаних категорій, як «бачення», «місія», «мета», «завдання», «стратегія», «тактика», «результат».

Особливе місце серед них належить категорії «мета».

Мету доцільно розглядати як бажаний і визначений у параметрах майбутній стан системи або її окремої підсистеми, досягнення якого передбачається протягом встановленого періоду часу.

Мета може бути сформована для різних рівнів економічної системи — окремого підприємства, інтегрованої структури, галузі, регіону або агропродовольчого комплексу в цілому. При цьому зі зростанням рівня системи підвищується ступінь агрегованості та довгостроковості відповідних цілей.

У методологічному аспекті мета може бути представлена як ідеальна модель бажаного майбутнього результату, виражена через відповідні кількісні та якісні параметри.

Результат, у свою чергу, є фактично досягнутим станом системи. Отже, між метою і результатом існує безпосередній зв'язок: мета визначає бажаний орієнтир, а результат відображає фактичний ступінь його досягнення.

У теоретичній моделі мета та результат могли б повністю збігатися. Проте в реальних умовах такого збігу практично не відбувається, оскільки зовнішнє і внутрішнє середовище постійно змінюються.

На фактичний результат впливають зміни ринкової кон'юнктури, ресурсного забезпечення, технологій, поведінки конкурентів, інституційних умов, управлінських рішень та інших факторів. Тому результат майже завжди певною мірою відхиляється від початково встановленої мети.

Ступінь такого відхилення може використовуватися як одна з характеристик ефективності управління. Чим менша різниця між запланованими параметрами та фактичним результатом за зіставних умов, тим вищою є результативність системи управління.

Важливу роль у зближенні мети та фактичного результату відіграє механізм зворотного зв'язку.

Його призначення полягає у постійному отриманні інформації про фактичний стан системи, порівнянні отриманих результатів із запланованими параметрами та прийнятті коригувальних управлінських рішень.

Таким чином, зворотний зв'язок забезпечує адаптивність стратегічного управління та дозволяє коригувати траєкторію розвитку системи без необхідності повністю відмовлятися від довгострокових стратегічних орієнтирів.

При цьому доцільно розмежовувати позитивний і негативний зворотний зв'язок. У теорії систем негативний зворотний зв'язок виконує стабілізуючу функцію, оскільки спрямований на зменшення відхилення фактичного результату від заданого параметра. Позитивний зворотний зв'язок, навпаки, здатний посилювати первинні зміни та сприяти переходу системи до нового стану.

Саме тому для стратегічного управління особливо важливим є не сам факт наявності відхилень, а здатність системи своєчасно їх ідентифікувати, оцінювати та формувати відповідну управлінську реакцію.

Розмір і ресурсний потенціал організації можуть підвищувати її стійкість до окремих зовнішніх впливів, однак масштаб сам по собі не гарантує адаптивності. Велика інтегрована структура має більше можливостей для диверсифікації, внутрішнього перерозподілу ресурсів, спільних інвестицій і централізації окремих функцій, але водночас може характеризуватися більшою інерційністю та складністю координації.

Отже, перевага інтегрованої структури полягає не лише у її масштабі, а у здатності ефективно використовувати внутрішні механізми координації та перерозподілу ресурсів.

Одним із таких механізмів може бути внутрішньокорпоративне ціноутворення, яке використовується для координації потоків ресурсів і результатів між окремими підрозділами інтегрованої структури. За належного управління це може сприяти скороченню внутрішніх трансакційних витрат та підвищенню загальної результативності системи.

Основним імперативом стратегічного управління є своєчасне виявлення та усунення суперечностей між фактичним станом виробничо-господарської системи та її стратегічними цілями.

Такі суперечності можуть проявлятися між ресурсними можливостями та поставленими цілями, між довгостроковими орієнтирами й короткостроковими економічними інтересами, між необхідністю централізації та потребою в оперативній автономії, між планованими параметрами розвитку та фактичними змінами зовнішнього середовища.

При цьому стратегічне планування не може з достатньою точністю передбачити всі короткострокові зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому воно повинно концентруватися на довгострокових закономірностях, стійких тенденціях, ключових ризиках і можливих сценаріях розвитку.

Тактичне планування має забезпечувати адаптацію обраної стратегії до короткострокових змін, які виникають у процесі її реалізації.

Таким чином, стратегічне і тактичне планування утворюють єдиний контур управління: стратегічний рівень визначає довгострокові цілі та траєкторію розвитку, а тактичний — забезпечує конкретизацію та оперативне коригування способів їх досягнення.

Для агропродовольчої сфери та інтегрованих формувань особливої актуальності набуває поєднання стратегічного, тактичного й оперативного рівнів планування, оскільки довгостроковість інвестиційних і біологічних

циклів поєднується з високою мінливістю цін, ресурсного забезпечення, попиту та зовнішніх умов.

Основні види планування залежно від горизонту та рівня управлінських рішень доцільно систематизувати у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Види планування

Типи планування	Види узагальненого опису операцій	Засоби	Задачі	Цілі	Ідеали
Операційне	Операції	Обираються	Дані	Дані	Дані
Тактичне	Заходи	Обираються	Обираються	Дані	Дані
Стратегічне	Напрямки розвитку	Обираються	Обираються	Выбираются	Дані

Узагальнення основних видів планування дозволяє чіткіше розмежувати їх функціональне призначення та визначити місце стратегічного планування в загальній системі управління. Принципова відмінність стратегічного планування полягає в тому, що воно охоплює не лише вибір засобів і конкретних завдань, а насамперед формування системи цілей розвитку. Саме тому стратегічні рішення характеризуються найбільш широким полем вибору та найвищим рівнем узагальнення.

Особливого значення набуває уточнення змісту категорії «стратегічне управління». Його доцільно розглядати як систему координації внутрішніх елементів організації та їх адаптації до змін зовнішнього середовища, спрямовану на забезпечення досягнення визначених стратегічних цілей.

У цьому контексті стратегічне управління можна визначити як вертикальну й горизонтальну координацію взаємодії елементів внутрішнього середовища, спрямовану на забезпечення узгодженості їх дій та адаптації до факторів зовнішнього середовища з метою наближення фактичних результатів діяльності до стратегічно визначених орієнтирів. Його реалізація здійснюється на основі стратегічного плану.

На відміну від поточного управління, стратегічне управління орієнтоване не лише на підтримання стабільності функціонування системи, а й на формування довгострокової траєкторії її розвитку, зміцнення конкурентних позицій, накопичення потенціалу та підвищення здатності протистояти зовнішнім викликам.

Для територіально-галузевих агропродовольчих систем особливе місце в структурі стратегічного управління належить плануванню, яке забезпечує узгодження цілей, ресурсів, функцій та дій великої кількості взаємопов'язаних учасників.

Принциповою особливістю стратегічного планування є його багатовимірність і багатоаспектність. У межах єдиного стратегічного процесу інтегруються виробнича, інвестиційна, маркетингова, фінансова, інноваційна, кадрова та інші функціональні стратегії.

Ключовою проблемою стратегічного управління є перехід від загальних стратегічних орієнтирів до конкретних стратегічних планів, тобто трансформація якісно сформульованого курсу розвитку у систему кількісно визначених показників, строків, ресурсних параметрів та відповідальних виконавців.

Для інтегрованих корпоративних структур особливість стратегічного планування полягає у необхідності забезпечення єдності дій юридично й організаційно відокремлених підприємств-учасників. Основним результатом такого узгодження має бути виникнення позитивного синергетичного ефекту, який не може бути отриманий при ізольованому функціонуванні окремих суб'єктів.

Отже, одним із ключових імперативів стратегічного управління структурними параметрами інтеграції є формування таких взаємозв'язків між учасниками, які забезпечують позитивну синергію.

Це дозволяє уточнити відмінність між стратегічним і довгостроковим плануванням. Довгострокове планування переважно екстраполює на майбутнє вже відомі тенденції, тоді як стратегічне планування передбачає розроблення

альтернативних сценаріїв розвитку, оцінювання можливих змін зовнішнього середовища та вибір найбільш прийнятної траєкторії.

Саме варіативність і сценарність виступають визначальними характеристиками стратегічного планування в умовах невизначеності.

У методологічному забезпеченні стратегічного планування особливого значення набуває системний підхід, який передбачає розгляд об'єкта управління як цілісної сукупності взаємопов'язаних елементів.

З позиції системного підходу агропродовольчий комплекс не може аналізуватися лише як механічна сума підприємств. Його необхідно розглядати як систему, в якій взаємодія окремих компонентів породжує нові властивості, що не зводяться до властивостей кожного учасника окремо.

Саме через виникнення емерджентних властивостей інтегрованої системи формується синергетичний ефект, який проявляється у підвищенні стійкості господарських зв'язків, ефективності використання ресурсів, швидкості поширення інновацій та здатності до спільного реагування на зміни ринкового середовища.

З позиції забезпечення продовольчої безпеки важливим завданням стратегічного управління є одночасне підтримання внутрішньої стійкості агропродовольчої системи та її конкурентних позицій на зовнішніх ринках. У вихідному тексті цей аспект пов'язувався із необхідністю балансування між внутрішнім попитом та розвитком експортного потенціалу.

Для агропродовольчого комплексу інтеграційні процеси мають об'єктивний характер і зумовлюються низкою економічних та технологічних факторів.

Передусім для підприємств харчової та переробної промисловості важливе значення має масштаб діяльності та рівень завантаження виробничих потужностей, оскільки саме від цього значною мірою залежить собівартість і рентабельність переробки.

Крім того, інвестиції в підприємства агропродовольчої сфери характеризуються значною капіталомісткістю та тривалими строками

окупності, що підвищує потребу в залученні крупних інвесторів та формуванні стійких довгострокових зв'язків.

Важливим чинником є також просторова та технологічна взаємозалежність виробників сировини й підприємств переробки. Значна частина активів агропродовольчого комплексу має специфічний характер і не може бути легко переорієнтована на інші види діяльності.

Тому форми інтеграції мають враховувати географічне розміщення підприємств, розвиток транспортної й логістичної інфраструктури, ресурсний потенціал території та технологічну взаємозалежність учасників.

У цьому контексті одними з найбільш перспективних форм інтеграції територіально-галузевого агропродовольчого комплексу виступають кластер та стратегічний альянс.

Особливого значення набуває кластерна модель, оскільки вона дозволяє поєднувати економічно самостійних суб'єктів без необхідності їх повного організаційного або майнового об'єднання.

Класичне трактування кластера пов'язується з підходом М. Портера, який розглядав його як групу географічно близьких взаємопов'язаних компаній та організацій, що функціонують у певній сфері, взаємодоповнюють одна одну та формують спільні конкурентні переваги [130].

Кластер виступає мережевою формою інтеграції, яка відрізняється від жорстких ієрархічних структур збереженням юридичної самостійності учасників та високою роллю горизонтальних зв'язків.

До основних властивостей кластерної структури доцільно віднести кілька характеристик.

1. Самостійність і відносна однорідність учасників. Кластер формується на основі господарюючих суб'єктів, які зберігають юридичну та економічну самостійність. Водночас їх розміри, форми власності чи конкретна галузева належність не є визначальними — важливішою є їх функціональна взаємодоповнюваність.

2. Наявність доцентрових сил. Об'єднання підприємств та організацій у кластер відбувається не адміністративно, а під впливом економічних стимулів. Потреба у співпраці посилюється за умов зростання конкуренції, невизначеності та необхідності спільного використання ресурсів.

3. Відкритість і рухливість меж. Кластер не має абсолютно фіксованої організаційної структури. Нові учасники можуть входити до нього, а існуючі — припиняти взаємодію, що забезпечує високу адаптивність системи.

4. Спільне використання ресурсів. Учасники кластера отримують можливість колективного доступу до інфраструктури, кваліфікованої праці, наукових та освітніх компетентностей, інформації, технологій і сервісів.

При цьому спільність ресурсів не означає втрату права власності або повне їх усупільнення. Йдеться насамперед про коопераційне використання та полегшений доступ до ресурсів у межах сформованої мережі взаємодії.

5. Наявність внутрішньої інфраструктури. Кластер характеризується не лише безпосередніми виробничими зв'язками між підприємствами, а й наявністю фінансової, інформаційної, логістичної, наукової, освітньої та консультаційної інфраструктури.

Тому кластер слід розглядати як складну системну форму інтеграції, яка може мати різні конфігурації залежно від стадії розвитку, складу учасників, території та характеру основних взаємозв'язків.

Проблемою існуючих класифікацій є те, що вони часто лише систематизують емпіричні прояви кластерів, але недостатньо пов'язують їх типи з конкретними інструментами підтримки й розвитку.

З практичної точки зору класифікація повинна давати відповідь не тільки на питання, до якого типу належить певний кластер, а й на питання, які інституційні, фінансові, організаційні або інформаційні інструменти необхідно застосовувати для його розвитку.

Кластерну систему доцільно визначати як соціально-економічну мережу територіально взаємопов'язаних суб'єктів, які здійснюють обмін ресурсами,

послугами, інформацією, знаннями й компетентностями та внаслідок цього формують додаткові конкурентні переваги.

Концепція формування кластера має розроблятися з урахуванням специфіки його учасників, ресурсної бази, структури виробництва, рівня технологічного розвитку та особливостей регіонального середовища.

Принципове значення при цьому мають мережеві зв'язки, які забезпечують передачу ресурсів, знань та інновацій між учасниками й створюють передумови для масштабування позитивних ефектів.

Мережева структура формується внаслідок взаємодії підприємств, які здійснюють перетворення матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів у кінцевий продукт, і водночас створюють внутрішні норми та правила координації.

Ступінь інтеграції всередині мережі може бути різним. Одні кластерні структури тяжіють до більш жорстких моделей координації, інші — до м'яких горизонтальних форм, де значна частина управлінських рішень приймається на основі узгодження інтересів незалежних учасників.

Характерними ознаками таких мереж є довгостроковість зв'язків, їх достатня щільність, здатність до відновлення та розширення, що забезпечує поступове зростання масштабів інтеграції.

Окреме значення мають неформальні й соціальні відносини між учасниками, оскільки рівень довіри, ділова репутація та накопичений досвід співпраці безпосередньо впливають на вибір стратегії розвитку кластерної структури.

Вибір кластера як найбільш доцільної форми організації територіально-галузевого агропродовольчого комплексу пояснюється специфікою аграрного виробництва.

По-перше, агропродовольчі підприємства територіально прив'язані до ресурсної бази, а природно-кліматичні умови окремих регіонів формують відносно однорідне середовище для розвитку спеціалізації.

По-друге, технологічно взаємопов'язані підприємства можуть розміщуватися на порівняно невеликій відстані одне від одного, що скорочує транспортні та логістичні витрати.

По-третє, навколо виробничого ядра можуть формуватися об'єкти соціальної, наукової, освітньої та сервісної інфраструктури.

Отже, територіально-галузовий агропродовольчий кластер виступає як соціально-економічна система, сформована різногалузевими суб'єктами, які обмінюються ресурсами, послугами, знаннями, технологіями та інформацією й унаслідок цього отримують синергетичні конкурентні переваги.

На цій основі можна сформулювати ще один важливий імператив стратегічного управління інтеграційними процесами — розвиток кластерних форм організації агропродовольчих систем, у межах яких навколо ядра формуються постачальники, переробні підприємства, споживачі, сервісні організації та інші учасники, пов'язані стійкими коопераційними зв'язками.

При цьому доцільніше використовувати термін «агропродовольчий кластер», а не «промислово-соціальний кластер», оскільки він точніше відображає галузеву специфіку та сучасний характер взаємодії.

Під агропродовольчим комплексом у цьому контексті доцільно розуміти сукупність взаємопов'язаних підприємств аграрного виробництва, харчової та переробної промисловості, виробничої й логістичної інфраструктури, наукових та освітніх установ, діяльність яких пов'язана єдиним ланцюгом створення вартості та орієнтована на забезпечення потреб споживачів.

Формування ефективної системи стратегічного управління таким комплексом потребує насамперед розроблення науково обґрунтованої системи цілей. Саме цілі визначають напрями розвитку, структуру ресурсів, конфігурацію інтеграційних зв'язків та критерії оцінювання результатів.

При цьому цілепокладання не може розглядатися як формальний етап планування. Воно повинно базуватися на системному аналізі внутрішніх можливостей та факторів зовнішнього середовища.

Однією з ключових закономірностей формування цілей є їх залежність від внутрішніх і зовнішніх факторів. Саме їх взаємодія визначає реалістичність, масштаб і строки досягнення стратегічних орієнтирів.

Для агропродовольчого комплексу до зовнішніх факторів належать ринкова кон'юнктура, конкуренція, державна політика, технологічні зміни, інфраструктурні умови, поведінка споживачів та інші параметри середовища. До внутрішніх — ресурсний потенціал, структура виробництва, управлінські компетентності, фінансові можливості, технологічний рівень та характер взаємодії між учасниками.

Узагальнений вплив зовнішнього середовища та основних суб'єктів ринку на підприємства агропродовольчого комплексу доцільно представити на рис. 3.2.

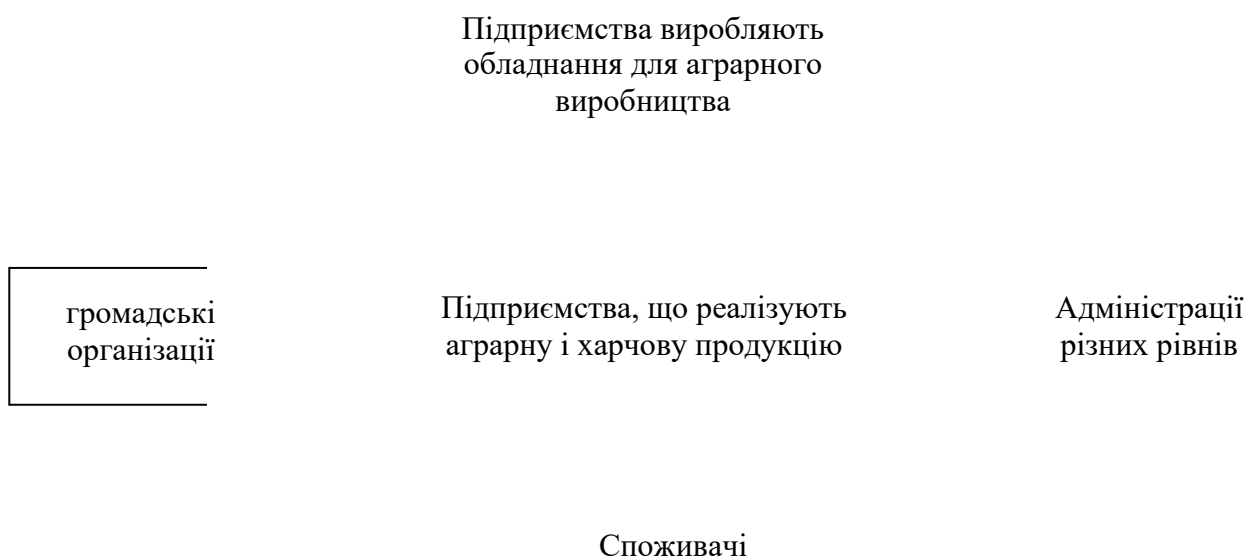


Рис. 3.2. Вплив зовнішнього середовища і основних суб'єктів аграрного бізнесу

Серед основних закономірностей, що визначають процеси цілепокладання в агропродовольчій сфері, доцільно виокремити тісний

взаємозв'язок між управлінням соціально-економічним розвитком держави, її регіонів та агропродовольчого комплексу. Такий взаємозв'язок означає, що стратегічні орієнтири розвитку агропродовольчої сфери не можуть формуватися ізольовано від загальнодержавних і регіональних пріоритетів, а повинні бути узгоджені з ними за ресурсними, інвестиційними, соціальними та інфраструктурними параметрами.

Конкретним проявом цієї закономірності є взаємоузгодження цілей соціально-економічного розвитку територіально-адміністративних утворень різного рівня та цілей розвитку агропродовольчого комплексу. Національні пріоритети визначають загальні рамки продовольчої, інвестиційної та інноваційної політики, регіональний рівень конкретизує їх з урахуванням ресурсного потенціалу території, а суб'єкти агропродовольчого комплексу трансформують відповідні орієнтири у власні стратегії, програми та проекти.

Реалізація цілей розвитку агропродовольчого комплексу значною мірою залежить від вибору адекватних форм інтеграції та організації диверсифікованих бізнес-структур. Саме організаційна конфігурація взаємодії визначає, наскільки ефективно можуть бути поєднані ресурси, компетентності, технології, фінансові можливості та ринкові зв'язки різних учасників.

Тривалий час одним із найбільш поширених способів розширення бізнесу вважалося поєднання базових компетентностей шляхом злиттів і поглинань. Такий підхід дозволяє швидко встановити корпоративний контроль, концентрувати активи та централізувати управління. Водночас у сучасних умовах під впливом високої невизначеності, капіталомісткості угод, регуляторних обмежень та потреби в більшій гнучкості роль жорстких форм корпоративної інтеграції доповнюється розвитком м'якших форм довгострокової кооперації.

Однією з таких форм є стратегічний альянс. У широкому розумінні до стратегічних альянсів можуть належати функціональні угоди щодо спільних науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, розвитку виробництва,

удосконалення продукції, маркетингу, логістики, виходу на нові ринки, а також консорціуми та інші форми координації.

Стратегічний альянс доцільно трактувати як довгострокову угоду про кооперацію двох або більше юридично незалежних суб'єктів господарювання для досягнення погоджених стратегічних цілей на основі спільного використання взаємодоповнюючих ресурсів, компетентностей та можливостей.

Суттєвою характеристикою стратегічного альянсу є те, що його учасники, як правило, не втрачають юридичної самостійності. На відміну від злиття або поглинання, альянс не обов'язково передбачає створення єдиної корпоративної структури або передачу контролю одному із партнерів.

