

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-1>
УДК 338.439:658

Дацій О. І.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри маркетингу,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
Міжрегіональна академія Управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7436-3264>

Пирог В. В.

аспірант,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
Міжрегіональна академія Управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7963-5647>

Осатюк А. В.

аспірант,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
Міжрегіональна академія Управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6398-2676>

Datsii Oleksandr

Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Marketing,
Private Joint-Stock Company «Higher Educational Institution
Interregional Academy of Personnel Management»

Pyrog Viktor

Postgraduate Student,
Private Joint-Stock Company «Higher Educational Institution
Interregional Academy of Personnel Management»

Osatiuk Andrii

Postgraduate Student,
Private Joint-Stock Company «Higher Educational Institution»
Interregional Academy of Personnel Management»

РОЗВИТОК ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР ЗА УМОВ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

DEVELOPMENT OF VERTICALLY INTEGRATED STRUCTURES UNDER CONDITIONS OF IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE AGRICULTURAL POLICY OF UKRAINE

Досліджено особливості інтеграційних процесів в агропродовольчому комплексі України. Визначено внесок вертикально інтегрованих структур у забезпечення продовольчої безпеки. Визначено засади розвитку організаційно-економічного механізму управління агрохолдингом в умовах модернізації економіки. На основі дослідження теорії вертикальної інтеграції, узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду формування холдингових структур, аналізу сучасного стану агропродовольчого комплексу України теоретично обґрунтовано конкретні напрямки розвитку вертикально інтегрованих структур, шляхи вдосконалення економічного механізму організації, функціонування та управління діяльністю агрохолдингів у агропродо-

вольчому комплексі країни. Розроблено авторську концепцію розвитку вертикально інтегрованих структур, спрямовану на забезпечення продовольчої безпеки України, підвищення ефективності функціонування сільського господарства, зниження транзакційних витрат, збільшення експорту продукції з високою доданою вартістю. Виявлено та теоретично обґрунтовано переваги вертикально інтегрованих структур в агропродовольчому комплексі України, що включають оптимізацію міжгалузевих взаємодій, реалізацію ефекту масштабу, наявність системи гарантій якості, можливості підвищення технологічного рівня виробництва. Запропоновано організаційну структуру агрохолдингу формувати як єдиний виробничий комплекс з виведенням з її складу непрофільних активів, вибудовуючи вертикальну інтеграцію на базі технологічного ланцюжка, з використанням аутсорсингу для підвищення ефективності роботи агрохолдингу, формуючи горизонтальні виробничі зв'язки, що включають основні та допоміжні підрозділи з метою зниження; розроблено методичні основи регулювання рентабельності у проміжних ланках технологічного ланцюжка агрохолдингу, що дозволяє знизити транзакційні витрати та збільшити випуск кінцевої продукції; на основі функціонального та процесного підходів розглянуто роль великих інтегрованих структур в аграрному секторі та шляхи вдосконалення моделей управління діяльністю агрохолдингів.

Ключові слова: агропродовольчий комплекс країни, вертикально-інтегровані структури, інноваційна агропродовольча політика, економічний механізм господарювання агрохолдингів.

The features of integration processes in the agri-food complex of Ukraine have been investigated. The contribution of vertically integrated structures to ensuring food security has been determined. The principles of the development of the organizational and economic mechanism for managing an agricultural holding in the context of economic modernization have been determined. Based on the study of the theory of vertical integration, generalization of foreign and domestic experience in the formation of holding structures, analysis of the current state of the agri-food complex of Ukraine, the specific directions of the development of vertically integrated structures, ways of improving the economic mechanism of organization, functioning and management of agricultural holding activities in the agri-food complex are theoretically substantiated. The author's concept of the development of vertically integrated structures has been developed, aimed at ensuring food security in Ukraine, increasing the efficiency of the functioning of agriculture, reducing transaction costs, increasing the export of products with high added value. The advantages of vertically integrated structures in the agri-food complex of Ukraine have been identified and theoretically substantiated, including the optimization of intersectoral interactions, the implementation of economies of scale, the availability of a quality guarantee system, the possibility of increasing the technological level of production. It is proposed to form the organizational structure of the agricultural holding as a single production complex with the withdrawal of non-core assets from its structure, building vertical integration on the basis of the technological chain, using outsourcing to improve the efficiency of the agricultural holding, forming horizontal production links, including main and auxiliary divisions with the aim of reducing; methodological foundations for regulating profitability in the intermediate links of the technological chain of an agricultural holding have been developed, which makes it possible to reduce transaction costs and increase the output of final products; on the basis of functional and process approaches, the role of large integrated structures in the agricultural sector and ways of improving the models of managing the activities of agricultural holdings are considered.

