

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-13>

УДК 338.2

Маєвська Наталія Іванівна

аспірантка,

Поліський національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1196-1478>**Nataliia Maievska**

Polissya National University

**АЛЬТЕРНАТИВНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ
ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ МІКРО- ТА МАЛИХ АГРОВИРОБНИКІВ****THE ALTERNATIVE MODELS OF ADDED VALUE CHAINS
MANAGEMENT OF MICRO AND SMALL AGRICULTURAL
PRODUCERS**

Анотація. У статті досліджено моделі управління ланцюгами доданої вартості в сегменті мікро та малих виробників агропродовольства в умовах повномасштабних військових дій в Україні та запропоновано альтернативну модель управління, що дозволяє диференціювати канали розподілу та максимізувати прибуток. За традиційного підходу до управління ланцюгами постачання та розподілу значна частина прибутку залишається у великих роздрібних мережах, натомість агровиробники, особливо мікро та малі форми господарювання, є найслабшою ланкою, що володіє мінімальною ринковою владою, де відповідно, залишається найменша частка маржі ланцюга. Соціологічне дослідження проведене у 2022–2023 рр. серед керівників вітчизняних мікро та малих виробників агропродовольства показує, що такі ринкові фактори як розгалужені бізнес-зв'язки та доступ до регіональних об'єднань агровиробників, доступ до актуальної ринкової інформації та сучасних ІТ-технологій дозволяють швидко реагувати на ринкові виклики та утворювати нові форми економічної взаємодії, що дозволяють хеджувати ризики та отримувати більш стійкі конкурентні переваги.

Ключові слова: модель управління, ланцюг доданої вартості, агропродовольчий ланцюг, мережа, конкурентні переваги, об'єднання агровиробників.

Summary. The article examines the value-added chains management models in the segment of micro and small agro-food business in the context of full-scale military invasions in Ukraine. The article proposes an alternative management model that allows small agro producers differentiate the distribution channels and maximize the operational profit thereby hedging market risks. According to the traditional supply management approach to distribution, a significant part of the margin remains with large retail chains, instead, agricultural producers, especially micro and small farms, are the weakest link with minimal market power, where, accordingly, the smallest share of the chain's margin remains. Structural changes in value added chains caused by full-scale military actions in Ukraine served as an incentive for the development of formal and informal forms of cooperation between micro and small agro-food producers in order to face market challenges, joint participation in the creation of added value and its fair distribution among all links of the agro-food chain. A sociological study conducted in 2022–2023 among managers of domestic micro and small agro-food producers shows that such market factors as extensive business connections and regional associations participation, access to current market information and modern IT technologies allows farmers quickly respond to market challenges and create new forms of economic strategy that allow you to hedge risks and obtain more sustainable competitive advantages. Participation of micro and small agricultural producers in modern associations and unions, distribution channels diversification due to online resources is an alternative development strategy in the long term compared to the traditional approach to economic activity in this market segment. Participation in globalized value chains provides micro and small agricultural producers ability to adapt to the market challenges in the context of full-scale military invasions, gain access to better supply conditions and hi-quality raw materials and services, provides economies of scale and minimize risks associated with exchange rate fluctuations.

Keywords: management model, value added chain, agro-food chain, network, competitive advantages, union of agricultural producers.

Постановка проблеми. Структурні зміни у ланцюгах доданої вартості спричинені повномасштабними військовими діями в Україні, послуговували стимулом для розвитку формаль-

них та неформальних форм співпраці між мікро та малими виробниками агропродовольства з метою протистояння ринковим викликам, спільною участю у створенні доданої вартості та її