Саме тому стратегічний альянс характеризується вищим рівнем організаційної гнучкості. Його учасники можуть об'єднувати лише ті функції та ресурси, які необхідні для реалізації конкретного спільного завдання, зберігаючи самостійність за іншими напрямками діяльності.

Такий союз може об'єднувати підприємства, що працюють у суміжних або навіть достатньо віддалених видах діяльності, якщо їх технології, знання, канали збуту або компетентності мають взаємодоповнюючий характер. Альянси можуть укладатися між виробниками та постачальниками, виробниками й переробниками, науковими установами та бізнесом, а в окремих випадках — навіть між конкурентами для реалізації спільних проєктів.

При цьому учасники стратегічного альянсу зберігають власні стратегічні цілі, корпоративну культуру та значну частину внутрішніх управлінських процедур. Їх взаємодія ґрунтується не на повній уніфікації, а на вибірковій координації тих сфер, де спільна діяльність формує додаткову цінність.

Однією з головних переваг альянсів є можливість селективного оновлення бази знань і компетентностей підприємств. Поєднання різних технологічних, управлінських, маркетингових та інтелектуальних ресурсів створює передумови для виникнення нових компетентностей, продуктів і напрямів бізнесу.

Особливо важливим є те, що стратегічні альянси можуть поєднувати не лише суб'єктів реального сектору, а й організації, що продукують знання: науково-дослідні установи, університети, лабораторії, інноваційні центри та інші елементи науково-освітньої інфраструктури.

Це істотно зменшує значення жорстких галузевих меж, оскільки інновації все частіше виникають на перетині різних видів діяльності та технологій. У результаті стратегічний альянс може виступати ефективним механізмом міжгалузевої інтеграції.

Для агропродовольчої сфери стратегічні альянси є особливо перспективними, оскільки дозволяють об'єднувати виробників сировини, переробні підприємства, постачальників технологій, логістичні структури, фінансові установи, наукові організації та торговельні мережі без необхідності повного корпоративного об'єднання.

Особливого значення розвиток інтеграційних структур і стратегічних альянсів має для України, де агропродовольча сфера відіграє вагомий роль у формуванні зайнятості, експортних надходжень, продовольчої безпеки та регіонального розвитку.

Зовнішні зміни на світових агропродовольчих ринках безпосередньо впливають на внутрішню економіку через динаміку експорту, імпорту, валютних надходжень, виробничих витрат та інвестиційної активності.

Не менш важливим фактором є динаміка внутрішніх цін на продовольство. Їх зміна впливає не лише на результати діяльності підприємств, а й на реальні доходи населення, структуру споживчого попиту та соціально-економічну стабільність.

Тому стратегічне управління агропродовольчою сферою повинно забезпечувати баланс між економічними інтересами виробників, доступністю продовольства для населення, конкурентоспроможністю підприємств і стійкістю внутрішнього ринку.

Існуюча система державного регулювання агропродовольчої сфери може виступати основою для подальшого розвитку більш комплексного механізму

стратегічного управління. Важливим завданням є не стільки створення абсолютно нової системи, скільки підвищення узгодженості вже наявних регуляторних, інвестиційних, податкових та інституційних інструментів.

До основних складових такого механізму доцільно віднести:

регулювання відносин природокористування та раціонального використання земельних ресурсів;

інструменти договірної регулювання спільного використання ресурсів і реалізації інвестиційних проєктів;

державне регулювання та стимулювання інвестиційних процесів;

податкові та фінансово-кредитні інструменти підтримки;

розвиток виробничої, логістичної та інформаційної інфраструктури;

підтримку інноваційної діяльності та технологічної модернізації.

Важливим напрямом стратегічного управління агропродовольчим комплексом та окремими підприємствами є оцінювання власного науково-технологічного потенціалу. Без розуміння наявних компетентностей, технологічних можливостей, кадрового потенціалу та здатності до освоєння інновацій формування реалістичної довгострокової стратегії є неможливим.

У сучасних умовах не менш важливим напрямом виступає формування стратегії маркетингової взаємодії із зовнішнім середовищем.

На відміну від традиційного маркетингу окремої угоди, маркетинг взаємодії орієнтується на формування довгострокових відносин між партнерами, повторюваність операцій, взаємну адаптацію та накопичення довіри.

Для агропродовольчих підприємств це особливо актуально у взаємовідносинах із постачальниками ресурсів, виробниками сировини, переробниками, логістичними структурами та торговельними мережами.

Довгостроковість взаємодії дозволяє скорочувати витрати на постійний пошук нових контрагентів, переговори, контроль виконання договорів та вирішення конфліктів, тобто сприяє зниженню трансакційних витрат.

У межах стратегічного альянсу маркетинг взаємодії забезпечує перехід від епізодичних ринкових угод до стійкої системи координації економічних інтересів, де партнери зацікавлені не лише в результаті окремої операції, а й у довгостроковій ефективності співпраці.

Це обумовлює необхідність формування механізму маркетингової взаємодії підприємства з партнерами, який поєднує економічні стимули, інформаційний обмін, координацію дій, моніторинг результатів і коригування параметрів співробітництва.

Для оцінювання стану та розвитку таких мережових взаємодій доцільно використовувати систему параметрів, що характеризують не лише кількість зв'язків, а й їх якість.

До основних параметрів мережі доцільно віднести ступінь централізації, тісноту та силу зв'язків.

Ступінь централізації мережі характеризує, наскільки управлінські та координаційні функції концентруються в окремому центрі або розподіляються між учасниками. Для його оцінювання може використовуватися відповідний коефіцієнт структурованості або інший формалізований показник.

Тіснота зв'язків відображає кількісну інтенсивність взаємодії між учасниками: частоту операцій, обсяг спільних інвестицій, частку взаємних поставок, тривалість співробітництва або інші параметри.

Сила зв'язку характеризує якісну сторону взаємовідносин і відображає ступінь взаємної залежності, довіри, стратегічної значущості партнера та можливості впливу на поведінку інших елементів мережі.

При цьому доцільно уточнити, що рентабельність інвестицій не є безпосереднім показником тісноти зв'язків, а радше може використовуватися для оцінювання економічної результативності мережевої взаємодії. Тому в сучасній редакції методики показники структури мережі доцільно відокремлювати від показників її економічної ефективності.

Еволюція мережевої взаємодії може відбуватися від простих короткострокових контактів до стабільного партнерства, а надалі — до стратегічного альянсу або іншої форми інтеграції.

На початковому етапі домінують епізодичні ринкові операції, для яких характерні низька взаємозалежність і мінімальний обсяг спільного планування.

На наступному етапі формуються регулярні договірні відносини, зростає повторюваність операцій та інформаційний обмін.

Подальший розвиток призводить до партнерської взаємодії, у межах якої учасники погоджують окремі виробничі, інвестиційні або маркетингові рішення.

На найбільш зрілому етапі може виникати стратегічний альянс, що передбачає спільне довгострокове планування, обмін компетентностями, координацію інновацій та реалізацію спільних проєктів.

Таким чином, розвиток мережі супроводжується поступовим посиленням тісноти та сили зв'язків, збільшенням обсягу спільно використовуваних ресурсів і переходом від координації окремих операцій до узгодження стратегічних рішень.

Основні етапи розвитку мережі та відповідні параметри мережевої взаємодії доцільно систематизувати у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Етапи розвитку мережі і параметри мережевої взаємодії

Етапи розвитку мережі Параметри мережевої взаємодії	S1 (бізнес-мережа)	S2 (мережа партнерських відносин)	S3 (мережа маркетингової взаємодії)
Ступінь централізації мережі, влада фірми	$K_{стр} < 0,35$	$0,35 < K_{стр} < 0,65$	$K_{стр} > 0,65$
Сила зв'язку у відносинах «фірма-постачальник»	Рівень довіри низький	Рівень довіри середнього високого	Рівень довіри високий
Тіснота зв'язку у відносинах «фірма-постачальник»	$PI < 0$	$PI = 0$	$PI > 0$

Завдяки застосуванню механізму маркетингової взаємодії підприємства з постачальниками та іншими учасниками мережі формується спільне розуміння того, що результативність кожного окремого суб'єкта безпосередньо пов'язана з ефективністю функціонування всієї системи партнерських відносин. За таких умов постачальники, підприємство, споживачі та інші зацікавлені сторони усвідомлюють економічну доцільність довгострокової співпраці та необхідність інвестування у розвиток взаємних зв'язків.

Це означає поступовий перехід від окремих короткострокових угод до стійкої мережі взаємодії «постачальник → підприємство → клієнт», у межах якої створення цінності відбувається не ізольовано, а в результаті координації дій усіх учасників.

У такій системі підприємство вже не може оцінювати результати власної діяльності незалежно від результатів партнерів. Надійність постачальника, стабільність поставок, якість сировини, рівень сервісу, інформаційна відкритість та здатність до спільного вирішення проблем безпосередньо впливають на виробничі витрати, якість кінцевої продукції, строки виконання замовлень і рівень задоволеності споживачів.

У свою чергу, для постачальника ефективність співпраці визначається стабільністю замовлень, прогнозованістю попиту, своєчасністю розрахунків, можливістю довгострокового планування та доступом до інформації про потреби підприємства.

Отже, в межах маркетингу взаємодії економічний результат формується як спільний ефект мережевої координації, а не як сума ізольованих результатів окремих учасників.

Це створює підстави для переходу від традиційного оцінювання ефективності окремих операцій до комплексного оцінювання механізму маркетингової взаємодії підприємства з постачальником.

Запропоновану систему показників доцільно формувати таким чином, щоб вона відображала не лише фінансово-економічні результати співробітництва, а й якісні характеристики відносин між партнерами.

У зв'язку з цим доцільно виокремити два взаємопов'язані блоки показників: економічної ефективності та соціальної ефективності.

Блок показників економічної ефективності повинен характеризувати безпосередні економічні результати взаємодії підприємства з постачальником. До нього доцільно включити: зниження закупівельних і логістичних витрат; скорочення трансакційних витрат; зменшення витрат на пошук і зміну контрагентів; стабільність цін і умов постачання; рівень рентабельності взаємодії; ефективність спільних інвестицій; скорочення виробничих простоїв; рівень оборотності запасів; економічний ефект від підвищення якості ресурсів; приріст доходу або маржинального результату внаслідок довгострокової співпраці.

При цьому важливо, щоб оцінювання економічної ефективності здійснювалося не лише з позиції підприємства-покупця, а й з урахуванням результатів постачальника. Саме взаємна економічна зацікавленість забезпечує сталість відносин у довгостроковій перспективі.

Блок показників соціальної ефективності повинен відображати якість партнерських відносин і поведінкові характеристики учасників мережі. До нього доцільно віднести: рівень довіри між партнерами; ступінь задоволеності співпрацею; стабільність договірних відносин; готовність до продовження партнерства; рівень інформаційної відкритості; оперативність вирішення конфліктних ситуацій; ступінь узгодженості інтересів; взаємну репутаційну надійність; готовність до спільного інвестування; рівень залученості партнерів у спільне планування та прийняття рішень.

Таким чином, соціальна ефективність відображає не фінансовий результат як такий, а якість взаємодії, яка формує передумови для отримання економічного ефекту в майбутньому.

Доцільно також підкреслити взаємозалежність цих двох блоків. Високий рівень довіри, стабільність партнерства та інформаційна відкритість сприяють зменшенню витрат на контроль і переговори, а отже, позитивно впливають на

економічні результати. І навпаки, стабільний економічний ефект від співпраці підсилює зацікавленість партнерів у збереженні та поглибленні відносин.

Отже, оцінювання механізму маркетингової взаємодії доцільно здійснювати не за одним інтегральним фінансовим показником, а на основі комплексної системи економічних і соціальних індикаторів, які дозволяють оцінити як поточну результативність, так і потенціал довгострокового розвитку партнерських відносин.

Узагальнену систему показників оцінювання ефективності механізму маркетингової взаємодії підприємства з постачальником доцільно представити на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Показники ефективності механізму маркетингової взаємодії фірми і постачальника

З викладеного випливає, що механізм маркетингової взаємодії може бути результативно використаний у процесі розвитку агропродовольчого комплексу України, насамперед у межах таких відносно м'яких форм інтеграції, як кластери та стратегічні альянси. На відміну від жорстких корпоративних об'єднань, вони дозволяють забезпечувати координацію господарської діяльності, спільне використання окремих ресурсів, обмін інформацією та

компетентностями без втрати юридичної й значною мірою економічної самостійності учасників.

Поєднання кластерної організації з механізмами маркетингу взаємодії створює передумови для формування довгострокових партнерських зв'язків між виробниками аграрної сировини, переробними підприємствами, постачальниками ресурсів, логістичними структурами, торговельними організаціями, науковими установами та іншими учасниками агропродовольчого ланцюга. За таких умов конкурентоспроможність формується не лише на рівні окремого підприємства, а й у межах усієї мережі взаємопов'язаних суб'єктів.

Важливе значення кластерів і стратегічних альянсів полягає також у їх здатності впливати на просторові параметри соціально-економічного розвитку. Концентрація взаємопов'язаних видів діяльності на певній території сприяє активізації підприємництва, формуванню попиту на трудові ресурси, розвитку виробничої та сервісної інфраструктури, залученню інвестицій і поширенню інновацій.

Тому кластерний підхід доцільно розглядати не як механізм механічного вирівнювання показників розвитку різних територій, а як інструмент мобілізації їх внутрішнього потенціалу. Його призначення полягає у створенні умов, за яких територія отримує додаткові стимули для підприємницької активності, інвестицій, формування нових виробництв і розвитку суміжних видів економічної діяльності.

Узагальнення міжнародного та вітчизняного досвіду дає підстави пов'язувати використання кластерних моделей із можливістю зменшення надмірних територіальних диспропорцій через активізацію локальних виробничих, інноваційних та інституційних ресурсів. Кластеризація забезпечує концентрацію взаємодоповнюючих суб'єктів і створює середовище, у якому економічні переваги одного учасника можуть поширюватися на інших через кооперацію, обмін знаннями, формування спільної інфраструктури та появу нових спеціалізованих підприємств.

Важливою теоретичною основою такого підходу є кластерна концепція М. Портера, відповідно до якої географічна концентрація взаємопов'язаних підприємств та організацій сприяє не тільки підвищенню продуктивності вже діючих компаній, а й виникненню нових підприємств у суміжних, постачальницьких і споживчих видах діяльності [131].

Саме цей ефект має принципове значення для агропродовольчої сфери, оскільки навколо ядра кластера можуть поступово розвиватися постачальники матеріально-технічних ресурсів, підприємства з виробництва кормів, переробні потужності, лабораторні та ветеринарні служби, транспортно-логістичні оператори, торговельні структури, освітні й наукові установи.

У контексті Харківської області застосування кластерних технологій доцільно розглядати як один із напрямів відновлення та структурної модернізації регіонального агропродовольчого комплексу. Формування територіального агропродовольчого кластера може сприяти більш повному використанню наявної ресурсної бази, відновленню господарських зв'язків, створенню нових каналів кооперації між виробниками та переробниками, а також інтеграції наукового, освітнього й виробничого потенціалу регіону.

При цьому метою кластеризації має бути не формальне об'єднання максимальної кількості підприємств у межах певної території, а створення стійкої системи взаємодії економічно зацікавлених учасників, спроможної генерувати додаткові конкурентні переваги.

Така система повинна базуватися на принципах добровільності участі, економічної взаємовигоди, відкритості для нових учасників, довгостроковості партнерських відносин, інформаційного обміну та спільної зацікавленості у результатах розвитку території.

Кластерний механізм також може сприяти залученню до економічної діяльності малих і середніх підприємств, для яких самостійний вихід на великі ринки, доступ до сучасних технологій, лабораторної інфраструктури, фінансування або маркетингових каналів часто є ускладненим. У межах кластера частина таких функцій може реалізовуватися спільно, що дозволяє

зменшувати індивідуальні витрати та підвищувати конкурентоспроможність учасників.

Особливу роль у цьому процесі відіграє кластерне ядро, навколо якого концентруються основні технологічні, виробничі та комерційні зв'язки. Таким ядром може виступати велике переробне підприємство, група аграрних товаровиробників, інтегрована структура або сукупність декількох ключових учасників, які забезпечують стійкість основного ланцюга створення вартості.

Водночас надмірна залежність кластера від одного підприємства не є бажаною. Для забезпечення його довгострокової стійкості необхідно формувати мережеву структуру взаємозв'язків, у межах якої функціонування системи не залежить критично від одного суб'єкта, а координація забезпечується сукупністю виробничих, інформаційних, інвестиційних і контрактних механізмів.

З позиції регіонального розвитку кластеризація може забезпечувати мультиплікативний ефект: створення або модернізація одного виробництва формує додатковий попит на сировину, послуги, транспорт, обладнання, консультаційне забезпечення та кваліфіковану працю, що, у свою чергу, стимулює розвиток пов'язаних видів діяльності.

Одночасно з економічним ефектом виникають передумови для одержання соціального ефекту, який проявляється у створенні робочих місць, розвитку професійних компетентностей, формуванні попиту на освітні послуги та підвищенні економічної активності територіальних громад.

Таким чином, кластеризацію доцільно розглядати як інструмент ендогенного розвитку території, за якого економічне зростання забезпечується не лише зовнішнім фінансуванням або адміністративним перерозподілом ресурсів, а передусім ефективнішим поєднанням і використанням внутрішнього виробничого, трудового, інтелектуального та інституційного потенціалу.

У цьому контексті територіальний агропродовольчий кластер Харківської області може виконувати одночасно декілька функцій: інтеграційну — через формування стійких зв'язків між учасниками; інвестиційну — через

консолідацію ресурсів для спільних проєктів; інноваційну — через взаємодію бізнесу з наукою та освітою; маркетингову — через узгодження ринкової поведінки й розвиток каналів збуту; соціальну — через підтримку зайнятості та розвитку територій.

При цьому маркетинг взаємодії має стати одним із ключових механізмів внутрішньої координації кластера. Він забезпечує перехід від короткострокової логіки окремої операції до системи довгострокових відносин, у якій учасники розглядають власну ефективність у взаємозв'язку з результатами партнерів.

Таким чином, використання кластерних технологій і стратегічних альянсів в агропродовольчій сфері доцільно розглядати не лише як спосіб інтеграції окремих господарюючих суб'єктів, а як елемент стратегічного управління регіональним розвитком. Для Харківської області така модель може сприяти активізації підприємницької діяльності, відновленню та модернізації виробничих зв'язків, розвитку суміжних видів діяльності й формуванню довгострокових конкурентних переваг регіонального агропродовольчого комплексу.

3.2. Механізми розвитку інтеграційних зв'язків підприємств агропродовольчої сфери

Міжрегіональні економічні зв'язки виконують важливу інтегруючу функцію в економічній системі держави, оскільки забезпечують взаємодію територіально розосереджених регіональних господарських комплексів та сприяють формуванню єдиного національного ринкового простору. Особливого значення такі зв'язки набувають у межах агропродовольчого комплексу, де виробництво сільськогосподарської сировини, її переробка, логістика та реалізація часто просторово розмежовані між різними регіонами.

Порушення сталих внутрішньорегіональних і міжрегіональних господарських зв'язків призводить до просторової фрагментації економічної

системи, послаблення кооперації між виробниками та переробниками, збільшення логістичних витрат і зростання залежності окремих регіонів від зовнішніх постачальників продукції або ресурсів.

Для агропродовольчого комплексу просторовий аспект має особливе значення, оскільки сільське господарство безпосередньо залежить від природно-кліматичних, земельних, демографічних і соціально-економічних характеристик конкретної території. Саме тому ефективність функціонування агропродовольчої системи значною мірою визначається раціональністю територіальної організації виробництва та інтенсивністю міжрегіонального обміну.

Від розвитку міжрегіональних зв'язків залежить забезпечення переробної промисловості сировиною, продовольче забезпечення населення, завантаження виробничих потужностей та стійкість продовольчої системи держави. У цьому процесі об'єктивно поєднуються ринкові механізми координації та інструменти державного регулювання.

Сучасні міжрегіональні взаємодії дедалі частіше включають не тільки товарні потоки, а й інвестиційні, інформаційні, технологічні та кадрові зв'язки. Регіони можуть безпосередньо взаємодіяти з фінансовими установами, інвесторами, логістичними операторами, науковими центрами та іншими суб'єктами, формуючи нові організаційні моделі економічного співробітництва.

Розвиток таких зв'язків створює можливості для посилення інтеграційних процесів між підприємствами різних регіонів і водночас формує нове конкурентне середовище, у межах якого господарюючі суб'єкти змагаються за доступ до ресурсів, інвестицій, технологій і ринків збуту.

Тому дослідження закономірностей міжрегіональної взаємодії є важливим не тільки з теоретичної, а й із практичної точки зору, оскільки без розуміння структури таких зв'язків складно формувати ефективні стратегії регіонального розвитку та інтеграції агропродовольчих систем.

Одним із ключових завдань регіональної економічної політики є забезпечення сталого розвитку на основі ефективного використання

внутрішнього ресурсного потенціалу та розширення міжрегіональної кооперації. У цьому контексті формування конкурентоспроможного агропродовольчого комплексу виступає важливою передумовою економічної стійкості регіонів та продовольчої безпеки держави.

Національна економіка фактично являє собою систему взаємопов'язаних регіональних виробництв і ринків, які, попри адміністративну відокремленість, функціонують у межах єдиного економічного простору. Саме тому розвиток агропродовольчого комплексу потребує поглиблення горизонтальних і вертикальних зв'язків як усередині регіонів, так і між ними.

