

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

ІЖЕВСЬКИЙ ПАВЛО ГРИГОРОВИЧ

УДК: 334.7:005.72]:338.436

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
**УПРАВЛІННЯ МЕРЕЖЕВОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ В БІЗНЕС-СИСТЕМАХ ТА**  
**БІЗНЕС-ПРОЦЕСАХ ПІДПРИЄМСТВ АПК**

08.00.03 – економіка та управління національним господарством

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук  
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ П.Г. Іжевський  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий консультант Стадник Валентина Василівна, д. е. н., професор

Хмельницький – 2018

## АНОТАЦІЯ

**Іжевський П.Г. Управління мережевою взаємодією в бізнес-системах та бізнес-процесах підприємств АПК. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – Економіка та управління національним господарством. – Подільський державний аграрно-технічний університет, Кам'янець-Подільський, 2019.

Дисертацію присвячено формуванню теоретико-методологічних основ і розробленню науково-методичних і практичних рекомендацій для підвищення ефективності управління мережевою взаємодією в бізнес-системах і процесах агропромислового сектору національної економіки. На основі аналізу ключових положень теорії конкуренції в частині, що стосуються факторів конкурентоспроможності економічних систем – обґрунтовано, що в умовах глобалізації конкурентоспроможність економічних систем суттєво залежить від розвитку міжгалузевих інтеграційних процесів, які можуть здійснюватися у формі мережевої взаємодії статичного або динамічного характеру, розширюючи ресурсні й ринкові можливості споріднених галузей у розвитку продуктів, технологій і ринків, збільшуючи тим самим потенціал кількісного зростання і якісного розвитку системи в цілому.

Порівнюючи характеристики ринкової взаємодії суб'єктів господарювання і стабільних ієрархічних підприємницьких структур визначено структурні особливості мережевих структур як гнучких організаційних утворень. Визначено умови, за яких суб'єкти господарювання мають вигоду від зміни суто ринкових відносини на відносини у процесі мережевої взаємодії. Виділено фактори побудови мережі, які дають змогу зменшити вплив невизначеності на вибір бізнес-партнера та підвищити стійкість бізнес-системи.

За результатами досліджень генезису наукового знання щодо природи фірми і розвитку її як мережі контрактів, а також використовуючи науково-методичні підходи теорії цінності визначено принципи мережевої взаємодії і сформовано концептуальну основу розвитку агропромислового комплексу в умовах глобалізації. Вона передбачає створення організаційно-економічних умов для пошуку і реалізації нових ринкових можливостей суб'єктів господарювання через комбінування та рекомбінування ресурсів у бізнес-мережах. Бізнес-мережу визначено як гнучку організаційно-структурну форму господарювання суб'єктів економічної діяльності, що об'єдналися для ефективного використання ресурсів та специфічних переваг кожного з метою отримання додатково акумульованих можливостей для спільної реалізації проектів розвитку і підвищення ефективності бізнесу.

Узагальнено наукові погляди на мотиви й умови формування й розвитку мереж, виділено їх ключові елементи, на основі чого визначено основні відмінності статичних і динамічних бізнес-мереж. Акцентовано на тому, що в основі побудови і трансформації бізнес-мережі лежать критерії максимізації доданої вартості в ланцюжках створення цінності та збалансованість структурних складових.

За результатами дослідження змісту відносин, які виникають між суб'єктами господарювання у ринкових трансакціях, в межах адміністративної ієрархії та мережі виділено основні відмінності між «мережею», «ринком» та «ієрархією» та систематизовано їх співвідносно ключових детермінант — основних завдань, активів, продуктів (товарів), рівня довіри, угод, вирішення конфліктів, межами, комунікацією (взаємодією), основними завданнями, стимулами, множиною рішень, пошуком інформації, режимом управління та впливу. Аргументовано, що методологічні особливості управління мережевою взаємодією дають змогу ширше використовувати бізнес-мережі для вирішення проблем, які диктуються посиленням конкуренції, обмеженістю ресурсів, зростаючою роллю нематеріальних активів в створенні доданої вартості,

необхідністю мінімізації витрат. Виділено типи організаційних форм співпраці в АПК і показано місце серед них бізнес-мереж.

З урахуванням зміни парадигми ресурсовикористання в сучасній економіці аргументовано необхідність переосмислення структурного трактування агропромислового комплексу, який запропоновано розглядати з позицій системно-еволюційного і ціннісно-орієнтованого підходів – як ключову складову біоекономіки, яка варіативно об'єднує технологічно компліментарні і ресурсо-забезпечуючі галузі виробництва та переробки продукції сільського господарства з метою створення суспільних благ, використовуючи при цьому різні інтеграційні механізми для максимізації доданої вартості в інтересах учасників ланцюжка створення споживчої цінності. Біоекономіку запропоновано розглядати як нову концепцію господарювання, ресурсною базою якої виступають сільське й лісове господарство, а найбільшою частиною виступає агропромисловий комплекс з новим структурним наповненням. Підкреслено, що розвиток біотехнологій у нетрадиційних для нинішнього стану вітчизняного АПК напрямках розкриває нові ринкові перспективи перед виробниками сільськогосподарської продукції, які підвищуватимуть їх значущість як постачальника цінних ресурсів, створюючи умови для ефективного функціонування на ринкових засадах не тільки великих агрохолдингів, а й дрібних фермерських господарств. Виділено особливості мережевої взаємодії основних груп бізнес-мереж в АПК і сформовано науково-методологічну основу для розроблення стратегії міжгалузевої співпраці в АПК з урахуванням потреб і технологічних можливостей біоекономіки.

Доведено методологічний взаємозв'язок і взаємозалежність у сутнісному наповненні дефініцій «бізнес-система» та «бізнес-процес», а саме – у частині, що стосується структурної усталеності / неусталеності цих об'єктів управління. Бізнес-систему запропоновано розглядати як стійку організаційну форму взаємодії структурних елементів однієї або кількох організацій (їх мережі), з метою створення і реалізації з комерційною вигодою споживчих цінностей,

структурна усталеність якої залежить від здатності досягати встановленої мети з найкращим співвідношенням витрат і результатів, збереженням балансу інтересів учасників та їх взаємоузгодженого розвитку. Бізнес-процес визначено як сукупність логічно взаємопов'язаних завдань (ланцюжка робіт, операцій, функцій) зі створення споживчої цінності для зацікавлених в ній осіб (груп), що виконуються в межах певної організаційної оболонки, спроектованої за критеріями максимальної вигоди від поєднання унікальних можливостей учасників ланцюжка створення цінності. Аргументовано, що врахування цього взаємозв'язку дає змогу визначити, за яких умов та організаційних зв'язків доцільне створення статичних, динамічних та перехресних бізнес-мереж.

З позицій системно-еволюційного підходу запропоновано авторське трактування дефініції «ресурсний потенціал суб'єкта господарювання» – як обґрунтованої сукупності матеріальних і нематеріальних ресурсів, необхідних для здійснення виробничо-збутової та відтворювальної діяльності відповідно до обраної спеціалізації і стратегічних цілей, а також організаційно-функціональне забезпечення управління процесом перетворення цих ресурсів у нові споживчі цінності. Це дало змогу виокремити роль організаційного потенціалу у системі управління розвитком АПК і окреслити перспективи переорієнтації сільського господарства з експорту сировинних ресурсів на учасника технологічних ланцюжків створення цінності для інших галузей економіки України.

Опираючись на офіційну статистику про результати функціонування агропромислового комплексу України за 2011-2017 роки проаналізовано його динаміку розвитку в розрізі сільськогосподарського сектору і харчової промисловості. Аналіз показав зменшення обсягів експорту сільськогосподарської та продовольчої продукції, особливо високого ступеня переробки й доданої вартості, домінування у виробництві агрохолдингів, що в загальному монополізує ринок та нівелює перспективи розвитку агропромислового комплексу в Україні. На основі аналізу динаміки обсягу виробленої сільськогосподарської продукції в розрізі корпоративного та індивідуального

секторів зроблено висновок про відсутність перспектив успішного розвитку агропромислового комплексу України в межах існуючої парадигми управління.

Зазначено, що в умовах глобалізації національна економіка має розвиватися таким чином, щоб максимально використовувати специфічні ресурсні можливості для формування порівняльних конкурентних переваг. Аргументовано, що для цього доцільно розвивати м'які інтеграційні форми ведення бізнесу, зокрема, створення бізнес-мереж, які на основі мережевої взаємодії здатні підвищити конкурентоспроможність та експортоздатність за допомогою адаптації до типових галузевих проблем – довготривалого циклу виробництва, повільного зростання ринків, труднощів у ланцюжку постачання, високого ступеня регулювання, вимог до контролювання безпечності харчових продуктів. Зазначено, що це максимально сприятиме розвитку ринкових можливостей агропромислового сектору – внаслідок зростання варіативності комбінування і рекомбінування ресурсів у нових бізнес-процесах, що формуватимуть ланцюжки створення споживчої цінності на основі максимізації доданої вартості у вітчизняного товаровиробника.

Зважаючи на особливу роль специфічних ресурсів, які можуть формувати стійкі конкурентні переваги при їх спільному використанні на суміжних виробництвах, запропоновано розширити трактування терміну ресурсний потенціал суб'єкта господарювання як обґрунтовану сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів, необхідних для здійснення виробничо-збутової та відтворювальної діяльності відповідно до обраної спеціалізації і стратегічних цілей, а також організаційно-функціональне забезпечення управління процесом перетворення цих ресурсів у нові споживчі цінності. Таке трактування дозволяє застосовувати цей термін і відносно бізнес-мереж, які можуть включати різних учасників у спільну бізнес-систему залежно від цінності того ресурсу, який вони можуть привносити у спільну діяльність.

Опираючись на аналіз існуючої практики мережевої взаємодії в агропромисловому секторі економіки України і виявлені при цьому недоліки

розроблено науково-практичні рекомендації щодо розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів як прототипів бізнес-мереж. Вони розглядаються з позицій мінімізації трансакційних витрат їх учасників при вирішенні питань виробничо-збутового характеру, а також як організуюча ланка у процесах вирішення соціальних проблем.

Беручи до уваги результати аналізу діяльності вітчизняних сільськогосподарських підприємств і підприємств харчової промисловості, які між собою пов'язані ланцюжками створення споживчої цінності, зроблено висновок, що вони недостатньо компліментарно співпрацюють, оскільки темпи зростання обсягів реалізації сільськогосподарської продукції є значно вищими, ніж продукції промислових підприємств. А наявність в обох галузевих групах підприємств різних типорозмірів дає змогу формувати більш ефективну організаційну форму співпраці. У цьому контексті розроблено науково-практичні рекомендації щодо перспектив розвитку міжгалузевих інтеграційних утворень за типорозмірами підприємств, які ґрунтуються на виділенні основних характеристик внутрішніх ринків, що детермінують поведінку їх учасників у роботі з партнерами.

На основі авторського трактування сутності ресурсного потенціалу аргументовано доцільність розглядати потенціал розвитку галузей сільського господарства в розрізі різних категорій господарств та товарних груп. Зазначено, що в інтересах національної економіки агропромисловий сектор має здійснити переорієнтацію з самостійного експортера продукції сільського господарства на основу технологічних ланцюжків створення цінності для інших галузей, що забезпечуватимуть виробництво продукції з високою часткою переділу. Показана роль організаційного потенціалу у системі управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств АПК.

Розроблено концептуальну модель управління взаємодією підприємств в бізнес-мережі АПК, в основу якої покладено критерій ефективної агропромислової мережі (вказує на таку кількість її учасників, яка обмежується

площиною доступних станів мережі як системи та водночас забезпечує адитивність для підприємств (як незалежних систем), що її формують. З урахуванням цього окреслено оптимальні режими взаємодії підприємств-акторів в агропромисловій бізнес-мережі за інформаційної обмеженості, що дає змогу виявляти детермінанти і сценарії її нестійкого розвитку.

Удосконалено науково-методичний інструментарій моделювання та оцінювання ефективності мережевої взаємодії підприємств; на відміну від існуючого, в його основу покладено індивідуалізовану мультиатрибутивну модель оцінки ефективності використання ресурсів підприємств-акторів, що дозволяє визначати бізнес-процеси підприємств-акторів або агрегатора мережі, що мають найбільший вплив на її ефективність.

Для здійснення комплексної аналітичної оцінки ролі підприємства в агропромисловій мережі, а також значущості його внеску в додану вартість, розроблено систему показників на основі «концепції виконаних завдань», з позиції різниці між перевагами такої співпраці та витрат з її обслуговування, обмежень контролю в ланцюжку створення цінності та економічних ризиків участі в мережі (власної, наданої та отриманої корисності. Зазначено, що висновки за результатами розрахунку сукупності показників можуть використовуватися для обґрунтування розподілу прибутків між учасниками, які створені за рахунок функціонування мережі.

Узагальнено систему сучасного інструментарію й теорій для використання в моделюванні та оцінюванні ефективності мережевої взаємодії підприємств, на основі чого сформовано індивідуалізовану мультиатрибутивну модель оцінки та управління ефективністю використання ресурсів підприємств-акторів, що дозволяє виділяти ті бізнес-процеси підприємств-акторів або агрегатора мережі, що мають найбільший вплив на її ефективність.

Удосконалено координаційні механізми бізнес-мереж як бізнес-систем, у яких, на відміну від існуючих, міститься оцінка реляційних ризиків на основі гіпотези близькості, представленої географічною, організаційною, когнітивною,



інституціональною та соціальною областями. Це дає змогу агрегаторам та підприємствам-учасникам підвищити ефективність взаємодії в мережевому економічному просторі на основі узгодження інтересів, формування та досягнення спільних цілей.

Диференційовано трактування дефініції «мережевий капітал» у вузькому та широкому значенні; у вузькому розумінні її визначено «як набір відносин із зацікавленими у співпраці підприємствами, сформованих на договірних та інституціональних засадах», а в широкому розумінні – «як сукупність матеріальних та нематеріальних вигід, визначених в якісних та кількісних показниках, отриманих із бізнес-мережі за рахунок взаємодії з іншими підприємствами». З урахуванням цього визначено порядок формування мережевого капіталу та розроблено схему реалізації мережевої взаємодії, що базується на моделі зв'язків між мережевим капіталом, створенням цінності та ефективністю учасників бізнес-мережі..

Аргументовано, що власникам бізнесу необхідно розглядати створення цінності в бізнес-мережі як специфічну та одну з найважливіших можливостей стійкого розвитку фірми. Удосконалено науково-практичні рекомендації щодо оцінювання ефективності участі підприємства в агропромисловій бізнес-мережі. Вони опираються на ключові положення теорії ігор (монотонність, суперадитивність, значення Шеплі, рівновага по Нешу та некооперативні ігри) стосовно оцінювання мережі у трьох вимірах – гнучкість, витрати та вигоди; це дозволяє актору сформулювати власну позицію щодо участі в агропромисловій бізнес-мережі на основі зіставлення набору згаданих параметрів.

Сформовано рекомендації для реалізації ринкового потенціалу підприємств АПК. Підкреслено, що з позицій максимізації суспільної корисності найбільшій уваги заслуговують перехресні інтегровані структури, що функціонують у формі динамічних мереж. В межах цих структур боротьба за споживача дрібніших учасників поступається місцем боротьбі за участь у ланцюжку створення споживчої цінності. Право вибору партнерів належить

власнику ключових ресурсів, який і формує бізнес-модель мережевої взаємодії, орієнтуючись на максимізацію ресурсної і ринкової синергії спільної діяльності і, водночас, прагнучи закріпити за собою основні позиції у створенні доданої вартості (зважаючи на унікальність своїх компетенцій).

Зважаючи на те, що мережеві структури в агропромисловому секторі мають формуватися для того, щоб підвищити конкурентоспроможність як окремих учасників, так і їх сукупності сформовано алгоритм стратегічного вибору сценаріїв розвитку інтеграційного утворення (бізнес-мережі) для реалізації конкурентної стратегії і зростання. У ній наведено альтернативні вибори мережевої взаємодії залежно від позицій учасника і рівня специфічності ресурсів, якими він володіє. Аргументовано, що пріоритетним критерієм обґрунтування сукупності учасників партнерської мережі має бути максимізація їх функціональної корисності.

Зазначено, що одним із важливих чинників функціонування мережі є рівень трансакційних витрат, який може зумовлювати втрату ефективності при трансформації динамічної мережі. Для визначення того, наскільки зміни складу учасників можуть вплинути на ефективність мережі в частині трансакційних витрат розроблено матрицю трансакційних витрат.

Ключові слова: мережева взаємодія, бізнес-системи, бізнес-процеси, бізнес-мережа, агропромисловий комплекс, біоекономіка, технологічні уклади, ресурсний потенціал, мережевий капітал, додана вартість, ланцюжок створення цінності.

## SUMMARY

**Izhevskiy P.G. Management of network interaction in business systems and business processes of agro-industrial complex enterprises. The qualifying scientific work on the rights of the manuscript.**

Dissertation for the degree of Doctor of Economics, Specialization 08.00.03 - Economics and management of national economy.- Podilskyi State Agrarian-Technical University, Kamyanets-Podilskyi, 2019.

The dissertation is devoted to the formation of theoretical and methodological foundations and the development of scientific methodological and practical recommendations for improving the efficiency of management of network interaction in business systems and processes of the agro-industrial sector of the national economy. Based on the analysis of the key provisions of the competition theory in terms of the factors of economic systems competitiveness, it is grounded that under the conditions of globalization the competitiveness of economic systems depends to a large extent on the development of inter-sectoral integration processes that can be implemented in the form of network interaction of a static or dynamic character, expanding resource and market possibilities of related industries in the development of products, technologies and markets, thus increasing the potential of quantitative growth and qualitative development of the system in general.

By comparing the characteristics of market interaction between business entities and stable hierarchical business structures, there are determined the structural features of network structures as flexible organizational entities. The conditions are determined according to which business entities benefit from the change of market relations to relations in the process of network interaction. The factors of building a network that reduce the influence of uncertainty on the choice of a business partner and increase the stability of the business system are highlighted.

According to the results of researches of the scientific knowledge genesis about the nature of the company and its development as a network of contracts, as well as using scientific and methodological approaches to value theory, the principles of network interaction have been defined and the conceptual basis for the development of the agro-industrial complex in the conditions of globalization has been formed. It envisages the creation of organizational and economic conditions for the search and realization of new market opportunities of business entities through combining and

recombining resources in business networks. The business network is defined as a flexible organizational and structural form of management of economic entities, united for the effective use of resources and the specific advantages of each of them in order to obtain additional opportunities for joint implementation of development projects and increase of business efficiency.

The scientific views on the motives and conditions for the formation and development of networks are generalized, their key elements are highlighted, on the basis of which the main differences between static and dynamic business networks are determined. The emphasis is on the fact that based on the construction and transformation of the business network, there are criteria for maximizing value added in the chain of value creation and the balance of structural components.

According to the results of the study on the content of relations between economic entities in market transactions, the main differences between the "network", "market" and "hierarchy" are distinguished within the administrative hierarchy and the network, and systematized in relation to the key determinants such as the main tasks, assets, products (goods), level of trust, agreements, conflict resolution, boundaries, communication (interaction), main tasks, incentives, set of solutions, information search, regime of management and influence. It is argued that the methodological peculiarities of network interconnection management make it possible to use business networks more widely in order to solve problems caused by increased competition, resource constraints, the growing role of intangible assets in creating value added, and the need to minimize costs. The types of organizational forms of cooperation in the agro-industrial complex are distinguished and the business networks among them are shown.

Given the paradigm shift of resource use in today's economy, it is argued that there is the need to rethink the structural interpretation of agriculture, which prompted to be considered from the standpoint of evolutionary, systematic and value-oriented approach as a key component of the bio-economy, which variants brings together complementary technology and resources, providing production and

processing of agricultural products for the purpose of creating public goods, while using various integration mechanisms to maximize the added value in the interests of the participants in the chain of consumer value creation. Bio-economy is proposed to be considered as a new concept of management, the resource base of which is agriculture and forestry, and the most part is the agro-industrial complex with a new structural content. It is emphasized that the development of biotechnology in the non-traditional for the present state of the domestic agro-business areas opens up new market prospects for producers of agricultural products, which would increase their importance as suppliers of resources, creating conditions for effective functioning on market principles for not only large agro-holdings, but for small farms. The peculiarities of the network interaction of the main groups of business networks in the agro-industrial complex are highlighted, and the scientific and methodological basis for developing a strategy of inter-sectoral cooperation in the agro-industrial complex, taking into account the needs and technological capabilities of the bio-economy, is formed.

The methodological interconnection and interdependence in the essential meaning of the definitions of a "business system" and a "business process" are proved, in particular, in terms of structural stability / instability of these management objects. The business system is proposed to be considered as a stable organizational form of interaction of structural elements of one or several organizations (their networks), with the purpose of creating and realizing with commercial benefits of consumer values, and the structural stability of which depends on the ability to achieve the goal with the best balance between costs and results, maintaining balance interests of participants and their mutually agreed development. The business process is defined as a set of logically interrelated tasks (chain of works, operations, and functions) for the creation of consumer value for persons (groups) interested in it, executed within a certain organizational structure, designed according to the criteria of maximum benefit from the combination of unique capabilities of participants' chain of value creation. It is argued that taking into account this interconnection

enables us to determine under which conditions and organizational connections it is expedient to create static, dynamic and cross-section business networks.

From the standpoint of the systematic-evolutionary approach, the author's interpretation of the definition of "resource potential of the subject of management" is proposed as a well-founded set of tangible and intangible resources necessary for the implementation of production, marketing and reproduction activities in accordance with the chosen specialization and strategic objectives, as well as organizational and functional support of managing the process of transforming these resources into new consumer values. This has made it possible to distinguish the role of organizational capacity in the management system of agricultural development and outline the prospects of reorientation of agriculture from the raw materials export to a participant of technological chains of creating value for other sectors of the Ukrainian economy.

Based on official statistics on the results of the functioning of the agro-industrial complex of Ukraine for 2011-2017, its development dynamics in the context of the agricultural sector and food industry has been analyzed. The analysis showed a decrease in exports of agricultural and food products, especially a high degree of processing and value added, and domination in the production of agro-holdings, which in general monopolizes the market and reduces the prospects for the development of the agro-industrial complex in Ukraine. On the basis of the analysis of the dynamics of agricultural products volume produced by the corporate and individual sectors, the conclusion was made that there is no prospect of successful development of the agro-industrial complex of Ukraine within the existing management paradigm.

It is noted that in the conditions of globalization, the national economy should develop in such a way as to maximize the use of specific resource opportunities for the formation of comparative competitive advantages. It is argued that it is expedient to develop soft integration forms of doing business, in particular, the creation of business networks that, based on network interaction, can increase competitiveness and exportability by adapting to typical sectoral problems such as the long-term cycle

of production, the slow growth of markets, the difficulties in the supply chain, the high degree of regulation, and the requirements for controlling the safety of food products. It is mentioned that this will maximally contribute to the development of market opportunities in the agro-industrial sector, as a result of the increased variation in the combination and recombination of resources in new business processes that will form the chains of creation of consumer value, based on the maximization of value added in the domestic producer.

Taking into account the special role of specific resources that can form stable competitive advantages in their joint use in related industries, it is proposed to extend the treatment of the term of the resource potential of the entity as an established set of tangible and intangible resources necessary for the implementation of production, marketing and reproduction activities in accordance with chosen specialization and strategic goals, as well as organizational and functional support for managing the process of transformation of these resources into new consumer values. Such an interpretation allows applying this term to business networks, which may include different participants in a joint business system, depending on the value of the resource that they can bring into a joint activity.

Relying on the analysis of existing practices of network interaction in the agro-industrial sector of the Ukrainian economy and identified shortcomings, the scientific and practical recommendations for the development of agricultural service cooperatives as prototypes of business networks have been developed. They are considered from the point of view of minimizing the transaction costs of their participants in dealing with issues of production and sales, as well as an organizational link in the process of solving social problems.

Taking into account the analysis results of local farms and food industry companies that are linked together creating customer value chain, the conclusion has been made that they are not cooperating complementary because the rate of growth of agricultural production sales is much higher than the sales of industrial products. And the presence of enterprises of different sizes in both industrial groups allows forming

a more effective organizational form of cooperation. In this context, the scientific-practical recommendations regarding the development of cross-sectoral integration formations sizes for businesses based on the allocation of the main characteristics of domestic markets that determine the behavior of participants in working with partners were developed.

On the basis of author's interpretation of the essence of resource potential, it is justified to consider the potential of the development of agricultural sectors in the context of different categories of farms and product groups. It is noted that in the interests of the national economy, the agro-industrial sector should reorientate itself from an independent exporter of agricultural products on the basis of technological chains of value creation for other sectors, which will ensure the production of products with a high proportion of redistribution. The role of organizational potential in the management system for development of resource potential of enterprises of agro-industrial complex is shown.

A conceptual model for managing the interaction of enterprises in the agro-industrial business network has been developed, which is based on the criterion of an effective agro-industrial network (points to the number of its members, which is limited to the available states of the network as a system and at the same time provides an addition for enterprises (as independent systems), which form it. Taking into account all the above said, the optimal modes of interaction of enterprises-actors in the agro-industrial business network are outlined as to informational constraints, which makes it possible to identify determinants and scenarios of its unstable development.

Scientific and methodical tools for modeling and assessing the effectiveness of network interactions of enterprises have been improved; in contrast to the existing one, it is based on an individualized multi-attribute model for assessing the efficiency of using resources of enterprises-actors, which allows determining the business processes of enterprises-actors or network aggregators that have the greatest impact on its efficiency.



In order to carry out a comprehensive analytical assessment of the role of the enterprise in the agro-industrial network, as well as the significance of its contribution to value added, a system of indicators was developed based on the "concept of completed tasks", from the point of view of the difference between the benefits of such cooperation and the costs of its maintenance, control constraints in the chain of value creation and economic risks of participating in the network (own, provided and received utility). It is noted that the conclusions on the results of the calculation of the aggregated indicators can be used to substantiate the distribution of profits between the participants created through the operation of the network.

The system of modern tools and theories for use in modeling and evaluation of the efficiency of network interaction of enterprises is generalized, on the basis of which an individualized multi-attribute model of estimation and management of the efficiency of resources use of enterprises-actors is formed that allows to allocate those business processes of enterprises-actors or network aggregators that have the greatest impact on its effectiveness.

The coordination mechanisms of business networks as business systems have been improved, in which, unlike existing ones, the estimation of relational risks is based on the proximity hypothesis presented by the geographical, organizational, cognitive, institutional and social areas. This enables aggregators and participating enterprises to increase the efficiency of interaction in the network economic space by matching interests, forming and achieving common goals.

There was differentiated the interpretation of the definition of "network capital" in the narrow and broad sense; in the narrow sense it is defined "as a set of relations with those enterprises interested in cooperation formed on a contractual and institutional basis", and in the broad sense "as a set of tangible and intangible benefits determined in qualitative and quantitative indicators derived from the business network at the expense of interaction with other enterprises". With this in mind, the order of formation of network capital was determined and a scheme of implementation of network interaction was developed based on the model of relations

between the network capital, creation of value and efficiency of the participants of the business network.

It is argued that business owners should consider creating value in the business network as a specific and one of the most important opportunities for sustainable development of the company. Scientific and practical recommendations were improved for assessing the effectiveness of the company's participation in the agro-industrial business network. They rely on key game theory provisions (monotony, superadditivity, Chapel's value, Nash equilibrium, and non-cooperative games) with regard to network evaluation in three dimensions: flexibility, costs and benefits; this allows the actor to form his own position regarding participation in the agro-industrial business network on the basis of a comparison of the set of mentioned parameters.

The recommendations for realization of market potential of agro-industrial complex enterprises are formed. It was emphasized that from the point of view of maximizing public utility, cross-integrated structures, which operate in the form of dynamic networks, deserve the greatest attention. Within these structures, the struggle for the consumer of smaller members gives way to the struggle for participation in the chain of creation of consumer value. The right to choose partners belongs to the owner of key resources, which forms the business model of network interaction, focusing on maximizing the resource and market synergies of the joint activity, and, at the same time, striving to consolidate the main positions in the creation of value added (given the uniqueness of their competencies).

Taking into account that network structures in the agro-industrial sector should be formed in order to increase the competitiveness of both individual participants and their aggregate, an algorithm of strategic choice of scenarios for the development of integration structure (business network) for the implementation of competitive strategy and growth has been formed. It provides alternative choices for network interaction, depending on the participant's position and the level of specificity of the resources that it owns. It is argued that the priority criterion for substantiation of the

totality of participants in the partner network should maximize their functional usefulness.

It is noted that one of the important factors in the functioning of the network is the level of transaction costs, which can lead to loss of efficiency in the transformation of the dynamic network. The matrix of transaction costs has been developed to determine how the change in the membership might affect the network's efficiency in terms of transaction costs.

Keywords: Keywords: networking, business systems, business processes, business network, agribusiness, bioeconomy, technological structures, resource potential, network capital, value added, value chain.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### ***У монографіях:***

1. Іжевський П. Г. Управління мережевою взаємодією підприємств: теорія, методологія, практика: монографія / П. Г. Іжевський. – Хмельницький : ТОВ «Тріада-М», 2018. – 300 с. (17,2 друк.арк.).

2. Іжевський П.Г. Реалізація ринкового потенціалу підприємств АПК на основі мережевої взаємодії / П.Г. Іжевський // Сучасні тенденції розвитку регіонів, підприємств та їх об'єднань [За заг. ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної]. – Дніпро: «Пороги», 2018. – 496 с.– С. 172-182 (0,57 друк.арк.).

3. Іжевський П.Г. Мережеве співробітництво як організаційна основа рекомбінації специфічних ресурсів і процесів / П.Г. Іжевський // Менеджмент різноманітності в розвитку конкурентоспроможності промислових корпорацій [За заг. і наук. ред. д.е.н., проф. В.В. Стадник]. – 2017. – 290 с. – С. 157–172 (0,51 друк.арк.).

4. Іжевський П.Г. Обґрунтування стратегії технологічного розвитку підприємства; Організаційно-економічне забезпечення трансферу нових технологій / П.Г. Іжевський// Функціональні стратегії інноваційного розвитку

промислових підприємств: монографія [За заг. і наук. ред. д.е.н., проф. В.В. Стадник]. – 2016. – 446 с. – С.275-285; С. 331–348 (1,45 друк.арк.).

5. Іжевський П.Г. Податкове стимулювання інноваційних процесів підприємств / П.Г. Іжевський // Економіка та управління підприємством: сучасні підходи, методи та моделі [За заг. ред. к.е.н., доц. Ларіонової К.Л.]. – Кам'янець-Подільський: ПП «Медобори-2006», 2013. – 496 с. – С. 217–234 (0,96 друк.арк.).

6. Іжевський П.Г. Вибір методів визначення вартості технологій при здійсненні їх трансферу на виробничих підприємствах // П.Г. Іжевський. Сучасні підходи, методи та моделі в управлінні фінансами: економічний і соціальний аспект [За заг. ред. д.е.н., проф. О.І. Барановського, к.е.н., доц. Михайловської І.М.]. – Хмельницький: ХНУ, 2010. – 495 с. – С. 343–350 (0,49 друк.арк.).

#### ***У наукових фахових виданнях України:***

7. Іжевський П.Г. Бізнес-модель інтеграції підприємств АПК на основі мережевого підходу / П.Г. Іжевський // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2017. – Випуск 5(11), Ч.1. – 139-144 (0,65 друк. арк.).

#### ***У наукових фахових виданнях України, які входять***

##### ***до міжнародних наукометричних баз та зарубіжних виданнях:***

8. Izhevskiy P. Factors of enterprises' strategic selection of participation forms in integration formations/ V. Stadnyk, P. Izhevskiy, O. Zamazii and other // Problems and Perspectives in Management – 2018. – №2. – p. 90-101. **Індексується і реферується в:** *Scopus, Academic Resource Index, Carleton University journal list (Canada), Directory of Open Access Scholarly Resources, Google Scholar, Publicaciones Especializadas de Ciencia, Tecnología e Innovación - PUBLINDEX, SciLit, OCLC WorldCat, German Academic Association for Business Research та ін.. Особистий внесок здобувача: на основі аналізу створення доданої вартості в розрізі*

типорозмірів підприємств в Україні окреслено перспективи розвитку сільського господарства в інтеграційних процесах міжгалузевої взаємодії, запропоновано порядок врахування трансакційних витрат в таких процесах – 0,5 друк. арк.).

9. Іжевський П.Г. Інструменти та теорії оцінювання ефективності мережевої взаємодії підприємств в АПК / П.Г. Іжевський // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2018. – Випуск 23(68). – С. 81-86 (0,63 друк. арк). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В.В. Вернадського.*

10. Іжевський П.Г. Формування міжорганізаційної взаємодії підприємств АПК на основі гіпотези близькості / П.Г. Іжевський // Наукові записки національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». – 2018. – №10 (38). – С.16-24. (0,71 друк. арк). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, EBSCO Publishing, Inc. ResearchBib, Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory), РИНЦ, CiteFactor та ін.*

11. Іжевський П.Г. Агропромисловий комплекс України: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку / П.Г. Іжевський // Інтелект ХХІ. – 2018. – №3 – С.59-64. (0,7 друк. арк). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, НБУ ім. В.В. Вернадського.*

12. Іжевський П.Г. Моделювання систем управління підприємствами АПК у процесах мережевої взаємодії / П.Г. Іжевський // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2018. – Вип. 30. – Ч.2. – С.152-155. (0,54 друк. арк). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, Google Академія, НБУ ім. В.В. Вернадського.*

13. Іжевський П.Г. Технологічні детермінанти парадигмальних змін в економіці АПК: ретроспектива і перспектива для України / В.В. Стадник, П.Г. Іжевський // Агросвіт. – 2018. – №1. – С.10-17. (0,83 друк. арк). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, Scientific Index Services (SIS), Google Scholar.* *Особистий внесок здобувача: проаналізовано зміну ролі й місця сільського*

господарства в АПК при переході від ресурсної економіки до біоекономіки – 0,65 друк. арк.).

14. Іжевський П.Г. Бізнес-системи та бізнес-процеси сучасних підприємств: взаємозв'язок і взаємозалежність структур та ефективності / В.В. Стадник, П.Г. Іжевський // Соціально-економічні проблеми і держава. Електронне наукове фахове видання. – 2018. – Т.18. – № 1. Url: [sepd.tntu.edu.ua](http://sepd.tntu.edu.ua). (0,75 друк. арк). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, ProQuest LLC, Google Scholar, Bielefeld Academic Search Machine, Global Impact Factor, РИНЦ, Scientific Indexing Services та інші.* (0,78 друк. арк). **Особистий внесок здобувача:** уточнено поняття бізнес-система та бізнес-процес, виокремлено характеристики бізнес-систем, побудованих на основі мережевого підходу – 0,62 друк. арк.).

15. Іжевський П.Г. Маркетинг взаємодії в розвитку інноваційного та ринкового потенціалу підприємства / В.В. Стадник, П.Г. Іжевський, Ю.О. Головчук // Ефективна економіка. Електронне наукове фахове видання. – 2018. – №2. Url: [economy.nauka.com.ua](http://economy.nauka.com.ua) (0,72 друк. арк). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, Google Scholar.* **Особистий внесок здобувача:** розглянуто мережеву взаємодію підприємств в розрізі ланцюжка створення цінності. – 0,3 друк. арк.).

16. Іжевський П.Г. Аналітичне обґрунтування науково-методичних підходів до розвитку ресурсного потенціалу агропідприємств / П.Г. Іжевський, В.В. Стадник // Економічний аналіз. – 2017. – № 4. – С.196-204. (0,83 друк. арк). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, Cite Factor.* **Особистий внесок здобувача:** обґрунтовано вплив міжінтеграційних зв'язків в АПК на ресурсний потенціал суб'єктів господарювання в розрізі секторів – 0,6 друк. арк.).