справедливому розподілу між усіма ланками агропродовольчого ланцюга. Участь у регіональних, всеукраїнських та міжнародних об'єднаннях впливає на організацію бізнес-процесів всередині підприємства та на підходи до управління зовнішніми зв'язками. Зміна підходів до основних виробничих процесів та процесів розподілу через участь у об'єднанні виробників передбачає розробку альтернативних моделей управління через делегування частини бізнес-процесів загальному управлінському органу об'єднання, що надає можливість управлінцю звільнити час, що за традиційного підходу використовувався для виконання рутинних управлінських функцій на пошук інноваційних рішень, що покликані вдосконалити підходи до виробництва продукції та надання послуг. Участь у глобалізованих ланцюгах доданої вартості надає мікро та малим агровиробникам можливість краще адаптуватись до змін кон'юнктури ринку в умовах повномасштабних військових дій, отримати доступ до кращих умов постачання сировини та матеріалів, економити на масштабі та мінімізувати ризики пов'язані із коливанням валютного курсу. Участь мікро та малих агровиробників у сучасних об'єднаннях та диверсифікація каналів розподілу за рахунок онлайн-ресурсів є альтернативною стратегією розвитку у довгостроковій перспективі у порівнянні із традиційним підходом до ведення господарської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Прискорення глобалізаційних процесів та розвитку міжнародної торгівлі відбувається у тому числі завдяки стрімкому розвитку сучасних засобів зв'язку, учасники ринку щодня отримують нові можливості виходу на глобалізований ринок у якості самостійного оператора ринку, або ж як учасник об'єднання. Форми участі виробників у ланцюгах постачання та міжнародних мережах досліджували такі вчені як Д. Адам, О. Бородіна, О. Варченко, Ф. Бауер, П. Беске, Б. Бімон, Р. Болдуін, М. Даллас, Г. Джереффі, С. Дубовик, П. Кантрелл, Р. Каплінські, Дж. Крістен, А. Ленд, Л. Лі, М. Морріс, М. Моузас, Х. Ондерстейн Джо, М. Портер, Д. Пруненко, Н. Сигида, Ю. Спесивий, С. Сьюрінг, Д. Тропп, К. Фернадес-Старк, Р. Хорнер та ін. Актуальність дослідження теорії ланцюгів доданої вартості ґрунтується на невизначеності та динамічності сучасних глобалізованих ринків. Систематизація теоретичних основ ланцюгового підходу як методу наукового пізнання та принципи створення та функціонування ланцюгів, та бізнес-процесів, що їх забезпечують, дозволить розробити дієві бізнес-моделі, на основі яких можуть бути прийняті управлінських рішень, що відповідають сучасним викликам. Систематизація наукових підходів до визначення основних термінів теорії ланцюгового підходу дозволить зрозуміти логіку побудови

структури ланцюгів, проаналізувати взаємозв'язки та сформулювати сучасні моделі управління ланцюгами доданої вартості.

Визначення поняття «ланцюг доданої вартості» є дещо ускладненим через застосування у науковій літературі подібних термінів, зокрема:

– ланцюг – інтегровані процеси, у яких суб'єкти господарської діяльності працюють спільно з метою придбання сировини, її переробки у готову продукцію та постачання продукції до роздрібних мереж [8, с. 282];

– ланцюг постачання (ланцюг поставок) – сукупність організацій та підприємств, які взаємодіють у матеріальних та нематеріальних потоках від джерел сировини до кінцевого споживача [3, с. 48]; ланцюг постачання ототожнюється із фізичною мережею, яка проходить від початкового постачальника до клієнта [4, с. 97]; управління ланцюгами поставок – це координація та інтеграція процесів постачання, виробництва, реалізації, утилізації, чи переробки відходів та пов'язаних із цими процесами логістичних операцій і довгострокового партнерства усіх учасників ланцюга, які додають цінність для споживача та інших зацікавлених осіб (стейкхолдерів) [8, с. 284]; управління ланцюгом поставок здійснюється не його ланками, а за каналами взаємодії;

– логістичний ланцюг – частина логістичної системи, яка є оптимізована за матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками з метою координації та забезпечення бізнес-процесів, зорієнтованих на задоволення потреб та запитів споживачів [5, с. 9]; логістичні ланцюги розглядаються як частина ланцюга постачання, що формується на засадах кооперації його учасників, які здійснюють операції з метою доведення матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої або до кінцевого споживача [1, с. 164; 3, с. 18];

