

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА

ШВЕНЬ Альона Василівна

УДК 338.432:631.115

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ
В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО
ВИРОБНИЦТВА

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

Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Харків – 2019

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківському національному технічному університеті сільського господарства імені Петра Василенка Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент
ЗАЙКА Світлана Олександрівна,
Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка,
директор Навчально-наукового інституту бізнесу і менеджменту.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
ЗАЙЦЕВ Юрій Олександрович,
Східне управління Головного управління Державної податкової служби в Харківській області, начальник;

кандидат економічних наук, професор
АРАНЧІЙ Валентина Іванівна,
Полтавська державна аграрна академія,
ректор.

Захист відбудеться «20» грудня 2019 року о 14⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.832.02 в Харківському національному технічному університеті сільського господарства імені Петра Василенка за адресою : 61002, м. Харків, вул. Алчевських (Артема), 44, конференц-зал.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за адресою: 61002, м. Харків, вул. Алчевських (Артема), 44.

Автореферат розісланий «19» листопада 2019 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради



Руденко С.В.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Ключовим результатом реформування аграрної сфери національної економіки стало поглиблення процесів агропромислової інтеграції, поява у вітчизняному бізнес-середовищі транснаціональних та транс регіональних інтегрованих утворень, переважно, холдингового типу, активізація процесів створення вертикально- та горизонтально-інтегрованих структур. Вказані обставини визначають основні детермінанти економічної поведінки аграрних підприємств. При цьому зростання рівня концентрації виробництва та капіталу, концентрація земельних та матеріальних ресурсів, підвищений рівень економічної ефективності функціонування інтегрованих об'єднань у порівнянні з іншими групами товаровиробників обумовили диспропорції та зрушення в конкурентному середовищі цільових ринків збуту продукції аграрних підприємств, а також визначили пріоритети розвитку ресурсних ринків. В свою чергу, активізація процесів інтеграції, заснованої на консолідації, специфікації активів, централізації управлінських функцій, сприяє трансформації організаційно-економічної взаємодії суб'єктів агропромислового виробництва, забезпечення зростання керованості міжгалузевого обороту ресурсів і капіталу за рахунок переведення ринкових ланцюжків створення доданої вартості в регульований інтраекономічний простір. Відповідно, пріоритети економічного розвитку підприємств агропромислового виробництва визначаються відповідними інституційно-господарськими детермінантами, а також рівнем розвитку організаційно-економічних механізмів, інструментів та систем управління інтеграційними процесами в менеджменті підприємств.

Ефективне функціонування та стійкість вертикально-інтегрованих структур агропромислового виробництва має стратегічне значення в контексті вирішення завдань дотримання продовольчої безпеки держави та формування експортного потенціалу її економіки. В даному контексті інтегровані структури покликані забезпечити конкурентоспроможність підприємств агропромислового виробництва, а також стійкий вектор структурної модернізації виробництва.

Значна увага питанням агропромислової інтеграції приділялася відомими вченими-економістами, такими як: О.Ю. Амосов, В.Г. Андрійчук, В.І. Аранчій, Ю.І. Данько, О.Ю. Єрмаков, Ю.О. Зайцев, О.О. Красноруцький, І.О. Крюкова, В.В. Лагодієнко, Ю.О. Лупенко, П.М. Макаренко, М.Й. Малік, Т.Г. Маренич, Л.О. Мармуль, В.Я. Месель-Веселяк, В.М. Онегіна, В.М. Орел, О.О. Шкільний, Б.О. Язлюк, І.Б. Яців та ін. Дослідження в цій сфері переважно націлені на вирішення конкретних науково-прикладних завдань інтеграції підприємств окремих виробничих комплексів. У цьому зв'язку актуальним і необхідним видається розробка дієвої теоретичної концепції інтеграції господарюючих суб'єктів, визначення напрямів підвищення ефективності інтеграції українських підприємств агропромислового виробництва.

Важливість і значимість означених проблем зумовили вибір теми, постановку мети і завдань дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема дисертації є складовою частиною програми наукових досліджень Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за темами «Організаційно-економічні та технологічні засади підвищення ефективності виробництва і реалізації продукції в умовах формування інноваційної моделі розвитку агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0111U005203, 2011-2015 рр.) та «Механізми підвищення конкурентоспроможності, розвитку економічного та виробничо-технологічного потенціалу суб'єктів агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0116U003477, 2016-2020 рр.). Внесок автора полягає у розробці наукових положень та методичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічних механізмів вертикальної інтеграції підприємств агропромислового виробництва.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретичних, методичних та прикладних засад формування та функціонування організаційно-економічних механізмів вертикальної інтеграції підприємств агропромислового виробництва.

Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

- визначити сутність і зміст поняття «інтеграція підприємств агропромислового виробництва»;
- розвинути типологію інтегрованих структур в аграрній сфері національної економіки;
- обґрунтувати організаційно-економічний механізм стратегічного управління інтеграційними процесами в менеджменті розвитку підприємств агропромислового виробництва;
- удосконалити методичні засади оцінки ефективності участі підприємств в інтегрованих об'єднаннях агропромислового виробництва;
- окреслити методичні підходи щодо здійснення моніторингу та оцінювання рівня трансакційних витрат у інтегрованих структурах агропромислового виробництва;
- визначити особливості маркетингової взаємодії підприємств-учасників інтегрованих структур агропромислового виробництва;
- охарактеризувати регіональні особливості інтеграційних процесів в діяльності підприємств агропромислового виробництва;
- обґрунтувати принципи та інструменти реагування підприємств-учасників агропромислової інтеграції на застосування засобів інституційного регулювання.

Об'єктом дослідження є процеси інтеграції підприємств агропромислового виробництва.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління інтеграційними процесами в діяльності підприємств агропромислового виробництва.

Методи дослідження. Теоретичну і методологічну основу дослідження становили діалектичний метод пізнання, фундаментальні положення

економічної теорії та менеджменту організацій, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем інтеграційної взаємодії підприємств і організацій агропромислового виробництва.

У процесі дослідження використовувались наступні методи: монографічний (вивчення досвіду та особливостей міжгалузевої інтеграції в агропромисловому виробництві), аналіз і синтез (дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку інтеграційних процесів); абстрактно-логічний (при інтерпретації отриманих результатів); теоретичного узагальнення та порівняння (при теоретичному узагальненні та формулюванні висновків, упорядкуванні термінології); економічного аналізу (для аналізу й оцінки інтеграційних процесів на розвиток підприємств агропромислового виробництва); структурно-логічний (для виявлення взаємозв'язків між елементами інтегрованої структури), графічної інтерпретації (при обробці та інтерпретації статистичних даних).