17. Іжевський П.Г. Сучасні форми інтеграції підприємств в АПК України / П.Г. Іжевський // Проблеми системного підходу в економіці. – 2017. – №3 (59). – С. 42-48. (0,73 друк. арк). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, Google*

*Scholar, Crossref DOI, CiteFactor, OAJSE, Eurasian Scientific Journal Index, НБУ ім. В.В. Вернадського.*

18. Іжевський П.Г. Міжфірмова інтеграція підприємств АПК України – відповідь на виклики глобальних трендів / П.Г. Іжевський // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». – 2017. – Випуск 13 ,Ч1. – С.110-114. (0,61 друк. арк). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, НБУ ім. В.В. Вернадського.*

19. Іжевський П.Г. Детермінанти формування підприємницьких мереж: відмінність від ринку та ієрархії / П.Г. Іжевський // Причорноморські економічні студії 2017. – Випуск 17. – С.104-110. (0,75 друк. арк). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus.*

20. Іжевський П.Г. Теоретичні засади формування бізнес-мереж на базі теорії трансакційних витрат/П.Г. Іжевський // Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання.– 2016. – Випуск № 12. – С. 254-258. (0,68 друк. арк). Url: <http://global-national.in.ua> **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, НБУ ім. В.В. Вернадського.*

21. Іжевський П.Г. Підприємницькі мережі як умова економічної модернізації підприємств / П.Г. Іжевський // Економіка та суспільство. Електронне наукове фахове видання. – 2016. – Випуск 3. – С.193-197. Url: [economyandsociety.in.ua](http://economyandsociety.in.ua) (0,65 друк. арк.). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus. Індексується і реферується в: Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ.*

22. Іжевський П. Г. Угода про вільну торгівлю між Україною та ЄС: нові завдання та можливості для українських промислових підприємств / П.Г. Іжевський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – №4,Т.3. – С.265-270 (0,65 друк. арк.). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ.*

23. Іжевський П. Г. Роль світової фінансової системи в глобальному інноваційно-технологічному розвитку / П.Г. Іжевський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – №3,Т.3. – С.73-76 (0,53 друк. арк.). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ.*

24. Іжевський П.Г. Виклики реформування податкової системи України // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – №5, Т.1 – С. 146 – 149. (0,52 друк. арк.). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ.*

25. Іжевський П.Г. Сучасні виклики та перспективи фінансування інновацій // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – №6,Т.2 – С. 98 – 101. (0,54 друк. арк.). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ.*

26. Іжевський П.Г. Інтеграція українського ринку страхових послуг у світову систему страхування / В.С. Куклюк, П.Г. Іжевський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – №6,Т.4. – С.122-126. (0,63 друк. арк.). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ. Особистий внесок здобувача: проаналізовано роль та перспективи розвитку вітчизняного страхового ринку в процесах поглиблення інтеграції України в світовому економічному просторі та створенні зони вільної торгівлі з ЄС – 0,57 друк. арк.).*

27. Іжевський П.Г. Механізм діяльності страхових компаній в контексті трансакційних витрат/ П.Г. Іжевський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – №6,Т.1. – С.50-54. (0,57 друк. арк.). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ.*

28. Іжевський П. Г. Методи фінансування трансферу технологій на підприємствах / П. Г. Іжевський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6, Т. 4. – С. 294-296. (0,43 друк. арк.) **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ.*



29. Іжевський П.Г. Фінансова криза: передумови виникнення та шляхи виходу / В.Є. Козак, П.Г. Іжевський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 6., Т.2. – С. 120-122. (0,4 друк. арк). *Індексується і реферується в: Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ.* (0,38 друк. арк). *Особистий внесок здобувача:* розглянуто передумови та наслідки виникнення фінансової кризи, зумовленої змінами в економічній та геополітичній системах світового устрою, її вплив на вітчизняну економіку – 0,3 друк. арк.).

30. Ижевский П. Польский опыт финансирования инноваций посредством инновационной политики / Т. Троциковский, П. Ижевский // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 5, Т. 1. – С. 76-79. *Індексується і реферується в: Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ.* (0,49 друк. арк). *Особистий внесок здобувача:* досліджено фінансові інструменти та організаційні аспекти реалізації інноваційної політики України – 0,42 друк. арк.).

31. Іжевський П.Г. Становлення системи соціального страхування в Україні: історія, сучасність та перспективи / П.Г. Іжевський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 4., Т3. – С. 76-79. (0,51 друк. арк). *Індексується і реферується в: Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ.*

#### **У матеріалах конференцій та інших виданнях:**

32. Іжевський П.Г. Формування мережевого капіталу підприємств АПК в системі міжорганізаційної взаємодії / П.Г. Іжевський // Бізнес та умови його розвитку: національна та міжнародна практика: збірник тез наукових робіт учасників Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Одеса, 15 вересня 2018 р.) / ГО «Центр економічних досліджень та розвитку». – Одеса: ЦЕДР, 2018. – 100 с. – С.55-61. (0,27 друк. арк).

33. Іжевський П.Г. Моделі відносин за інтересами в інтегрованих бізнес-системах / П.Г. Іжевський // Економіка, управління, фінанси: проблеми та перспективи розвитку: збірник матеріалів Всеукраїнської міжн. наук.-практ. конф. (м. Київ, 15 вересня 2018 р.). – Київ: ГО «Київський економічний науковий центр, 2018. – 104 с. – С.43-47. (0,25 друк. арк).

34. Іжевський П.Г. Структурування зв'язків як спосіб виміру мережевої взаємодії підприємств АПК // Модернізація та суспільний розвиток економіки держави та регіонів: Матеріали Міжн. наук.-практ. конф., м. Київ, 25-26 травня 2018 р. – Київ: Таврійський націон. ун-т імені В.І. Вернадського, 2018. – 140 с. – С.57-60. (0,22 друк. арк).

35. Іжевський П.Г. Роль мережевої взаємодії підприємств АПК в розвитку біоекономіки / П.Г. Іжевський// Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації: матеріали II Міжн. наук.-практ. конф., м. Одеса, 4 травня 2018 року. – Одеса: ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2018. – 172 с. – С.82-85. (0,2 друк. арк).

36. Іжевський П.Г. Міжгалузева співпраця в ланцюжках цінності підприємств агропромислового комплексу / П.Г. Іжевський // International Scientific-Practical Conference Integration of Business Structures: Strategies and Technologies Conference Proceedings, February 23, 2018. Tbilisi, Georgia: Baltiya Publishing. 218 pages. – P. 71-73. (0,19 друк. арк).

37. Іжевський П.Г. Бізнес-мережі як інноваційні інститути розвитку підприємств АПК П.Г. Іжевський // Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці: матеріали Міжн. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 19 жовтня 2017 року). Електронне видання. – Полтава: ПУЕТ, 2017. – 407с. – С. 31-34. (0,21 друк. арк).

38. Іжевський П.Г. Детермінатні ознаки мережевої взаємодії підприємств / П.Г. Іжевський // Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації: збірник тез III Міжн. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 22-23 вересня 2017 року ); за заг. ред. д.е.н., проф. Синчака В.П.

– Хмельницький: Хмельницький університет управління та права, 2017. – 294 с.  
– С. 82-84. (0,19 друк. арк).

39. Іжевський П.Г. Біржова діяльність : навч. посібник / Н. А. Хрущ, П. Г. Іжевський, С. В. Безвух. – К.:Кондор-Видавництво, 2017. – 348 с. (20,2 друк. арк). *Особистий внесок здобувача: визначено суть, еволюцію та напрями біржової торгівлі, проаналізовано діяльність бірж як посередника в ланцюжках створення цінності в агропромисловому комплексі – 10,1 друк. арк);*

40. Іжевський П.Г. Організація фінансування діяльності в підприємницьких мережах / П.Г. Іжевський // Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика: матеріали III Міжн. наук.-практ. конф. (6-8 жовтня 2016 р., м. Хмельницький-Кам'янець-Подільський). – Кам'янець-Подільський: ПП Мошак М.І., 2016. – 216 с. – С. 33-35. (0,18 друк. арк).

41. Іжевський П.Г. Засади формування вертикальних інтеграційних об'єднань підприємств/ П.Г. Іжевський // International Scientific Conference Modernizational of socio-economic systems the new economic conditions: Conference Proceedings, Part 1, September 28, 2016. – Kielce, Poland: Baltiya Publishing. – 216 p. – P. 96-98. (0,2 друк. арк).

42. Іжевський П.Г. Трансформація концепцій управління підприємством / П.Г. Іжевський // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: Тези доповідей XXIV міжн. наук.-практ. конф., Ч.ІІІ (18-20 травня 2016 р., Харків) / за ред. проф. Сокола Є.І. – Харків, НТУ «ХПІ». – 394 с. – С.158. (0,1 друк. арк).

43. Іжевський П.Г. Децентралізація як основа фінансової забезпеченості сільських територій Хмельниччини / П.Г. Іжевський // Родові поселення – механізм формування державних пріоритетів розвитку сільських територій України в умовах євроінтеграції: матер. міжн. наук.-практ. конф., 22 квітня 2016 р. Електронне видання. – Житомир: Вид-во «Рута», 2016. – 124 с. С. 46-48. (0,17 друк. арк).

44. Іжевський П.Г. Концепція забезпечення функціонування українських підприємств в умовах євроінтеграції // Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки: збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської наук.-практ. конф. (12-13 квітня 2016 р.) (частина 2). Електронне видання. – м. Дніпропетровськ: НМАУ, 2016.– 791 с. С. 256-260. (0,27 друк. арк).

45. Іжевський П. Г. Портфельне інвестування як спосіб фінансування інновацій на українських підприємствах // Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика: Матеріали II Міжн. наук.-практ. конф. (8-10 жовтня 2015 р., м. Хмельницький – Яремче) – м. Хмельницький: ФОП Сторожук О.В., 2015. – 278 с. С. 189-191. (0,17 друк. арк).

46. Іжевський П.Г. Сучасні підходи в управлінні промисловим підприємством / П.Г. Іжевський // Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації: збірник тез II Міжн. наук.-практ. конф., 8-9 жовтня 2015 року. – м. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права, 2015. – 346 с. С.119-121. (0,19 друк. арк).

47. Іжевський П. Г. Проблеми реформування податкової системи України в умовах економічної кризи та військових дій / П.Г. Іжевський // Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика. – Матеріали міжн. наук.-практ. конф. (2-4 жовтня 2014 р., м. Хмельницький). – Хмельницький: ХмЦНП, 2014 – 350 с. С. 99 – 100. (0,15 друк. арк).

48. Іжевський П. Г. Фінанси. Навчальний посібник./ П. Г.Іжевський, О. В. Кошонько– Львів: «Магнолія 2006», 2013.– 373 с. (23,3 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: визначено порядок формування фондів грошових коштів суб'єктів господарювання, виокремлено основні показники фінансової звітності підприємств, що виступають об'єктом аналізу при формуванні партнерських бізнес-відносин – 11,65 друк. арк.).*

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП.....                                                                                                                                                      | 31  |
| РОЗДІЛ 1. АКТУАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВОЇ<br>ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ<br>ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ .....                      | 43  |
| 1.1. Проблеми й перспективи розвитку конкурентоспроможності<br>національної економіки в умовах глобалізації та євроінтеграції .....                             | 43  |
| 1.2. Інтеграційні процеси та мережева взаємодія в генезисі наукового знання<br>про природу розвитку економічних систем .....                                    | 60  |
| 1.3. Мережеве співробітництво як організаційно-економічна основа<br>розвитку конкурентних переваг підприємств АПК.....                                          | 75  |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                                                                     | 96  |
| РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-<br>СИСТЕМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО<br>КОМПЛЕКСУ НА ОСНОВІ МЕРЕЖЕВОЇ ВЗАЄМОДІЇ..... | 99  |
| 2.1. Методологічні особливості формування бізнес-мереж: відмінність від<br>ринку та ієрархії.....                                                               | 99  |
| 2.2. Бізнес-системи та бізнес-процеси в агропромисловому секторі:<br>методологічний взаємозв'язок і взаємозалежність у визначенні ефективності..                | 112 |
| 2.3. Методологічні підходи до управління розвитком бізнес-мереж в<br>контексті парадигмальних змін структури АПК України.....                                   | 124 |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                                                                      | 148 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ І ФОРМИ МЕРЕЖЕВОЇ ВЗАЄМОДІЇ В<br>АГРОПРОМИСЛОВОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ .....                                                             | 151 |
| 3.1. Сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку агропромислового<br>сектору економіки України.....                                                        | 151 |
| 3.2. Сутнісні зміни напрямів і змісту міжфірмової інтеграції в<br>агропромисловому виробництві під впливом глобалізації .....                                   | 179 |
| 3.3. Форми і результати функціонування інтегрованих бізнес-систем в<br>агропромисловому комплексі України.....                                                  | 191 |
| Висновки до розділу 3 .....                                                                                                                                     | 211 |

## РОЗДІЛ 4. МОДЕЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ НА ОСНОВІ МЕРЕЖЕВОГО ПІДХОДУ .....214

4.1. Побудова бізнес-моделей та систем управління мережевою взаємодією підприємств агропромислового комплексу з урахуванням еволюції бізнес-процесів .....214

4.2. Індикатори ефективності учасників бізнес-мережі ..... 235

4.3. Моделювання ефективності мережевої взаємодії в бізнес-системах АПК на основі гіпотези близькості..... 253

4.4. Формування мережевого капіталу на основі моделей управління відносинами із зацікавленими сторонами..... 277

Висновки до розділу 4..... 294

## РОЗДІЛ 5. РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ МЕРЕЖЕВОЇ ВЗАЄМОДІЇ..... 297

5.1. Розвиток мережевої взаємодії суб'єктів господарювання для формування і зростання цінності мережевого капіталу ..... 297

5.2. Трьохвимірний підхід до оцінювання ефективності участі суб'єкта господарювання в агропромисловій бізнес-мережі ..... 318

5.3. Реалізація ринкового потенціалу суб'єктів господарювання агропромислового комплексу на основі мережевої взаємодії..... 332

Висновки до розділу 5..... 359

ВИСНОВКИ..... 361

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....367

ДОДАТКИ.....414

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Характер та стрімка динаміка сучасного економічного середовища вимагають зміни правил функціонування підприємств. Простір економічної діяльності все більше набуває невизначеності, що з одного боку потребує здатності суб'єкта господарювання швидко реагувати на зміни ринку, а з іншого – вказує на необхідність знизити ризики активності. Нові умови господарювання вимагають від підприємств суттєвих змін в підходах до управління бізнесом, які б сприяли збільшенню віддачі від використання наявного ресурсного потенціалу і розвитку його ринкових можливостей. Особливо актуальною дана проблема є для агропромислового комплексу України, в якому домінує сировинна складова результативності.

Дослідженням різних аспектів розвитку і підвищення ефективності діяльності підприємств агропромислового сектору займається широке коло зарубіжних та вітчизняних науковців і практиків, зокрема, Б. Андрушків, М. Боехлю, Н. Вдовенко, К. Волощук, Л. Віцкі, В. Іванишин, Р. Гайсин, А. Голубєв, В. Копитко, Р. Корінець, Л. Левківська, Р. Мейєр, М. Метеркемп, М. Місюк, В. Ніценко, П. Пуцинтейло, Л. Руда, М. Руєт, Л. Сокол, А. Стельмашук, Ш. Сунакбаєв, О. Табенко, О. Томілін, І. Цвігун, Н. Чорна та ін. Багато з них наголошували на тому, що поліпшення використання ресурсів у межах національної економіки потребує перебудови структури міжгалузевих зв'язків і розгортання міжгалузевих інтеграційних процесів – у вигляді мереж підприємств, які об'єднують багатьох учасників. Це зумовлює проблему ефективного управління мережевою взаємодією в АПК – для збільшення результативності спільної діяльності.

Мережева взаємодія поєднує категорії конкуренції і партнерства, а тому потребує релевантного врахування різновекторності інтересів учасників. Частково ця проблема висвітлюється в працях таких науковців як О. Вільямсон,

К. Ейзенхард, Р. Раднер, О. Харт, Р. Майлз, Ч. Сноу, М. Пйор, Дж. Рокарт, Дж. Шорт, А. Асаул, В. Барінов, Н. Басов, Д. Васильківський, М. Войнаренко, О. Замазій, С. Кузьмін, В. Нижник, С. Соколенко, В. Стадник, Н. Тарнавська, І. Федотова, О. Фіхтнер, В. Хашева та ін. Проте цілісного теоретико-методологічного забезпечення вирішення проблеми ефективності управління мережевою взаємодією учасників бізнес-систем та бізнес-процесів в АПК на сьогодні не розроблено. Вирішення цього завдання для вітчизняної економіки, яка прагне інтегруватися у світовий економічний простір не в якості сировинного додатку, а на правах виробника кінцевої продукції, є важливим і злובоденним. Це й зумовило вибір теми дисертації, визначило її мету і завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано в межах тем, передбачених планами науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету Міністерства освіти і науки України: держбюджетної теми: «Моделювання фінансово-економічної безпеки підприємницьких структур в стратегіях їх інноваційного розвитку» (номер ДР 0117U001170) – автором розроблено науково-практичні рекомендації для обґрунтування вибору сценаріїв розвитку бізнес-мережі в контексті конкурентної стратегії і сформовано концептуальну основу розвитку підприємств АПК в Україні; договору на створення (передачу) науково-технічної продукції «Формування організаційно-економічного механізму сталого розвитку підприємства» (номер ДР 0116U007215) – автором розроблено науково-практичні рекомендації для оптимізації взаємодії підприємств-акторів в агропромисловій мережі; договору на створення (передачу) науково-технічної продукції «Розвиток ринкового потенціалу підприємства на основі мережевої взаємодії» (номер ДР 0118U000230) – автором сформовано систему показників-індикаторів для комплексної оцінки рівня врахування інтересів учасників мережевої взаємодії у бізнес-системах АПК. Матеріали дисертації використано при виконанні науково-дослідних тем Національної металургійної академії України:



держбюджетної теми: «Моделювання економічної поведінки та стратегії розвитку суб'єктів господарювання» (номер держреєстрації 0116U008360) – автором оцінено вплив стратегічних, тактичних і операційних рішень на ефективність інтеграційних процесів, в тому числі – мережевих; ініційованої теми «Методологія соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку регіонів, галузей виробництва, підприємств та їх об'єднань» (номер держреєстрації 0116U006782) – автором розроблено моделі мережевої взаємодії суб'єктів господарювання в бізнес-системах та бізнес-процесах АПК.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є обґрунтування концептуальних засад, формування теоретико-методологічних основ і розроблення науково-практичних рекомендацій для управління мережевою взаємодією в бізнес-системах і бізнес-процесах підприємств АПК. Досягнення поставленої мети зумовило необхідність формулювання й вирішення таких завдань:

- розкрити проблеми й перспективи розвитку економіки України в умовах глобалізації та євроінтеграції і роль у цьому процесі її агропромислового сектору;
- дослідити розвиток наукового знання про природу й закономірності інтеграції та мережевої взаємодії суб'єктів господарювання;
- окреслити контури й межі мережевого співробітництва як організаційно-економічної основи формування конкурентних переваг підприємств АПК;
- визначити детермінанти формування підприємницьких мереж, позиціонувати ці мережі у континуумі «ринок-ієрархія»;
- з'ясувати зміст та особливості формування бізнес-систем та бізнес-процесів підприємств АПК з позицій їх ефективності;
- обґрунтувати необхідність парадигмальних змін АПК України як бази для розвитку форм і напрямів мережевої взаємодії;
- проаналізувати сучасний стан і тенденції розвитку АПК України і виокремити перспективні напрями міжфірмової інтеграції;

- охарактеризувати форми інтегрованих бізнес-систем в АПК України й результати їх функціонування;
- розробити концептуальну модель управління взаємодією підприємств в бізнес-мережі АПК;
- сформувати сукупність індикаторів ефективності участі підприємств АПК в бізнес-мережі;
- удосконалити науково-методичний інструментарій моделювання та оцінювання ефективності мережевої взаємодії підприємств АПК;
- удосконалити координаційні механізми функціонування бізнес-мереж на основі гіпотези близькості;
- визначити порядок формування і умови зростання цінності мережевого капіталу та розробити схему мережевої взаємодії підприємств АПК для реалізації стратегії зростання;
- розробити науково-практичні рекомендації для реалізації ринкового потенціалу підприємств АПК на основі мережевої взаємодії.

*Об'єктом дослідження* є процеси управління мережевою взаємодією в бізнес-системах та бізнес-процесах підприємств АПК.

*Предметом дослідження* є теоретико-концептуальні положення, методологія, науково-методичні засади та прикладний інструментарій управління мережевою взаємодією підприємств АПК України умовах глобалізації та європейської інтеграції.

*Методи дослідження.* Методологічною й теоретичною основою дисертації є концептуальні положення теорії цінності, неокласичної, інституціональної та ресурсної економічних теорій, методології теорії систем та управління. У процесі вирішення поставлених завдань в роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи досліджень, зокрема: *методи гносеологічного аналізу* (історичний, аналітичний, логічний, узагальнення, декомпозиції) – для виявлення проблем в розвитку економіки України в умовах глобалізації та євроінтеграції, в т.ч. – тенденцій і напрямів розвитку АПК (підрозд. 1.1, 3.1, 3.2, 3.3);

*інституціональний аналіз* – для визначення змісту й особливостей формування бізнес-систем в агропромисловому комплексі (підрозд. 1.3, 2.1, 2.2); *моделювання та прогнозування* – для розробки моделі відносин за інтересами та визначення міжорганізаційної взаємодії підприємств АПК і для моделювання систем управління мережею (підрозд. 4.1, 4.2, 4.3, 4.4); *методи нечіткого моделювання і теорії ігор* – для оцінювання ефективності участі суб'єкта підприємництва в бізнес-мережі (підрозд. 5.2); *статистичний та графічний* – для наочного відображення та підтвердження результатів дослідження (підрозд. 1.1, 3.1, 3.2, 3.3, 5.3 ); *аналізу, синтезу, системного підходу та абстрагування* – для побудови моделей взаємодії та поведінки суб'єктів господарювання в бізнес-мережах (підрозд. 4.1, 5.2, 5.3); *абстрактно-логічний* – для теоретичних узагальнень і висновків за результатами дослідження.

*Інформаційну базу досліджень* становлять законодавчі та нормативно-правові акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, статистично-аналітичні дослідження Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), вітчизняні та закордонні наукові публікації, інформаційні та звітні матеріали окремих підприємств АПК України, результати особистих досліджень автора.

**Наукова новизна отриманих результатів.** Результати дослідження в сукупності вирішують важливу наукову проблему – формування теоретико-методологічних засад управління мережевою взаємодією в бізнес-системах та бізнес-процесах підприємств АПК з обґрунтуванням науково-методичних рекомендацій для їх практичного застосування.

Наукову новизну дисертації визначають такі суттєві результати:

*вперше:*

– сформовано концептуальну основу розвитку АПК в умовах глобалізації, яка ґрунтується на науково-методичних підходах теорії фірми, теорії цінності і принципах мережевої взаємодії; вона передбачає створення організаційно-економічних умов для розширення ринкових можливостей підприємств через

комбінування та рекомбінування ресурсів у бізнес-мережах, побудова і трансформація яких враховує критерії максимізації доданої вартості в ланцюжках створення цінності та збалансованість структурних складових мережі; це алгоритмізує процес вибору сценаріїв розвитку бізнес-мереж (міжгалузевих, регіональних) для реалізації конкурентних стратегій;

—обґрунтовано доцільність трактування змісту і структурного наповнення АПК з позицій системно-еволюційного і ціннісно-орієнтованого підходів – як ключової складової біоекономіки, що варіативно інтегрує технологічно компліментарні і ресурсозабезпечуючі галузі виробництва та переробки продукції сільського господарства з метою максимізації доданої вартості в інтересах учасників ланцюжка створення споживчої цінності; це дало змогу сформувати науково-методичну основу для розроблення стратегії міжгалузевої співпраці в АПК з урахуванням потреб і технологічних можливостей біоекономіки, що в підсумку забезпечуватиме збільшення доданої вартості в межах національної економіки;

—розроблено концептуальну модель управління взаємодією підприємств в бізнес-мережі АПК, в основу якої покладено критерій ефективної агропромислової мережі (вказує на таку кількість її учасників, яка обмежується площиною доступних станів мережі як системи та водночас забезпечує адитивність для підприємств (як незалежних систем), що її формують; це дало змогу визначити оптимальні режими взаємодії підприємств-акторів в агропромисловій бізнес-мережі за інформаційної обмеженості та виокремити детермінанти і сценарії її нестійкого розвитку;

—сформовано систему показників-індикаторів для комплексної оцінки ролі підприємства в агропромисловій мережі; вона ґрунтується на «концепції виконаних завдань» і враховує обмеження контролю в ланцюжку створення цінності та економічних ризиків участі в мережі; це дає змогу оцінити значущість внеску учасників мережі в додану вартість, створену за допомогою мережевої

взаємодії, що слугує підставою для обґрунтування розподілу прибутків, отриманих від функціонування мережі;

*удосконалено:*

—науково-методичний інструментарій моделювання та оцінювання ефективності мережевої взаємодії підприємств; на відміну від існуючого, в його основу покладено індивідуалізовану мультиатрибутивну модель оцінки ефективності використання ресурсів підприємств-акторів, що дозволяє визначати ті бізнес-процеси підприємств-акторів або агрегатора мережі, які мають найбільший вплив на її ефективність;

—координаційні механізми бізнес-мереж як бізнес-систем, у яких, на відміну від існуючих, міститься оцінка реляційних ризиків на основі гіпотези близькості, представленої географічною, організаційною, когнітивною, інституціональною та соціальною областями; це дає змогу агрегаторам та підприємствам-учасникам підвищити ефективність мережевої взаємодії на основі узгодження інтересів, формування та досягнення спільних цілей;

—науково-практичні рекомендації для визначення доцільності участі підприємства в агропромисловій бізнес-мережі, на відміну від існуючих, вони передбачають оцінювання мережі не лише у вимірах витрат і вигоди, а й з урахуванням зростання гнучкості підприємств-учасників у відновленні своїх економічних параметрів завдяки ресурсам мережі; це підвищує обґрунтованість рішень щодо входження/виходу з бізнес-мережі;

—систему збору інформації за допомогою внесення змін до статистичних форм звітності для промислових підприємств – «Звіт про виробництво промислової продукції за видами», «Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції», «Звіт про економічні показники короткострокової статистики промисловості», на відміну від існуючих, в них враховано виробництво промислової продукції з сільськогосподарської сировини; це формуватиме необхідний статистичний матеріал для оцінки структурних зрушень в національній економіці в напрямі підвищення ступеня переробки

сільськогосподарської продукції і збільшення частки доданої вартості в структурі експорту продукції АПК;

*дістали подальшого розвитку:*

–систематизація наукових підходів до визначення структурних особливостей мережевих структур на основі зіставлення характеристик ринку та ієрархії; це дало змогу виділити фактори побудови мережі, які дозволяють зменшити вплив невизначеності на вибір бізнес-партнера та підвищити стійкість бізнес-системи;

–ключові положення теорії конкуренції в частині, що стосуються конкурентоспроможності економічних систем – обґрунтовано, що в умовах глобалізації вона суттєво залежить від розвитку міжгалузевої інтеграції, яка розширює ресурсні й ринкові можливості учасників у розвитку продуктів, технологій і ринків та може здійснюватися у формі мережевої взаємодії статичного або динамічного характеру;

–термінологічний апарат теорії організації – шляхом зміни підходу до трактування термінів «бізнес-мережа», «бізнес-система» і «бізнес-процес»; на відміну від існуючих, в них акцентується на умовах структурної усталеності / неусталеності цих об'єктів управління; зазначається, що це забезпечує динамічне збереження балансу інтересів учасників бізнес-мереж і їх взаємоузгоджений розвиток, дає змогу раціонально поєднати ресурсні можливості і компетентності кожного в бізнес-процесах і досягати встановленої мети з найкращим співвідношенням витрат і результатів; це дало змогу визначити, за яких умов та організаційних зв'язків доцільне створення статичних, динамічних та перехресних бізнес-мереж, а також сформувати матрицю рівнів зв'язків в бізнес-мережах різного типу;

–наукові погляди на структурування і зміст технологічних укладів в АПК з позицій переходу економіки до парадигми ресурсовикористання, яка ґрунтується на розвитку біотехнологій, котрі уможлиблюють поглиблення ступеня промислової переробки с/г продукції і створюють умови для розширення

інтеграційних процесів в АПК; це дало підстави стверджувати про наявність у сучасного АПК елементів ІУ технологічного укладу, поширення яких у галузі потребує розвитку організаційних форм інтеграції – для повноцінного використання ресурсного потенціалу усіх суб'єктів АПК і розширення їх ринкових можливостей;

– трактування дефініції «ресурсний потенціал суб'єкта господарювання» з позицій системно-еволюційного підходу; це дало змогу виокремити роль організаційного потенціалу у системі управління розвитком АПК і окреслити перспективи переорієнтації сільського господарства з експорту сировинних ресурсів на учасника технологічних ланцюжків створення цінності для інших галузей економіки України, що поліпшуватиме структуру експорту продукції в бік зростання частки товарів вищих рівнів технологічного переділу;

– сутність функціонального призначення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів в Україні як прототипів бізнес-мереж; вони розглядаються не тільки з позицій мінімізації трансакційних витрат їх учасників при вирішенні питань виробничо-збутового характеру, а також як організуюча ланка у процесах вирішення соціальних проблем;

– науково-методичні підходи до визначення перспектив розвитку міжгалузевих інтеграційних утворень за типорозмірами підприємств, які ґрунтуються на виділенні основних характеристик внутрішніх ринків, що детермінують поведінку їх учасників у роботі з партнерами;

– термінологічний апарат мережевої економіки – обґрунтовано доцільність трактування дефініції «мережевий капітал» у вузькому та широкому розумінні; у вузькому – «як набір відносин із зацікавленими у співпраці підприємствами, сформованих на інституціональних і договірних засадах»; у широкому розумінні – «як сукупність матеріальних і нематеріальних вигід, визначених в якісних та кількісних показниках, отриманих із бізнес-мережі», на основі чого визначено порядок формування мережевого капіталу та розроблено схему реалізації мережевої взаємодії, що

базується на моделі зв'язків між мережевим капіталом, створенням цінності та ефективністю учасників бізнес-мережі.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що основні положення, викладені в дисертації, доведено до рівня методичних розробок та практичних рекомендацій, які мають універсальний характер.

Теоретичні, науково-методичні та практичні результати дослідження використано в діяльності Вінницької торгово-промислової палати для розвитку регіональної мережі підприємств АПК (довідка від 27.03.2018 р.); Департаменту економічного розвитку, промисловості та інфраструктури Хмельницької ОДА при підготовці Програми соціально-економічного розвитку та Програми розвитку малого і середнього підприємництва Хмельницької області на 2017-2018 рр. в частині, що стосується стратегічного планування розвитку АПК (довідка № 02.01-2255/18 від 04.10.2018 р.); при розробленні Програми соціально-економічного розвитку Ярмолинецького району Хмельницької області (довідка №30/01-1778/18 від 26.09.2018 р.); розробленні стратегії розвитку АПК Хмельницького району Хмельницької області (довідка №01/1-24/238а від 12.07.2018 р.); в розвитку мережевої співпраці ТМ «ZDOBLEW» (довідка № 2 від 24.01.2018 р.); при формуванні мережевої взаємодії ПП «БОНДАР ПЛЮС М» з ключовими бізнес-партнерами (довідка №1 від 17.04.2018 р.); при формуванні розвитку ринкового потенціалу ПрАТ «Деражнянське хлібоприймальне підприємство» на основі мережевої взаємодії (довідка №142/1 від 20.06.2018 р.); в розширенні мережі постачання та підвищенні якості сировини ТОВ «УКР-ВОЛНАТ» (довідка №59 від 23.05.2018 р.); при формуванні заходів для нарощування потенціалу національної економіки Спілкою економістів України (довідка №8 від 5.07.2018 р.) та в бізнес-мережі ТОВ «Нові аграрні технології» (довідка № 184/1 від 20.09.2018 р.).

Результати дослідження впроваджено в навчальний процес Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Менеджмент», «Менеджмент гетерогенних організацій», «Сучасні концепції управління



розвитком соціально-економічних систем», «Управління біржовою діяльністю» (довідка про впровадження №110 від 23.08.2018 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є завершеним науковим дослідженням, у якому викладено авторський підхід до формування концептуально-теоретичних засад і методології управління мережевою взаємодією в бізнес-системах та бізнес-процесах агропромислового виробництва та обґрунтовано науково-методичні рекомендації для їх застосування в АПК України за умов глобалізації і євроінтеграції. Наукові положення роботи, пропозиції та рекомендації, що виносяться на захист, одержані особисто автором. З наукових праць, що виконані у співавторстві, в дисертаційній роботі використано ідеї, положення та висновки, які запропоновані та отримані особисто здобувачем.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати дисертаційної роботи оприлюднювалися та обговорювалися на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, семінарах і симпозіумах: «Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації» (м. Хмельницький, 8-9 жовтня 2015 р.); «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки» (м. Дніпропетровськ, 12-13 квітня 2016 р.); «Родові поселення – механізм формування державних пріоритетів сільського розвитку України в умовах Євроінтеграції» (м. Київ, 22 квітня 2016 р.); «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я» (м. Харків, 18-20 травня 2016 р.); «Modernizational of socio-economic systems the new economic conditions: Conference Proceedings» (Kielce, Poland, September 28, 2016); «Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика» (м. Хмельницький – Кам'янець-Подільський, 6-8 жовтня 2016 р.; м. Хмельницький, 6-8 жовтня 2017 р.; м. Мукачево, 6-8 жовтня 2018 р.); «Стратегічні напрямки соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації» (м. Хмельницький, 22-23

вересня 2017 року); «Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці» (м. Полтава, 9 жовтня 2017 р.); *Integration of Business Structures: Strategies and Technologies* (Tbilisi, Georgia, 23 February, 2018); «Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації» (м. Одеса, 4 травня 2018 р.); «Модернізація та суспільний розвиток економіки, держави та регіонів» (м. Київ, 25-26 травня 2018 р.); «Економіка, управління, фінанси: проблеми та перспективи розвитку» (м. Київ, 15 вересня 2018 р.); «Бізнес та умови його розвитку: національна та міжнародна практика» (м. Одеса, 15 вересня 2018 р.); «Проблеми планування в ринкових умовах» (м. Одеса, 21-23 вересня 2018 р.).

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 48 праць загальним обсягом 218,46 д.а., з яких особисто автору належить 60,25 д.а., в тому числі: 1 індивідуальна монографія (17,2 д.а.), 5 монографій у співавторстві, 25 статей у наукових фахових виданнях, з яких 24 – у виданнях, віднесених до міжнародних наукометричних баз та зарубіжних наукових виданнях; 15 – за матеріалами конференцій, 2 навчальних посібники (у співавторстві).

**Структура й обсяг роботи.** Дисертація складається із вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел із 429 найменувань на 46 сторінках, 12 додатків на 57 сторінках і містить 32 таблиці та 25 рисунків (з них 15 займають 15 повних сторінок). Загальний обсяг роботи складає 471 сторінку.

## РОЗДІЛ 1

# АКТУАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВОЇ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

### 1.1. Проблеми й перспективи розвитку конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобалізації та євроінтеграції

Формування нових концептуальних підходів до управління економічними процесами є результатом усебічного і критичного аналізу існуючих наукових концепцій, які розглядаються через призму нових знань. В ході такого аналізу виокремлюються деякі нові аспекти перебігу досліджуваних процесів, виявляються певні закономірності, їм дається логічне пояснення. Відправною точкою такого аналізу служить констатація необхідності того факту, що існуючі концепції управління перестали бути ефективними.

Процеси, які відбуваються нині у світовому економічному просторі, характеризуються значним переплетінням інтересів глобальних економічних і політичних гравців. Внаслідок боротьби за ринки і ресурси усе більше сегментів глобального ринку опиняються під впливом транснаціональних корпорацій, які диктують свої умови співпраці з іншими, менш потужними суб'єктами економічної діяльності. Останнім, щоб зберегти своє місце на ринку, доводиться докладати все більше зусиль, оперативно реагуючи на нові виклики і відшукуючи нові способи формування конкурентних переваг, зокрема, у доволі вузьких нішах. Однак зростаючі масштаби глобалізації економічного простору зумовлюють посилення конкурентної боротьби не тільки на рівні окремих суб'єктів господарювання, а й на рівні національних економік, що особливо актуально для України.

Події останніх років в Україні – революція Гідності та агресія Російської Федерації в Криму та на Донбасі, увага та підтримка країн Європейського Союзу внесли свої корективи в діяльність більшості українських промислових підприємств, які опинилися в середовищі розбалансованості усталених економічних зв'язків та ринків збуту, зниження купівельної спроможності населення та попиту на внутрішньому ринку, високої вартості кредитних ресурсів тощо. Відтак, пошук нових ринків збуту продукції та підвищення інвестиційної привабливості країни виступає чи не єдиним виходом для більшості українських виробників.

Водночас, внаслідок відкриття кордонів, постає проблема конкурентоспроможності основного елемента національної економіки – промислових підприємств. Вона може проявлятися в різних аспектах, що висвітлювалось автором у [98]. А саме:

- неконкурентоспроможності продукції (технологічній відсталості, недостатній якості продукції, високій енергоємності та собівартості, недостатній екологічній безпечності);
- тривалих та витратних процедурах сертифікації продукції до вимог ЄС;
- невідповідності пропонованих товарних груп українських виробників-експортерів потребам країн ЄС в імпорті;
- неформальній підвищеній увазі та вимогам при сертифікації продукції з України тощо.

Вплив зазначених факторів на здатність більшості вітчизняних виробників, які планують вихід на ринки країн ЄС очевидний. При цьому труднощі, з якими вони стикаються, детермінують і функціонування усєї національної економіки. Підтвердженням цьому може служити динаміка зовнішньоторговельної діяльності – адже саме вона характеризує спроможність країни виступати учасником міжнародного розподілу праці. З цих позицій і проаналізуємо експортно-імпортне співвідношення зовнішньоекономічної

діяльності України у період з 2010 року – як першого року відновлення економіки після світової фінансово-економічної кризи – і до 2017 р.

Зазначимо, що обсяги експорту товарів українських виробників до країн ЄС протягом 2010 – 2014 рр. зростали – з 12916,4 млн. дол. до 17002,9 млн. грн., або на 31,64%. Серед основних партнерів в експорті товарів в розрізі країн ЄС у 2014 році значаться: Польща – 15,6%, Італія – 14,5%, Німеччина – 9,4%, Угорщина – 8,9%, Іспанія – 6,9%, Нідерланди – 6,5%, інші країни ЄС – 38,2%. В той же час експорт до країн СНД, які входять в коло основних зовнішньоекономічних партнерів, за аналогічний період зменшився з 18482,9 млн. дол. до 14882,3 млн. дол., тобто – майже на 20% [57, с. 25-31; 58, с.16]. І протягом 2010 – 2013 рр. спостерігалася тенденція негативного сальдо в товарообігу між Україною та ЄС. У 2014 році динаміка змінилася в протилежну сторону, залишаючись при цьому негативною, водночас значно скоротився розрив між експортом та імпортом товарів (рис.1.1).