– логістична мережа – пов'язана сукупність організацій яка може бути охарактеризована як зовнішні (постачальники, споживачі, розподільчі центри, транспортні компанії) та внутрішні (виробництво, транспортування, зберігання) ресурси; логістична мережа формується із логістичних ланцюгів, які пов'язані між собою матеріальними та нематеріальними потоками у межах управління логістичною системою [5, с. 9];

– ланцюг створення вартості – поєднання ланцюгів постачання та ланцюгів попиту, яке має на меті перетворення вхідних потоків у вигляді сировини, інформації та фінансових ресурсів за допомогою різних бізнес-процесів, які максимізують цінність готової продукції для споживача при найменшій загальній вартості [5, с. 9]; за М. Портером, компанія може бути представлена як сукупність різних видів діяльності (основних та допоміжних, що об'єднуються у ланцюг створення вартості [2, с. 44];

– ланцюги попиту – частина ланцюга створення вартості, що відповідає процесу маркетингового забезпечення, продажів, сервісного обслуговування, що пов'язані із формуванням попиту [5, с. 9];

– агропродовольчий ланцюг – сукупність взаємозалежних підприємств та організацій, які співпрацюють між собою із метою здійснення цілеспрямованого впливу на потік товарів та послуг по всьому ланцюгу доданої вартості від виробництва до розподілу сільськогосподарської продукції, що забезпечує доставку кінцевим споживачам із мінімально можливими витратами» [9, с. 132; 10, с. 245].

– глобальні агропродовольчі ланцюги (глобальні ланцюги постачання) – мережі взаємопов'язаних організацій та підприємств, ресурсів та процесів, що можуть бути розташовані у різних куточках світу, що створюють та доставляють продукти та послуги кінцевим споживачам з метою оптимізації витрат при здійсненні операцій міжнародної торгівлі [7, с. 35]; глобалізація створює середовище у якому транснаціональні компанії за допомогою участі у агропродовольчих ланцюгах здійснюють контроль та вертикальну координацію ринкових відносин [14, с. 2].

Комплексність та множина понять, що характеризують теорію ланцюгового підходу актуалізує подальші дослідження глобалізованих ланцюгів доданої вартості та доводить, що дана концепція відповідає ключовим трендам сучасних ускладнених економічних відносин, що характеризуються зростанням тенденції до гібридизації форм взаємодії між суб'єктами ринку та кількістю параметрів, що формують міжнародні ринкові відносини. Зазначені особливості відносин між стейкхолдерами глобалізованих ринків агропродовольства мотивують до проведення подальших досліджень у запропонованому напрямку.

Мета статті. Систематизація теоретичних основ та принципів функціонування ланцюгів

доданої вартості у контексті глобалізованих ринків, уточнення дефініції поняття ланцюг доданої вартості, дослідження та систематизація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків надасть наукове обґрунтування для побудови альтернативних бізнес-процесів у ланцюгах доданої вартості вітчизняних мікро та малих агропідприємств на внутрішньому та зовнішніх ринках в умовах війни та у перспективі післявоєнного відновлення економіки України.

Виклад основного матеріалу дослідження. У контексті глобалізованих ринків за традиційної моделі участі мікро та малих агровиробників у ланцюгах доданої вартості (рис. 1), де ринкова влада належить роздрібним мережам, як вітчизняним, так і закордонним, існує багато обмежень для ефективного управління матеріальними та фінансовими потоками дрібних виробників агропродовольства.

У контексті повномасштабних військових дій бізнес-моделі мають бути максимально адаптивними до зовнішніх та внутрішніх викликів, таких як зміни структури ринкового сегменту, коливання валютного курсу, зміни термінів та об'ємів постачання сировини та матеріалів, логістичні обмеження, нестача висококваліфікованих працівників, обмеження залучення зовнішнього фінансування, зміни законодавства, загроза фізичного знищення підприємства та втрата продукції через бойові дії тощо.

