

**М.А. Крутько, канд. екон. наук, доцент**

ORCID: 0000-0002-9474-104X

margaritakrutko@gmail.com

**Харківський національний технічний університет сільського  
господарства імені Петра Василенка**

## **ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОФОРМУВАНЬ**

*У статті запропонований основні аспекти та підходи до планування стратегій інтеграційних процесів діяльності агроформувань та узагальнення оптимальних стратегій інтеграційних процесів перетворень аграрного сектору. Визначені перспективи, які відкриваються перед підприємствами, що визначилися з основними підходами та чітко спланували стратегію майбутніх інтеграційних процесів діяльності. Доведено, що стратегічна мета і характер інтеграційних процесів визначається через форму прояву даного економічного явища та вибір горизонтальної чи вертикальної форми злиття на довгостроковий період свого функціонування. Встановлено, що планомірний підхід до вирішення питань формування стратегії інтеграційних процесів агроформувань виступає ключовим елементом налагодження системи агропромислової інтеграції в Україні, як одного з сучасних інноваційних методів підвищення ефективності господарювання.*

***Ключові слова:** інтеграційні процеси, агроформування, аграрний сектор, стратегії, планування, розвиток.*

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день актуальність підвищення економічної ефективності сільськогосподарського виробництва залишається на особливому місці в частині планування загальних стратегій розвитку економіки України. Продовольча безпека, яку забезпечує аграрний сектор економіки є одним з найпріоритетніших напрямків активізації та посилення інновацій і притоку інвестицій в АПК. Одним із сучасних інноваційних методів налагодження стабільної системи

функціонування та розвитку галузі стає інтеграція. Управління інтеграційними процесами в аграрному секторі диктує свої умови за яких виникає потреба в плануванні, пошуку та розробці стратегій інтеграційних процесів діяльності агроформувань, що зумовлює актуальність даного дослідження.

Запровадження ефективної стратегії інтеграційного розвитку в АПК може вирішити не лише питання завантаження виробничих потужностей переробних підприємств за рахунок забезпечення якісною сировиною, створення економічно вигідних умов в аграрному секторі для вирощування сільгосппродукції, забезпечити гарантовану зайнятість сільськогосподарських виробників, а й створити умови для виходу вітчизняних виробників на світові ринки, що особливо актуально в умовах світової продовольчої нестабільності [7].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення питань розвитку інтеграційних процесів розробки стратегій інтеграційних процесів діяльності агроформувань знайшли своє відображення в працях відомих українських вчених: В.Я. Месель-Веселяк [2], М.Й. Малік [4, 10], В.Г. Андрійчук [9], Ю.О. Лупенко [10], М.О. Поляруш [11] та ін. Проведені дослідження та отримані результати по даному питанню є основою розвитку теорій та методик інтеграційних перетворень аграрної економіки. Важливого значення набуває визначення основних підходів до планування стратегій інтеграційних процесів агроформувань. Теоретичне обґрунтування дієвих стратегій інтеграційних процесів дасть вагомі та ефективніші результати, які стимулюватимуть розвиток агропромислової інтеграції та налагодження стабільної системи управління інтеграційними процесами в аграрному секторі економіки України.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є теоретичний аналіз основних аспектів та підходів до планування стратегій інтеграційних процесів діяльності агроформувань та узагальнення оптимальних стратегій інтеграційних процесів перетворень аграрного сектору. Досягнення мети зумовлює планомірне виконання взаємопов'язаних завдань, таких як вивчення підходів до планування стратегій інтеграційних процесів діяльності агроформувань; визначення умов та особливостей необхідних для планування стратегій інтеграційних процесів діяльності агроформувань в Україні.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** Нинішні умови господарювання визначають актуальність стратегічного інтегрованого

характеру розвитку агроформувань для підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва та стійкості їх функціонування.

Механізм створення агроформувань є конкретним проявом способу об'єднання сільськогосподарських товаровиробників у рамках певних організаційних форм використання економічних засобів [1]. Методи й інструменти сукупного використання таких засобів направлені на забезпечення відтворювальної здатності функціонування агротехнологічних процесів в цілому, що представляє собою інтеграційний ефект та ідентифікацію ефективності структурних підрозділів (бізнес одиниць) в отриманих результатах діяльності на правах капіталізованої власності [3].

Від виконання виробничих програм, відпрацювання стратегії і тактики в економічних відносинах до управління фінансовими потоками учасники інтеграції визначають внутрішній порядок взаємодії бізнес одиниць і тим самим формують організаційно-економічний механізм суб'єкта агроінтеграції. При цьому структурна компонента управління агроінтеграційними відносинами характеризується консолідацією власності та добровільною централізацією управління діяльністю [2]. У цьому випадку це є досягнення і певного економічного ефекту – зниження адміністративних затрат у кожному із напрямів діяльності агроінтегрованого суб'єкта[3].