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативно-правові акти України, Укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України. Використані офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, наукова література з досліджуваної проблематики, результати науково-практичних конференцій, інформаційні дані мережі Інтернет, власні спостереження автора.

Наукова новизна одержаних результатів дисертаційного дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних, методичних та прикладних засад управління інтеграційними процесами в діяльності підприємств агропромислового виробництва. Наукова новизна найважливіших результатів дослідження полягає у наступному:

вперше:

- обґрунтовано концептуальні засади побудови та функціонування організаційно-економічного механізму стратегічного управління інтеграційними процесами в діяльності підприємств агропромислового виробництва, відмінною рисою якого є комплексне ув'язування цілей і завдань учасників інтеграції, збалансована система взаємодії й показників їх розвитку, що дозволяє позиціонувати й забезпечити роль керуючої компанії в стратегічному розвитку інтегрованої структури в контексті підвищення ефективності функціонування її учасників;

удосконалено:

- методичний підхід до визначення ефективності інтегрованих об'єднань агропромислового виробництва, який ґрунтується на поєднанні оцінок рівня використання ресурсів, окупності витрат та ефективності управління з подальшою ідентифікацією резервів економічного зростання об'єднання та підприємств-учасників;

- методичні засади моніторингу й оцінки рівня трансакційних витрат у інтегрованому об'єднанні підприємств агропромислового виробництва, які передбачають комплексне використання експертних оцінок, що дозволяє враховувати в управлінні інтеграційними процесами результати визначення трансакційних витрат при плануванні дій підприємств-учасників інтегрованих об'єднань;

- принципи застосування інструментів маркетингу в організації діяльності підприємств-учасників інтегрованих структур агропромислового виробництва на основі імплементації стратегії маркетингової взаємодії з використанням динамічної моделі маркетингової діяльності інтегрованого об'єднання підприємств агропромислового виробництва, орієнтованого на зростання ринкової вартості бізнесу;

дістали подальший розвиток:

- наукове тлумачення змісту поняття «інтеграція підприємств агропромислового виробництва», яке розглядається в якості такої, що характеризує процес реалізації організаційно-економічних та організаційно-правових відносин, які виникають між підприємствами агропромислового виробництва та іншими суб'єктами господарювання, наслідком яких є створення інтегрованих об'єднань, орієнтованих на досягнення високого рівня економічної ефективності та конкурентоспроможності за рахунок поєднання виробничих, ресурсних та комерційних можливостей учасників таких об'єднань;

- методичний підхід до типології інтегрованих структур агропромислового виробництва, який характеризує комплексну взаємозумовленість видів, форм, методів та способів інтеграції підприємств агропромислового виробництва та інших суб'єктів економічних відносин;

- організаційні засади створення інтегрованих структур агропромислового виробництва на кластерних засадах, в основі яких лежить раціоналізація трансформаційних перетворень в сфері міжгалузевого обміну, структурна реорганізація та інноваційно-інвестиційна модернізація підприємств-учасників об'єднань, підвищення рівня економічної ефективності та конкурентоспроможності за рахунок отримання синергічних ефектів економічної взаємодії;

- ідентифікація процедур реагування менеджменту підприємств-учасників процесів вертикальної інтеграції суб'єктів агропромислового виробництва на інституційні регулюючі впливи на основі формалізації останніх у вигляді матриці, яка характеризує елементи інтеграції: ресурси, сферу застосування ресурсів, інструменти інтеграції, форми міжгалузевої взаємодії.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання теоретико-методичних розробок та практичних рекомендацій щодо управління інтеграційними процесами в діяльності підприємств агропромислового виробництва органами державної влади при розробці державних, регіональних і галузевих стратегічних програмних документів, у діяльності підприємств та об'єднань агропромислового виробництва, а також у навчальному процесі у закладах вищої освіти.

Вищезгадані рекомендації використовуються у практичній діяльності Департаменту агропромислового розвитку Харківської обласної державної адміністрації (довідка № № 07-27/07/570 від 28.03.2019 р.), ТОВ «Агрофірма імені Гагаріна» Зміївського району Харківської області (довідка № 077 від 11.03.2019 р.), ТОВ «Відродження» Харківського району Харківської області (довідка № 041 від 12.03.2019 р.), а також в навчальному процесі Харківського

національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (довідка № 05-183 від 15.03.2019 р.).

Особистий внесок здобувача. Всі наукові результати, викладені в дисертації і винесені на захист, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі використані лише ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи здобувача.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження оприлюднені автором на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи» (Харків, 07 квітня 2017 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний аграрний менеджмент: теорія, методологія, практика» (Суми, 27-28 вересня 2018 року), Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспект» (Львів, 19-21 березня 2019 р.).

Публікації одержаних результатів. Основні результати дисертації висвітлено в 11 наукових працях, в тому числі 9 одноосібних, загальним обсягом 3,5 ум.-друк. арк., з яких належить автору 3,3 ум.-друк. арк. У фахових наукових провідних та іноземних виданнях опубліковано 7 статей обсягом 3,2 ум.-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.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У першому розділі «Теоретичні засади управління інтеграційними процесами в діяльності підприємств агропромислового виробництва» досліджено наукові засади, обґрунтовано принципи, визначено сутність і економічний зміст інтеграції підприємств-суб'єктів агропромислового виробництва, виявлено особливості й розроблено типологію інтеграції підприємств агропромислового виробництва.

У процесі дослідження встановлено, що інтеграція є стороною розвитку, що пов'язана з об'єднанням у ціле розрізнених частин. Вона є своєрідною реакцією на процеси диференціації, що відбуваються у всіх сферах буття й пізнання. Відновлення єдності відбувається шляхом перетворення складових елементів, наділення їх новими якостями. Ступінь і інтенсивність цих перетворень багато в чому визначаються внутрішніми можливостями елементів інтеграції, а також цільовими настановами, що визначають границі її функціонування й розвитку. В результаті дослідження визначені принципи інтеграції підприємств агропромислового виробництва - універсальність і поліморфічність, нерозривний зв'язок процесу й результату, діалектична

взаємозумовленість інтеграції й диференціації, органічна єдність цілого і його частин.

В результаті дослідження розкрита сутність агропромислової інтеграції як економічної категорії, що виражає сукупність організаційно-економічних відносин, що виникають між підприємствами агропромислового виробництва та іншими суб'єктами із приводу встановлення повторюваних стійких взаємодій у процесах організації виробництва, праці й управління, обміну результатами виробництва з метою гармонізації економічних інтересів і досягнення синергетичного ефекту.