Keywords: the agri-food complex of the country, vertically integrated structures, innovative agri-food policy, the economic mechanism of managing agricultural holdings.

Постановка проблеми. Найважливішим завданням забезпечення продовольчої безпеки України є сталий розвиток агропродовольчого комплексу, підвищення якості харчових продуктів, що споживаються, мінімізація ризиків функціонування агросистем та ефективна міжрегіональна взаємодія. Забезпечення продовольчої безпеки України, запобігання загрозам світової продовольчої кризи передбачають не лише прийняття необхідних нормативно-правових актів, а й модернізацію агропродовольчого комплексу та сільських територій на інноваційній основі, розвиток ефективних форм агропромислового виробництва, удосконалення інфраструктури, підвищення якості та конкурентоспроможності вітчизняного продовольства. Глобалізація економіки, перехід до постіндустріальної стадії розвитку супроводжуються посиленням процесів агропромислової інтеграції та міжгалузевої взаємодії.

У таких умовах посилюється конкуренція на світових ринках продовольства, у зв'язку

з чим необхідний прискорений розвиток високотехнологічних видів виробництва, підвищення ефективності галузей сільського господарства, зменшення ступеня залежності від імпорту продовольства, перехід до експортоорієнтованої стратегії. В агропродовольчому комплексі країни створюються та розвиваються різні типи об'єднань на основі вертикальної інтеграції. Причини їх розвитку з погляду бізнесу полягають у можливості інтеграції послідовних етапів технологічного процесу, прояві ефекту масштабу та мультиплікативних ефектів, функціонування єдиної фінансової структури, оптимізації оподаткування та зменшення ризиків. Однією з ефективних форм міжгалузевої інтеграції, як свідчить світова практика та наявний вітчизняний досвід, є формування агропромислових холдингових структур, що поєднують сільськогосподарське виробництво, переробку та реалізацію виробленої продукції. Створення агрохолдингів сприяє підвищенню ефективності як виробництва, так

і переробки сільськогосподарської продукції, що стабілізує національні та регіональні продовольчі ринки. Розвиток організацій холдингового типу, що консолідує зусилля різних суб'єктів господарювання на вирішенні ключових завдань, виступає певним резервом розширення виробництва та забезпечення зростаючих потреб населення у якісному продовольстві. Вертикальна інтеграція дозволяє поліпшити координацію та регулювання діяльності організацій, що входять до складу холдингових структур, дає змогу посилити конкурентні позиції та контроль над ринковою ситуацією, сприяючи цим підвищення ефективності діяльності агрохолдингів. У зв'язку з цим особливої значущості набуває розробка концептуальних основ організації та управління діяльністю вертикально інтегрованих структур в агропродовольчому комплексі, що передбачає обґрунтування науково-методичного інструментарію вдосконалення процесу формування та системи управління складними корпоративними об'єднаннями в аграрній економіці.

Важливими завданнями є дослідження методів та механізмів інтеграції, аналіз мотивації створення вертикально-інтегрованих структур різного типу, визначення факторів підвищення ефективності виробництва, розгляд зовнішніх та внутрішніх умов функціонування холдингів, розвиток форм регіональної підтримки ефективних інтегрованих структур.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні основи теоретичного аналізу вертикальної інтеграції, а також емпіричні дослідження окремих її форм представили в своїх працях такі зарубіжні учені як О. Вільямсон, Дж. Коммонс, Р. Коуз, Д. Норт, М. Портер, Г. Саймон, Г. Стіглер, А. Чандлер, К. Ерроу та інші автори. У роботах багатьох із них виконано аналіз внутріфірмової моделі координації, фірми та ринки трактується як альтернативні методи економічної організації, а для пояснення переваг вертикальної інтеграції використана теорія транзакційних витрат.