Значення просторового підходу до дослідження агропродовольчих систем посилюється також у зв'язку з розвитком регіонального управління, місцевого самоврядування та територіальних громад, які дедалі активніше впливають на формування інвестиційного середовища, інфраструктури та умов господарської діяльності.

Агропродовольчий комплекс доцільно розглядати як органічну сукупність взаємопов'язаних видів економічної діяльності, які об'єднані спільною функціональною метою та розвиваються з урахуванням природних, економічних і соціальних характеристик конкретної території.

Його інтегруючим ядром виступає продовольчий ланцюг, який охоплює виробництво сільськогосподарської продукції, її первинну обробку, переробку, логістику, торгівлю та кінцеве споживання. Саме через цей ланцюг забезпечується задоволення базових продовольчих потреб населення та формуються основні економічні зв'язки між учасниками комплексу.

У сучасних умовах дедалі більшого значення для розвитку міжрегіональних зв'язків набувають людський капітал, науково-освітній потенціал, інновації та інформаційні ресурси. Від рівня їх розвитку залежить здатність регіонів не лише виробляти сировину, а й створювати продукцію з вищою доданою вартістю.

До факторів, що позитивно впливають на розвиток регіонального АПК, доцільно віднести наявність природно-ресурсного потенціалу, сформованої

виробничої бази, наукових і освітніх компетентностей, внутрішнього попиту та можливостей розвитку виробництва якісної й безпечної продукції. Серед стримувальних факторів необхідно виокремити фрагментарність інституційної взаємодії, недостатню координацію між наукою та бізнесом, кадрові обмеження й нерівномірність інфраструктурного забезпечення.

Особливої актуальності набуває проблема розвитку внутрішньогосподарських, міжгалузевих та міжрегіональних зв'язків у ринкових умовах. Потреба у відновленні цілісності економічного простору об'єктивно стимулює виникнення нових форм інтеграції.

До основних напрямів такої інтеграції можна віднести: міжрегіональні договори та програми економічного співробітництва; партнерські відносини між підприємствами різних регіонів; розвиток транскордонного економічного співробітництва; формування міжрегіональних асоціацій та кластерних об'єднань; координацію інвестиційних, логістичних та інноваційних проєктів.

У вихідному тексті відповідні напрями також пов'язуються з двосторонніми договорами, торговельно-економічними угодами та створенням асоціацій міжрегіонального розвитку.

Пріоритетними завданнями розвитку агропродовольчого комплексу доцільно визначити підвищення впізнаваності регіональних виробників, розширення доступу до внутрішніх і зовнішніх ринків, стимулювання інвестицій у модернізацію виробництва, розвиток інфраструктури та інтеграцію малих і середніх підприємств у загальні ланцюги створення вартості.

Важливим інструментом реалізації цих завдань є розвиток мережі логістичних і розподільчих центрів, які можуть забезпечувати концентрацію, зберігання, сортування, переробку та транспортування агропродовольчої продукції.

Для посилення ринкових позицій регіональних виробників доцільними є також спільне просування продукції, участь у національних і міжнародних виставкових заходах та розвиток колективних регіональних або кластерних брендів.

Разом із тим розвиток міжрегіональних економічних зв'язків безпосередньо залежить від просторової організації сільського господарства.

Вихідний текст значною мірою був прив'язаний до поділу України на умовні Північ і Південь та містив низку застарілих узагальнень щодо просторової диференціації сільського господарства. Для сучасної редакції доцільніше акцентувати увагу не на такому поділі, а на нерівномірності доступу регіонів до виробничих ресурсів, логістики, ринків, трудового потенціалу та інфраструктури.

Однією з ключових тенденцій залишається концентрація економічної активності навколо великих міст і транспортно-логістичних вузлів. Це сприяє розвитку агропродовольчого виробництва на територіях із кращим доступом до споживачів, інфраструктури, фінансів та кваліфікованої робочої сили.

Одночасно периферійні сільські території можуть стикатися з відтоком населення, дефіцитом трудових ресурсів, обмеженим доступом до інвестицій та слабшою інфраструктурою. У вихідному матеріалі ці проблеми також пов'язуються з поляризацією сільського простору та посиленням центрально-периферійних відмінностей.

Для Харківської області просторова організація агропродовольчого виробництва в сучасних умовах додатково визначається безпековою ситуацією, доступністю земельних ресурсів, станом транспортної та енергетичної інфраструктури, можливостями відновлення пошкоджених виробничих потужностей та кадровим забезпеченням.

Саме тому стратегічне планування регіонального агропродовольчого розвитку має враховувати не лише природні й ринкові фактори, а й просторову доступність ресурсів та різний рівень ризиків територій.

Істотне значення має також проблема втрати людського капіталу через міграційні процеси. Для сільських територій дефіцит кваліфікованих працівників може стати не менш серйозним обмеженням, ніж нестача фінансових або матеріально-технічних ресурсів.

Отже, модернізація агропродовольчої сфери повинна поєднуватися з політикою просторового розвитку, спрямованою на зменшення критичних територіальних диспропорцій і формування стійких внутрішньо- та міжрегіональних господарських зв'язків. Саме така проблема акцентована й у вихідному тексті.

У традиційній моделі ці елементи можуть функціонувати відокремлено, однак підвищення ефективності системи потребує їх більш тісної координації та інтеграції в агрофірмах, корпоративних системах, стратегічних альянсах або кластерах.

Подальший розвиток агропродовольчого комплексу потребує довгострокової стратегії, яка повинна орієнтуватися не лише на збільшення обсягів виробництва, а й на підвищення стійкості, технологічності та конкурентоспроможності.

До ключових стратегічних цілей доцільно віднести: сталий розвиток сільських територій; підвищення зайнятості та якості життя населення; модернізацію виробничої бази; підвищення конкурентоспроможності агропродовольчої продукції; розвиток пріоритетних підгалузей; збереження та відтворення земельних і природних ресурсів.

У сучасних умовах до цього переліку необхідно додати відновлення виробничої й логістичної інфраструктури, підвищення енергетичної стійкості, цифровізацію, адаптацію до безпекових ризиків та розвиток інтеграційних форм взаємодії.

Водночас прогностичні твердження вихідного тексту щодо автоматичного зростання виробництва та інвестицій не слід переносити до сучасної редакції без відповідної статистичної перевірки. Їх доцільніше трансформувати у стратегічні орієнтири, а не подавати як гарантовані тенденції.

Окремим напрямом модернізації є оновлення матеріально-технічної бази. При цьому необхідно орієнтуватися не лише на кількісне відновлення парку машин, а на впровадження енергоефективної, ресурсозберігаючої, автоматизованої та цифрово керованої техніки.

У міру посилення ролі агропродовольчої сфери зростає значення управління міжрегіональними зв'язками як системою кооперації регіонів у межах єдиного економічного простору держави.

Одним із перспективних напрямів такого розвитку є формування спеціалізованих регіональних систем розширеного відтворення, що дозволяють поєднувати виробництво, переробку, інфраструктуру, інвестиції та збут у межах стійких міжрегіональних зв'язків.

Для просування продукції місцевих виробників важливими є формування міжрегіональних каналів збуту, розвиток електронних торговельних платформ, логістичних мереж та партнерських програм між регіонами.

В організаційному аспекті подальший розвиток агропромислового виробництва значною мірою залежить від інтеграції технологічно та економічно пов'язаних учасників бізнесу.

Однією з найбільш перспективних форм мобілізації інтеграційних переваг виступають кластери, які об'єднують підприємства та пов'язані з ними організації таким чином, щоб конкурентні переваги одного учасника сприяли зростанню конкурентоспроможності інших.

Кластерний підхід доцільно розглядати не просто як одну з технологій управління галуззю, а як механізм координації регіональної агропродовольчої екосистеми, що поєднує виробничі, наукові, інвестиційні, логістичні та соціальні зв'язки.

Вихідний текст акцентував особливе значення такого підходу для Півдня України. У межах поточного дослідження цю логіку доцільно перенести на Харківську область, де кластерні моделі можуть використовуватися для відновлення коопераційних зв'язків, розвитку переробки, залучення науки й освіти та формування нових ланцюгів створення вартості.

Для агропродовольчих кластерів характерні такі властивості, як поліцентричність, узгодженість напрямів розвитку та синергетичний ефект. У вихідному матеріалі вони також визначаються як ключові ознаки складних кластерних систем.

Поліцентричність означає наявність декількох організацій-лідерів або функціональних центрів, що дозволяє уникнути надмірної залежності кластера від одного підприємства.

Узгодженість розвитку передбачає формування спільного стратегічного вектора учасників за збереження їх господарської самостійності.

Синергетичний ефект виникає внаслідок підвищення рівня інтегрованості, взаємного використання ресурсів і формування нових властивостей системи, яких окремі підприємства не мають.

Разом із тим термін «полікластерна структура» доцільно використовувати обережно. У сучасному трактуванні більш точним є поняття мережі взаємопов'язаних або спеціалізованих кластерів, що взаємодіють між собою та можуть одночасно конкурувати за ресурси, інвестиції й ринки.

Для агропродовольчої сфери така модель може передбачати взаємодію кластерів рослинництва, тваринництва, харчової переробки, логістики, біоенергетики та інших напрямів.

Процес формування відповідного агропродовольчого кластерного утворення доцільно реалізовувати поетапно. Вихідний текст пропонує логіку, що включає формування образу майбутнього стану, аналіз існуючої системи, проєктування нової конфігурації та її впровадження.

Таким чином, розвиток міжрегіональних економічних зв'язків слід розглядати як важливу складову стратегічного управління агропродовольчим комплексом, що забезпечує поглиблення територіальної спеціалізації, кооперації та інтеграції.

Для Харківської області одним із перспективних напрямів такого розвитку може виступати формування мережевої кластерної моделі агропродовольчого комплексу, яка поєднуватиме товаровиробників, підприємства переробки, логістичні структури, фінансові установи, наукові й освітні організації та органи публічного управління. Такий підхід створює передумови для відновлення господарських зв'язків, мобілізації внутрішніх

ресурсів регіону, формування нових ланцюгів створення вартості та підвищення стійкості регіональної агропродовольчої системи.

ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ ІНТЕГРАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ			
ЗОВНІШНІ		ВНУТРІШНІ	
Інституційні	ринкової кон'юнктури	Техніко-економічні	Виробничо-економічні
Економія на транзакційних витратах, рішення інформаційної асиметрії, альтернативні механізми забезпечення	Нівелювання впливу значних коливань цін на сировину, стратегічна стабільність, конкуренто-	Синергія, наявність виробничо- технологічних зв'язків, послідов- ність стадій обробки сировини, взаємодоповнюючих спеціалізацій	Економія, обумовлена ефектом масштабу, структурою та специфікою виробничих, управлінських і комерційних витрат
Науково-технічні	Аграрна політика	Фінансово- інвестиційні	Економіко-географічні
Зміна техно- логічних складових виробничого про- цесу на основі постійного проце- су впровадження інновацій	Використання законодавчих ініціатив державних органів різного рівня	Внутрішній інвестиційний потенціал, достатність величини власних оборотних коштів	Близькість розташування суміжних виробництв, територіальна структура господарюючих суб'єктів в кластері, масштаб і ступінь концентрації виробництва

Рис. 3.6. Фактори ефективності процесів інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу

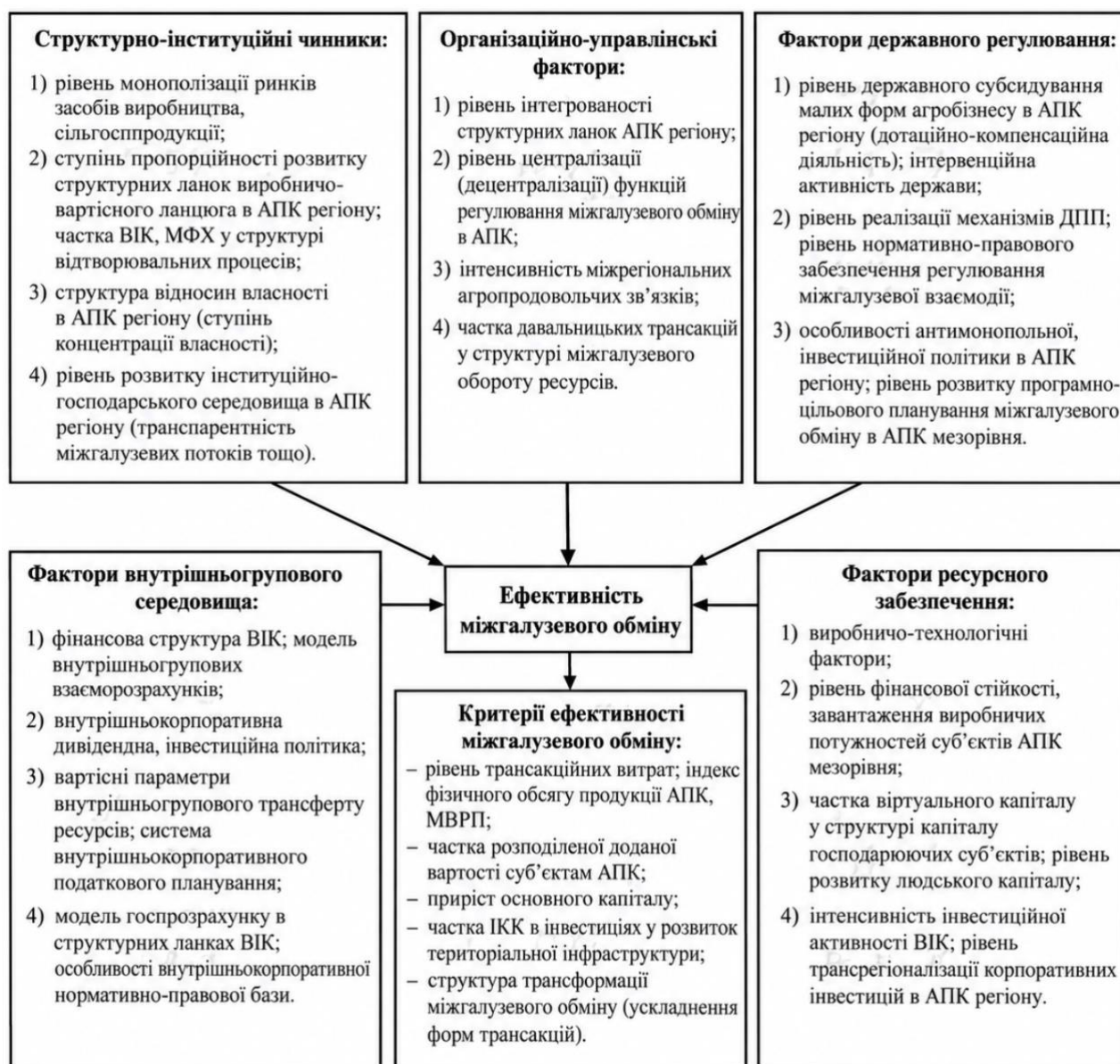


Рис. 3.7. Структура ключових факторів, що детермінують рівень еквівалентності міжгалузевого обміну в АПК мезорівня

Серед виділених груп факторів визначальне значення для формування параметрів міжгалузевого обміну мають структурно-інституційні чинники, оскільки саме вони задають базові пропорції функціонування регіонального агропродовольчого комплексу, співвідношення різних форм господарювання, структуру власності, рівень концентрації економічної влади та характер розподілу доданої вартості між окремими ланками виробничо-вартісного ланцюга.

До ключових проявів впливу цієї групи факторів слід віднести конкурентні позиції окремих учасників агропродовольчого ринку, рівень домінування переробних і посередницьких структур, співвідношення корпоративного сектору та малих і середніх форм агробізнесу, а також ступінь інтегрованості господарюючих суб'єктів. Від зазначених характеристик безпосередньо залежать можливості впливу окремих учасників на формування цін, умови контрактів, розподіл доходів і пропорції міжгалузевого обміну.

Особливого значення набуває структура ринкової влади у межах виробничо-збутового ланцюга. Якщо одна зі структурних ланок — наприклад, переробна, логістична або торговельна — займає домінуюче становище, це створює передумови для перерозподілу частини створеної доданої вартості на її користь. За таких умов первинні товаровиробники можуть опинятися у слабшій переговорній позиції, що негативно впливає на їх відтворювальні можливості.

Не менш важливим фактором є співвідношення корпоративного та некорпоративного секторів. Великі інтегровані компанії, у тому числі структури з міжрегіональним характером діяльності, як правило, мають ширший доступ до фінансових ресурсів, сучасних технологій, логістичної інфраструктури та ринків збуту. Малі та середні форми агробізнесу, навпаки, часто мають менші можливості впливати на ринкові умови та потребують використання коопераційних або кластерних механізмів для посилення власних позицій.

У цьому контексті рівень інтегрованості господарюючих структур виступає одним із ключових чинників регулювання міжгалузевих пропорцій. Чим вищим є ступінь координації між виробництвом сировини, переробкою, логістикою та збутом, тим більше можливостей виникає для погодження цінових, інвестиційних та ресурсних рішень.

Разом із тим саме структурна асиметрія розвитку окремих ланок агропродовольчого комплексу може виступати однією з причин нееквівалентності міжгалузевого обміну. Йдеться про ситуацію, коли одні сегменти виробничо-вартісного ланцюга мають значно вищий рівень

капіталізації, ринкової влади, технологічного розвитку або доступу до фінансування, ніж інші.

Така асиметрія посилюється за умов незавершеності трансформації відносин власності, недостатнього розвитку конкурентного середовища, слабкості договірних механізмів та обмеженої прозорості міжгалузевих потоків.

Наслідком може бути ланцюгова реакція диспропорцій, що проявляється у скороченні інвестиційних можливостей окремих учасників, погіршенні стану ресурсної бази, зростанні технологічного відставання та зниженні результативності інструментів державної підтримки.

Отже, проблема нееквівалентного міжгалузевого обміну не зводиться лише до цінових диспропорцій. Вона має структурно-інституційний характер і пов'язана з тим, як організовані відносини власності, ринкова влада, договірна взаємодія та розподіл функцій між учасниками агропродовольчого ланцюга.

У сучасних умовах розвитку АПК України доцільно виокремлювати дві групи інтеграційних механізмів, що мають значний потенціал впливу на міжгалузевий обмін капіталом і ресурсами: корпоративні та кластерні.

Корпоративні механізми інтеграції ґрунтуються переважно на консолідації власності або корпоративного контролю над різними ланками виробничо-вартісного ланцюга. У результаті формується внутрішньогруповий економічний простір, у межах якого значна частина взаєморозрахунків і ресурсних потоків координується не виключно ринком, а внутрішніми правилами інтегрованої структури.

До основних інструментів такої координації можуть належати:

- внутрішньогрупові взаєморозрахунки;
- трансфертне ціноутворення;
- централізоване фінансове планування;
- внутрішній розподіл інвестиційних ресурсів;
- єдині стандарти закупівель і збуту;
- централізована логістика;
- внутрішні механізми перерозподілу доходів і ризиків.

Такий підхід дозволяє зменшувати трансакційні витрати, підвищувати передбачуваність ресурсних потоків та забезпечувати довгострокову координацію учасників.

Водночас корпоративна інтеграція має певні обмеження. Високий рівень централізації може призводити до зменшення самостійності окремих структурних ланок, надмірної концентрації управлінських повноважень, ускладнення внутрішньої координації та ризику трансляції помилкових управлінських рішень на всю систему.

Окремого контролю потребує і використання трансфертного ціноутворення, оскільки воно повинно забезпечувати не лише внутрішню ефективність корпоративної структури, а й прозорість розподілу результатів між її учасниками.

На відміну від корпоративної моделі, кластерні механізми вертикальної інтеграції базуються переважно не на консолідації власності, а на координації юридично самостійних суб'єктів.

До ключових інструментів кластерної взаємодії можуть належати:

- довгострокові договори;
- спільні інвестиційні проєкти;
- колективне використання інфраструктури;
- доступ до лабораторних, логістичних, інформаційних та консультаційних послуг;
- спільне просування продукції;
- кооперація у сфері наукових досліджень та інновацій;
- обмін інформацією та знаннями;
- формування спільних стандартів якості.

Перевагою кластерної моделі є збереження господарської самостійності учасників при одночасному посиленні координації між ними. Це робить кластер більш гнучкою формою інтеграції, здатною поєднувати підприємства різного масштабу, форми власності та функціонального профілю.

Кластерні механізми особливо важливі для малих і середніх підприємств, які через спільне використання ресурсів та інфраструктури можуть частково компенсувати власні обмеження щодо доступу до фінансування, технологій, ринків збуту та професійних компетентностей.

Разом із тим кластерна модель також має певні обмеження. Її ефективність значною мірою залежить від рівня довіри між учасниками, якості договірного середовища, готовності до обміну інформацією та наявності дієвого координаційного центру.

За відсутності чітко визначених правил взаємодії кластер може залишатися лише формальним об'єднанням, яке не створює реального синергетичного ефекту.

Таким чином, корпоративні й кластерні механізми мають різну природу регулювання міжгалузевого обміну.

Корпоративний механізм забезпечує координацію через власність, контроль і внутрішньогрупові правила.

Кластерний механізм — через договірні відносини, спільні інтереси, мережеву взаємодію та колективне використання ресурсів.

Корпоративна модель характеризується вищим рівнем централізації та керованості, тоді як кластерна — більшою гнучкістю, відкритістю та здатністю залучати незалежних учасників.

Для агропродовольчого комплексу регіону найбільш перспективною є не абсолютна перевага одного з механізмів, а їх раціональне поєднання залежно від характеру виробничого ланцюга, структури ринку, рівня капіталомісткості та складу учасників.

У межах Харківської області корпоративні форми можуть бути доцільними для технологічно тісно пов'язаних виробничо-переробних ланцюгів, де необхідний високий рівень централізованої координації, тоді як кластерні моделі — для ширшої мережевої взаємодії виробників, переробників, наукових установ, логістичних компаній, фінансових структур і органів публічного управління.