Інтеграція господарюючих суб'єктів є властивістю соціально-економічної системи, що проявляється в зміцненні зв'язку між елементами системи, об'єднання їх в одне ціле, виникнення структурної й функціональної форм організації виробництва, які характеризуються єдиною системою цілей, економічних інтересів, зв'язків і функцій. Зміст інтеграції суб'єктів господарювання як економічного процесу, являє циклічну послідовність зміни основних етапів розвитку системи й передбачає рух включених у нього елементів до кількісно і якісно нового стану (рис. 1).

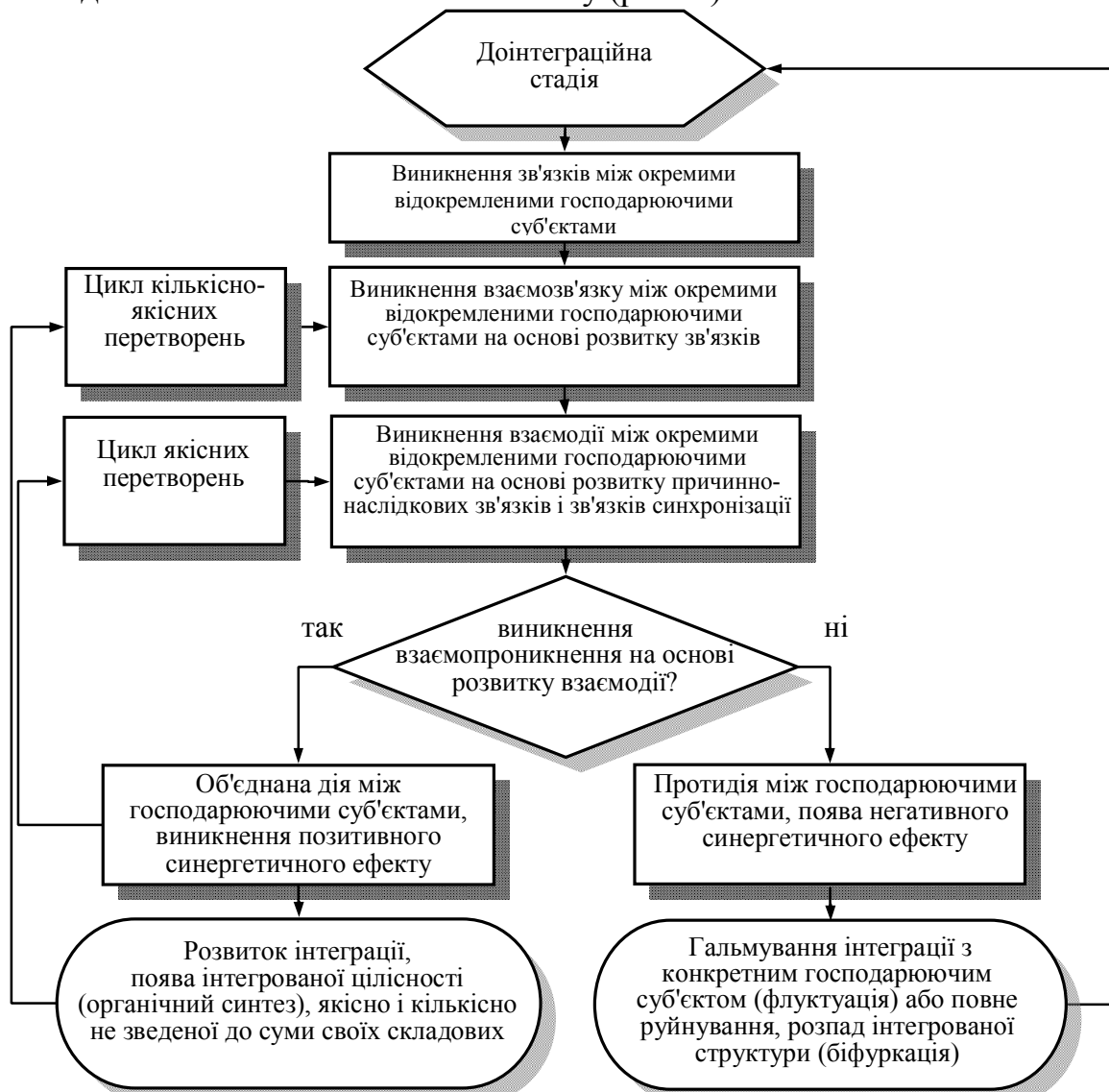


Рис. 1. Алгоритм інтеграції підприємств агропромислового виробництва

Обґрунтовано виділення двох видів циклів розвитку інтеграції як економічного процесу: цикл кількісно-якісних перетворень - характеризується поширенням інтеграції вшир, включенням у процес інтеграції нових елементів (господарюючих суб'єктів), означає появу складного структурного й функціонального рівнів організації виробництва, що характеризуються високорозвиненими формами відтворювальних процесів; цикл якісних перетворень - передбачає розвиток інтеграції вглиб, трансформацію суб'єктів господарювання, сприяє переходу їх у нову якість. Оскільки на інтегровану структуру діють зовнішні й внутрішні фактори й сама по собі вона є динамічною, вона здатна випробовувати на собі такі явища як флуктуації - локальне збурювання, що загрожує загальній рівновазі системи, а також поліфуркації - руйнування, розпад системи в результаті порушення загальної рівноваги.

Визначені й охарактеризовані функції інтеграції підприємств агропромислового виробництва: погоджуюча, організаційна, стимулююча, вирішення протиріч, відтворювальна. Дані функції дозволяють розкрити різні рівні, специфіку й відбити основні властивості інтеграції господарюючих суб'єктів. Від того, наскільки ефективно вони реалізуються, залежить ефективність інтеграції господарюючих суб'єктів.

Досліджено типологію інтегрованих структур агропромислового виробництва, яка дозволяє систематизувати їх по видах, формах, методах та способах. На основі типології розроблена матриця класифікацій видів, форм і методів інтеграції, що характеризує їх взаємозв'язок і взаємозумовленість, яка може бути використана для якісного системного аналізу потенційних видів, форм, методів та способів інтеграції і їх взаємозв'язку при побудові інтегрованої структури з урахуванням специфічних цілей об'єднання.

Основні переваги, що обумовлюють інтеграцію підприємств агропромислового виробництва: збереження сформованих виробничих зв'язків і зменшення наслідків трансформаційного спаду; гарантування самодостатності господарюючих суб'єктів для реалізації великих інвестиційних проектів; забезпечення сприятливих стартових умов з погляду конкурентоспроможності на світових ринках; досягнення керованості; подолання неефективності двосторонньої монополії; підвищення рівня ринкової влади; збільшення розмірів компанії й отримання можливості наростити випуск до мінімально ефективного обсягу; підвищення фінансової стабільності в рамках інтегрованої структури; забезпечення мобільності й динамічності реалізації інноваційних процесів та інші.

