



УДК 338.43.01:330.143.2

Бородіна О.М., чл.-кор. НАН України

завідувач відділу економіки і політики аграрних перетворень

Інституту економіки та прогнозування НАН України

ІНТЕГРАЦІЯ ДРІБНИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ВИРОБНИКІВ ДО АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ: МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ЕМПІРИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розглянуто науково-методологічні засади дослідження аграрного сектора як послідовних етапів виробництва продовольчих товарів (агропродовольчих ланцюгів). Проаналізовано основні виробничі, ринкові та інституційні тенденції і середовище для взаємодії у створенні ефективних ланцюгів доданої вартості та залученості до них дрібнотоварних сільськогосподарських виробників. Виявлені рушійні сили започаткування цих процесів у вітчизняному сільському господарстві, наведено конкретні приклади їхньої практичної реалізації. Розроблено пропозиції для формування політики сприяння встановленню ланцюгових зв'язків між корпоративним та індивідуальним секторами, у тому числі на основі групової участі.

Ключові слова: корпоративний сектор, агропродовольчі ланцюги, дрібнотоварні виробники, сільські домогосподарства, агропромислові корпорації.

JEL: O13; Q01; Q18

Світова торговельна політика останніх років лібералізує та інтегрує агропродовольчі ринки, формуючи тісні мережі постачання. Укладаються прямі контракти на різні види продовольства, яке за потреби протягом годин може доставлятися в будь-яку частину світу. Встановлюються безпосередні відносини, в яких покупець може обговорювати умови контракту безпосередньо з виробником, замість того щоб купувати продукцію у торговельній компанії. Ця нова організація агропродовольчого ланцюга невідома та недоступна для багатьох дрібних і середніх фермерів. Вона пов'язана з концентрацією ринкової влади в ланцюгах поставок незначною кількістю могутніх транснаціональних компаній, які контролюють значну частину світової агропродовольчої системи. За результатами оцінок Пітера Драйпера, віце-президента Ради з актуальних питань Глобальної торговельної системи (Global Agenda Council on the Global Trade System), глобальна торгівля контролюється не окремими країнами чи їхніми групами, а транснаціональними корпораціями (ТНК), на які припадає до 80% обсягу світової торгівлі. Саме вони, в кінцевому рахунку, визначають, які країни будуть активними учасниками процесу створення доданої вартості, а які залишатимуться осторонь [1].

Наразі в Україні підтримку сільгоспвиробникам у цьому контексті надав Європейський Союз, який в односторонньому порядку не тільки відкрив для них свій ринок, а й зробив суттєві поступки: за певними групами товарів зовсім знімаються квоти, а за іншими вони суттєво змінюються. Такі сприятливі правила набули чинності з 1 травня 2014 р. і діятимуть упродовж шести місяців, поки Україна не підпише економічну частину Угоди про асоціацію з ЄС.

Однак скористатися цими умовами зможе лише обмежена частина надвеликих корпорацій – учасників вітчизняної агропродовольчої системи, які в Україні володіють преференціями виходу на глобальні агропродовольчі ринки. Індивідуальні товаровиробники не мають реальних механізмів доступу до вигідних цін і до участі у більш привабливих



ринках збуту. У вітчизняних умовах описані вище глобальні процеси посилюються локальними: значним зростанням рівня концентрації у харчовій індустрії, переробному та роздрібному секторах. Купівельна спроможність зосереджується в руках невеликої кількості крупних корпоративних структур і супермаркетів, які мають значну владу над виробниками та іншими гравцями у ланцюгу поставок. Натомість дрібні виробники і переробники не мають достатньої підтримки і витісняються з прибуткових ринків. У таких умовах, як засвідчує світовий досвід, політичні заходи спрямовуються на підтримку малих та середніх виробників у їхніх прагненнях створювати власні чи залучатися у функціонуючі агропродовольчі ланцюги [2, 3, 4, 5, 6].

Дослідження агропродовольчого ланцюга дає змогу не тільки оцінити відносини між усіма дійовими особами всередині нього, а й сприяє розумінню економічних, соціальних вигід і втрат при цих відносинах для всіх його учасників. З іншого боку, аналіз агропродовольчого ланцюга показує, де формується, акумулюється та реалізується найбільша додана вартість і дає змогу встановити відносну важливість різних дійових осіб у цьому процесі всередині ланцюга і ззовні. Цей підхід включає в себе аналіз інституційного середовища, що сприяє розвитку головних акторів ланцюга (чи обмежує його) і дає можливість розробляти стратегії досягнення цілей сільського розвитку, коли найбільш необхідні фермери залучаються у процес отримання своєї частини доданої вартості.

В Україні значна частина індивідуального сектора включена в сільськогосподарську діяльність і велика частина сільського населення існує за рахунок ведення сімейного фермерства (хоча офіційно воно так не називається). Створення стійких зв'язків між дрібнотоварними виробниками і підприємствами агропродовольчої індустрії гарантує останнім сталий розвиток їхнього бізнесу, а сільським домогосподарствам – доступ до вигідних ринків.

Головна мета цього дослідження – окреслити концептуальні засади ланцюгового підходу до дослідження розвитку агропродовольчої системи, здійснити аналіз сучасних можливостей та інституційного середовища в агропродовольчій сфері України щодо співробітництва у створенні ефективних ланцюгів доданої вартості для малих і середніх виробників, виявити рушійні сили, що активізують такі зв'язки, та розробити пропозиції для політики сприяння взаємовигідній взаємодії між вертикально інтегрованими підприємствами та дрібнотоварними виробниками, у тому числі на основі їхньої групової участі.