З метою мінімізації негативного впливу ринкових ризиків мікро та малі виробники об'єднуються у формальний та неформальний спосіб та взаємодіють у рамках кооперативу, кластера, асоціації, чи навіть спільноти у соціальній мережі, або об'єднання через інтернет-платформу. Участь у об'єднаннях надає малим виробникам агропродовольства такі переваги як формування спільних закупівель сировини, матеріалів, палива та комплектуючих, що дозволяє отримати знижку

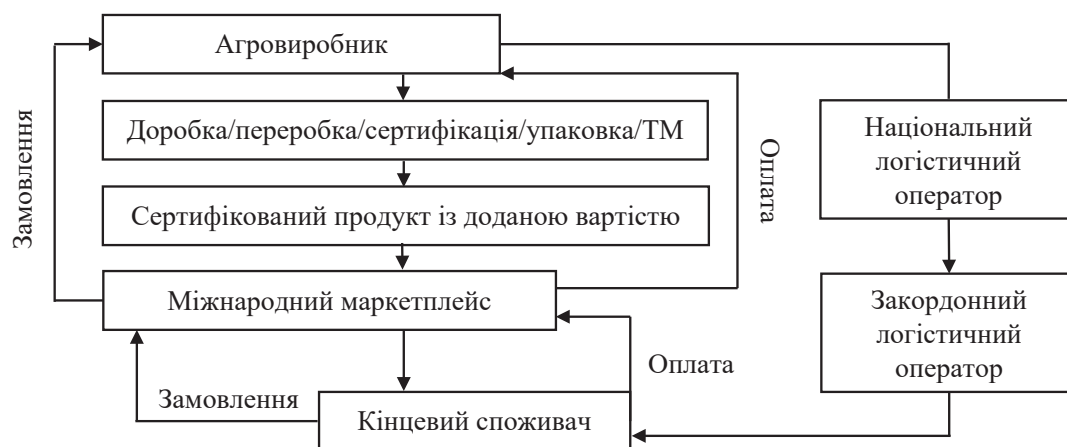


Рисунок 1 – Модель ланцюга доданої вартості мікро та малих експортерів агропродукції

Джерело: авторська розробка на основі власних досліджень

на об'єм; економія на маркетингу – створення парасолькового бренду групи виробників; спільна участь комунікаційних заходах, таких як ярмарки, виставки; спільні бізнес-комунікації з метою встановлення нових ділових зв'язків, що надає можливість отримати більш вигідні пропозиції від партнерів; спільна логістика, що дозволяє економити; можливість взяти участь у спільних навчаннях та науково-дослідницьких проєктах; розробка спільних стандартів та якості та сертифікація групи виробників, що також дозволяє заощаджувати; можливість залучити проєктне фінансування від донорських організацій, яке недоступне для поодиноких агровиробників.

Дослідження сучасних бізнес-процесів глобалізованих ланцюгів доданої вартості за участю керівників вітчизняних мікро та малих агропідприємств, що було проведено за методом онлайн-анкетування та телефонного інтерв'ю¹, до вибірки якого увійшли близько 100 сільськогосподарських підприємств, що спеціалізуються на вирощуванні

та реалізації агропродукції, що працюють у сегменті за площею земельних ресурсів в обробітку від 1 до 1000 га, показало, що існує багато обмежень, що перешкоджають розвитку об'єднань у сільськогосподарській сфері, зокрема: брак довіри у виробників один до одного, відсутність досвіду кооперації, негативний досвід участі у професійних об'єднаннях, географічна розрізненість виробників, тощо. Натомість дослідження свідчить про зростання популярності неформальних об'єднань агровиробників, що дозволяють співпрацювати через онлайн-платформи, чи соціальні мережі.