Подальший розвиток теорія вертикальної інтеграції отримала у контексті дослідження життєвого циклу галузі. У роботах багатьох економістів представлені результати досліджень з питань власності, організаційно-правових форм аграрного виробництва, різних аспектів функціонування інтегрованих агропромислових формувань, їх ролі та значення у вирішенні проблеми продовольчого забезпечення країни. Водночас недостатньо розроблено теорію функціонування інтегрованих

структур холдингового типу та створення функціонально взаємопов'язаних організацій, слабо представлено у науковій літературі обґрунтування елементів економічного механізму внутрішньогосподарських взаємодій в агропродовольчому комплексі, не вирішено проблем державного регулювання діяльності агрохолдингів. Висока актуальність розвитку вертикально-інтегрованих структур в агропродовольчому комплексі країни, недостатня вивченість низки теоретичних проблем визначили вибір теми цієї статті.

Мета статті полягає у розробці теоретичних положень, методичних підходів, практичних рекомендацій розвитку вертикально-інтегрованих структур в агропродовольчому комплексі країни, удосконаленні економічного механізму господарювання агрохолдингів в умовах реалізації інноваційної агропродовольчої політики.

Виклад основного матеріалу. Дослідження економічних проблем формування та функціонування інтегрованих структур в агропродовольчому комплексі є важливим напрямком економічної науки. Вивчення особливостей розвитку вертикально-інтегрованих структур в агропродовольчому комплексі дозволить більш ефективно використати їх переваги з метою забезпечення продовольчої безпеки країни. Підвищення ефективності управління вертикально-інтегрованими агрохолдингами є фактором підвищення продовольчої незалежності країни. Поняття «інтеграція» позначає як стан пов'язаності окремих диференційованих елементів у єдине ціле, так і процес, що веде до такого стану [1; 2].

Особливістю інтеграції є те, що зазначене об'єднання розрізнених елементів у систему відкриває можливість вирішення завдань, раніше не доступних жодному зі складових елементів системи. Завдяки інтеграції формуються системи, що забезпечують адаптацію до ширшого кола ситуацій за рахунок того, що їх елементи набули нових властивостей, а саме можливість взаємодіяти один з одним для досягнення різних цілей. Необхідною умовою існування та розвитку інтеграції систем є вироблення єдиних підходів до розуміння цілей та завдань переважного процесу. З погляду економіки інтеграція є формою об'єднання виробничо-господарської діяльності, що відбувається лише на рівні фірм, підприємств, організацій країни, і навіть груп країн [3; 4].

Це об'єднання економічних суб'єктів поглиблення їхньої взаємодії, розвитку зв'язків з-поміж них. Економічна інтеграція забезпечує розширення та поглиблення

виробничо-технологічних зв'язків, оптимізацію спільного використання ресурсів, об'єднання капіталів, а також створення один одному сприятливих умов для здійснення економічної діяльності та зняття взаємних бар'єрів. Економічна інтеграція суб'єктів господарювання передбачає зближення та взаємоприспосовування окремих господарств за допомогою концентрації та переплетення капіталів, а також проведення узгодженої єдиної економічної політики.

У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі виділяють три основні типи корпоративної інтеграції – горизонтальну, вертикальну та конгломеративну, кожна з яких має свої специфічні особливості, переваги та недоліки [5]. Сутність горизонтальної інтеграції полягає у злитті компаній, які виробляють однотипну номенклатуру товарів та послуг. Головними стимулами для використання компаніями цього виду об'єднання є отримання вартісних вигод на основі впливу ефекту масштабу виробництва та збільшення ринкової частки на зайнятому сегменті ринку. Іноді горизонтальна інтеграція сприяє поєднанню ефектів масштабу та розмірів із можливістю скорочення середніх витрат за виробництво продукції. Одним із недоліків горизонтальної інтеграції є скорочення кількості підприємств, що діють на ринку певного виду товару. Горизонтальна інтеграція передбачає здійснення контролю за допомогою розширення (експансії), злиття та поглинання фірм (або окремих виробництв), що знаходяться на подібній стадії технологічного процесу.

