

Бунєєв Іван Олександрович, здобувач +38(063)027-19-93,
bunieievivan001@gmail.com, ORCID ID: 0009-0001-8390-7948

*Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України
м. Харків, вул. Тваринників, 1-А, Харків, Харківська область, 61026 (Кулиничі)*

ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ ЯК ЧИННИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РИЗИК- МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА

Анотація. *Першочерговість питання розвитку агропідприємств на основі адаптивних стратегій ризик-менеджменту зумовлена необхідністю відходу від сировинної моделі економіки та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. Ефективне управління ризиками в контексті створення доданої вартості є ключовим для забезпечення конкурентоздатності та успішного функціонування підприємств агропромислового сектору в сучасних умовах.*

Розглянуто передумови розвитку ризик-менеджменту в даному кластері за період 2018–2020 рр. Доведено, що євроінтеграція стала поштовхом до модернізації кластеру підприємств агропромислового виробництва в Україні щодо питань торгівлі, якості продукції, забезпечення безпеки та прозорості. Хоча не всі підприємства витримали цей виклик, ті, хто зміг адаптуватися, отримали стабільний ринок, довіру та прибуток. Обґрунтовано узагальнену схему ланцюгів створення доданої вартості, чинники та наслідки для підприємств. З'ясовано, що глибше залучення підприємства в подальші етапи виробництва та переробки потенційно збільшує додану вартість і прибутковість, проте одночасно зростають і пов'язані з цим ризики та вимоги до ефективного управління.

Ключові слова: *додана вартість, стратегія ризик-менеджменту, підприємство агропромислового виробництва, інтеграція, якість, невизначеність.*

Bunieiev Ivan, Acquirer, +38(063)027-19-93, bunieievivan001@gmail.com,
ORCID ID: 0009-0001-8390-7948

*Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine
Kharkiv, Tvarynnykyv Street, 1-A, Kharkiv, Kharkiv region, 61026 (Kulynichi)*

TRENDS, CHALLENGES, AND FEATURES OF CREATING ADDED VALUE AS FACTORS IN IMPLEMENTING THE RISK MANAGEMENT STRATEGY OF AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES

Annotation. *The priority of developing agricultural enterprises based on adaptive risk management strategies is due to the need to move away from the commodity model of the economy and integrate into global value chains, which is the key to the sustainable development of the agricultural sector. Effective risk management in creating added value is key to ensuring enterprises' competitiveness and successful functioning in the agro-industrial sector in modern conditions. The purpose of this study was to identify trends and challenges in risk management and clarify the features of creating added value as factors in implementing the strategy of enterprises in agro-industrial production.*

The prerequisites for developing risk management in this cluster for 2018–2020 were considered. It was found that the agricultural sector of Ukraine began to take serious steps in implementing strategic risk management, especially in large enterprises. However, the challenges, especially natural and financial, remained very acute for small and medium-sized farmers. Positive changes in this area require state support, the development of insurance instruments, and mass personnel training.

It is proven that European integration has become an impetus for the modernization of the cluster of agro-industrial enterprises in Ukraine regarding trade, product quality, and ensuring safety and transparency. Although not all enterprises have withstood this challenge, those that have been able to adapt have received a stable market, trust, and profit.

A generalized scheme of value-added chains, factors, and consequences for enterprises is substantiated. It is found that the deeper involvement of the enterprise in further stages of production and processing potentially increases added value and profitability, but at the same time, the associated risks and requirements for effective management increase.

Keywords: added value, risk management strategy, agro-industrial production enterprise, integration, quality, uncertainty.