Від моменту початку повномасштабних військових дій, більшість усталених бізнес-зв'язків було порушено, проте із часом популярність бренду «Made in Ukraine» почала зростати, з'явилися компанії та онлайн-сервіси, що допомагають виробникам реалізовувати свою продукцію практично у всі куточки світу, відповідна бізнес-модель зображена на рис. 2.

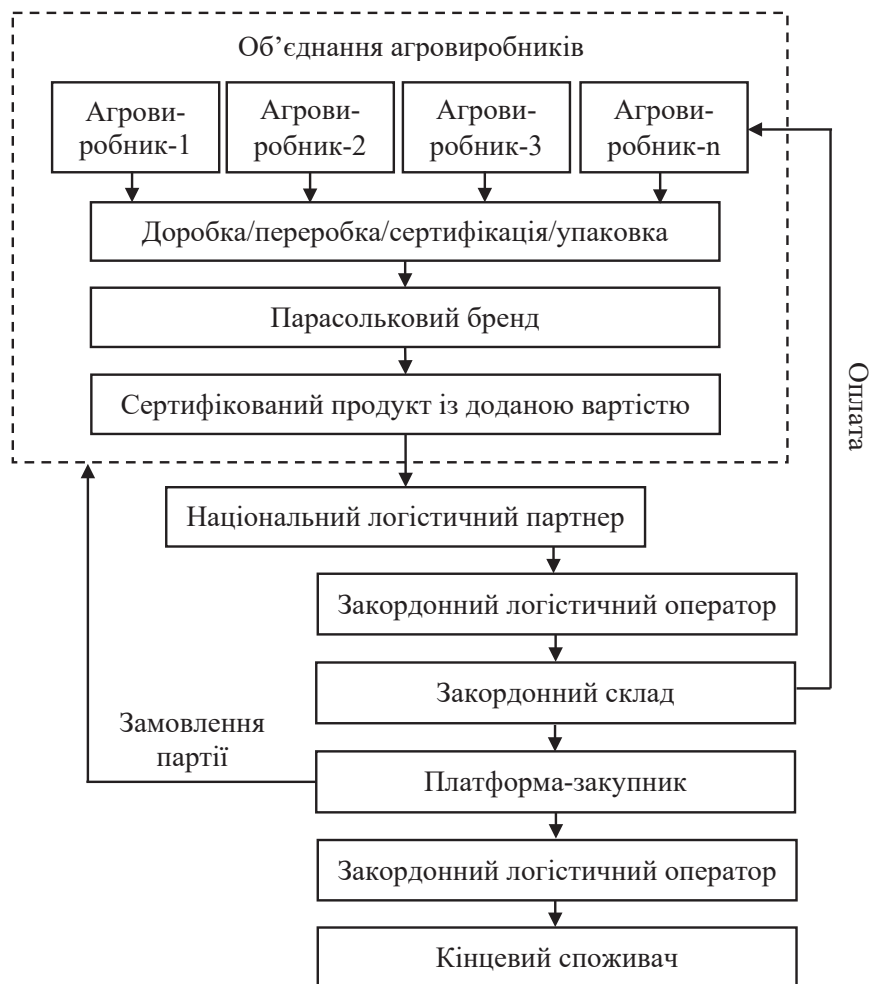


Рисунок 2 – Альтернативна модель ланцюга доданої вартості мікро- та малих експортерів агропродукції

Джерело: авторська розробка на основі власних досліджень

¹ Анкета доступна за URL: <https://bit.ly/3A56UMN>. Опитування було проведено у 2022–2023 рр, на територіях, підконтрольних уряду України.