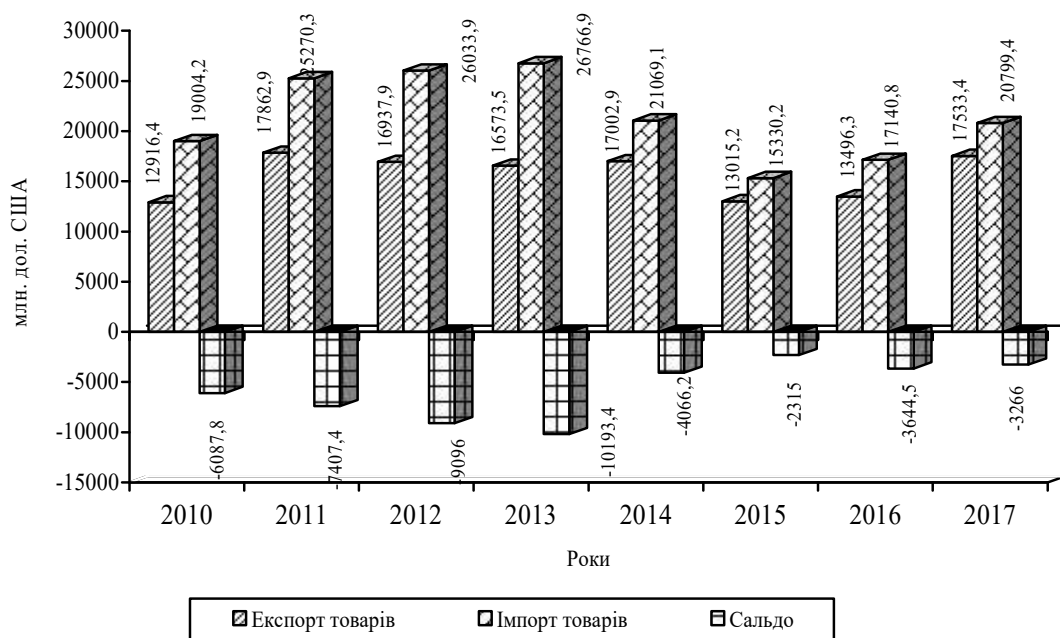


Рис. 1.1. Динаміка обсягів зовнішньої торгівлі товарами між Україною та ЄС у 2010 – 2017 рр.

Джерело: побудовано автором за [57, с. 25-31; 58, с.16]

Загальний обсяг імпорту з країн ЄС за період 2010 – 2014 рр. зріс з 19004,2 млн. дол. до 21069,1 млн. дол. За аналогічний період динаміка імпорту з країн СНД зменшилася з 26607,2 млн. дол. до 17276,9 млн. дол. І якщо до 2014 року до 35% торгівлі припадало на країни СНД (в більшості на Росію) та 30% на ЄС, наразі розподіл змінився – на країни СНД (в т.ч. Росію) припадає 20 – 25%% торгівлі, решта – інші ринки – ЄС, Азія Африка, тощо. Характерним для України є зниження зовнішньоторговельного обороту в 2013 – 2015 рр., що в першу чергу пов'язано із військовими діями на Донбасі, де розташована значна кількість експортно-орієнтованих промислових підприємств та торговельною війною з Росією. За період 2015-2017 рр. велася робота з відновлення обсягів товарообороту між Україною та ЄС (відносно 2011-2014 рр.) в напрямках експорту та імпорту одночасно. Так, обсяги експорту зросли з 13051,2 млн. дол. до 17533,4 млн. дол., а імпорту з 15330,2 млн. дол. до 20799,4 млн. дол. Загалом, за період 2010-2014 рр. темпи зростання товарообігу між Україною та ЄС спостерігалися в 2010 – 2011 роках, за 2012 – 2014 роки вони суттєво знизилися, а в 2015 – 2017 роках відновилися позитивна динаміка торгівлі (рис.1.2)

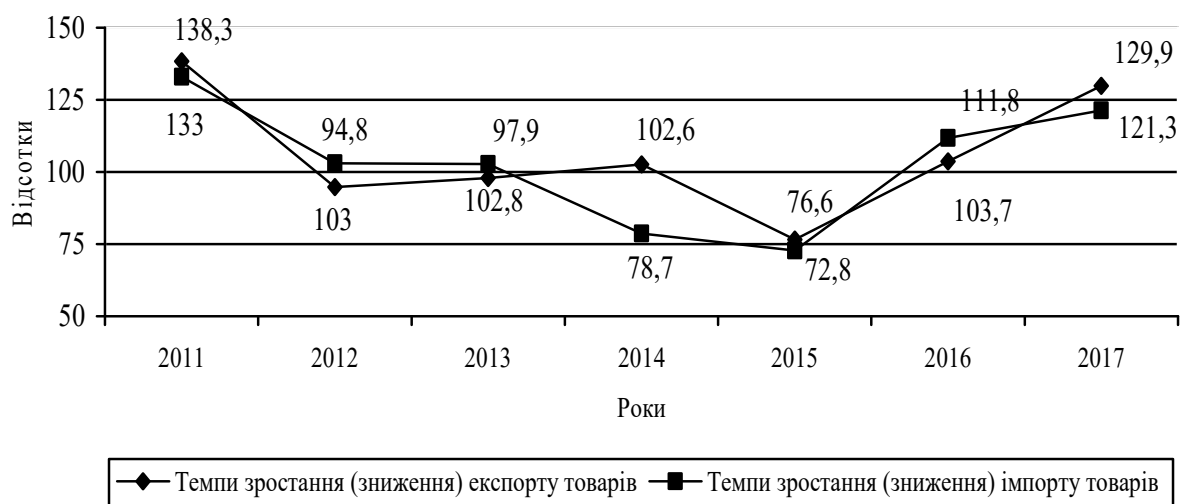


Рис. 1.2. Динаміка експорту-імпорту товарів з країнами ЄС

Джерело: побудовано автором за [57, с. 25-31; 58, с.16].

При цьому темпи зниження експорту товарів у країни ЄС упродовж 2013-2014 років менші, ніж темпи зниження імпорту, що свідчить про затребуваність українських товарів на європейському ринку. Свій позитивний внесок зробили і дії уряду щодо реалізації режиму сприяння імпорту через спеціальні умови, закладені в Угоді про асоціацію з ЄС, які були запроваджені в 2014 році.

Найбільш містка частина угоди розміщена в розділі IV, який стосується таких основних сфер:

- торгівля товарами, в тому числі технічні бар'єри в торгівлі;
- адміністративне співробітництво в митній сфері;
- торговельні відносини в енергетичній сфері;
- інструменти торговельного захисту;
- санітарні та фітосанітарні заходи;
- сприяння торгівлі та співробітництво в митній сфері;
- правила походження товарів;
- послуги, заснування компаній та інвестиції;
- визнання кваліфікації; рух капіталів та платежів;
- торгівля та сталий розвиток;
- конкурентна політика (антимонопольні заходи та державна допомога);
- права інтелектуальної власності, в тому числі географічні зазначення;
- державні закупівлі;
- транспарентність; врегулювання суперечок.

Поступове пристосування регулятивних торговельних норм до стандартів ЄС дало змогу з часом усунути деякі технічні (нетарифні) бар'єри у взаємній торгівлі та розширити доступ українських експортерів до внутрішнього ринку Європейського Союзу. Відповідно, це позитивно вплинуло на експортну спроможність економіки України, наглядною характеристикою чого слугує табл.1.1, в якій наведено дані щодо продажу традиційних експортних груп українських товарів на ринку ЄС співвідносно інших країн світу.

Таблиця 1.1

## Основні товарні групи експорту України в розрізі груп зовнішньоторговельних партнерів

(млн.дол. США)

| № з/п | Назва товарної групи та її позначення                  | Роки    |         |         |         |         |        |        |        | Зміни, %  |           |
|-------|--------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|-----------|-----------|
|       |                                                        | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    | 2015   | 2016   | 2017   | 2017/2010 | 2017/2013 |
| 1     | Чорні метали (72)                                      | 14607,5 | 18440,5 | 15322,3 | 14314,8 | 12905,4 | 8077,6 | 7247,2 | 8666,2 | 59,33     | 60,54     |
|       | – в т.ч. до ЄС                                         | 3826    | 5305,5  | 3564,3  | 4061    | 3890,2  | 2623,5 | 2683,3 | 3191,4 | 83,41     | 78,59     |
| 2     | Зернові культури (10)                                  | 2447,1  | 3604,5  | 6970,4  | 6351,7  | 6544,1  | 6057,5 | 6073,9 | 6501,1 | 265,67    | 102,35    |
|       | – в т.ч. до ЄС                                         | 1581,2  | 1036,1  | 1918    | 1719,3  | 1805,4  | 1625,8 | 1278,4 | 1709,3 | 108,10    | 99,42     |
| 3     | Жири та олії тваринного або рослинного походження (15) | 2605,0  | 3380,8  | 4184,6  | 3497,4  | 3822,0  | 3299,8 | 3963,0 | 4605,7 | 176,80    | 131,69    |
|       | – в т.ч. до ЄС                                         | 613,9   | 666,4   | 818,3   | 500,5   | 793     | 678,3  | 1204,3 | 1475,7 | 240,38    | 294,85    |
| 4     | Руди, шлак і зола (26)                                 | 2570,5  | 3852,8  | 3198,1  | 3796,8  | 3472,4  | 2216,5 | 1954,6 | 2735,7 | 106,43    | 72,05     |
|       | – в т.ч. до ЄС                                         | 1416,4  | 1873,4  | 1615,8  | 1714,9  | 1582,1  | 962,5  | 963,3  | 1544,9 | 109,07    | 90,09     |
| 5     | Реактори ядерні, котли, машини (84)                    | 3073,7  | 3494,6  | 3700,0  | 3732,4  | 2977,1  | 1961,6 | 1561,3 | 1728,0 | 56,22     | 46,30     |
|       | – в т.ч. до ЄС                                         | 386,7   | 372,7   | 365,8   | 400,7   | 422,6   | 363,2  | 366,1  | 441,3  | 114,12    | 110,13    |
| 6     | Електричні машини (85)                                 | 2489,4  | 3136,1  | 3172,4  | 3094,1  | 2680,1  | 1979,2 | 2076,7 | 2548,8 | 102,39    | 82,38     |
|       | – в т.ч. до ЄС                                         | 1236,7  | 1553,8  | 1496,7  | 1492,1  | 1649,5  | 1434,1 | 1612,7 | 2043,2 | 165,21    | 136,93    |
| 7     | Палива мінеральні; нафта і продукти її перегонки (27)  | 3653,3  | 5678,2  | 3594,7  | 2689,3  | 2012,1  | 488,0  | 446,5  | 790,2  | 21,63     | 29,38     |
|       | – в т.ч. до ЄС                                         | 887,8   | 1484,2  | 1167,1  | 1047,3  | 1030,1  | 360,3  | 342,7  | 531,4  | 59,86     | 50,74     |

Джерело: сформовано автором за [58; 186, с.4-29; 187, с. 22-29; 188, с.30-38]



На перший погляд, в останні п'ять років по багатьох позиціях стала проявлятися негативна тенденція експорту. Зокрема, протягом 2013-2017 рр. обсяг експорту чорних металів скоротився з 14314,8 до 8666,2 млн. дол. (майже на 40%), руд, шлаків і золи – з 3796,8 до 2735,7 млн. дол. (на 28%), реакторів ядерних, котлів, машин – з 3732,4 до 1728,0 млн. дол. (на 54%), електричних машин – з 3094,1 до 2548,8 млн. дол. (майже на 18%), палива мінерального; нафти і продуктів її перегонки – з 2689,3 до 790,2 млн. дол. (майже на 70%). Однак за цими ж позиціями, незважаючи на залогом негативну динаміку, стосовно країн ЄС цифри є дещо кращими (див. табл.1.1). Позитивною за цей період є динаміка експорту жирів та олії рослинного та тваринного походження (обсяги зросли з 3497,4 до 4605,7 млн. дол.), тобто на 31,7%. А в країни ЄС зростання експорту цих товарів склало майже 3 рази. Обсяги загального експорту зернових культур зросли в останні 5 років з 6351,7 до 6501,1 млн. дол.), тобто, зросли лише на 2,35 %, а в країни ЄС майже не змінились, що свідчить про стабільний попит на них на європейському ринку.

Загалом, як видно із наведених в табл.1.1 статистичних даних, в переліку найважливіших груп товарів зовнішньоторговельної діяльності України, що йдуть на експорт, чітко виділяються 7 традиційних товарних груп. Практично, більшість з них за своєю сутністю – низькотехнологічні товари (чорні метали, зернові культури, руди, шлак і зола). Зауважимо, що їх частка, експортована в країни ЄС складає від 18 до 48 %, залежно від товарної групи. До того ж, експорт продукції, отриманої шляхом часткової або повної переробки сільськогосподарської сировини, має зростаючу тенденцію – як загалом, так і до країн Євросоюзу зокрема. Пояснення цьому досить просте – відбувається зміна пріоритетів та акцентів в експортоорієнтованих галузях, а саме – із металургії до аграрного сектору та харчопереробної промисловості. На жаль, значна частина такого експорту відбувається без суттєвого технологічного впливу на сировину. Превалювання динаміки експорту над імпортом товарів протягом 2015-2017 рр. стимулює та створює виробництва, орієнтовані на

експорт до ЄС, потреби якого диктує ринок. Для прикладу, експорт насіння ріпаку міг би бути замінений експортом продуктів його переробки – «зеленого» дизельного палива та мастил, які виготовлялися б на спеціалізованих переробних підприємствах, підвищуючи тим самим додану вартість, створену в межах національної економіки та розвиваючи вітчизняну переробну промисловість.

Нарощування обсягів виробництва та експорту в зазначених секторах економіки пов'язано із зростаючим трендом потреб на світовому та європейському ринках харчової продукції, спричинених вирішенням глобальних проблем – збільшенням чисельності населення, боротьби із бідністю та покращенням якості життя, підтриманням продовольчої безпеки окремих держав та регіонів. Така ситуація сприйнята Євросоюзом як можливість залучення України, як одного із крупних гравців на світовому аграрному ринку (за обсягами експорту пшениці – 6 місце, олійних культур – 2 місце, сої – 5 місце ) із спільними кордонами в своє коло інтересів для забезпечення якісними продуктами харчування. Використання даного твердження сприймається позитивно та є основою для структурних зрушень в промисловості України. Тим більше, що Україна досі не повною мірою використовує свій значний потенціал у виробництві харчових продуктів.

Однак, як свідчить статистика настроїв щодо капітальних інвестицій в українські промислові підприємства (Додаток Б.табл. Б1), зокрема переробної промисловості, впродовж 2015 – 2018 років їх очікуваність залишається негативною та навіть зменшилася порівняно із базовим 2015 роком на 8 відсоткових пунктів. Негативна тенденція збільшується в розрізі середніх підприємств, та не є суттєвою для великих підприємств з кількістю працівників понад 500 осіб. На практиці більшість підприємств харчової промисловості за обсягами виробництва продукції належать до категорії підприємств з кількістю працівників від 50 до 500 осіб, то ж не дивно, що очікування інвестування в дану галузь знаходяться на нижчому рівні, ніж в загальному по переробній

промисловості. Їх значення знизилося за аналізований період на 4 відсоткових пункти до позначки -20. Така тенденція свідчить про гальмування розвитку харчової галузі та необхідність її переорієнтації в сучасні напрямки переробки сільськогосподарської продукції поряд з продовольчою, скороченням витрат та залученням в міжгалузеві інтеграційні процеси. Це дозволило б надати новий поштовх харчовій промисловості до рівня інвестиційно-привабливих як, наприклад, постачання електроенергії, газу, поводження з відходами тощо. Така теза підтверджується аналізом впливу факторів, що стримують виробництво (Додаток Б таблиця Б.2).

Згідно даних Департаменту стратегії та економічного розвитку Міністерства аграрної політики та продовольства України вітчизняний АПК експортує як сільськогосподарську сировину, так і продукти її переробки. При чому, як свідчать статистичні дані та висновки експертів, співвідношення між такими експортними категоріями як сировина і продукти її переробки станом на 2018 рік становить 9 : 1 (тобто 90% сировини і лише 10% продуктів її переробки). При цьому частка експорту агропромислового комплексу у загальному експорті України на кінець 2018 року склала 39,8% [50; 201]. Це є доволі значним показником – однак експортується продукція з низькою доданою вартістю.

Загалом, експортоорієнтованість вітчизняного АПК супроводжується низькою проблем із статусом України як сировинного придатку, серед яких незбалансованість технічних можливостей та потужностей первинної та глибокої переробки сільськогосподарської продукції. Затребуваність в таких потужностях визначила тенденцію створення нових переробних підприємств на всій території України. Аналізуючи інтерактивну карту України із створення нових виробництв протягом 2015-2018 років, можна вказати на приналежність більшості з них до сфери переробки сільськогосподарської сировини та її відходів – нових елеваторів, олійно-екстракційних, насіннєвих, біогазових заводів, потужностей із переробки сої, птаховідгодівельних комплексів та інкубаторів тощо [103].

Проте, інвестиційний напрямок в структурі сучасного українського АПК збільшує диспропорції між його складовими впродовж останніх років, незважаючи на зміну пріоритетів. Зокрема, спостерігається зменшення індексів капітальних інвестицій у сільське, лісове та рибне господарство протягом 2016-2018 років з 162,7% до 107,7%, а зміна індексів капітальних інвестицій у виробництво харчових напоїв та тютюнових виробів за цей же період зменшилася з 139,6% до 114,4%. З іншого боку, абсолютні показники освоєння інвестицій в сільському, лісовому та рибному господарстві в 2018 році становили 45,3 млрд. грн проти 14,7 млрд. грн у виробництві харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів [201]. Інтерактивна карта нових виробництв свідчить, що більшість інвестицій в переробні виробництва України спрямовані на забезпечення експорту сільськогосподарської сировини та виробництво продукції низького переділу. В зв'язку з цим, в Україні спостерігається диспропорція у розвитку сільського господарства та галузей переробки його продукції, що в свою чергу створює проблему втрати потенціалу доданої вартості та розвитку АПК в цілому.

В загальному по переробній промисловості найсуттєвішим фактором виступає недостатній попит на продукцію, частка якого коливається від 53% до 39%. В харчовій промисловості, яка є однією із складових формування доданої вартості в АПК України, показник впливу попиту, як фактору обмеження, складає за період 2015-2018 рр. при виробництві харчових продуктів 45%-38%, напоїв – 58%-47%, тютюнових виробів – 50% -0% (в залежності від сезонності). Дійсно, оцінка обсягу замовлень в харчовій промисловості залишається недостатньою враховуючи сезонний попит (Додаток Б таблиця Б.3) – при виробництві харчових продуктів коливається від 31% до 43%, при виробництві напоїв від 37% до 56%, при виробництві тютюнових виробів від 0% до 50%, що породжує необхідність перегляду видів виробництва продукції та реформування галузі відповідно до нових ринкових умов.

Такі зміни можуть бути рушієм для інших (в даному випадку суміжних) галузей, зокрема для сільськогосподарського машинобудування, виробництва електричних машин для потреб аграріїв та харчопереробних підприємств, які для нарощування обсягів виробництва в основному використовують імпортовану техніку (досить часто вживану) та технологічні лінії з країн ЄС. За правильної економічної та фінансової політики з боку державних інституцій та правовій підтримці в межах підписаних Україною угод в СОТ можливо сприяти залученню інвестицій в нові та існуючі машинобудівні підприємства з боку європейського бізнесу та виробників сільгосптехніки відомих європейських брендів. В свою чергу робота машинобудівних підприємств та їх потреба в металах дасть можливість уповільнити спад та зберегти металургійну галузь, частково переорієнтувавши її на внутрішній ринок.

Загалом, українські підприємства мають переглянути концепції свого функціонування – в бік використання тих, що створюють нові можливості для роботи на ринках розвинених країн. Особливого значення набуває побудова нової концепції управління якістю продукції, що пов'язано з нетарифними обмеженнями. Так, стосовно промислової продукції в даний час діє угода під назвою АСАА, яку ЄС укладає з деякими країнами, що у промисловій продукції перейшли на систему, близьку до Євросоюзу. Наразі українська система стандартів значно відрізняється від європейської. Система, що дісталася в спадок від СРСР, передбачає обов'язкові стандарти виробництва. Зі свого боку, європейська система має відмінність між технічним регламентом та технічним стандартом. Акцент робиться на контролі за безпечністю продукції; вимоги спрямовані на критерії, що забезпечують безпеку виробництва, водночас даючи виробнику більший простір свободи. Відтак, технічні стандарти припинять бути настільки авторитарними, як нині, а держава контролюватиме безпечність продукції.

Для повноцінного виходу на європейський ринок Україні потрібно подолати нетарифні бар'єри, що потребує реформування внутрішнього законодавства та

усталених виробничих практик. І впродовж останніх років багато українських підприємств зробило рішучі кроки в напрямі адаптування до нових умов. Вони вийшли на ринок ЄС, опираючись на закладені в Угоді переваги перехідного періоду. Ці переваги Угоди для українських виробників полягають в тому, що 95% їх товарів матимуть нульовий митний тариф; серед них і промислові товари, де нині виникла ніша. Відповідно до українських законів система НАССР має бути запроваджена протягом п'яти років – до 2019 року. Процес входження на ринок ЄС починатиметься з великих підприємств, наприклад, кредити від ЄБРР отримуватимуть великі виробники, проте ці підприємства матимуть значний сегмент співпраці з малими виробниками (це стосується, наприклад, актуальної молочної галузі).

Після завершення перехідного періоду наші виробники вже будуть змушені безпосередньо конкурувати на українському ринку з європейськими товарами. Відповідно, виробник повинен адаптуватися до рівня, коли він буде готовим до такої конкуренції, не покладаючись на окремі пункти законодавства, що були покликані забезпечувати «захист вітчизняного товаровиробника». Звісно, деякі підприємства і навіть галузі можуть постраждати, якщо не активізують свою роботу із адаптування до нових умов діяльності.

Таким чином, Угода про асоціацію є перш за все процесом необхідних внутрішніх реформ (зокрема, реформи впровадження технічних регламентів тощо), реалізація яких може дати історичну можливість Україні нарешті стати повноцінним гравцем на міжнародному ринку. Попри стереотипи про те, що зона вільної торгівлі може знищити місцевих виробників, продукція яких буде неконкурентноспроможною, вітчизняні підприємства мають у перші роки застосування Угоди чимало переваг, якими варто скористатися.

Найбільш реалістично виглядають шанси експортувати свою продукцію до країн ЄС у підприємств харчопереробної та легкої промисловості, ринки яких досить місткі. Проте, для цього українські виробники мусять зробити певні кроки (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Основні етапи виходу українських підприємств на ринок ЄС

Джерело: систематизовано автором і опубліковано у [98]

На забезпечення перших трьох кроків в Європейському Союзі створене відповідне інформаційне поле. Так, в більшості випадків, аналіз ринку ЄС міститься в готовій формі в інформаційних порталах та базах даних, де пропонуються дані та аналіз за «розумні» гроші для невеликих та середніх підприємств. Для прикладу, на сайті Eromonitor International ([www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com)) можна в межах суми 900 дол. США отримати інформацію щодо обсягу ринку та конкурентного середовища обраної країни основні тенденції та прогнози на перспективу.

Проект Єврокомісії зі створення бази даних та інформації щодо зовнішньоекономічної діяльності країн ЄС (обсяги угод із товарами та ставки мит) – сайт ExportHelpdesk ([www.exporthelp.europa.eu](http://www.exporthelp.europa.eu)) дає можливість дізнатися, у яких обсягах (включаючи вагу та вартість) конкретні товарні групи постачалися до визначених країн ЄС із будь-якої країни світу за період останніх 11-ти років. Також

на сайті міститься інформація, яка дозволяє на основі митного коду продукції визначити умови її експорту на територію ЄС (маркування, контроль якості матеріалів, ставки мита та ПДВ в конкретній країні тощо).

На етапі «ознайомлення із вимогами до продукції та умовами її реалізації» промисловим підприємствам - експортерам варто не тільки проаналізувати законодавство, що регулює експортно-імпортні відносини стосовно товаровиробників з України, а й особливу увагу звернути на законодавчі засади захисту прав споживачів і довкілля. В подальшому підприємство має звернутися за сертифікатом походження товару EUR.1 в Торгово-промислову палату України, який буде підтверджувати українське походження товару, а отже, – право на безмитний ввіз до ЄС.

На кінцевому етапі необхідно отримати маркування «СЕ», яке підтверджує відповідність товару вимогам безпеки ЄС, здоров'я і вимогам охорони навколишнього середовища. Інформація про відповідне маркування продукції розміщена Єврокомісією на сайті [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu).

Історично доведено, що членство в ЄС спонукає до єдиних стандартів ведення бізнесу, а зона вільної торгівлі є початковим етапом інтеграції в цей економічний простір. Відповідні реформи, які стосуються процесу створення зони вільної торгівлі, охоплюють різні сфери та сприяють покращенню правопорядку, зниженню рівня корупції, створенню прозорих правил ведення бізнесу, підвищенню інвестиційної привабливості країни тощо. З урахуванням важливості відносин з ЄС, імплементація Угоди сприятиме геополітичному ствердженню України та беззаперечно позитивно вплине на українську економіку в цілому, сприятиме її оздоровленню безпосередньо через збільшення товарообігу, вільне переміщення капіталу й робочої сили, впровадження нових для України технологій виробництва та бізнесу. Це підкреслюється багатьма вітчизняними науковцями [17; 36; 110].

Поступ на ринок ЄС для більшості українських промислових підприємств є привабливою перспективою, оскільки умови Угоди дають значні преференції та



вигоди для них. Хоча і мита на європейську продукцію будуть зменшені, що призведе до тиску на українського виробника, до зростання конкуренції на внутрішньому ринку. Проте, з іншого боку, вітчизняні підприємства матимуть час на перехід до більш високих стандартів якості. Зменшення та обнуління мит знизить ціни на деякі товарні позиції імпорту з ЄС, котрі слугують сировиною для окремих українських підприємств; це позитивно вплине на їх конкурентоспроможність. До того ж, значна частина продукції промислових підприємств експортувалася за допомогою надання послуги з переробки давальницької сировини (толінгу), а процес зниження митних ставок дасть можливість збільшити оплату за ці послуги.

З боку ЄС Угода про асоціацію дає можливість суб'єктам господарювання долучитись до чітких та прозорих правил гри на Європейському ринку з підвищеними вимогами до якості продукції, високим рівнем сегментованості, інформаційності та прогнозованості бізнес-процесів, тенденцій та перспектив розвитку ринку, основою яких є економічні розрахунки та єдина платформа, що дає можливості українським підприємствам здійснювати експорт своєї продукції. Загалом, шанси українських промислових підприємств на входження на ринок є досить високими та успішними за умови кваліфікованого менеджменту на підприємствах та вчасного виявлення спірних позицій щодо зниження конкурентоспроможності підприємств (вказані в Угоді) як державою так і виробниками, а також підвищення активності підприємств до впровадження нових стандартів, які вимагаються ЄС [98].

В цьому контексті актуальними розглядаються можливості та перспективи просування та реалізації продукції вітчизняних виробників на Європейський ринок та поліпшення інвестиційного клімату після підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. При цьому, успіх українських суб'єктів господарювання буде прямо залежати не тільки від широти можливостей та умов, задекларованих в підписаних основній та додаткових

угодах, а також безпосередньої готовності виробників прийняти та адаптуватися до них.

Загалом, Угода про вільну торгівлю підписана задля вільного та взаємного руху товарів і послуг компаній України та ЄС та забезпечення недискримінаційного ставлення до виробників на територіях її дії. Для цього основні зусилля спрямовуються на [98]:

- лібералізацію доступу до ринків товарів та послуг на основі скасування та зменшення окремих тарифів, які застосовувалися до укладання Угоди;
- уніфікацію українських вимог, правил та регламентів ведення та обслуговування системи бізнесу відповідно до діючих в ЄС.

Наразі основною перешкодою для входження вітчизняних товарів на ринок Євросоюзу є не тарифні бар'єри. Для збереження свого місця у світовому розподілі праці в Україні необхідно перейти до економіки, у якій виробництво має бути більш ефективним та менш насиченим людьми, а бізнес має бути значно більш глобалізованим та працюватиме не на свої маленькі ринки, а на весь світ. Вирішення цього завдання потребує значних структурних змін – як у розрізі усієї економіки, так і в розрізі окремих галузей, секторів, а також – окремих суб'єктів господарювання (чи їх об'єднаної сукупності). Проте як зміст цих змін, так і процеси управління їх реалізацією мусять мати під собою достатнє науково-теоретичне і концептуальне обґрунтування.

У науковій літературі концепція управління розглядається як деяка «ідея, покладена в основу вибору форм, методів і напряму управлінського впливу, використання яких забезпечує результативність і ефективність діяльності об'єкта управління (організації) у конкретних соціально-економічних умовах» [197, с. 58]. В контексті даного дослідження такою ідеєю обрано твердження, що в умовах глобалізації конкурентоспроможність економічних систем забезпечується їх здатністю створити умови для розвитку міжгалузевих інтеграційних процесів, які розширюють ресурсні й ринкові можливості усіх учасників, забезпечуючи синергію спільної діяльності у розвитку продуктів,

технологій і ринків, збільшуючи тим самим потенціал кількісного зростання і якісного розвитку системи в цілому.

Правомірність висловленої ідеї, яку приймемо за наукову гіпотезу, потребує підтвердження, для чого необхідно здійснити аналітичний огляд генезису економічної думки про детермінанти конкурентоспроможності економічних систем, які розглядаються з різних позицій і передусім – з погляду формування і розвитку конкурентних переваг. У табл. В.1 Додатку В систематизовано визначення даного терміну з позицій різних наукових підходів, які дають змогу показати ті основні акценти в управлінні конкурентоспроможністю економічних систем, які в певний історичний період були домінуючими, а відтак – втрачали свою актуальність або знаходили інше тлумачення. Незважаючи на те, що їх наведено доволі багато, проте вони між собою мало чим відрізняються. Тим більше, що в основі більшості з них лежить трактування конкурентних переваг, яке зробив М. Портер. Він визначав конкурентні переваги як «сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції, продуктивність використання ресурсів», а також як «результат виявлення та використання унікальних, відмінних від конкурентів, способів конкуренції, що можуть зберігатися деякий час»[161, с.7].

Зазначимо, що в умовах насичення виробництва інформаційними технологіями, у економічній теорії з'явилися нові концепції конкуренції (табл.В.2, Додаток В). В них конкуренція розглядалась уже не тільки як боротьба із конкурентами за споживачів, а й як боротьба за найбільш цінні ресурси, які можуть створювати конкурентні переваги. І в цьому контексті досліджувалась можливість збільшення доступу до таких ресурсів за рахунок об'єднання зусиль з іншими зацікавленими особами. Як показує досвід розвинених країн, ключову роль у цьому з кожним роком все більше починають відігравати інтеграційні процеси, які можуть здійснюватися за різними сценаріями і у різних організаційних формах. Проте основним їх завданням є розширення ресурсних і ринкових можливостей окремих суб'єктів

господарювання, забезпечуючи синергію спільної діяльності і підвищуючи тим самим їх конкурентоспроможність.

## **1.2. Інтеграційні процеси та мережева взаємодія в генезисі наукового знання про природу розвитку економічних систем**

Розвиток інтеграційних процесів в сучасному економічному просторі – об’єктивне явище в світовій та національній економіці, яке враховує специфіку глобалізації та спрямоване на потребу в посиленні взаємодії економічних агентів. Завдяки інтеграції виникає спроможність об’єднання зусиль для розробки та просування нових продуктів і впровадження технологій, фінансових ресурсів, розробки дієвих стратегій для підвищення загальної конкурентоспроможності підприємств – учасників інтеграційних утворень.

Еволюціонування та розвиток організаційних форм об’єднання компаній приводить до безперервного створення нових, при цьому новостворені організаційні форми не витісняють існуючі види інтеграції, а навпаки доповнюють їх. Таким чином забезпечується розширення різноманітності форм інтеграції, яке характеризується розмитістю меж, ускладненням взаємозв’язків між агентами та тонкими юридично непомітними новими правами перерозподілу власності та повноважень в об’єднаних компаніях. Пояснення інтеграційних процесів можна знайти в підходах до феномену організації, тобто «теорії фірми». Економічній науці відомі три основні концепції фірми, кожна з яких розглядає її з окремих позицій та діяльності, а відтак формує свою частину бачення з питань обґрунтування стимулів інтеграції. До таких концепцій можна зарахувати технологічну концепцію фірми (об’єднання класичної та неокласичної теорії), інституціональну або контрактну теорію фірми та стратегічну концепцію фірми. Серед основних недоліків існуючих концепцій варто визначити те, що кожна із них визначає свої критерії та аспекти діяльності фірми, повністю виключаючи всі інші. Отже, найбільш правильним

буде розгляд одночасно трьох концепцій та виділення найважливіших аспектів, що спонукають до інтеграції фірм.

Для цього проаналізуємо найважливіші праці в межах кожної із концепцій в хронологічному порядку їх виникнення та розвитку. Розпочнемо із технологічної, основні аспекти якої подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

| <b>Технологічна концепція фірми</b> |                         |                                                                                                             |                                                                                                                                                                                      |                                                  |
|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Підхід                              | Основні теорії          | Розуміння «фірми»                                                                                           | Найяскравіші представники                                                                                                                                                            | Основні передумови інтеграції з позиції підходу  |
| Технологічний                       | Класична та неокласична | Фірма як певний крок на шляху технологічного прогресу людства, що забезпечує зростання продуктивності праці | А. Сміт [182], А. Маршал [121], Л. Вальрас [22], А. Пігу [157], Дж. Робінсон [172], Й. Шумпетер [232; 233], Е. Чемберлен [229], Дж. Хікс [228], П. Самуельсон [177], У. Баумоль [14] | Збільшення розмірів ринку сприяє зростанню фірми |

Передумови та переваги інтеграційних об'єднань в межах технологічного підходу знаходимо в праці видатного економіста XVIII століття А. Сміта «Дослідження про природу та причини багатства народів». Він вказує [182]:

- конкуренція позбавляє учасників ринкового процесу влади над ціною, чим більша кількість продавців, тим важче їм вступати у змову;
- у процесі економічного розвитку норма прибутку виробника знижується внаслідок «взаємної конкуренції», коли «капітали багатьох багатих купців вкладаються в одну і ту ж галузь».

Таким чином, уже в працях А. Сміта ми бачимо передумови формування вигод від інтеграції між фірмами.

А. Маршал, в межах неокласичного напрямку розвитку економічної теорії, розглядав випадки, які спонукають до розширення підприємств, [121]:

– якщо в структурі фірми є виробництво, яке виготовляє певну кількість продукції за визначеною ціною, то граничні витрати фірми в короткостроковому періоді будуть зростати, оскільки за вказаних виробничих потужностей додаткове використання будь-яких змінних факторів призведе до зменшення темпів приросту обсягів виробництва; відтак, найкращим варіантом для фірми, за згаданих умов, буде розширення діючих або побудова нових виробничих потужностей, що дасть змогу наростити обсяги виробництва за зменшення витрат на одиницю продукції. Виходячи з цього, стимули до розширення діючого або побудови нового виробництва існуватимуть лише за перевищення сукупних витрат в короткостроковому періоді над сукупними витратами довгострокового періоду:

– які б фактори не призводили до зростання витрат, одним із чинників коригування обсягів виробництва продукції через збільшення попиту виступає розширення діючих виробництв на базі існуючих фірм, а також входження в галузь нових;

– диференціація продукту дає можливість створити конкурентні переваги в галузі, стримуючи суперництво інших виробників;

– доходи, які отримує підприємство за сприятливих умов, формуються за рахунок факторів виробництва. В свою чергу останні більш продуктивні за умови їх об'єднання на одному підприємстві, аніж тоді, коли вони використовуються нарізно.

А. Маршал звернув увагу, що мережева взаємодія економічних агентів, пов'язаних спільною діяльністю, формує для них позитивні екстерналії. Серед них – пришвидшення обміну важливою інформацією, доступ до спеціалізованих постачальників та кваліфікованої робочої сили. В подальшому дані ідеї отримали визнання та використовуються в сучасній економіці в основі пояснення об'єднання підприємств у кластери та мережевої форми організації сучасних ринків, що бачимо, наприклад, у працях М. Войнаренка [24; 30],

Л. Вотчеля [33], О. Замазій [326], Ю. Соболевої [184], Е. Хаджинової [224], О. Фіхтнера [222] та ін.

