

Голець Н.І.

Голюк В.Я.

канд. економ. наук, доцент

ORCID ID 0000-0002-8050-4158

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»

**ВЕРТИКАЛЬНА ІНТЕГРАЦІЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ НА ЗОВНІШНІХ
РИНКАХ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»)**

**ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ НА ВНЕШНИХ РЫНКАХ (НА
ПРИМЕРЕ ОАО «МИРОНОВСКИЙ ХЛЕБОПРОДУКТ»)**

**VERTICAL INTEGRATION AS AN INCREASING FACTOR OF THE PRODUCT
COMPETITIVENESS IN FOREIGN MARKETS
(ON THE BASIS OF «MHP»)**

У статті на прикладі підприємства птахофабрики «Снятинська Нова», яка входить у групу компаній ПАТ «Миронівський хлібопродукт», доведено ефективність вертикальної інтеграції українського підприємства на міжнародному ринку та її роль у збільшенні конкурентоспроможності продукції на зовнішньому ринку. На сьогодні інтеграція є актуальною стратегією для підвищення ефективності виробництва та стійкості функціонування та розвитку більшості підприємств. Перевагами вертикальної інтеграції є постійний контроль на всіх стадіях виробництва, обмеження конкуренції, покращення якості і зниження витрат, швидке пристосування до технологічних змін, посилення диверсифікаційного потенціалу, використання торгової марки, підвищення ефективності використання сировини, використання вторинних ресурсів та орієнтація на конкретного споживача.

Вертикальна інтегрованість промислових підприємств дає можливість підвищити виробничий потенціал, що в свою чергу підвищує конкурентні позиції підприємства за рахунок впровадження ефективної цінової політики, та можливість її регулювання як на зовнішньому так і внутрішніх ринках. Використання інтеграції цього типу знижує залежність від державного регулювання, а також регулює рівномірний та ефективний розподіл і використання ресурсів всіх підприємств, які входять до складу групи.

Ключові слова: інтеграція, економічний ефект, економія витрат, розвиток, прибуток, конкурентоспроможність.

В статье на примере птицефабрики «Снятинская Нова», которая входит в группу компаний ЧАО «Мироновский хлебопродукт», доказана эффективность вертикальной интеграции украинского предприятия на международном рынке и ее роль в увеличении конкурентоспособности продукции на внешнем рынке. Сегодня интеграция является актуальной стратегией для повышения эффективности производства и устойчивости функционирования и развития большинства предприятий. Преимуществами вертикальной

интеграции является постоянный контроль на всех стадиях производства, ограничение конкуренции, улучшение качества и снижение затрат, быстрое приспособление к технологическим изменениям, усиление диверсификационного потенциала, использование торговой марки, повышение эффективности использования сырья, использования вторичных ресурсов и ориентация на конкретного потребителя.

Предприятие, которое входит в состав вертикально интегрированной компании, имеет возможность повысить свой производственный потенциал и одновременно снизить затраты, расширить рынок и перечень продукции, поддерживать и увеличивать рентабельность, а также за счет внедрения эффективной системы ценовой политики быть успешным на современном рынке. Вертикальная интегрированность промышленных предприятий дает возможность повысить производственный потенциал, что в свою очередь повышает конкурентные позиции предприятия за счет внедрения эффективной ценовой политики, и возможность ее регулирования как на внешнем так на и внутренних рынках. Использование интеграции этого типа снижает зависимость от государственного регулирования, а также регулирует равномерное и эффективное распределение и использование ресурсов всех предприятий, входящих в состав группы.

Ключевые слова: интеграция, экономический эффект, экономия расходов, развитие, прибыль, конкурентоспособность.

In the article the effectiveness of the vertical type of integration of Ukrainian enterprise in the international market and its role in increasing the competitiveness of products in foreign markets were proven on the example of the poultry company «Snyatynska Nova», which is included in the group of companies «МНР». Today integration strategy is widely used to improve the efficiency and sustainability of development of most enterprises. There are the following advantages of vertical integration: the constant control at all stages of production, limited competition, quality improvement and cutting costs, fast adaptation to technological changes, increased diversification, trademark use, increase of the effectiveness of raw materials use, the use of recycling materials, and focus on a particular consumer.

Vertical integration enables the industry to increase production capacity, which in turn improves the competitive position of the company through the introduction of an effective pricing policy and the possibility of adjusting both the external and internal markets. Using this integration help to reduce dependence on government regulation, and regulates equal and efficient allocation and use of all company resources.