Серед недоліків, що спричиняють низьку ефективність вітчизняних інтегрованих структур в агропромисловому виробництві варто виділити: нерозвиненість принципів організації спільної діяльності; неналагодженість відносин власності й низький рівень її консолідації; дисбаланс у рівнях інтеграції виробництва й концентрації капіталу; високі трансакційні витрати в угодах між незалежними господарюючими суб'єктами; обмеженість інвестиційних можливостей і недостатність інвестиційного потенціалу для реалізації проектів модернізації виробництва; низька якість корпоративного

управління; відсутність глибокого попереднього пророблення внутрікорпоративної стратегії, корпоративних цільових завдань і програм їх реалізації; неефективність законодавчого захисту прав власності. Вирішення зазначених проблем для українських інтегрованих структур агропромислового виробництва дозволить істотно підвищити результативність інтеграційних процесів.

Розкриті специфічні протиріччя інтеграції підприємств агропромислового виробництва, що представляють внутрішнє джерело її розвитку: між кількісною і якісною сторонами процесу розвитку інтеграції господарюючих суб'єктів; між тенденцією до об'єднання виробництв і відносною відособленістю господарюючих суб'єктів; між поділом і інтеграцією праці; між суб'єктами господарювання великого й малого бізнесу; між приватними інтересами окремих виробничо-господарських одиниць і їх загальним економічним інтересом; між завданнями розвитку конкурентного середовища й формування сприятливих умов для раціональної інтеграції господарюючих суб'єктів; між економічною незалежністю господарюючого суб'єкта і єдністю його з іншими елементами виробничої системи. Протиріччя інтеграції виступають як змістовна форма взаємодії незбіжних інтересів різних суб'єктів економічних відносин.

У другому розділі **«Тенденції та особливості формування організаційно-економічних механізмів інтеграції підприємств агропромислового виробництва»** визначено фактори ефективності інтеграції господарюючих суб'єктів агропродовольчої сфери, запропоновано інструментарій інституційно-господарської підсистеми регулювання вертикальної інтеграції підприємств, обґрунтовано моделі і методи інтеграційної взаємодії виробничих структур агропромислового виробництва.

Встановлено, що сутність ефективності інтеграції господарюючих суб'єктів агропродовольчої сфери проявляється через конкурентоспроможність, обумовлену факторами продуктивності (нові знання, інновації, підприємницькі здібності, інноваційний менеджмент, інформація, нові інформаційні технології), які на відміну від традиційних факторів виробництва (праця, земля, капітал) володіють рядом специфічних характеристик: самозростанням, невичерпністю й поширеністю (а не рідкістю) ресурсів.

У результаті дослідження основних факторів виробництва за ступенем їх впливу на результативність діяльності об'єднань агропромислового виробництва виявлено, що найбільший вплив на ефективність виробництва здійснюють рівень їх забезпеченості оборотним і основним капіталом, місце розташування й серед організаційно-економічних факторів: спеціалізація, концентрація, рівень управління (рис. 2).

Виявлено недостатню ефективність державної підтримки у формі субсидування кредитів, оскільки це вводить підприємства в зону їх високої закредитованості, що знижує ефект освоєння інноваційних технологій і вимагає переходу до політики стимулювання обсягів виробництва шляхом дотування продукції й компенсації частини витрат.

ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ ІНТЕГРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА			
ЗОВНІШНІ		ВНУТРІШНІ	
Інституційні	ринкової кон'юнктури	Техніко-економічні	Виробничо-економічні
Економія на трансакційних витратах, рішення інформаційної асиметрії, альтернативні механізми забезпечення контрактів	Нівелювання впливу значних коливань цін на сировину, стратегічна стабільність, конкурентоспроможність	Синергія, наявність виробничо-технологічних зв'язків, послідовність 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 технологічних складових виробничого процесу на основі постійного процесу 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, масштабі і ступінь концентрації виробництва в регіоні

Рис. 2. Фактори ефективності процесів інтеграції підприємств агропродовольчої сфери

Встановлено, що в умовах глобальної конкуренції інтегровані структури виявили себе більш ефективними й пристосованими до ринкових умов. У перспективі, при здійсненні децентралізації управління, удосконалюванні організаційно-економічних взаємин, включенні їх в інвестиційні програми розвитку агропромислового виробництва, координації з регіональними органами управління, розробці й реалізації кластерної регіональної політики, вони продовжать свій розвиток й окремі з них при збереженні ними конкурентної стратегії зможуть виступити як ядро кластера, для якого характерна більш м'яка інтеграція на основі ринкових механізмів.

Розроблено методичний підхід до визначення нормативного рівня ефективності об'єднань агропромислового виробництва, що дозволяє оцінити не тільки рівень використання ресурсів, але й організаційно-управлінський рівень функціонування інтегрованих формувань, а також виявити резерви росту ефективності виробництва.

У результаті дослідження розроблені основні інституціональні інструменти інтеграції суб'єктів агропромислового виробництва, на прикладі тваринницького комплексу Харківської області: інститути норми; комунікації; інформаційне забезпечення; організаційні форми; система забезпечення переробних підприємств сировиною; ринкова форма взаємозв'язку економічних

інтересів господарюючих суб'єктів; інвестиційна підтримка; ціноутворення; державна підтримка шляхом оптимізації мит, квот, тарифів і оподаткування; соціальні гарантії учасникам інтеграції.

Класифіковані інституціональні умови інтеграції господарюючих суб'єктів регіонального виробничого комплексу на основі ознак класифікації по рівнях дії (макрорівню, регіональному, галузевому); ринковим умовам; інституціональному середовищу; інституціональним комунікаціям;

Виявлені передумови позитивного й негативного характеру, що визначають можливість утворення інтеграційних форм (невикористані потужності, ресурси, досвід роботи, традиції, ризик невиконання зобов'язань партнерами, транзакційні витрати, знос основних фондів, недостатність оборотних коштів).

Напрями інтеграційних процесів у агропромисловому виробництві, обумовлені існуючими передумовами, інституціональними умовами, представлені інституціональною матрицею, в основі якої взаємозв'язок ресурсів і сфер дії інституціональних інструментів з інституціонально-господарськими формами міжгалузевої інтеграції. Розроблена інституціональна матриця взаємоув'язує елементи інтеграції: ресурси, сферу застосування ресурсів, інституціональні інструменти інтеграції, форми міжгалузевої регіональної інтеграції.