Оскільки за традиційного підходу реалізації агропродукції, що представлений на рис. 1. бар'єри «входу на полицю» у роздрібних офлайн-мережах як в Україні, так і за кордоном дуже високі, модель, що зображена на рис. 2 є гарною альтернативою, як для роздрібною, так і для оптової торгівлі. Така модель дозволяє уникнути зайвих посередницьких ланок, які часто забирають на себе основну частку маржі, при цьому виробник може бути як самостійним прямим експортером, так і виготовляти та реалізувати свою продукцію під парасольковим брендом. За допомогою інноваційних експортних платформ, що виникли із початком повномасштабних військових дій мікро та малі виробники мають можливість стати прямими експортерами зареєструвати фізичну особу-підприємця в Україні та створити акаунт на одній із експортних платформ, що часто надається на безоплатній основі. Також вітчизняні та міжнародні маркетплейси надають сервісний супровід новачкам щодо митного оформлення продукції, сертифікатів якості, упаковки та способів доставки та оплати замовлення.

Висновки. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновки, що участь у різноманітних формах об'єднання мікро- та малих виробників агропродукції дозволяє створювати додану вартість у сучасних реаліях не інвестуючи значні кошти у основні виробничі фонди, співпрацювати із незалежними роздрібними мережами та платформами, що дозволяє отримувати більший прибуток у порівнянні із традиційним підходом до реалізації через великі роздрібні мережі, а також мінімізувати негативний вплив ринкових ризиків за рахунок диверсифікації каналів розподілу та отримання валютної виручки. Структурні зміни спричинені повномасштабними військовими подіями стали поштовхом для розвитку міжнародних онлайн-платформ та служб доставки, що надають можливість агровиробникам різних форм та масштабів із підконтрольної уряду України територій реалізувати продукцію на світових ринках. Нові форми об'єднання та взаємозв'язків між учасниками агропродовольчого ринку потребують подальшого дослідження та систематизації у контексті військових дій та перспективи їх розвитку у повоєнний період, що можуть послугувати основою для розробки сталих бізнес-моделей.

Список використаних джерел:

1. Пруненко Д.О. Управління ланцюгом постачань. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
2. Porter M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, 1998. P. 592.
3. Даниленко А.С. та ін. *Логістика: теорія і практика* : навч. посіб. Київ : Хай-Тек Прес, 2010. 408 с.
4. *Logistyka dystrybucji / za red. K. Rutkowskiego*. Warszawa : Helion, 2000. P. 323.
5. Варченко О.О. Теоретичні аспекти функціонування агропродовольчих ланцюгів та особливостей їх розвитку в Україні. *Економіка та управління АПК*. 2019. № 1. С. 6–18.
6. Дубовик С.Г., Сигида Н.О., Спесивий Ю.Ю. Управління ланцюгами поставок підприємств, їхні сутність і структура. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 403.
7. Baldwin R. Global supply chains: Why they emerged, why they matter, and where they are going. *CEPR Discussion Papers*. 2012. № 9103. P. 35.
8. Beamon B.M. Supply chain design and analysis: Models and methods. *International Journal of Production Economics*. 1998. № 55(3). P. 281–294.
9. Beske P., Land A., Seuring S. Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature. *International Journal of Production*. 2014. № 152. P. 131–143.
10. Christien J.M., Ondersteijn Jo H.M., Wijnands Ruud B.M., Huirne Olaf van Kooten. Quantifying the Agri-Food Supply Chain. *Wageningen UR Frontis Series*. 2006. № 15. P. 244.
11. Dallas M.P., Horner R., Li L. The mutual constraints of states and global value chains during COVID-19: The case of personal protective equipment. *World Development*. 2021. № 139. P. 52.
12. Mouzas S., Bauer F. Rethinking business performance in global value chains. *Journal of Business Research*. 2022. № 144. P. 63.
13. Adam D., Tropp D., Barham J. Muldoon M.F., Kiraly S., Cantrell P. Food Value Chains: Creating Shared Value to Enhance Marketing Success. U.S. Dept. of Agriculture, Agricultural Marketing Service. 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.9752/MS141.05-2014>
14. Gereffi G., Fernandez-Stark K. *Global Value Chain Analysis: A Primer*, 2nd Edition. 2016. URL: https://gvcc.duke.edu/wp-content/uploads/Duke_CGGC_Global_Value_Chain_GVC_Analysis_Primer_2nd_Ed_2016.pdf (дата звернення: 09.01.2024).
15. Gereffi G., Michelle M. Christian. *Trade, Transnational Corporations and Food Consumption: тА Global Value Chain Approach*, Chapter 6. Oxford, UK : Wiley-Blackwell. 2010. URL: <https://dukespace.lib.duke.edu/dspace/handle/10161/11431> (дата звернення: 09.01.2024).
16. Kaplinsky R., Morris M. *Handbook for Value Chain Research*. 2001. URL: <https://www.researchgate.net/publication/42791981> (дата звернення: 09.01.2024).