Постановка проблеми. Розгляд тенденцій, викликів та особливостей створення доданої вартості як чинників реалізації стратегії ризик-менеджменту підприємств агропромислового виробництва є надзвичайно актуальним і своєчасним. Це обумовлено зростанням волатильності зовнішнього середовища, посиленням конкуренції та вимог на цільових ринках, зміною споживчих переваг та необхідністю забезпечення стійкого розвитку галузі. Слід зазначити, що створення доданої вартості є першочерговою стратегічною перевагою для українських підприємств агропромислового виробництва, оскільки дозволяє підвищити рентабельність та стійкість бізнесу в умовах нестабільності сировинних ринків. Переробка сільськогосподарської продукції, її пакування та брендування забезпечують вищу маржу порівняно з реалізацією сировини, зменшуючи залежність від коливань цін. Це також сприяє диверсифікації діяльності, зниженню ризиків та підвищенню конкурентоздатності як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, де споживачі цінують якість та інноваційність. Розвиток виробництва з високою доданою вартістю стимулює економічне зростання, створює нові робочі місця, зокрема в сільській місцевості, та збільшує експортний потенціал України, забезпечуючи її продовольчу безпеку та зміцнюючи позиції на світовій арені.

Першочерговість цього питання зумовлена необхідністю відходу від сировинної моделі економіки та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості, що є ключем до сталого розвитку аграрного сектору. Ефективне управління ризиками в контексті створення доданої вартості є ключовим для забезпечення конкурентоздатності та успішного функціонування підприємств агропромислового сектору в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На даному етапі розвитку українські науковці активно вивчають специфіку управління ризиками в агросфері, що зумовлена низкою вагомих факторів, які потребують глибокого наукового осмислення. Серед кола таких дослідників можна назвати: Н. Акімову, О. Алексєєву, О. Герасименко, Н. Коленду, В. Лисенко, Т. Наумову, О. Стрельченко, О. Топоркову та ін. Тож комплексний аналіз взаємозв'язку між створенням доданої вартості та реалізацією стратегії ризик-менеджменту є критично важливим для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоздатності вітчизняних агропромислових підприємств в умовах сучасних викликів. Крім того, останніми роками спостерігаються суттєві трансформації в нормативно-правовій базі, зокрема сертифікації, що вимагає коригування наявних підходів та ще раз доводить своєчасність подальших досліджень цієї тематики.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження стало визначення тенденції та викликів у ризик-менеджменті, а також з'ясування особливостей створення доданої вартості як чинників реалізації стратегії підприємств агропромислового виробництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток потужного кластеру підприємств агропромислового виробництва все більше сприймається як стратегічне завдання для України. Під час проведення дослідження в цьому контексті за для більш широкого врахування галузевої специфіки доцільно чітко виокремити предметну область. Підприємства агропромислового виробництва зазвичай відноситься до підприємств, які

поєднують у своїй діяльності виробництво сільськогосподарської продукції з її подальшою промисловою переробкою. Їх характерними ознаками є:

- інтеграція аграрного та промислового виробництва в рамках однієї юридичної особи або групи пов'язаних підприємств;
- здійснення як вирощування (або виробництва) сільськогосподарської сировини, так і її переробки для створення продуктів з відповідною доданою вартістю;
- наявність виробничих потужностей як для сільськогосподарського виробництва, так і для промислової переробки.

Узагальнюючи, можна сказати, що підприємства агропромислового виробництва характеризуються поєднанням первинного сільськогосподарського виробництва та його промислової переробки.

Спираючись на наявну статистику [5, 7, 9, 10], визначено позитивні зміни останніх років (2018–2020 рр.). Україна увійшла в ТОП-3 постачальників агропродукції до ЄС. Основними експортними товарами стали: кукурудза, соняшникова олія, пшениця, м'ясо птиці. Відзначається зростання довіри до українських постачальників завдяки сертифікації, а також збільшення інвестицій в аграрний сектор з боку європейських компаній. В той же час, не всі агровиробники змогли адаптуватися, частину партій повертали через невідповідність фітосанітарним нормам. А у 2019–2020 роках було кілька конфліктів щодо залишків пестицидів у ягодах та антибіотиків у м'ясі, що боляче вдарило по іміджу.

