

**Ніценко В.С.**

*доцент кафедри менеджменту і маркетингу, к.е.н., доцент  
Одеський державний аграрний університет*

**Цуканов О.Ю.**

*доцент кафедри обліку, аналізу та аудиту, к.е.н., доцент  
Одеський національний політехнічний університет*

## **МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ РОСТУ ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Проводячи аналіз маркетингових стратегій росту вертикально-інтегрованих підприємств необхідно відзначити різноманітність підходів до їх вибору та застосування. Головною метою функціонування будь-якого підприємства, у т.ч. і вертикально-інтегрованого, є отримання максимального обсягу прибутку на вкладений капітал, але вибір і застосування маркетингових стратегій для її досягнення може суттєво різнитися.

В практиці маркетингу, стратегічного управління використовується різні стратегії маркетингового росту. Так, Н.В. Бутенко приводить класифікацію маркетингових стратегій росту: інтенсивний ріст (глибоке проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару); інтегративний ріст (пряма інтеграція, зворотна інтеграція, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція); диверсифікація (вертикальна (концентрична) диверсифікація, горизонтальна диверсифікація, конгломеративна диверсифікація) [1].

Як показує досвід функціонування корпорацій в США, домінуюче положення належить саме вертикально-інтегрованим. Так, у 1970 р. великі вертикально-інтегровані корпорації володіли 48,8% сукупного капіталу, 51,9% – прибутку; в 2005 р. їх частка піднялася, відповідно, до 83,2 та 86,0%. Порівняннa також їх частка в експорті, накопичення, НДР та НДДКР, інноваціях. Коротше кажучи, в розвинених країнах повністю домінує економіка корпорацій, а не малих підприємств [2].

В даному напрямку розвивається також й вітчизняний аграрно-продовольчий сектор. Якщо у 1990-х роках розміри підприємств, в основному, були середніми, то після 2000-х років почалося становлення й розвиток великих вертикально-інтегрованих диверсифікованих компаній. Проведені дослідження свідчать, що тільки одна компанія (Kernel Holding S.A.) за 2005-2013 рр. вклала у розбудову своєї інфраструктури майже 770 млн дол. (з урахування 50% вкладених в ТОВ «Зерновий термінальний комплекс «Тамань») [4]. Експортуючи щорічно близько 5 млн тонн сільськогосподарської продукції, Кернел є найбільшим постачальником соняшникової олії і шроту на

міжнародний ринок і одним з найбільших експортерів зернових з чорноморського регіону. Компанія використовує як інтенсивну стратегію росту, так і інтегрованого та диверсифікованого росту, що дає можливість утримувати першу позицію в Україні за загальними потужностями з переробки насіння соняшнику – 36,0%, дистрибуцією соняшникової олії – 35,0%, експорту олії – 29,1%. Кернел також володіє найбільшими силонами для зберігання зернових і технічних культур серед приватних компаній – 2,8 млн. т [3]. Компанія диверсифікувала також продуктивний портфель бізнесу придбавши компанію «Укррос» увійшовши до нового для себе напрямку діяльності – цукрово-бурякового. Розвивається група компаній досить інтенсивно про що свідчить зростання земельних угідь, орендованих для операційної діяльності (422 тис. га), засіяних технічними і зерновими культурами.

Інша найбільша аграрно-промислова компанія – UkrLandFarming – використовує стратегію зростання шляхом поглинання компаній сектору. На даний момент під контролем UkrLandFarming знаходяться: агрохолдинги Valinor, Дакор, Райз, інші компанії, з загальним земельним банком біля 670 тис. га. Компанія поряд з вертикальною інтеграцією використовує й горизонтальну, що свідчить як про розширення мережі сировинних зон, так і про більш високий рівень забезпеченості наявних переробних потужностей. В організаційній структурі присутні підприємства з вирощування великої рогатої худоби, заводи з виробництва шкіри, м'ясних виробів. Утримується також велика кількість поголів'я курей-несучок, що дає можливість утримувати агрохолдингу «Авангард» (структурному підрозділу UkrLandFarming) перше місце в Україні серед промислових виробників яєць курячих (понад 40,0% ринку) й з виробництва сухих яєчних продуктів понад 70,0% ринку.

Необхідно зазначити, що компанії даного сектору не припиняють шляхи зростання через поглинання, що є найбільш простим напрямком розширення власного агробізнесу. Однак, проблеми, що з'являються у результаті таких дій теж зростають. Однією з таких проблем є зростання адміністративних витрат, які перевищують стандартні у 2-3 рази. Проходить перерозподіл фінансових, матеріально-технічних ресурсів, за напрямками виробництв, що знижує ефективність основних, на яких раніше фокусували увагу власники бізнесу.

Тому вибираючи вид маркетингових стратегій росту компанії на основі вертикальної інтеграції необхідно звернути увагу на: фінансові можливості, внутрішній потенціал, граничні масштаби виробництва та розміру бізнесу, сегмент ринку, споживацькі вподобання до даного товару, кількості пропозицій на даний товар.