Для вертикальної інтеграції характерне злиття кількох підприємств, які виробляють компоненти для випуску одного виду продукції. У вертикально інтегрованій компанії всі виробничі процеси технічно об'єднані і йдуть один за одним. Основною метою об'єднання підприємства у вертикальну структуру є скорочення транзакційних витрат, що у процесі придбання необхідних ресурсів. На відміну від горизонтальної, вертикальна інтеграція передбачає здійснення контролю за допомогою розширення (експансії), злиття та поглинання фірм (або окремих виробництв), що знаходяться на послідовних стадіях технологічного процесу.

Конгломеративна інтеграція є об'єднання в єдину структуру функціонально і технологічно різних виробничих ліній. Відмінність між конгломеративними і горизонтальними інтегрованими структурами полягає у відсутності зв'язку між видами готової продукції, що випускаються. Основою формування конгломеративних структур є циклічний характер

попиту окремі види продукції. Важливою перевагою цього виду об'єднання є можливість вирівнювання потоку грошових надходжень. Конгломеративна інтеграція передбачає здійснення контролю за допомогою розширення (експансії), злиття та поглинання двома (або більше) різними фірмами, що представляють різні продуктові ринки. Внаслідок здійснення конгломеративної інтеграції компанія стає багато продуктовою. Серед мотивів інтеграції у науковій літературі виділяють прагнення компанії посилення ринкової влади, отримання технологічних вигод від об'єднання, зниження ризику, ослаблення адміністративного тиску та інших [3; 5].

У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі, присвяченій проблемам вертикальної інтеграції, існують різні теоретичні підходи, які досі перебувають у центрі наукових дискусій, особливо правові та економічні аспекти інтеграційних процесів [1; 4]. Узагальнення та систематизація точок зору та теоретичних позицій, що існують у науковій літературі, дозволили виконати класифікацію підходів до дослідження причин, факторів та мотивів формування вертикально-інтегрованих структур у економічно розвинених країнах та державах з перехідною економікою, виявити особливості їх функціонування в аграрному секторі економіки.

Як показує дослідження процесу еволюції теорії та політики вертикальної інтеграції, домінуючими є такі підходи [5]. У першому їх центром уваги виступає організаційна форма, використовує переважно ієрархічну координацію, що дозволяє скорочувати транзакційні витрати, оптимізувати податкову політику (ухилення від сплати податків на проміжний продукт), використовувати ефективні моделі управління. Другий підхід концентрує увагу на перевагах вертикальної інтеграції, заснованих на домінуючому становищі та вигідному позиціонуванні на ринках продовольства, у цьому випадку основним мотивом є прагнення компанії зміцнити ринкову владу [3]. Третій підхід є технологічним, пропонуючи «неринкове» пояснення мотивів вертикальної інтеграції, оскільки високі технології дедалі ширше залучені для продовольства, вимагають більш ефективної організації агропромислового виробництва [4]. Отримуваних технологічних вигод при поєднанні послідовних стадій процесу виробництва обумовлені як економією від масштабу, а й мережевим ефектом. Крім цього акцент робиться на оптимізації витрат у рамках вертикально-інтегрованих структур. Четвертий підхід, що існує у науковій літературі, пов'язує з інтегрованими

структурами надію на модернізацію економіки та інноваційний розвиток аграрного сектору України [1].

Підтверджують подібну точку зору і емпіричні дослідження, що свідчать, що процеси модернізації в організаціях, що входять до інтегрованих холдингових структур, проходять значно інтенсивніше, ніж на окремих фірмах. Нарощування обсягів виробництва з розрахунку на внутрішній попит та розширення експорту дозволить вітчизняним виробникам відігравати значну роль у загальносвітовому виробництві м'яса птиці. Нами відзначено зростаючий внесок агрохолдингів. Надалі в міру подолання економічних наслідків глобальної фінансової кризи та зниження імпортозалежності на внутрішньому ринку посилюватиметься конкуренція між вітчизняними виробниками.