Keywords: integration, economic benefit, cutting costs, growth, profits, competitiveness.

Вступ. Сучасний розвиток економіки та швидкість розвитку інтеграційних процесів спрямовують пошук нових альтернативних шляхів для розвитку та ефективного залучення і використання ресурсів підприємства як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках. Для українських підприємств даний етап є досить довгим та трудомістким, оскільки потребує як підтримки з боку держави, так і належних внутрішніх факторів на підприємстві. Саме використання вертикально - інтегрованої бізнес-моделі може дати можливість підприємству ефективно використати всі наявні зовнішні та внутрішні фактори, та у кінцевому результаті дати ефект синергії.

Аналізу особливостей використання вертикально-інтегрованої стратегії розвитку підприємств та підвищення їх конкуренції на внутрішніх та

зовнішніх ринках присвячено низку досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, зокрема Безземельна Т.О., Вільямсон О.І., Кузьмін О.Є., Кравченко Т.А., Порожня В.М., Шуляр Р.В. та ін.

Постановка завдання. Мета даного дослідження полягає в доведенні доцільності та ефективності впровадження вертикальної інтеграції в сучасне виробництво на прикладі птахофабрики «Снятинська Нова», яка входить у групу компаній ПАТ «Миронівський хлібопродукт».

Методологія. Для реалізації поставленого завдання у статті були використані такі методи: економічного аналізу, порівняльного аналізу, узагальнення, синтезу, та інші. Основою дослідження була звітність ПАТ «МХП», матеріали періодичних видань та інтернет-ресурсів.

Результати дослідження. Вертикальна інтеграція - це процес придбання або включення до складу підприємства нових виробництв, які входять в технологічний ланцюг випуску старого продукту на ступенях до і після виробничого процесу. При вертикальній інтеграції стадії виробництва та розподілу координуються між собою, та утворюють симбіоз. Вертикальні об'єднання в залежності від напрямку інтеграції поділяються на інтеграцію «вперед», що передбачає поєднання виробництва та збуту продукції, та інтеграцію «назад» - коли об'єднуються виробництва із попередніми стадіями технологічного ланцюга. Вертикальна інтеграція підприємств забезпечує контроль повного виробничого циклу за рахунок роботи декількох заводів у межах однієї фірми. Це надає можливість виробництва високоякісної продукції за низьких затрат, використання кваліфікованих кадрів, отримання більшої віддачі від витрат на інвестування в дослідження інноваційних розробок, розвиток та просування продукції на ринку та інші способи маркетингу [1]. Яскравим прикладом використання вертикальної інтеграції в Україні є група компаній ПАТ «Миронівський хлібопродукт». ПАТ «МХП» – це компанія-лідер з промислового виробництва курятини в Україні з часткою ринку близько 60% (за даними Державної служби статистики у 2015 р.) і високою впізнаваністю бренду своїх продуктів. ПАТ «МХП» контролює всі етапи виробництва курятини: від вирощування зернових і олійних культур, виробництва комбікормів до виробництва інкубаційних яєць та вирощування бройлерного поголів'я, переробки, збуту, дистрибуції та продажу м'яса птиці (зокрема через франчайзингові точки ПАТ «МХП») [2]. Станом на 31 березня 2016 р. земельний банк компанії склав 370 тис. га землі. Унікальна бізнес-модель та інтенсивні капіталовкладення у розвиток і будівництво нових виробничих об'єктів з високим рівнем ефективності – це головна перевага компанії порівняно з конкурентами. Вертикальна інтеграція бізнесу гарантує ПАТ «МХП» стабільно високі стандарти якості, а також контроль над собівартістю кінцевої продукції.

Вертикальна інтеграція зменшує залежність ПАТ «МХП» від постачальників і цін на сировину. Крім економічної ефективності, вертикальна інтеграція дозволяє групі компаній ПАТ «МХП» втілювати сувору політику біобезпеки, контролювати якість сировини і кінцеву якість і безпечність продукції. Продукція «Миронівського хлібопродукту» відома під кількома брендами. Найвідоміші серед них: «Наша Ряба» (охолоджена курятина); «Легко!» (заморожені напівфабрикати); «Дружба Народів», «Бащинський», «Європродукт» (ковбасні вироби та копченості), «Сертифікований Ангус» (елітна охолоджена яловичина); «Фуа Гра» (охолоджена і заморожена гусятина та фуа-гра). ПАТ «Миронівський хлібопродукт» експортує свою продукцію до наступних країн[3]:

