

## **ЗВОРОТНА ВЕРТИКАЛЬНА ІНТЕГРАЦІЯ ЯК НАПРЯМОК СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ХАРЧОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ**

**Волчек Р.М., аспірант кафедри аналізу господарської діяльності  
Одеський державний економічний університет**

В статье рассмотрены варианты объединения целей развития пищевых и сельскохозяйственных предприятий на основе разработки мониторинга рыночной активности и реализации стратегии обратной вертикальной интеграции.

In this article are examined variants of union of aims of development of food and agriculture enterprises on the base of development of monitoring of market activity and realization of the strategy of opposite vertical integration.

**Постановка проблеми.** Проведення аналізу показників ринку дає можливість на ранній стадії антикризового управління підприємством виявити сигнали обурюючих впливів зовнішнього і внутрішнього середовища на його фінансову стійкість. Відсутність систематизованого спостереження за станом ринкової активності та стратегічного бачення перспектив розвитку підприємства нерідко обумовлює його керівництво зіштовхуватися із загрозою банкрутства.

У даній ситуації не залишилися осторонь підприємства харчової промисловості. Так, за даними управління статистики в Одеській області значна частина підприємств продовжує залишатися збитковими: за перше півріччя 2006 року сума чистого збитку, що доводиться на частку великих підприємств, дорівнювала 44,2 млн. грн., що на 16 % більше ніж збиток у 2005 році [1, с. 17].

З багатьох причин такого негативного становища можна виділити слабке вивчення чинників, які в тій чи іншій мірі впливають на конкурентоспроможність підприємств даної галузі. Тому особливого значення набуває впровадження системи моніторингу, яка в широкому значенні передбачає спеціально організоване, систематичне спостереження за станом об'єктів, явищ, процесів з метою їх оцінки, контролю або прогнозу. Відповідно до фінансової діяльності підприємства значність цієї системи важко переоцінити, оскільки нагляд за діями зовнішнього і внутрішнього середовища дозволяє визначити сигнали про позитивні або негативні тенденції відповідно до тої чи іншої ринкової ситуації та обрати шлях стратегічного розвитку.

Розробці концептуальних основ стратегічного управління розвитком господарчих систем присвячені праці західних економістів – Портера М., Стрікланда А., Томпсона А., а також російських – Віханського О., Градова А., Короткова Е., Уткіна Е.. Вагомий внесок в розвиток теорії та практики стратегічного управління внесли і українські вчені – Дейнеко Л., Зверяков М., Лігоненко Л., Мельник Л., Редькін О., Терещенко О., Чумаченко М. та інші.

Узагальнюючи різні підходи та погляди, слід підкреслити, що розробка та реалізація обраної стратегії, вперш за все, націлена на отримання конкурентних переваг підприємства на визначеному сегменті ринку. Будь – яка стратегія в сучасних умовах боротьби за споживача, за своєю сутністю переслідує активізацію дій учасника ринкових відносин, і тому вона постає, умовно кажучи, носієм конкурентних сил, які викликають потребу прояву лідерства в бізнес – просторі. З цих обставин стратегічне управління пов'язане з необхідністю урахування можливих ризиків та загроз фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, проблеми відстеження ринкового середовища та розробки стратегії розвитку підприємств набувають особливої актуальності.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є обґрунтування вибору стратегії зворотної вертикальної інтеграції розвитку харчопереробних і сільськогосподарських підприємств, яка сприяє узгодженню економічних інтересів між партнерами, нарощуванню їх виробничого потенціалу, і, як наслідок, обсягів виробництва продукції кінцевого споживання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Радою по вивченню продуктивних сил України вироблені рекомендації по оздоровленню підприємств харчової промисловості Одеського регіону, зокрема: "...можливості у розвитку харчової промисловості в регіоні пов'язуються з підвищенням рівня концентрації виробництва, здійснюваної шляхом реконструкції діючих підприємств, нарощуванні їх потужностей до оптимальних розмірів... В той же час доцільним є розширення сітки малих переробних підприємств як в містах, так і в сільській місцевості, що сприятиме нарощуванню обсягів необхідної продовольчої продукції при одночасному зниженні втрат сільськогосподарської сировини, зменшенні транспортних витрат" [2, с. 121- 122].