Л. Вальрас в своїй праці «Елементи чистої економічної теорії, або теорія суспільного багатства» (1874-1877 рр.) дослідив суспільне багатство з позиції впливу на нього угод економічних суб'єктів, які діють в умовах досконалої конкуренції для максимізації своєї вигоди. Головною дилемою при цьому виступає обмеженість ресурсів, що визначає поведінку суб'єктів та об'єктивність самої теорії, можливість описати її математичним інструментарієм [22]. Разом з працями У.С. Джевонса «Теорія політичної економії» (1871 р.) та К. Менгера «Принципи політичної економії» [106] згадана праця Л. Вальраса заклала підвалини неокласичної теорії економіки, яка формується у вигляді сукупності економічних суб'єктів в межах концепції граничної корисності. При цьому найбільш цінним внеском в теорію інтеграції суб'єктів господарювання Л. Вальрасом було внесено узагальнення закону зміни цін, окремі положення якого стимулюють інтеграційні процеси підприємств, а саме [106, с. 12-13]:

– якщо задано декілька продуктів та послуг в стані загальної рівноваги на ринку, де відбувається обмін за участю визначеного товару, та якщо при інших рівних умовах, корисність одного з цих продуктів або послуг збільшується або зменшується для однієї або декількох задіяних в обміні осіб, то ціна такого продукту або послуги підвищується або зменшується;

– якщо, за інших рівних умов, кількість послуги, що існує в одного або декілька індивідів, збільшується або зменшується та, як наслідок, ціна знижується або підвищується, то ціна продуктів, при виготовленні яких закладається дана послуга, знижується або підвищується;

– якщо, за інших рівних умов, корисність продукту для одного або декількох споживачів підвищується або знижується, то при цьому дійсний попит збільшується або зменшується і як, наслідок, ціна зростає або

знижується, то ціна послуг, що входять у виробництво даного продукту, збільшується або зменшується [22, с. 198].

Економічні дослідження Дж. В. Робінсон (1903-1983 рр.), в яких вона опиралась на праці А. Маршала та Дж. Кейнса, привнесли критичну ноту в неокласичну теорію, в тому числі в теорію фірми (мікроекономіку). Висунуті нею самостійні положення в праці «Економічна теорія недосконалої конкуренції» (1933 р.) згруповані в двох частинах – «Монополія – принципи продажу» та «Монополія – принципи купівлі» за її задумом відображали дихотомію реальності (від гр. *dicha* і *tome* – послідовний поділ цілої частини на дві окремі, потім з повторенням поділу і т.п.).

Дж. В. Робінсон досліджує проблеми виробництва та ціни відносно конкретної галузі, яка розглядається незалежно від інших. До того ж, аналізуючи проблеми придбання, автор досліджує принципи купівлі виробничих послуг та засобів виробництва, а не предметів споживання, підкреслюючи важливість їх придбання як джерел заробляння грошей та основи досліджень економіста [172, с. 45]. Таким чином, Дж. Робінсон свої наукові пошуки проводить в межах технологічного ланцюжка, де спостерігає за переміщенням виробничих послуг та засобів виробництва між юридично-незалежними фірмами, що формує основу для подальших досліджень таких відносин, в тому числі на основі інтеграції. При цьому вона вказує на практичну реалізацію процесів укрупнення виробництва та монополізації: «...усюди можна спостерігати дію тенденції до монополізації, яка проявляється в програмах обмеження, системах квотування, раціоналізації, зростанні гігантських компаній» [172, с. 107].

Аналізуючи нову та масштабну проблему, вона вивчає нові вартісні відносини, що засновані на понятті монополії. Так, за Дж. Робінсон «...превалювання в дійсності умов недосконалої конкуренції сприяє виникненню тенденції експлуатації факторів виробництва та посилюється завдяки утворенню крупних компаній, які поглинають фірми, які конкурували



між собою раніше» [172, с. 408]. Таким чином, науковець звертає увагу на те, що об'єднання або поглинання конкурентів навколо однієї компанії дає позитивний ефект в напрямі забезпечення конкурентних переваг.

Одночасно з працею Дж. Робінсон вийшла книга американського економіста Е. Чемберлена «Теорія монополістичної конкуренції» (1933 р.). Вважається, що він започаткував два напрямки подальшого розвитку економічної науки (цит. за [140, с. 5-28]):

- аналітичне дослідження та виокремлення конкретних видів конкуренції;
- вивчення поєднання окремих видів конкуренції в межах галузевих та ринкових структур, залежно від ступеня концентрації та диференціації виробництва, диференціації продукту, реакції попиту, впливу фінансових факторів, законодавчого регулювання тощо.

Е. Чемберлен визначив реальний ринок як співіснування та взаємодію різноманіття якісно різнорідних моделей конкуренції. По суті – це сукупність різних механізмів (галузевих, локальних, ринкових), яким не властивий стан симетрії, рівноваги та гармонії. Відомий історик економічної думки Т. Негіші, оцінюючи праці Дж. В. Робінсон та Е. Чемберлена зазначає, що: «...теорія недосконалої або монополістичної конкуренції, повинна розглядатися в зв'язку з сучасною теорією загальної рівноваги, сучасними прикладними мікроекономічними теоріями та новими напрямками в розвитку теорії організації галузі» [133, с.32]. Лауреат Нобелівської премії П.А. Самуельсон теж в своїх роботах досліджував оптимальний розмір фірми.

Загалом, аналіз праць в межах технологічної концепції інтеграції фірм дає підстави визначити її основні принципи, які наведено в табл.1.3. Вважаємо, що саме нові умови, в яких функціонують зараз українські суб'єкти господарювання, роблять надзвичайно актуальними питання пошуку стійких джерел нарощування конкурентоспроможності, які б могли стати основного сталого економічного зростання національної економіки в цілому. Інтеграційні процеси у структурі цих джерел займають одне із важливих місць – завдяки

гнучкості організаційних оболонок інтеграційних утворень, їх здатності змінювати склад учасників і масштаби діяльності, і тим самим оптимізувати витрати організаційної взаємодії.

Таблиця 1.3

**Основні принципи інтеграції суб'єктів господарювання згідно технологічної концепції**

| Принцип                             | Трактування принципу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цінової вигоди                      | Інтеграція та подальше співробітництво між компаніями дають їм змогу, як учасникам ринку, формувати оптимальні (вигідні) ціни, що дає змогу стабілізувати або збільшувати прибуток                                                                                                                                                                                 |
| Масштабності                        | Об'єднання фірм на ринку здійснюється для отримання ефекту масштабу, який виявляється в довгостроковій перспективі та сприяє безперервному зростанню розмірів підприємства                                                                                                                                                                                         |
| Диференціації                       | Завдяки диференціюванню продуктів підприємства однієї галузі уникають конкуренції та можуть не тільки співіснувати, але й об'єднуватися для посилення своїх конкурентних переваг на ринку                                                                                                                                                                          |
| Продуктивності факторів виробництва | Концентрація факторів виробництва на крупній фірмі приводить до підвищення продуктивності в більшій мірі, ніж коли вони використовуються частинами на дрібніших підприємствах. В короткостроковому періоді крупні виробництва більш ефективно поєднують потрібну кількість факторів виробництва, ніж маломасштабні                                                 |
| Уникнення дублювання                | При інтеграційних процесах завжди існує можливість продублювати технологічні процеси, при цьому уникаючи дублювання адміністративних, облікових та інших функцій, що дасть можливість отримати економію витрат при розширенні фірми                                                                                                                                |
| Субаддитивності витрат              | Вертикальні та горизонтальні межі фірми визначаються субаддитивними витратами, тобто в результаті інтеграції в одну фірму витрати на випуск визначеного товару будуть меншими, ніж у випадку розрізненості фірм, що підлягають об'єднанню. Іншими словами, технологічні (горизонтальна і вертикальна) межі фірми визначаються залежністю витрат від обсягу випуску |

Джерело: сформовано автором

Таким чином, сформовані в межах технологічної концепції принципи інтеграції дають змогу поглянути на інтеграцію, як здатність підприємства посилити свою пристосовність до мінливого зовнішнього середовища.

Серед об'єктивних закономірностей пояснення інтеграційних процесів вслід за технологічною виділяється інституціональна концепція. В. Семюельс зазначає, що на відміну від неокласиків, в інституційному підході пропонується «більш широкий спектр змінних, а отже більш глибокий погляд на вирішення тих самих проблем. Особливістю інституціоналізму є предмет дослідження – організація і контроль в економічній системі, а не ціновий механізм та ефективний розподіл ресурсів» [394]. Він же деталізує, що дане вчення зосереджене на дослідженні взаємозв'язку між правовими та економічними процесами, визначенні дії правил на співвідношення прав та взаємоперетворення приватних і суспільних інтересів. Тобто, акцентується на інтересах сторін в тій або іншій ситуації, наявності інститутів. Найголовніше – інституціоналісти запропонували раціоналізувати виробництво шляхом заміни ринків вертикально інтегрованими компаніями.

В економічній науці існують різні теоретичні концепції, які пояснюють засади формування організації. Проте, існування мережі як економічного явища, в більшості випадків, пояснюється з позиції виробничої функції. На нашу думку, віртуалізацію функцій діяльності сукупності організацій не можливо пояснити, не опираючись на основні положення неінституціональної економічної теорії, яка дає можливість визначити інституційні рамки господарюючої системи. У цьому напрямі значний внесок у дослідження розвитку інтеграційних процесів зробив О. Вільямсон [214].

Вважаємо, що в неінституціональній теорії варто опиратися, передусім, на теорію трансакційних витрат, яка на основі прийнятих припущень пояснює причини виникнення різних організаційних форм. Згадана теорія пояснює появу та існування альтернативних форм організації, впливом факторів зовнішнього середовища (невизначеністю та специфікою матеріальних

цінностей) та поведінковими факторами (опортунізмом та обмеженою раціональністю). Теорія трансакційних витрат пояснює, яким чином мережа як специфічна організаційна структура, що утворюється навколо ключових процесів діяльності, досягає більш високого рівня ефективності та координації завдань. Загалом, трансакційні витрати організації є функцією багатьох чинників, їх узагальнено можна подати у формалізованому вигляді, що відображено автором у [99, с. 26]:

$$T_c = f(U; C; B_r; I_a; A_s; O_b; C_c) \quad (1.1)$$

де  $T_c$  – трансакційні витрати (transaction costs);  $U$  – невизначеність (*uncertainty*);  $C$  – складність (*complexity*);  $B_r$  – організаційна раціональність (*bounded rationality*);  $I_a$  – асиметрія інформації (*information asymmetry*);  $O_b$  – опортуністична поведінка;  $C_c$  – організаційні витрати (*coordination costs*).

Фундатор теорії трансакційних витрат Р. Коуз довів, що ринки та ієрархії (підприємства) є альтернативними способами координації господарської діяльності [112, с.7-35]. В умовах ринкової економіки кожен з перерахованих способів регулювання (як ієрархія, так і ринок) пов'язані з певними витратами, причому в деяких випадках критерії ефективності вказують, що «координація через ринок» є менш ефективною в порівнянні з «координацією компанії» через вищий рівень витрат. Згідно тверджень неоінституціональної концепції, проміжок між альтернативними структурами управління – ринком та ієрархією – заповнений інноваційними організаційними формами, відомими в економічній літературі також як гібридні форми (рис. 1.4).

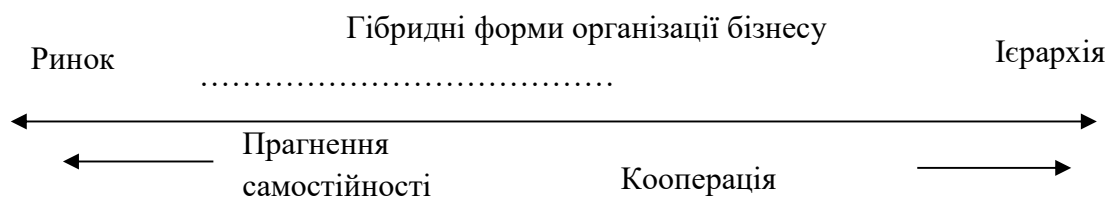


Рис. 1.4. Гібридні форми організації діяльності

Джерело: сформовано автором

Динаміка зовнішнього середовища сприяє взаємному проникненню різних управлінських структур та появі нових організаційних форм з кардинально відмінними властивостями. Наприклад, організаційні форми, що поєднують автономію та свободу ринку з ієрархічною субординацією та взаємозалежністю. Як вважає К. Левелін, спектр обміну починається від чистого ринку до ієрархії та відповідно містить в собі множину «майбутніх відносин» які відповідно розташовані між крайностями – «ринком» та «ієрархією» [346].

Аналогічної точки зору дотримується Дж. Річардсон: «ми стикаємося з безперервністю переходів від таких відносин, які існують на організованих ринках (співпраця між елементами мінімальна) через проміжні області (побудовані на традиційних відносинах та добрій волі) аж до комплексу складних та взаємопроникаючих утворень, які повністю та офіційно розвивають співпрацю» [387].

Обидва твердження свідчать, що економічна діяльність у так званій «проміжній» області є масштабною. З'являються гібридні форми організації діяльності, а разом із ними виникає нова сфера впливу підприємств, яка простягається за межі наявних ресурсів та контролю. В результаті стає можливим використання інших ресурсів та створення цінностей з мінімальними використанням власного капіталу, а також вихід на нові ринки, використовуючи «чужі» (партнерські) знання, досвід, зв'язки та можливості. Рішення менеджменту підприємства про підбір в тій чи іншій пропорції елементів ринку та ієрархії, зокрема, участь в нових структурах організації діяльності, залежить від стратегічних цілей, можливостей та міри віртуалізації окремих елементів діяльності та функцій і динаміки конкурентного середовища.

За Р.Коузом, стрижнем теорії фірми виступають трансакційні витрати, вони є основним елементом економіки та наукових пошуків в напрямку організації та управління підприємствами. Трансакційні витрати за своєю суттю

– це витрати механізму «невидимої руки», яка здійснює управління розподілом ресурсів на ринку, та «видимої руки» менеджера, який забезпечує управління розподілом ресурсів на підприємстві. Обидва типи координації не безкоштовні, оскільки тягнуть за собою численні витрати, які визначаються саме як витрати угоди та відрізняються від такої категорії витрат як виробничі витрати. Дослідження їх природи здійснюється в межах неокласичного економічного аналізу [271].

Порівняно з іншими концепціями, що займаються аналізом організації фірми, теорія трансакційних витрат більш мікроаналітична, містить поведінкові передумови та більшою мірою пояснює підприємство як структуру управління, аніж як функцію виробництва. Зниження рівня трансакційних витрат досягається опосередкуванням трансакцій через різні управлінські структури. Сама назва свідчить, що згадана теорія заснована на мікроекономічному підході до пояснення природи фірми та зосереджена на діях щодо заощаджень, а відтак на підвищенні ефективності, яку можна забезпечувати створенням нових організаційних форм роботи.

У 1975 році О. Вільямсон суттєво доповнив концепцію Р. Коуза, ввівши до теорії трансакційних витрат елементи, які в залежності від типу операції дозволяють зробити вибір між різними інституційними інструментами (ринок, ієрархія). Значним внеском Вільямсона в теорію трансакційних витрат вважається ідентифікація змінних детермінант вибору підприємця (прийняття рішення) – «ринок або фірма», яке описується вибором «купити чи створити». Основний критерій такого вибору – низькі трансакційні витрати. Про те, що вигідніше – організація в рамках підприємства або структури ринку визначатиметься нижчим рівнем трансакційних витрат з урахуванням суттєвих змінних. Впроваджені Вільямсоном змінні стосуються поведінкових передумов процесу реалізації угоди – обмеженої раціональності та доцільності, а також трьох факторів, які спричиняють різноманітність угод: специфічності активів, невизначеності та повторюваності [214].

Найважливіша роль відведена специфіці активів, оскільки саме вони вирізняють теорію трансакційних витрат від інших концепцій організації діяльності (фірми). Специфіка активів полягає в певному рівні, який відповідає конкретній угоді, а в альтернативних варіантах набуває більш низьких значень витрат. Чим специфічніший ресурс, тим нижча конкуренція на ринку постачальників. Угода вважається специфічною за умови, якщо не може бути відносно легко реалізованою іншими компаніями через певні особливості: місце розташування, матеріальні ресурси, людські ресурси або час.

Цілісність концепції О. Вільямсона опирається на два важливих припущення концептуальних факторів постійного характеру, природа яких впливає з контексту поведінки людей – обмеженої раціональності та опортунізму. Такі припущення є чимось на зразок «вимірювання відхилень» від традиційних економічних моделей. Обмежена раціональність є пізнавальною умовою, яка передбачає, що суб'єкти господарювання «...мають наміри діяти раціонально, але лише до певного обмеження». Обмежена раціональність певним чином впливає на вартість планування, адаптації та моніторингу угоди, а відтак, як наслідок, на вибір структури управління. Під опортунізмом Вільямсон розуміє «хитрі прагнення до реалізації власного інтересу. Саме тому, існують більш грубі форми, такі як брехня, крадіжка, обман» [214, с.52]. На відміну від традиційної економіки, яка передбачає, що люди діють раціонально, прагнучи до максимізації прибутку, неоінституціональна економіка розглядає опортунізм як важливий фактор зростання невизначеності, а відтак зростання трансакційних витрат, що проявляється в ситуації обмеженої кількості постачальників або покупців.

Трансакційні витрати виникають на кожному етапі виконання угод – підготовці, реалізації та моніторингу. До того ж, кожному етапу притаманна поява різних видів витрат: витрати пошуку інформації, витрати вимірювання, витрати специфікації та прав власності, витрати опортуністичної поведінки тощо.

Таким чином, вдосконалена О. Вільямсоном теорія Р. Коуза включає в себе так звані гібридні форми координації та розподілу ресурсів, формуючи тим самим новий погляд не тільки на фірму, але й на феномен ринку. Оскільки величина трансакційних витрат, створених будь-яким механізмом координації, змінюється разом з технічним прогресом, зокрема з розвитком інформаційно-комп'ютерних технологій, а сама форма підприємства може бути неймовірно гнучкою та змінюватися в часі, то певні структури ринку можуть поступово перетворюватися у віртуальні ринки.

В контексті сучасного бачення будови мережевих структур можна стверджувати, що структура і умови функціонування бізнес-мережі мають зменшувати витрати обміну, що сприяє підвищенню ефективності спільної діяльності її учасників. Серед факторів, які визначають ефективність бізнес-мережі – зменшення асиметрії обміну інформацією між партнерами. Такого результату можна досягти завдяки інформаційним технологіям, які забезпечують легкий та швидкий доступ до актуальної та всебічної інформації. Також вільний доступ до інформації зменшує імовірність опортуністичної поведінки та допомагає в процесах прийняття рішень.

Бізнес-мережа дає можливість зробити ефективний вибір через спрощення структур шляхом укладення угод, виконання яких потребує менших витрат, завдяки їх «розподілу» між всіма учасниками. Крім того, у таких структурах забезпечується зниження витрат на реалізацію та маркетинг, а також витрат на зв'язок, що сприяє зростанню кількості укладених угод та поліпшенню динаміки функціонування.

Бізнес-мережі належать до гібридних організаційних форм, оскільки виникають на відрізку між альтернативними механізмами координації дій. Особливістю гібридних структур є взаємодія учасників для досягнення спільної мети, що має місце у таких проміжних структурних формах, як стратегічне партнерство, підприємницькі мережі, спілки або коаліції. Таким чином, бізнес-мережі не є абсолютно новими структурами, а швидше доповненням до



традиційно існуючих структур. Унікальність організаційних рішень, які пропонуються, полягає у використанні інструментів інформаційно-комп'ютерних технологій та їх зв'язку з процесами формування вартості компанії. Гібридність бізнес-мережі полягає в можливості появи в її структурі управління виключно або одночасно як елементів ринку, так і ієрархії. Їх вибір й область застосування залежать від динамічного (ринкового) або статичного (ієрархічного) характеру організації підприємницької мережі.

У світлі припущень неоінституціоналізму, істотний вплив на створення бізнес-мережі має ступінь специфіки продуктивних ресурсів. Від специфічності ресурсів залежить її виникнення або в межах ринку, або на базі підприємства. Якщо бізнес-мережа «походить з ринку», тобто з'являється в результаті поступового структурування досі випадкових відносин обміну між учасниками, то відбувається зміна структури управління з анонімних транзакцій на ринку в бік надзвичайно формалізованих контактів. Створюється інфраструктура взаємодії, наприклад, узгодження контрактних умов співпраці. Зростають витрати, пов'язані з необхідністю технологічної інфраструктури та вимогами, які впливають з організації та координації діяльності, а витрати забезпечення діяльності підприємства прямують до зменшення. Витрати на пошук інформації, а також обговорення умов та укладання угод мінімізується через зменшення кількості потенційних партнерів і більш доступної інформації про них та їх продукти й послуги. Доступ до загальних баз даних знижує асиметрію інформації. Відбувається зростання ефективності в вимірі часу та вартості, по мірі того, як впроваджуються електронні методи спілкування (з'являється спільний комунікаційний простір).

Застосування загальних інформаційних систем для підтримки спільних проектів підприємств-учасників виступає основою для розширення можливостей бізнес-мереж. Однак, іноді з'являються слабкі місця даного укладу. Загроза проявляється в опортуністичній поведінці. Її можна зменшити шляхом зростання довіри між партнерами та зниження невизначеності завдяки

необмеженому доступу до інформації. Підвищення ефективності бізнес-мережі та нівелювання негативних наслідків відносин можна досягти в результаті переходу до більш стабільних, довгострокових контактів, які, зрештою, призведуть до взаємозалежності – через забезпечення інвестиціями технологічної складової обслуговування співпраці. Однак, як не парадоксально, може виявитися, що взаємність виліється в надто велику залежність та потрапляння підприємств в так звану «пастку взаємодії». Таким чином, рівень загальної ефективності поліпшується за умови, якщо переваги дають можливість знизити витрати більшою мірою порівняно з сукупністю додаткових витрат, які несуть сторони на створення технологічної інфраструктури взаємодії.

Інша природа виникнення трансакційних витрат за умови, коли віртуальна організація з'являється в результаті внутрішніх перетворень підприємства, тобто в результаті деієрархізації. Відбувається зміщення від ієрархічних структур та адміністративних механізмів координації в напрямі створення відносин між автономними суб'єктами та розвитку координації за допомогою короткострокових контрактів, які дають більше свободи та незалежності. Відмова від ієрархічної системи, особливою властивістю якої є генерування високих адміністративних витрат, приводить до їх зниження. Довіра, відкритість і взаємність заміщають інституційні засоби управління, характерні для ієрархічних структур, якими є наказ та контроль. Проявом поступового переходу від організації з вертикальною поляризацією до проміжних організаційних форм була «хвиля» аутсорсингу у вісімдесяті роки. Аутсорсинг, який лежить в основі віртуалізації, дозволяє зменшити витрати функціонування підприємств шляхом концентрації уваги на процесах, які забезпечують перевагу на ринку та ліквідацію тих процесів, які таких переваг не забезпечували.

До того ж, на рівень трансакційних витрат бізнес-мережі, яка створюється в результаті модульності підприємства (внутрішньої дезінтеграції) впливає

невизначеність та мінливість навколишнього середовища, що збільшує ризик виникнення появи опортуністичної поведінки новостворених, самостійно діючих суб'єктів. Хоча спочатку загрози від такого типу поведінки нижчі через низький рівень специфічності продуктивних ресурсів (висока специфічність ресурсів призводить до переходу права власності або побудови ієрархії), з плином часу існує можливість появи опортунізму, наприклад, через неадекватність наявного контрактного механізму.

Виходячи з суті неоінституціональної економіки та теорії трансакційних витрат, зокрема, бізнес-мережа розглядається як альтернативна організаційна форма, гібридна структура, в якій переплітаються елементи ринку та ієрархії.

В результаті впливу згаданих механізмів координації та розподілу ресурсів утворюється еластична структура, яка є комбінацією систем організаційних елементів та інформаційно-комп'ютерних технологій. Залежно від умов, в яких функціонує організація, а також з урахуванням специфіки матеріальних цінностей та поведінкових умов, таке утворення може мати характер динамічної мережі з переважанням ринкових інструментів координації або статичної мережі з переважанням ієрархічних інструментів.

В обох випадках, об'єднання підприємств у бізнес-мережу тягне за собою послаблення невизначеності та складності ситуацій, пов'язаних з вибором бізнес-партнера, низькою асиметрією інформації, повною прозорістю та доступу до знань про реальні пропозиції. Крім того, такі цінності як репутація, довіра та досвід зменшують витрати обміну між учасниками мережі.

### **1.3. Мережеве співробітництво як організаційно-економічна основа розвитку конкурентних переваг підприємств АПК**

Організаційний розвиток через інтеграцію з іншими учасниками доволі часто є об'єктивно необхідним для забезпечення стратегічних конкурентних переваг підприємств за умов глобалізації. Цей висновок впливає із багатьох

сучасних концепцій управління соціально-економічним розвитком суспільств і економік, зокрема: концепції «постіндустріального суспільства» Д. Белла [16] і А. Тофлера [414], теорії «інформаційного суспільства» Ф. Махлупа та Т. Умесао [122], теорії економічного розвитку Й. Шумпетера [232; 233], теорії «глобальних мереж та потоків» М. Кастельса [264] та ін.

Нинішнє бізнес-середовище постійно змінюється, а швидкість цих змін є більшою, ніж будь-коли. Підприємства стикаються з впливом глобальних мегатрендів у своїх галузях, і мусять адаптуватися до них як в плані їх організаційної культури, так і бізнес-моделей задоволення глобальних потреб і вимог. Сучасними мегатRENдами, що впливають на розвиток промислових підприємств, є [273, с.32]:

- динамічне співробітництво – ефективна та безпечна співпраця між різними зацікавленими сторонами, спільне виробництво, послуги з управління та взаємодія з клієнтами через соціальні мережі та інші інструменти веб-середовища для створення доданої вартості;
- корпоративна мобільність – нові можливості користувачів і бізнесу «на ходу» та «завжди» завдяки мобільному світу;
- впровадження інтелектуальних вбудовуваних систем, які плавно та біспрямовано взаємодіють з об'єктами реального світу в глобальному масштабі «Інтернет речей»;
- продукування інтелект-аналізу в режимі реального часу при значному обсязі даних від процесів, продуктів і бізнес-систем.

В свою чергу, світова економіка створює нові форми взаємодії між підприємствами, які передбачають виведення окремих видів роботи (виключених із своїх ключових компетенцій) за межі підприємства на основі спеціалізації та аутсорсингу, що дозволяє виробникам набувати гнучкості та стійкості в своєму функціонуванні. Відтак створюються нові інтеграційні зв'язки, забезпечені «промисловим інтернетом» та новим способом праці людей (творчості та інтерпартнерстві).

Суть економічної інтеграції в сучасному світі полягає в поглибленні та розширенні виробничо-технологічних зв'язків, створенні сприятливого бізнес-клімату як на рівні національних економік, так і безпосередньо на рівні окремих підприємств, корпорацій, компаній тощо [287]. І це дає змогу одним учасникам інтеграційного утворення використовувати ресурси інших учасників, в тому числі унікальні (специфічні), які зазвичай формують конкурентні переваги у сфері виробництва та реалізації продукції.

До того ж, це забезпечує економію витрат, які були б необхідні для придбання цих ресурсів в ході ринкових трансакцій. О. Вільямсон, поділивши всі виробничі ресурси на три групи – загальні, специфічні й високоспецифічні, акцентував на особливій цінності останніх для збереження конкурентних переваг [28]. Визначаючи будь-яку економічну організацію (фірму, компанію) як коаліцію власників ресурсів, пов'язаних між собою мережею довгострокових контрактів, О. Вільямсон підкреслював, що взаємним узгодженням в контрактах їхніх інтересів можна забезпечити мотивацію усіх власників ресурсів (і особливо ресурсів високоспецифічних) до збільшення віддачі від їх використання. Це вивільняє ініціативу і забезпечує синергію спільної роботи.

Світова практика ведення бізнесу вказує на те, що кооперація та інтеграція, за допомогою створення нових взаємозв'язків, виступають локомотивом економічного розвитку для малих, середніх та великих підприємств. Такі умови, як розвиток інформаційного суспільства та загострення конкуренції між виробниками, зростання ролі інновацій спонукають до взаємодії підприємницьких структур незалежно від їх розміру та спричиняють зміни у внутрішньому середовищі таких організацій, а саме: в структурній перебудові, цінностях та основних завданнях діяльності.

Застосування організаційних нововведень на основі інтеграції суб'єктів господарювання може забезпечити конкурентоспроможність як усього об'єднання, так і кожного його учасника. Проте на заваді пошуку розв'язків згаданої проблеми постає відсутність належно обґрунтованих теоретичних

засад та малий практичний досвід здійснення ефективної інтеграції вітчизняних підприємств, системи оцінки ефективності їх взаємодії, а відтак відсутність достатньої мотивації їх власників до участі в міжорганізаційних інтеграційних процесах. До того ж, забезпечення конкурентоспроможності на основі організаційних нововведень відноситься до ринкових механізмів, які не достатньо дієві в Україні з причини «відсталості» типу розвитку її економіки. Таким чином, проблема вибору ефективного інструментарію управління розвитком виробничих підприємств на основі міжорганізаційних інтеграційних процесів залишається актуальною і потребує вирішення.

Інтеграція суб'єктів економічної діяльності може здійснюватись за різними сценаріями і передбачати різні механізми управління. Ці відмінності відображаються у підходах до побудови інтеграційних утворень, які можуть передбачати об'єднання за корпоративною ознакою (розрізняють різні ринкові організаційні структури та об'єднання: корпорації, консорціуми, асоціації, концерни, холдинги, конгломерати, картелі, синдикати і т.п.) та за використанням ресурсного потенціалу (промислово-фінансові групи, транснаціональні корпорації, спільні підприємства тощо). Більшість вітчизняних об'єднань відносяться до холдингових структур, які найменше пристосовані до функціонування в умовах високої ринкової динаміки, оскільки холдинги оперують переважно фінансовою інформацією і втручаються в управління окремими структурними одиницями лише за погіршення їх здатності забезпечувати позитивні фінансові результати. Це реагування на погіршення конкурентоспроможності із значним запізненням, а глобальний економічний простір вимагає більшої гнучкості від крупних компаній.

В класичному розумінні, яке панує на пострадянському просторі, інтеграція базується на об'єднанні промислового та кредитно-фінансового секторів. І, залежно від ступеня контролю за капіталом компаній, розрізняють [273]:

- відкриту американську модель, де основою слугують власні фінансові ресурси учасників об'єднання, а запозичені займають невелику частку;

– закрито японсько-німецьку модель, яка передбачає залучення портфельних інвестицій за високих інвестиційних ризиків.

Проте такі інтеграційні процеси передусім орієнтовані на акціонерні товариства та горизонтальну інтеграцію, а сама інтеграція використовуються як інструмент контролю – жорсткіший (корпорація) або м'якший (холдинг). Основними причинами інтеграційних об'єднань слугують: узгодженість виробничої, фінансової та збутової політики, консолідація ресурсів, урядове та законодавче лобіювання. Учасники інтеграційного процесу отримують можливості [7; 105; 124; 262]:

- доступу до специфічних (унікальних) ресурсів партнерів;
- розширення географічних та операційних меж фінансово-господарської діяльності;
- підвищення конкурентного потенціалу та показників ефективності;
- створення додаткових бар'єрів для конкурентів, які не працюють в межах об'єднань.

Загальний і спрощений алгоритм обґрунтування доцільності способу (форми) інтеграції суб'єкта господарювання з іншими учасниками ринку подано на рис.1.5. Процесу інтеграції суб'єктів господарювання (злиття чи об'єднання певного типу) передує організаційно-аналітичний етап, де потрібно оцінити переваги та вади функціонування у новій організаційній формі. Безпосередньо аналізуються ринкові умови та оцінюється діяльність потенційних учасників, здійснюється їх відбір, визначаються критерії та схема фінансування й розподілу прибутку, мотиваційна та інфраструктурна складові, регулювання прав власності між учасниками тощо. Оскільки учасники інтеграції керуються суто економічними мотивами (отримання або збільшення прибутку, встановлення контролю за цінами, захоплення частки ринку, підвищення інвестиційної привабливості і т.п.), то їх реалізація супроводжується підвищенням конкурентоздатності (зменшенням витрат, впровадженням нових технологій, доступом до нових ринків збуту тощо),

отриманням переваг в довгостроковому періоді. Тому оцінку ефективності інтеграційного утворення можна здійснювати за допомогою порівняння витрат та результатів переважно на основі комерційного характеру. Разом з тим, процеси інтеграції супроводжуються також і соціальними (некомерційними) ефектами: створенням нових робочих місць, покращенням іміджу підприємства, зняттям соціальної напруги в колективі тощо.

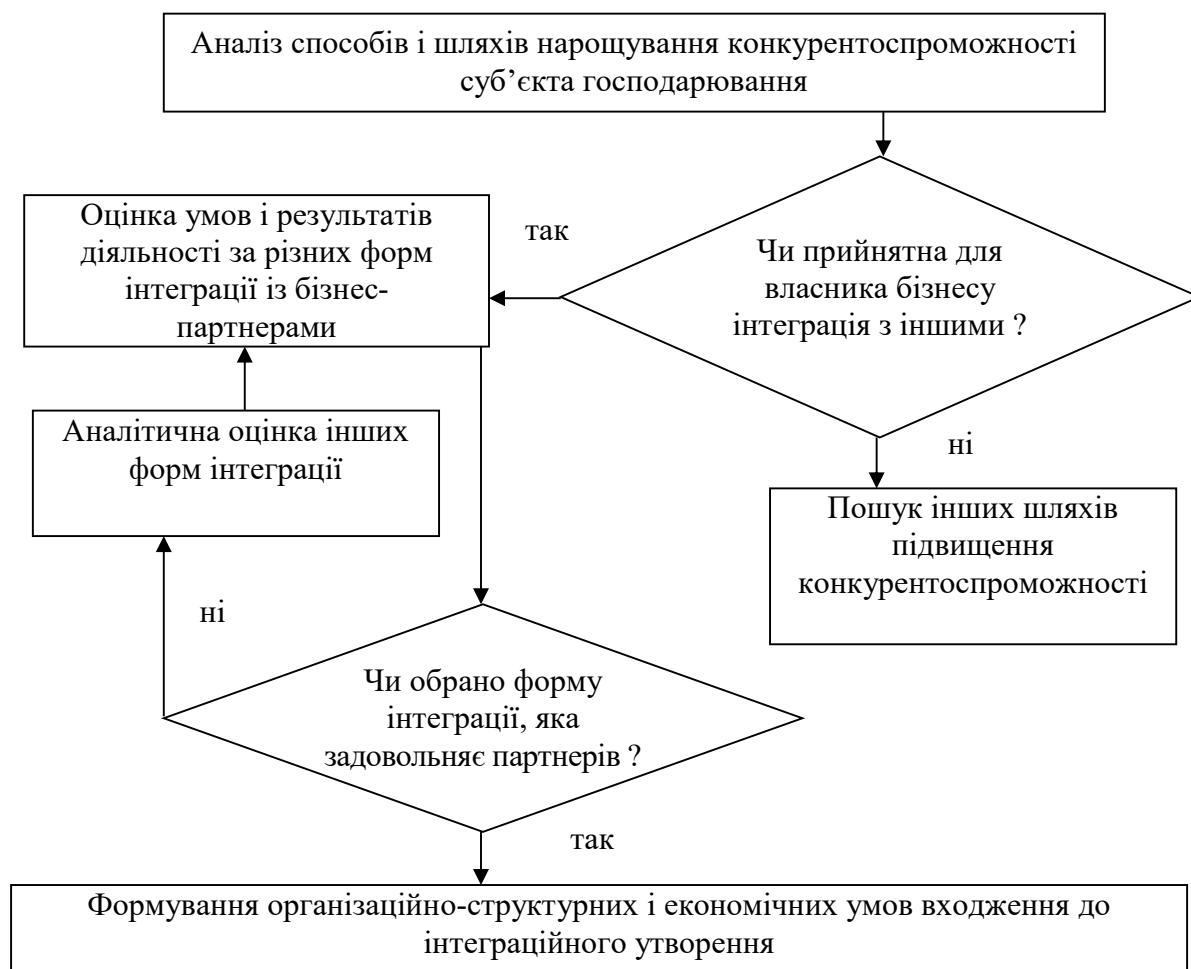


Рис. 1.5. Алгоритм обґрунтування доцільності способу (форми) інтеграції суб'єкта господарювання

Джерело: розробка автора

Економічні дослідження свідчать, що технологічні зміни ланцюжка створення цінності значно посилили інтеграційні процеси в агропромисловому секторі [421, с.81-95]. Зростання кількості зв'язків між учасниками таких ланцюжків «зверху до низу» у вигляді жорстких контрактних відносин на



поставки продукції негативно впливає на їх діяльність. Укладені контракти не дають змоги своєчасно відреагувати на зміну зовнішніх факторів, наприклад, таких як ринкові ціни.

Незважаючи на популярність організаційно-структурного розвитку корпоративного і підприємницького секторів національної економіки у формі різного роду відносно стабільних інтеграційних утворень, зростаюча динамічність середовища господарювання зумовила потребу бізнесу у зменшенні його інерційності. Нова економіка, основи якої закладаються в Україні, ставить нові завдання та принципи управління підприємствами. Відтак, тільки гнучкі та здатні до швидкої адаптації до мінливих умов зовнішнього оточення структури можуть успішно виживати в цих умовах. Це досягається розвитком мережевої взаємодії суб'єктів господарювання.

Об'єднання учасників бізнес-середовища здійснюється на основі мережевого підходу, який отримав значне поширення в світовій практиці підприємницької діяльності. Основною його ознакою в сучасній інтерпретації виступає галузева та територіальна інтеграція в поєднанні зі здатністю до змін в конфігурації мережі (заміна або приєднання елементів).

Сучасні підприємства для здобуття конкурентних переваг використовують не тільки внутрішні переваги (впровадження нових технологій, дешевих енергоносіїв та робочої сили), але й зовнішні – у вигляді побудови особливих взаємозв'язків з партнерами. В нових економічних умовах традиційні фактори (капітал, праця, матеріальні ресурси) втрачають свій визначальний вплив на бізнес, вони стають лише його обов'язковою умовою. На перший план виходить спроможність партнерів об'єднати свої зусилля для створення підприємницької мережі.