Зважаючи на мету дослідження, було проведено огляд основних тенденцій та викликів у реалізації стратегії ризик-менеджменту підприємств агропромислового виробництва в період 2018–2020 рр. на основі аналітики, економічних звітів та ситуації в агросекторі України, результати чого наведено на рис. 1.

Отже, серед основних тенденцій у ризик-менеджменті агропромислових підприємств слід виокремити наступні:

1. Цифровізація агробізнесу. Мова йде про активне впровадження AgTech-рішень (дронів, супутникового моніторингу, Big Data, систем GPS/GIS), хай точково, але процес йде. Також доволі ефективно здійснюється використання цифрових платформ для моніторингу ризиків (засухи, шкідники, нестача ресурсів), що дозволяло знижувати виробничі ризики шляхом точного землеробства.

2. Чітко прослідковується акцент на фінансовому ризик-менеджменті, на чому наголошують і науковці [2, 3, 6]. Зростання уваги до валютних, кредитних і цінових ризиків, поширення форвардних контрактів і хеджування (особливо для зернових культур), використання страхування врожаю, хоч воно й мало обмежене поширення.



Рисунок 1 – Основні тенденції та викликів в процесі реалізації стратегії ризик-менеджменту підприємств агропромислового виробництва

Джерело: складено за [1, 2, 3, 6, 8]

Всі ці приклади можна віднести до ефективного інструментарію, який дозволяє досягати цілей підприємств за оптимальних умов.

3. Початок структурних змін у відповідності до євроінтеграційного вектора розвитку, що викликає необхідність адаптації до європейських стандартів у сфері екологічної безпеки та управління ризиками, врахування на практиці посилення вимог до сертифікації та простежуваності походження продукції. Після підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС (2014), Україна взяла на себе зобов'язання поступово гармонізувати своє законодавство, стандарти і практики з європейськими. Це включає і агропромислове виробництво, яке має адаптуватися до вимог ЄС у таких сферах: безпечність і якість харчової продукції, простежуваність виробництва (traceability), охорона навколишнього середовища, енергоефективність, захист прав споживачів, добробут тварин.

Вважаємо, що цей виклик – це не просто перехід на інший рівень якості, а глибока трансформація всієї системи виробництва, управління та контролю. Водночас він відкриває двері до високоякісних ринків, зростання доходів і зміцнення позицій України на міжнародній арені.

4. Інтеграція ризик-менеджменту в стратегічне управління підприємства. Погоджуємося з Н. Колендою [3, С. 335], що в умовах високої невизначеності пасивне реагування на ризики є недостатнім, а вибір стратегічного напрямку управління ризиками слід коригувати на параметри соціо-еколого-економічної безпеки. Підприємства агровиробничої сфери діяльності потребують проактивного підходу до ідентифікації, оцінки та управління ризиками на всіх етапах створення доданої вартості. Важливим виявляється розуміння взаємозв'язку між створенням доданої вартості та ризиками. Процеси створення доданої вартості самі по собі можуть генерувати нові ризики (наприклад, технологічні, ринкові, операційні). Ефективна стратегія ризик-менеджменту повинна враховувати ці ризики та забезпечувати їх мінімізацію. Тож інтеграція ризик-менеджменту в стратегію створення доданої вартості є ключовим фактором забезпечення

довгострокової стійкості та конкурентоздатності підприємств агропромислового виробництва.

5. Фокус на стратегічне планування проявляється через зростання інтересу до довгострокового ризик-менеджменту, а не лише реагування на кризу. Необхідною стає розробка внутрішніх стратегій управління ризиками в середніх і великих агрохолдингах.

Також прокоментуємо ключові виклики у впровадженні стратегії ризик-менеджменту:

1. Низька культура управління ризиками, що суттєво проявляється серед малих підприємств. Мають місце переважання реактивного підходу (вирішення проблем уже після настання ризику), а також обмежена компетентність в аналітичних та прогнозних інструментах.