Запропонована форма інформаційно-консультаційного центру на основі розширення комунікаційних зв'язків між господарюючими суб'єктами й інститутами - організаціями господарюючих суб'єктів (державною службою статистики, асоціацією, науково-дослідним інститутом, адміністраціями області, районів, міст). Інформаційно-консультаційний центр дозволяє формувати постійно оновлювані бази даних про попит та пропозицію сільськогосподарської сировини, про переваги споживачів кінцевої продукції, про динаміку макроекономічних процесів, про інновації для виробників і переробників сільськогосподарської продукції. Інформаційно-консультаційний центр може виконувати консультаційну функцію стосовно своїх клієнтів, знижувати транзакційні витрати.

У третьому розділі «Формування механізмів та систем управління інтеграційною взаємодією в менеджменті підприємств агропромислового виробництва» обґрунтовано імперативи стратегічного управління структурними параметрами інтеграції при формуванні виробничих комплексів, розроблено механізми розвитку інтеграційних зв'язків підприємств агропромислового виробництва, сформовано рекомендації з управління транзакціями в інтегрованих структурах агропромислового виробництва.

В результаті дослідження виявлено імперативний характер необхідності інтеграції територіально-галузевих комплексів агропромислового виробництва в кластери й стратегічні альянси як форми взаємодії виробників і споживачів агропродовольчої продукції, що повинна лягти в основу створення системи стратегічного управління із цільовими настановами й механізмами системи інституційного регулювання, що забезпечують стійкий розвиток підприємств охоплених галузей за рахунок одержання синергічних ефектів.

Систематизовано ключові фактори, що детермінують рівень еквівалентності міжгалузевого обміну в умовах глобалізації, інтерналізації міжгосподарських зв'язків і відносин, які поєднані в наступні групи (структурно-логічні блоки): група структурно-інституціональних факторів, група факторів інтраекономічного середовища, група організаційно-управлінських факторів, група факторів державного регулювання, група факторів ресурсного забезпечення. Розкрито ключові можливості й обмеження, а також умови ефективного застосування корпоративних (інтраекономічних) і кластерних (мережних) механізмів вертикальної інтеграції в розвитку системи міжгалузевого обміну суб'єктів агропромислового виробництва.

Визначено основні напрями інтегративного розвитку системи підприємств агропромислового виробництва, з яких найбільш актуальним є вертикальна інтеграція, яка на відміну від інших передбачає максимальну узгодженість цілей і процесів, об'єднання ресурсів учасників; моніторинг та контроль можливих переваг інтегративного розвитку дозволяє підприємствам вибрати найбільш прийнятну стратегію інтеграції з іншими суб'єктами ринку й істотно підвищити рівень економічної ефективності діяльності.

Сформульовано концепцію інтегративного розвитку підприємств агропромислового виробництва, яка відрізняється від традиційних спрямованістю на взаємодію переробних та аграрних підприємств з інноваційними структурами, установами освіти і науки шляхом створення територіальних кластерів, що дозволяє інтенсифікувати розвиток багатогалузевого комплексу на основі акумулювання нових ідей, економічних ресурсів і кадрового потенціалу.

Запропоновано організаційно-економічний механізм стратегічного управління розвитком інтегрованих об'єднань в агропромисловому виробництві, відмінною рисою якого є комплексне ув'язування цілей і завдань учасників кластера, збалансована система взаємодії й показників їх розвитку, що дозволяє позиціонувати й забезпечити роль керуючої компанії в стратегічному розвитку інтегрованої системи й одночасно підвищити економічну ефективність та конкурентоспроможність підприємств-учасників кластера (рис. 3).

Організаційна структура кластера, що реалізує завдання стратегічного управління, складається з: 1) підприємств, що формують єдину виробничо-технологічно замкнутий ланцюг від поставок сировини до виробництва і реалізації продукції, а саме тих, які виробляють сировину і готову продукцію і технологічно залежні підприємства та організації кластера; 2) організацій та установ інституційної структури кластера; 3) механізму взаємодії між підприємствами, які виробляють сировину та продукцію, і суб'єктами інституційної структури кластеру.

Практична реалізація стратегічних цілей і завдань дозволить учасникам кластеру збільшити обсяги діяльності, забезпечити задоволення потреб населення якісними продуктами харчування, підвищити рівень соціально-економічного розвитку.

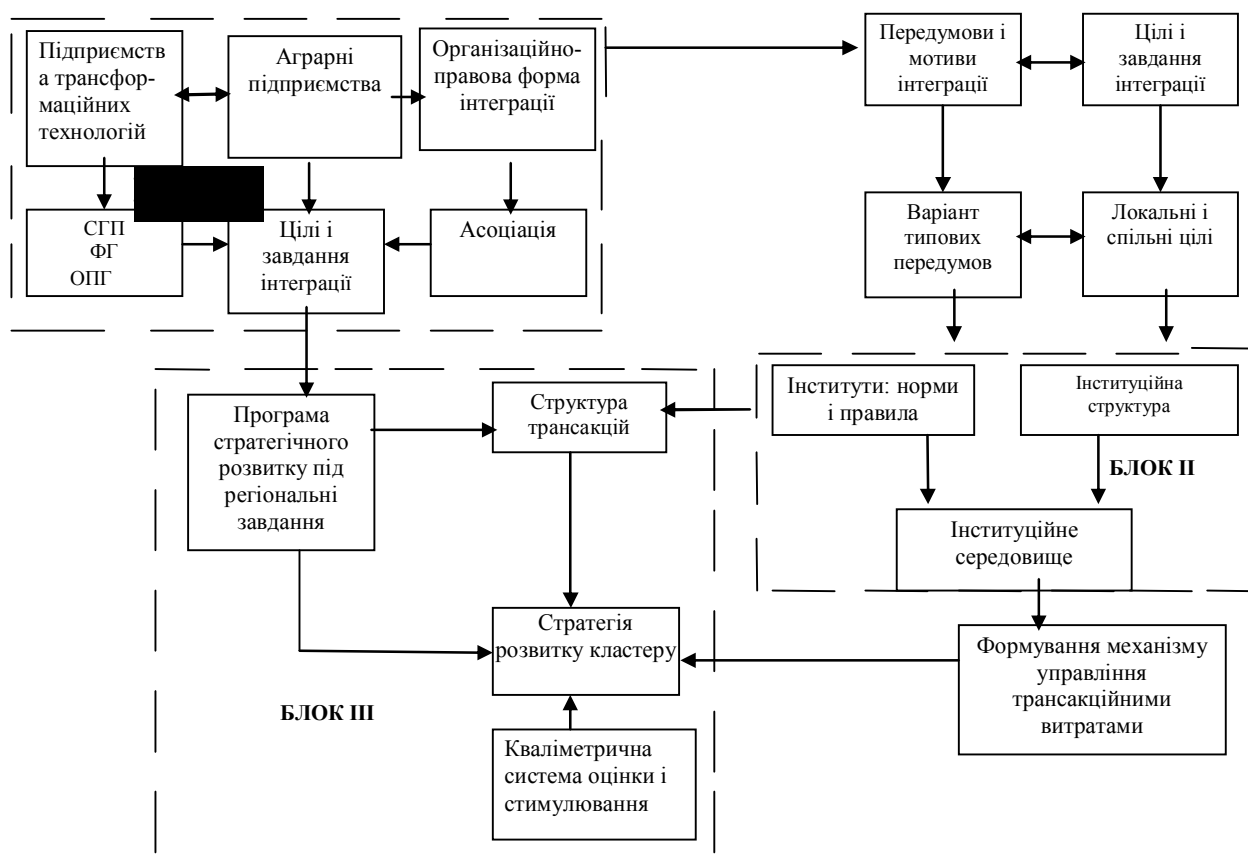


Рис. 3. Механізм стратегічного управління розвитком інтегрованого об'єднання підприємств агропромислового виробництва