На думку М. Кастельса «...мережева економіка – це один із пунктів «нової економіки», вона є новою, ефективною формою організації виробництва, розподілу й управління» [264, с.8]. Вона забезпечує істотне збільшення темпів зростання продуктивності в США та в інших країнах, які застосовують нові

форми економічної організації. М. Кастельс підкреслює, що організація мереж має настільки ж важливе значення сьогодні, як процес вертикальної інтеграції виробництва в великих організаціях індустріальної епохи.

Протягом останнього часу великі корпорації децентралізували себе в мережі з напіваавтономних одиниць; малі та середні фірми формують бізнес-мережі задля створення критичної маси ресурсів для конкуренції на ринку, зберігаючи при цьому свою автономність та гнучкість. До того ж мережі з малих та середніх підприємств стають постачальниками та субпідрядниками різних великих корпорацій.

Як зауважує М. Кастельс, мережі дрібних і середніх підприємств, утворені навколо великих корпорацій, можуть брати участь у стратегічних партнерствах за різними проектами стосовно продукції, процесів, ринків, функцій, ресурсів. Як правило, кожен з таких проектів специфічний, а побудована навколо проекту мережа по його завершенні може утворювати інші мережі з іншим проектним задумом [264, с.8-9].

Таким чином, в певний момент часу будь-яка економічна діяльність забезпечується мережами навколо мереж, які в свою чергу побудовані навколо конкретних бізнес-проектів. Фірма продовжує залишатися юридичною особою та блоком для накопичення капіталу, але й одночасно операційним підрозділом бізнес мережі, яка є основою виконання проекту. До того ж, оскільки накопичення капіталу насправді відбувається на світовому фінансовому ринку, що є також мережею, то фірма виступає з'єднувальним вузлом між мережами виробництва, побудованими навколо бізнес-проектів та мереж накопичення, зорганізованими навколо глобальних фінансів [264, с.9].

Пошук можливостей полягає в тому, що суб'єкт бізнесу краще за інших розуміє конкретні можливості та, на відміну від інших, має кращий доступ до інформації про існування такої можливості. В мережах на цій стадії впливають фактори досвіду, знань та інформації.

Бізнес-мережі підвищують ймовірність використання можливостей за допомогою доступу до мережевої інформації та ресурсів. Емпіричні результати свідчать, що мережа з міцними зв'язками має вищу здатність до виживання порівняно із мережею з слабкими зв'язками [400].

Успіх бізнесу в мережі залежить від одержання інформації та ресурсів від інших учасників, отримання ресурсів, в свою чергу, залежить від взаємодії. Така позиція підтверджується науковими висновками американських економістів [253], згідно з якими нові фірми, які отримали значну підтримку за рахунок сильних міжорганізаційних зв'язків, показали вищі темпи зростання порівняно із тими, які менше підтримували сильні міжорганізаційні зв'язки.

Суб'єкти господарювання в процесі створення доданої вартості базуються на бізнес-процесах, кожен з яких потребує доступу до різноманітних ресурсів – капіталу, знань тощо. Незважаючи на те, що окремі підприємницькі одиниці володіють певним переліком ресурсів, в сучасному ринковому середовищі виникає необхідність їх доповнення мережевими, які збільшують можливості інноваційного розвитку тих учасників мережі, які самотужки не можуть отримати необхідні ресурси. Таким чином, мережева взаємодія може використовуватися підприємствами АПК для доступу до ресурсів, які мають важливе значення для створення інновацій і зростання доданої вартості у бізнес-процесах таких фірм. Центральне місце в таких процесах займає питання: «Як вибудувати взаємодію в мережі для покращення доступу до отримання та використання ресурсів?». Із збільшенням складності та тісноти зв'язків якість функціонування бізнес-мережі матиме важливе значення для її учасників, яким необхідно зосередитися на тих її аспектах, що максимізують додану вартість. Актори в мережі обмінюються інформацією та отримують ресурси, що дає їм змогу частково змінювати та контролювати бізнес-середовище [333].

Бізнес-мережі можуть стати основою для організації та ведення бізнесу. Малі підприємства за своєю природою схильні до участі в підприємницьких

мережах через високу потребу в інформації та ресурсах. Їх наявність для малих підприємств важлива з причини створення своєрідного буфера, яким вони можуть скористатися при несприятливих ринкових умовах, що підвищить їх шанси на виживання та прибуткову роботу, а також сприятиме динамічнішому розвитку та зростанню завдяки можливостям інвестування, переходу в розряд крупних фірм [364]. Для малих підприємств міжорганізаційні відносини носять більш фундаментальний характер порівняно з крупним бізнесом, оскільки за допомогою моделей мережевої взаємодії вони в змозі скорочувати витрати та отримувати додаткові ресурси, знання, капітал та покращити свою конкурентоспроможність та прибутковість.

Зауважимо, що деякі мережеві ресурси найбільш ефективно використовуються за наявності розширеного кола учасників із слабкими зв'язками; інші – варто використовувати за умови міцних зв'язків між учасниками. Таким чином, від типу ресурсу(ів), що використовуються в мережі, залежить характер взаємозв'язків між учасниками та побудований на їх основі тип мережі (статична, динамічна, перехресна). В такій ситуації для ініціатора мережі важливо визначити, які ресурси залучати в мережу та як оптимізувати на їх основі бізнес-процеси з метою створення доданої вартості та розвитку і контролювання діяльності учасників мережі. В процесі функціонування відбувається зміна пріоритетів мережі і, в залежності від цього, вона потребує зміни конфігурації, що зумовлює необхідність включення нових або виключення з неї деяких акторів [400].

Мережева взаємодія – це широка концепція, яка описує множину взаємовідносин між фірмами (двосторонніми або діадичними); у формі мереж (комбінації деяких систем або підсистем) і варіюються від неформальних відносин до формальних угод. Бізнес-мережі допомагають долати фінансові та інші обмеження окремих учасників, а мінімізація трансакційних та координаційних витрат слугує аргументом на їх користь порівняно з іншими організаційними формами бізнесу.

Відповідно до положень мережевої теорії [333], стратегія фірми залежить від можливостей, заснованих на відносинах в мережі, а не виключно від стратегічних рішень окремо взятого підприємства. Таким чином, стратегії підприємства вибудовуються за допомогою ділових зв'язків у мережі. Натомість, роль підприємства у мережі та наявність міцних ділових зв'язків з іншими її учасниками можуть суттєво впливати на його стратегічні рішення.

Отже, перспективною моделлю розвитку агропромислового комплексу повинна стати міжгалузева інтеграція підприємств за допомогою створення мережових бізнес-систем, які за своєю природою характеризуються гнучкістю та здатністю до адаптації відносно ринкового простору.

Різні види мереж можна класифікувати за: [273, с.20]:

- структурою – горизонтальні, вертикальні, мультиспрямовані;
- завданнями – можливостей для бізнесу, маркетингу, виробництва, НДДКР, постачальника послуг;
- режимом роботи – проектування, сервіс-провайдер, виробництво, оновлення, інновації;
- рівнем роботи – оперативний, тактичний, стратегічний;
- кількістю учасників: двосторонні, багатосторонні;
- композицією – відкрита/закрита, статична/динамічна;
- тривалістю – короткострокова або довгострокова співпраця;
- способами адміністрування і контролю – правовий договір, спільна бізнес-мережа, екосистеми.

Характер промислового виробництва та бізнесу з плином часу змінюється. Головна характеристика сучасного періоду полягає в необхідності підтримки та креативності застосування неформальних людських відносин, що формує нову парадигму, яка обов'язково враховує потреби та необхідність розвитку самої людини. Тобто, людина-працівник перетворюється із ресурсу (засобу за допомогою якого досягається виробничий результат) на партнера в розвитку бізнесу.

Проведені Кл. Ліблер та М. Феррі дослідження зі створення й функціонування мереж дали змогу виокремити групи мотивів побудови або входження до мережі – основні й додаткові [270, с.29].

До основних мотивів вони віднесли:

- розширення доступу до ключових для формування конкурентних переваг ресурсів. Учасники мережі мають кращі можливості отримання важливої інформації, знань, ресурсів і т. п.

- підвищення ефективності діяльності. За рахунок різноманітності діяльності учасників мережі та їх глибокої спеціалізації вони можуть скоротити операційні і трансакційні витрати діяльності, що забезпечує отримання порівняльних переваг у сфері витрат. У той же час, навчання та обмін передовими практиками дає змогу знаходити додаткові можливості розвитку бізнесу;

- мультиплікативний ефект, який утворюється в ефективній мережі завдяки рекомбінації ресурсів і процесів. Якщо учасник присутній в декількох різних мережах, то мультиплікативний ефект може принести йому користь на різних рівнях його діяльності;

- солідарність і підтримка, підвищення уваги до проблем учасника, що відбувається доволі часто.

Додатковими мотивами є:

- зниження ризику. Партнерство в мережі дозволяє знизити ризики, пов'язані з розвитком проектів через урізноманітнення навичок бізнес-діяльності, розширення контактів та досвіду, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень і швидкість адекватного реагування учасників на зміни середовища господарювання;

- зменшення ізольованості від світових трендів розвитку у релевантних сферах діяльності. Учасники мереж, навіть ті, що знаходяться далеко від ділових центрів, можуть використовувати ресурси та ідеї глобального середовища;

– підвищення рівня надійності у поведінці партнерів при здійсненні трансакцій. Оскільки багато типів мереж мають певну форму регулювання членства, то участь у мережі може свідчити про відповідність учасника певним критеріям, тобто підвищення прогнозованості та надійності його економічної поведінки.

Мережі промислових корпорацій складаються з соціальних і економічних суб'єктів, які об'єднані цінністю взаємних пропозицій і взаємодоповнення у формуванні конкурентних переваг у відповідній сфері діяльності. Через налагоджені зв'язки інформація, яку має кожен учасник, поширюється по мережі через загальні стандарти та протоколи. Завдяки цьому учасники мережі можуть отримати нові ресурси, нові бізнес-можливості й інші переваги, які вони не можуть мати, діючи як окрема ринкова одиниця.

Фінські науковці, які займаються дослідженням бізнес-мереж корпорацій для сприяння функціонування малих і середніх підприємств визначено, що відносини між партнерами у мережі можуть бути сформовані в наступних формах [273, с.20]:

– оперативне партнерство – охоплює лише управління «механічною» співпрацею, наприклад, субконтракти, де сторони пов'язані досить вільно і співпраця зазвичай носить короткочасний характер; проте за цих умов субконтрактори зацікавлені у вдосконаленні своєї основної компетенції – для подальшого продовження співпраці;

– тактичне партнерство, інтеграція ноу-хау для досягнення тактичних цілей – цей вид партнерства забезпечує більш відкрите середовище для потенційного розвитку взаємовідносин; передбачає інтерактивне спілкування при розробленні спільних рішень, формування практичного інструментарію для реалізації проекту;

– стратегічне партнерство – побудоване на основі взаємної довіри й інтеграції ноу-хау для реалізації стратегічних цілей; передбачає розвиток спільних знань, нарощування капіталу та отримання стратегічних вигод; склад

учасників мережі обґрунтовано за критеріями взаємопов'язаних ресурсів, взаємодоповнюваною діяльністю та спільним баченням мети партнерства.

Розглядаючи створення мереж як новий еволюційний етап в організації та управлінні підприємствами необхідно зазначити, що підприємства – учасники мережі проходять відбір, тобто конкурують між собою. Така конкуренція має специфічний характер, оскільки підприємства можуть змагатись між собою за місце в мережі, а потім мережа як єдине ціле конкурує на ринку з іншими суб'єктами господарювання. І конкуренція між окремими мережевими виробничими системами може розгортатись в одному або суміжних ринкових сегментах. Як наслідок, відбувається еволюційний відбір виробничих систем, при якому деякі з них зникають з ринку або поглинаються більш конкурентоздатними. Проте, конкуренція між підприємницькими мережами напряду залежить від конкуренції між конкретними організаційними формами [85]. Відповідно, «вижити» в боротьбі можуть ті мережі, які постійно вдосконалюють свою організаційну структуру, тобто систематично та послідовно здійснюють організаційні нововведення. Це забезпечує конкурентні переваги бізнес-моделі, яку беруть за основу при створенні мережі.

Створення бізнес-мережі передбачає наявність ключових компонентів її формування: місії, цілей, ресурсів. Вважаємо, що основними етапами формування мережі мають бути:

1. Діагностика умов формування мережевої структури:

- аналіз зовнішнього оточення та ринку з метою пошуку учасників мережі;
- інформування потенційних учасників мережі про її створення, мотивація та узгодження інтересів;
- аналіз ресурсів учасників (фінансових, матеріальних, технологічних, іміджевих тощо);
- оцінка можливостей, загроз та перспектив створення й існування мережі на основі аналізу її потенційних учасників.



## 2. Розробка механізму створення мережевої структури:

- визначення зацікавлених та відібраних на основі певних критеріїв учасників мережі;
- визначення принципів, правил та умов функціонування мережі;
- розробка правил взаємодії та підпорядкованості учасників;
- розробка системи управління мережею та визначення її кадрового складу.

## 3. Процес формування мережевої структури:

- визначення моделі управління мережею;
- визначення масштабів спільної діяльності;
- розробка плану реалізації стратегії функціонування мережі.

## 4. Оцінка та контроль за функціонуванням і розвитком мережі:

- оцінка діяльності мережі відповідно до визначених критеріїв та результатів;
- коригування умов функціонування мережі на основі оцінки внеску кожного її учасника;
- коригування умов діяльності мережі, складу учасників відповідно до результатів діяльності та впливу зовнішнього середовища.

Отже, інтеграційні процеси як складові сталого розвитку суб'єктів господарювання мають бути усебічно обґрунтовані, в тому числі – з урахуванням розвитку ринкових можливостей кожного із учасників і нарощування потенціалу конкурентоспроможності аграрного і промислового секторів національної економіки.

Міжфірмова інтеграція здійснюється на основі вертикальної та горизонтальної взаємодії суб'єктів господарювання, визначеною їх симбіозною залежністю сформованою на принципах синергізму. За основу створення мережевих структур можуть братися або бізнес-процеси, які спрямовані «на результат» шляхом опрацювання набору систематичних функцій, або проекти, які створюються в сприятливих ринкових умовах та носять короткостроковий

характер. Складність побудови раціональної моделі міжфірмових зв'язків вимагає особливої взаємодії учасників, яка б водночас дозволяла уникати конфлікту інтересів та реагувати на зміни навколишнього середовища.

В економічних дослідженнях виявлені специфічні характеристики мережевих структур [8; 32]. Серед особливостей можна відзначити можливості інтеграції за галузевою та територіальною ознаками, їх комбінацією та раціональним використанням потенціалу спільно створеної інфраструктури. В зв'язку із можливостями заміни або приєднання нових учасників мережевим структурам властива структурна рухливість, а також додаткові можливості об'єднання своїх зусиль та переваг для підприємств малого, середнього та крупного бізнесу.

Досить часто в економічній літературі ототожнюються поняття «підприємницькі мережі», «розподільчі мережі» та «кластери» [8, с. 101-107; 30; 224]. Проте, між ними є суттєві і принципові відмінності. Так, розподільчі мережі, подібно до підприємницьких, також є формою господарських відносин. Проте в їх основі лежить адміністративний механізм, заснований на переплетінні прав власності бізнес-суб'єктів, а не на їх самостійності. Розподільчі мережі виступають основою побудови торговельних мереж. Дефініції «підприємницька мережа» та «кластер» близькі за своїм змістом, оскільки об'єднуються поняттям «міжфірмові мережі». «Кластер» формується на основі формальних контрактів, укладених для попередження опортуністичної поведінки учасників на довгострокову перспективу. Він насичується переважно горизонтальними зв'язками, тоді як «підприємницька мережа» може будуватися на неформальному об'єднанні підприємств на основі вертикально-горизонтальних зв'язків з довгостроковим або короткостроковим характером економічної співпраці. І саме така мережа може бути гнучкою – за складом учасників і їх місцем у процесах створення споживчої цінності – бізнес-процесах. Зважаючи на те, що агропромисловому секторі національної економіки функціонують різні за розмірами і видами діяльності суб'єкти

господарювання, їх об'єднання більше підпадає під визначення не підприємницькі мережі, а бізнес-мережі.

З урахуванням завдань даного дослідження та з метою формування єдиного термінологічного апарату пропонується визначення *бізнес-мережі* як гнучкої організаційно-структурної форми господарювання суб'єктів економічної діяльності, що об'єдналися для ефективного використання ресурсів та специфічних переваг кожного з метою отримання додатково акумульованих можливостей для спільної реалізації проектів розвитку і підвищення ефективності бізнесу.

В економічній літературі [8; 12; 20; 32; 224] називають різні причини створення підприємницьких мереж, які релевантно можна співвіднести і до визначення бізнес-мережі. Їх узагальнення дало змогу до виділити дві групи факторів – зовнішні (спонукальні) і внутрішні (привабливості). До факторів зовнішнього середовища доцільно віднести:

- зниження торговельних бар'єрів між країнами;
- розвиток інформаційних та комунікаційних технологій, зростання значення та вартості НДКР;
- підвищення вимог споживачів до індивідуалізації продукції;
- розвиток електронної торгівлі;
- зацікавленість держави.

Факторами привабливості взаємодії всередині мережі є:

- підвищення ефективності використання активів;
- підвищення якості продукту (послуги);
- розширення існуючого сегменту або вихід на нові ринки;
- впровадження інновацій, що дає додаткову гнучкість;
- прагнення фірм отримати доступ до ресурсів, які контролюються іншими учасниками ринку;
- доступ до додаткових інформаційних джерел;
- проактивна поведінка у роботі зі споживачами;

- прагнення до зниження собівартості продукції;
- скорочення трансакційних витрат;
- зниження ризику ведення бізнесу;
- необхідність підвищення ефективності управління рухом товарів, послуг та інформації в каналах розподілу.

Отже, з одного боку, ключова особливість створення мережі полягає у можливостях виживання та посилення позицій на обраному для діяльності ринковому сегменті, а з іншого – відкриває можливість проникнення на нові ринки збуту.

Процес створення мережі передбачає чіткий розподіл ролей учасників в рамках всього процесу, незалежно від виду економічної діяльності (виробництво товарів, надання послуг або виконання робіт). Зацікавленість у результатах роботи та розподіл ролей учасників мережі дає змогу уникнути дублювання як в організації управлінського персоналу, так і використанні виробничих потужностей. Це фіксується у відповідних міжфірмових угодах. Вони визначають узгоджену політику їх учасників за тими напрямками діяльності, які об'єднують мережу в єдине ціле з метою підвищення загальної конкурентоспроможності. Серед умов виникнення мереж науковці виділяють три основні [8; 12; 224]:

- наявність двох або більше автономних підприємств (організацій), які маючи можливість взаємодії, переслідують певну вигоду;
- юридичне оформлення мережі з метою надання їй діяльності характеру прозорості, що пов'язано із недоцільністю поділу угод всередині мережі, довгостроковістю інвестицій учасників та нечітким розмежуванням права власності на вироблену продукцію чи надані послуги;
- синхронізація зусиль учасників мережі для уникнення збоїв в її роботі та функціональності.

Вважаємо, що основою класифікації підприємницьких мереж має слугувати характеристика мінливості складу учасників, тобто динамічності.

Р. Майлз та С. Сноу здійснили першу раціональну класифікацію мережевих структур, яка виділяє мережі [113]:

– внутрішні, що не передбачають значного виведення діяльності за межі фірми, проте залучають сили ринкового механізму для регулювання взаємодії між учасниками економічної взаємодії;

– статичні (стабільні) – за постійного складу учасників;

– динамічні – склад учасників мережі постійно оновлюється.

Оскільки предметом нашого наукового інтересу є міжфірмові відносини, то вважаємо доцільним виключити із переліку внутрішні мережі та в подальшому дослідити основні характеристики статистичних та динамічних мереж (табл.1.4).

*Таблиця 1.4*

#### **Основні характеристики статичних та динамічних бізнес-мереж**

| Характеристика мережі       | Статичні мережі                                                                                                                                          | Динамічні мережі                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Основа функціонування       | Визначається ринковою ціною, за якою учасники змушені реалізовувати свою продукцію всередині мережі. Мережа будується на довгострокову перспективу.      | Реалізація єдиного проекту, найчастіше з різними напрямками діяльності та системами ціноутворення учасників. Реалізуючи проект, кожен його учасник створює умови життєдіяльності для компаньйонів. Ключовий аспект – створення інфраструктури, вартість якої значно вища вкладень. |
| Очікування учасників мережі | Мережа виконуватиме визначені загальні функції, переважно пов'язані із забезпеченням стійкості виробничого ланцюжка та системи збуту продукції           | Ефективний розподіл ресурсів визначає взаємовигідне партнерство, яке в свою чергу, служить фундаментом для появи нових ідей і, як наслідок, створення синергетичного ефекту в роботі компанії через її конкурентні переваги над сторонніми організаціями.                          |
| Переваги                    | Надійність постачальників або дистриб'юторів та тісний взаємозв'язок партнерів на базі спільного календарного планування та узгоджених стандартів якості | Кожен учасник мережі використовує свій унікальний досвід. Якщо «головна» фірма мережі зможе швидко відшукувати та розподіляти ресурси, то така структура здатна максимально швидко реагувати на зовнішні зміни                                                                     |
| Недоліки                    | Взаємна залежність учасників та часткова втрата гнучкості                                                                                                | Динамічні мережі схильні до ризиків, які пов'язані з різним рівнем якості продукції (послуг, робіт) учасників мережі та несанкціонованим використанням інтелектуальної власності у вигляді знань та технологій; додаткові витрати пов'язані з пошуком партнерів замість вибулих    |

Джерело: складено автором

Аналіз основних характеристик свідчить, що основними елементами теорії мереж виступають суб'єкти ринку. Стратегічною метою діяльності підприємницької мережі є збільшення вартості підприємств-учасників, що найчастіше досягається за рахунок збільшення масштабу її діяльності. При цьому, існує дві можливі альтернативи.

Перша з них передбачає додаткове використання можливостей наявних учасників (потужностей, продуктивності), тобто використання постійної структури учасників; вона характеризується як статична мережа. Вхідження до такої мережі дає можливість малому та середньому бізнесу зберегти власну відокремленість та досягати власних цілей при побудові структури взаємозв'язків та колективних цінностей для досягнення загальних цілей мережевої структури.

Друга альтернатива передбачає приєднання інших учасників з розширенням статичної мережі на довгострокову перспективу або ж приєднання учасників для виконання одного проекту – створення динамічної мережі. Мережевий підхід забезпечує інтеграцію досвіду, знань, технологій, організаційно-економічних можливостей та прагнення учасників до інноваційного зростання, а відтак надасть можливість успішнішого досягнення власних цілей, ніж за індивідуальної діяльності. Іншими словами, кінцевий результат сумарної взаємодії учасників мережі має значно перевищувати значення його складових. Нова якість міжфірмової взаємодії виникає на основі скоординованих дій та добровільних угод учасників.

Принципами роботи динамічних підприємницьких мереж виступає юридична самостійність та вибудовування структурних взаємозв'язків між малими і великими підприємницькими структурами. Їх об'єднує спільна мета, раціональність у вибудовуванні взаємозв'язків всередині мережі, а також регламентація рівнів галузевої та регіональної взаємодії малих, середніх і великих підприємств.

Динамічна мережа відрізняється від статичної наявністю фірми з унікальною спроможністю – віднайти та поєднати активи, які належать різним компаніям для ефективного виконання проекту з мінімумом витрат ресурсів. До головних переваг динамічних підприємницьких мереж відносять спеціалізацію та гнучкість.

Практика показує, що неоднозначним виглядає вибір власником бізнесу динамічної або статичної мережі, оскільки кожна із них має переваги мережевої взаємодії в залежності від тих або інших інституційних умов. За умов стійкого, стабільного середовища господарювання перевагу будуть мати ієрархічні, лінійно-функціональні структури. В іншому разі, за нестабільного, невизначеного та мінливого середовища доцільне створення мереж. Управління мережами вимагає максимального використання переваг мережевого підходу, проте всі учасники мережі мають коригувати свою конкурентну поведінку у відповідності з конкурентною поведінкою всієї мережі.

Статичні мережі застосовують в зрілих галузях, які потребують значних капітальних інвестицій, а також в умовах, коли підприємствам важко знайти нових постачальників та важливо забезпечити зацікавленість всіх підрозділів в результатах своєї роботи. Організація таких мереж дозволяє досягти гнучкості у матеріаломістких і високотехнологічних галузях. Застосування динамічних мереж доцільне в низькотехнологічних галузях з характером коротких циклів розробки продуктів та в окремих високотехнологічних галузях (електроніка й біотехнологія) [12; 113].

Кожна бізнес-одиниця при входженні в підприємницьку мережу розкриває свій економічний потенціал, що дає поштовх до появи нових управлінських ідей та рішень, які, об'єднуючи всі ресурси учасників, забезпечують отримання синергетичного ефекту. При цьому об'єднання в мережу дає можливість її учасникам переслідувати власні, часто не пов'язані між собою цілі, які, проте, можуть стати досяжними завдяки мережевій взаємодії [230].

Підвищення конкурентоспроможності бізнес-одиниці за рахунок входження до мережі можливе лише при збереженні її самостійності, за інших умов існує висока ймовірність ігнорування інтересів підприємства на користь інших учасників. Також перевагами на користь входження до мережі підприємства є наявність в нього проблем, які найефективніше можна вирішити лише за допомогою партнерів по мережі – за наявності ефективного механізму мережевої взаємодії.

Зазначимо, що використання того чи іншого механізму управління мережевою взаємодією залежить від характеру інтеграції окремих учасників в мережі. Механізм функціонування бізнес-мережі визначається концепцією та характеризується послідовністю дій. В свою чергу, концепція бізнес- мережі передбачає збалансованість всіх її основних елементів. Конфігурація розвитку, ресурси, інструменти та критерії визначаються цілями та завданнями мережі, а також самою компанією та її зв'язками між структурними підрозділами. У свою чергу залучені ресурси бізнес-одиниці повинні за якістю, кількістю та змістом відповідати обраному інструментарію і конфігурації розвитку мережі. До того ж, інструменти і конфігурація мережі також мають відповідати один одному.

Все це питання, які важливі для ефективного управління мережевою взаємодією і на сьогодні ще не мають свого вирішення. Їх вирішення потребує належного науково-методологічного обґрунтування, яке б дало змогу об'єктивно оцінювати ефективність спільної діяльності та внесок кожного учасника у досягнення спільних результатів.

## **Висновки до розділу 1**

1. Характер та стрімка динаміка процесів, що відбуваються у світовому економічному просторі вимагають суттєвих змін в управлінні економічними системами, підвищення їх гнучкості – як на мікро-, так і на мезо- і макрорівні. Глобалізація і євроінтеграційні процеси зумовили появу нових



викликів перед вітчизняними суб'єктами господарювання в кожній сфері діяльності. З усією гостротою постала проблема пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності – як окремих виробників товарів, так і національної економіки в цілому. Ці виклики набули конкретних обрисів і у сфері агропромислового виробництва. Продукція АПК є на сьогодні однією із найбільш затребуваних на світовому ринку, однак здебільшого поступає на цей ринок у вигляді сировини. Для вітчизняної економіки важливо збільшити ступінь перероблення сільськогосподарської продукції, розвиваючи експортні можливості агропромислових виробників у бік зростання частки продукції, що надходить для безпосереднього споживання населенням. Це підвищуватиме не тільки конкурентоспроможність і експортні можливості національної економіки, а й формуватиме умови для вирішення завдань соціального характеру.

2. На основі аналізу сучасних концепцій формування конкурентних переваг зроблено висновок, що в умовах глобалізації конкурентоспроможність економічних систем суттєво залежить від розвитку міжгалузевих інтеграційних процесів, які можуть здійснюватися у формі мережевої взаємодії статичного або динамічного характеру. Це дасть змогу розширювати ресурсні й ринкові можливості споріднених галузей (зокрема, сільськогосподарського виробництва і харчової промисловості) щодо розширення асортименту продукції кінцевого споживання розвитку, агротехнологій, виходу на нові ринки, тим самим збільшуючи потенціал кількісного зростання і якісного розвитку національної економіки в цілому. Однак розвиток гнучких форм мережевої взаємодії потребує глибоких змін в організаційних структурах та принципах управління бізнесом в АПК, розвитку нових організаційних моделей бізнесу.

3. Порівнюючи характеристики ринкової взаємодії суб'єктів господарювання і стабільних ієрархічних підприємницьких структур визначено структурні особливості мережевих структур як гнучких організаційних утворень. Це дало підстави розглядати бізнес-мережі як гібридну організаційну

структуру. Визначено умови, за яких суб'єкти господарювання мають вигоду від зміни суто ринкових відносини на відносини у процесі мережевої взаємодії. Виділено фактори побудови мережі, які дають змогу зменшити вплив невизначеності на вибір бізнес-партнера та підвищити стійкість бізнес-системи.

4. За результатами досліджень генезису наукового знання щодо природи фірми і розвитку її як мережі контрактів, а також використовуючи науково-методичні підходи теорії цінності визначено принципи мережевої взаємодії і сформовано концептуальну основу розвитку агропромислового комплексу в умовах глобалізації. Вона передбачає створення організаційно-економічних умов для пошуку і реалізації нових ринкових можливостей суб'єктів господарювання через комбінування та рекомбінування ресурсів у бізнес-мережах. Бізнес-мережу визначено як гнучку організаційно-структурну форму господарювання суб'єктів економічної діяльності, що об'єдналися для ефективного використання ресурсів та специфічних переваг кожного з метою отримання додатково акумульованих можливостей для спільної реалізації проектів розвитку і підвищення ефективності бізнесу.

5. Узагальнено наукові погляди на мотиви й умови формування й розвитку мереж, виділено їх ключові елементи, на основі чого визначено основні відмінності статичних і динамічних бізнес-мереж. Акцентовано на тому, що в основі побудови і трансформації бізнес-мережі лежать критерії максимізації доданої вартості в ланцюжках створення цінності та збалансованість структурних складових.

6. Підкреслено, що зростання ролі мережевої взаємодії в розвитку бізнесу потребує більш глибокого та детального дослідження умов, причин та наслідків входження до них самостійних бізнес-одиниць, а також визначення показників оцінки їх функціонування.

Подані у даному розділі результати опубліковано у [67; 70; 84; 86; 98; 325; 96; 78] у списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-СИСТЕМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ НА ОСНОВІ МЕРЕЖЕВОЇ ВЗАЄМОДІЇ

#### 2.1. Методологічні особливості формування бізнес-мереж: відмінність від ринку та ієрархії

Сучасні умови господарювання потребують створення нових економічних зв'язків між підприємствами у вигляді структур, рівновіддалених від ринку та ієрархії. Підприємницькі мережі все частіше переймають на себе значну частину видів діяльності, що традиційно перебували в межах фірми, вони достатньо гнучкі, щоб реагувати на зміни ринку та водночас мають достатній запас міцності для того, щоб взяти на себе спільні проекти. Сьогодні такі структури розглядаються в якості позитивних каталізаторів прискорення ринкових перетворень та конкурентних переваг як на рівні окремих підприємств, так і на рівні країн та регіонів, що породжує необхідність дослідження природи формування їх структури.

Формування економічної взаємодії на основі «агент – мережа» має базуватися на засадах самомотивації зацікавлених сторін, що входять до такого утворення. Проте будь-який учасник, всупереч передбачуваний раціональній поведінці, може для поліпшення своїх власних позицій вдатися до опортунізму. Для мінімізації таких дій основою співробітництва в мережі повинно слугувати створення доданої вартості, яка б перевищувала суму доходів сукупності агентів при їх відособленій діяльності.

Підкреслимо, що формування структури мережі базується на змінних факторах, таких як ризик, асиметрія інформації, трансакційні витрати та комплементарні активи. Управління цими змінними дасть можливість

вибудувати систему мотивації мережі, яка забезпечить стимули та механізми створення додаткового доходу, заснованого на відкритості, повноті та правдивості інформації учасників. Тому економіка підприємницької мережі має розглядатися з урахуванням:

- ризику та асиметрії інформації;
- боротьби між власними (егоїстичними) та загальними (мережевими) інтересами, яка проявляється в так званих командних іграх;
- механізмів проектування мережі;
- можливостей вертикальної інтеграції в економії трансакційних витрат;
- наявних ресурсах та механізмах власності;
- створенні вартості та її розподілу.

Інструментами дослідження перерахованих факторів та ідентифікації бізнес-мереж виступають знані серед науковців-економістів теорії: теорія принципал-агента, теорія ігор, теорія контрактів, теорія корисності, теорія трансакційних витрат, принципи цінової дискримінації тощо. Розглянемо їх послідовно.

А. Ризик та асиметрія інформації. Вплив цих факторів на процеси формування та функціонування бізнес-мереж доцільно досліджувати на основі праць К. Ейзенхарда та Р. Раднера, які підкреслюють, що моделювання відносин «принципал-агента» базується на теорії ризику, асиметричності інформації та стимулах [303; 385]. В основі побудови відносин принципала з агентом виступає дилема – за яких умов контракту виконавець (агент) може якісно виконати роботу від імені власника або керівника проекту (принципала) [303; 318]. В. Міловідов, продовжуючи в цьому напрямі дослідження, стверджує, що контракти за ознакою мотивації можна розділити на поведінкові та доходні [126]. В поведінкових контрактах фіксується організація відносин принципала з агентом (вимоги до обміну інформацією та складання звітності, відповідальності та підпорядкованості), в доходних контрактах – матеріальні стимули (механізм виплати комісійних, перерозподіл прав власності та інші

ринкові стимули). Укладання контрактів між економічними суб'єктами здійснюється з метою врегулювання протиріч інтересів, обумовлених економічним середовищем.

Розглядаючи з цих позицій склад бізнес-мережі, варто вказати на один із суттєвих недоліків, які можуть виникнути за недостатньо продуманих умов співпраці – входження у мережу схильного до опортунізму агента. Він, за обмеженого доступу до інформації інших учасників (асиметричність інформації), може відображати на свою користь стан якості виконання проекту. тим самим забезпечувати для себе більш сприятливі умови [316]. Для попередження проявів опортунізму в управлінні мережею необхідно нести додаткові витрати: на страхування агентів, втрати конфіденційної економічної інформації, витрати моніторингу на підбір агентів та контроль за їх діяльністю. Такі витрати є особливо значними за жорстких централізованих інтеграційних утворень у яких рівень викривлення інформації зростає при переході на наступний рівень управління.

Таким чином, викривлення внутрішньої інформації при узгодженні прав власності на ресурси, у жорстких інтеграційних структурах стає першопричиною появи мереж. Вірогідно, більш вигідно «продати проект» господарюючому суб'єкту, який володіє певними знаннями, коли результат виконання формується його власним середовищем. Проте, під час виконання своїх обов'язків в агента можуть виникати труднощі, пов'язані з виконанням завдань; з метою підвищення компенсації він буде використовувати асиметрію інформації на свою користь, спотворюючи інформацію про зусилля та проблеми [303].

Асиметрія інформації зумовлює й інші ризики, пов'язані з прийняттям рішень в умовах невизначеності. Діяльність принципала та агента супроводжується комерційним (дезорієнтація в ринковому просторі), технологічним (невчасність інвестування в технологію), концептуальним (невідповідність обраної концепції перспективам розвитку ринку) ризиками

[388; 389]. Бізнес-мережі, завдяки зменшенню невизначеності, мінімізують більшість видів ризику (комерційний, технологічний, концептуальний) шляхом можливостей вибору, спеціалізації ресурсів та їх розподілу між учасниками.

В той же час, як зазначає Ц. Ярілло, однією з позитивних характеристик мережі виступає розподіл ризиків між продавцем та постачальником [330]. В мережах ризик розподіляється між партнерами, що приваблює партнерів, менше схильних до нього, оскільки «багатші» учасники приймають на себе більшу його частку. Така система дає можливість забезпечувати функцію спільного контролю, яка є одним з визначальних елементів бізнес-мереж.

Зростання конкуренції та вимоги до швидкості прийняття управлінських рішень поряд із збільшенням обсягів інформаційних потоків виступають слабкими місцями централізованих структур, що особливо відчутно при потребі оволодіння особливими знаннями в часовому просторі (і на це вказує, зокрема, М. Пйор) [378]. Навпаки, в підприємницьких мережах створюються кращі умови для використання неорганізованих або конкретних знань, що сприяє розподілу прийняття рішень в їх межах [365].

Побудова підприємницьких мереж спрямована на створення нових можливостей через управління стимулами та забезпечується мережевим партнерством. Проте, зростає ймовірність формування підґрунтя для конфліктів внаслідок взаємозалежності – коли порушуються знайдені компроміси між інтересами учасників [10].