Отже, корпоративні та кластерні механізми вертикальної інтеграції слід розглядати як взаємодоповнюючі інструменти трансформації міжгалузевого обміну, кожен із яких має власні переваги та обмеження.

Узагальнену характеристику їх ключових можливостей, інструментів та обмежень доцільно представити у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Ключові можливості та обмеження інтеграційних механізмів
регулювання міжгалузевого обміну в АПК регіону**

Можливості інтеграційних механізмів	Обмеження інтеграційних механізмів	Умови ефективного застосування
А. Корпоративні механізми інтеграції		
1. Генерація регульованого інтраекономічного ринку; зростання керованості міжгалузевого обміну в АПК. 2. Концентрація інвестиційних ресурсів (капіталу) на основі трансформації відносин власності. 3. Стабільність міжгалузевих зв'язків на основі майнової взаємозалежності, сильного центрального агента.	1. Зростання управлінських трансакційних витрат на тлі надмірної централізації управлінських функцій, низького рівня внутрішньокорпоративної конкуренції. 2. Суб'єктивний підхід до формування інтраекономічної, фінансової структури ІКК; обмеження господарської самостійності структурних ланок ІКК. 3. Централізація фінансових ресурсів в управлінському центрі на тлі нееквівалентного розподілу доданої вартості.	1. Делегування господарської самостійності структурним ланкам ІКК. 2. Оптимізація фінансової структури ІКК. 3. Забезпечення транспарентності внутрішньогрупових потоків; впровадження міжнародних стандартів корпоративного управління.
В. Кластерні механізми інтеграції		
1. Збільшення оподатковуваної бази за рахунок локалізації центрів доходів та інвестицій в регіоні. 2. Можливість розширення суб'єктно-об'єктної структури інтеграційної взаємодії в АПК мезо-рівня. 3. Інноваційна орієнтованість міжгалузевої взаємодії; гнучка спеціалізація суб'єктів АПК регіону. 4. Можливість використання унікальних ресурсів АПК регіону на основі унікальних переваг.	1. Значна залежність від державного співфінансування кластерних проєктів. 2. Високі вимоги до рівня регіонального менеджменту кластерних ініціатив. 3. Наявність в регіоні багатьох інфраструктурних обмежень. 4. Формальний характер об'єднання (неузгодженість економічних інтересів підприємств, складових єдиного виробничо-вартісного ланцюга).	1. Наявність достатньої ресурсної бази підкомплексу (елементів спеціальної інфраструктурної). 2. Наявність інтегрованих структур з досвідом генерації міжгалузевих зв'язків (формують «ядро розвитку»); 3. Створення комплексу переваг для резидентів кластера; розробка регіональних програм залучення ІКК.

Зазначені механізми інтеграційної взаємодії спрямовані на зменшення нееквівалентності міжгалузевого обміну та пом'якшення цінових диспропорцій між окремими ланками агропродовольчого ланцюга. Їх реалізація передбачає формування контрольованих або координованих структур матеріально-технічного постачання, узгодження цінових пропорцій між

сільськогосподарською, проміжною та кінцевою продукцією, а також розвиток інституційно-господарського середовища міжгалузевого обміну.

У цьому контексті інтеграційні механізми доцільно розглядати як інструмент підвищення передбачуваності економічних взаємовідносин між виробниками сільськогосподарської продукції, постачальниками ресурсів, переробними підприємствами, логістичними та торговельними структурами. За рахунок цього зменшується залежність окремих учасників від короткострокових ринкових коливань і посилюється можливість довгострокового планування.

Агропродовольчий комплекс доцільно трактувати як виробничо-економічну систему взаємопов'язаних галузей і функціональних ланок, що беруть участь у виробництві, переробці, зберіганні, транспортуванні та реалізації продукції. Для зернового підкомплексу такими базовими елементами є виробництво зерна, його первинна доробка, зберігання, переробка, логістика та збут, поєднані спільністю економічних інтересів та єдиним ланцюгом створення вартості.

За результатами багатоаспектного аналізу взаємодії суб'єктів регіонального АПК можна виокремити низку територіально-галузових особливостей, що формують передумови нееквівалентного міжгалузевого обміну.

По-перше, істотний вплив справляє ринкова влада трансакційних і посередницьких структур, особливо на сегментах матеріально-технічного постачання та реалізації сільськогосподарської продукції. За умов обмеженої кількості каналів збуту виробники можуть опинятися у слабшій переговорній позиції щодо формування цін та умов контрактів.

По-друге, негативним чинником є обмежена ефективність регуляторних і підтримувальних механізмів, коли інструменти державної підтримки не компенсують структурних диспропорцій ринку, а взаємодія регіональних органів влади з великими інтегрованими структурами залишається

фрагментарною. За таких умов відсутність узгодженої структурної політики посилює асиметрію розвитку окремих ланок.

По-третє, суттєве значення має структурний дисбаланс між виробничими та інфраструктурними елементами. Дефіцит елеваторних, складських, переробних або логістичних потужностей посилює залежність виробників від зовнішніх ринків і може призводити до втрати частини доданої вартості поза межами регіону.

По-четверте, на характер міжгалузевого обміну впливають структура землекористування, форма господарювання та ступінь концентрації виробництва. Значна частка малих або фрагментованих господарств за нестабільної цінової кон'юнктури може посилювати сировинну орієнтацію та ускладнювати дотримання довгострокових технологічних і ринкових стратегій.

По-п'яте, важливим обмеженням є недостатній розвиток конкурентного та інституційного середовища міжгалузевої взаємодії. Відсутність гарантованих каналів збуту, слабка транспортно-логістична інфраструктура, низький рівень інформаційної прозорості та обмежені можливості для кооперації підвищують трансакційні витрати.

По-шосте, стримувальним чинником залишається дефіцит різноманітних інтеграційних форм міжгосподарської взаємодії. Якщо інтеграція відбувається переважно через жорсткі корпоративні моделі, це звужує можливості для участі незалежних малих і середніх виробників у спільних проєктах.

Для сучасної редакції доцільно відмовитися від жорсткої прив'язки цих характеристик до Південного регіону та розглядати їх у контексті Харківської області, де до наведених структурних чинників додаються специфічні умови воєнного періоду: порушення логістики, обмежена доступність частини виробничих потужностей, кадрові втрати, підвищені безпекові ризики та потреба у відновленні інфраструктури.

Необхідність модернізації регіонального АПК виводить на перший план питання структурної організації міжгалузевого обміну, вибору ефективних схем

інтеграційної взаємодії та формування конкурентного середовища аграрного ринку.

Перспективи стратегічного розвитку агропродовольчого комплексу безпосередньо пов'язані з можливостями структурної модернізації міжгалузевого обміну на основі інтеграційних механізмів.

У цьому контексті розвиток міжгалузевої взаємодії в системі вертикальної інтеграції має бути спрямований на кілька ключових результатів.

По-перше, на забезпечення стабільності та довгостроковості міжгалузевих зв'язків між господарюючими суб'єктами АПК.

Це передбачає інституційну раціоналізацію відносин, розвиток довгострокових контрактів, стандартизацію умов співпраці та формування стійких каналів постачання і збуту.

По-друге, на посилення ринкових позицій учасників інтеграції шляхом зниження залежності від домінуючих посередницьких або трансакційних структур.

Інтеграція в цьому випадку дозволяє частково нейтралізувати ринкову владу окремих контрагентів, підвищити переговорну спроможність виробників і забезпечити більш збалансований розподіл результатів.

По-третє, на скорочення трансакційних витрат.

Йдеться про витрати на пошук контрагентів, переговори, контроль виконання договорів, логістику, інформаційне забезпечення та врегулювання конфліктів.

По-четверте, на отримання синергетичних ефектів за умови недопущення надмірної монополізації.

Позитивний ефект інтеграції виникає лише тоді, коли підвищення координації не супроводжується зниженням конкуренції та надмірною концентрацією економічної влади.

По-п'яте, на забезпечення довгострокової координації міжгалузевого обміну в межах стратегічних програм територіального розвитку.

У цьому випадку окремі інтеграційні проєкти мають бути узгоджені з ширшими пріоритетами регіонального розвитку, інфраструктурної модернізації, інвестиційної політики та підтримки підприємництва.

Таким чином, вертикальна інтеграція в АПК має розглядатися не лише як спосіб об'єднання окремих підприємств, а як механізм структурної перебудови міжгалузевого обміну.

Її результативність визначається тим, наскільки вона дозволяє стабілізувати господарські зв'язки, знизити трансакційні витрати, вирівняти переговорні позиції учасників, підвищити інвестиційну активність, модернізувати інфраструктуру, посилити конкурентоспроможність регіонального АПК.

На основі багатоаспектного аналізу стратегічних можливостей інтеграційних моделей доцільно виділити кілька сценаріїв структурної реорганізації регіонального АПК. До них можуть бути віднесені: корпоративний сценарій, орієнтований на консолідацію власності та централізацію управління; кластерний сценарій, заснований на мережевій кооперації юридично самостійних учасників; контрактно-коопераційний сценарій, що передбачає розвиток довгострокових договірних відносин без створення єдиного центру власності; комбінований сценарій, який поєднує корпоративні, кластерні та контрактні механізми; інфраструктурно-інвестиційний сценарій, де основний акцент робиться на модернізації логістичних, переробних, енергетичних та інформаційних потужностей.

Кожному з таких сценаріїв має відповідати власний алгоритм структурно-функціональної реорганізації, набір інституційних інструментів, джерел фінансування, механізмів координації та критеріїв оцінювання результативності.

Узагальнену характеристику можливих сценаріїв стратегічного розвитку та відповідних алгоритмів структурно-функціональної реорганізації агропродовольчого комплексу доцільно представити у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Сценарії структурної реорганізації АПК на основі вертикальної інтеграції

Домінуючий процес структурної реорганізації	Цільові структурні трансформації	Очікувані результати розвитку
1. Експансія трансрегіонального корпоративного капіталу в комплекс.	1. Придбання фінансово-нестійких сільгосп підприємств, довготривала оренда земельних паїв (створення власної сировинної бази на основі холдингової взаємозалежності). 2. Специфікація аграрно-промислових активів корпоративної структури. 3. Створення дочірніх снабженческо-збутових, логістичних структур (їх філій) в регіоні.	1. Домінуюча позиція ВІК в організації міжгалузевого обміну в підкомплексі. Подальша орієнтація виробництва на позарегіональні ринки. 2. Інноваційна модернізація агробізнесу (впровадження сучасних технологій, розвиток елітного насінництва і животноводства). Розвиток системи зберігання, переробного виробництва в АПК регіону. 3. Монополізація високомаржинальних секторів комплексу.
2. Генерація регіональних корпоративних структур за допомогою процедур М & А, холдингових механізмів формування майнової взаємозалежності.	1. Трансформація високотоварних ЛПГ в ФГ; генерація агрофірм на основі процедур М & А, холдингових механізмів взаємозалежності. 2. Укрупнення господарюючих структур, консолідація аграрних активів. Включення фінансово-кредитного ланки регіону в процес консолідації земельних ресурсів.	1. Зростання доданої вартості підприємств комплексу, локалізованих в регіоні. 2. Скорочення позарегіональними вивозу сировини. Переорієнтація комплексу на внутрішньорегіональний попит з боку сфери кормовиробництва.
3. Генерація мережі синдикативних об'єднань, вертикалі асоціацій ФГ комплексу.	1. Створення і поетапне розширення сфери діяльності постачальницько-збутових СПК в комплексі (кооперація ФГ). 2. Генерація заставного фонду підтримки СПК; участь регіональної адміністрації в синдикативні формуванні.	1. Розвиток маркетингових систем; контроль у торговій мережі та мерчендайзинг. 2. Скорочення вартості «технологічного пакета» (за рахунок централізації його придбання, створення консолідованої пропозиції). 3. Розвиток конкурентного середовища ринку засобів виробництва.
4. Сценарій інноваційно-кластерного розвитку комплексу.	1. Формування регіонального інвестиційного фонду, венчурних фондів. 2. Створення координаційного центру (ради) управління каталітичним кластером. 3. Створення регіонального аутсорсингового центру в комплексі, мережі центрів субпідряду; генерація віртуальних організацій, що сприяють відтворенню людського капіталу.	1. Стабілізація господарських взаємозв'язків; поліпшення організації міжгосподарських взаємовідносин; повна комплексна глибока переробка зерна. 2. Децентралізація системи управління міжгалузевим обміном. 3. Розвиток елементів інноваційної інфраструктури на основі ДПП. Транспарентність процесів міжгалузевого обміну; надання доступу до інформації, технологіям.

Незважаючи на переважання в агропродовольчому комплексі ринкових та асоціативних форм міжгосподарської взаємодії, одним із можливих сценаріїв його подальшого розвитку залишається структурна реорганізація на основі залучення зовнішнього корпоративного капіталу. Такий сценарій передбачає посилення ролі великих інтегрованих компаній, які мають достатній фінансовий, інвестиційний та управлінський потенціал для формування нових

виробничо-вартісних ланцюгів, модернізації окремих сегментів АПК та консолідації ресурсів.

Водночас реалізація зазначеного сценарію може супроводжуватися посиленням залежності регіонального агропродовольчого комплексу від центрів прийняття рішень, розташованих поза межами регіону, а також зміщенням акцентів у бік корпоративних інтересів великих учасників. Саме тому залучення іншорегіонального корпоративного капіталу доцільно розглядати не як самодостатню модель розвитку, а як один із елементів ширшої системи інтеграційних перетворень.

На основі багатоаспектного аналізу потенціалу альтернативних сценаріїв стратегічного розвитку АПК доцільно обґрунтувати переваги кластерної форми організації міжгалузевого обміну, яка передбачає розвиток мережевої інтеграційної взаємодії між учасниками виробничо-вартісного ланцюга.

На відміну від жорсткої корпоративної моделі, кластеризація орієнтована не стільки на консолідацію власності, скільки на координацію економічно самостійних суб'єктів на основі спільних інтересів, довгострокових контрактів, спільного використання ресурсів, інформації та інноваційної інфраструктури.

Такий підхід більшою мірою відповідає потребам інноваційної модернізації агропродовольчого комплексу, оскільки дозволяє одночасно поєднувати великі корпоративні структури, малі й середні форми агробізнесу, наукові установи, заклади освіти, логістичні компанії, фінансові організації та органи публічного управління.

Одним із ключових аргументів на користь кластеризації є необхідність формування інноваційного ядра в регіональному агропродовольчому комплексі. Таке ядро має забезпечувати генерацію та поширення технологічних, організаційних і управлінських інновацій, а також акумулювати ресурси для реалізації спільних проєктів.

Участь держави та регіональних інституцій у цьому процесі доцільно реалізовувати через механізми державно-приватного партнерства, проєктне

співфінансування, підтримку інфраструктурних ініціатив та створення сприятливого інституційного середовища.

Не менш важливим аргументом є необхідність переходу від переважно майнової інтеграції до управлінської та мережевої координації. У сучасних умовах конкурентні переваги дедалі більшою мірою визначаються не лише обсягом матеріальних активів, а й доступом до знань, інформації, людського капіталу, цифрових технологій, логістики та управлінських компетентностей.

Тому перспективна модель інтеграції повинна базуватися на консолідації нематеріальних активів, знань, компетентностей та інформаційних ресурсів, а не виключно на централізації власності.

Це означає поступовий перехід від багаторівневих ієрархічних структур, заснованих переважно на функціональному управлінні, до більш гнучких мережевих утворень, де значна частина координації здійснюється через горизонтальні зв'язки, проєктні команди, спільні платформи та процесне управління.

Кластерна модель має значний потенціал і з точки зору розвитку інституційно-господарського середовища міжгалузевого обміну. Її використання дозволяє формувати сталі договірні зв'язки, підвищувати інформаційну прозорість, розвивати механізми довіри та зменшувати трансакційні витрати.

Окреме значення кластеризація має для відтворення людського капіталу, оскільки забезпечує взаємодію підприємств із науковими та освітніми установами, створює попит на нові компетентності та сприяє формуванню систем професійної підготовки, адаптованих до потреб конкретного регіону.

Важливою перевагою кластерної структури є також можливість збереження ринкових позицій малих і середніх форм агробізнесу, які за умов корпоративної експансії можуть опинитися у слабшій конкурентній позиції.

У межах кластера малі виробники отримують можливість користуватися спільною інфраструктурою, логістикою, консультаційними послугами,

каналами збуту та інформаційними ресурсами, не втрачаючи при цьому юридичної самостійності.

Ще одним фактором, що посилює доцільність кластеризації, є дефіцит внутрішньорегіональних інвестиційних ресурсів. За таких умов кластерна модель дозволяє поєднувати ресурси різних учасників, формувати спільні інвестиційні проєкти та залучати зовнішній капітал не в окреме підприємство, а в цілий регіональний ланцюг створення вартості.

Саме необхідність поєднання потенціалу корпоративної та мережевої інтеграції обумовлює доцільність формування каталітичного кластера, ядром якого може виступати потужна інтегрована корпоративна структура.

У такій моделі велика компанія не поглинає всіх учасників, а виконує функцію координаційного та інвестиційного ядра, навколо якого формуються мережі постачальників, переробників, сервісних компаній, наукових установ та інших партнерів.

Взаємодія між ядром і периферійними учасниками може здійснюватися через механізми субконтрактації, аутсорсингу, довгострокових договорів, спільних інвестицій та державно-приватного партнерства.

Перевагою такої моделі є те, що вона дозволяє використати фінансовий і управлінський потенціал великого корпоративного суб'єкта, не руйнуючи при цьому підприємницьку самостійність інших учасників.

Разом із тим слід розмежовувати каталітичну та супутникову моделі кластера.

У супутниковій моделі значна частина підприємств орієнтована переважно на обслуговування або постачання продукції зовнішній по відношенню до регіону великій компанії. За таких умов існує ризик, що основна частина доданої вартості, управлінських функцій та інвестиційних рішень буде концентруватися за межами регіону.

Саме тому така модель може недостатньо враховувати інтереси малих форм господарювання та обмежувати можливості локалізації переробних виробництв із високою доданою вартістю.

Більш перспективним є сценарій, за якого зовнішній корпоративний капітал інтегрується у регіональну економіку таким чином, щоб сприяти розвитку місцевої переробки, логістики, науки, інфраструктури та малого бізнесу.

У цьому випадку ключовим критерієм доцільності залучення зовнішнього капіталу стає не сам факт його приходу, а ступінь локалізації створюваної доданої вартості та мультиплікативний ефект для регіону.

Для сучасних умов Харківської області така логіка є особливо важливою. Потенційне залучення великих корпоративних структур має бути узгоджене з потребами відновлення та модернізації регіонального АПК, розвитком локальної переробки, логістики, науково-освітнього потенціалу та збереження можливостей для малих і середніх виробників.

У результаті стратегічного аналізу діяльності регіональної системи сільськогосподарських підприємств доцільно сформулювати інтегративну стратегію як посилення внутрішньої та зовнішньої інтеграції господарюючих суб'єктів при одночасному інтенсивному розвитку багатогалузевої структури агропродовольчого комплексу.

У більш розгорнутому вигляді така стратегія може бути представлена як посилення внутрішньорегіональних виробничих і коопераційних зв'язків, залучення зовнішнього корпоративного та інвестиційного капіталу, формування кластерного ядра, розвиток мережі малих і середніх учасників, локалізація переробки та доданої вартості, розвиток інноваційної й логістичної інфраструктури, поглиблення міжрегіональної інтеграції, підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, найбільш перспективною моделлю стратегічного розвитку регіонального агропродовольчого комплексу є не ізольоване застосування корпоративної або кластерної форми інтеграції, а їх раціональне поєднання у межах каталітичної кластерної моделі, де велика інтегрована структура забезпечує інвестиційно-координаційне ядро, а мережеве середовище —

гнучкість, залучення малого та середнього бізнесу, поширення інновацій і локалізацію економічного ефекту.

Таблиця 3.6

Результати SWOT-аналізу діяльності суб'єктів аграрного бізнесу

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості:	Загрози:
	1. Державна підтримка сільськогосподарської сфери 2. Державна підтримка розвитку інноваційних кластерів 3. Створення на території республіки особливої економічної зони 4. Стабільний попит населення на сільгосппродукцію 5. Позитивний вплив світової економічної кризи	1. Недостатня державна підтримка сільських територій 2. Орієнтація держави на розвиток, передусім, сільськогосподарських підприємств 3. Несприятливі наслідки економічної кризи, зниження реальних доходів населення, що обслуговується
Сильні сторони: 1. Збереження єдиної системи споживчої кооперації регіону 2. Багатогалузовий характер роботи 3. Наявність пайовиків як основи розвитку системи 4. Наявність закладів освіти як джерела інноваційного розвитку	1. Розвиток внутрішньої інтеграції системи на основі інтенсивного росту закупівель сільгосппродукції, її подальшої переробки і реалізації 2. Розвиток зовнішньої інтеграції системи за допомогою участі в агрокластера, союзах, асоціаціях у сфері АПК	1. Інтенсивне зростання закупівель продукції, її переробки як основи для підвищення грошових доходів населення, що обслуговується, підвищення зайнятості 2. Випереджувальна (порівняно з іншими суб'єктами ринку) розробка і висування кластерних ініціатив
Слабкості: 1. Неефективний менеджмент окремих організацій 2. Невикористання переваг вертикальної і горизонтальної інтеграції 3. Специфіка організаційно-правової форми, що не дозволяє повною мірою використовувати можливості інтеграції	1. Розвиток внутрішньої інтеграції системи на основі інтенсивного росту закупівель сільгосппродукції, її подальшої переробки і реалізації 2. Розвиток зовнішньої інтеграції системи за допомогою участі в агрокластера, союзах, асоціаціях	1. Розвиток внутрішньої інтеграції системи на основі інтенсивного росту закупівель продукції, її подальшої переробки і реалізації 2. Розвиток зовнішньої інтеграції системи шляхом.