Теорія ланцюгового підходу – доволі молода галузь наукового пізнання. Фундаментальні положення концепції ланцюгового підходу розроблені відомими західними вченими М.Портером [7], Г.Джереффі [2], М.Морісом [8] і Р.Каплінскі [8, 9]. Методологія цього дослідження базувалася на працях згаданих вчених, а також оціночно-аналітичних роботах та узагальненні думок експертів і практиків у агропродовольчому секторі економіки і включала аналіз сучасних тенденцій та інституційного середовища в галузі сільського господарства, переробної промисловості та торгівлі, стану залученості дрібнотоварного сегмента сільськогосподарського виробництва до вигідних ринків збуту виробленої продукції. Для дослідження були використані наукові публікації провідних світових і вітчизняних вчених, результати досліджень державних науково-дослідних установ (щодо інституційного середовища у сільському господарстві і сільському розвитку) та органів статистики щодо виробництва, переробки, продажу та споживання сільськогосподарської продукції і продовольства. Додаткові відомості щодо ініціатив у створенні ланцюгів доданої вартості за місцезнаходження окремих акторів, не зареєстрованих Державним комітетом статистики України, були отримані від представників регіональних органів управління сільським господарством, співробітників проектів технічної допомоги, асоціацій і міжнародних донорських організацій, що здійснюють свою діяльність на території України. З використанням згаданого були проведені емпіричні дослідження щодо практики функціонування ланцюгів доданої вартості в окремих секторах агропродовольчої сфери.

Концептуальна рамка. Агропродовольчі ланцюжки – це не просто взаємопов'язані ланки одного процесу (рис. 1), але й (і насамперед) взаємовигідні зв'язки між групами виробників, продавців, переробників і сервісних компаній, які об'єднуються разом із метою підвищення продуктивності та створення доданої вартості на основі розуміння спільної вигоди і справедливого розподілу досягнутого результату.

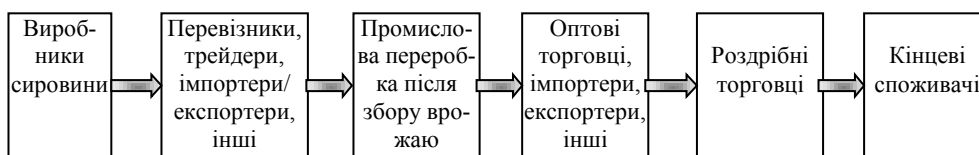


Рис. 1. Схема агропродовольчого ланцюга

Джерело: складено автором.

Додана вартість у ланцюгах продукується поєднанням джерел постачання різних видів сировини відповідно до динаміки попиту на агропродовольчу продукцію через ринкове співробітництво між різними учасниками у сфері виробництва і реалізації переробленої продукції. Формування агропродовольчих ланцюгів означає встановлення ділових контактів, що сприяють співпраці між його учасниками з метою створення корисного для споживачів продукту та надання фермерам допомоги у встановленні довгострокових, стабільних зв'язків із ринками, на яких реалізується продукція з більш високою доданою вартістю. Кожен учасник агропродовольчого ланцюга переслідує певні комерційні інтереси та може приймати рішення й брати зобов'язання, які впливають на цінність готової продукції для споживача.

Концепція ланцюгового підходу (підходу, заснованого на аналізі ланцюга доданої вартості), дає можливість більш об'єктивно аналізувати розподіл вигод від економічного зростання в агропродовольчій сфері, визначити основні обмеження для потенційних учасників ланцюга та оцінити перспективи, що відкриваються для них на різних етапах агропромислового виробництва.

Підхід, заснований на аналізі ланцюга доданої вартості, дозволяє розділити політичні заходи, необхідні для поліпшення ситуації в агропродовольчій сфері на загальноекономічні та секторальні й диференціювати секторальні між державою і приватним сектором.

Використовуючи методологію ланцюгів доданої вартості, можна визначити роль роздрібної торгівлі в розвитку харчової промисловості та підвищенні якості продукції відповідно до вимог і уподобань кінцевих споживачів. Водночас цей підхід дозволяє проаналізувати вертикальні та горизонтальні зв'язки між структурами на різних ланках ланцюга доданої вартості, що можуть сприяти поширенню технологій та інновацій. Аналіз ланцюгів дає можливість виявити й усунути перешкоди в різних ланках ланцюга для справедливого розподілу доданої вартості, що формується при переході від однієї ланки до іншої. Це може бути досягнуто за рахунок реалізації діалогу як всередині ланцюга між представниками приватного сектора, так і між громадським та приватним секторами.

Реалізація концепції формування агропродовольчих ланцюгів може позитивно впливати на доходи та зайнятість в агропродовольчому секторі шляхом доступу на ринок дрібних сільськогосподарських виробників і встановлення ділових зв'язків з малими і середніми переробними підприємствами. Агропродовольчі ланцюги служать також інструментом консолідації дрібних фермерів – їх учасників. Участь у ланцюгах допомагає таким фермерам досягти економії за рахунок масштабів при придбанні виробничих ресурсів та реалізації своєї продукції, впровадження нових форм виробництва, нових технологій, логістики, трудових процесів і організаційних відносин, а також включення в різні мережі. Забезпечуючи одночасно створення нових робочих місць і підвищення рівня продовольчої безпеки, агропродовольчі ланцюги, що ефективно



функціонують, можуть зіграти ключову роль у скороченні масштабів бідності за рахунок залучення найбідніших виробників у діючі ланцюги на взаємовигідних умовах.