Визнання українською бізнес-спільнотою необхідності вдосконалення практики корпоративного управління виявилось в наступному:

1. Зросла увага на розробку внутрішніх документів підприємств, регулюючих найважливіші аспекти корпоративного управління: положення про загальні збори, ради директорів, виконавчі органи, ревізійні комісії, про комітети ради директорів та з інформаційної політики. Компанії вважають за необхідне закріпити у документах нові вимоги корпоративного законодавства, рекомендації Кодексу корпоративної поведінки, міжнародних організацій, впливових об'єднань інвесторів.

2. Розробка та прийняття, насамперед групою провідних компаній, внутрішніх кодексів корпоративного управління. Компанії беруть на себе зобов'язання щодо дотримання прав акціонерів та зацікавлених груп відповідно до стандартів, що перевищують вимоги законодавства.

3. Усвідомлення керівництвом багатьох українських компаній того, що їхня нинішня практика корпоративного управління далека від світових стандартів та рекомендацій інвесторів.

Разом з тим для більшості вищих менеджерів великих та провідних середніх компаній характерне недостатнє розуміння взаємозв'язку між покращенням корпоративного управління та можливостями із залучення коштів інвесторів. Багато з них, як і раніше, орієнтуються на власні кошти або короткострокові запозичення як основні джерела розвитку або вважають, що виробнича база, що успішно функціонує, позитивні поточні фінансові показники достатні для того, щоб зацікавити інвесторів. У економічній науці

сформовано кілька теоретичних концепцій інтегрованих корпорацій виходячи з їхньої внутрішньої природи [1].

Значна частина дослідників має позицію, що метакорпорації є специфічними формами злиття кількох компаній. В даному випадку в основі є синергетична теорія злиття. Крім цієї теорії існують інші альтернативні, наприклад, агентська теорія вільних потоків коштів. Але вони трохи підтвержені дослідженнями, при тому, що акцентують увагу на такому значущому факторі життєдіяльності будь-якої корпорації як диференціація інтересів різних груп [4]. У зв'язку з цим виникло і трактування інтегрованих корпорацій як альтернативних по відношенню до злиття форм експансії. Таким чином, одна з теорій пояснює становлення корпорацій як результат партнерства інтересів інсайдерів та аутсайдерів у керівництві компанії. Цей підхід викладено у моделі інтерналізації та інституційних теоріях.

Інтегрована корпорація є системою координації економічних агентів під час розподілу ресурсів. Виходячи з цієї позиції, в ній завжди (в тій чи іншій мірі) мають місце «центри сили та влади» [5]. А також є ринок, який за своєю суттю повинен бути системою досконалої конкуренції. Теоретичною базою дослідження стала теорія фірми Р. Коуза та модель О. Вільямсона. О. Вільямсон при аналізі меж розширення ієрархії по відношенню до ринку, в результаті зводить їх до другого закону Госсена (рівності граничних витрат ієрархії та поліархії) [1]. Через війну, інтегрована корпорація стає специфічним, ізолюваним від зовнішнього світу внутрішнім ринком. Інтегрована структура корпорації розглядається не як окрема компанія, бо як система взаємопов'язаних господарюючих суб'єктів. Схожий принцип використовується і в багатьох інших роботах, де інтегровані корпоративні структури сприймаються як інструменти ділового співробітництва та спільного планування діяльності. Сюди входять довгострокові контрактні відносини, надання фінансових та комерційних послуг на довгостроковій основі, оренда та франчайзинг, участь у капіталі (у т.ч. холдинг), фінансово-промислові групи, підприємницькі спілки та тимчасові об'єднання компаній [3].

В інституційних теоріях корпорації розглядаються як системи відносин агентів, створені за принципом змагання, участі у прибутку чи коаліції. Такий підхід пов'язаний із трактуванням корпорації у країнах загального права, де немає місця конструкції органів юридичної особи, а директори корпорації розглядаються як її агенти. Така думка може бути застосовна

і під час аналізу об'єднань корпоративних структур. Аналогічне можна стверджувати і більшість положень теорії економіки організацій [2]. Цікавим є аналіз руху та еволюції форм капіталу як економічної основи функціонування банківських корпорацій. У цьому розробляються концепції фінансового капіталу. Подібна концепція дозволяє аналізувати ті корпорації, до складу яких входять банки та промислові підприємства [4].