Публікації [3 - 7], присвячені стратегічним напрямкам розвитку підприємств харчової промисловості, вказують, що однією з основних проблем, перешкоджаючих стійкому зростанню харчових підприємств, є неритмічна поставка сировини. Така ситуація відбулася унаслідок порушення механізму "постачання сировини – переробка - реалізація", існуючого раніше між сільськогосподарськими та переробними підприємствами. По суті, в наведених працях висловлюється думка про відновлення таких виробничих зв'язків шляхом створення кооперативів та різних асоціацій.

Економічні відносини між учасниками інтеграційного процесу пропонується будувати не на основі купівлі – продажу, а шляхом розподілу між ними грошового доходу від реалізації продукції кінцевого споживання. В якості критерію розподілу вибираються на кожній стадії єдиного технологічного циклу нормативні витрати: по сільськогосподарським підприємствам – витрати на виробництво сировини і транспортування до місця переробки, а по переробним підприємствам – витрати на переробку сировини, підготовку до реалізації і оптову реалізацію готової продукції.

Проте, якщо загальну суму постійних витрат можна з певною точністю обчислити, то змінні витрати і обсяг готової продукції переробного підприємства залежать від зовнішніх чинників, наприклад, від погоди, яка значною мірою (до 30%) визначає рівень врожайності зернових та інших культур. Є чимало інших чинників

економічного характеру, які на макрорівні відносяться до зовнішнього середовища, суттєво впливаючи на ефективність підприємства. Унаслідок цього не завжди доцільно використовувати цей критерій для розрахунку [5, с. 42- 43].

Оскільки методика розподілу виручки від реалізації продукції кінцевого споживання потребує доробки, необхідно звернути увагу на інтеграційні процеси поєднання цілей розвитку харчових та сільськогосподарських підприємств, які одержали доки слабкий розвиток. Ці процеси підвищують оборотність капіталу сільськогосподарських та харчопереробних підприємств. В протилежному випадку виникають перебої в поставках сировини та завантажені виробничих потужностей, тобто слабкі сигнали ризику потрапляння до кризової ситуації.

Проблема своєчасного забезпечення сировиною впритул торкається підприємств харчової промисловості Одеського регіону як прибуткових (ВАТ "Одеський олійножировий комбінат", ВАТ "Одесхарчокомбінат"), так і тих, що знаходяться в стані можливого банкрутства (наприклад, ВАТ "Янтар").

Одеський олійножировий комбінат в даний час володіє значною сировинною базою: жирами рослинного походження, що дозволяє безперебійно та прибутково здійснювати свою діяльність. Проте в найближчому майбутньому буде введений в експлуатацію Іллічівський олійножировий комбінат, і, можливо, підприємство потенційно почне випробовувати перебої в поставках сировини.

Проблемою для Одесхарчокомбінату, як виробника не тільки натуральної та розчинної кави, а й брикетованих продуктів і супів є висока собівартість продукції, оскільки закупівля сировини, головним чином, здійснюється через посередницькі організації.

Маслосирбаза "Янтар", яка спеціалізується на випуску твердих та плавлених сирів, тривалий час не реагувала на слабкий сигнал ризику - неритмічний випуск продукції внаслідок перебоїв в поставці жирів тваринного походження. Нехтування проявами сигналів ризику призвело до того, що підприємство в даний час знаходиться у важкій фазі розгортання фінансової кризи, яка характеризується втратою

платоспроможності і фінансової стійкості (коефіцієнт автономії в 2005 році склав 0,1).

Розглянуті приклади свідчать про те, що харчові підприємства, які відокремлені від безпосереднього виробника сировини, рано чи пізно примушені зіштовхуватися з фінансовими утрудненнями, змінюючими їхню ринкову поведінку.