- ЄС (Великобританія, Німеччина, Кіпр, Італія, Ірландія, Нідерланди, Польща, Франція, Румунія, Естонія);
- СНД (Азербайджан, Киргизстан, Російська Федерація, Білорусь, Казахстан, Грузія, Молдова, Узбекистан, Таджикистан, Туркменістан);
- Близького Сходу (Ірак, Йорданія, Ліван, ОАЕ, Кувейт, Катар, Оман, Бахрейн);
- Африки (Лівія, Ангола, Єгипет, Кенія, Бенін, Буркіна-Фасо, Габон, Гамбія, Гана, Джибуті, Екваторіальна Гвінея, Кабо-Верде, Камерун, Кенія, Конго, Мавританія, Мозамбік, Південний Судан);
- Азії (В'єтнам, Лаос, Монголія, Таїланд).

Обсяги виробництва курятини у I півріччі 2016 року зросли на 10% до 305 540 т. (у порівнянні з I-м півріччям 2015 р.). Середня ціна на курятину зросла на 10%, порівняно з аналогічним періодом минулого року, і склала 29,43 грн. за 1 кг без ПДВ. Експорт курятини зріс на 31% і склав 86 370 т. в результаті збільшення експорту до країн Близького Сходу, ЄС та Африки[4]. Компанія заснувала переробний завод в ЄС в рамках своєї експортної стратегії.

Прикладом ефективного використання вертикальної бізнес-моделі може слугувати досвід птахофабрики «Снятинська Нова», яка є однією з 19 компаній групи ПАТ «МХП». Птахофабрика «Снятинська Нова» є одним з найбільших виробників гусячої печінки в Європі на рівні з Францією, Угорщиною та Болгарією. Завдяки цьому Україна є однією з чотирьох європейських країн, які виробляють фуа-гра в заводських умовах. Найсучасніше обладнання та розміщення виробництва в екологічно чистому регіоні - запорука не тільки вишуканого смаку, але і високої якості продукту. На даній птахофабриці продукція виробляється під торговими марками ТМ Chateau Galicia ТМ Фуа Гра - це справжні кулінарні шедеври світового рівня, серед яких: гусяча печінка у власному соку, муси, терін, гусячі ніжки «Конфі» тощо. Ключовими складовими унікальності бізнес-моделі вертикальної інтеграції для даного підприємства є наступні етапи виробництва [6].

Етап 1. Вирощування зернових. Зернові вирощуються на власних полях. Компанія обробляє один з найбільших земельних банків в Україні - 380 тис. гектар. Вирощування власних сільськогосподарських культур повністю покриває потреби компанії в злаках для виробництва комбікормів і дозволяє контролювати їх біологічну безпеку та якість.

Етап 2. Виробництво комбікормів. ПАТ «МХП» самостійно виробляє комбікорми. Збалансований корм забезпечує гусей всіма вітамінами і мінеральними елементами, які необхідні для росту. Чотири власних заводи з виробництва комбікормів дають змогу скласти індивідуальний раціон птиці в залежності від її віку та сезону, а також виключити попадання в нього шкідливих речовин і домішок.

Етап 3. Батьківське поголів'я. Для птахофабрики «Снятинська Нова» завозиться особлива порода гусей угорської селекції, і двічі в рік вона поповнюється добовим молодняком гусей породи *Babolna Grey Landes*, яка традиційно використовується для виробництва гусячої печінки високої якості.

Етап 4. Інкубація. Яйця з ферм потрапляють в інкубатори Після сортування яйця розміщують на зберігання в інкубатор. Процес інкубації повністю автоматизований і максимально наближений до природного: інкубатори підтримують необхідну температуру, вологість і режим циркуляції повітря протягом всього процесу інкубації.

Етап 5. Вирощування поголів'я. У ПАТ «МХП» має місце повністю замкнутий цикл вирощування гусей. У пташниках дотримуються високі стандарти біобезпеки, а сучасні системи контролю клімату створюють оптимальні умови для утримання птиці та забезпечення здорового зростання.

Етап 6. Виробництво. Сучасні технології виробництва, переробки і упаковки продукції. Птахофабрика не поступається провідним виробникам гусячого м'яса і фуа-гра з Франції та Угорщини, а у багатьох аспектах і перевершує їх за рівнем технічного оснащення. Переробка та упаковка продукції здійснюється тільки на сучасному обладнанні від провідних фірм-виробників світового рівня.