2. Обмежений доступ до страхування, причиною чого є недостатня розвиненість аграрного страхового ринку та висока вартість страхових премій при низькому рівні довіри до страхових компаній.

3. Залежність від природно-кліматичних факторів. Як відомо, засухи, зливи, коливання температури – часті природні негаразди, які не завжди можна точно передбачити. Відсутність ефективних державних програм страхування та компенсацій суттєво посилює пов'язані з цими обставинами ризики.

4. Політична та економічна нестабільність, що мають наслідком високий рівень регуляторного ризику (зміни у податках, субсидіях, доступі до землі) та коливання валютного курсу та нестабільність зовнішніх ринків (особливо в контексті експорту).

5. Кадровий дефіцит, що має два аспекти з точки зору ресурсного забезпечення. Виробничий персонал несе ризик через непривабливість професій, їх важкість та недостатній розвиток сільських територій. А управлінський персонал несе ризики через недостатню кількість фахівців з ризик-менеджменту в агросекторі та брак системної освіти та навчання у сфері аграрного управління ризиками.

Зважаючи на наведене вище, виробники мають стратегічно мислити, розуміючи, що додана вартість – це не просто різниця між вартістю кінцевого продукту та вартістю всіх сировинних і матеріальних ресурсів, які були використані для його виробництва. Вона відображає структуру ланцюга створення вартості, ступінь переробки, інноваційність та ринки збуту.

На жаль, в більшості випадків додана вартість в українських кластерах підприємств агропромислового виробництва є не завжди високою, що підриває потенціал їх прибутковості та експортної орієнтованості в довгостроковій перспективі (табл. 1).

Таблиця 1 – Фактори та наслідки зниження доданої вартості в українських кластерах підприємств агропромислового виробництва

Фактор зниження доданої вартості	Наслідок
Переважаючий експорт сировини (зерно, олія)	Низька додана вартість, менші прибутки
Слабка переробна інфраструктура	Брак глибокої переробки: замість консервів — помідори на експорт
Мала кількість брендової продукції	Відсутність ринкової націнки за впізнаваність
Обмеження виходу на ринки з високими вимогами	Не дає реалізовувати продукти в сегменті «преміум»
Недостатнє впровадження інновацій	Менше можливостей для унікальних продуктів з високою маржинальністю

Потенціал для зростання доданої вартості в агропромисловому секторі України – колосальний. Але він реалізується лише тоді, коли підприємство рухається вгору по ланцюгу переробки: сировина, напівфабрикат, готовий продукт, брендова продукція, експорт у преміум-сегмент.

Деталізацію етапів ланцюга створення доданої вартості, можливостей і пов'язаних з ними ризиків наведено у табл. 2.

Таблиця 2 – Деталізація етапів, можливостей і ризиків

№	Етап	Інструменти доданої вартості	Типові ризики
1	Вирощування	Вибір високопродуктивних сортів, точне землеробство	Кліматичні зміни, шкідники, нестача ресурсів
2	Первинна обробка	Сушіння, сортування, очищення	Втрати якості, порушення зберігання
3	Зберігання, логістика	Сучасні елеватори, холодильні камери	Висока вартість зберігання, логістичні затримки

4	Переробка	Виготовлення борошна, соку, масла, сирів тощо	Високі інвестиції, технічні збої
5	Упакування, сертифікація	Екоупаковка, ISO 22000, органічний знак	Невідповідність вимогам ринку, бюрократія
6	Брендинг, маркетинг	Унікальна торгова пропозиція, просування	Слабке позиціонування, недовіра споживача
7	Продаж продукції агровиробництва	Вихід на преміальні сегменти, експорт до ЄС	Валютні коливання, бар'єри доступу, конкуренція

Стратегічного значення набувають, як зазначено у [4, С. 103], оновлення виробничих процесів і структури управління, паралельно зі зростанням якості та конкурентоздатності продукції, а також підвищенням кваліфікації та оплати праці співробітників, є ключовими напрямками для інтеграції підприємств у сучасне економічне середовище. Під час аналізу ланцюгів створення доданої вартості певного підприємства слід виходити з логіки, чим далі підприємство просувається по цій лінії, тим вища додана вартість і більше можливостей для стабільного прибутку, але й вищі ризики та вимоги до управління.