Б. Командні ігри. Боротьба між власними та мережевими інтересами може здійснюватися за допомогою використання теорії ігор. У функціонуванні мереж виникають труднощі зі створенням коаліцій та прогнозуванням поведінки агентів, формуванням їх стратегій при наявності декількох етапів конкурсного відбору партнерів. Ідеальний варіант полягає в пошуку перерозподілу виграшів між учасниками мережі, який би домінував над всіма іншими можливими. Його відображає пошук С-ядра Л. Шеплі, заснованого на пошуку оптимальності кооперативної теорії ігор [289]. Пошук оптимального

варіанту вказує на те, що найкращі результати належать учасникам, які приймають участь в розподілі С-ядра. Проте, відсутність простих алгоритмів перевірки та множинність поділу С-ядра ускладнюють застосування принципу оптимальності на практиці. Також існує ситуація, коли ядро взагалі відсутнє, що свідчить про можливість трансформації мережі на основі перегрупування учасників в «коаліції». Таким чином, участь в проекті або розподіл доходу можливі лише за ефективних переговорів між учасниками в кожному конкретному випадку.

В більшості випадків в мережах, як фізичні особи, так і фірми прагнуть здобути для себе репутацію добросовісного учасника, яка надасть їм право участі в майбутніх правочинах (угодах). Відносини, засновані на повторних операціях, переходять в розряд симбіотичних та надійних [9, с.86]. Буде справедливо припустити, що кожен з потенційних партнерів утримуватиметься від використання вразливості «один одного». Підприємницькі мережі виставляють та пропагують свої найкращі ресурси з метою залучення майбутніх партнерів, а з іншого боку спроможність учасників створювати альянси на основі взаємовигоди значно піднімає їх репутацію як бажаного партнера [423].

За низької концентрації виробництва мережі можуть сприяти кооперації та відповідності вимог на високому рівні, при фірмовому колективному контролі над виробництвом ті ж самі сили прагнуть до змови [226]. При цьому, фірмам також потрібно підтримувати свою основну компетенцію, щоб залишатися привабливими партнерам.

Зміни в смаках та технологіях на ринку потребують відповідних змін у структурі навичок і критичних активів. І керівництво мережі може за цих умов здійснювати пошук партнера в іншому місці [109]. Справді, багато фірм, використовуючи аутсорсинг як частину свого ланцюжка вартості, шукають в своїх «пустотах» основні компетенції та пізніше можуть відмовитися від послуг партнерів [109; 116].

Партнерство в мережі базується на синергії; шляхом об'єднання ресурсів її учасники (колабораціоністи) можуть отримати більше, ніж вони б могли отримати від самотійної підприємницької діяльності [316]. Співпраця можлива за умови формування додаткової вартості від участі кожної з сторін, наприклад, в періоди зростання ринку. Застосування теорії ігор в мережі, зокрема «дилеми ув'язненого», може на деякий короткий час вирішити проблему, оскільки існуватиме додаткова вигода в обміні [302]. Однак, якщо ринок змінює свої межі, то партнери перетворюються на конкурентів. Інтерес до підвищення взаємної вигоди втрачається, конкуренти претендують на більшу частку в розподілі спільних спільних активів, створених в мережі.

Погоджуємося з думкою І. Федотової в тому, що створення міжфірмових мереж за допомогою квазіінтеграції (об'єднання економічних суб'єктів на основі розвитку між ними довгострокових зв'язків за відсутності юридично оформленого трансферу прав власності) формує достатню для продовження співпраці внутрішньомережеву систему норм та правил, які служать для врегулювання конфліктів [220]. Сформовані таким чином «норми-обмеження» змушують кожного із учасників враховувати інтереси партнерів по мережі та забезпечувати її стабільність та керованість.

В. Побудова механізму. Одним із можливих варіантів вирішення проблеми розподілу суспільних товарів може бути застосування механізму, який лежить в основі аукціону Вікрі-Кларка-Гровса. Він передбачає такий тип контракту, у якому оптимальною стратегією для кожного із учасників буде надання правдивої інформації відносно інших агентів (Цит. за [60]). Тобто, в основі цього механізму лежить твердження, що ефективний розподіл можливий винятково за достатності релевантної інформації. Ефективна побудова інститутів, нових правил та механізмів примусу неможлива без аналізу людської поведінки в їх контексті. Отже, імплементація економічних механізмів включає концепції, які виникають в результаті дослідження інституційної будови системи та функціонування соціальних правил. Відтак,



для оцінки можливої ефективності інститутів, в тому числі і підприємницьких мереж, необхідно не тільки враховувати фактор асиметрії інформації та її вартості, але й можливість імплементації нових інститутів.

Лауреат Нобелівської премії з економіки Л. Гурвіц поняття «імплементації» в контексті економічного інституту вважає більш широким, ніж поняття «примусу», оскільки воно забезпечує виконання та дотримання передбачених інститутом правил і базується не тільки на засобах примусу, але й на забезпеченні акторів інформацією, необхідними стимулами та механізмами реалізації стратегій [60]. Проблема полягає в тому, що організаційне забезпечення імплементації нових інститутів потребує певного бюджету, який не може бути чітко збалансованим в часовому і просторовому розрізі. На даному аспекті загострюють свою увагу Р. Еклс і Д. Крейн «хоча доходи змінюються, проте недостатньо досягнути просто показників рентабельності, за виключенням їх достатності на агрегованому рівні» [302, с. 187].

Г.Вертикальна інтеграція та трансакційні витрати в економіці. Економіка трансакційних витрат встановлює межі фірми в точці, де граничні витрати економії від забезпечення операцій всередині фірми дорівнюють граничним витратам від помилок ринкових трансакцій [318]. Угоди за межами фірми продукують пов'язані з обміном ресурсів додаткові витрати, збільшуючи кількість етапів торгів і тим самим знижуючи їх ефективність. За О. Вільямсоном даний процес «супроводжується значним торгом учасників обміну ресурсами» [427, с. 28]. Вирішення таких проблем в ієрархічних структурах відбувається за допомогою вертикальної інтеграції та права власності на активи, які вони використовують. Мережі, як правило, вирішують їх включенням не одного, а багатьох ко-спеціалізованих виробництв (у яких спеціалізація є суміжною для виконання усього обсягу операцій над створенням суспільного блага) на конкурсних засадах з метою вирівнювання стимулів для учасників.

Вважається, що контроль обміну майже завжди супроводжується неефективністю вкладень та призводить до додаткових витрат на управління структурами [312]. Проте, в деяких випадках агент не може бути відокремлений від активу, оскільки він є обов'язковою умовою його ефективного функціонування. Отже, якщо поєднання активів створює значну цінність, то доцільніше залучення агентів-власників за мережевою схемою, ніж включення їх до ієрархії або забезпечення контролю за їх активами.

З іншого боку, ринки більш гнучкі, ніж ієрархії, проте їм не вистачає механізмів координації. Зі стратегічної точки зору, ринок, представлений у вигляді мережі, завдяки підвищенню гнучкості та «скануванню» зовнішнього середовища ефективніший ієрархії, оскільки його учасники для збереження свого місця у мережі, активніше вдаватимуться до нововведень у відповідь на виклики зовнішнього середовища [404].

До того ж, внутрішні трансфертні ціни в мережі, як правило, відображають ринкові умови, що приводить до підвищення ефективності за умови одночасного здійснення торговельно-обмінних операцій як з внутрішніми так і зовнішніми учасниками [301]. Економічне обґрунтування трансфертного ціноутворення пояснюється як теорією трансакційних витрат, так і принципом порівняльних переваг. Фірма буде проводити дії з інтеграції, якщо сума зовнішніх цін та трансакційних витрат перевищує вартість внутрішнього виробництва [54; 312]. Якщо трансакційні витрати залишатимуться надто високими, то також надаватиметься перевага внутрішньому виробництву навіть за умови низьких витрат зовнішнього виробництва.

Мережі підприємств більш ефективні для мінімізації трансакційних витрат, а тому більш сприятливі для ринкових угод. «Мережа дозволяє фірмі спеціалізуватися на тих видах діяльності в ланцюжку створення цінності, які потрібні для її конкурентної переваги, пожинаючи всі переваги спеціалізації, концентрації та розміру» [378]. Отже, конструкція мережі забезпечує

індивідуальним фірмам порівняльні переваги за рахунок масштабів продажу на зовнішньому ринку, досягнення зниження трансакційних витрат, їх заміною на високоефективні змінні витрати за рахунок своїх партнерів.

Д.Ресурси та права власності. М. Петераф визначив, що конкурентна перевага з точки зору виду ресурсів фірми розглядається як раціональний пошук найкращого місця застосування активу гетерогенності – з урахуванням мобільності різних видів ресурсів та існуючих або передбачуваних обмежень конкуренції [375]. Доведено, що «...чим вищим є рівень гетерогенності учасників спільної діяльності (а значить, їх активів – уточнено мною – П.І.), тим більше зростає роль соціально-психологічних і економічних методів впливу на їх поведінку, завдяки яким моделюється система підтримки людських відносин усередині організації і партнерських відносин – у мережевих підприємницьких структурах» [191].

Отже, за М. Петерафом, роль мережі полягає в визначенні якісних та кількісних взаємозалежностей при створенні ресурсного ядра з точки зору принципу єдності ресурсів та побудови механізму управління ними, (координації спільних дій учасників), який має передбачати забезпечення (збалансованість) їх інтересів. Гетерогенність гарантує, що один набір ресурсів за своєю природою більш ефективний, ніж інший, створюючи таким чином конкурентну перевагу. Ресурс відмінностей може виникати за рахунок дефіциту, майнових прав, масштабу, переваги «першопрохідця», репутації, асиметричності інформації, витрат на пошук покупців тощо. Недосконала мобільність нематеріальних або ко-спеціалізованих ресурсів передбачає, що такі активи не реалізуються на відкритому ринку, а відтак накопичуються всередині фірми, де вони зосереджуються на виконанні певної задачі. Згадані чотири фактори в своїй сукупності гарантують рівень прибутку (виплат учасникам) вище середнього [375].

Серед цінних диференціальних ресурсів можна виділити асиметричність інформації у вигляді «причинно-наслідкової неоднозначності». В мережі, через

значний склад її учасників, з'являється можливість збільшувати невизначеність комбінацій цінних ресурсів, що унеможлиблює реалізацію стратегії копіювання потенційними конкурентами [375].

Аналіз очікувань і вимог власних клієнтів та інформації про результати операцій з ними дають перевагу над конкурентами, оскільки вони не можуть використовувати таку інформацію, а відтак служать основою диференційної ефективності [331]. Це стає можливим завдяки тому, що розповсюдження інформації серед партнерів може створювати нову інформацію, яка зосереджує увагу своїх експертів на ідентифікації проблем та можливостей, створюючи тим самим більш асиметричний для конкурентів інформаційний ресурс.

Дослідження, проведені під керівництвом Дж. Хамела доводять, що обмін зміцнює партнерство відносно конкурентів, навіть за умови, якщо він призводить до послаблення партнерів один перед одним [316]. Саме тому, зважаючи на асиметричність інформації та причинно-наслідкову двозначність, так важливо отримувати якомога більше інформації від мережевої взаємодії.

Оскільки компанії перебувають в пошуку додаткової спроможності для використання ринкових можливостей, то вони прагнуть до партнерства з іншою фірмою, яка володіє унікальними знаннями для даного ринку – продуктом, технологією або стратегічним ресурсом. Такі аргументи, як правило, висувуються при використанні теорії неповних контрактів.

Теорія неповних контрактів або майнових прав передбачає, що агенти здійснюють незначні інвестиції (вкладення) в активи, а контракт передбачає право власності на використання таких активів [352]. Аргументом для укладання такої угоди виступає те, що при будь-яких непередбачуваних обставинах або недосконалому контракті за власником завжди залишається право розпоряджатися майном. Таким чином, будь-який неповний контракт збільшує ризик орендодавця та зменшує його інвестиційні стимули, а ефективність різних структур та права власності залежить від їх здатності забезпечувати ефективність майбутніх інвестицій.

За цих умов виникає питання: «Чому вертикально-інтегровані структури не купують кожне підприємство для включення його до своєї структури та отримання прибутку?» Відповідь знаходимо в дослідженнях, які визначають що «ноу-хау» завжди представлене в «неосяжному» товарі, а він, відповідно, не може виступати основою повного контракту [235]. За асиметричної інформації принципал може найкращим чином забезпечити внесок ноу-хау агента через заснування спільного проекту. Якщо дві сторони мають унікальні знання, тоді вони доповнюють один одного так, щоб не допустити повного переходу права власності будь-якій стороні. Звідси, мережі виникають як компроміс, в якому всі сторони є претендентами на частку доходу та вносять додаткове ноу-хау на рівні, котрий гарантує, що стратегічний обопільний приріст доходу перевищує накладні витрати спільного контролю. В етіології мережевих організацій – це третє пояснення їх можливої появи поряд із зменшенням витрат на координацію та вдосконалення інструментів прийняття рішень.

Е. Створення цінності. Мережева структура відрізняється від ієрархічної тим, що частинки загальної цінності створюються розподілено, а тому не має причини недооцінки периферійних учасників в системі створення вартості [13].

Застосування «мережевих екстерналій» також доповнює створення цінностей в підприємницьких мережах [337]. Складність для фірм полягає в знаходженні шляхів отримання додаткових доходів, створених поза їх виробничими функціями. Створення мережевих екстерналій забезпечується підприємствами шляхом придбання продуктів, споживання яких приносить користь не тільки їм, але й об'єднанню або мережі користувачів, якій вони належать. Стандартами, які створюються в мережі, можуть скористатися споживачі та виробники за рахунок можливості придбати або виробити сумісні компоненти.

Визначивши детермінанти формування підприємницьких мереж, можна сформулювати ключові відмінності мереж від ринку та ієрархії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні відмінності між «ієрархією», «мережею» та «ринком»**

| Основні ознаки           | Ієрархія                                                            | Мережа                                                                                              | Ринок                                                  |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Основне завдання         | Впровадження інтересів власників та виконавців                      | Просування інтересів кооперативу                                                                    | Забезпечення простору для укладання угод               |
| Активи                   | Специфічні (не піддаються торгівлі), переважають матеріальні активи | Помірні та високо специфічні активи, гнучкі та переважно нематеріальні активи                       | Низько специфічні активи, що легко піддаються торгівлі |
| Продукти (товари)        | Масове виробництво, великі масштаби                                 | Більш індивідуальні, масштабні                                                                      | Наявні в різних варіантах                              |
| Рівень довіри            | Низький                                                             | Помірний або високий                                                                                | Низький                                                |
| Угоди                    | Довготермінові, висока ймовірність повторення угод                  | Середньострокові або довготермінові, варіативні                                                     | Короткотермінові, низька ймовірність повторення угод   |
| Вирішення конфліктів     | Деталями контракту та адміністративно-наказовим способом            | Реляційністю, контрактами, спільними перемовинами                                                   | Нормами ринку, правовою системою                       |
| Межі                     | Жорстка фіксація зовнішніх меж, стабільні відносини                 | Гнучкі, взаємно-проникаючі та відносні; сильні або слабкі, часто динамічні зв'язки або їх поєднання | Дискретні, абсолютно неподільні, одноразові відносини  |
| Комунікація, взаємодія   | Стійка, «один до багатьох» або «множина до одного»                  | За необхідності прямі, або «множина до множини»                                                     | Нетривала, пряма, «множина до множини»                 |
| Основні завдання         | Функціональна спрямованість                                         | Орієнтація на проект                                                                                | Завершення торговельної операції                       |
| Стимули                  | Низькі                                                              | Високі; прибуток формується на множині угод                                                         | Високої сили, продати або вийти з ринку                |
| Множина рішень           | Зверху до низу, розмежовані в часі                                  | Спільні або узгоджені, в більшості локальні                                                         | Термінові та повністю автономні                        |
| Пошук інформації         | Мінімальний за допомогою спеціалізованих відділів                   | Розподілений пошук інформації з помірним пошуком                                                    | Масштабний за допомогою цін                            |
| Режим управління, впливу | Наказовий, відносини підпорядкування                                | Експертних оцінок або репутації; переконаності; за допомогою сформованих зв'язків                   | Переконань, досягнутих через механізм ціноутворення    |

Джерело: сформовано автором

Серед ключових ознак мережевої організації як метафори економіки – завдання, специфічність активів, межі, рівень довіри, передача прав власності, стимули, множина рішень, пошук інформації, режим управління та впливу. За такими ознаками підприємницькі мережі зорієнтовані на трансформаційні процеси та структурні зрушення, а тому більш адаптовані до економічних явищ та процесів в економічному середовищі.

Формування відносин підприємства з іншими агентами на шляху створення підприємницької мережі мають визначати наступні детермінанти: відхилення внутрішньої інформації при узгодженні прав власності, необхідності розподілу ризиків між партнерами на заздалегідь узгоджених умовах, гетерогенності ресурсів (створення ресурсного ядра), зменшення витрат на координацію, впровадження єдиних норм та правил, синергії та спеціалізації на конкурсних засадах, мережевих екстерналій. В сучасних умовах обмеження використання системного підходу в дослідженні економічних явищ, процесів та зв'язків зумовило появу нового – мережевого підходу, а з практичної точки зору до появи нової дієвої форми економічної взаємодії підприємств – мережі, поряд з ринком та ієрархією.

В свою чергу, природа підприємницької мережі увібрала в себе риси ринку та ієрархії та активно може використовуватися для вирішення проблем, які постають перед підприємствами в сучасних умовах та диктуються посиленням конкуренції, обмеженістю ресурсів, зростаючою роллю нематеріальних активів в створенні доданої вартості, необхідністю мінімізації витрат тощо. Ці та інші фактори стають все більш актуальними для будь-якого бізнесу і впливають на рішення власників і топ-менеджменту щодо вибору структури бізнес-систем і проектування бізнес-процесів за критеріями їх ефективності.

## **2.2. Бізнес-системи та бізнес-процеси в агропромисловому секторі: методологічний взаємозв'язок і взаємозалежність у визначенні ефективності**

Більшість сучасних підприємств в своїй діяльності зосереджуються на плануванні ресурсів підприємства, доповнюючи їх мережевими можливостями. Моделювання таких відносин між бізнес-одинацями, за прагнення підприємств розв'язати комплексні завдання бізнесу та гнучко реагувати на ситуації, які формує ринок, створює конкурентні переваги. Посилення мотивації суб'єктів господарювання щодо мережевої взаємодії в нових бізнес-системах, заснованої на специфіці бізнес-процесів із залученням інтелектуальних та інформаційних ресурсів, інноваційних технологій, нових галузей, потребує пошуку умов, критеріїв та взаємозалежностей при створенні таких бізнес-платформ.

Наукова значущість згаданої проблеми в межах концепції стійкого розвитку суб'єктів господарювання вказує на важливість розвитку методології створення нових бізнес-систем на основі бізнес-процесів підприємств в єдиній концепції їх спільного розвитку.

Активне дослідження бізнес-систем та бізнес-процесів підприємств в економічній науці припадає на 80-90 роки ХХ століття, коли в умовах неефективності корпорацій М.Портером визначено межі бізнес-процесів на основі ланцюга доданої вартості [379]. Проте і в сучасних умовах дослідження в даному напрямку залишається актуальним, що підтверджується низкою публікацій таких авторів, як Б. Андерсон [4], Х. Бінер [18], М. Лелюк [118], С. Барановський і М. Толкачов [11], А. Синютін [178], І. Петрик [377] та інших. Проте, незважаючи на ґрунтовні та численні публікації із згаданої тематики дослідження, взаємопов'язаність бізнес-систем та бізнес-процесів розглядається фрагментарно. Відповідно, такі дослідження не враховують створення комплексного механізму міжорганізаційного проектування на основі ситуативного та симбіотичного поєднання ресурсів та можливостей підприємств, що працюють в межах єдиного ланцюжка створення цінностей.



На сьогодні в економічній літературі простежується чотири підходи до трактування поняття «бізнес-система»:

- системний;
- орієнтований на прибуток;
- практикоорієнтований;
- організаційний.

На жаль, наявні підходи до розуміння категорії «бізнес-система» не відображають комплексно її зміст, в зв'язку з чим спостерігається підміна деяких складових даного поняття.

Фактично системний підхід розуміє бізнес-систему як сукупність бізнес-процесів, а саме підприємство розглядає як «чорний ящик», в якого є відправна точка – «вхід» та кінцева – «вихід». Таке розуміння бізнес-системи занадто її спрощує. Бізнес-система є набагато складнішою структурою, якій властиві не завжди однозначні та формальні зв'язки, а відтак вона значно відрізняється від звичайної ієрархічної структури. Дослідник бізнес-систем М. Лелюк вважає, що «бізнес-система включає в себе мережу бізнес-процесів, і крім них, організаційну, функціональну, інформаційну та інші її структури, які є предметом аналізу та удосконалення» [118, с.6].

Прагнучи збагатити системний підхід, деякі дослідники [119] описують поняття «бізнес-система», акцентуючи увагу на основній меті функціонування таких систем – «прибутку», тобто дотримуються підходу, орієнтованого на прибуток (іноді замінений синергетичним ефектом), який за кількістю публікацій є найчисленнішим. Обидва зазначених підходи отримали поширення на пострадянському просторі, в основному в російському науковому середовищі.

Натомість, доволі цікавим виглядає розуміння бізнес-системи як сукупності унікальних елементів, які виступають запорукою успішного ведення бізнесу. Такий підхід за своєю суттю синонімічний бізнес-моделі та розповсюджений серед бізнес-консультантів. Вони підкреслюють, що кожна

бізнес-система містить набір складових у вигляді унікальної стратегічної цінності саме для неї. Для прикладу, Е. Тревор та Г. Дейв до складу ключових елементів бізнес-системи включають персонал, процес та технологію [212]. Очевидно, що їм буде властива унікальність, якщо компетенції персоналу забезпечать ефективне використання ключової для створення споживчої цінності технології, підпорядкувавши цьому основному процесу всі інші – підтримуючі та забезпечуючі.

Нарешті, організаційний підхід розуміє бізнес-систему як набір організаційних та міжорганізаційних взаємодій на основі відповідних відносин. Наприклад, В. Стадник надає цій дефініції такого трактування: «Бізнес-система – це функціонально-просторове втілення бізнес-моделі, організаційна форма взаємодії її структурних елементів у процесі створення і реалізації споживчих цінностей з комерційною вигодою» [193, с.101]. В свою чергу, дефініція «бізнес-модель, або модель бізнесу» розглядається нею як «алгоритмізація менеджментом компанії процесів вибору споживача, формування й диференціювання пропозиції товарів, розподілу ресурсів, структурування завдань різних учасників в межах здійснюваних бізнес-процесів, виходу на ринок – всього того, що створює цінність для споживача і дає змогу отримувати прибуток» [193, с.93].

Із таким трактуванням обох дефініцій, які відповідають організаційному підходу, доцільно погодитись, оскільки він найбільш повно відповідає сучасним теоріям та концепціям функціонування підприємств, в тому числі інституціональній теорії. Однак у ньому не підкреслено те, що бізнес-система і бізнес-модель можуть стати більш ефективними за умови виведення окремих структурних елементів за межі однієї компанії – завдяки інтеграції з іншими учасниками ринку та відносинам, заснованим на мережевій взаємодії. Поєднання спільних інтересів учасників організаційних конфігурацій в різних інтеграційних утвореннях утворює специфічний ключовий елемент, який

визначає виняткову позицію кожного учасника з урахуванням його унікальних характеристик та можливостей, які проявляються в організаційній взаємодії.

Організаційний методологічний підхід дає також змогу акумулювати позитивні аспекти розуміння бізнес-системи за такими ключовими позиціями як «сукупність бізнес процесів», «прибуток» та «унікальні елементи» (ресурси, знання, можливості тощо). Синтезувавши їх в організаційному підході до розуміння бізнес-системи, за його допомогою можна пояснити сучасні інтеграційні та дезінтеграційні процеси функціонування підприємств, які проявляються в різних формах мережевої взаємодії.

З урахуванням наведеного, пропонується визначати *бізнес-систему* як відносно стійку організаційну форму взаємодії структурних елементів однієї або кількох організацій (їх мережі), з метою створення і реалізації з комерційною вигодою споживчих цінностей, структурна усталеність якої залежить від здатності досягати встановленої мети з найкращим співвідношенням витрат і результатів, збереженням балансу інтересів учасників та їх взаємоузгодженого розвитку .

Відштовхуючись від такого визначення, можна стверджувати, що метою створення таких бізнес-систем виступає бажання забезпечити їх конкурентоспроможність порівняно з іншими бізнес-системами за рахунок таких факторів:

- динамічність та гнучкість, що формує здатність до адаптації;
- прогнозованість та запрограмованість на результат;
- спроможність функціонувати за обмеженості ресурсів та їх мінімізації;
- забезпечення інформаційної прозорості.

Зазначимо, що особлива увага має приділятися взаємозв'язку організаційних змін бізнес-системи з бізнес-процесами, на чому наголошує П. Переверзев [156]. Для дослідження такого взаємозв'язку доцільно спершу визначити сутність бізнес-процесу. Найбільш поширені з визначень цієї дефініції, що часто використовуються у дослідженнях науковців, з виділенням ключових акцентів у цих трактуваннях подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Наукові погляди на трактування сутності терміну «бізнес-процес»**

| Автор (и), рік                    | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Ключові елементи визначення                                                                         |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| М. Портер, В. Мілер (1985) [379]  | Сукупність видів діяльності від початкової точки «вхід» до кінцевої точки «вихід», що мають на меті створення цінності товарів або послуг для споживача за допомогою використання організаційних ресурсів                                                                                                                                                     | Сукупність видів діяльності, створення цінності для споживача, використання організаційних ресурсів |
| Т. Давенпорт, Е. Шот (1990) [288] | Логічно пов'язані задачі, які виконуються для досягнення визначеного бізнес-результату                                                                                                                                                                                                                                                                        | Пов'язані задачі, досягнення бізнес-результату                                                      |
| Р. Харінгтон (1991) [317]         | Послідовність цілеспрямованих дій підрозділів або бізнес-фірм, які повторюються в часі та вимірюються в показниках продуктивності, втрачених ресурсів або витрат                                                                                                                                                                                              | Послідовність дій, підрозділи або фірми, вимірювання в показниках                                   |
| М. Хаммер, Д. Чампі (1997) [225]  | Сукупність різних видів діяльності, в рамках якої на «вході» використовується один або більше видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що являє собою цінність для споживача                                                                                                                                           | Сукупність видів діяльності, формування цінності для споживача                                      |
| Б. Андерсон (2003) [4]            | Послідовність пов'язаних та повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для фізичного або віртуального перетворення об'єкта з метою досягнення визначених результатів, продукції, котрі задовольняють потреби внутрішніх і зовнішніх споживачів                                                                                 | Послідовність дій, задоволення потреби внутрішніх і зовнішніх споживачів                            |
| А.С. Синютін (2008) [178]         | Сукупність повторюваних впорядкованих та взаємопов'язаних дій, яка створює результат для споживача                                                                                                                                                                                                                                                            | Повторювані процеси, результат для споживача                                                        |
| Х. Бінер (2009) [18]              | Сукупність дій для створення продуктів або послуг, які будуть цінними для зовнішніх і внутрішніх споживачів                                                                                                                                                                                                                                                   | Сукупність дій, цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів                                      |
| І. Петрик (2015) [377]            | Процес, що відбувається на різних рівнях виробничих процесів із визначеним початком та кінцем транзакцій                                                                                                                                                                                                                                                      | Сукупність процесів із визначенням початку та кінця транзакцій                                      |
| Р. Муртазаєва (2016) [130]        | Сукупність потоків станів і необхідних для їх здійснення робіт, що послідовно змінюються (наприклад при переході від одного виконавця до іншого) в процесі підприємницької діяльності за рахунок власних або залучених коштів підприємця, під його відповідальність і ризик для задоволення потреб споживачів і розвитку власної справи та отримання прибутку | Послідовність дій для задоволення потреб споживачів з метою розвитку бізнесу і отримання прибутку   |

## Завищення таблиці 2.2

| Автор (и), рік                                 | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Ключові елементи визначення                                                                            |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| С. Барановський,<br>М. Толкачов<br>(2017) [11] | Окрема унікальна частина діяльності підприємства, яка складається з сукупності керованих та повторюваних процесів, котрі мають точки контролю за основними ключовими показниками та загальні чітко ідентифіковані характеристики, в якій підприємство або клієнт отримують цінний результат у відповідності з поставленими цілями та завданнями | Частина діяльності, повторювані процеси, ідентифіковані характеристики, цінний результат для споживача |

Джерело: сформовано автором і опубліковано у [190]

Як показує аналіз наведених визначень, різні автори виділяють основне, що властиве бізнес-процесам – це послідовна сукупність дій з метою створення цінності для споживача. Водночас, деякі автори чітко вказують на те, що така послідовність дій має бути вигідною власнику бізнес-процесу ( підприємцю), приносити йому прибуток. І для цього можуть бути використані не тільки власні ресурси, а й залучені. Останнє вказує на те, що окремі складові бізнес-процесів можуть виконуватися і силами інших учасників ринку – за принципом мінімізації витрат у технологічному ланцюжку створення цінності (так званий аутсорсинг бізнес-процесів).

Проте, на нашу думку, кооперація ресурсів при здійсненні бізнес-процесів в межах технологічного ланцюжка в сучасних умовах може забезпечувати не тільки мінімізацію витрат, а й максимізацію вигоди за рахунок ринкової синергії. І це може бути досягнуто саме в агропромисловому комплексі – в процесі насичення його новими технологіями, що дають змогу створювати нові споживчі цінності із традиційної сільськогосподарської сировини. Як підкреслює Р. Муртазаєва, «об’єктивна необхідність в розвитку і вдосконаленні бізнес-процесів на підприємствах АПК диктується потребами залучення фінансових і матеріальних ресурсів, необхідних для реалізації внутрішньогосподарських програм та інвестиційних проектів, залучення партнерів до реалізації внутріфірмових планів, проектів і програм» [130, с.4]. Очевидно, що всі партнери повинні мати кращу вигоду від такої співпраці. І

саме ці акценти вважаємо важливими для вирішення завдань даного дослідження, що потребувало викладення авторської позиції для трактування сутності бізнес-процесу.

Тому, узагальнюючи наведені в таблиці 2.2 підходи до визначення суті бізнес-процесів, виділяючи в них головне, а також те, що відповідає сучасним науковим поглядам на можливості управління ними, запропоновано авторське визначення *бізнес-процесу* – як сукупності логічно взаємопов’язаних завдань (ланцюжка робіт, операцій, функцій) зі створення споживчої цінності для зацікавлених в ній осіб (груп), що виконуються в межах певної організаційної оболонки, спроектованої за критеріями максимальної вигоди від поєднання унікальних можливостей учасників ланцюжка створення цінності [190].

Таке трактування бізнес-процесу підкреслює особливі характеристики, якими мусять володіти учасники вільного ринку для того, щоб стати учасниками нових, більш ефективних бізнес-процесів – унікальні ресурсні можливості, які дають змогу максимізувати загальну вигоду. Наявність таких можливостей є динамічною характеристикою учасників ринку – вони набуваються і їх можна втрачати за появи нових, досконаліших. І це служить підставою для переформатування структури бізнес-процесів і, відповідно, складу учасників, що об’єднуються в мережі.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується наявністю мережових бізнес-структур, які підвищують конкурентоспроможність їх учасників. Дослідники вважають, що модель п’яти конкурентних сил М.Портера не враховує мережевого ефекту та його значення, оскільки сили зовнішнього впливу зменшують або анулюють вартість фірми, а тому в такій моделі вмонтований механізм захисту від них. В цьому разі посилення впливу постачальників та споживачів – негативне явище. І, навпаки, в бізнес-системах, заснованих на мережевій взаємодії – це корисний актив [3].

Дж. Йохансон та Дж.-Е. Валне стверджують, що побудова мережових бізнес-систем формується на основі вирішення управлінської проблеми

створення та розвитку відносин з бізнес-одинацями мережі, а тому його слід розуміти як «загальне розширення бізнесу фірми» [334, с.93]. Р. Райт і Л. Дана додають, що вхід в таку бізнес-систему не має обмежень, а лише залежить від встановлення нових зв'язків та їх використання [428].

Таким чином, основним завданням побудови ефективної бізнес-системи на основі мережевої взаємодії постає управління бізнес-процесами інтегрованих в ній підприємств, яке формує залежності та критерії щодо ефективного або негативного впливу конкретних бізнес-процесів на формування доданої вартості такої платформи спільної діяльності.

Бізнес-системи у вигляді бізнес-мереж базуються на мережевих зв'язках між бізнес-одинацями (підприємствами), пов'язуючи їхні бізнес-процеси між собою та створюючи між ними взаємозалежності. Відповідно, посилення таких зв'язків та взаємозалежностей між підприємствами має на меті адаптацію та об'єднання своїх ресурсів для створення нового активу, який дозволяє продукувати нові продукти або завойовувати нові ринки. І такі умови нині складаються в АПК – адже не тільки виробництво сільськогосподарської продукції насичується новими технологіями, а також і процеси переробки традиційної сільськогосподарської сировини набувають нового змісту. І по мірі того, так вдосконалюються технології перероблення сільськогосподарської сировини, формуються технологічні ланцюжки не тільки за участю підприємств харчової чи легкої промисловості, а й інших галузей – енерговидобування, хімічних та інших. Важливо при створенні таких нових ланцюжків створення споживчих цінностей бути власником унікального, ключового ресурсу, який стає найбільш привабливим у процесі обміну активами на ринку.

Формування ефективності участі підприємства в бізнес-мережі на основі ідентифікації бізнес-процесів можна пояснити за допомогою теорії соціального обміну К. Кука та Р. Емерсона [275] та концепції М. Грановетера [311], які в більш пізніх дослідженнях сформовані в мережеву модель Дж. Йохансона та Дж.-Е. Валне та їх послідовників [335; 306], інтерпретовані Л. Сіравегном,

С. Маяно та Г. Жаном [269]. Згідно її змісту, для підприємства важливо при входженні до мережі перетворитися з аутсайдера в інсайдера, тобто власника корисного ресурсу. Чим більша відстань до нового ринку, тим важче самотійно забезпечити економічні відносини [335, с.1411]. Таким чином, платформа бізнес-мережі з метою оптимізації вмонтовує бізнес-процеси як частину «зовнішнього» ринку, а передача бізнес-процесів за рахунок мережевої взаємодії дозволяє партнерам бізнес-мережі стати інсайдерами на нових для них ринках.

При цьому авторами виявлено, що підприємства, які активно ідентифікують своїх початкових клієнтів в мережі, отримують суттєві переваги, тобто ефективна бізнес-система – це бізнес-платформа, яка побудована на основі тих бізнес-процесів, що затребувані (ідентифіковані) партнерами по мережі. Вони зазначили, що поняття «ефективної бізнес-мережі» включає в себе інтереси різних зацікавлених сторін, які виступають прибічниками створення нової бізнес-системи та спільного використання ризиків. Проте, на ранніх стадіях побудови мережевих зв'язків підприємства-ініціатори не ставлять чітких цілей з відбору партнерів.

Спочатку співпрацюють зі всіма зацікавленими й погодженими учасниками для забезпечення себе необхідними важкодоступними бізнес-процесами, при цьому паралельно відбираючи партнерів та формуючи більш жорсткі правила співпраці. С. Сарасвасій та Н. Дью доводять, що на ранніх стадіях розвитку таких бізнес-систем переважає підприємницький ефект, тоді як ефективними бізнес-мережі постають в міру їх зростання – більшої кількості учасників та доступних ресурсів [395, с.729; 396, с.548].

Зрозуміло, що на ранніх стадіях непрогнозованість поведінки учасників в мережі характеризується недостатністю довіри в силу ризикованості опортуністичної поведінки інших учасників. Логічно, що відносини між учасниками мережі вибудовуються в умовах інформаційної обмеженості, а відтак актори довіряють іншим лише ті бізнес-процеси, які вони можуть дозволити піддати ризику втрати. Створення ранніх мереж пояснюється



спрямованістю не стільки на ефективність бізнес-системи, як прагненням учасників до побудови працездатних відносин і формування та реорганізації поведінки інших зацікавлених сторін.

В таких умовах виконавці бізнес-процесів намагаються контролювати опортуністичну поведінку інших акторів для мінімізації витрат та підтримки гнучкості за допомогою створення мережевих зобов'язань, які формуються у вигляді попередніх зобов'язань партнерів. Завдяки таким вимогам до партнерів зацікавлені сторони формують бізнес-систему, яка доступна для змін, проте характеризується некоординованістю в силу незнання мотивів інших учасників [265, с.386-387].

Отже, на ранніх стадіях створення бізнес-мереж формується динамічний характер зв'язків; на більш пізніх – статичний.

Важливе значення для ефективності мережевих бізнес-систем має сила мережевих зв'язків. Інтерпретуючи визначення сили зв'язків, запропоноване А. Сьодерквіст та С. Четті [405], зазначимо, що міцність зв'язків характеризується такими параметрами як довіра та взаємні послуги. З іншого боку, слабкі зв'язки – це зв'язки, що не ґрунтуються на сильній довірі; партнери не мають достатньо інформації один про одного та затребувані ситуаційно, в силу обставин.

Виходячи з того, що на підприємстві взаємними послугами виступають конкретні бізнес-процеси, можна зробити висновок, що чим більше бізнес-процесів в мережі пов'язують підприємств-партнерів, включаючи параметр їх важливості, тим міцніші зв'язки та стійкіша бізнес-платформа. Отже, в такому випадку відбуватиметься формування статичної бізнес-мережі із перевіреними підприємствами-партнерами, котрі мають стратегічне значення у створенні доданої вартості мережі.

У випадку, коли підприємства-партнери в структурі мережі забезпечують бізнес-процеси, які суттєво не впливають на створення доданої вартості або забезпечують не ексклюзивний ресурс, тоді створюються слабкі мережеві зв'язки, які формують динамічну бізнес-мережу. Як правило, така бізнес-

система будується на бізнес-одиницях, які включаються або виключаються підприємством-ініціатором з мережі на основі внутрішньої та зовнішньої конкуренції із забезпечення бізнес-процесів.