Найбільш доцільним є, на наш погляд, шляхом створення кластерів (рис. 3.8).

Кластер доцільно розглядати як складну багаторівневу та багатогалузеву інтегровану систему, у межах якої одночасно взаємодіють виробничі, переробні, логістичні, наукові, освітні, фінансові та збутові суб'єкти. Така структура потребує не одного універсального стратегічного плану, а системи взаємопов'язаних стратегічних планів, узгоджених між собою за цілями, ресурсами, строками реалізації та очікуваними результатами.

Необхідність багаторівневого стратегічного планування обумовлена тим, що окремі учасники кластера зберігають господарську самостійність, власні

інтереси та специфічні напрями діяльності. Тому стратегія розвитку інтегрованої системи повинна забезпечувати, з одного боку, єдність загального стратегічного вектора, а з іншого — достатню автономність суб'єктів у прийнятті оперативних і тактичних рішень.

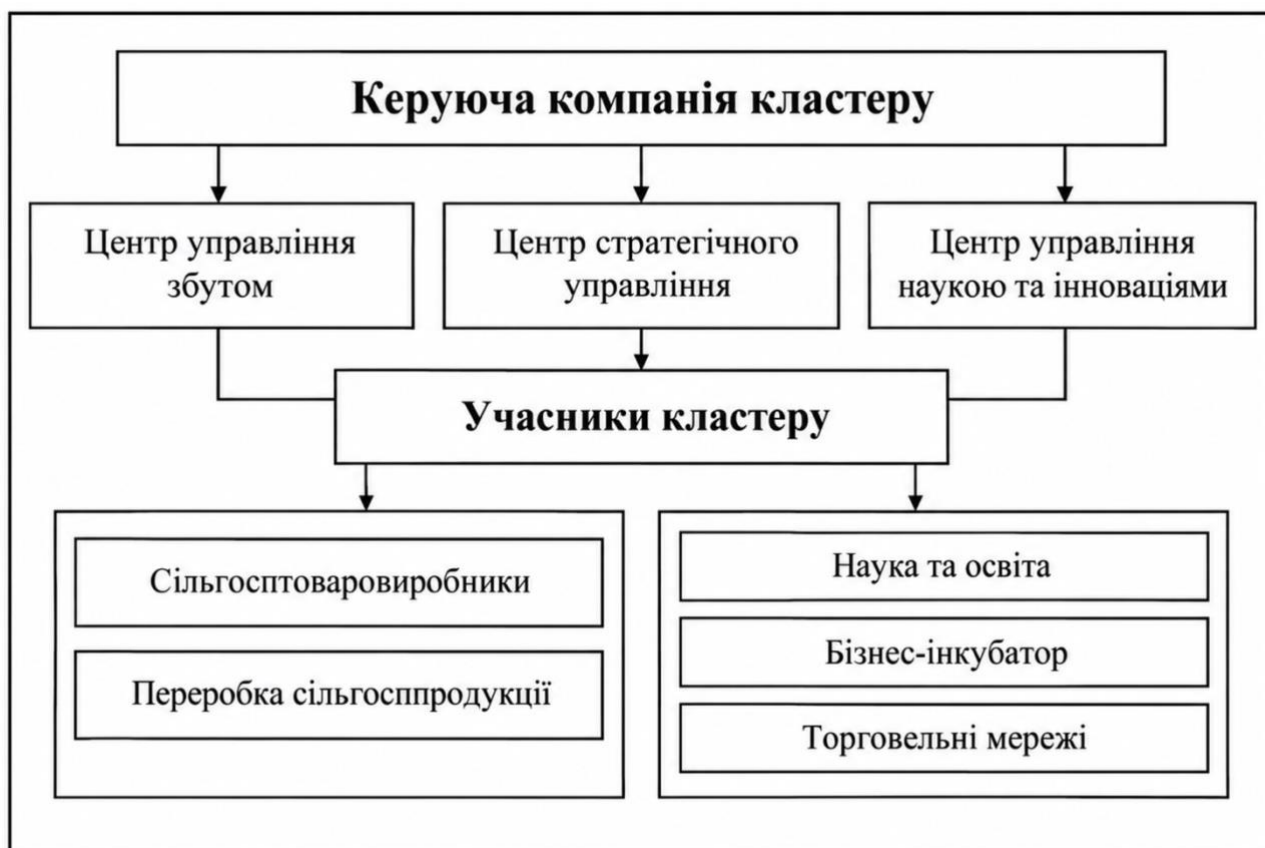


Рис. 3.8. Організаційна структура агрокластера

У цьому контексті керуюча компанія кластера виконує не стільки функцію прямого адміністративного управління всіма учасниками, скільки функцію стратегічної координації, формування спільних орієнтирів, погодження інтересів та моніторингу реалізації стратегічних рішень.

З урахуванням представленої ролі керуючої компанії та необхідності посилення самостійності господарюючих суб'єктів — учасників кластера, процес розробки стратегії доцільно здійснювати поетапно.

На першому етапі проводиться стратегічна діагностика стану кластера, яка охоплює оцінювання внутрішнього потенціалу, ресурсного забезпечення, конкурентних позицій учасників, рівня інтегрованості, наявних коопераційних зв'язків та факторів зовнішнього середовища.

На другому етапі формується стратегічне бачення розвитку кластера, тобто визначається бажаний майбутній стан інтегрованої системи, її місце у регіональному агропродовольчому комплексі та пріоритетні напрями розвитку.

Третій етап передбачає узгодження інтересів учасників і конкретизацію спільних стратегічних цілей. На цьому етапі важливо визначити, які цілі є загальнокластерними, а які залишаються специфічними для окремих підприємств та функціональних блоків.

На четвертому етапі здійснюється структуризація стратегічних цілей за функціональними напрямками — виробничим, інноваційним, інвестиційним, маркетинговим, логістичним, кадровим, інформаційним та іншими.

П'ятий етап полягає у розробці альтернативних стратегічних сценаріїв розвитку кластера. Вони можуть відрізнятися ступенем інтеграції, обсягами інвестицій, моделями координації, інтенсивністю інноваційної діяльності та характером взаємодії із зовнішнім середовищем.

На шостому етапі проводиться оцінювання та вибір найбільш прийняттого стратегічного сценарію за критеріями економічної ефективності, ресурсної забезпеченості, рівня ризику, синергетичного ефекту та відповідності інтересам учасників.

Сьомий етап передбачає формування системи взаємопов'язаних стратегічних планів. До неї можуть входити загальнокластерний план, плани функціональних центрів та індивідуальні стратегічні плани окремих учасників, узгоджені із загальною стратегією інтегрованої системи.

На восьмому етапі визначаються механізми реалізації стратегії: джерела фінансування, система відповідальності, порядок інформаційної взаємодії, інструменти координації, строки виконання та ключові показники результативності.

Дев'ятий етап охоплює реалізацію стратегічних заходів із одночасним збереженням достатнього рівня господарської самостійності учасників кластера.

Завершальним етапом виступає моніторинг, контроль і стратегічне коригування, у межах якого фактичні результати порівнюються з визначеними цілями, виявляються відхилення та уточнюються окремі положення стратегії.

Саме така логіка дозволяє поєднати централізовану стратегічну координацію з децентралізованою реалізацією, що є особливо важливим для кластерної форми інтеграції. Узагальнену послідовність етапів розробки стратегії розвитку інтегрованої кластерної системи доцільно представити на рис. 3.9.

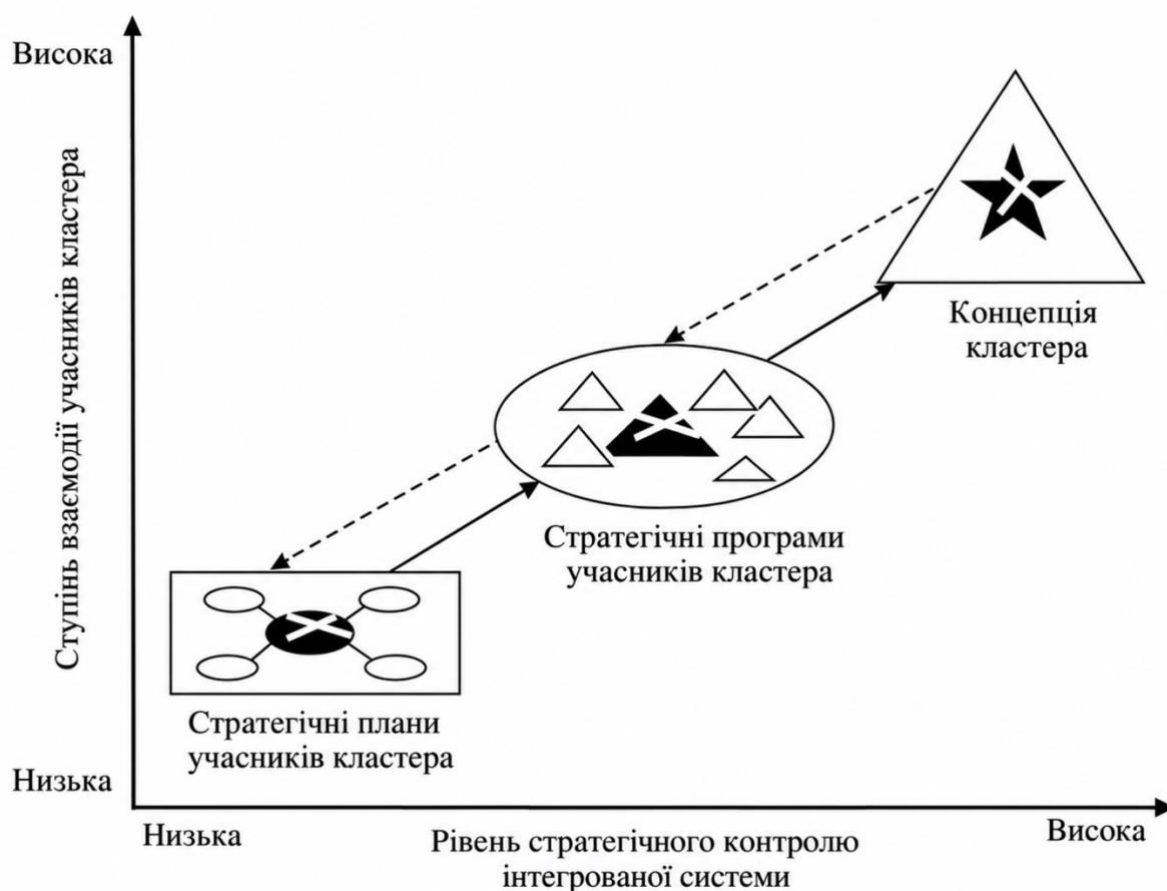


Рис. 3.9. Процес розробки стратегічного плану інтегрованої системи

Розроблення стратегії доцільно здійснювати безпосередньо на рівні тих господарюючих суб'єктів, які забезпечують її практичну реалізацію. Саме на цьому рівні формується найбільш повна інформація про ресурсні можливості, зміни ринкової кон'юнктури, внутрішні обмеження, поведінку контрагентів та фактичні результати виконання стратегічних рішень. Це створює передумови

для своєчасного коригування стратегічного курсу відповідно до змін внутрішнього й зовнішнього середовища.

Разом із тим територіальний кластер не може розглядатися як механічна сукупність автономних підприємств. Він є інтегрованою системою, у межах якої стратегічні рішення окремих учасників взаємопов'язані через спільні ресурси, ринки, інфраструктуру, технологічні ланцюги, інформаційні потоки та довгострокові економічні інтереси.

Тому стратегічний план кластера не повинен зводитися до простого агрегування планів його учасників. Його зміст має формуватися на основі узгодження індивідуальних стратегій із загальнокластерними цілями, визначення спільних пріоритетів та координації тих напрямів діяльності, де взаємодія забезпечує додатковий синергетичний ефект.

У цьому контексті доцільно розмежовувати два рівні стратегічного планування.

Перший — рівень окремого господарюючого суб'єкта, на якому формуються власні виробничі, фінансові, інвестиційні, маркетингові та інноваційні цілі.

Другий — рівень інтегрованої кластерної системи, де узгоджуються міжорганізаційні проєкти, спільна інфраструктура, логістика, науково-інноваційна діяльність, кадрове забезпечення, інформаційні системи та ринкове позиціонування.

Взаємозв'язок цих рівнів має забезпечувати принцип «децентралізоване формування — централізована координація — адаптивне коригування». За такого підходу підприємства зберігають господарську самостійність, однак ключові напрями, що визначають результативність усього кластера, координуються через керуючу компанію або відповідний координаційний центр.

Така логіка дозволяє уникнути двох крайнощів: надмірної централізації, яка обмежує ініціативу учасників, та надмірної автономізації, яка руйнує системність інтеграційного розвитку.

Запропонована модель кластера відображає основні напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму функціонування регіонального агропродовольчого комплексу та формує передумови для підвищення його конкурентоспроможності.

Особливе значення має здатність кластера виконувати функцію «точки зростання». Йдеться про формування навколо його ядра нових виробничих, переробних, логістичних, сервісних та інноваційних активностей.

У сфері сільськогосподарського виробництва та переробки такий ефект може проявлятися через: модернізацію діючих підприємств; створення нових переробних потужностей; розвиток системи зберігання та логістики; залучення виробників обладнання та ресурсів; формування спеціалізованих сервісних структур; розширення науково-освітньої підтримки; розвиток нових каналів реалізації продукції. Кластерна модель також сприяє освоєнню нових ринкових ніш, оскільки учасники отримують можливість спільно формувати товарні пропозиції, стандарти якості, бренди, маркетингові програми та канали збуту. Для малих і середніх підприємств така модель особливо важлива, оскільки дозволяє користуватися перевагами великомасштабної організації без втрати юридичної самостійності.

Для Харківської області кластерний підхід може відігравати важливу роль у відновленні та модернізації агропродовольчого комплексу, оскільки дає можливість об'єднати виробничий, науковий, освітній, логістичний та інвестиційний потенціал регіону в межах єдиної системи стратегічного розвитку.

При цьому кластер має бути зорієнтований не лише на відновлення існуючих виробничих зв'язків, а й на структурне оновлення — розвиток переробки з високою доданою вартістю, цифрових технологій, ресурсозберігаючих виробництв та нових форм кооперації.

Отже, кластерний підхід слід розглядати як системний інструмент стратегічного розвитку регіонального АПК, який поєднує самостійність господарюючих суб'єктів із координацією спільних цілей, ресурсів і проєктів.

Основні напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму функціонування такого кластера доцільно представити на рис. 3.10.



Рис.3.10. Модель агрокластера тваринницького напрямку спеціалізації

Формування кластерної структури в АПК сприяє вдосконаленню міжгалузевого обміну та розподілу через перерозподіл регулюючих функцій між управлінськими підсистемами й розширення кола учасників управління. На основі аналізу альтернатив структурної організації АПК та існуючих міжгалузевих зв'язків обґрунтовано структуру регіонального агрокластера (рис. 3.11).



Рис.3.11. Структура регіонального агрокластера

Кластерна структура передбачає взаємодію трьох ключових секторів: підприємницького, інституційного та державного. До підприємницького сектору належать корпоративні структури, малі й середні підприємства, господарські товариства, комерційні банки та інші суб'єкти бізнесу. Інституційний сектор формують заклади вищої освіти, наукові установи, громадські та професійні організації, торгово-промислові палати. Державний сектор представлений регіональними органами влади, податковими та іншими регуляторними структурами.

Економічне ядро каталітичного кластера формують вертикально інтегровані корпорації, що поєднують різнопрофільні ланки аграрного виробництва, зокрема рослинництво і тваринництво, та використовують зернові культури для кормовиробництва. Навколо цього ядра концентруються середні й малі підприємства, постачальники ресурсів, інфраструктурні організації та

державні інституції, які забезпечують безперервність виробничо-технологічного ланцюга.

У межах кластера доцільно виокремити такі структурно-функціональні підсистеми: науково-інноваційну, інформаційно-консультаційну, кредитно-фінансову, постачальницьку та підсистему державного регулювання. Сукупність цих підсистем забезпечує ресурсне, інформаційне, фінансове, інноваційне та інституційне супроводження діяльності основного виробничого ядра.

Запропонований кластер поєднує сільськогосподарський і переробний блоки з інфраструктурними ланками — постачальницько-збутовою, кредитно-фінансовою та інформаційно-консультаційною підсистемами, а також із підсистемою державного регулювання. Центральною керуючою ланкою виступає координаційний центр кластера, який забезпечує узгодження інтересів учасників, координацію спільних рішень та підтримку стратегічної взаємодії.

До основних критеріїв відбору сільськогосподарських виробників для включення до складу кластера доцільно віднести масштаб виробництва, рівень спеціалізації, ступінь інтенсифікації аграрного виробництва та рівень інтегрованості господарства.

Формування кластера як форми міжгалузевої взаємодії в регіональному АПК потребує попереднього аналізу інституційно-економічних умов та організаційно-ресурсних можливостей його створення. Важливим етапом є також обґрунтування організаційно-економічного механізму внутрішньокластерної взаємодії між учасниками.

Подальше формування кластерної структури передбачає поетапне інституційне оформлення її основних елементів, визначення статусу та повноважень управлінських ланок, створення відповідної нормативно-правової бази, формування системи довірливих відносин і розвиток єдиного інформаційно-комунікаційного середовища.

Відповідний алгоритм підготовки та формування кластерної структури в АПК доцільно представити на рис. 3.12.



Рис. 3.12. Процедура формування кластерної структури міжгалузевої взаємодії суб'єктів аграрного бізнесу

Серед визначених етапів формування кластерної структури в АПК мезорівня особливого значення набуває розроблення організаційно-економічного механізму управління внутрішньокластерним міжгалузовим

обміном та раціональний розподіл функцій між відповідними управлінськими ланками. Саме цей механізм має забезпечувати узгодження інтересів учасників, координацію ресурсних, товарних, фінансових та інформаційних потоків, а також підтримання збалансованих пропорцій обміну і розподілу в межах кластера.

Водночас стійкий розвиток зернового підкомплексу АПК потребує розвиненого інституційно-господарського середовища, яке забезпечує різноманітність форм господарювання, конкурентність, прозорість ринкових відносин, доступ суб'єктів агробізнесу до інформації, ресурсів та каналів збуту. Рівень розвитку такого середовища безпосередньо впливає на величину міжгосподарських трансакційних витрат, еквівалентність міжгалузевого обміну, характер розподілу доданої вартості та конкурентні позиції учасників агропродовольчого комплексу.

Не менш важливою умовою є розвиток інфраструктурних ланок кластера, які забезпечують технологічну, фінансову, інформаційну, інноваційну та логістичну підтримку взаємодії його учасників.

У цьому контексті доцільно виділити кілька магістральних напрямів модернізації інституційно-господарського середовища міжгалузевого обміну суб'єктів вертикальної інтеграції в АПК.

Перший напрям — розвиток інституційних форм взаємодії великих інтегрованих структур із малими та середніми формами агробізнесу. Він передбачає створення аутсорсингових центрів, мереж субпідряду та субконтрактації, укладення довгострокових стратегічних угод, реалізацію спільних інфраструктурних та інвестиційних проєктів, а також розвиток бізнес-інкубування та внутрішнього підприємництва в межах інтегрованих структур.

Особливе значення має формування таких моделей співпраці, за яких малі виробники не втрачають господарської самостійності, але отримують доступ до технологій, логістики, фінансування, інформації та стабільних каналів збуту.

Другий напрям — удосконалення механізмів державної та фінансової підтримки. Йдеться про розвиток інструментів субсидування, державних

закупівель, гарантування та співфінансування, а також формування ринку вторинної сільськогосподарської техніки і залучення венчурних інвестицій до інноваційних сегментів аграрного виробництва, зокрема селекції та насінництва.

У сучасних умовах такі інструменти доцільно орієнтувати не лише на компенсацію поточних витрат, а й на модернізацію, підвищення технологічного рівня та формування довгострокової інвестиційної спроможності суб'єктів агробізнесу.

Третій напрям — розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури. Він передбачає впровадження цифрових платформ, галузевих інформаційних порталів, електронних систем обміну даними, а також розвиток інформаційно-консультаційних центрів.

Такі центри можуть забезпечувати моніторинг цін, пропозиції та попиту, стану ресурсного забезпечення, доступних інвестиційних програм, технологічних рішень та потенційних партнерів. У результаті зменшується інформаційна асиметрія та скорочуються трансакційні витрати учасників інтеграції.

Четвертий напрям — розвиток інноваційної інфраструктури кластера. Доцільним є створення центрів трансферу технологій при наукових установах та закладах вищої освіти, формування малих інноваційних підприємств, розвиток спеціалізованих фондів підтримки інновацій та механізмів комерціалізації наукових розробок.

Для аграрної сфери це може охоплювати нові сорти й гібриди, цифрові технології управління виробництвом, ресурсозберігаючі технології, автоматизацію, точне землеробство та сучасні системи контролю якості.

П'ятий напрям — розвиток програмно-цільового планування міжгалузевого обміну та структурної модернізації. Це передбачає розроблення регіональних програм, спрямованих на реалізацію інноваційного потенціалу кластера, модернізацію його інфраструктури, розвиток державно-приватного партнерства та підтримку спільних проєктів учасників.

Такі програми мають забезпечувати взаємозв'язок між стратегічними цілями регіону, потребами окремих галузей та конкретними інвестиційними проєктами.