Стратегія – це генеральна програма дій, якою передбачається встановлення пріоритетів розв'язання проблем та забезпечення ресурсів для досягнення встановленої мети на основі оцінювання потенційних можливостей підприємств і прогнозування розвитку їх зовнішнього середовища [8].

Впливовим правовим фактором за інтеграційними операціями відводиться діючій класифікації ознак злиття і поглинання. Звідси стратегічна мета і характер агроінтеграції визначає горизонтальні і вертикальні злиття на довгостроковий період свого функціонування [4].

Наслідки впливу економічної інтеграції для підприємств у науковій літературі є менш конкретизованими та згадуються найчастіше у контексті впливу інтеграційних процесів на економіку країни в цілому. Однак, беззаперечно можна визначити коло перспектив та можливостей, які відкриваються перед підприємствами, зокрема [5]:

1. Доступ до нових ринків збуту, який досягається за рахунок подолання тарифних бар'єрів входу на іноземні ринки і, як наслідок, збільшення обсягів реалізації продукції (головним чином за рахунок

зростання експорту). Вплив лібералізації тарифного регулювання на зовнішньоекономічну діяльність підприємств яскраво прослідковується на прикладі підписання угоди про створення зони вільної торгівлі між Україною та ЄС. Понад 90 % ставок ввізного мита на різні групи товарів знизилися до нуля, що дозволяє підприємствам експортувати свою продукцію до країн ЄС за конкурентоспроможними цінами. За попередніми оцінками українські експортери зможуть заощадити близько 487 млн євро щороку.

2. Водночас інтеграційні процеси передбачають застосування заходів нетарифного регулювання, оскільки вихід на нові ринки вимагає від експортованих товарів, робіт, послуг відповідності певному рівню якості, стандартам, вимогам тощо. З одного боку, такі вимоги можуть бути закріплені на законодавчому рівні, а з іншого – відповідний рівень якості продукції є запорукою успішної конкурентної боротьби за прихильність іноземного споживача. Нетарифні бар'єри вимагають від підприємств додаткових інвестицій на модернізацію, однак підвищення рівня якості продукції і оновлення технологій підвищить конкурентоспроможність продукції, допоможе виробникові завоювати лояльність споживачів, а також дасть змогу вийти на нові ринки країн, які не є учасниками інтеграції.

3. У ході інтеграційних процесів підприємствам надається доступ до державних закупівель у країнах-учасниках інтеграційного об'єднання, що є досить значним додатковим ринком збуту. Наприклад, ринок державних закупівель ЄС становить 0,5 трлн євро на рік. Окрім додаткових можливостей зростання експортного потенціалу, державні закупівлі можуть підвищити ступінь довіри та лояльності іноземних споживачів до продукції українських підприємств [6].

4. Спрощення руху капіталу. Як інструмент міжнародної інтеграції вільний рух капіталів доповнює зовнішню торгівлю, посилюючи тенденції глобалізації та міжнародного співробітництва [5].

Широкий спектр перспектив, які відкриваються перед підприємствами важливо використати з користю для подальшого розвитку діяльності суб'єктів господарювання. Особлива відповідальність припадає на управлінський персонал підприємства, який повинен розробити відповідні стратегії та принципи управлінської політики підприємства, враховуючи особливості впливу інтеграційних процесів у економіці. Оцінювання впливів інтеграційних процесів на діяльність підприємства проводиться на усіх рівнях господарського комплексу на основі об'єктивної статистичної інформації.

**Характеристика сценаріїв стратегій інтеграційних процесів учасників сільськогосподарського виробництва**

Стратегії об'єднання агровиробників	Сценарій сталого розвитку сільськогосподарського виробництва		
	оптимістичний	реалістичний	песимістичний
Об'єднання власників сільськогосподарських підприємств та селянських фермерських господарств	має законодавчо-правові та економіко-організаційні підстави розвитку, може активно розвиватися	може набути активного розвитку за умови посилення державної підтримки, активізації фінансового зміцнення та подолання недовіри громадян до будь-яких об'єднань	розвиток моделі може гальмуватися через посилення конкурентної боротьби та появу монополістів
Об'єднання власників особистих селянських господарств	має законодавчо-правові та економіко-організаційні підстави розвитку, може розвиватися	має реальні можливості економічного та організаційного зростання за умов удосконалення технологічних процесів та появи соціальних вигод для учасників процесів інтеграції	загроза розпаду об'єднань через недостатність фінансової та інформаційної державної та регіональної підтримки, а також через психологічну втому
Об'єднання власників індивідуальних та майнових паїв	існує реальна майнова можливість створення моделі, її розвитку та переходу до фази економіко-організаційного зростання	існує реальна можливість появи правових передумов створення моделі на тлі появи перешкод через недосконалість економічних умов	зникнення об'єднань у разі не створення відповідних економіко-правових умов для їх функціонування або під впливом активного розвитку об'єднань власників сільськогосподарських підприємств та селянських фермерських господарств