Концептуальні підходи до вирішення проблеми залучення дрібнотоварного сектора сільськогосподарського виробництва до вигідних товарних потоків дедалі більше зосереджуються на тому, щоб знайти механізми підвищення рівня конкурентоспроможності дрібних виробників для посилення їхніх позицій на ринках. У сучасних умовах одним із варіантів для дрібних фермерів є пошук шляхів інтеграції в ланцюги формування вартості з переробними підприємствами на паритетних умовах. Цих цілей можна досягти через кращу економічну координацію та відповідні інститути. Дрібні виробники повинні володіти навичками розбудови взаємовідносин із різними учасниками продовольчих ланцюгів і співпрацювати для взаємовигідних дій та залучення інвестицій, щоб інтегруватися в діючі ланцюги доданої вартості на основі групової участі.

Проблема консолідації зусиль для створення успішних ланцюгів актуальна як для дрібних фермерів, так і для агропереробних підприємств. Підвищення конкуренції на внутрішньому ринку через його лібералізацію створює додаткові труднощі й для переробних підприємств і змушує їх шукати нові стосунки з виробниками якісної сировини. Серед цих труднощів – забезпечення достовірного джерела походження сировини; необхідність поліпшення якості готової продукції; зростання виробничих потужностей; підвищення ефективності виробництва з метою підтримання цінкових конкурентних переваг тощо.

Основні результати

Оцінка середовища. Для визначення середовища, в якому функціонують агропродовольчі ланцюги в Україні, були проаналізовані основні виробничі, ринкові та інституційні тенденції в агропродовольчому секторі після 2000 р. Аналіз показав, що за цей період сформувалися сприятливі умови для крупнотоварного аграрного виробництва, що дало позитивні результати у вигляді зростання обсягів виробництва та експорту сільськогосподарської продукції й досягнення Україною ряду ключових позицій на світовому агропродовольчому ринку. Провідні аграрні компанії залучили значні інвестиційні ресурси, передові технології та оволоділи методами світової торгівлі. Використовуючи суттєві пільги, передбачені законодавством для сільського господарства, вони отримують в Україні доходи, не співставні з іншими регіонами світу.

Проте процеси неконтрольованої концентрації виробництва призвели до структурних деформацій в аграрному секторі. Завдяки державній інтервенції виокремився корпоративний сектор, який монополізує економічну владу та політичну ренту. З іншого боку, функціонує індивідуальний сектор (господарства населення та сімейні ферми), який практично не підтримується спеціальними програмними заходами. В індивідуальному секторі виробляється понад половину сільськогосподарського ВВП, тут працює 78% зайнятих в аграрному секторі. Корпоративні господарства виробляють найбільш комерційно привабливі та експортоорієнтовані види продукції та контролюють наступні ланки ланцюгів доданої вартості. Індивідуальні господарства неорганізовані та виробляють маловигідну й трудомістку продукцію – картоплю, овочі, плоди, молоко тощо. Вони зорієнтовані на продовольче самозабезпечення та наповнення внутрішнього продовольчого ринку [10, 11].

Нарощення виробництва експортоорієнтованої сільськогосподарської продукції супроводжується деформацією галузевої і продуктової структур виробництва. Наслідком цього є низький загальний рівень споживання вітчизняних продуктів харчування, незбалансованість раціону харчування та вживання в їжу імпортованих продовольчих товарів сумнівної якості або вітчизняних (маркованих як вітчизняні), але виготовлених з імпортованої низькоякісної сировини. За офіційними статистичними даними, внутрішній ринок промислових харчових продуктів України більше ніж на 90% забезпечує споживачів вітчизняними продуктами та консервами. Однак офіційна статистики не відображає реальний стан імпортої експансії на внутрішньому ринку



промислових продовольчих товарів. В обсяги продукції, виробленої в Україні, включаться як продукція, вироблена з вітчизняної сировини, так і та, що проходить лише кінцеву обробку. Інформація про походження сировини для кінцевого споживача недоступна, в результаті готова продукція, вироблена з імпоротної сировини, виступає на ринку як вітчизняний продукт [12].

На внутрішньому ринку особливо слабким виявився взаємозв'язок вітчизняного виробництва та торгівлі. У сфері торгівлі продовольчими товарами триває процес зникнення багатьох асортиментних груп товарів вітчизняного виробництва, чому значною мірою сприяє витіснення їх імпортними аналогами. Серйозні негативні процеси супроводжують розвиток малого та середнього бізнесу в торговельній сфері, де спостерігається недостатність інвестицій і низький рівень конкурентоспроможності. Вони практично витіснені з ринку мережами організованої роздрібної торгівлі. На українському ринку функціонують мережі національного масштабу, які розвивають свій бізнес у більшості регіонів України. Мережі організованої роздрібної торгівлі представлені вітчизняними та зарубіжними операторами. Серед іноземних компаній на ринку домінують Auchan, Novus, Metro Cash&Carry, Billa. Непрозорі схеми, що діють під час придбання земельних ділянок, і складна процедура узгодження будівництва здорожчує вартість розширення мереж на українському ринку та посилює монопольне становище вже діючих.

Мережі супермаркетів мають значну владу над виробниками, переробниками та іншими учасниками ланцюга поставок. Вони встановлюють жорсткі стандарти для продукції, яку купують, і розробляють свої спеціальні правила, створюють власні сертифікаційні та аудиторські системи, які контролюють відповідність продукції вимогам споживачів. Супермаркети платять безпосереднім поставщикам привабливі ціни, щоб гарантувати отримання продукції відповідної кількості та якості. Але ці правила затяжки для виконання дрібним виробникам, що створює суттєві бар'єри для їхньої участі в прибуткових каналах збуту.