Шостий напрям — розвиток логістичної складової агропродовольчого ринку. Він включає створення мережових операторів на ринку сировини та готової продукції, розвиток систем зберігання, транспортування, розподілу та електронної торгівлі.

Особливу увагу слід приділяти формуванню ефективних інституційно-господарських моделей взаємодії виробників із торговельними мережами, які мають забезпечувати прозорі умови контрактів, прогнозованість збуту та скорочення надмірної кількості посередницьких ланок.

Таким чином, модернізація інституційно-господарського середовища має здійснюватися комплексно та охоплювати не лише виробничі, а й інформаційні, фінансові, інноваційні, логістичні та організаційні механізми, що забезпечують стійкість і результативність внутрішньокластерної взаємодії.

3.3. Динаміка трансакційних витрат та управління трансакціями в інтегрованих структурах аграрного бізнесу

Найважливішою передумовою забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємств агропромислового комплексу в умовах нестабільного ринкового середовища є системне виявлення та практичне використання резервів підвищення ефективності їх діяльності. На значній частині підприємств потенціал таких резервів використовується недостатньо повно. Це проявляється у збереженні застарілих управлінських підходів, недостатній віддачі від залучених ресурсів, слабкій мотивації персоналу до досягнення високих кінцевих результатів, а також у недостатній адаптивності систем управління до змін зовнішнього середовища.

Ефективність функціонування підприємств агропромислового комплексу доцільно розглядати як базову умову їх довгострокової стійкості, розвитку та зміцнення конкурентних позицій. У цьому контексті особливого значення набувають резерви зростання ефективності, використання яких забезпечує більш повну реалізацію внутрішнього потенціалу господарюючих суб'єктів та можливостей зовнішнього середовища.

Аналіз наукових підходів до трактування категорії «резерви зростання ефективності» дозволяє виокремити декілька основних напрямів її розуміння: ресурсний, витратний, факторний, цільовий, потенціальний та багатоаспектний. Кожний із них акцентує увагу на окремих складових економічної результативності підприємства, проте не завжди повною мірою враховує динамічність функціонування сучасних підприємств АПК.

У сучасних умовах зміст резервів зростання ефективності доцільно розширити за рахунок урахування різноспрямованих інтересів власників, менеджменту, працівників, споживачів та інших стейкхолдерів, а також потреб регіонального агропромислового комплексу в цілому. Окремого врахування потребують зовнішні фактори формування резервів, пов'язані з невизначеністю, ризиками, нестабільністю ринкової кон'юнктури та змінами інституційного середовища.

У зв'язку з цим резерви зростання ефективності підприємств АПК доцільно визначати як сукупність реально існуючих, потенційно реалізованих і кількісно або якісно ідентифікованих факторів державного, регіонального та локального рівнів, використання яких здатне забезпечити підвищення результативності функціонування підприємства, зміцнення його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та стратегічних позицій.

Такі резерви повинні розглядатися не як одноразово виявлені невикористані можливості, а як динамічна система потенційних джерел підвищення ефективності, склад і значення яких змінюються протягом життєвого циклу підприємства.

Комплексний підхід до формування та використання резервів передбачає їх повне виявлення, оцінювання, ранжування, ресурсне забезпечення та подальший контроль результативності реалізації. При цьому особливо важливим є збалансування економічних результатів із наявними ресурсами, стратегічними цілями та обмеженнями зовнішнього середовища.

Зміст резервів зростання ефективності підприємств АПК доцільно розкривати через низку взаємопов'язаних аспектів: методичний, морфологічний, функціональний, організаційний, управлінський, інформаційний, операційний і соціально-економічний.

Методичний аспект визначає підходи до виявлення, оцінювання та ранжування резервів. Морфологічний – їх склад, структуру та взаємозв'язки. Функціональний характеризує роль окремих резервів у досягненні визначених результатів. Організаційний і управлінський аспекти охоплюють процедури мобілізації резервів та відповідальність за їх реалізацію. Інформаційний забезпечує формування необхідної аналітичної бази, а операційний – конкретизацію заходів щодо використання виявлених можливостей.

Соціально-економічний аспект відображає вплив резервів не лише на фінансові результати підприємства, а й на продуктивність праці, зайнятість, доходи персоналу, якість продукції, розвиток територій та інші результати.

Розвиток науки, техніки, цифрових технологій, організації виробництва та праці постійно породжує нові види резервів, які раніше або були відсутні, або мали незначне економічне значення. Тому класифікація резервів не може залишатися сталою і повинна адаптуватися до змін технологічного та інституційного середовища.

Для повнішого відображення різноманітності резервів доцільно поділяти їх класифікацію на два взаємопов'язані блоки: за змістом резервів та за характером їх використання.

За змістовною ознакою можуть бути виокремлені: ресурсні; виробничо-технологічні; організаційні; управлінські; кадрові; фінансові; інвестиційні;

інноваційні; маркетингові; інформаційні; логістичні; інституційні; соціально-економічні резерви.

За характером використання доцільно виділяти резерви: поточні та перспективні; внутрішні та зовнішні; явні та приховані; мобілізовані та потенційні; локальні та системні; коротко-, середньо- та довгострокові.

Такий підхід є більш універсальним, ніж жорстка прив'язка класифікації резервів до окремих історичних етапів розвитку економіки. Поділ на адміністративно-командний, перехідний та ринковий періоди має переважно історико-аналітичне значення, тоді як для сучасного дослідження доцільніше зосередитися на трансформації джерел резервів під впливом інституційних, технологічних і ринкових змін.

Аналіз практики виявлення та використання резервів зростання ефективності на підприємствах агропромислового виробництва дозволяє визначити низку системних проблем.

По-перше, не сформовано цілісного механізму управління резервами ефективності. На практиці підприємства нерідко використовують окремі заходи в межах бізнес-планів, програм модернізації чи інвестиційних проєктів, однак вони не завжди об'єднані в єдину систему.

По-друге, недостатньо розвинена спеціалізована інфраструктура підтримки підприємств АПК у сфері підвищення ефективності. Йдеться про наукове, консультаційне, маркетингове, технічне, інформаційне та інноваційне забезпечення.

По-третє, обмеженою залишається система діагностики та моніторингу резервів, оскільки відповідні показники не завжди відображаються у статистичній та управлінській звітності й часто мають фрагментарний характер.

По-четверте, недостатньо розвинена практика оцінювання економічного ефекту від реалізації конкретних резервів, що ускладнює їх ранжування та включення до стратегічних планів підприємств.

У зв'язку з цим політика щодо виявлення та використання резервів підвищення ефективності підприємств АПК може реалізовуватися у вигляді

комплексної цільової програми, спрямованої на підвищення продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності підприємств.

Така програма має поєднувати заходи державного, регіонального та корпоративного рівнів і бути орієнтована не лише на фінансову підтримку, а й на створення умов для системної мобілізації внутрішніх і зовнішніх резервів розвитку.

З позиції функціональної структури агропромислового комплексу основні завдання щодо виявлення і використання резервів доцільно концентрувати у трьох ключових напрямках: сільськогосподарське виробництво – підвищення продуктивності ресурсів, технологічна модернізація, оптимізація структури виробництва, цифровізація та удосконалення управління; переробка сільськогосподарської продукції – підвищення глибини переробки, скорочення втрат, модернізація обладнання, розвиток продукції з більшою доданою вартістю; ринкова та виробнича інфраструктура – розвиток логістики, зберігання, інформаційного забезпечення, маркетингових каналів, фінансових і консультаційних послуг.

Удосконалення агропромислової політики щодо використання резервів зростання ефективності повинно мати комплексний і взаємоузгоджений характер. Відповідні заходи доцільно об'єднати у кілька структурних груп: організаційно-управлінську, ресурсно-технологічну, фінансово-інвестиційну, інноваційну, кадрову, інформаційно-маркетингову, інфраструктурну та інституційну.

Узагальнену систему основних заходів щодо виявлення й використання резервів зростання ефективності підприємств агропромислового комплексу доцільно представити у табл. 3.6.

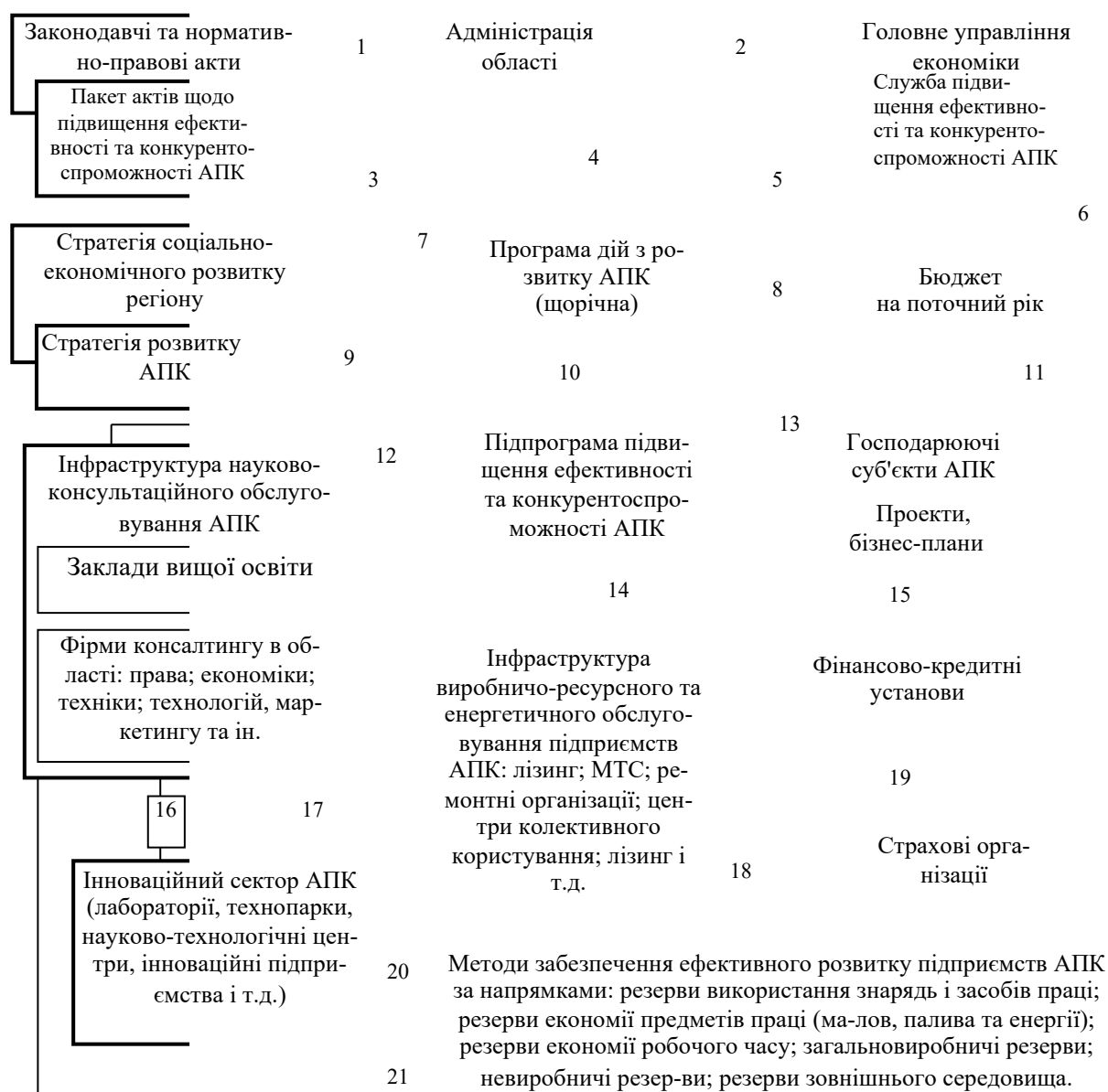
Таблиця 3.6

Основні групи заходів аграрної політики по виявленню і використанню

резервів зростання ефективності суб'єктів аграрного бізнесу

Назва	Короткий зміст заходу
Група 1. Правове забезпечення господарської діяльності та організаційних ініціатив підприємств АПК	Ухвалення пакету правових документів: щодо створення сприятливих інституційних умов для підприємницької діяльності АПК, мотивуючих господарюючі суб'єкти на стійкість, ефективність і конкурентоспроможність; по формуванню в АПК господарських кластерів і різноманітних інтегрованих структур; з розвитку аутсорсингу; щодо створення регіональних і міжрегіональних бізнес - інкубаторів в агропромисловому секторі економіки; з формування центрів колективного користування та обслуговування і т.д.
Група 2. Взаємодії органів влади з бізнесом	Підвищення ролі державного (регіонального, муніципального) замовлення. Розширення сфер залучення підприємств АПК (зокрема, малих) до виробництва та постачання товарів для потреб регіону Розвиток форм приватно-державного партнерства в АПК
Група 3. Фінансово-кредитна та інвестиційна підтримка	Посилення фінансової підтримки проектів з розвитку сучасної інфраструктури АПК Введення умов пільгового оподаткування підприємств АПК, які здійснюють пріоритетні для регіону види діяльності Розвиток заходів пільгового кредитування та страхування підприємств АПК, що діють за пріоритетними напрямками і т.д.
Група 4. Науково-методичний супровід діяльності АПК	Сприяння у створенні фірм консалтингу (в тому числі, наукового) для підприємств АПК Підготовка методик виявлення і використання резервів зростання ефективності підприємств АПК
Група 5. Розвиток інноваційної активності підприємств АПК	Забезпечення сприятливих умов для вдосконалення технологій або їх залучення Створення заходів підтримки з підвищення інноваційної активності підприємств АПК
Група 6. Удосконалення матеріально-технічної бази АПК	Розвиток лізингу сільськогосподарської техніки та обладнання для підприємств АПК Створення центрів з ремонту та обслуговування сільськогосподарської техніки та обладнання і т.д.
Група 7. Удосконалення інформаційного забезпечення підприємств АПК	Створення регіонального інформаційного центру в АПК. Організація випусків вісника з питань розвитку АПК, проведення інших заходів, спрямованих на підвищення інформаційного забезпечення підприємств АПК
Група 8. Сприяння зовнішньоекономічній діяльності підприємств АПК	Сприяння в досягненні конкурентних переваг підприємствам, що працюють на експорт продукції Надання підтримки у створенні інфраструктури зовнішньоекономічної діяльності, пошук зовнішніх інвесторів, налагодження взаємовигідної співпраці з партнерами з інших регіонів і країн
Група 9. Кадрове забезпечення підприємств АПК	Підвищення кваліфікації керівників підприємств АПК Підвищення кваліфікації фахівців підприємств на спеціальних профільних курсах
Група 10. Вирішення соціальних проблем АПК	Підвищення оплати праці працівників підприємств АПК Усунення соціальної ущемлення сільських жителів запобігання відтоку сільського населення з сільської місцевості і т.д.

В рамках аграрної політики пропонується наступна організація виявлення і використання резервів зростання ефективності підприємств (рис. 3.13).



Умовні позначення: 1 - правове забезпечення АПК; 2 - адміністративне взаємодія; 3 - забезпечення положень стратегії; 4, 5 - розробка, моніторинг і контроль; 6 - участь в розробці методів; 7 - взаємодія в рамках стратегії; 8 - бюджетне забезпечення програми; 9, 12, 13 - участь в програмах; 10 - взаємодія в рамках програм; 11 - взаємодія в рамках компенсації витрат на реалізацію проектів та бізнес-планів; 14 - взаємодія по діяльності; 15 - кредити з проектів та бізнес-планам; 16, 17 - взаємодія в рамках розвитку АПК; 18, 20 - взаємодія в рамках методичного забезпечення програми підвищення ефективності АПК; 19 - взаємодія в рамках страхування проектів та бізнес-планів; 21 - взаємодія в рамках методичного забезпечення.

Рис. 3.13. Механізм виявлення і використання резервів економічного зростання суб'єктів аграрного бізнесу

У межах регіональної цільової програми доцільно передбачити окрему підпрограму підвищення ефективності та конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу, орієнтовану на системне використання внутрішніх і

зовнішніх резервів розвитку. Її зміст доцільно формувати за трьома взаємопов'язаними напрямками.

Перший напрям має бути пов'язаний із відновленням і зміцненням виробничого та економічного потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу, насамперед у тих сегментах, де накопичилися структурні диспропорції, технологічне відставання або недостатньо використовуються наявні ресурси.

Другий напрям передбачає інтенсифікацію та прискорений розвиток пріоритетних видів діяльності на основі посилення наукового супроводу, упровадження нових технологій, цифровізації, модернізації матеріально-технічної бази та активізації інноваційної діяльності.

Третій напрям повинен охоплювати розвиток механізмів державно-приватної взаємодії, спільного фінансування інфраструктурних та інноваційних проєктів, а також залучення аграрного бізнесу до реалізації регіональних програм розвитку.

Обов'язковою складовою такої підпрограми мають стати заходи щодо розвитку маркетингової, збутової та сервісної інфраструктури. Доцільно передбачити формування мереж торговельно-дистриб'юторських і збутових структур, центрів колективного користування технікою та обладнанням, ремонтно-сервісних організацій, а також сервісних суб'єктів, які можуть виконувати сільськогосподарські роботи власною технікою або надавати її в оренду.

Окремим напрямом може виступати розвиток спеціалізованих агропромислових кластерів, орієнтованих на завершений ланцюг створення вартості: від виробництва сировини до її переробки, зберігання, логістики та реалізації. Такий підхід дозволяє концентрувати виробничі, інфраструктурні, інвестиційні та маркетингові ресурси й повніше використовувати резерви ефективності.

Для оцінювання резервів зростання ефективності суб'єктів аграрного бізнесу доцільно використовувати систему експертних оцінок за двома основними групами показників: внутрішніми та зовнішніми резервами.

До внутрішніх резервів можуть належати можливості підвищення продуктивності праці, ефективності використання основних і оборотних ресурсів, удосконалення структури виробництва, управління витратами, організації праці, використання техніки, кадрового потенціалу та інноваційних рішень.

До зовнішніх резервів доцільно віднести можливості, пов'язані з ринковою кон'юнктурою, державною підтримкою, доступом до кредитних та інвестиційних ресурсів, розвитком інфраструктури, кооперацією, інтеграцією, використанням науково-консультаційного забезпечення, логістики та нових каналів збуту.

Резерви зростання ефективності в аграрному бізнесі повинні виявлятися, оцінюватися та реалізовуватися комплексно, а не у вигляді ізольованих заходів. Їх використання має ґрунтуватися на взаємодії виробничої, фінансової, кадрової, інноваційної, маркетингової, логістичної та інфраструктурної складових.

У зв'язку з цим доцільним є формування механізму використання резервів зростання ефективності суб'єктів аграрного бізнесу на основі кластерного підходу.

Агропромисловий кластер доцільно визначати як систему взаємопов'язаних, суміжних і взаємодоповнюючих суб'єктів аграрного бізнесу та пов'язаних із ними інфраструктурних організацій, діяльність яких об'єднана спільними економічними інтересами, технологічними зв'язками та узгодженими стратегічними цілями.

Основною метою такого об'єднання є підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості учасників за рахунок координації їх діяльності, спільного використання ресурсів і реалізації колективних проєктів.

Фінансово-економічний механізм функціонування агропромислового кластера може передбачати формування спільного фонду або бюджету кластерних ініціатив, до якого учасники спрямовують погоджену частину ресурсів.

Такі кошти можуть використовуватися для фінансування маркетингових досліджень, розроблення спільних бізнес-планів, техніко-економічного обґрунтування модернізаційних проєктів, створення спільної інфраструктури, інноваційного розвитку, інформаційно-консультаційного забезпечення та просування продукції.

У межах кластерної моделі резерви підвищення ефективності суб'єктів аграрного бізнесу використовуються повніше завдяки координації ресурсів, концентрації окремих функцій, розвитку кооперації та спільному використанню інфраструктури.

Основні результати можуть проявлятися у: підвищенні результативності діяльності; зниженні собівартості продукції; зростанні продуктивності праці; скороченні трансакційних і логістичних витрат; підвищенні завантаження виробничих потужностей; прискоренні інноваційного оновлення; зміцненні ринкових позицій учасників.

Отже, фінансово-економічний механізм кластера доцільно формувати як систему спільного фінансування, координації інвестицій, перерозподілу ресурсів і підтримки колективних проєктів, спрямованих на комплексне використання резервів зростання ефективності суб'єктів аграрного бізнесу.

Розвиток національних економік супроводжується поглибленням інтеграційних, глобалізаційних та структурно-трансформаційних процесів, що закономірно підвищує значення інституційних аспектів взаємодії суб'єктів інтеграції. Інтеграційні процеси охоплюють різні рівні економічної системи — від окремих підприємницьких структур до корпоративних об'єднань, галузових і регіональних кластерів.

Водночас практика засвідчує, що механічне об'єднання ресурсів і суб'єктів саме по собі не гарантує очікуваного економічного результату. Вирішальне значення мають якість управління інтегрованим потенціалом, здатність використовувати внутрішні та зовнішні резерви, а також належне нормативно-правове й організаційно-економічне забезпечення взаємодії учасників.

Інституційною основою такої взаємодії виступає сукупність соціальних, економічних, правових та управлінських інститутів, які впорядковують поведінку учасників, формують правила здійснення трансакцій та визначають допустимі межі їх економічної взаємодії.

Для забезпечення ефективного управління трансакціями інституційне середовище взаємодії суб'єктів інтеграції доцільно формувати на основі кількох принципів: економічного та аналітичного обґрунтування мотивів, цілей і очікуваних результатів інтеграції; раціонального поєднання формалізованих норм і неформальних правил взаємодії з обов'язковістю їх дотримання; чіткого розмежування виробничого та інституційного менеджменту з посиленням ролі останнього у регулюванні трансакцій і трансакційних витрат.