Запропоновано методичний підхід до структуризації трансакцій і трансакційних витрат як на рівні окремого підприємства агропромислового виробництва (внутрішні трансакційні витрати), так і на рівні інституціональної структури взаємодії (інфраструктурні трансакційні витрати), що забезпечує формування інституціонального менеджменту із завданням скорочення невиправданих витрат трансакцій. Розроблена кваліметрична система моніторингу й оцінки стану трансакційних витрат з використанням експертної оцінки їх трудомісткості, що дозволяє включити в систему управління трансакціями економічні показники аналізу й оцінки результатів взаємодії суб'єктів продовольчого кластера. Обґрунтовано алгоритм управління трансакціями в рамках інституціональної структури продовольчого кластера, що забезпечує управління кластерною структурою на основі трансакцій взаємодії.

Розроблено оновлений інструментарій маркетингу продукції інтегрованих структур агропромислового виробництва в рамках стратегії маркетингової взаємодії, а саме запропоновано динамічну модель формування й використання механізму маркетингової взаємодії у інтегрованому об'єднанні підприємств. Критерієм ефективності діяльності інтегрованої структури в мережі маркетингової взаємодії повинен виступати не поточний прибуток, що

характеризує ефективність діяльності об'єднання за минулий період часу, обумовлений використанням, насамперед, матеріальних активів, а ринкова вартість бізнесу. Вона виступає показником ефективного використання одночасно матеріальних і нематеріальних активів, і відображає процес одержання як поточного, так і довгострокового прибутку. Механізм маркетингової взаємодії може як інструмент стратегічного управління бути успішно реалізований у агропромисловому виробництві при формуванні таких м'яких форм інтеграції як кластери й стратегічні альянси.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення і розроблено новий підхід до вирішення важливого наукового і практичного завдання обґрунтування теоретичних, методичних та прикладних засад управління інтеграційними процесами в менеджменті діяльності підприємств агропромислового виробництва. Отримані наукові результати дають можливість зробити наступні висновки теоретичного, методичного та прикладного характеру:

1. В результаті дослідження розкрита сутність інтеграції підприємств агропромислового виробництва як економічної категорії, що виражає сукупність організаційно-економічних відносин, які виникають між суб'єктами економічних відносин із приводу встановлення повторюваних стійких взаємодій у процесах організації виробництва, праці й управління, обміну результатами виробництва з метою гармонізації економічних інтересів і отримання синергічного ефекту. Обґрунтовані принципи інтеграції: універсальність і поліморфічність, нерозривний зв'язок процесу й результату, діалектична взаємозумовленість інтеграції й диференціації, органічна єдність цілого і його частин. Визначені й охарактеризовані функції інтеграції підприємств агропромислового виробництва: погоджуюча, організаційна, стимулююча, вирішення протиріч, відтворювальна.

2. Запропоновано типологію інтегрованих структур агропродовольчої сфери, що характеризує комплексну взаємозумовленість властивих сучасній українській економіці видів, форм, методів та способів інтеграції суб'єктів агропромислового виробництва. На основі типології розроблена матриця класифікацій видів, форм, методів та способів інтеграції господарюючих суб'єктів, що характеризує їх взаємозв'язок і взаємозумовленість, яка може бути використана для якісного системного аналізу потенційних видів, форм і методів (способів) інтеграції і їх взаємозв'язків при побудові інтегрованої структури з урахуванням специфічних цілей об'єднання.

3. Встановлено, що сутність ефективності інтеграції підприємств агропромислового виробництва проявляється через конкурентоспроможність,

обумовлену факторами продуктивності (нові знання, інновації, підприємницькі здібності, інноваційний менеджмент, інформація, нові інформаційні технології), які на відміну від традиційних факторів виробництва (праця, земля, капітал) володіють низкою специфічних характеристик: самозростанням, невичерпністю та поширеністю ресурсів. Розроблено методичний підхід до визначення нормативного рівня ефективності інтегрованих об'єднань агропромислового виробництва, що дозволяє оцінити не тільки рівень використання ресурсів, але й організаційно-управлінський рівень функціонування інтегрованих формувань, а також виявити резерви підвищення ефективності виробництва.

4. В результаті дослідження виявлено імперативний характер необхідності інтеграції територіально-галузевих комплексів агропромислового виробництва в кластери й стратегічні альянси як форми взаємодії виробників і споживачів аграрної і продовольчої продукції, що складає основу створення системи стратегічного управління із цільовими настановами й механізмами системи інституційного регулювання, які забезпечують стійкий розвиток підприємств галузей за рахунок одержання синергічних ефектів. Сформульовано концепцію інтегративного розвитку системи підприємств агропромислового виробництва, яка відрізняється спрямованістю на взаємодію переробних та аграрних підприємств з інноваційними структурами, установами освіти і науки шляхом створення територіальних кластерів, що дозволяє інтенсифікувати розвиток багатогалузевого комплексу на основі акумулювання нових ідей, економічних ресурсів і кадрового потенціалу. Запропоновано організаційно-економічний механізм стратегічного управління розвитком інтегрованого об'єднання агропромислового виробництва, відмінною рисою якого є комплексне ув'язування цілей і завдань учасників кластера, збалансована система взаємодії й показників їх розвитку, що дозволяє позиціонувати й забезпечити роль керуючої компанії в стратегічному розвитку інтегрованої системи.