Практика господарювання свідчить, що підприємству гарантований успіх якщо воно буде стратегічно розвиватися. На наш погляд, стратегією розвитку харчопереробних підприємств повинна стати зворотна вертикальна інтеграція, яка направлена на зростання підприємства за ра-

хунок придбання або посилення контролю над постачальниками. Підприємство може або створювати дочірні структури, які роблять постачання, або купувати компанії, які вже здійснюють постачання. Реалізація цієї стратегії може дати підприємству сприятливі результати, пов'язані із зменшенням залежності від коливання цін на сировину і матеріали та потреб постачальників. Більш того, поставки як центр видатків для підприємства можуть перетворюватися у випадку зворотної вертикальної інтеграції в центр доходів [8, с.48]. Варіанти реалізації даної стратегії наведені на малюнку 1.



Мал.1. Варіанти реалізації стратегії зворотної вертикальної інтеграції

Харчове підприємство у випадку виникнення збоїв в постачанні сировини оцінює варіанти:

- диверсифікації ризику недопостачання за допомогою пошуку декількох постачальників;
- придбання акцій сільськогосподарського підприємства і включення до складу його акціонерів.

Оскільки більшість сільськогосподарських та харчопереробних підприємств є приватизованими і функціонує у формі акціонерних товариств, то вони мають можливість емітувати та розміщувати цінні папери на фінансовому, кредитному та фондовому ринку. Отримання грошових коштів за рахунок продажу звичайних акцій є гарантією для інвестора, і, відповідно, збільшує кредитоспроможність підприємства.

Слід мати на увазі, що звичайні акції не погашаються і позичальник не платить відсотки за користування грошовими коштами, одержаними від їх продажу на відміну від користування банківським кредитом. Підприємство – ініціатор контролює розміщення акцій на ринку для запобігання втрати контролю. Більш того, якщо підприємство вирішило вийти на ринок цінних паперів, то воно повинне володіти певними умовами прозорості не тільки у фінансовій звітності, але й в мотивах здійснення операції, що є поширеним в західній практиці, і починає застосовуватися на території держав СНД.

Дотримуючись стратегії зворотної вертикальної інтеграції, харчове підприємство придбає пакет акцій сільськогосподарських підприємств, що дозволяє йому стати материнською компанією, а сільськогосподарським підприємствам – дочірніми. Організатором інтеграційного процесу, і, відповідно, материнською компанією, повинне стати саме харчове підприємство, оскільки сільськогосподарські підприємства часто продають сировину посередницьким організаціям внаслідок неможливості її тривалого зберігання, здебільшого за зниженими цінами.

Великі харчові підприємства вимушені купувати сировину у посередницьких організацій з націнкою, підвищуючи частку матеріальних витрат в структурі собівартості кінцевої продукції. Тому варіант формування холдингової

структури господарювання застосований більшою мірою для фінансово стійких, лідируючих підприємств, зацікавлених у підтримці всіх ланок циклу. Включення до складу акціонерів підприємств – постачальників сировини припускає налагодження стійких зв'язків в поставках, отримання знижок за оплату готівкою, отримання товарного кредиту.

Формування холдингу через розподіл пакету акцій досягається за допомогою купівлі акцій, внеску в статутний фонд, додаткової емісії у зв'язку з переоцінкою майна підприємства та інших засобів. При цьому харчопереробне та сільськогосподарське підприємство будуть знаходитись в рівних умовах і диспаритет цін буде виключений. Такий варіант більшою мірою є привабливим для підприємств – постачальників, які систематично опиняються в кризовій ситуації.

Як варіант реструктуризації харчопереробних підприємств процес злиття може здійснюватися за рахунок власних коштів підприємства – ініціатора та вкладень інвесторів внаслідок викупу пакету акцій шляхом погашення боргів перед бюджетом, заборгованості перед банками з подальшою конвертацією в акції підприємства – боржника. Вибір способу реструктуризації власними коштами або шляхом розміщення акцій на ринку багато в чому залежить від вартості компанії, в якій зацікавлено підприємство – ініціатор злиття.

Зіставлення цих елементів з відповідними витратами доцільно оцінити ефективність господарських одиниць та бізнес – процесів за допомогою техніки pooling of interests, за допомогою якої усі розрахунки проводяться без переоцінки вартості активів компаній, що купуються. При цьому повинна утримуватися корисна для менеджменту інформація про майбутні значення таких показників, як Р/Е, рейтингу облігацій та більшості фінансових ресурсів підприємства.