Динаміка останніх змін у переробній промисловості свідчить про інтенсивне злиття та поглинання малих і середніх переробних підприємств, що призвело до підвищення рівня монополізації галузі. Майже 70% ринку продовольства контролюють близько десяти крупних компаній.

В умовах реструктуризації харчової галузі переробні підприємства змушені вкладати кошти безпосередньо в розвиток сільськогосподарського виробництва, щоб підвищити якість продовольчої сировини до необхідних стандартів. Спрощення правил торгівлі агропродовольчою продукцією з Європейським Союзом і реальна можливість укладання угоди про зону вільної торгівлі з ЄС у 2014 р., з одного боку, відкриє європейські ринки для української продукції, а з іншого – посилює конкуренцію на внутрішньому ринку продовольства. Це спонукає деякі компанії шукати нові ринки сировини та розвивати нові взаємовідносини з малими виробниками. Основні сектори, де така взаємодія розвивається, – виробництво свинини та свіжих овочів і фруктів. Успішні історії такої співпраці детально досліджені у представлених case study.

Приклади реалізації ланцюгового підходу. В Україні науково-прикладні засади інтеграції дрібних сільськогосподарських виробників до ланцюгів доданої вартості ще не знаходять широкого застосування як у аграрній політиці, так і в практиці реалізації. Узагальнення існуючого досвіду дає підстави виділити два підходи у цій сфері. Перший базується на укладанні індивідуальних договорів партнерства з виробниками та переробними або збутовими компаніями. Другий вибудовується на формуванні колективних партнерських стосунків. Колективне партнерство реалізується через створення неформальних організацій (маркетингових груп тощо), формальних організацій (асоціацій, кооперативів тощо).

Індивідуальне партнерство є більш привабливою формою співпраці для дрібнотоварних виробників з точки зору їхнього попереднього досвіду взаємовідносин із колективними сільськогосподарськими підприємствами радянської доби. Однак із по-



зицій економічних вигід від співпраці індивідуальне партнерство значною мірою поступається колективному.

У колективному партнерстві (за існуючих інституційних умов) дрібні виробники надають перевагу неформальним організаціям, які на практиці діють переважно як логістичні чи маркетингові групи, перед формальними. Створення і функціонування таких груп не обтяжене організаційно-інституційними недоліками, притаманними кооперативам, але через відсутність офіційного статусу вони обмежені в доступі до кредитних ресурсів, державної підтримки тощо.

Формальні організації виробників, зокрема сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи (СОК), стикаються з різними проблемами інституційного характеру. Це знижує мотивацію дрібнотоварних виробників до участі в кооперативах, незважаючи на широку політичну підтримку, що останніми роками декларувалася в багатьох програмних документах.

Непрозорість і корупція у сфері розподілу державних коштів на підтримку аграрного сектора значною мірою впливає і на поширення кооперації на селі. Наприклад, за даними лабораторії менеджменту та агробізнесу Заліщицького аграрного коледжу імені Є.Храпливого у Борщівському районі на Тернопільщині, за рахунок коштів державної програми підтримки кооперації у 2009 р. був зареєстрований кооператив у складі лише трьох осіб – членів однієї родини. Про існування такого кооперативу в селі довгий час не знала навіть голова сільради. Тим не менше у 2011 р. він був визнаний кращим серед обслуговуючих кооперативів області і йому виділили черговий транш бюджетної підтримки [13]. Натомість у Заліщицькому районі цієї ж області сільськогосподарський обслуговуючий кооператив "Ратай", який почав працювати ще у 90-ті роки минулого століття і був заснований на класичних кооперативних засадах, не отримував від держави ніякої фінансової підтримки протягом всього періоду функціонування. За інформацією голови "Ратаю" Ігоря Марусяка, свого часу одноступінчю об'єдналися для придбання за лізингом техніки за рахунок власних коштів у сумі 50 тис. грн; виплачували вирученими за вирощений врожай коштами, поступово нарощуючи виробничі потужності й залучаючи нових членів [14].

Іншою інституційною пасткою в розвитку кооперації є її "нав'язування зверху" та орієнтація на зовнішню підтримку. Створені таким чином кооперативи, як правило, не спроможні виконувати властиві їм функції. У 2009 р. була прийнята цільова програма розвитку кооперації в Україні. На місця (в регіони) було доведено державне завдання зі створення 10,5 тис. сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. До кінця 2012 р. у кожному регіоні мало би бути щонайменше п'ять кооперативів: молочарський, м'ясопереробний, багатопрофільний, з обробітку ґрунту і зерновий (для південних областей України). У 2013 р. на папері було зареєстровано 947 СОК; але реально діючих – менше половини, приблизно сотня з них існують за підтримки донорських організацій (вставка 1).

Вставка 1

Молочарський обслуговуючий кооператив

"Іванковецький світанок" (Кіровоградська область)

Обслуговуючий кооператив створено у травні 2006 р. у рамках проекту міжнародної Благодійної фундації "Хейфер Проджект Інтернешнл", нині – Міжнародна благодійна організація "Добробут громад"¹. У 2007 р. за підтримки цієї донорської організації для сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу було придбано сучасне обладнання для молокозбирального пункту. У 2012 р. компанією "Данон" і Міжнародною благодійною організацією "Добробут громад" членам кооперативу на безоплатній основі було передано високопродуктивних нетелів. У 2011 р. Міжнародна благодійна організація "Добробут громад" на умовах співфінансування (з обласним бюджетом) виділила СОК кошти в обсязі 480 тис. грн для закупівлі молокопереробного модуля.