Джерело: складено на основі джерела [8]

За підсумками аналізу робляться висновки про наявність (посилення) або відсутності (ослаблення) процесів економічної інтеграції. При цьому даний аналіз безпосередньо не дає інформацію про причини процесів, що відбуваються, а також не відповідає на питання про позитивний або негативний ефект цих процесів на економіку та її розвиток. Зазначені висновки повинні проводитися з урахуванням цілей і завдань, які ставляться перед інтеграційним об'єднанням [5].

Дослідження показують, що з економічної точки зору раціональнішим є об'єднання навколо кооперативу власників або приватних сільськогосподарських підприємств, або індивідуальних підсобних господарств. Це пояснюється тим, що особисті підсобні господарства і великі сільськогосподарські підприємства мають багато відмінностей як за якісними так і за кількісними ознаками, які викликають певні розбіжності під час прийняття важливих для роботи кооперативу рішень, а саме тих, що стосуються: юридичного статусу; предмету та видів діяльності; обсягів виробництва продукції; розміру посівних площ та (або) поголів'я тварин; організації виробництва; використання трудових ресурсів [8].

Характеристика сценаріїв стратегій інтеграційних процесів учасників сільськогосподарського виробництва включає в себе оптимістичний, реалістичний та песимістичний сценарії сталого розвитку сільськогосподарського виробництва об'єднаних агровиробників, які можна умовно поділити на три групи: об'єднання власників сільськогосподарських підприємств та селянських фермерських господарств; об'єднання власників особистих селянських господарств; об'єднання власників індивідуальних та майнових паїв.

Планомірний підхід до вирішення питань формування стратегії інтеграційних процесів агроформувань виступає ключовим елементом налагодження здорової системи агропромислової інтеграції в Україні, як одного з сучасних інноваційних методів підвищення ефективності господарювання.

**Висновки.** Дослідження показали, що основні аспекти та підходи до планування стратегій інтеграційних процесів діяльності агроформувань потребували узагальнення оптимальних стратегій інтеграційних процесів перетворень аграрного сектору. Визначені перспективи, які відкриваються перед підприємствами, що визначилися з основними підходами та чітко спланували стратегію майбутніх інтеграційних процесів діяльності.

Доведено, що стратегічна мета і характер інтеграційних процесів визначається через форму прояву даного економічного явища та вибір горизонтальної чи вертикальної форми злиття на довгостроковий період свого функціонування. Отримані результати будуть дуже корисні об'єднання власників сільськогосподарських підприємств та селянських фермерських господарств; об'єднання власників особистих селянських господарств; об'єднання власників індивідуальних та майнових паїв.

### Бібліографічний список.

1. Коденська М.Ю. Інтеграція як фактор активізації інвестиційної діяльності // *Економіка АПК*. – 2006. – № 6. – С. 24–31.

2. Месель-Веселяк В.Я. Розвиток форм господарювання в аграрному секторі України (результати, проблеми) // *Економіка АПК*. – 2006. – № 12. – С. 67–71.

3. Олійник О.О., Дем'яненко І.В. Інтеграційні процеси у сільському господарстві: становлення, вибір форми, розвиток. // *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. Економіка і управління підприємствами*. – 2017. – № 1 (37). – С. 25-29. – URL: [http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/7\\_13.pdf/](http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/7_13.pdf/) (дата звернення: 02.04.2019).

4. Малік М.Й., Орлатий М.К., Федієнко П.М. Інтеграція – як фактор підвищення ефективності реформованих сільськогосподарських підприємств: наукова праця. – Київ: ІАЕ УААН, 2000. – 40 с.

5. Скоробогатова Н.Є., Грищенко Є.С. Вплив інтеграційних процесів на управлінську політику зовнішньоекономічної діяльності підприємств. // *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. – 2017. – № 14. – URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/download/108772/103715> (дата звернення: 02.04.2019).