Трансакції та трансакційні витрати є одними з ключових елементів інституційної організації інтегрованих формувань. Їх склад, інтенсивність і вартість залежать від характеру договірних відносин, рівня довіри між учасниками, інформаційної прозорості, якості правового забезпечення та механізмів координації.

У цьому контексті доцільно чітко розмежовувати поняття «інститут взаємодії», «інституційне середовище» та «інституційна структура».

Під інститутом взаємодії доцільно розуміти сукупність норм і правил, які регламентують певний вид або функцію взаємодії між економічними суб'єктами.

Інституційне середовище являє собою систему взаємопов'язаних інститутів, що формують загальні умови здійснення трансакцій.

Інституційна структура охоплює конкретний склад організацій, установ та інших суб'єктів, безпосередньо залучених до реалізації відповідних трансакцій і функцій взаємодії.

У міру поглиблення інтеграційних процесів змінюється і сама інфраструктура взаємодії. Зростає кількість організаційних зв'язків, формуються нові інститути, поширюються мережеві й кластерні моделі, що об'єктивно збільшує кількість трансакцій і ускладнює управління ними.

Основними проблемами у цій сфері залишаються: недостатня розробленість практичних моделей інституційної взаємодії суб'єктів інтегрованих формувань; відсутність цілісних систем контролю, оцінювання динаміки та управління трансакційними витратами; недостатня узгодженість менеджменту в межах інституційних структур взаємодії.

У цьому контексті особливого значення набувають кластерні форми інтеграції, які дозволяють поєднати виробничо-технологічні та інституційні аспекти взаємодії. Кластерна модель забезпечує міжгалузеву координацію, формує спільне середовище обміну ресурсами, інформацією, компетентностями й інноваціями та водночас зберігає господарську самостійність учасників.

Тому кластер доцільно розглядати як одну з найбільш придатних форм інтеграції для поєднання виробничо-технологічної та інституційної структур в межах єдиного організаційно-економічного механізму.

Звідси одним із пріоритетних завдань є розроблення практичних моделей удосконалення інституційних структур інтеграційних формувань, орієнтованих на скорочення трансакційних витрат, підвищення прозорості взаємодії та посилення координації між учасниками.

Формуванню таких моделей має передувати комплексний аналіз стану та тенденцій розвитку аграрного сектору, структури господарюючих суб'єктів, їх ресурсного потенціалу, ринкових позицій та рівня інтегрованості.

При цьому сучасну структуру аграрного виробництва доцільно характеризувати не як однозначний перехід до дрібнотоварного сектору, а як співіснування різних організаційно-правових форм і масштабів господарювання від фермерських і малих підприємств до великих інтегрованих корпоративних структур.

Розв'язання завдань інтеграційного розвитку потребує значних фінансових, організаційних, кадрових та інфраструктурних ресурсів як з боку суб'єктів аграрного бізнесу, так і з боку суміжних галузей та інституцій підтримки.

У межах запропонованої концептуальної моделі особливого значення набуває формування птахівничого кластера, орієнтованого на стале виробництво продукції та комплексне використання ресурсного потенціалу його учасників. Функціонування такого кластера має ґрунтуватися на: раціональному використанні матеріальних і відтворюваних природних ресурсів; залученні невикористаних резервів суб'єктів аграрного бізнесу; максимальному використанні технічного та кадрового потенціалу; розвитку сучасної кормової бази; удосконаленні матеріально-технічного забезпечення; координації виробництва, переробки, логістики та реалізації продукції; розвитку наукового, інформаційного та консультаційного супроводу. Таким чином, кластерна модель дозволяє поєднати економічний потенціал, інституційне середовище, виробничо-технологічні зв'язки та механізми управління трансакційними витратами в єдину систему. Запропонована концептуальна модель агрокластера, що відображає взаємозв'язок його основних структурних елементів і механізмів взаємодії, представлена на рис. 3.14.

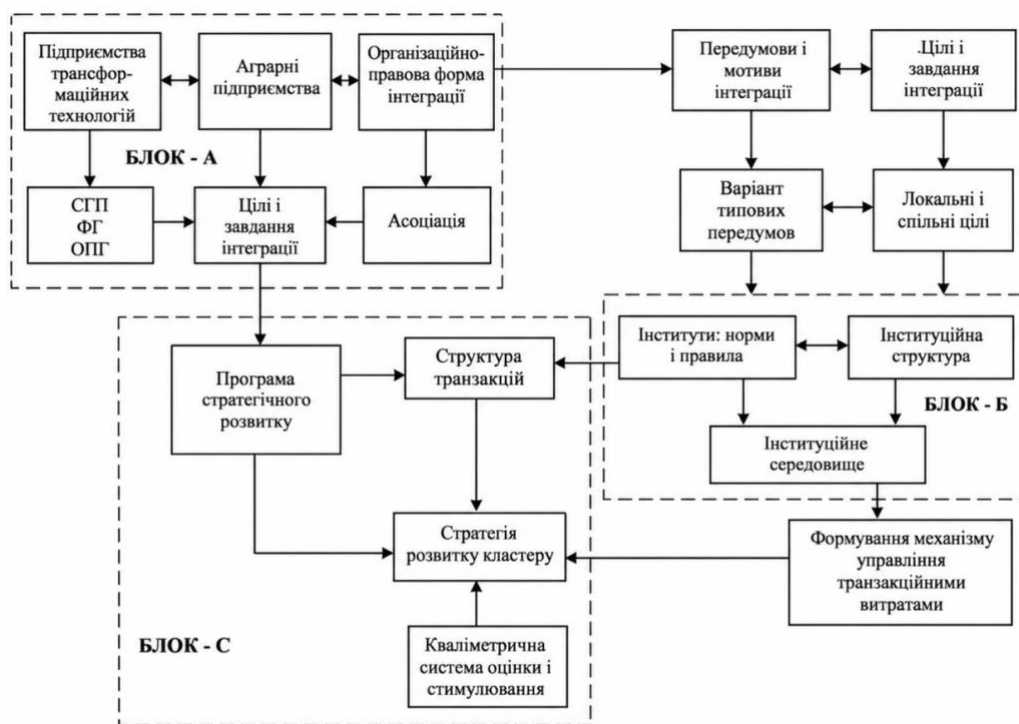


Рис. 3.14. Концептуальна модель механізму стратегічного управління розвитком інтегрованої структури кластерного типу

Запропонована організаційна структура кластера формується з трьох взаємопов'язаних функціональних блоків.

Блок «А» — виробничо-технологічне ядро кластера. До нього належать суб'єкти, які формують єдиний замкнений ланцюг створення вартості — від ресурсного та сировинного забезпечення до виробництва, переробки й реалізації готової продукції. До складу блоку входять виробники сировини, підприємства з виробництва та переробки продукції, а також технологічно пов'язані з ними сервісні й інфраструктурні організації.

Блок «Б» — інституційна підсистема кластера. Його формують організації та установи, що забезпечують науковий, освітній, консультаційний, фінансовий, інформаційний, регуляторний та інший супровід діяльності учасників кластера. Саме цей блок створює інституційне середовище, необхідне для координації та сталого розвитку інтегрованої структури.

Блок «С» — механізм внутрішньокластерної взаємодії. Він забезпечує організаційно-економічний зв'язок між суб'єктами виробничо-технологічного ядра та учасниками інституційної підсистеми. До його функцій належать координація господарських інтересів, регулювання інформаційних, фінансових і ресурсних потоків, договірна взаємодія, узгодження стратегічних рішень та зниження трансакційних витрат.

Запропоновано механізм стратегічного управління розвитком вертикально-інтегрованої системи суб'єктів аграрного бізнесу, який базується на узгодженні цілей, функцій та економічних інтересів учасників, формуванні збалансованої системи показників розвитку, розподілі відповідальності між координаційним центром і окремими учасниками та поєднанні стратегічної централізації з операційною самостійністю. Такий підхід дозволяє забезпечити керованість інтегрованої структури, зберігаючи при цьому достатній рівень гнучкості її учасників, та створює передумови для підвищення ефективності реалізації спільних стратегічних ініціатив.

Практична реалізація стратегічних цілей кластера створює передумови для розширення масштабів діяльності його учасників, підвищення ефективності

використання ресурсів, збільшення пропозиції якісної агропродовольчої продукції, посилення інвестиційної та інноваційної активності, а також сприяє соціально-економічному розвитку економічної системи, в цілому. Водночас досягнення таких результатів потребує чіткого розподілу функцій і відповідальності, формалізації процедур взаємодії та запровадження системи моніторингу результативності кластерного розвитку.

Розвинуто інструментарій маркетингової взаємодії вертикально-інтегрованих і кластерних структур аграрного бізнесу на основі переходу від розрізнених маркетингових дій окремих учасників до скоординованої системи формування ринкової цінності. Запропоновано динамічну модель маркетингової взаємодії, яка передбачає узгодження маркетингових цілей, обмін інформацією про ринки та споживачів, координацію товарної, цінової, комунікаційної та збутової політики, формування спільних каналів просування та постійне коригування маркетингової політики. Оцінювання ефективності такої взаємодії доцільно здійснювати не лише за показником поточного прибутку, оскільки він переважно відображає результати діяльності за окремий період і не повною мірою враховує ефекти довгострокової інтеграції. Більш комплексну оцінку можуть забезпечувати показники вартості бізнесу, стійкості грошових потоків, частки ринку, лояльності контрагентів і споживачів, сили бренду, якості відносин у каналах збуту та здатності інтегрованої структури генерувати майбутні економічні вигоди.

Висновки до розділу 3

1. Обґрунтовано доцільність інтеграції територіально-галузевих систем агропродовольчої сфери у формі кластерів і стратегічних альянсів, які забезпечують узгоджену взаємодію виробників, переробників, постачальників ресурсів, споживачів та інших учасників аграрного ринку. Встановлено, що такі форми інтеграції можуть слугувати основою стратегічного управління

розвитком агропродовольчої сфери завдяки поєднанню цільових орієнтирів, інституційних механізмів регулювання та синергетичних ефектів спільної діяльності.

2. Систематизовано фактори, що визначають еквівалентність міжгалузевого обміну в інтегрованих агропродовольчих системах. До них віднесено структурно-інституційні, внутрішньогрупові, організаційно-управлінські, регуляторні та ресурсні чинники. Розкрито можливості, обмеження й умови ефективного використання корпоративних та кластерних механізмів вертикальної інтеграції для вдосконалення міжгалузевого обміну, зниження трансакційних витрат і підвищення збалансованості розподілу доданої вартості.

3. Визначено основні напрями інтегративного розвитку суб'єктів аграрного бізнесу, серед яких особливого значення набуває зовнішня інтеграція, що передбачає узгодження цілей, процесів і ресурсів із суб'єктами, які перебувають поза межами окремої господарської системи. Обґрунтовано, що врахування можливих напрямів і переваг інтеграційного розвитку дозволяє обирати найбільш прийнятні форми стратегічної взаємодії з іншими учасниками ринку та підвищувати соціально-економічну результативність діяльності.

4. Сформовано стратегію інтегративного розвитку регіональної системи суб'єктів аграрного бізнесу, яка орієнтована на взаємодію виробників аграрної продукції, переробних підприємств, інноваційних структур, закладів освіти та наукових установ у межах територіальних кластерів. Такий підхід дозволяє інтенсифікувати розвиток багатогалузевої агропродовольчої системи шляхом концентрації знань, інвестиційних ресурсів, виробничих компетентностей та соціального потенціалу.

5. Обґрунтовано структурно-функціональну модель регіонального агропродовольчого кластера, спрямовану на трансформацію міжгалузевого обміну, структурну модернізацію та активізацію інноваційно-інвестиційних процесів. Модель забезпечує взаємодію бізнесу, науково-освітнього сектору та

органів публічного управління. Визначено послідовність формування кластерної структури, яка охоплює аналіз інституційно-господарських умов, стратегічне цілепокладання, організаційно-економічне проектування, формування структури кластера та розвиток інформаційно-комунікаційного середовища внутрішньокластерного обміну ресурсами й капіталом.

6. Запропоновано механізм стратегічного планування розвитку регіональної інтегрованої агропродовольчої системи, особливістю якого є узгодження цілей, завдань та інтересів учасників кластера в межах єдиної збалансованої системи. Механізм передбачає стратегічну координацію з боку керуючої структури за одночасного збереження достатнього рівня господарської самостійності суб'єктів аграрного бізнесу. На цій основі сформовано логіку стратегічного плану розвитку територіального агропродовольчого кластера.

7. Удосконалено методичний підхід до структуризації трансакцій і трансакційних витрат на рівні окремих суб'єктів аграрного бізнесу та інституційної системи їх взаємодії. Запропоновано розмежування внутрішніх і інфраструктурних трансакційних витрат, що створює підґрунтя для формування інституційного менеджменту, орієнтованого на скорочення необґрунтованих витрат взаємодії. Розроблено кваліметричну систему моніторингу трансакційних витрат із використанням експертного оцінювання їх трудомісткості та алгоритм управління трансакціями в межах кластерної структури.

8. Розроблено інструментарій маркетингу продукції інтегрованих агропродовольчих структур на засадах маркетингу взаємодії. Запропоновано динамічну модель формування та використання механізму маркетингової взаємодії в інтегрованому об'єднанні суб'єктів аграрного бізнесу, яка передбачає розвиток довгострокових партнерських відносин, координацію інтересів учасників, зниження трансакційних витрат і підвищення результативності спільної діяльності.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі отримано нове вирішення наукового завдання обґрунтування теоретичних, методичних та прикладних засад побудови та функціонування механізмів вертикальної інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу. Отримані наукові результати дозволили сформулювати такі основні висновки:

1. У результаті дослідження уточнено сутність вертикальної інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу як економічної категорії, що відображає систему стійких організаційно-економічних, виробничо-технологічних, контрактних та управлінських відносин між учасниками послідовних стадій агропродовольчого ланцюга створення вартості. Визначено, що її цільовою спрямованістю є узгодження економічних інтересів, координація ресурсних і товарних потоків, зниження трансакційних витрат та досягнення синергетичного ефекту. Систематизовано принципи вертикальної інтеграції, серед яких виокремлено системність, цілісність, взаємодоповнюваність, узгодженість інтересів, функціональну взаємозалежність та адаптивність. Розкрито її координаційну, організаційну, стимулюючу, відтворювальну, ресурсозабезпечувальну та адаптивну функції.

2. Розвинуто типологію вертикально-інтегрованих структур аграрного бізнесу шляхом систематизації їх видів, форм і способів організації за напрямом інтеграції, рівнем майнової участі, характером контрактних відносин, ступенем централізації управління, територіальним масштабом та глибиною охоплення стадій ланцюга створення вартості. На цій основі сформовано класифікаційну матрицю, яка відображає взаємозв'язок можливих конфігурацій інтеграції та може бути використана для обґрунтування вибору форми інтеграційної взаємодії відповідно до стратегічних цілей і ресурсних можливостей її учасників.

3. Встановлено, що ефективність вертикальної інтеграції визначається здатністю інтегрованої структури забезпечувати вищий рівень конкурентоспроможності, продуктивності, стійкості та керованості порівняно з

автономним функціонуванням окремих учасників. Поряд із традиційними факторами виробництва суттєвого значення набувають знання, інновації, управлінські компетентності, інформація, цифрові технології та підприємницькі здібності. Розроблено методичний підхід до визначення нормативного рівня ефективності інтегрованих структур, який поєднує оцінювання використання ресурсів, організаційно-управлінської спроможності та ступеня реалізації інтеграційних переваг, що дозволяє виявляти резерви підвищення результативності їх функціонування.

4. Обґрунтовано стратегічні засади розвитку інтеграційної взаємодії суб'єктів аграрного бізнесу через корпоративні, кластерні та мережеві форми. Доведено, що формування кластерів і стратегічних альянсів є доцільним за умов необхідності поєднання ресурсів, компетентностей і ринкових можливостей незалежних учасників із збереженням їх господарської самостійності. Сформовано концептуальні засади інтеграційного розвитку, що передбачають взаємодію виробників аграрної продукції, переробних підприємств, інноваційних структур, наукових установ, закладів освіти та інфраструктурних організацій. Запропоновано організаційно-економічний механізм стратегічного управління вертикально інтегрованою системою, заснований на узгодженні цілей, функцій та економічних інтересів її учасників.

5. Обґрунтовано структурно-функціональну модель регіонального агропродовольчого кластера як форми поєднання вертикальних, горизонтальних і мережевих зв'язків між суб'єктами аграрного бізнесу, науково-освітнім сектором, інфраструктурними організаціями та органами публічного управління. Визначено послідовність формування кластерної структури, яка охоплює оцінювання інституційних і економічних передумов, стратегічне цілепокладання, визначення складу учасників, організаційно-економічне проєктування, формування системи управління, створення інформаційно-комунікаційного середовища та налагодження механізмів обміну ресурсами, капіталом, інформацією і компетентностями.

6. Розвинуто методичний підхід до структуризації трансакцій і трансакційних витрат у вертикально-інтегрованих та кластерних структурах шляхом їх розмежування на внутрішні, міжорганізаційні та інфраструктурні. Сформовано кваліметричну систему моніторингу й оцінювання трансакційних витрат, яка поєднує економічні показники з експертним оцінюванням трудомісткості, частоти та складності взаємодії. Обґрунтовано алгоритм управління трансакціями, що передбачає їх ідентифікацію, оцінювання, виявлення непродуктивних витрат, вибір інструментів координації, моніторинг результатів і коригування правил взаємодії, що дозволяє підвищити прозорість та результативність функціонування інтегрованої структури.

7. Удосконалено інструментарій маркетингової взаємодії вертикально-інтегрованих структур аграрного бізнесу шляхом формування динамічної моделі координації маркетингових цілей, інформаційних потоків, товарної, цінової, комунікаційної та збутової політики. Визначено, що оцінювання ефективності інтегрованої структури доцільно здійснювати не лише за показниками поточного прибутку, а й з урахуванням ринкової вартості бізнесу, стійкості грошових потоків, частки ринку, сили бренду, довгострокових відносин із контрагентами та здатності генерувати майбутні економічні вигоди. Такий підхід підвищує обґрунтованість стратегічних маркетингових рішень у межах корпоративних, кластерних і партнерських форм інтеграції.

8. Розвинуто інструментарій інституційного регулювання вертикальної інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу шляхом систематизації нормативно-правових, організаційних, інформаційних, комунікаційних, інвестиційних, цінових та регуляторних інструментів. На основі узагальнення передумов і умов розвитку інтеграційних процесів сформовано інституційну матрицю, яка взаємопов'язує ресурсні можливості, сфери їх використання, інструменти координації та організаційно-економічні форми інтеграційної взаємодії. Це дозволяє обґрунтовувати найбільш доцільні механізми розвитку вертикальної інтеграції з урахуванням галузевої та регіональної специфіки.

9. Розроблено рекомендації щодо формування інформаційної інфраструктури супроводження процесів вертикальної інтеграції на мезорівні. Обґрунтовано доцільність створення інформаційно-аналітичного та консультаційного середовища, яке забезпечує взаємодію суб'єктів аграрного бізнесу, галузевих об'єднань, наукових установ, органів публічного управління та інших інституцій підтримки. Його функціональне призначення полягає у формуванні й постійному оновленні даних про попит і пропозицію аграрної сировини та продукції, ринкову кон'юнктуру, споживчі переваги, інновації, інвестиційні можливості та регуляторні зміни. Запровадження такого інформаційного середовища сприяє зниженню інформаційної асиметрії й трансакційних витрат, підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та ефективності інтеграційної взаємодії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, 62(5), 777–795.
2. Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42–58.
3. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. McGraw-Hill.
4. Arrow, K. J. (1975). Vertical integration and communication. *Bell Journal of Economics*, 6(1), 173–183.
5. Asheim, B. T., & Gertler, M. S. (2005). The geography of innovation: Regional innovation systems. In J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Eds.), *The Oxford handbook of innovation*. Oxford University Press.
6. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
7. Barrett, C. B., Bachke, M. E., Bellemare, M. F., Michelson, H. C., Narayanan, S., & Walker, T. F. (2012). Smallholder participation in contract farming: Comparative evidence from five countries. *World Development*, 40(4), 715–730.
8. Bathelt, H., Malmberg, A., & Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge: Local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 28(1), 31–56.
9. Becattini, G. (1990). The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. In F. Pyke, G. Becattini, & W. Sengenberger (Eds.), *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*. International Institute for Labour Studies.
10. Bellemare, M. F. (2012). As you sow, so shall you reap: The welfare impacts of contract farming. *World Development*, 40(7), 1418–1434.
11. Bijman, J. (2008). *Contract farming in developing countries: An overview*. Wageningen University.
12. Bonus, H. (1986). The cooperative association as a business enterprise: A study in the economics of transactions. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 142(2), 310–339.

13. Borgen, S. O. (2004). Rethinking incentive problems in cooperative organizations. *Journal of Socio-Economics*, 33(4), 383–393.
14. Chaddad, F. R., & Cook, M. L. (2004). Understanding new cooperative models: An ownership-control rights typology. *Review of Agricultural Economics*, 26(3), 348–360.
15. Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.
16. Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2(6), 429–444.
17. Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation*. Harvard Business School Press.
18. Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson.
19. Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1–14.
20. Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1991). *Relationship marketing*. Butterworth-Heinemann.
21. Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
22. Coase, R. H. (1960). The problem of social cost. *Journal of Law and Economics*, 3, 1–44.
23. Commons, J. R. (1931). Institutional economics. *American Economic Review*, 21(4), 648–657.
24. Cook, M. L. (1995). The future of U.S. agricultural cooperatives: A neo-institutional approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77(5), 1153–1159.
25. Cook, M. L., & Chaddad, F. R. (2000). Agroindustrialization of the global agrifood economy: Bridging development economics and agribusiness research. *Agricultural Economics*, 23(3), 207–218.