¹ Міжнародна благодійна організація "Добробут громад" (колишня назва "Хейфер Проджект Інтернешнл") – неурядова неприбуткова благодійна організація, що працює з сільськими громадами для підвищення добробуту сільських сімей з урахуванням захисту навколишнього середовища.



Часто формування ланцюга на базі кооперативу ініціюється й фінансується проектами технічної допомоги. Типовим прикладом таких ініціатив є досвід сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу "Лосятинське молочне джерело" в селі Лосятин Кременецького району Тернопільської області.

Формування ланцюга доданої вартості у виробництві плодів та ягід на базі кооперативу було ініційоване Міжнародною благодійною організацією "Добробут Громад" (Heifer-Ukraine). З цією метою встановлено партнерство з групою компаній "Данон", які функціонують на українському ринку.

Група компаній "Данон" – один із найбільших у світі виробників молочних продуктів – працює в Україні з 1998 р. Із червня 2010 р. у результаті об'єднання компаній "Данон" та "Юнімілк" було створено компанію "Данон-Юнімілк", до складу якої увійшло три заводи – "Данон-Дніпро" (Херсон), "Галактон" (Київ) і "Кремез" (Кременчук). З цього періоду компанія "Данон" залучила до роботи в Україні свій міжнародний підрозділ соціальних бізнес-проектів – "Екосистемфонд Данон". Його мета – підтримка та розвиток українського аграрного сектора, в тому числі шляхом прямих інвестицій. Компанія представляє продукцію торгових марок "Актимель", "Активія", "Растішка", "Даніссімо", "Живинка", "Веселий пастушок", "Біобаланс", "Тема", "Простоквашино", "Галактон", "Актуаль", "Смішарики".

Для формування ланцюга було обрано СОК "Лосятинське молочне джерело", яке вже досить активно співпрацювало з Міжнародною благодійною організацією "Добробут Громад" (Heifer-Ukraine) (вставка 2).

Вставка 2

**Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив "Лосятинське молочне джерело"
(с. Лосятин Кременецького району Тернопільської області)**

СОК створено у 2009 р. за підтримки Міжнародної благодійної організації "Добробут громад", яка на початковому етапі його функціонування передала членам кооперативу 10 голів племінних нетелів, 10 племінних свиноматок, 4 т насінневого ячменю, 4 т сортового насіння картоплі. У 2012 р. тут розпочато спільний Проект агробізнесу і донорів під назвою "Розвиток полуничних кооперативів" вартістю 1,9 млн євро, розрахований на три роки.

Проект "Розвиток полуничних кооперативів" спрямовується на вирішення комплексу проблем, пов'язаних із розвитком традиційного для цього регіону України ягідництва через створення ефективного агропродовольчого ланцюга. Зарубіжні партнери взяли на себе всі основні витрати з переведення вирощування ягід на новітні технології. Унікальна технологія передбачає використання розсади фріго найвищої категорії, мульчування насаджень плівкою задля запобігання висиханню ґрунту та появи бур'янів, а також використання системи крапельного зрошення, що значно зменшує обсяги води для поливу та знижує виробничі витрати. Реалізація врожаю здійснюється на засадах гуртових поставок. Частина вирощеного врожаю за домовленістю залишається власникам. Більша частина закуповуватиметься іноземними партнерами для виробництва йогуртів та іншої молочної продукції з натуральними ягідними наповнювачами.

Кооператив надаватиме своїм членам послуги з вирощування, зберігання та збуту полуниці не тільки на спільному полі, а й на присадибних ділянках. Ним уже посаджено 10 га полуниці; згідно з проектом площу посадки планується довести до 50 га. Закуплена техніка для обробітку, встановлено систему крапельного зрошення, заплановано встановити заморозку вирощеної продукції, прийом полуниці та малини, вирощеної в особистих селянських господарствах. Протягом 2012–2014 рр. інвестиції спрямовувалися на поступове збільшення площ насаджень полуниці. Кошти від продажу полуниці, накопичені кооперативом, використовуватимуться на розширення спільних насаджень, відновлення існуючих і реплікацію проекту в інших громадах. У перспективі до ланцюга доданої вартості планується залучити принаймні 500 власників особистих селянських господарств з метою підвищення їхніх прибутків на основі колективної участі у виробництві полуниці за сучасними технологіями та гуртового продажу через кооператив.



У 2013 р. майже сотня сільських родин скористалась послугами сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу "Лосятинське молочне джерело" (включаючи закупівлю саджанців за гуртовою ціною), 58 селян економічно активного віку отримали офіційну сезонну роботу. Зібраний врожай – близько 150 т полуниці – перероблено та використано для потреб компанії Данон Україна. Орієнтовно 60% потреб компанії в полуничних наповнювачах забезпечено за рахунок проектної полуниці.

Вітчизняні вертикально інтегровані компанії, зацікавлені в стабільних поставках сировини на переробку і для виробництва готової продукції для реалізації через власні торгові мережі, також виступають ініціаторами інтеграції дрібних виробників до ланцюгів доданої вартості.

Креативність менеджменту дозволяє розробляти та впроваджувати інституційні інновації в сільській місцевості, орієнтовані на індивідуальні контракти з окремими господарствами населення. Однією з таких ініціатив є Програма "Маєток", орієнтована на залучення сільських домогосподарств до ланцюга доданої вартості у виробництві м'ясної продукції зі свинини, яка була ініційована приватною агропромисловою групою "Пан Курчак" у 2010–2011 рр. (вставка 3).