5. Обґрунтовано структурно-функціональну модель регіонального продовольчого кластера, що сприяє трансформації системи міжгалузевого обміну, структурній реорганізації й інноваційно-інвестиційній модернізації агропромислового виробництва, ефективній взаємодії бізнесу, науково-освітнього сектору й державної влади. Визначені етапи процесу формування кластерної структури міжгалузевого обміну суб'єктів агропродовольчої сфери, що включає наступні стадії: аналіз інституціонально-господарських умов реалізації кластерних ініціатив; стратегічне цілепокладання створення кластерної структури; організаційно-економічне проектування кластера; генерація кластерної структури, поетапне оформлення інституціонально-господарського, інформаційно-комунікативного середовища внутрішньогрупового обміну капіталом і ресурсами.

6. Запропоновано методичний підхід до структуризації транзакцій і трансакційних витрат як на рівні окремого підприємства агропродовольчої

сфери, так і на рівні інституціональної структури взаємодії, що забезпечує формування інституціонального менеджменту із завданням скорочення невиправданих витрат трансакцій. Розроблена кваліметрична система моніторингу й оцінки стану трансакційних витрат з використанням експертної оцінки їх трудомісткості, що дозволяє включити в систему управління трансакціями економічні показники аналізу та оцінки результатів взаємодії суб'єктів продовольчого кластера. Обґрунтовано алгоритм управління трансакціями в рамках інституціональної структури продовольчого кластера, що забезпечує управління кластерною структурою на основі трансакцій взаємодії.

7. Розроблено оновлений інструментарій маркетингу інтегрованих структур агропромислового виробництва в рамках стратегії маркетингової взаємодії, а саме: запропоновано динамічну модель формування й використання механізму маркетингової взаємодії у інтегрованому об'єднанні підприємств агропромислового виробництва. Критерієм ефективності діяльності інтегрованої структури в мережі маркетингової взаємодії повинна виступати ринкова вартість бізнесу, яка є показником ефективного використання одночасно матеріальних і нематеріальних активів, і відображає процес одержання як поточного, так і довгострокового прибутку.

8. У результаті дослідження розроблені інструменти інституційного регулювання вертикальної інтеграції підприємств агропродовольчої сфери на прикладі тваринницького комплексу Харківської області: інститути норми; комунікації; інформаційне забезпечення; організаційні форми; система забезпечення переробних підприємств сировиною; ринкова форма взаємозв'язку економічних інтересів господарюючих суб'єктів; інвестиційна підтримка; ціноутворення; державна підтримка шляхом оптимізації мит, квот, тарифів і оподаткування; соціальні гарантії учасникам інтеграції. Напрями інтеграційних процесів у агропромисловому виробництві, обумовлені існуючими передумовами, інституціональними умовами, представлені матрицею, в основі якої взаємозв'язок ресурсів і сфер дії інституціональних інструментів з інституціонально-господарськими формами міжгалузевої інтеграції підприємств. Розроблена інституціональна матриця взаємоув'язує елементи інтеграції: ресурси, сферу застосування ресурсів, інституціональні інструменти інтеграції, форми міжгалузевої інтеграції.

9. Розроблено рекомендації з формування інформаційної інфраструктури та супроводження процесів вертикальної інтеграції підприємств агропромислового виробництва у формі інформаційно-консультаційного центру на основі розширення комунікаційних зв'язків між господарюючими суб'єктами та інститутами-організаціями господарюючих суб'єктів. Інформаційно-консультаційний центр дозволяє формувати постійно релевантні бази даних про попит та пропозицію сільськогосподарської сировини, про переваги споживачів кінцевої продукції, про динаміку макроекономічних

процесів, про інновації для виробників і переробників сільськогосподарської продукції. Інформаційно-консультаційний центр може виконувати консультаційну функцію стосовно своїх клієнтів, знижувати трансакційні витрати.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях:

1. Півень А. В. Аналіз розвитку аграрного сектору Харківщини та заходи щодо підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва / А. В. Півень, Н. М. Колпаченко // Вісник Подільського державного аграрно-технологічного університету: Економіка і менеджмент. – Вип. 77. – Кам'янець-Подільський, 2009. – С. 177-182. (*авторський внесок полягає в ідентифікації передумов поглиблення інтеграційних процесів*)
2. Півень А. В. Тенденції розвитку та підвищення ефективності олійно-жирового виробництва / А. В. Півень // Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. – Вип. 125. – Харків: ХНТУСГ, 2012. – С. 330-336.
3. Півень А. В. Понятійно-категоріальний апарат управління ефективністю діяльності підприємств / А. В. Півень // Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. – Вип. 200. – Харків: ХНТУСГ, 2019. – С. 242-256.
4. Півень А. В. Організаційно-економічний механізм управління інтеграцією підприємств агропромислового виробництва / А. В. Півень // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2019. – № 3. – С. 79-84.
5. Півень А. В. Структурні особливості інтегрованих об'єднань підприємств агропромислового виробництва / А. В. Півень // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4. – № 3. – С. 73–78.
6. Півень А. В. Управління інтеграційною взаємодією в менеджменті підприємств агропромислового виробництва / А. В. Півень // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2019. – № 4. – С. 65-70.

У зарубіжних та вітчизняних періодичних виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз:

7. Piven A. Integrational Potential of Ukrainian Agricultural and Processing Enterprises / A. Piven // Humanities and Social Sciences, VI (26), Issue 156. – 2018. – С. 115-120.

В інших виданнях:

8. Півень А. В. Стан та тенденції розвитку виробництва соняшнику / А. В. Півень // Матеріали IV Міжнародного Форуму молодих вчених «Ринкова трансформація економіки постсоціалістичних країн: стан, проблеми,

перспективи», 12 травня 2010 р., м. Харків. – Харків: ХНТУСГ, 2010. – С. 261-264.

9. Півень А. В. Ефективність діяльності підприємств на ринку м'яса та продуктів його переробки в Україні та Харківській області / А. В. Півень // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи» У двох томах. – Т. 2. – Харків: ХНТУСГ, 2010. – С.93-96. *(авторський внесок полягає в оцінці інтеграційного потенціалу підприємств з виробництва та переробки м'ясної сировини)*

10. Півень А. В. Механізми управління інтеграцією підприємств агропромислового виробництва / А. В. Півень // Матеріали круглого столу «Економічні детермінанти розвитку сільськогосподарських підприємств України». – Харків: ХНТУСГ. – 2018. – С. 43-46.

11. Півень А. В. Фактори інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності аграрних підприємств / А. В. Півень, С. О. Заїка // Матеріали Другої Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем». – Харків: ХНТУСГ, 2019. – С. 90-92. *(авторський внесок полягає в обґрунтуванні інтеграційних інструментів підвищення інвестиційної привабливості аграрних підприємств)*

АНОТАЦІЯ

Півень А.В. Управління розвитком інтеграційних процесів в діяльності підприємств агропромислового виробництва. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка. – Харків, 2019.