Ефективність виробничого процесу є запорукою забезпечення сталої позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках збуту, що є головною метою формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку агрохолдингу. Для цього у стратегії має бути передбачений гармонійний розвиток основних напрямів діяльності агрохолдингу; індустріальний масштаб; впровадження сучасних технологій виробництва, зберігання та логістики; створення міждивізіональної системи контролю якості продукції; розробка інструментів страхування ризиків ринкової кон'юнктури.

Реалізація стратегії інноваційного розвитку агрохолдингу дозволить підвищити поточну та майбутню капіталізацію виробництва за допомогою посилення синергетичного ефекту від взаємодії підрозділів компанії та зростання ефективності виробничої діяльності, а також на основі оптимізації управлінських операцій (з планування та звітності, управління інвестиціями, а також мотивації персоналу) за допомогою формування супутніх видів діяльності для керуючої компанії. Для диверсифікованих агрохолдингів доцільно розробляти та реалізовувати стратегії інноваційного розвитку за підрозділами у зв'язку з наявністю диференційованих цілей та завдань інноваційного розвитку залежно від підрозділу.

Для підрозділу «Рослинництво» основними цілями інноваційного розвитку є такі як:

- формування оптимальної системи з вирощування сільськогосподарських культур на основі збалансованого забезпечення потреб підрозділів у насіннєвому матеріалі, оптимізації використання засобів захисту рослин та добрив, мінімізації використання авіаційної техніки при обробці посівних площ, а також за рахунок розширеного застосування енергозберігаючих технологій;

- оптимізація процесу експлуатації парку сільгосптехніки агрохолдингу та забезпечення його збалансованого розвитку на основі модернізації;

- збільшення прибутковості виробленої продукції рослинництва з допомогою збалансованого розвитку що у обороті посівних площ

з урахуванням дотримання науково обґрунтованих правил сівозміни за відповідності їх із внутрішніми потребами переробних підрозділів агрохолдингу; прогнозування співвідношення попиту та пропозиції на ринку продукції рослинництва для уточнення виробничих планів з метою оптимізації процесу управління запасами з урахуванням особливостей реалізації готової продукції; застосування механізмів страхування урожаю; а також створення передумов для торгівлі продукцією рослинництва за ф'ючерсними контрактами.

Для підрозділу «Тваринництво» основними цілями інноваційного розвитку є такі:

- формування системи конкурентних переваг у секторі генетики на основі створення сучасного селекційно-генетичного центру із закупівлею поголів'я з високою генетичною продуктивністю для збільшення генетичного потенціалу стада;

- перепрофілювання однієї з молочно-товарної ферми в племінний репродуктор з метою створення нового продукту в галузі генетики для завоювання зовнішнього ринку на основі реалізації разом із генетичним продуктом супутніх товарів та послуг у вигляді технологій вирощування та відгодівлі;

- формування системи годівлі з метою повнішої реалізації генетичного потенціалу стада на основі організації ефективного власного виробництва різних кормів для великої рогатої худоби (соковитих, грубих та концентрованих) за допомогою оптимізації кормових потоків від місця виробництва кормових сумішей безпосередньо до тварини;

- реконструкція наявних тваринницьких об'єктів на основі модернізації шляхом впровадження інноваційних технологій утримання та годівлі сільськогосподарських тварин.

Для підрозділу «Переробка та зберігання зерна» можливі такі напрямки інноваційного розвитку:

- збільшення елеваторних потужностей одночасного зберігання зерна на основі модернізації існуючих потужностей;

- зростання обсягів виробництва борошна з метою запуску виробництва різноманітних хлібобулочних виробів на основі функціональних видів борошна з розробкою системи його просування у роздрібний продаж;

- організація ефективного виробництва комбікормів та широкого асортименту профільної продукції комбікормового виробництва на основі запровадження додаткових послуг у вигляді сервісної підтримки споживачів у секторі кормовиробництва, а також розвиток власної системи реалізації комбікормової продукції.