Вставка 3

Агропромгрупа "Пан Курчак"

АПГ "Пан Курчак" – вертикально інтегрована компанія, яка використовує сучасні вітчизняні та європейські технологічні розробки в галузі контролю якості на всіх етапах виробництва. Постійне навчання персоналу та підвищення рівня його кваліфікації є важливим чинником успішної діяльності корпорації.

Виробнича база Агропромгрупи "Пан Курчак" розміщена на території Волинської області. До її складу входять такі підприємства:

- ПП "Західна аграрна компанія" – вирощування зернових та технічних культур;
- ТзОВ "Агротехніка" – виробництво і реалізація комбікормів;
- ТзОВ "Агідель" – утримання материнського стада, інкубація курчат-бройлерів;
- ТзОВ "Птахокомплекс "Губин" – вирощування курчат-бройлерів, виробництво м'яса птиці;
- ТзОВ "Віра-1" – вирощування свиней;
- ТзОВ "ВМП" – високотехнологічна переробка м'яса свинини, виробництво ковбасної продукції і копченостей, охолодженої свинини і субпродуктів;
- ТзОВ "Українські торговельні мережі" – мережа фірмових магазинів "М'ясна точка".

Програма "Маєток" базується на поєднанні інтересів і ресурсів Агропромгрупи "Пан Курчак" і дрібнотоварних сільськогосподарських виробників локального рівня на договірній основі без створення спеціальних організаційно-правових утворень. Вона орієнтована на довгострокову та взаємовигідну співпрацю Агропромгрупи з селянами, оскільки корпорація зацікавлена у завантаженні власних виробничих потужностей додатковою високоякісною сировиною за вигідними цінами. При цьому члени особистих селянських господарств отримують додаткову роботу за місцем проживання, забезпечуються консультаційним супроводом, виробничими ресурсами і надійним збутом, що сприяє зниженню бідності на селі та зростанню сімейного добробуту.

Залучення до ланцюгів доданої вартості не потребує від селян додаткових капітальних вкладень, оскільки в рамках програми використовуються господарські споруди селянських домогосподарств, їхня робоча сила та бажання виробляти якісну продукцію. Агропромгрупа забезпечує учасників програми необхідними виробничими ресурсами: для відгодівлі надаються 11-тижневі поросята гібридів сучасних світових порід вагою 25–28 кілограмів. З учасниками програми підписуються договори на поставку кормів, ветеринарну підтримку, страхування, тощо. З метою дотримання необхідних санітарних норм обов'язково проводиться обстеження господарських приміщень домогосподарств, при потребі – їхня дезінфекція.

Відгодівля свиней здійснюється протягом 100–110 днів до досягнення ваги однієї голови не менше 105–107 кг. По завершенні відгодівлі продукція викуповується за поточними ринковими цінами. В рамках розрахунків домогосподарства компенсують Агропромгрупі виробничі витрати, пов'язані з вартістю поголів'я, використаних ком-



бікормів і ветеринарних препаратів. Гарантований рівень прибутку за умови дотримання технологічного процесу в середньому становить 200–300 гривень за одну реалізовану голову. Порядок доступу дрібнотоварного виробника до ланцюга доданої вартості досить прозорий та легкий (вставка 4).

Вставка 4	
Порядок залучення домогосподарств до ланцюга доданої вартості	
Крок 1	Звернення на номер гарячої лінії Агропромгрупи "Пан Курчак"
Крок 2	Візит спеціаліста до господарства: – обстеження приміщення; – взяття проб змивів для проведення лабораторних досліджень; – розрахунок кількості поросят, які можуть бути передані на відгодівлю за наявних умов
Крок 3	Формування групи з не менше ніж 10 учасників, проведення тренінгу з видачею сертифікату про можливість участі в Програмі "Маєток"
Крок 4	Підписання пакету документів на участь у Програмі "Маєток"
Крок 5	Проведення дезінфекції приміщень, де будуть утримуватися поросята
Крок 6	Завезення у господарство комбікормів і поросят
Крок 7	Відгодівля поросят протягом технологічного періоду та ветеринарний супровід спеціалістів Агропромгрупи
Крок 8	Вивезення транспортом Агропромгрупи відгодованого поголів'я із ОСГ на м'ясопереробку
Крок 9	Розрахунок витрат і виплата винагороди господарю

Участь у ланцюгу доданої вартості надає ОСГ додаткові вигоди, пов'язані з забезпеченням родини свіжим якісним м'ясом, що обумовлюється у договорі на відгодівлю: учасник програми має можливість викупу відгодованої свинки за договірною ціною. Участь у програмі сприяє якісному оновленню знань і практичних навичок сільських господарів на основі наданих можливостей застосування новітніх технологій відгодівлі, якісних комбікормів, високопродуктивного поголів'я, професійного ветеринарного обслуговування та детальних інструкцій щодо догляду за поголів'ям. Інтеграція до ланцюга забезпечує дрібним виробникам гарантований ринок збуту відгодованих свиней, доступ до ринкових цін, транспортування поголів'я безпосередньо з подвір'я господаря. У 2011 р. у програмі взяло участь близько 70 сільських домогосподарств, яким було передано на відгодівлю майже 1400 голів свиней, середній дохід учасника програми за відгодівлю однієї свинки становив 150–350 гривень залежно від реалізаційної ваги.