26. Cook, M. L., & Iliopoulos, C. (2000). Ill-defined property rights in collective action. In C. Ménard (Ed.), *Institutions, contracts and organizations*. Edward Elgar.
27. Cooke, P. (1992). Regional innovation systems: Competitive regulation in the new Europe. *Geoforum*, 23(3), 365–382.
28. Das, T. K., & Teng, B.-S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31–61.
29. Delgado, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2010). Clusters and entrepreneurship. *Journal of Economic Geography*, 10(4), 495–518.
30. Delgado, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2014). Clusters, convergence, and economic performance. *Research Policy*, 43(10), 1785–1799.
31. Demsetz, H. (1967). Toward a theory of property rights. *American Economic Review*, 57(2), 347–359.
32. Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 17(S1), 55–83.
33. Dries, L., & Swinnen, J. F. M. (2004). Foreign direct investment, vertical integration, and local suppliers: Evidence from the Polish dairy sector. *World Development*, 32(9), 1525–1544.
34. Dries, L., Reardon, T., & Swinnen, J. F. M. (2004). The rapid rise of supermarkets in Central and Eastern Europe: Implications for the agrifood sector and rural development. *Development Policy Review*, 22(5), 525–556.
35. Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27.
36. Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
37. Dyer, J. H., Kale, P., & Singh, H. (2001). How to make strategic alliances work. *MIT Sloan Management Review*, 42(4), 37–43.
38. Edquist, C. (Ed.). (1997). *Systems of innovation: Technologies, institutions and organizations*. Pinter.

39. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
40. Enright, M. J. (1996). Regional clusters and economic development. In U. H. Staber, N. V. Schaefer, & B. Sharma (Eds.), *Business networks: Prospects for regional development*. Walter de Gruyter.
41. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and Mode 2 to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123.
42. Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325.
43. FAO. (2017). *The future of food and agriculture: Trends and challenges*. Food and Agriculture Organization of the United Nations.
44. FAO. (2019). *The state of food and agriculture 2019: Moving forward on food loss and waste reduction*. Food and Agriculture Organization of the United Nations.
45. FAO. (2021). *The state of food and agriculture 2021: Making agrifood systems more resilient to shocks and stresses*. Food and Agriculture Organization of the United Nations.
46. FAO. (2022). *The state of food and agriculture 2022: Leveraging automation in agriculture for transforming agrifood systems*. Food and Agriculture Organization of the United Nations.
47. FAO. (2023). *Revealing the hidden costs of agrifood systems to enhance their value*. FAO Agricultural Development Economics Policy Brief No. 68.
48. FAO. (2023). *The state of food and agriculture 2023: Revealing the true cost of food to transform agrifood systems*. Food and Agriculture Organization of the United Nations.
49. FAO. (2024). *The state of food and agriculture 2024*. Food and Agriculture Organization of the United Nations.
50. Fellenstein, C., & Wood, R. (2000). *Exploring e-commerce, global e-business, and e-societies*. Prentice Hall PTR.

51. Fisher, M. L. (1997). What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review*, 75(2), 105–116.
52. Foray, D. (2014). *Smart specialisation: Opportunities and challenges for regional innovation policy*. Routledge.
53. Freeman, C. (1987). *Technology policy and economic performance: Lessons from Japan*. Pinter.
54. Galbraith, J. K. (1983). *The anatomy of power*. Houghton Mifflin.
55. Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1–19.
56. Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104.
57. Giuliani, E., Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2005). Upgrading in global value chains: Lessons from Latin American clusters. *World Development*, 33(4), 549–573.
58. Glover, D., & Kusterer, K. (1990). *Small farmers, big business: Contract farming and rural development*. Macmillan.
59. Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
60. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
61. Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1986). The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *Journal of Political Economy*, 94(4), 691–719.
62. Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing. *Management Decision*, 32(2), 4–20.
63. Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317.
64. Gummesson, E. (2002). *Total relationship marketing* (2nd ed.). Butterworth-Heinemann.

65. Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 83–103.
66. Hansmann, H. (1996). *The ownership of enterprise*. Harvard University Press.
67. Hart, O. (1995). *Firms, contracts, and financial structure*. Oxford University Press.
68. Hart, O., & Moore, J. (1990). Property rights and the nature of the firm. *Journal of Political Economy*, 98(6), 1119–1158.
69. Heide, J. B., & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing*, 56(2), 32–44.
70. Hinrichs, C. C. (2000). Embeddedness and local food systems: Notes on two types of direct agricultural market. *Journal of Rural Studies*, 16(3), 295–303.
71. HLPE. (2017). *Nutrition and food systems*. High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition.
72. HLPE. (2020). *Food security and nutrition: Building a global narrative towards 2030*. High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition.
73. Humphrey, J., & Schmitz, H. (2002). How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional Studies*, 36(9), 1017–1027.
74. Ilbery, B., & Maye, D. (2005). Alternative (shorter) food supply chains and specialist livestock products in the Scottish-English borders. *Environment and Planning A*, 37(5), 823–844.
75. Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146–165.
76. Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413–446.
77. Ivanov, D., Dolgui, A., & Sokolov, B. (2019). The impact of digital technology and Industry 4.0 on the ripple effect and supply chain risk analytics. *International Journal of Production Research*, 57(3), 829–846.

78. Jap, S. D., & Ganesan, S. (2000). Control mechanisms and the relationship life cycle. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 227–245.
79. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
80. Joskow, P. L. (1985). Vertical integration and long-term contracts: The case of coal-burning electric generating plants. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 1(1), 33–80.
81. Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747–767.
82. Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). A handbook for value chain research. IDRC.
83. Key, N., & Runsten, D. (1999). Contract farming, smallholders, and rural development in Latin America. *World Development*, 27(2), 381–401.
84. Klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. A. (1978). Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*, 21(2), 297–326.
85. Knickel, K., & Renting, H. (2000). Methodological and conceptual issues in the study of multifunctionality and rural development. *Sociologia Ruralis*, 40(4), 512–528.
86. Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319–332.
87. Krugman, P. (1991). *Geography and trade*. MIT Press.
88. Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 65–83.
89. Lee, H. L. (2004). The triple-A supply chain. *Harvard Business Review*, 82(10), 102–112.

90. Little, P. D., & Watts, M. J. (Eds.). (1994). *Living under contract: Contract farming and agrarian transformation in sub-Saharan Africa*. University of Wisconsin Press.
91. Lundvall, B.-Å. (Ed.). (1992). *National systems of innovation*. Pinter.
92. Maertens, M., & Swinnen, J. F. M. (2009). Trade, standards, and poverty: Evidence from Senegal. *World Development*, 37(1), 161–178.
93. Markelova, H., Meinzen-Dick, R., Hellin, J., & Dohrn, S. (2009). Collective action for smallholder market access. *Food Policy*, 34(1), 1–7.
94. Marsden, T., Banks, J., & Bristow, G. (2000). Food supply chain approaches: Exploring their role in rural development. *Sociologia Ruralis*, 40(4), 424–438.
95. Marshall, A. (1890). *Principles of economics*. Macmillan.
96. Martin, R., & Sunley, P. (2003). Deconstructing clusters: Chaotic concept or policy panacea? *Journal of Economic Geography*, 3(1), 5–35.
97. Maskell, P. (2001). Towards a knowledge-based theory of the geographical cluster. *Industrial and Corporate Change*, 10(4), 921–943.
98. McCann, P., & Ortega-Argilés, R. (2015). Smart specialization, regional growth and applications to European Union cohesion policy. *Regional Studies*, 49(8), 1291–1302.
99. Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25.
100. Minot, N. (2007). Contract farming in developing countries: Patterns, impact, and policy implications. In P. Pinstrip-Andersen & F. Cheng (Eds.), *Food policy for developing countries*. Cornell University.
101. Minten, B., Randrianarison, L., & Swinnen, J. F. M. (2009). Global retail chains and poor farmers: Evidence from Madagascar. *World Development*, 37(11), 1728–1741.
102. Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.

103. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari*. Free Press.
104. Miyata, S., Minot, N., & Hu, D. (2009). Impact of contract farming on income: Linking small farmers, packers, and supermarkets in China. *World Development*, 37(11), 1781–1790.
105. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
106. Murdoch, J., Marsden, T., & Banks, J. (2000). Quality, nature, and embeddedness: Some theoretical considerations in the context of the food sector. *Economic Geography*, 76(2), 107–125.
107. Ménard, C. (2004). The economics of hybrid organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160(3), 345–376.
108. Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press.
109. Nilsson, J. (1998). The emergence of new organizational models for agricultural cooperatives. *Swedish Journal of Agricultural Research*, 28, 39–47.
110. North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
111. North, D. C. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97–112.
112. OECD & FAO. (2022). *OECD-FAO agricultural outlook 2022–2031*. OECD Publishing.
113. OECD & FAO. (2023). *OECD-FAO agricultural outlook 2023–2032*. OECD Publishing.
114. OECD & FAO. (2024). *OECD-FAO agricultural outlook 2024–2033*. OECD Publishing.
115. OECD. (2020). *Global value chains in agriculture and food: A synthesis of OECD analysis*. OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers, No. 139. OECD Publishing.

116. OECD. (2021). *Agricultural policy monitoring and evaluation 2021: Addressing the challenges facing food systems*. OECD Publishing.
117. OECD. (2022). *Agricultural policy monitoring and evaluation 2022: Reforming agricultural policies for climate change mitigation*. OECD Publishing.
118. OECD. (2023). *Agricultural policy monitoring and evaluation 2023*. OECD Publishing.
119. OECD/Eurostat. (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4th ed.)*. OECD Publishing.
120. Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
121. Otsuka, K., Nakano, Y., & Takahashi, K. (2016). Contract farming in developed and developing countries. *Annual Review of Resource Economics*, 8, 353–376.
122. Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
123. Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Basil Blackwell.
124. Pettit, T. J., Fiksel, J., & Croxton, K. L. (2010). Ensuring supply chain resilience: Development of a conceptual framework. *Journal of Business Logistics*, 31(1), 1–21.
125. Pfeffer, J. (1997). *New directions for organization theory: Problems and prospects*. Oxford University Press.
126. Piore, M. J., & Sabel, C. F. (1984). *The second industrial divide*. Basic Books.
127. Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *International Journal of Logistics Management*, 20(1), 124–143.
128. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

129. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
130. Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
131. Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
132. Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.
133. Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295–336.
134. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
135. Reardon, T., & Barrett, C. B. (2000). Agroindustrialization, globalization, and international development. *Agricultural Economics*, 23(3), 195–205.
136. Reardon, T., Timmer, C. P., Barrett, C. B., & Berdegue, J. (2003). The rise of supermarkets in Africa, Asia, and Latin America. *American Journal of Agricultural Economics*, 85(5), 1140–1146.
137. Renting, H., Marsden, T. K., & Banks, J. (2003). Understanding alternative food networks. *Environment and Planning A*, 35(3), 393–411.
138. Rosenfeld, S. A. (1997). Bringing business clusters into the mainstream of economic development. *European Planning Studies*, 5(1), 3–23.
139. Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In R. B. Lamb (Ed.), *Competitive strategic management*. Prentice-Hall.
140. Saxenian, A. (1994). *Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Harvard University Press.
141. Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
142. Scott, A. J. (1988). *New industrial spaces*. Pion.
143. Sexton, R. J. (1986). The formation of cooperatives: A game-theoretic approach with implications for cooperative finance, decision making, and stability. *American Journal of Agricultural Economics*, 68(2), 214–225.

144. Sheffi, Y., & Rice, J. B. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 41–48.
145. Simon, H. A. (1951). A formal theory of the employment relationship. *Econometrica*, 19(3), 293–305.
146. Staatz, J. M. (1987). Farmers' incentives to take collective action via cooperatives. In J. S. Royer (Ed.), *Cooperative theory: New approaches*. USDA.
147. Stadtler, H. (2005). Supply chain management and advanced planning—basics, overview and challenges. *European Journal of Operational Research*, 163(3), 575–588.
148. Storper, M. (1997). *The regional world: Territorial development in a global economy*. Guilford Press.
149. Swinnen, J. F. M. (Ed.). (2007). *Global supply chains, standards and the poor*. CABI.
150. Swinnen, J. F. M., & Maertens, M. (2007). Globalization, privatization, and vertical coordination in food value chains in developing and transition countries. *Agricultural Economics*, 37(s1), 89–102.
151. Teece, D. J. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(3), 223–247.
152. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
153. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
154. Trienekens, J. H. (2011). Agricultural value chains in developing countries: A framework for analysis. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14(2), 51–82.
155. Tukamuhabwa, B. R., Stevenson, M., Busby, J., & Zorzini, M. (2015). Supply chain resilience: Definition, review and theoretical foundations. *International Journal of Production Research*, 53(18), 5592–5623.

156. van der Ploeg, J. D., Renting, H., Brunori, G., Knickel, K., Mannion, J., Marsden, T., de Roest, K., Sevilla-Guzmán, E., & Ventura, F. (2000). Rural development: From practices and policies towards theory. *Sociologia Ruralis*, 40(4), 391–408.
157. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
158. Warning, M., & Key, N. (2002). The social performance and distributional consequences of contract farming: An equilibrium analysis of the Arachide de Bouche program in Senegal. *World Development*, 30(2), 255–263.
159. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
160. Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. Free Press.
161. Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233–261.
162. Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. Free Press.
163. Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269–296.
164. Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press.
165. Williamson, O. E. (2000). The new institutional economics: Taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*, 38(3), 595–613.
166. Winter, R. A. (1993). Vertical control and price versus nonprice competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 108(1), 61–76.
167. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, & United Nations. (2023). *Ukraine rapid damage and needs assessment: February 2022–February 2023*. World Bank.

168. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, & United Nations. (2024). Ukraine third rapid damage and needs assessment (RDNA3): February 2022–December 2023. World Bank.

169. World Bank. (2007). World development report 2008: Agriculture for development. World Bank.

170. World Bank. (2019). Harvesting prosperity: Technology and productivity growth in agriculture. World Bank.

171. Багрій, Т. В. (2009). Розвиток нових інтегрованих формувань у відродженні цукробурякового виробництва в Україні. Економіка АПК, (4), 29–31.

172. Благодир, Л. М. (2007). Забезпечення експортної орієнтації підприємств олійно-жирового комплексу України. Регіональна економіка, (4), 52–60.

173. Благодир, Л. М., Мороз, О. В., & Грабовецький, Б. Є. (2010). Визначення перспектив розвитку переробних підприємств олійно-жирової галузі України на основі виробничої функції Кобба–Дугласа. Актуальні проблеми економіки.

174. Брусільцева, Г. М. (2002). Особливості інтеграційних процесів в сучасних умовах. Економіка: проблеми теорії та практики, 145, 193–197.

175. Брусільцева, Г. М. (2008). Оцінка функціонування інтегрованих структур у машинобудівній промисловості [Автореферат дисертації кандидата економічних наук].

176. Біленький, О. Ю. (2010). Генезис поняття «інтеграція». Економіка АПК, (12), 156–158.

177. Верховна Рада України. (1995). Про промислово-фінансові групи в Україні: Закон України від 21 листопада 1995 р. № 437/95-ВР.

178. Верховна Рада України. (1997). Про сільськогосподарську кооперацію: Закон України від 17 липня 1997 р. № 469/97-ВР.

179. Верховна Рада України. (1998). Про оренду землі: Закон України.

180. Верховна Рада України. (2003). Про фермерське господарство: Закон України.
181. Верховна Рада України. (2004). Про державну підтримку сільського господарства України: Закон України від 24 червня 2004 р. № 1877-IV.
182. Верховна Рада України. (2006). Про холдингові компанії в Україні: Закон України.
183. Верховна Рада України. (2020). Про сільськогосподарську кооперацію: Закон України.
184. Головкова, Л. С., & Юхновська, Ю. О. (2009). Критерії оцінювання ефективності інтеграційних організаційних структур. Економічний простір.
185. Грабовецький, Б. Є., Мороз, О. В., & Савчук, Л. М. (2006). Виробнича функція як засіб вдосконалення економічних досліджень. Вісник Вінницького політехнічного інституту, (2), 12–25.
186. Гурова, В. О. (2009). Оцінка ефективності управління в процесі інтеграції. Вісник Донецького національного університету. Серія: Економіка і право, (1), 77–84.
187. Державна служба статистики України. (2020). Сільське господарство України 2019: Статистичний збірник.
188. Державна служба статистики України. (2021). Сільське господарство України 2020: Статистичний збірник.
189. Державна служба статистики України. (2022). Сільське господарство України 2021: Статистичний збірник.
190. Державна служба статистики України. (2023). Сільське господарство України 2022: Статистичний збірник.
191. Державна служба статистики України. (2024). Статистичний щорічник України за 2023 рік.
192. Євдокимов, Ф. І., & Розумна, Н. В. (2007). Методи оцінки ефективності злиття та поглинання. Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна, 32, 51–58.

193. Кабінет Міністрів України. (2021). Національна економічна стратегія на період до 2030 року.
194. Квітка, Г. (2008). Державні інтереси можуть підсковзнутися на олії. Пропозиція, (12).
195. Косіюк, О. М. (2010). Теоретичні і практичні аспекти інтеграції організацій у ринковій економіці. Вісник Хмельницького національного університету, 3(3), 41–48.
196. Малік, М. Й., & Лузан, Ю. Я. (2010). Проблемні питання розвитку кооперації та інтеграційних відносин в АПК. Економіка АПК, (3), 3–8.
197. Марченко, В. М. (2011). Самоорганізація злиття та поглинання: умови та потенціал. НУХТ.
198. Мостенська, Т. Л., Новак, В. О., Луцький, М. Г., Симоненко, Ю. Г., & Піча, Ю. В. (2008). Корпоративне управління. Каравела.
199. Нестерчук, Ю. О. (2009). Інтеграційні процеси в аграрно-промисловому виробництві. Видавець «Сочінський».
200. Павленко, О. О., & Смоленніков, Д. О. (2008). Операційний менеджмент. Сумський державний університет.
201. Понікаров, В. Д., & Брильо, Г. М. (2002). Інформаційне забезпечення контролю діяльності структурних підрозділів підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 446, 246–249.
202. Саблук, П. Т., Малік, М. Й., & Валентинов, В. Л. (2002). Формування міжгалузевих відносин: проблеми теорії та методології. Інститут аграрної економіки.
203. Сагайдак, Ю. А., & Скопенко, Н. С. (2011). Концептуальні підходи до формування стратегії розвитку компаній з урахуванням стадії консолідації галузі та інтеграційних процесів. Вісник Тернопільського національного економічного університету, 5-2, 451–463.
204. Сагайдак, Ю. А., & Харченко, Т. Б. (2007). Створення вертикально інтегрованих об'єднань. Формування ринкових відносин в Україні, 7(74), 67–71.

205. Скопенко, Н. С. (2011). Вертикальна інтеграція як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств харчової промисловості. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури, 31, 170–178.

206. Страшинська, Л. В. (2007). Основні тенденції та стратегічні пріоритети розвитку світового ринку олії. Агросвіт, (11), 12–17.

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях:

1. Майборода С. М., Гросул О. В. Механізми розвитку аграрного бізнесу: потенціал конкурентоспроможності та інтеграція. № 2(217). 2026. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит.* С. 51-62. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2026.02.05> (авторський внесок полягає в ідентифікації організаційно-управлінської сутності механізмів розвитку та місця в них інтеграційного інструментарію з урахуванням галузевої специфіки)
2. Гросул О. В. Теоретичні засади формування механізмів вертикальної інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2025. Том 10. № 3. С. 376 – 384. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-76>
3. Гросул О. В. Інституційне забезпечення вертикальної інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права.* 2025. № 1. С. 131-135. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-31>
4. Гросул О. В., Майборода С. М., Зубков Є. В. Механізми стратегічного управління інтеграційними процесами суб'єктів аграрного бізнесу на засадах вертикальної інтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2020, № 4, Том 3. С. 366-370. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-64
5. Зубков Є. В. Гросул О. В., Майборода С. М. Механізми стратегічного управління інтеграційними процесами суб'єктів аграрного бізнесу на засадах вертикальної інтеграції. *Інституціональний вектор економічного розвитку.* 2015. Вип. 8 (2). Ч. 2. С. 136-146. (авторський внесок полягає в обґрунтуванні архітекτονіки та типології механізмів стратегічного управління інтеграційними процесами)

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав:

6. Гросул О. В. Теоретико-методологічні основи та сучасна еволюція

вертикальної інтеграції в АПК: цифровізація та адаптація до воєнних викликів. *«Colloquium-journal»*. #1(266), 2026. Part 2. С. 16-21.

Тези доповідей, матеріали конференцій:

7. Гросул О. В. Співвідношення пропорцій вертикальних та горизонтальних інтеграційних процесів в економічному розвитку суб'єктів аграрної сфери. *Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Харків: ХНТУСГ, 2015. С. 281-284.

8. Гросул О. В. Економічний зміст інтеграції господарюючих суб'єктів агропродовольчої сфери. Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених та спеціалістів. *Консолідація заради майбутнього: наукові здобутки вчених задля перемоги та післявоєнної відбудови України*: збірник тез Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених та спеціалістів (29 серпня 2024 р., м. Полтава, Україна) [Електронне видання] / НААН, Інститут свинарства і АПВ НААН, Полтав. держ. с.-г. досл. станція ім. М. І. Вавилова. Полтава, 2024. с. 168 – 171. URL: DOI 10.37143/Conf-2-2024

9. Гросул О. В. Структурні та типологічні характеристики механізмів управління інтеграційними процесами в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу. *Пріоритети розвитку тваринництва в умовах війни та повоєнного відновлення*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої до 95-річчя заснування Інституту тваринництва НААН. Харків: Інститут тваринництва НААН, 2024. С. 101-105.