Також можливий варіант, коли в мережі одночасно присутні партнери із міцними та слабкими мережевими зв'язками будуть формувати перехресну мережу, яка поєднує в собі властивості статичної та динамічної мереж. За таких умов, підприємства, котрі забезпечують стратегічні процеси на основі міцних мережових зв'язків, утворюють статичне ядро мережі, інші на основі слабких зв'язків – динамічну оболонку.

Важливо, щоб кожне підприємство, яке входить у мережу, чітко розуміло силу зв'язків та свою роль у сукупності процесів мережі, а також розмір соціального капіталу, який воно привносить у мережу та отримує від участі в ній. Адже мережеві зв'язки в бізнес-мережах формують соціальний капітал, який П. Бордьо та Л. Лаквант визначають як «...сукупність фактичних або віртуальних ресурсів, які отримує учасник або група завдяки наявності міцної мережі інституційних відносин взаємної співпраці та визнання» [248, с.119].

Розмір соціального капіталу учасника залежить від розміру мережі та значущості соціального капіталу в кожному із наявних мережових зв'язків [249]. Тобто, чим більше забезпечує учасник важливих бізнес-процесів та обслуговує більшу кількість учасників, тим його соціальний капітал вищий, що свідчить про необхідність отримання ним вищої частки фактичних та віртуальних ресурсів від сукупної доданої вартості бізнес-мережі.

Окрім соціального капіталу, важливу роль в формуванні мережевої бізнес-системи відіграє місцезнаходження та напрям діяльності ініціатора-мережі. Так, в сучасній економічній літературі вказується, що міжнародна економічна діяльність підприємства-ініціатора через мережеві зв'язки дає можливість дрібним учасникам мережі отримати частку доданої вартості від участі в міжнародних ринках [237]. Крім того, бізнес-мережі можуть виступати джерелом забезпечення фінансування їх учасників – підприємство-ініціатор

може надавати кошти іншим учасникам мережі для забезпечення своєчасності та якості бізнес-процесів – наприклад, просування ідеї або закупівлю обладнання, фінансування досягнення стандартів якості продукції тощо.

Отже, будучи учасниками мереж, малі підприємства АПК і фермерські господарства отримують ресурси, знання та досвід за допомогою внутрішньо-мережових відносин, що дає їм змогу розвиватися в напрямку підтримки та ініціювання таких та більш складних економічних зв'язків, виходу на зарубіжні ринки в ролі учасників інших бізнес-систем. Завдяки знанням та досвіду стандартів ведення бізнесу, отриманим на основі забезпечення бізнес-процесів внутрішнім клієнтам мережі (з міжнародними напрямками діяльності), невеликі агрофірми в подальшому можуть самостійно ставати ініціаторами бізнес-мереж, спрямованих на ринки інших країн.

Підсумовуючи викладене вище, можна стверджувати, що організаційний підхід до розуміння бізнес-системи найбільш повно відповідає сучасним теоріям та концепціям функціонування підприємств АПК, в тому числі інституціональній економічній теорії та відносинам, заснованим на мережевій взаємодії, що відображає сучасні тенденції ведення бізнесу.

Бізнес-системи АПК, засновані на мережевій платформі, дають змогу оптимізувати вартість бізнес-процесів на підприємствах-учасниках за допомогою доступу до ресурсів інших учасників та перевершують їх індивідуальні переваги. Ефективність таких бізнес-систем залежить від вмонтованих бізнес-процесів як частини «зовнішнього» ринку, які мають стратегічне значення у створенні доданої вартості мережі. При цьому тривалість, кількість та важливість бізнес-процесів визначають тип бізнес-системи (статична, динамічна, перехресна) та її ефективність. Важливими характеристиками побудови бізнес-систем в АПК, заснованих на мережевій взаємодії, виступають ідентифікація початкових клієнтів, сила мережових зв'язків, соціальний капітал, місцезнаходження та напрям діяльності ініціатора-мережі та можливості мережевого фінансування учасників. Аналіз таких

характеристик для вітчизняних підприємницьких мережових структур і розроблення рекомендацій для управління розвитком мережевої взаємодії має враховувати галузеву специфіку діяльності підприємств, а також – тенденції її розвитку під впливом науково-технічного прогресу та процесів глобалізації.

### **2.3. Методологічні підходи до управління розвитком бізнес-мереж в контексті парадигмальних змін структури АПК України**

Економічний поступ України тісно пов'язаний з розвитком агропромислового комплексу, основу якого складає сільське господарство. На жаль, збереження та зростання ринків збуту виробленої в його межах продукції характеризується нестійкими амбівалентними процесами стабілізації та обмеженого зростання. В той же час відомо, що в умовах глобалізації ринків та посилення конкурентної боротьби розширення меж національного агропромислового комплексу та диверсифікація продукції приводять до збільшення обсягів існуючих та створення нових ринків збуту, нарощування величини доданої вартості. Проте, на заваді впровадження нововведень в економіку вітчизняного АПК стає застаріле розуміння сутнісного і структурного наповнення його змісту, що унеможливорює розробку стратегій розвитку вітчизняних агропромислових підприємств та формування державою загальнонаціональної політики, програм і заходів щодо його розбудови та ефективного функціонування. Розв'язання даної проблеми потребує глибшого аналізу сутності і структури агропромислового комплексу, ролі і значущості його структурних елементів (особливо – сільського господарства) та порядку їх взаємодії, заданих динамічними координатами технологічних змін.

Дослідженню сутності та структури агропромислового комплексу в вітчизняній літературі та публікаціях в межах пострадянського простору присвячені праці багатьох вчених-економістів. Значна частина з них розглядають агропромисловий комплекс як набір трьох основних елементів, де

крім безпосередньо сільського господарства функціонують галузі з обслуговування умов для забезпечення ресурсної бази та можливостей переробки його продукції (наприклад, В.Курило [115], Ш.Сунакбаєв [205]). Інші доповнюють таке розуміння АПК завданнями підтримання належного рівня продовольчої безпеки країни і нарощування її експортного потенціалу (О.Томілін [209], Л.Руда [174]), ще інші наголошують на важливості критеріїв максимізації прибутку та позитивного впливу на розвиток регіону (В.Копитко [111], Р.Біловол, Л.Чайкіна [242]).

Цінність таких наукових досліджень є безумовною і зроблені висновки не підлягають сумніву, але вони не відображають сучасних тенденцій розширення меж агропромислового комплексу на основі розвитку співпраці, заснованої на впровадженні в його ядро високотехнологічних укладів, які формують нову роль та значення сільського господарства як його визначального елемента. Проте важливо враховувати, що технологічні чинники з кожним роком все більше впливають на структурні процеси в АПК, детермінуючи як розвиток його ресурсної бази, так і зміну значущості окремих учасників у ланцюжку створення і перероблення сільськогосподарської продукції. І це актуалізує дослідження перспектив розвитку вітчизняного сільського господарства з урахуванням парадигмальних змін у сфері ресурсозабезпечення і ресурсовикористання, які відбуваються в сучасній світовій економіці.

Еволюція, яка відбувається в зміні структури та використанні ресурсів сучасної економіки поступово трансформує класичну економіку в економіку, де основним ресурсом створення споживчої цінності виступає знання. Концептуальні зміни нової економіки опираються на дві передумови:

- зростанні ролі знань як ресурсу, який домінує в соціально-економічному розвитку;
- бурхливому зростанні та домінуванні в економіці процесів, що призводять до підвищення значущості знань у процесі діяльності та прийняття управлінських рішень.

Трансформація промислової економіки в економіку, де основою розвитку є інформація та знання, тягне за собою суттєві зміни потенціалів і областей, які відповідають за життєздатність та конкурентоспроможність суб'єктів господарювання (табл. 2.3) [97].

Таблиця 2.3

**Різниця між класичною економікою (промисловою) та економікою, що ґрунтується на знаннях**

| Ресурси                      | Класична економіка                                      | Економіка, заснована на знаннях          |
|------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Джерело конкурентних переваг | Капітал                                                 | Інформація, знання                       |
| Оточення                     | Передбачуване                                           | Динамічне, турбулентне                   |
| Зв'язки з клієнтами          | Односторонні, через ринок                               | Інтерактивні, засновані на співпраці     |
| Організація                  | Ієрархічна, централізована, бюрократична                | Еластична, мережева                      |
| Ринкова вартість організації | Залежить від розміру матеріальних та фінансових активів | Залежить від інтелектуального капіталу   |
| Стратегія                    | Налаштована на конкуренцію                              | Налаштована на співпрацю                 |
| Модель управління            | Постановка завдань та контроль                          | Командна, заснована на співробітництві   |
| Працівники                   | Джерело вартості                                        | Людський капітал, інвестиції             |
| Система мотивації            | Переважає фінансове стимулювання                        | Враховує потреби розвитку співробітників |
| Сучасні технології           | Важливі                                                 | Необхідні для функціонування             |

Джерело: сформовано автором і опубліковано у [97]

Наведені в таблиці відмінності, між сучасною економікою знань та промисловою економікою, вказують на зростання значення такого ресурсу як знання у створенні доданої вартості по відношенню до ресурсів класичної економіки (праця, капітал, земля), переосмислюють вагу та значення таких ресурсів як інтелектуальний капітал і нові технології. Наведені передумови дають поштовх до розробки нових концепцій і методів сучасної практики управління підприємствами, заснованих на генеруванні, дифузії і поглинанні

знань в організації, а також турбулентній мінливості зовнішнього і внутрішнього середовища.

В Україні, яка вважається одним із світових лідерів з виробництва та експорту агропродовольчої продукції, важливим є розуміння сутності та структурного наповнення агропромислового комплексу. Високі темпи науково-технічного прогресу, розроблення нових технологій і насичення ними усіх без винятку виробничих секторів національних економік розвинених країн зумовили появу не тільки нових способів виробництва традиційної продовольчої продукції, а й стали причиною розвитку суспільних потреб у сфері споживання продуктів харчування. Стійкість цих тенденцій, а також їх суттєвий вплив на структуру ресурсів і продуктів на світових ринках продовольства (де Україна позиціонує себе провідним гравцем) спонукає до переосмислення традиційного бачення сутності вітчизняного АПК, до здійснення глибоких перетворень у його структурі. Недостатньо розглядати розвиток АПК переважно в контексті завдань виробництва якісних продуктів харчування, потрібно ширше поглянути на перспективи його розвитку – враховуючи як нинішні можливості сільського господарства, так і суміжних галузей переробного виробництва (і не тільки харчової та легкої промисловості). У роботі [198] нами аргументовано, що такі перспективи доцільно визначати, відштовхуючись від змін у технологічному забезпеченні сфери АПК, оскільки саме розвиток технологій виступає нині визначальним фактором розбудови господарських систем.

Безперечно, сільське господарство виступає основою агропромислового комплексу, продуцентом ресурсів для цілого ряду переробних галузей. Проте, розуміння ролі сільського господарства у ресурсозабезпеченні національних економік різне в країнах пострадянського простору та в розвинутих країнах. На пострадянському просторі сільське господарство виступає передусім основою вирішення завдань продовольчої безпеки країни. За такого підходу агропромисловий комплекс розглядається як сукупність підгалузей сільського

господарства та суміжних, що забезпечують його функціонування й переробку його продукції; це видно із трактувань багатьох сучасних науковців, що займаються дослідженнями у даній сфері [111; 115; 174; 205; 209].

Загалом, розуміння АПК на пострадянському просторі є відносно усталеним, у визначеннях науковців на сьогодні не помічається впливу на його сутність факторів технологічних змін та пов'язаних з ними інновацій; сільське господарство все ще є сукупністю низькотехнологічних виробництв, що мають слабкий зв'язок з промисловістю. За такого підходу унеможлиблюється досягнення прогресу у вирішенні проблем управління розвитком АПК. Дискусії здебільшого стосуються класифікації підгалузей сільського господарства та визначення кількості галузей, що їх обслуговують. Відповідно, і увага акцентується на тому, як краще об'єднати ці галузі, оптимізуючи тим самим витрати на переміщення ресурсів в межах технологічних ланцюжків. Такий логістичний підхід до визначення сутності АПК пропонують, наприклад, Р. Біловол та Л. Чайкіна, розглядаючи його як «систему взаємозалежних логістичних операцій з переміщення сільськогосподарської сировини, продуктів, майна та інформації з метою задоволення потреб своїх клієнтів та максимізації власного прибутку» [242]. Водночас багато науковців наголошують на тому, що розвиток АПК має йти не тільки за критеріями зменшення логістичних витрат, а насамперед – питомих трансакційних витрат. Тому така велика увага приділяється вертикально інтегрованим структурам АПК [117; 135; 206].

Не применшуючи значення цих факторів, навпаки, дотримуючись концепції інтегрування за принципами мережевої взаємодії як основи мінімізації витрат і нарощування ресурсного та ринкового потенціалів учасників, видається правомірним висловити гіпотезу, що розбудова вітчизняного АПК має здійснюватися на принципово інших засадах, які потребують зміни парадигми відносин між сільським господарством і галузями, які його забезпечують і обслуговують з урахуванням сучасних тенденцій



технологічних змін. Обґрунтування правомірності даної гіпотези відштовхується від очевидності твердження, що в АПК високотехнологічні галузі (машинобудування, хімічна промисловість тощо) обслуговують низькотехнологічну галузь – сільське господарство, яке саме по собі є збитковим та неефективним. І це спричиняє низьку ефективність функціонування усього агропромислового комплексу.

Отже, каменем спотикання виступає технологічний фактор, який по-різному проявляється для різних структурних елементів АПК. Для ретроспективного дослідження особливостей його впливу на розвиток АПК доцільно використати теорію технологічних укладів, яка поєднує довгі хвилі господарської кон'юнктури М. Кондратьєва з періодичним оновленням технологічної структури виробництва; зазвичай виділяють шість укладів [170]. Технологічна специфіка сільського господарства, яке базується на основі законів природи, криється у незмінності принципів застосування основних технологій, які використовуються для виробництва продукції. В той же час, загальний науково-технічний прогрес більше відображається на ресурсозабезпечуючих і переробних галузях, які внаслідок еволюції технологічних укладів отримують новий економічний потенціал. Через це існує невідповідність між зміною технологічних укладів в сільському господарстві та інших галузях. На це звертає увагу, зокрема, Р.Гайсин, який доводить що технологічних укладів у аграрній сфері економіки лише чотири [35]:

- I-й уклад – «доіндустріальний» (1780-90 рр. – 1920-30 рр.);
- II-й уклад – «індустріальний» (1920-30 рр. – 1980-90 рр.);
- III-й уклад – «індустріально-інформаційний» (1980-90 рр. – 2000-2010 рр.)
- IV-й уклад – «технотронно-біотехнологічний» (2000-2010 рр. – і до сьогодні).

Практика свідчить про відсутність чіткого розмежування технологічних укладів в сільському господарстві – як у часовому, так і в структурному контексті. Через особливості розвитку сільськогосподарського виробництва та

специфіку формування й кон'юнктури агропродовольчого ринку сільському господарству властива багатоукладність з переважанням певного технологічного укладу на тій чи іншій довгій хвилі. І межа технологічної еволюції сільського господарства визначається економічною доцільністю, яка проявляється спадною віддачею інвестицій, вкладених в нові агротехнології. Сповільнення дії технологічного фактору також пов'язано з особливостями випередження зростання пропозиції над попитом на аграрних ринках, де доволі частими є кризи перевиробництва.

Теза багатоукладності сільського господарства підтверджується наявністю в його складі корпоративного та індивідуального секторів, які мають різний доступ та можливості використання технологічних ресурсів. Зокрема, в корпоративному секторі доступ та використання нової техніки та нових агротехнологій поліпшується завдяки організаційній формі ведення бізнесу.

Проведені А. Голубевим дослідження технологічних укладів сільськогосподарських виробництв на пострадянському просторі послужили підставою для зробленого ним висновку про наявність закономірного зв'язку між технологічним та організаційним факторами розвитку [39]:

– «натуральний» уклад (за своїм змістом відповідає доіндустріальному) – характерний для особистих та фермерських господарств, де використовуються переважно ручна праця та незначною мірою сільгосптехніка, застосовуються традиційні технології вирощування культур; сектор орієнтується на виробництво органічної продукції;

– «природно-інноваційний» уклад (за своїм змістом відповідає індустріальному) – характерний для колективних та фермерських господарств, в яких уже переважають механізовані процеси виробництва, застосовується сучасна сільськогосподарська техніка, впроваджуються передові агротехнології. Сектор також орієнтується на виробництво органічної продукції, прагнучи привласнити екологічну ренту;

– «інтенсивно-технократичний» уклад (за своїм змістом відповідає індустріально-інформаційному) – характерний для агрохолдингів та великих підприємств, які використовують новітню сільгосптехніку, мінімізуючи працю людей, впроваджують у новітні агро- та високі інформаційні технології. Сектор орієнтується на формування пропозиції значних обсягів сільгосппродукції з низькою собівартістю.

Такий висновок видається цілком аргументованим. Беручи його за основу, можна стверджувати, що саме акумулювання ресурсів в процесі розвитку корпоративного сектору сприяє підвищенню рівня технологічності сільськогосподарського виробництва. В свою чергу, це забезпечує зростання обсягів сільськогосподарської продукції, яка формуватиме її пропозицію на ринку. Оскільки, з економічної точки зору подальше впровадження нових технологій з метою збільшення виробництва сільськогосподарської продукції для продовольчого ринку в світі обмежується, то вважаємо застосування IV-го укладу («технотронно-біотехнологічного») в діяльності сільгосппідприємств виправдане лише за умови інтеграції їх виробництв в технологічний ланцюжок з промисловими підприємствами галузей високих технологій, як правило, VI-го технологічного укладу. Такий технологічний зв'язок пояснюється відповідністю рівномірності технологічного розвитку (застосування технологій) всіх галузей, залучених для виробництва високотехнологічної продукції, а високі витрати на технології в сільському господарстві компенсуються пропозицією розподілу технологічної ренти між учасниками технологічного ланцюжка, в т.ч. сільгосппідприємствами.

Таким чином, відсутність інтеграції сільськогосподарських виробників з високотехнологічними підприємствами з метою налагоджування виробництва високотехнологічної продукції породжує в Україні дисбаланс, оскільки нинішня роль сільського господарства в Україні не дає йому змогу ефективно забезпечити як мінімум роботу, а як максимум зростання галузей, які його обслуговують через спотворення ринкового механізму його функціонування.

Дійсно, сільськогосподарське виробництво через його стратегічну важливість дотують в багатьох країнах світу (наприклад країнах ЄС), а також ставлять митні та ліцензійні обмеження на експорт продукції, що зазвичай призводить до неконкурентного та неринкового середовища на багатьох національних та світових ринках агропродукції. Проте це стосується лише продовольчого сектора. В розвинутих країнах сільське господарство намагаються поставити на ринкові рейки на основі високих технологій. Це робиться для того, щоб компенсувати недоліки низької технологічності цього сектора, пов'язуючи його з високотехнологічними галузями (маловідходне, екологічно чисте та енергоощадне виробництво у сфері переробки продукції рослинництва і тваринництва). За такого підходу сільське господарство виступає обслуговуючим сектором, продуцентом сировини для інших, високотехнологічних галузей промисловості. І його продукція є сировиною, за яку на конкурентних (цінових) засадах змагаються підприємства-споживачі з високотехнологічних галузей. Таким чином одночасно вирішуються чотири стратегічні завдання:

- скорочуються обсяги продукції сільського господарства, призначеної для продовольчих потреб, що убезпечує від кризи перевиробництва;
- зростають обсяги доданої вартості, оскільки подовжується технологічний ланцюжок до високотехнологічних галузей, які за рахунок високих технологій збільшують рівень доданої вартості;
- підтримується необхідний рівень ресурсної та екологічної безпеки країни;
- зростає кількість робочих місць.

Таке різне розуміння ролі сільського господарства криється, в першу чергу, в підходах до функціонування економіки. Зокрема, на пострадянському просторі економіка базується на ресурсній основі – «ресурсна економіка», в розвинутих країнах економіка базується на нових технологіях та інноваціях – інноваційна економіка.

Загалом, розвинені країни світу починаючи з 50-х рр. XX століття прагнуть організувати свою економіку, одночасно забезпечивши екологічність виробництва із відновлюваністю ресурсів, оскільки корисні копалини, що традиційно лежали в основі ресурсної економіки катастрофічно скорочуються, а відтак на фоні зростання на них попиту – дорожчають. Зазначені тенденції в поєднанні із розвитком біологічної науки стали потужним стимулом для розвитку біотехнологій – в розвинених країнах вони займають все більше місця у національних програмах з розвитку ресурсів. Внаслідок зростаючого впливу біотехнологій на розвиток економіки, вони стали вагомим фактором національних стратегій із розвитку біоресурсів. Тому все частіше у науковій і практичній термінології, яка відображає тенденції поширення біотехнологій, вживається термін «біоекономіка». Сутнісне наповнення цього терміну поступово змінювалось – залежно від завдань, які стало можливим вирішувати в її межах (табл.2.4).

З наведених у таблиці 2.4 визначень терміну «біоекономіка» можна констатувати, що її ресурсною базою виступають сільське господарство, лісове господарство та водні ресурси, тобто галузі національного господарства, які здатні виробляти біомасу. В той же час, напрями використання біомаси базуються на стратегіях розбудови біоекономіки, підтверджених та офіційно затверджених міжнародними та національними урядовими організаціями, що уповноважені до встановлення відповідних стандартів [356, с.3]:

- організацією економічної співпраці та розвитку – OECD (2009 р.);
- Європейською комісією (2012 р.);
- урядовими організаціями Німеччини (2009; 2010; 2013; 2014 р.);
- урядовими організаціями Швеції (2012 р.);
- Адміністрацією президента США (2012 р.);
- іншими урядовими організаціями країн ЄС.

Таблиця 2.4

## Трактування терміну «біоекономіка»

| Джерело                                                             | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Європейська комісія [305]; 2012 р.                                  | Економіка, що охоплює виробництво відновлювальних біологічних ресурсів і перетворення таких ресурсів та потоків відходів в продукти з доданою вартістю – таких як продукти харчування, корм, біопродукти та енергетика; забезпечується секторами сільського господарства, лісового господарства, риболовства, виробництва продовольства та целюлозно-промислової промисловості, а також хімічною, біотехнологічною та енергетичною промисловістю |
| Організація економічної співпраці та розвитку (OECD) [305]; 2012 р. | Термін, що охоплює будь-яку діяльність пов'язану з використанням біотехнологій, біопроектів та біопродуктів, що лежать в основі біологічного виробництва товарів і послуг                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| М. Мацейшак, К. Гофрейтер [348]; 2013 р.                            | Концепція економіки, що полягає в стійкій трансформації відновлювальних біологічних ресурсів, на основі інновацій в сфері науки про життя, в продукти та процеси, які спрямовані на задоволення приватних та суспільних очікувань                                                                                                                                                                                                                |
| К. Маккорнік, Н. Каутто [354, с.2589]; 2013 р.                      | Економіка, побудована на матеріалах, хімічних речовинах та енергії, отриманих з відновлювальних біологічних ресурсів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| The Finnish bioeconomy strategy [411, с.6]; 2014 р.                 | Економіка, заснована на відновлювальних природних ресурсах, призначених для виробництва продуктів харчування, енергії, інших товарів та послуг – для зменшення залежності від ресурсів, заснованих на корисних копалинах і забезпечення економічного зростання та створення нових робочих місць згідно принципів стійкого розвитку                                                                                                               |
| Л. Віцкі, А. Віцка [424]; 2016 р.                                   | Частина національної економіки, в якій використовується біомаса – відновлювальний біологічний матеріал, отриманий від галузей сільського господарства, лісового господарства та моря                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Р. Мейер [356, с.7]; 2017 р.                                        | Економіка, заснована на національних та міжнародних стратегіях щодо залучення нових економічних секторів на основі ресурсів біомаси та застосуванні технологій (біотехнологій).                                                                                                                                                                                                                                                                  |

Джерело: сформовано автором

Узагальнення наведених трактувань дає підстави розглядати *біоекономіку* як нову концепцію господарювання, ресурсною базою якої виступають сільське й лісове господарство та водні ресурси, які за допомогою технологій (біотехнологій) поєднуються з традиційно несуміжними для АПК високотехнологічними галузями з метою створення високоефективного

ланцюжка доданої вартості на основі затверджених на національному рівні політики і стратегії ресурсовикористання.

Практика підтверджує, що біоекономіка більшості країн формується залежно від прийнятої політики технологічного, організаційного та людського потенціалу і охоплює відповідно до цього різну сукупність секторів, в яких виготовляють різні види продукції – від продуктів харчування – і до хімічних речовин, фармацевтичних препаратів та енергоресурсів. Таким чином, поряд із галузями, що використовують традиційні технології переробки сільськогосподарської продукції, з'являються сектори, що базуються на інноваційних технологіях, пов'язаних симбіотичними відносинами, коли один сектор використовує основні та побічні продукти інших секторів.

При цьому рівень розвитку національної біоекономіки залежить саме від появи та обсягів виробництва секторів другого типу – інноваційних. Також вагомим фактором національних стратегій розвитку біоекономіки є природні та кліматичні умови, які визначають пріоритет ресурсної бази в забезпеченні обсягів біомаси (Польща – сільське господарство, Фінляндія – лісове господарство тощо).

В стратегії «Europe 2020» біоекономіку визначено як ключовий фактор зростання, що заснований на «зелених» технологіях [391, с.1-2]. В цілому ж, кількісні характеристики обсягів біоекономіки в країнах ЄС (які виступають першопрохідцями та найактивніше працюють в даному напрямку), згідно з цією стратегією мають бути доведені в плані зайнятості до 22 млн. працюючих (9% від усіх зайнятих в економіці ЄС) проти 18,6 млн. осіб в 2014 році та річним товарообігом близько 2,2 трлн. дол. Найбільшими темпами зростання характеризується виробництво біологічних хімічних речовин, фармацевтичних препаратів, пластмас та гуми, біоенергетики, тобто – нові високотехнологічні сектори.

Та для аналізу обсягу біоекономіки в країнах ЄС не вистачає первинного статистичного інструментарію, оскільки доволі важко виокремити серед зазначених

секторів біоекономіки продукти, в складі яких є біовміст. Водночас, біомаса, що виступає сировиною для цих секторів промисловості, створюється в сільському господарстві, яке є ключовим елементом АПК. Тому можна стверджувати, що АПК формує можливості розвитку біоекономіки – в тих напрямках, які компліментарно забезпечуються ефективними агро- і біотехнологіями, створеними в процесі інноваційного пошуку та науково-дослідницької діяльності.

Очевидно, що інновації, на яких ґрунтується розвиток біоекономіки, мають бути одночасно адаптовані до всього ланцюжка створення цінності. Тобто, знайти відображення не тільки у нових агро- і біотехнологіях, а й у способах організації діяльності тих суб'єктів ринку, які виступають учасниками ланцюжка створення цінності. А це передбачає розвиток організаційного знання всередині таких ланцюжків (мереж) – через процеси обопільного (інтерактивного) обміну знаннями, які формуються усіма зацікавленими сторонами. Саме це, як наголошується сучасними дослідниками біоекономіки [348], забезпечує набагато ширшу і змістовнішу участь кожного учасника у інноваційних процесах та відповідно підвищує їх ефективність.

Виходячи з наведених міркувань щодо існуючої ролі сільського господарства у вітчизняному АПК та перспектив зміни його ролі завдяки прогресуючому насиченню переробної промисловості високими технологіями та розвитку біоекономіки, доцільно переглянути традиційне трактування сутності АПК, наповнивши його в частині елементної структури додатковим змістом. Вважаємо за доцільне трактувати *агропромисловий комплекс* як ключову складову біоекономіки, яка варіативно об'єднує технологічно компліментарні і ресурсо-забезпечуючі галузі виробництва та переробки продукції сільського господарства з метою створення суспільних благ, використовуючи при цьому різні інтеграційні механізми для максимізації доданої вартості в інтересах учасників ланцюжка створення споживчої цінності.



Авторський погляд на місце, роль та можливості розвитку і зростання агропромислового комплексу в контексті розвитку біоекономіки подано рис. 2.1.

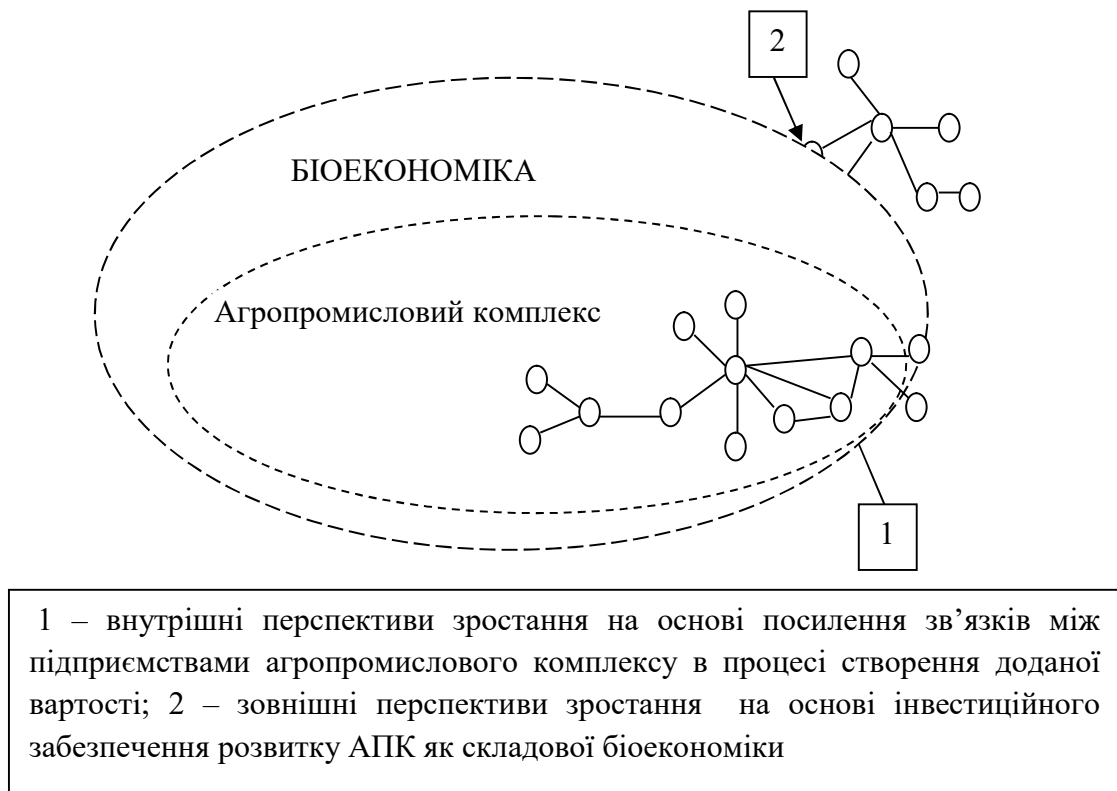


Рис. 2. 1. Місце та значення агропромислового комплексу в біоекономіці  
Джерело: сформовано автором

В Україні для забезпечення розвитку підприємств агропромислового сектору необхідно розробити як державну стратегію, так і стратегії співпраці підприємств різних галузей АПК (високотехнологічні з сільським господарством).

Отже, дослідження впливу технологічного прогресу на розвиток сільського господарства і супутніх та обслуговуючих його галузей дало підстави для висновку про доцільність переосмислення сутнісного і структурного трактування АПК в урахуванням зміни парадигми ресурсовикористання в сучасній економіці. Розвиток біотехнологій у нетрадиційних для нинішнього стану вітчизняного АПК напрямках розкриває нові ринкові перспективи перед виробниками сільськогосподарської продукції, які підвищуватимуть їх значущість як постачальника цінних ресурсів, створюючи умови для ефективного функціонування на ринкових засадах не

тільки великих агрохолдингів, а й дрібних фермерських господарств, об'єднаних у бізнес-мережі.

Еволюцію бізнес-мереж важко відслідковувати. Проте їх зростаюча популярність відносно інших форм кооперативних альянсів, в т.ч. серед підприємств АПК, пояснюється тим, що вони використовують форми економічної координації які можуть бути ефективнішими для адміністрування, ніж операції на ринку, ринкові транзакції та не потребують утворення управлінських ієрархій характерних для традиційної структури фірми.

Бізнес-мережі виступають інституціональними інноваціями в розвитку підприємств, в тому числі – підприємств АПК. За характером взаємозв'язків їх можна поділити на три групи: вертикальні, горизонтальні та міжсекторальні.

Зазвичай, під вертикальними мережами розуміють технологічний ланцюжок із формування доданої вартості одного продукту. У сучасній вітчизняній практиці підприємств агропромислового комплексу вони є найпоширенішими і зазвичай характеризуються як статичні бізнес-мережі (або вертикально інтегровані корпорації).

Навпаки, горизонтальні мережі формуються на рівні одного сектора, а їх учасники – фірми мають схожий або ідентичний ланцюжок створення доданої вартості. При цьому, їхнім взаємовідносинам притаманні об'єднана та взаємна залежність. Зауважимо, що більшість горизонтальних зв'язків в бізнес-середовищі АПК здійснюються між малими та крупними підприємствами, тоді як природа вертикальних зв'язків характерна для крупних агровиробників, агропромислових підприємств та фермерських груп.

Крупні агровиробники та агропромислові підприємства не формують горизонтальних взаємозв'язків через відсутність стимулів до них. Навпаки, вони можуть укладати договори субпідряду з дрібними виробниками для задоволення ринкових можливостей. Зазвичай, така схема співпраці не передбачає передачу інформації та технологій для учасників, проте в якості

альтернативи крупні компанії можуть продукувати спільні контракти за участю малих фірм, тим самим збільшуючи можливості останніх для доступу на ринок.

Що ж стосується міжсекторальних мереж, то вони формуються з підприємств, що взаємодіють між собою на основі різного типу взаємозалежностей – об'єднуючого, послідовного чи взаємного. В табл. 2.5 систематизовано авторське бачення основних відмінностей між трьома типами бізнес-мереж в АПК.

Таблиця 2.5

**Особливості основних груп бізнес-мереж в АПК**

| Ознака                    | Вертикальні                                                          | Горизонтальні                                          | Міжсекторальні                                                    |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Членство                  | Необхідне                                                            | Зазвичай вимагається                                   | Не потрібне                                                       |
| Тип взаємозалежності      | Послідовна                                                           | Об'єднана, взаємна                                     | Послідовна, об'єднана, взаємна                                    |
| Основні результати        | Зниження ризику та невизначеності, покращення логістичних показників | Можливість переорієнтації партнера<br>Загальні ресурси | Інформація та обмін знаннями, збільшення інноваційних можливостей |
| Основа створення вартості | Оптимізація виробництва та операцій                                  | Розширення спектру знань, зовнішні мережеві ефекти     | Регіональні активи                                                |

Джерело: сформовано автором

Бізнес-мережі відрізняються між собою за метою участі, типом взаємозалежності, результатами та основою створення вартості. Відповідно, при використанні мереж як інноваційного інструменту розвитку підприємств АПК, порівняно з іншими інституціональними інноваціями, необхідно розглядати їх конкретні випадки, пов'язані в часі та просторі відповідно до особливостей макро- та мікросередовища.

Поєднання бізнес-мереж з іншими інструментами сприяння діяльності підприємств АПК, такими як послуги з розвитку підприємництва, інкубатори, парки агробізнесу може значно підвищити ефективність їх учасників.

Мережева взаємодія підприємств базується на її проміжних епізодах (перемовини, постачання, розрахунки тощо) з метою обміну деякого контенту підприємницької мережі. Практика та теорія вказують на проблему розмежування «епізодів взаємодії» в часі, через неможливість точної ідентифікації мережевими учасниками періодів їх «початку» та «закінчення» [391]. Мережева взаємодія підприємств дозволяє здійснювати обмін товарами, послугами, знаннями та соціальними цінностями за допомогою вбудованих в мережі елементів довіри та зобов'язань.

На характер розвитку та підтримки мережевої взаємодії підприємств, поряд із структурою підприємницької мережі [304], впливають дві необхідні умови [325]:

- хронологія надійності співробітництва та винагород між учасниками;
- наявність цінності при взаємних очікуваннях щодо співпраці підприємств-учасників в майбутньому за умови збереження формату взаємодії.

Природа мережевої взаємодії підприємств з точки зору структури має характеризуватися такими ознаками як – «неформальність», «безперервність», «симетрія» та «складність». Такі характеристики забезпечують комплексну ознаку підприємницької мережі – «стабільність». Проте, сучасні реалії ділових взаємовідносин, в тому числі і мережових свідчать, що вони хоча й стабільні, проте мають динамічний характер. Таким чином, мережева взаємодія підприємств має опиратися на такі ознаки як: «адаптація», «співробітництво», «соціальна взаємодія», «повторюваність» [325].