До моменту ухвалення остаточного рішення доцільно здійснити фінансовий аудит (перевірка фінансового стану компанії, що купується), діагностику ризикової позиції операцій, активів та продуктів, що випускаються. Здійснення додаткових перевірок, аудита й аналізу угоди залежить від специфіки компанії, що здобувається

при вже виявлених попередніми аудитами недоліків.

Щоб здійснити реструктуризацію підприємства у вигляді акціонерного товариства, необхідно послідовно пройти наступні основні етапи юридичної процедури організаційного регламентування: для кожного з етапів обов'язково повинні бути визначені умови, а також порядок конвертації акцій кожного акціонерного товариства в акції і (або) інші цінні папери. У договорі при визначенні порядку конвертації (обміну) цінних паперів указується вид, категорія (тип), номінальна вартість, співвідношення конвертації (обміну).

Ще один напрямок впровадження стратегії зворотної вертикальної інтеграції в управлінні розвитком харчопереробного підприємства можна розглядати при проведенні процедури банкрутства, коли власних його активів не вистачає для повного задоволення вимог кредиторів і воно фактично ліквідується. У цій ситуації все залежатиме від інтересів кредиторів. У випадку наявності частки держави в статутному капіталі таких підприємств, органи державного управління можуть бути зацікавлені в збереженні їх виробничої активності та цілісності як майнових комплексів. Між тим, великого значення набуває процес судової санації, який в літературі описується як процедура оздоровлення для підприємства. Проте практика показує, що судова санація багато в чому спричиняє за собою повне перепрофілювання діяльності підприємства.

При пошуку фінансових ресурсів, так необхідних для підприємства, що знаходиться в скрутному стані, для початку процесу впровадження змін, нам здається можливим застосування поширеної в західних компаніях процедури, згідно якої підприємство має можливість одержати кредит і гарантією у випадку неповернення буде підвищена пріоритетність після подачі прохання про банкрутство.

**Висновки.** Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції за напрямками: придбання акцій сільськогосподарського підприємства і включення до складу його акціонерів; формування холдингу через розподіл пакету акцій; впровадження цієї стратегії для підприємств – банкрутів, дозволяє обрати варіант поведінки для будь-якого харчового підприємства Оде-

ського регіону в залежності від його поточного фінансового стану. Сприяє зміцненню виробничого потенціалу; розширенню зв'язків з постачальниками сільськогосподарської продукції; зростанню обсягів випуску кінцевої продукції; зниженню або ліквідації диспаритету цін до кон'юнктури, що складається на тому чи іншому сегменті ринку.

В подальшому процес проведення стратегії зворотної вертикальної інтеграції потребує налагодження функціонування фондового ринку та досягнення умов прозорості підприємств, які беруть участь в публічному розміщенні цінних паперів.

### Література:

1. Дані Держкомстату по Одеській області за 2005, і перше півріччя 2006 року – Одеса, 30 с.
2. Стратегія розвитку харчової промисловості України та її регіонів (областей) на період до 2015 року / Л.В. Дейнеко, А.О. Коваленко, Л.В. Старшинська, Е.І. Шелудько / За ред. проф. Л.В. Дейнеко. – К.: РВПС України НАН України, 2004. – 212с.
3. Теслюк С.Р. Формування організаційно – економічних відносин молокопереробних підприємств із сировинними базами // Економіка АПК. – 2006. - № 9. с. 31 –36.
4. Шмаглій О.Б. Харчова промисловість та її розвиток // Економіка АПК. – 2006. - № 8. с. 40 – 47.
5. Приліпко С.М. Створення кооперативу у виробництві продукції свинарства // Економіка АПК. – 2006. - № 4. с. 42 –48.
6. Кулік А.А. Розвиток інтеграції в м'ясопродуктовому підкомплексі // Економіка АПК. – 2005. - № 7. с. 51– 55.
7. Россоха В.В. Організаційно – економічні передумови підвищення ефективності виробничого потенціалу підприємств АПК // Економіка АПК. – 2004. - № 1. с. 43– 47.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998, - 296 с.