6. Мирошніченко О. Базовий посібник з інтернаціоналізації бізнесу і виходу на ринки Європейського Союзу. – 2014. – 180 с. – URL: [https://issuu.com/irf\\_ua/docs/eu-2014-24-12](https://issuu.com/irf_ua/docs/eu-2014-24-12) (дата звернення: 02.04.2019).

7. Скопенко Н.С. Теоретичні підходи до формування інтеграційних об'єднань в АПК / Н.С. Скопенко URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/482/469> (дата звернення: 03.04.2019).

8. Макаренко Н.О. Вплив інтеграційних процесів на управлінську політику зовнішньоекономічної діяльності підприємств // *Економіка і суспільство*. – Мукачівський державний університет. – 2016. Вип. №2. – С.

124-129. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/2\\_ukr/23.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/2_ukr/23.pdf). (дата звернення: 04.04.2019).

9. Андрійчук В.Г. Агропромислові формування нового типу в контексті стратегії розвитку вітчизняного сільського господарства // *Економіка АПК*. – 2013. – № 1. – С. 3-16.

10. Стратегічні напрямки розвитку підприємництва і кооперації в сільському господарстві на період до 2020 р. / Ю.О. Лупенко та ін.; / за ред. М.Й. Маліка. – Київ: ІАЕ УААН, 2013. – 50 с.

11. Агропромислова інтеграція – один із факторів системного розвитку АПК регіону / М.О. Поляруш та ін.; за ред. М.І. Бахмата. Кам'янець–Подільський: Зб. наук. пр. Подільський державний аграрно-технічний університет, ФОП Сисин О.В., 2007. – С. 187–189.

**М.А. Крутько. Основные подходы к планированию стратегий интеграционных процессов деятельности агроформирований.** В статье предложены основные аспекты и подходы к планированию стратегий интеграционных процессов деятельности агроформирований и обобщения оптимальных стратегий интеграционных процессов преобразований аграрного сектора. Определены перспективы, которые открываются перед предприятиями, определившимися с основными подходами и четко спланировавшими стратегию будущих интеграционных процессов деятельности. Доказано, что стратегическая цель и характер интеграционных процессов определяется через форму проявления данного экономического явления и выбор горизонтальной или вертикальной формы слияния на долгосрочный период своего функционирования. Установлено, что планомерный подход к решению вопросов формирования стратегии интеграционных процессов агроформирований выступает ключевым элементом налаживания системы агропромышленной интеграции в Украине, как одного из современных инновационных методов повышения эффективности хозяйствования.

**Ключевые слова:** интеграционные процессы, агроформирования, аграрный сектор, стратегии, планирование, развитие.

**М.А. Krutko. The main approaches to planning the strategies for integration processes of agricultural formations activity. *Subject and goal of the work.*** The goal of the study is the theoretical analysis of the main aspects and approaches to planning the strategies for the integration processes of the agricultural formations activities and the synthesis of optimal strategies for the integration processes of the agrarian sector transformations. The achievement of



the goal predetermines the systematic implementation of the interrelated tasks, such as the study of approaches to planning the strategies for the integration processes of the agricultural formations activity, the determination of conditions and peculiarities necessary for planning the strategies for the integration processes of the agricultural formations activity in Ukraine, and revealing the inhibitory factors and the choice of the ways for their elimination.

**Methodology of the work.** The methodological basis of the study is the doctrine of the essence and fundamental principles of planning the strategies of the integration processes of the agricultural formations activity in the market economy system and in the democratic society.

**Results of the work.** The article proposes the main aspects and approaches to planning the strategies of the integration processes of the agricultural formations activity and the synthesis of optimal strategies for the integration processes of the agrarian sector transformations. The perspectives that are faced before the enterprises which have determined the main approaches and clearly outlined the strategy of future integration processes of activity are determined in the article. It is proved that the strategic goal and the nature of the integration processes are determined through the form of the given economic phenomenon manifestation and through the choice of either horizontal or vertical form of the amalgamation over the long period of its functioning. It has been established that a systematic approach to solving the problems of forming the strategy of the integration processes of the agricultural formations is a key element of establishing a system of agro-industrial integration in Ukraine as one of the modern innovative methods for increasing the efficiency of management.

**Sphere of the results application.** The obtained results of the research can be used in the selection and planning the scenarios of strategies for the integration processes of the participants in agricultural production. These strategies can be divided into three groups: the amalgamation of owners of agricultural enterprises and the peasant farms; the amalgamation of owners of private peasant farms; and the amalgamation of owners of individual and property shares.

**Key words:** integration processes, agricultural formations, agrarian sector, strategies, planning, development.

*Стаття надійшла до редакції: 10.01.2019 р.*