Етап 7. Лабораторний контроль. Лабораторія «Снятинської Нової» тестує кожну партію продукції, а також регулярно перевіряє корм, воду та санітарні умови в пташниках. Крім того моніторинг і контроль здоров'я птиці, безпеки умов її утримання, а також якості кінцевої продукції проводить незалежний «Виробничо-технологічний центр контролю якості і безпеки». Дана лабораторія працює у відповідності з міжнародним стандартом ISO / IEC 17025: 2006 [6].

Група компаній ПАТ «Миронівський хлібопродукт» є яскравим прикладом того, що українські компанії можуть конкурувати і конкурують на світових ринках, при цьому покращують економічну ситуацію в країні завдяки доцільності й ефективності впровадження вертикальної інтеграції.

Саме використовуючи принцип самофінансування та високої ділової активності ефективно використання вертикально інтегрованої бізнес-моделі дає можливість для зростання галузевих ринків шляхом підвищення конкурентоспроможності даних підприємств, зменшення витрат на виробництво кінцевої продукції, можливостей запровадження інновацій та заохочення додаткових інвестицій. Використання вертикальної інтеграції підприємством може сприяти зменшенню розміру податкових відрахувань шляхом маніпулювання об'ємом отримуваного прибутку, розподіляючи і перерозподіляючи його між підрозділами [2]. Таким чином вертикальна інтеграція дає змогу знизити витрати на одиницю продукції. Налагоджуючи та розвиваючи зв'язки в рамках вертикальної інтеграції, підприємства матимуть змогу [1]:

- більш ефективно розподіляти фінансові, виробничі та природні ресурси між ланками інтегративного утворення;
- підвищити конкурентоспроможність;
- знизити трансакційні витрати;
- зменшити рівень зовнішніх ризиків;
- витіснити з ринку зайвих посередників;
- підвищити контроль за організаційною діяльністю, технологічною та трудовою дисципліною;
- запроваджувати прогресивні технології виробництва та системи управління.

Висновки. Отже, варто зазначити, що вертикальна інтеграція підприємства забезпечує контроль повного виробничого циклу за рахунок роботи декількох заводів у межах однієї фірми. Це надає можливість виробництва високоякісної продукції за низьких затрат, використання кваліфікованих кадрів, вища ефективність інвестицій в інноваційні розробки, розвиток та просування продукції на ринку тощо. Вертикальна інтеграція позитивно впливає на конкурентоздатність підприємства, покращує його основні показники. ПАТ «Миронівський хлібопродукт» є прикладом вертикально інтегрованої компанії з високими результатами та перспективами діяльності, оскільки контролює всі етапи виробництва курятини: від вирощування зернових і олійних культур, виробництва комбікормів до виробництва інкубаційних яєць та вирощування бройлерного поголів'я, переробки, збуту, дистрибуції та продажу м'яса птиці. Використання унікальної бізнес-моделі підвищує виробничий потенціал та є ключовим чинником зниження витрат, розширення ринку та асортименту продукції, збільшення рентабельності та позиціонування на ринку підприємств даної галузі. Постійне удосконалення бізнес-моделі дає змогу стабільно підтримувати високі стандарти якості, а також контролювати собівартість фінальної продукції.

Наукова новизна дослідження полягає у наступному. Набуло подальшого розвитку дослідження сутності вертикальної інтеграції та особливостей її використання на підприємствах харчової галузі на прикладі ПАТ «МХП». Проаналізовано основні етапи виробництва продукції ПАТ «МХП» у рамках вертикально-інтегрованої структури компанії. Перспективами подальших досліджень є розробка перспективних напрямів удосконалення управління вертикально-інтегрованою структурою компанії на прикладі ПАТ «МХП».

Література:

1. Вертикальна інтеграція на промисловому ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://papers.univ.kiev.ua/ekonomika/articles/Vertically_integrated_structures_in_industry_markets_of_Ukraine_14206.pdf.
2. Вертикальная интеграция: чему учит опыт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://finance.obozrevatel.com/business-and-finance/vertikalnaya-integratsiya-chemu-uchit-opuyit.htm>.
3. 8 принципів управління Юрія Косюка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://forbes.ua/magazine/forbes/1342976-8-principov-uspeha-yuriya-kosyuka>.
4. Прес-реліз ПАТ «МХП» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mhp.com.ua/library/file/q2-h1-2016-ukr-final.pdf>
5. ПАТ «Миронівський хлібопродукт» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mhp.com.ua/ru/home>
6. ТМ «ChateauGalicia» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.chateaugalicia.com/ru/>