Для підрозділу «Насінництво» пріоритетними є такі напрями інноваційного розвитку:

- створення та розвиток елітного насінницького господарства у системі підготовки насіння специфічного технологічного циклу для формування різних партій елітних та оригінальних селекційних матеріалів; організація комплексної системи насінницьких господарств з метою вирощування насінневого матеріалу на реалізацію; а також підготовка висококваліфікованих спеціалістів для здійснення селекційної та насінницької діяльності;

- впровадження та розвиток спеціалізованих технологічних ліній для підготовки насінневого матеріалу;

- створення спеціалізованої системи реалізації готової продукції на чолі з відділом маркетингу та підпорядкованою йому мережі незалежних торгових точок з розробкою мотиваційних індикаторів для співробітників відділу маркетингу, розповсюджувачів та покупців.

Для підрозділу «Цукор» основними цілями інноваційного розвитку є такі як:

- розширення виробничих потужностей з переробки цукрових буряків, розвиток складських приміщень для зберігання цукру-сирцю та приміщень для готової продукції;

- запровадження нових технологій зберігання цукрових буряків, концентрована (точкова) модернізація виробничих приміщень для оптимізації завантаження потужностей з обробки та зберігання сировини з метою підвищення ефективності виробничої діяльності;

- організація виробництва продукції нового асортименту (наприклад, рідкого та желую-

чого цукру для харчової промисловості); пошук нових каналів збуту на основі створення довгострокових відносин із найбільшими виробниками продовольства та торговими фірмами.

За наявності у складі агрохолдингу підрозділу «Переробка» головною метою його інноваційного розвитку можуть стати:

- формування власних виробничих потужностей з переробки виробленої тваринницької сировини (молоко, м'яса);

- будівництво сучасних заводів (модернізація старих) з виробництва молочних та м'ясних делікатесів.

Висновки. У даній статті набули розвитку теоретичні положення, що становлять основу управління діяльністю вертикально інтегрованих структур в агропродовольчому комплексі країни, розвинений міжгалузевий підхід до управління вертикально інтегрованими структурами, запропоновано методичний підхід з розробки концепції агропродовольчих холдингів, обґрунтовано принципи та методи формування та вдосконалення економічного механізму.

Запропоновані методичні підходи та практичні рекомендації можуть стати основою для розвитку вертикально інтегрованих структур в аграрному секторі, розробки напрямів удосконалення управління та економічного механізму господарювання агропродовольчих холдингів. Виконані методичні розробки можуть бути основою формування агропродовольчої політики на регіональному рівні в умовах модернізації країни та переходу на інноваційний шлях розвитку аграрного сектора.

Список використаних джерел:

1. Николук О. М. Напрями забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Економіка України*. 2016. № 10. С. 35–45.
2. Грановська В. Г. Методичні підходи та критерії діагностики конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Проблеми економіки*. 2018. № 1 (35). С. 174–181.
3. Романюк І. А. Особливості відтворювального процесу в аграрному секторі. *Агросвіт*. № 11. 2016. С. 12–15.
4. Полякова Ю. В., Мокій А. І., Кучер Р. Д. Інноваційний потенціал конкурентоспроможності прикордонних регіонів України на сучасному етапі євроінтеграції. *Регіональна економіка*. 2016. № 2 (80). С. 165–174.
5. Ігнатенко М. М. Фінансово-інвестиційна діяльність аграрних підприємств у форматі соціальної відповідальності. *Агросвіт*. № 8. 2019. С. 3–6.

References:

1. Nykolyuk, O. M. (2016), «Areas of providing innovative development of agricultural enterprises». *Ekonomika Ukrainy*, vol. 10, pp. 35–45.
2. Hranovs'ka, V. H. (2018), «Areas of providing innovative development of agricultural enterprises». *Problemy ekonomiky*, vol. 1 (35), pp. 174–181.
3. Romanyuk, I. A. (2016), «Features of the reproduction process in the agricultural sector», *Ahrosvit*, vol. 11, pp. 12–15.
4. Polyakova, Yu. V. Mokiy, A. I. and Kucher, R. D. (2016), «Innovative potential of competitiveness of border regions of Ukraine at the present stage of European integration», *Rehional'na ekonomika*, vol. 2 (80), pp. 165–174.
5. Ihnatenko, M. M. (2019), «Financial and investment activities of agricultural enterprises in the format of social responsibility», *Ahrosvit*, vol. 8, pp. 3–6.