Потенційні можливості Агропромгрупи "Пан Курчак" орієнтовані на відгодівлю 154 тис. голів гібридних свиней у рік, що забезпечуватиме зростання виробництва якісного м'яса свинини на 16 тис. т і додаткове споживання зерна на внутрішньому ринку на 23 тис. т у рік. Включеність дрібних виробників до ланцюга доданої вартості при цьому досягне 2,5 тис. учасників, а їхній індивідуальний річний дохід може становити 20–22 тис. грн.

Висновки та варіанти політики

Агропродовольчі ланцюги розглядаються як частина агропродовольчої системи, що формує соціоекономічні механізми залучення різних її учасників до взаємодії та



спільної діяльності задля задоволення потреб конкретних ринків. Агропродовольчі ланцюги ефективніше працюють на конкурентних ринках, там де є такі його учасники, які готові скоротити свої витрати до мінімуму без шкоди для якості. Організуючи агробізнес відповідно до моделі агропродовольчого ланцюга, створюються можливості зниження операційних витрат і збільшення прибутків усіх учасників ланцюга шляхом раціоналізації операцій, економії масштабу та скорочення кроків між виробництвом і споживанням.

Політика інтеграції малих сільськогосподарських виробників у сучасні ланцюги постачання необхідних матеріалів, технологій, капіталу й управління збутом може значно підвищити можливості доступу індивідуального сектора до кращих ринків, цін, доходів і таким чином пом'якшити існуючі структурні перекося в агропродовольчому секторі. Тому корпоративні структури мають бути зацікавлені в тому, щоб ініціювати процеси залучення дрібнотоварних виробників у агропродовольчі ланцюги. З цією метою слід запровадити систему економічного заохочення цих структур до взаємодії з малими та середніми виробниками. Одним із таких механізмів може стати встановлення залежності між використанням прав пільгового оподаткування, якими зараз невикористано користуються корпоративні структури, та їхньою діяльністю у сфері розширення агропродовольчих ланцюгів у дрібнотоварному секторі.

Проте залучення індивідуальних сільськогосподарських виробників у ланцюги доданої вартості навряд чи зможе вирішити всі структурні проблеми в українському сільському господарстві. Було б нереально припускати, що 2,6 млн сільських мешканців в економічно активному віці, які наразі виробляють сільськогосподарську продукцію в особистих селянських господарствах, будуть включені у ці позитивні процеси. Підхід ланцюга доданої вартості добре працює з комерційними, повністю орієнтованими на ринок, і напівкомерційними дрібними господарствами, що виробляють надлишки сільськогосподарської продукції для продажу (таких в Україні відповідно 19 і 41%). 40% сільських домогосподарств із незначними ресурсами, що виробляють продукти для власного споживання (самозабезпечення), автоматично виключаються з ланцюга. Бідні та ізольовані сільські домогосподарства не можуть бути двигуном розвитку ланцюгів доданої вартості. Для більш широкого процесу розвитку, спрямованого на бідні верстви населення, потрібно запроваджувати широкі заходи сільського розвитку, в тому числі зі створення робочих місць поза сільським господарством у сільській місцевості. Модель розвитку ланцюга доданої вартості може служити лише однією частиною такої стратегії.

У контексті розширення участі дрібнотоварних виробників у діючих ланцюгах доданої вартості та у створенні ними власних ланцюгів політичні зусилля варто спрямувати на посилення їхньої економічної влади на основі групової участі. Важливо стимулювати колективні дії в розвитку ланцюгів доданої вартості. Переваги групової участі в ланцюгах очевидні. З точки зору інтересів агропідприємства та інших учасників ланцюга більш привабливим є співпраця з групою, ніж із великою кількістю дрібних виробників. У свою чергу група дрібних виробників може отримати більше вигід від інтеграції – об'єднати свої ресурси та отримати доступ до кредиту та послуг, щоб розвивати технології й навички, необхідні для формування власних ланцюгів. Стимулювання створення ланцюгів доданої вартості – це не тільки соціальна робота, яка спрямовується на включеність кожного сільського мешканця в процес суспільного виробництва. Проте економічна політика в цій сфері повинна бути спрямована на цілі розвитку, а саме на рівність, гендерний паритет, сталий розвиток і зменшення бідності.

Успішна політика в розбудові ланцюгів має забезпечити отримання достатнього прибутку усіма його учасниками після закінчення періоду підтримки, як то донорські проекти. Кожний гравець у ланцюгу повинен бути здатним діяти на свій розсуд щоб отримувати достатньо прибутку на сталій основі без продовження довгострокових