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення і розроблено новий підхід до вирішення важливого наукового і практичного завдання обґрунтування теоретичних, методичних та прикладних засад управління інтеграційними процесами в менеджменті діяльності підприємств агропромислового виробництва. Визначено типологію інтегрованих структур в аграрній сфері національної економіки. Обґрунтовано організаційно-економічний механізм стратегічного управління інтеграційними процесами в менеджменті розвитку підприємств агропромислового виробництва. Удосконалено методичні засади оцінки ефективності участі підприємств в інтегрованих об'єднаннях агропромислового виробництва. Окреслено методичні підходи щодо здійснення моніторингу та оцінювання рівня трансакційних витрат у інтегрованих структурах агропромислового виробництва. Визначено особливості маркетингової взаємодії підприємств-

учасників інтегрованих структур агропромислового виробництва. Охарактеризовано регіональні особливості інтеграційних процесів в діяльності підприємств агропромислового виробництва. Обґрунтовано принципи та інструменти реагування підприємств-учасників агропромислової інтеграції на застосування засобів інституційного регулювання. Обґрунтовано концептуальні засади побудови та функціонування організаційно-економічного механізму стратегічного управління інтеграційними процесами в діяльності підприємств агропромислового виробництва, відмінною рисою якого є комплексне ув'язування цілей і завдань учасників інтеграції, збалансована система взаємодії й показників їх розвитку, що дозволяє позиціонувати й забезпечити роль керуючої компанії в стратегічному розвитку інтегрованої структури в контексті підвищення ефективності функціонування її учасників. Розроблено та апробовано методичний підхід до визначення ефективності інтегрованих об'єднань агропромислового виробництва, який ґрунтується на поєднанні оцінок рівня використання ресурсів, окупності витрат та ефективності управління з подальшою ідентифікацією резервів економічного зростання об'єднання та підприємств-учасників. Окреслено методичні засади моніторингу й оцінки рівня трансакційних витрат у інтегрованому об'єднанні підприємств агропромислового виробництва, які передбачають комплексне використання експертних оцінок, що дозволяє враховувати в управлінні інтеграційними процесами результати визначення трансакційних витрат при плануванні дій підприємств-учасників інтегрованих об'єднань. Обґрунтовано наукове тлумачення змісту поняття «інтеграція підприємств агропромислового виробництва», яке розглядається в якості такої, що характеризує процес реалізації організаційно-економічних та організаційно-правових відносин, які виникають між підприємствами агропромислового виробництва та іншими суб'єктами господарювання, наслідком яких є створення інтегрованих об'єднань, орієнтованих на досягнення високого рівня економічної ефективності та конкурентоспроможності за рахунок поєднання виробничих, ресурсних та комерційних можливостей учасників таких об'єднань. Визначені організаційні засади створення інтегрованих структур агропромислового виробництва на кластерних засадах, в основі яких лежить раціоналізація трансформаційних перетворень в сфері міжгалузевого обміну, структурна реорганізація та інноваційно-інвестиційна модернізація підприємств-учасників об'єднань, підвищення рівня економічної ефективності та конкурентоспроможності за рахунок отримання синергічних ефектів економічної взаємодії.

Ключові слова: підприємства, агропродовольча сфера, вертикальна інтеграція, організаційно-економічний механізм, стратегічне управління, продовольчий кластер, стратегічний альянс, трансакції, маркетинг.

SUMMARY**Piven A.V. Management of the development of integration processes in the activities of agro-industrial enterprises. – Manuscript.**

Thesis for a degree of the Candidate of Economic Sciences in specialty 08.00.04 - Economics and Management of Enterprises (by types of economic activity). -Kharkiv National Petro Vasylenko Technical University of Agriculture. -Kharkiv, 2019.

The thesis generalizes the theoretical generalization and develops a new approach to solving the important scientific and practical problem of substantiation of theoretical, methodological and applied principles of management of integration processes in the management of agricultural enterprises. The typology of integrated structures in the agrarian sphere of the national economy is defined. The organizational and economic mechanism of strategic management of integration processes in the management of development of agricultural enterprises is substantiated. The methodological bases for assessing the efficiency of enterprise participation in integrated agro-industrial associations have been improved. Methodical approaches for monitoring and estimating the level of transaction costs in integrated structures of agro-industrial production are outlined. The peculiarities of marketing interaction of enterprises-participants of integrated structures of agro-industrial production are determined. The regional peculiarities of integration processes in the activity of agro-industrial enterprises are characterized. The principles and instruments of response of enterprises-participants of agro-industrial integration to the use of institutional regulation are grounded. The conceptual bases of construction and functioning of the organizational and economic mechanism of strategic management of integration processes in the activities of agro-industrial enterprises are substantiated. in the strategic development of an integrated structure in the context of improving the functioning of its participants. A methodological approach to determining the effectiveness of integrated agro-industrial associations has been developed and tested, based on a combination of estimates of resource utilization, cost recovery and management effectiveness, with further identification of economic growth reserves of the association and participating companies. Methodical principles of monitoring and estimating the level of transaction costs in the integrated integration of agro-industrial enterprises are outlined, which envisage the integrated use of expert assessments, which allows to take into account the results of determining transaction costs when planning the actions of enterprises-participants of integrated enterprises in the management of integration processes. The scientific interpretation of the content of the concept of "integration of agro-industrial enterprises" is substantiated, which is considered as characterizing the process of realization of organizational-economic and organizational-legal relations arising between the enterprises of agro-industrial production and other economic entities, which result in the creation of integrated compounds focused on achieving high levels of economic efficiency and

competitiveness through the combination of production, resource and commerce opportunities members of such associations. The organizational principles of creation of integrated structures of agro-industrial production on cluster bases are defined, on the basis of which rationalization of transformational transformations in the sphere of inter-branch exchange is based, structural reorganization and innovative-investment modernization of enterprises-participants of associations, increase of level of economic efficiency and competitiveness.

Keywords: enterprise agricultural and food sector, vertical integration, organizational and economic mechanism, strategic management, food cluster, a strategic alliance, transaction, marketing.

Підписано до друку 19 вересня 2019 р. Формат 60x84/16.
Папір 80 г/м². Гарнітура Times New Roman.
Друк офсетний. Обсяг: 0,9 ум.-друк. арк.; 0,9 обл.-вид.арк.
Наклад 100 прим. Замовлення № 233

Видавництво ТОВ «Щедра садиба плюс»
Свідоцтво суб'єкта виробничої справи:
серія. ДК № 4666 від 18.12.2013 р.
61052, Україна, м. Харків, вул. Ярославська, 11
(057) 754-49-42

Надруковано у ТОВ «Смугаста типографія»
Україна, 61002, Харків, вул. Чернишевського, 28а.

«Zebrine printing office» Ltd