References:

1. Prunencko D. O. (2016) *Upravlinnia lantsiuhom postachan* [Supply chain management]. Kharkiv: Vydavnytstvo KhNUMH im. O. M. Beketova. (in Ukrainian)

2. Porter M. (1998) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
3. Danylenko A. C. and other (2010) *Lohistyka: teoriia i praktyka: navch. posib* [Logistics: theory and practice. Teaching Manual]. Kyiv: Vydavnytstvo Khai-Tek Pres. (in Ukrainian)
4. Rutkowsky K. (2000) *Logistyka dystrybucji* [Distribution logistics]. Warsaw: Wydawnictwo Helion.
5. Varchenko O. O. (2019) Teoretychni aspekty funktsionuvannia ahroprodovolchych lantsiuhiv ta osoblyvostei yikh rozvytku v Ukraini [Theoretical aspects of the functioning of agro-food chains and features of their development in Ukraine]. *Economy and management of agriculture*, no. 1, pp. 6–18.
6. Dubovyk S. H., Syhyda N. O., Spesyvyi Yu. Iu. (2018) Upravlinnia lantsiuhamy postavok pidpriemstv, yikhni sutnist i struktura [Management of enterprise supply chains, their essence and structure]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 18, p. 403.
7. Baldwin R. (2012) Global supply chains: Why they emerged, why they matter, and where they are going. *CEPR Discussion Papers*, no. 9103, p. 35.
8. Beamon B. M. (1998) Supply chain design and analysis: Models and methods. *International Journal of Production Economics*, no. 55(3), pp. 281–294.
9. Beske P., Land A., Seuring S. (2014) Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature. *International Journal of Production*, no. 52, pp. 131–143.
10. Christien J. M., Ondersteijn Jo H. M., Wijnands Ruud B. M. (2006) Quantifying the Agri-Food Supply Chain. *Wageningen UR Frontis Series*, no. 15, p. 244.
11. Dallas M.P., Horner R., Li L. (2021) The mutual constraints of states and global value chains during COVID-19: The case of personal protective equipment. *Word Development*, no. 139, p. 52.
12. Mouzas S., Bauer F. (2022) Rethinking business performance in global value chains. *Journal of Business Research*, no. 144, p. 63.
13. Adam D., Tropp D., Barham J. Muldoon M.F., Kiraly S., Cantrell P. (2014) Food Value Chains: Creating Shared Value to Enhance Marketing Success. *U.S. Dept. of Agriculture, Agricultural Marketing Service*. DOI: <http://dx.doi.org/10.9752/MS141.05-2014>
14. Gereffi G., Fernandez-Stark K. (2016) *Global Value Chain Analysis: A Primer*, 2nd Edition. Available at: https://gvcc.duke.edu/wp-content/uploads/Duke_CGGC_Global_Value_Chain_GVC_Analysis_Primer_2nd_Ed_2016.pdf
15. Gereffi G., Michelle M. (2010) *Trade, Transnational Corporations and Food Consumption: A Global Value Chain Approach*. Chapter 6. Oxford, UK: Wiley-Blackwell. Available at: <https://dukespace.lib.duke.edu/dspace/handle/10161/11431>
16. Kaplinsky R., Morris M. (2001) *Handbook for Value Chain Research*. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/42791981>

Стаття надійшла до редакції 15.01.2024