Висновки. Розвиток агропідприємств на основі адаптивних стратегій ризик-менеджменту зумовлена зростанням невизначеності зовнішнього середовища, пріоритетністю створення конкурентних переваг, зміною запитів та необхідністю забезпечення стійкого розвитку галузі. Ефективне управління ризиками в контексті створення доданої вартості стало стратегічно важливим для забезпечення конкурентоздатності та успішного функціонування підприємств агропромислового виробництва в сучасних реаліях.

Передумов розвитку ризик-менеджменту в даному кластері декілька. По-перше, зростаюча волатильність аграрних ринків, посилена кліматичними змінами та геополітичною нестабільністю, вимагає від підприємств агропромислового сектору розробки ефективних стратегій ризик-менеджменту. По-друге, посилення конкуренції та зміна споживчих переваг акцентують увагу на необхідності створення високої доданої вартості як ключової конкурентної переваги. По-третє, специфіка агропромислового виробництва, пов'язана з біологічними циклами, сезонністю та залежністю

від природних умов, накладає особливі вимоги на управління ризиками та процеси створення доданої вартості.

У 2018–2020 рр. аграрний сектор України почав робити серйозні кроки у впровадженні стратегічного ризик-менеджменту, особливо у великих підприємствах. Але виклики залишалися дуже гострими, особливо для малих та середніх фермерів. Справжній прорив у цій сфері потребував би державної підтримки, розвитку страхових інструментів і масового навчання кадрів.

Доведено, що євроінтеграція стала поштовхом до модернізації кластеру підприємств агропромислового виробництва в Україні. Це процес не лише про торгівлю, а й про якість, безпеку, прозорість. Хоча не всі підприємства витримали цей виклик, ті, хто зміг адаптуватися – отримали стабільний ринок, довіру та прибуток.

Обґрунтовано узагальнену схему ланцюгів створення доданої вартості, чинники та наслідки для підприємств. З'ясовано, що глибше залучення підприємства в подальші етапи виробництва та переробки потенційно збільшує додану вартість і прибутковість, проте одночасно зростають і пов'язані з цим ризики та вимоги до ефективного управління.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Алексеева О. В. Роль аграрного підприємництва у забезпеченні зайнятості населення. *Причорноморські економічні студії*, № 38, Ч. 1, 2019. С. 80–85. Retrieved from http://bses.in.ua/journals/2019/38_1_2019/18.pdf
2. Герасименко О. М. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. № 9, 2019. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.59>
3. Коленда Н. В. Стратегічний підхід до управління ризиками підприємства в умовах забезпечення його соціо-еколого-економічної безпеки. *Економіка і суспільство*. № 15, 2018. С. 333–337.
4. Лисенко В. Корпоративна стратегія управління ризиками в агробізнесі. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. № 3(4), 2017. С. 97–108.
5. Напрями підвищення ефективності функціонування малих форм господарювання в аграрному секторі України. (n.d.). *Аналітична записка, Національний інститут стратегічних досліджень*. Retrieved from <http://www.niss.gov.ua/articles/3068>
6. Стрельченко О. В. Аналіз економічних ризиків аграрних підприємств та управління ними. *Агросвіт*. № 1-2, 2019. С. 40–46. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.1.40>
7. Структура аграрного експорту України з США, Китаєм, Ізраїлем, ОАЕ та ЄС за 2017–2020 роки. (n.d.). *AgroPolit.com*. Retrieved from https://agropolit.com/spetsproekty/862-struktura-agrarnogo-eksportu-ukrayini-z-ssha-kitayem-izrayilem-oae-ta-yes-za-2017-2020-roki?utm_source=chatgpt.com