зовнішніх субсидій чи інших форм підтримки. У політичних заходах важливо звернути більше уваги на нарощення внутрішнього потенціалу дрібних виробників у сфері підвищення їхньої конкурентоспроможності у взаємовідносинах у ланцюгах. Досвід показує, що бізнес-моделі ланцюгів, які формувалися при технічній допомозі донорських організацій, недовговічні: вони орієнтуються на зовнішню підтримку і тому приречені на згорання у середньостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. *Астахова А.* По материалам доклада Питера Драйпера "The shifting geography of global value chains: implication for trade policy" на встрече экспертов мировых исследовательских центров "Think 20" 11 декабря 2012 г. [Електронний ресурс] / А. Астахова. – Доступний з : <<http://ecpol.ru>> (за 18 січня 2013 г.).
2. *Gereffi, G.* The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks // *Commodity Chains and Global Capitalism* / M. Korzeniewicz (eds.). – L. : Praeger, 1994.
3. *Gunasekaran, A.* Supply chain management: Theory and applications [Електронний ресурс] // *European Journal of Operational Research*. – 2004. – № 159. – P. 265–268. – Доступний з : <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ejor.2003.08.015>>.
4. *Humphrey, J.* Upgrading in global value chains // Policy Integration Department World Commission on the Social Dimension of Globalization International Labour Office Working Paper. – 2004. – No. 28.
5. *Plamen D. Mishev, Zornitsa D. Stoyanova.* Supply Chain of Organic Products in Bulgaria. Paper prepared for presentation at the 113th EAAE Seminar "A resilient European food industry and food chain in a challenging world". – Chania, Crete, Greece. – 2009 September 3–6.
6. *Trienekens, J.H. and Hvolby, H.H.* Models supply chain reengineering // *Production planning and control*. – 2001. – № 12 (3). – P. 254–264.
7. *Портер М.* Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 715 с.
8. *Kaplinsky, R., Morris, M.* Handbook for Value Chain Research. – IDS, 2003.
9. *Каплински, Р.* Распространение положительного влияния глобализации. Какие выводы можно сделать на основании анализа цепочки накопления стоимости? / Р. Каплински ; пер. с англ. – М. : ГУ ВШЭ, 2002. – 68 с. – (Препринт ГУ ВШЭ ; WP5/2002,03).
10. Українська модель аграрного розвитку та її соціоекономічна переорієнтація : наук. доп. / [О.М. Бородіна, В.М. Геєць, А.О. Гуторов та ін.] ; за ред. В.М. Геєця, О.М. Бородіної, І.В. Прокони ; НАН України, Ін-т екон. та прогнозув. – К., 2012. – 56 с.
11. Farming and rural development in Ukraine: making dualisation work [Електронний ресурс] / Joint Research Centre. – December 2012. – Доступний з : <<http://agrilife.jrc.ec.europa.eu/documents/UkraineTechnicalReport.pdf>>.
12. *Дейнеко Л.В.* Харчова промисловість України: ефективність використання виробничих ресурсів та кадрового потенціалу / Л.В. Дейнеко, Е.І. Шелудько ; НАН України, ДУ "Ін-т екон. та прогнозув. НАН України". – К., 2013. – С. 74–75.
13. *Мичко С.* Кооперація у прострації: чому в Україні не діють механізми агробізнесу, успішно реалізовані в усьому світі / С. Мичко // *Україна молода* – 2013. – 22 серпня. – № 120.
14. Кооперативи – майбутнє сільського господарства [Електронний ресурс] // *Аграрний тиждень*. – Доступний з : <<http://a7d.com.ua/novini/8598-kooperativi-maybutnye-slskogo-gospodarstva.html>>.

Надійшла до редакції 29.05.2014 р.



*Бородин Е.Н., чл.-кор. НАН України
заведующая отделом экономики и политики аграрных преобразований
Института экономики и прогнозирования НАН Украины*

**ИНТЕГРАЦИЯ МЕЛКИХ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ
В АГРОПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ ЦЕПОЧКИ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ:
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И ЭМПИРИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Рассмотрены научно-методологические принципы исследования аграрного сектора как последовательных этапов производства продовольственных товаров (агропродовольственных цепочек). Проанализированы основные производственные, рыночные и институциональные тенденции и среда для взаимодействия в создании эффективных цепочек добавленной стоимости и вовлеченности в них мелкотоварных сельскохозяйственных производителей. Выявлены движущие силы появления этих процессов в отечественном сельском хозяйстве, приведены конкретные примеры их практической реализации. Разработаны предложения для формирования политики содействия установлению связей в цепочке между корпоративным и индивидуальным секторами, в том числе на основе группового участия.

Ключевые слова: корпоративный сектор, агропродовольственные цепочки, мелкотоварные производители, сельские домохозяйства, агропромышленные корпорации.

*O.Borodina, Corresponding Member, National Academy of Sciences of Ukraine,
Head, Department of Economics and Policy of Agrarian Reforms
Institute for Economics and Forecasting, Ukrainian NAS*

**INTEGRATION OF SMALL AGRICULTURAL PRODUCERS
INTO THE AGRO-FOOD CHAINS OF VALUE ADDED:
METHODOLOGICAL APPROACHES AND EMPIRICAL RESEARCH**

The author proves that the growth in Ukraine's agrarian sector is followed by a market concentration with a small number of powerful agro-industrial corporations controlling a considerable part of this country's agro-food system. At the same time, the small producers and processors have a weak market power and are crowded out from the profitable markets. The article shows that the conceptual approaches to the solution of this problem are based on the search for ways to their integration, on a parity basis, into the chains of value added existing in the corporate sector. The author justifies that agro-industrial chains – are not only interrelated links of the production process, but, first of all, mutually beneficial ties between groups of producers, sellers, processors and service companies, who unite in order to increase productivity and create value added based on the understanding of mutual profit and fair distribution of the obtained results. Those objectives could be attained through better economic coordination and institutional innovations. Research on the agro-food chain makes it possible to assess the relations between all actors and promotes the understanding of all possible economic and social profits and losses for all its participants.

The article describes various case studies on the development of mutually beneficial relations in the production of pork and fruit and berries, which testify that the establishment of ties between small commodity producers and the enterprises of the agro-food industry based on common agro-food chains guarantees for the latter a sustainable development of their business, and for the rural households – technological modernization and access to profitable markets. Among the small commodity producers, the first to integrate in the chains of value added are those commercial farms, which are innovatively oriented and capable of overcoming mistrust and risks.

Key words: corporate sector, agro-food chains, small commodity producers, rural households, agro-food corporations.