8. Топоркова О. В., Акімова Н. С., Наумова Т. А. Стратегічні аспекти управління ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес-Інформ.* № 8, 2019. С. 237–243. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-237-243>
9. У 2018 році Україна експортувала до ЄС агропродукції на \$6,3 млрд. (n.d.). *ProAgro Group*. Retrieved from <https://proagro.com.ua/news/ukr/21143.html>
10. Україна – третя у світі за обсягами експорту агропродукції до ЄС. (n.d.). Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2853686-ukraina-treta-u-sviti-za-obsagami-eksportu-agroprodukcii-do-es.html>

REFERENCES:

1. Aliksieieva O. V. Rol' aharnoho pidpriemnytstva u zabezpechenni zainiatosti naselennia [The role of agricultural entrepreneurship in ensuring employment of the population]. *Prychornomorski ekonomichni studii.* № 38(1), 2019. S. 80–85. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/38_1_2019/18.pdf
2. Herasymenko O. M. Intehratsiia ryzyk-oriietovanoho pidkhodu do upravlinnia u protsesi zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Integration of a risk-oriented approach to management in the process of ensuring the economic security of the enterprise]. *Efektivna ekonomika.* № 9, 2019. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.59>
3. Kolenda N. V. Stratehichniy pidkhid do upravlinnia ryzykamy pidpriemstva v umovakh zabezpechennia yoho sotsio-ekoloho-ekonomichnoi bezpeky [Strategic approach to enterprise risk management in the context of ensuring its socio-ecological-economic security]. *Ekonomika i suspilstvo*, № 15, 2018. S. 333–337.
4. Lysenko V. Korporativna stratehiia upravlinnia ryzykamy v ahrobiznesi [Corporate risk management strategy in agribusiness]. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, № 3(4), 2017. S. 97–108.
5. Napriamy pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia malykh form hospodariuvannia v aharnomu sektori Ukrainy. Analitychna zapyska [Directions for increasing the efficiency of small farms in the agricultural sector of Ukraine. Analytical note]. (n.d.). *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen*. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/3068>
6. Strelchenko O. V. Analiz ekonomichnykh ryzykiv ahrarykh pidpriemstv ta upravlinnia nymy [Analysis of economic risks of agricultural enterprises and their management]. *Ahrosvit.* № 1-2, 2019. S. 40–46. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.1.40>
7. Struktura aharnoho eksportu Ukrainy z SSHA, Kytaiem, Izrailem, OAE ta YeS za 2017–2020 roky [Structure of agricultural exports of Ukraine with the USA, China, Israel, UAE and the EU for 2017–2020]. (n.d.). *AgroPolit.com*. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/862-struktura-agrarnogo-eksportu-ukrayini-z-ssha-kitayem-izrayilem-oae-ta-yes-za-2017-2020-roki>
8. Toporkova O. V., Akimova N. S., Naumova T. A. Stratehichni aspekty upravlinnia ryzykamy dlia zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Strategic aspects of risk management for ensuring the economic security of the enterprise]. *Biznes-Inform*, № 8, 2019. S. 237–243. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-237-243>
9. У 2018 році Україна експортувала до ЄС агропродукції на \$6,3 млрд [In 2018, Ukraine exported agricultural products worth \$6.3 billion to the EU]. (n.d.). *ProAgro Group*. URL: <https://proagro.com.ua/news/ukr/21143.html>
10. Україна – третя у світі за обсягами експорту агропродукції до ЄС [Ukraine is the third in the world in terms of agricultural exports to the EU]. (n.d.). URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2853686-ukraina-treta-u-sviti-za-obsagami-eksportu-agroprodukcii-do-es.html>

Надійшла до редакції 29.08.2021.