Охарактеризуємо конструктивні особливості взаємодії підприємств у підприємницькій мережі:

- неформальність. Для підтримки та розвитку мережевої взаємодії між підприємствами достатнім атрибутом може стати лише наявність цінності в співпраці підприємств в майбутньому навіть без офіційного юридичного оформлення угод. При цьому, контрактні відносини між підприємствами будуть поступово замінюватися на приховані механізми самоконтролю –

«довіру», «прихильність» та «взаємність». Вважаємо, неформальність при мережевій взаємодії підприємств, як правило, сприяє безперервності взаємозв'язків між агентами мережі, тоді коли офіційні контракти будуть недостатньо ефективними в протидії з конфліктами та невизначеністю;

- безперервність. Взаємовідносини між підприємствами – це довгострокові явища в бізнесі, котрі розвиваються та підтримуються та засновані на складних міжособистісних контактах, які пронизують декілька функцій та ієрархічних рівнів сторін-учасників;

- симетрія. Вважається, що міжфірмові відносини симетричні з точки зору ініціатив та інтересів кожної сторін та є такими за умови їх підтримки та розвитку. Проте, на противагу симетрії ініціатив та інтересів міжфірмові відносини досить часто асиметричні стосовно питань влади та залежності, а сама залежність має обернений зв'язок з владою. Відповідно, чим більша влада підприємства в мережі, тим менші шанси на його залежність від інших підприємств що входять до неї. З іншого боку, така залежність не завжди простежується, хоча як правило, відносини при між фірмовій взаємодії мають певну ступінь асиметричності;

- складність. Ознака складності в мережевій взаємодії підприємств обумовлена множиною (кількістю) учасників, задіяних в таких відносинах з одного боку та різноманіттям їх ролей, статусів, очікувань та інтересів з іншого. Також складність впливає із різності функцій, які може виконувати мережева взаємодія для кожного з учасників (доступ до ресурсів, отримання компетенцій тощо).

Авторське бачення змісту процесних особливостей формування мережевої взаємодії підприємств полягає в наступному:

- адаптації. Під адаптацією розуміють взаємні інвестиційні дії кожної із сторін впродовж певного часу для покращення взаємодії з протилежною стороною. Фірми коригують свої продукти, виробничі та розрахункові процеси одна з одною, тим самим зміцнюючи мережеву взаємозалежність, довіру та

прихильність. Адаптація дає змогу вирішити потенційні міжфірмові конфлікти, а врахування рівня адаптованості дозволяє оцінити фірму як більш «прогнозовану» для фірм-партнерів по мережі. Процес адаптації при міжфірмовій взаємодії залежить від обмеженості ресурсів сторін. Дійсно, значні грошові суми та час, витрачені кожною зі сторін на взаємодію, зменшують наміри сторін щодо інших взаємодій за альтернативними варіантами.

– конкуренція. Наявність загальних та суперечливих інтересів породжує конкуренцію. При дослідженнях конкуренції у міжфірмових відносинах було виявлено такі логічні формати взаємодії конкуренції та кооперації – «конфлікт» (антагоністичні позиції сторін), «конкуренція» (кожна із сторін намагається випередити іншу), «співіснування» (сторони не мають інформації одна про одну), «співпраця» (сторони співпрацюють для досягнення певних взаємних цілей), «змова» (співпраця сторін з метою досягнення своїх інтересів шляхом погіршення добробуту третіх сторін). Згадані формати підтримують неоднорідність між фірмової взаємодії, проте основне завдання організації правил та умов для підприємств-учасників мережі полягає забезпечення та мотивація в її середовищі співпраці на конкурентних засадах;

– соціальна взаємодія. Міжфірмова взаємодія в мережі підприємств сприяє розвитку соціальної взаємодії між окремими особами або групами осіб від кожної зі сторін. Вважається, що налагоджені особистісні відносини здатні протистояти руйнівним силам епізодичної опортуністичної поведінки партнерів та спрямовані на «сумісність» партнерів, яка допомагає протистояти конфлікту інтересів;

– повторюваність. Повторюваність (частота) епізодів взаємодії з плином часу зумовлює виникнення очікувань відносно тих ролей, на які розраховує кожен учасник, тобто виникнення довгострокового процесу, відомого як «інституціоналізація». Формування під час цього процесу прав та обов'язків на неофіційній основі забезпечується самоконтролем і самоуправлінням та

втілюється в відповідні норми поведінки, що забезпечують ефективність учасника при мережевій взаємодії та уникнення від опортунізму.

Таким чином, формування ефективних відносин взаємодії підприємств в підприємницьких мережах буде досягатися лише за комплексного використання всіх без винятку процесних та конструктивних елементів.

Агропромисловий комплекс, який базується на сільському господарстві та харчовій промисловості розвивається особливим та специфічним шляхом, що пов'язано із урбанізацією, зростанням чисельності населення, підтримкою продовольчої безпеки держави та посиленням екологічних вимог стосовно продукції та процесів виробництва в усіх галузях економіки.

Серед основних драйверів розвитку агропромислового сектора в світовому масштабі виділяють – економічні (зростання кількості населення та економічне зростання), соціальні (урбанізація та збільшення чисельності середнього класу), технологічні (покращення логістики, зв'язку та впровадження високих технологій в сфері сільського господарства та сферах застосування сільськогосподарської продукції та її відходів), політичні (просування біоенергетичних енергоресурсів, податкові пільги та лібералізація торгівлі).

Вирішення згаданих викликів протягом найближчої перспективи потребуватиме посилення співпраці в межах технологічних ланцюжків, що відкриває нові можливості перед їх учасниками. Такі тенденції підтверджуються дослідженнями Світового Банку, який представив організаційні інновації співпраці як інноваційну систему розвитку сільського господарства у вигляді «мережі організацій, підприємств та приватних осіб, орієнтованих на впровадження нових продуктів, процесів та форм організації в економічному використанні. Концепція інноваційних систем охоплює не лише науку, але сукупність та взаємодію акторів, що беруть участь у інноваціях; поширюється за рамки створення знань, щоб охоплювати фактори, що впливають на попит та використання знань новими та корисними способами» [424].

Природна еволюція міжгалузевої співпраці в агропромисловому комплексі сформувала традиційні ланцюги створення цінності, які включають наступні групи підприємств: забезпечуючі компанії, фермери, трейдери, підприємства харчової промисловості, ретейлери, споживачі [391]. Між згаданими групами встановлюються тісні та довготривалі ділові зв'язки, що за логікою підштовхують їх до більш тісної співпраці з метою скорочення витрат ринку (трансакційних). З іншого боку, диверсифікація продукції агропромислового комплексу, заснована на технологічному потенціалі та створенні нових галузей переробки сільськогосподарської продукції, змушує переглядати класичні концепції та інструменти інноваційного розвитку підприємств. Так, концепція «інноваційних систем в агропромисловому комплексі» [304, с.23] передбачає зміщення акцентів в реалізації можливостей підприємств в:

- меті (від класичного планування досліджень, розвитку та передачі технологій до сучасної передачі знань на основі посилення міжособистісних комунікацій та перспективного застосування інновацій в усіх системах виробництва та маркетингу);

- учасниках ланцюжка (від традиційного переліку (науково-дослідних організацій та університетів та сільськогосподарських господарств) до розширеного (із включенням консультаційних служб та неурядових організацій) та ефективного (всіх потенційних учасників державного та приватного секторів, залучених до створення, розповсюдження, адаптації та використання всіх видів знань, що стосуються виробництва та збуту сільськогосподарської продукції));

- очікуваних результатах (від технологічних винаходів та передачі технологій до впровадження технологій та інновацій в сільськогосподарському виробництві та забезпечуючих конкурентоспроможність в сучасному економічному просторі (комбінації технічних та інституційних нововведень у виробництві, маркетингу, економічній політиці та корпоративних доменах));



- організаційному принципі (від використання науки для створення винаходів до використання знань та необхідних (нові способи використання знань необхідних для соціальних та економічних змін));
- механізмі інновацій (від трансферу технологій до інтерактивних знань);
- ступені ринкової інтеграції (від традиційно «непотрібного» в минулому до «низького» в сучасному та «високого» в найближчій перспективі);
- ролі політики (від виділення ресурсів та виокремлення пріоритетів до визначення можливостей та інтегрованої системи компонентів і можливостей);
- природи зміцнення потенціалу (від інфраструктури та розвитку людського потенціалу до посилення міжособистісної комунікаціями між учасниками та (посилення взаємодії між суб'єктами; інституційного розвитку та змін для підтримки взаємодії, навчання та інновацій; створення сприятливого середовища).

Зміна концепції передбачає вирішення проблем, серед яких – побудова бізнес-моделей, що відповідатимуть стратегіям розвитку підприємств та убезпечуватимуть їх від ризиків. При цьому, найчастіше виникає необхідність співпраці з іншими підприємствами, які знаходяться як в традиційних технологічних ланцюжках, так і ланцюжках котрі виникли на базі нових технологій та нових продуктів в агропромисловому комплексі.

В загальному поглиблення співпраці в межах технологічного ланцюжка надає ряд переваг для підприємств-учасників, а саме:

- забезпечує інформаційну прозорість та прогнозованість в ланцюжках постачання;
- підвищує вплив на процеси, які раніше виходили за межі контролю підприємства;
- покращує доступ до ресурсів, знань та інновацій.

Зазначимо, що поглиблення партнерських відносин між підприємствами вздовж технологічних ланцюжків в агропромисловому секторі може бути представленим в широкому спектрі форм від «ринку» до «ієрархії». Так, в

одних випадках відбувається злиття фірм з метою диверсифікації, вертикальної інтеграції або контролю над діями в межах контрольованого ланцюжка створення цінності. В інших випадках, співпраця між підприємствами будується на основі вільних та необмежених ділових зв'язків, що вибудовуються на ринковому механізмі та обмежених спільних правилами для створення нових можливостей та доданої вартості на ринку. Можливий спектр партнерських відносин в агропромисловому комплексі представимо в табл.2.6.

Таблиця 2.6

### Типи організаційних форм співпраці підприємств в АПК

| Типи організаційних форм співпраці       | Жорстка інтеграція (ієрархія).....Вільна інтеграція (ринок)                                                                                         |                                                               |                                                             |                                                 |                                                 |                                                       |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|                                          | Злиття та поглинання                                                                                                                                | Кооперативи                                                   | Спільні підприємства                                        | ....                                            | .....                                           | Контрактна форма, бізнес-мережа                       |
| Переваги та недоліки організаційних форм | Диверсифікація портфеля;<br>Географічна експансія;<br>Вертикальна інтеграція для забезпечення пропозиції;<br>Зовнішні зміни;<br>Синергетичний ефект | Економія масштабу;<br>Збільшення обсягів реалізації продукції | Поєднання додаткових навичок;<br>Розподіл витрат та ризиків | Поєднання додаткових навичок<br>Розподіл витрат | Поєднання додаткових навичок<br>Розподіл витрат | Забезпечення пропозиції<br>Створення доданої вартості |

Джерело: сформовано автором

Визначивши, яка форма співпраці відповідає стратегічним цілям підприємства в подальшому необхідно розпочати процес її реалізації. Оскільки підприємства відрізняються своїми характеристиками – типорозмірами, технологічними процесами, інтересами та організаційною культурою, то для забезпечення ефективності даного процесу необхідно дотримуватися певних правил поведінки в інтеграційних утвореннях – незалежно від того, до якого типу відносяться інтегровані підприємницькі структури. Авторське викладення сукупності і змісту цих правил подано у [79]. Вони передбачають:

- чітке розуміння кожного учасника стосовно зростання його доданої вартості за умови участі в партнерських відносинах. Відсутність такого розуміння не забезпечуватиме стійкість та результативність співпраці;
- узгодження цілей учасників з метою оцінки можливостей співпраці. Для уникнення опортуністичної поведінки цілі партнерів мають бути як мінімум не суперечливі;
- оцінка параметрів сумісності партнерів в межах напрямів співпраці починаючи від технологічних та закінчуючи організаційно-культурними, здатність виконувати нормативно-правові або неофіційні вимоги співпраці;
- спроможність забезпечити лідерство та управління в інтеграційному утворенні;
- підтримання інформаційної прозорості у відносинах між партнерами та прийнятті рішень, умов та правил взаємодії учасників;
- забезпечення передачі знань та технологій з одночасним захистом прав інтелектуальної власності.

В умовах асиметрії інформації дотримання деяких із перерахованих критеріїв може бути особливо складним. Таким чином, щоб створити сприятливе середовище для розширення партнерської співпраці уздовж технологічного ланцюжка необхідно здійснити поправку на особливості обраної стратегії діяльності потенційних учасників, та у якості перспективи обрати таку організаційну форму співпраці, на ефективність якої згадані фактори будуть мати мінімальний негативний вплив.

Підсумовуючи викладене вище, можна стверджувати, що подальший розвиток підприємств агропромислового комплексу буде пов'язаний з інтеграційними процесами вздовж ланцюжка створення цінності як в площині традиційних галузей сектору, так і створених на базі нових технологій. Нові ідеї та технології реалізовуватимуться завдяки колективній роботі підприємств, навіть якщо нові технології або ідеї матимуть індивідуальне походження.

## Висновки до розділу 2

1. З метою формування методології управління мережевою взаємодією суб'єктів господарювання здійснено аналітичний огляд теорій, що описують поведінку економічних агентів. Для аналізу обрано теорії, що належать до різних наукових течій в межах неокласичної (теорія корисності, принципи цінової дискримінації, теорія ігор) та неоінституціональної економічної теорії (теорія принципал-агента, теорія контрактів, теорія трансакційних витрат), що дозволило обрати із концептуальних положень даних теорій ті, які найбільшою мірою відповідають специфіці мережевої взаємодії в умовах глобалізації та розвитку міжгалузевого співробітництва. На основі проведеного аналізу виокремлено групу факторів, що впливають на процеси формування та функціонування бізнес-мереж.

2. За результатами дослідження змісту відносин, які виникають між суб'єктами господарювання у ринкових трансакціях, в межах адміністративної ієрархії та мережі виділено основні відмінності між «мережею», «ринком» та «ієрархією» та систематизовано їх співвідносно ключових детермінант – основних завдань, активів, продуктів (товарів), рівня довіри, угод, вирішення конфліктів, межами, комунікацією (взаємодією), основними завданнями, стимулами, множиною рішень, пошуком інформації, режимом управління та впливу. Це послужило основою для твердження про те гібридну природу бізнес-мережі, завдяки чому вона є більш гнучкою, ніж вертикально- чи горизонтально інтегровані структури. Аргументовано, що такі методологічні особливості управління мережевою взаємодією дають змогу ширше використовувати бізнес-мережі для вирішення проблем, які диктуються посиленням конкуренції, обмеженістю ресурсів, зростаючою роллю нематеріальних активів в створенні доданої вартості, необхідністю мінімізації витрат. Виділено типи організаційних форм співпраці в АПК і показано місце серед них бізнес-мереж.

3. Дослідження впливу технологічного прогресу на розвиток сільського господарства і супутніх та обслуговуючих його галузей дає підстави стверджувати про доцільність переосмислення сутнісного і структурного трактування АПК в урахуванням зміни парадигми ресурсовикористання в сучасній економіці. Розвиток біотехнологій у нетрадиційних для нинішнього стану вітчизняного АПК напрямках розкриває нові ринкові перспективи перед виробниками сільськогосподарської продукції, які підвищуватимуть їх значущість як постачальника цінних ресурсів, створюючи умови для ефективного функціонування на ринкових засадах не тільки великих агрохолдингів, а й дрібних фермерських господарств.

4. Узагальнення теоретичних підходів та зарубіжної практики інтеграції сільського господарства з промисловими підприємствами дало можливість констатувати про необхідність розглядати біоекономіку як нову концепцію господарювання, ресурсною базою якої виступають сільське й лісове господарство, а найбільшою частиною виступає агропромисловий комплекс з новим структурним наповненням. Запропоновано розглядати АПК як ключову складову біоекономіки, яка варіативно об'єднує технологічно компліментарні і ресурсо-забезпечуючі галузі виробництва та переробки продукції сільського господарства з метою створення суспільних благ, використовуючи при цьому різні інтеграційні механізми для максимізації доданої вартості в інтересах учасників ланцюжка створення споживчої цінності.

5. З метою підтримання структурної логіки дослідження запропоновано розширити сутнісне трактування термінологічного апарату теорії організації – шляхом зміни підходу до трактування термінів «бізнес-система» та «бізнес-процес». Бізнес-систему запропоновано розглядати як стійку організаційну форму взаємодії структурних елементів однієї або кількох організацій (їх мережі), з метою створення і реалізації з комерційною вигодою споживчих цінностей, структурна усталеність якої залежить від здатності досягати встановленої мети з найкращим співвідношенням витрат і результатів,

збереженням балансу інтересів учасників та їх взаємоузгодженого розвитку. Бізнес-процес визначено як сукупність логічно взаємопов'язаних завдань (ланцюжка робіт, операцій, функцій) зі створення споживчої цінності для зацікавлених в ній осіб (груп), що виконуються в межах певної організаційної оболонки, спроектованої за критеріями максимальної вигоди від поєднання унікальних можливостей учасників ланцюжка створення цінності.

6. Обґрунтовано доцільність зміни сутності і структурного наповнення агропромислового комплексу з позицій системно-еволюційного і ціннісно-орієнтованого підходів, розглядаючи його як ключову складову біоекономіки, яка варіативно об'єднує технологічно компліментарні і ресурсо-забезпечуючі галузі виробництва та переробки продукції сільського господарства з метою створення суспільних благ, використовуючи при цьому різні інтеграційні механізми для максимізації доданої вартості в інтересах учасників ланцюжка створення споживчої цінності. Виділено особливості мережевої взаємодії основних груп бізнес-мереж в АПК і сформовано науково-методологічну основу для розроблення стратегії міжгалузевої співпраці в АПК з урахуванням потреб і технологічних можливостей біоекономіки.

Результати досліджень, викладені в даному розділі, опубліковані у роботах [74; 79; 93; 94; 97; 99; 190; 198; 89] за списком використаних джерел.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ І ФОРМИ МЕРЕЖЕВОЇ ВЗАЄМОДІЇ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

#### 3.1. Сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку агропромислового сектору економіки України

Вихід України із затяжної економічної кризи в умовах збільшення відкритості ринкового простору і посилення конкурентної боротьби на більшості ринкових сегментів процесів потребує вирішення багатьох завдань макроекономічного характеру. В умовах посилення процесів глобалізації та інтернаціоналізації зростає інтенсивність взаємозв'язків і взаємозалежності суб'єктів господарювання, поширюється економічна інтеграція, бізнес-процеси виходять за межі національних економік, підвищуючи доступність якісних товарів все більшій кількості споживачів [196].

За цих умов важливими і актуальними є завдання структурної трансформації національної економіки, розвитку тих її секторів (галузей), ресурсний і ринковий потенціал підприємницьких структур яких може забезпечити відчутний позитивний вплив на загальну економічну динаміку. До числа таких секторів відноситься і агропромисловий, який відіграє надзвичайно важливу роль у підтриманні продовольчої безпеки країни і нині потужно розвивається, щороку збільшуючи свій внесок у загальний обсяг експорту товарів і послуг України.

Агропромисловий комплекс України охоплює сільське господарство та харчову промисловість. В переважній більшості продукція підприємств АПК носить сировинний характер з нульовим або низьким переділом в процесі створення цінності. Так, продукція сільського господарства – продукція з нульовим переділом, харчової промисловості – з низьким або середнім

переділом. Така структура українського АПК перетворює його на сировинний додаток до високотехнологічних галузей розвинених країн – через значну частку сільськогосподарської сировини у загальній структурі експорту. В той же час сільське господарство в останні роки стає однією з основних структуроутворюючих галузей національної економіки, забезпечуючи значні обсяги виробництва товарної продукції. Вони в останні роки складали близько 250 млрд. грн.

Так, обсяг виробництва сільськогосподарської продукції у 2017 р. становив 249 млрд. грн, у 2015-2016 рр. відповідно 239,5 та 254,6 млрд. грн. Натомість, за підсумками 2017 року зовнішньоторговельний оборот аграрної та харчової продукції склав 22,6 млрд. дол, з яких експорт 17,9 млрд. дол (збільшився в порівнянні з 2016 роком на 16,3%). Частка експорту в загальному обсязі зовнішньої торгівлі аграрною та харчовою продукцією становила у 2017 р. 79,4%. Трійку лідерів експорту українських аграрних і харчових товарів формують зернові культури (36,2%), рослинні олії (25,1%) та насіння олійних культур (11,3%).

Проте, зростання українського експорту відбулося не тільки завдяки зазначеним групам товарів. За аналізований період значно зросли поставки українських перероблених і харчових товарів. Зокрема, експорт вершкового масла у 2017 р. зріс порівняно з 2016 роком на 92,2 млн.дол, цукру – на 49,7 млн.дол, екстрактів солодових, продуктів з борошна і крупи – на 48,8 млн.дол, бобових овочів, свіжих або охолоджених – на 44,3 млн.дол, яловичини мороженої – на 39,2 млн.дол. Зростає експорт й інших перероблених харчових продуктів. В загальному сума експорту продукції рослинництва збільшилася у 2017 р. на 2,1 млрд. дол і склала 16,7 млрд. дол. Також на 371,4 млн. дол. зріс експорт продуктів тваринництва, склавши 1,3 млрд. дол. Географія експорту української аграрної та харчової продукції охоплює: країни Азії – 42,6%, Європейський Союз – 32,4%, африканські країни – 14,2%, СНД – 7,6%, США – 0,4%, інші країни – 2,8%. У п'ятірку країн-лідерів, кожна з яких придбала



української аграрної та харчової продукції в 2017 році на понад 1 млрд. дол входять Індія, Нідерланди, Єгипет, Іспанія і Китай [132].

Проте, в умовах підвищення конкуренції на вітчизняному та світовому ринку продовольства та різного роду торговельних обмежень, Україна не в змозі повністю використовувати свої природно-кліматичні особливості як порівняльні переваги відносно інших країн в згаданому сегменті ринку. Це зумовлює посилення уваги вітчизняних практиків та науковців до аналізу структури експортно-імпортного сальдо, резервів, тенденцій та перспектив розвитку агропромислового комплексу.

Як слушно вказує Н.Вдовенко, стримують розвиток вітчизняного сільського господарства й харчової промисловості, а подекуди призводить до скорочення обсягів виробництва такі фактори як наповненість та обсяг національного продовольчого ринку (комплексно зі зменшенням купівельної спроможності та скороченням чисельності населення) [25]. Таким чином, фактори й напрями росту галузей сільського господарства та харчової промисловості необхідно шукати в зовнішньоекономічній площині. З цих позицій і розглянемо структуру експорту й імпорту сільськогосподарської продукції України у динаміці за 2010 – 2016 рр. (рис 3. 1, побудований за даними Державної служби статистики України [179; 180; 203]). Статистичні дані на рис.3.1 структуровано за чотирма товарними групами згідно кодів УКТЗЕД:

- група 1 – живі тварини; продукти тваринного походження;
- група 2 – продукти рослинного походження;
- група 3 – жири та олії тваринного або рослинного походження;
- група 4 – готові харчові продукти.

Як видно із побудованих динамічних рядів, структура експортно-імпортних операцій з сільськогосподарською та продовольчою продукцією на ринку України характеризується суттєвими коливаннями протягом аналізованого періоду.

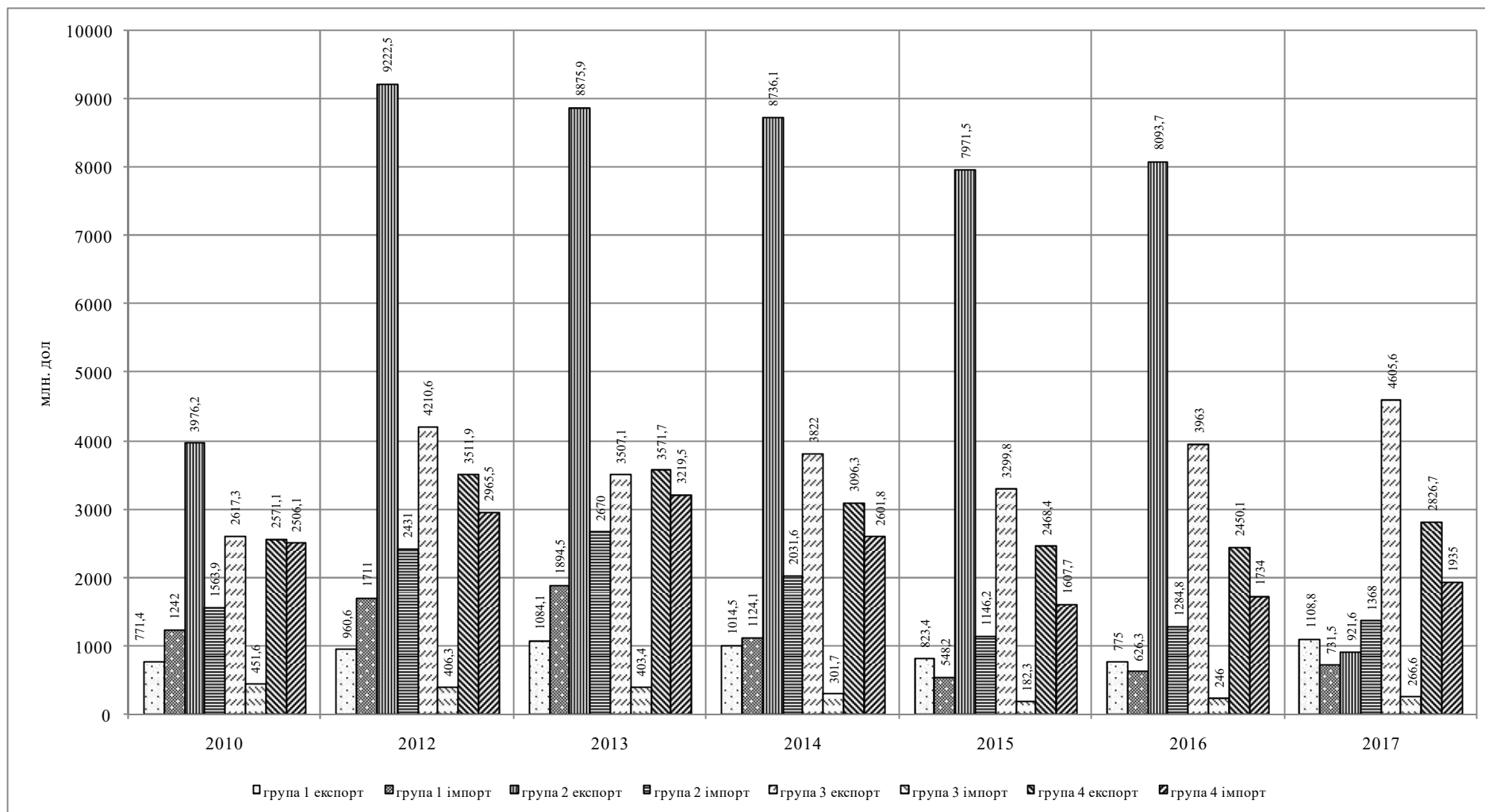


Рис. 3.1. Структурна динаміка сільськогосподарської та продовольчої продукції в зовнішньоекономічній діяльності України у 2010-2017 рр.

Джерело: (побудовано автором за [179-180; 181, с.29-32; 203])

Так, в 2013-2015 роках спостерігалось падіння товарообороту порівняно з 2012 роком на 29%, основним чином через скорочення на 18,67% експорту та на 5,3% імпорту. Протягом 2016 року українські експортери відвоювали 10,3% з 18,67% падіння експорту (проти 2012 року), імпорт продукції в 2016 році також зріс на 3,5 п. проти падіння в 5,3%; в 2017 році експортна складова збільшилася на 11%, а імпортна на 11,1%

В структурі експорту української аграрної продукції переважає продукція 2-ої групи (живі дерева та інші рослини; овочі; їстівні плоди та горіхи; кава, чай; зернові культури; продукція борошномельної та круп'яної промисловості; насіння і плоди олійних культур; шелак природній; рослинні матеріали для виготовлення), частка якої в експорті за аналізований період зросла за на 12,94 пункти та склала 52,96% її загального обсягу. Фактично така продукція виступає в ролі сировини, яка в подальшому використовується за кордоном у технологічних процесах в харчовій та інших галузях промисловості, тваринництві та слугує основою для створення в них доданої вартості. Тобто, експорт такої продукції – це шлях втрачених можливостей для української держави та бізнесу.

Серед основних позицій групи – зернові культури, насіння та плоди олійних культур (пшениця, ячмінь, кукурудза, соняшник, ріпак тощо), експорт яких забезпечується найбільшими агрохолдингами, серед лідерів – Нібулон, Кернел, УкрЛендФармінг, Державна продовольчо-зернова корпорація України, Каргіл та ін. При цьому агрохолдинги виступають у ролі сільгоспвиробників, переробників (доведення сировини до експортного стану) та трейдерів одночасно, а визначити внесок індивідуального сектору в експорті досить важко.

Серед експорту продукції рослинництва виділяється сегмент, який формується виключно за рахунок індивідуального сектору – експорт грецьких горіхів. Україна посідає 3-тє місце в світі за обсягом вирощування такої продукції з часткою 5% [215]. Серед основних напрямків експорту виділяються

Азія та країни ЄС. Проте, оскільки 90% наповненості експортних партій базується на продукції домогосподарств населення, то основною проблемою вважається неоднорідність партій, що значно зменшує ціну на вітчизняний горіх. Незважаючи на прогнозні зростання обсягів вирощування та експорту культури, відсутність значних обмежень при експорті, її частка не є суттєвою та не перевищує 1% експорту.

Значну та стабільну частку в обсязі експорту продукції сільського господарства й продовольства займає група 3 (жири та олії тваринного й рослинного походження) – близько 25,93%. Експорт в цій ніші Україні забезпечує статус найбільшого експортера соняшникової олії в світі (57% світового ринку), експортна виручка від реалізації якої склала в 2016 році 3,7 млрд. дол. При цьому основні обсяги виробництва та експорту забезпечили 10 агрохолдингів – Кернел-Трейд (19,24 млрд.грн), Каргіл (7,47 млрд. грн), Сантрейд (6,36 млрд.грн), Миронівський хлібопродукт (4,95 млрд. грн), Дельта Вільмар СНД (2,8 млрд. грн), Олсідз Блек Сі (2,37 млрд. грн), БА3 (2,13 млрд. грн), Ді енд Ай Еволюшн (Оптімус Плюс 1,87 млрд. грн), Агроінтер (1,52 млрд грн) [210].

З точки зору створення доданої вартості експортна група 3 виглядає значно привабливіше групи 2. Проте варіативність урожайності соняшника та формування світових цін на нього, а також готовність європейських олійно-екстракційних заводів (80% обсягу) його закуповувати за високими цінами суттєво впливають на експорт цієї культури без попередньої переробки, навіть за умов вивізного мита.

Таким чином, експортні позиції української агропродовольчої продукції 2-ї та 3-ї груп забезпечуються агрохолдингами, що поєднують в собі крупні аграрні, переробні та харчові підприємства з трейдерськими компаніями. Розвиток в цих нішах можливий тільки за умови збільшення банку земель в таких холдингах, а значить – нарощування у перспективі пов'язаних із цим проблем. Експорт в таких групах представляє інтереси крупних агрохолдингів, які займаються вирощуванням технічних культур в основному на орендованих

землях. В цивілізованому світі до таких культур ставляться помірковано. В Україні це призводить до виникнення низки проблем, багато з яких доволі часто висвітлюються в економічній літературі – розораність земель, їх виснаження, яке потребує значних ресурсів для відновлення родючості, соціальні питання села тощо.

За дослідженнями українських науковців українські агрохолдинги націлені на експорт продукції рослинництва, оскільки привласнюють такі види ренти [217, с. 17-18]:

- диференційну ренту I-го порядку. В Україні досягається за рахунок низької нормативної оцінки сільськогосподарської землі порівняно з країнами Європи та низької орендної плати. Агрохолдинги для гарантованого залучення пропонують орендну плату вищу, ніж у середньому в регіоні;

- сільськогосподарську ренту. В Україні досягається за рахунок різниці закупівельних цін на сільськогосподарську продукцію на внутрішньому і зовнішньому ринках. Оскільки ціни на вітчизняному внутрішньому ринку нижчі світових, то різниця привласнюється оператором (трейдером) світового аграрного ринку (агрохолдингом);

- технологічну антиренту. Досягається за рахунок використання дешевих землі та робочої сили. Також поєднується з диференційною рентою другого порядку та технологічною квазірентою;

- організаційна квазірента; вона забезпечується дією закону вертикальної інтеграції та є базою для створення диференційної ренти третього роду у вигляді наддоходу міжпродуктового характеру. При цьому функція прибутку замінюється функцією сукупної доданої вартості;

- транспортна рента. В Україні забезпечується монополією агрохолдингів на транспортні коридори, наявністю в структурі автопарків та рухомого складу;

- політична рента – експлуатується різними політичними силами для впливу на потенційний електорат у питаннях продажу землі.

На жаль, офіційна статистика не наводить кількості агрохолдингів в Україні, проте їх величина та відсоток землі, яким вони володіють і користуються, зростає, що впливає на створення неконкурентних умов в аграрному виробництві й формується як загальнодержавна проблема внаслідок невдалої політики у сфері землекористування. Натомість зростання діяльності агрохолдингів підштовхує дрібних та середніх агровиробників до пошуку нових форм організації, здатних забезпечити конкурентоспроможність із холдингами. Найбільш реальними в такому плані виступають м'які форми інтеграції – бізнес-мережі, які скорочують різного роду витрати через можливості інтегруватися в розширений ланцюжок доданої вартості з підприємствами інших галузей.

Група 1 українського експорту агропродовольчої продукції найменша, проте цікава з точки зору виявлення певних тенденцій в українському агробізнесі – зростання експортної спрямованості на фоні зменшення загального експортно-імпортного обороту. Серед основних причин – зниження купівельної спроможності вітчизняних споживачів, імпортозаміщення вітчизняними товарами, заміниками рослинного походження тощо. Загалом, питома вага групи 1 в експорті агропродовольчої продукції зменшилася за аналізований період з 7,76% до 5,06%, імпорту – з 21,55% до 16,1%. І хоча в цій експортній групі, починаючи з 2014 року, простежується позитивне експортно-імпортне сальдо, проте його досягнуто не за рахунок позитивної динаміки експорту, а завдяки зменшенню обсягів імпорту. Факторами обмеження експорту в групі виступає її виробнича складова, представлена переважно індивідуальним сектором, який не в змозі задовольнити значні обсяги та високі стандарти на основі контролю, маркування та безпечності харчових продуктів тваринного походження.

Виняток становлять продукти тваринного походження, які швидко не псуються та мають підвищений попит за кордоном, в Україні – це натуральний мед. Частка господарств населення при його виробництві складає 97-98%, а

його просування на закордонні ринки забезпечується ліцензованими трейдерами. При цьому на п'ятірку трейдерів припадає понад 60% експорту українського меду – Бартнік та Юкрейніан Бі (19%), Агро Іст Трейд (14%), Співдружність (12%), Український мед (10%), Асканія Пак (6%) [211].

Загалом, як стверджують аналітики аграрного ринку, географія експорту такого виду агропродовольчої української продукції надалі розширюватиметься та супроводжуватиметься зростанням обсягів виробництва, проте їх збільшення суттєво не впливатимуть на структуру експорту української агропродукції [123].

Група 4 українського агропродовольчого експорту найбільш технологічна та за своєю природою містить найбільшу частку доданої вартості, оскільки поєднує сільське господарство та харчову промисловість. Ключовими в даній групі є наступні тенденції:

- обсяги експорту скорочуються з 2013 року, а імпорту лише з 2013-2015 років (за винятком 2017 року). Експортно-імпортне сальдо позитивне, а з 2014 року спостерігається тенденція його нарощення з 494,5 млн. доларів до 891,7 млн. доларів в 2017 році;

- в структурі експорту частка цієї групи зменшилася з 25,88% до 16,03%, в структурі імпорту – коливалася від 39,47% до 44,56%); це підтверджує потребу в зростанні частки процесів переробки агросировини на основі об'єднань виробників сільськогосподарської сировини з підприємствами, які знаходяться від них вище в технологічному ланцюжку;

- серед експорту продукції цієї групи найбільш важливими є залишки і відходи харчової промисловості, тютюн і промислові замінники тютюну; при цьому значно скоротилися обсяги алкоголю та безалкогольних напоїв, какао та продуктів з нього, цукру і кондитерських виробів з цукру. Серед продукції, що імпортується, збільшилися обсяги тютюну і промислових замінників тютюну, алкогольних та безалкогольних напоїв, різних харчових продуктів, какао та продуктів з нього;

Таким чином, аналізуючи групи експорту-імпорту продукції АПК України, можна зробити наступні висновки:

- основу експорту складають ресурсномісткі та низько технологічні 2-га і 3-тя групи, частка яких зростає;
- експорт забезпечують крупні агрохолдинги.

Ситуація з наповненістю вітчизняного ринку та обмеженнями щодо зростання обсягу експорту практично у всіх групах продукції АПК поряд із резервами нарощення виробництва підтверджує необхідність реформування вітчизняного АПК, який нині представлений лише сільським господарством та харчовою промисловістю. Це реформування має спрямовуватись на усунення проблем, які є в цих секторах – їх характеристика та можливості мережевої взаємодії підприємств для їх вирішення подано в табл. 3.1

*Таблиця 3.1*

**Характеристика умов діяльності виробників сільськогосподарської та харчової продукції**

| Труднощі (проблеми)                      | Адаптація                                                | Забезпечення адаптації за допомогою мережевої взаємодії                                                             |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тривалий цикл виробництва                | Волатильність в ціні, якість продукту, умови виробництва | Тенденція ціни змінюватися в часі, якість продукту                                                                  |
| Труднощі в ланцюжку постачання           | Товарний характер сировини                               | Гарантування якості сировини                                                                                        |
| Повільне зростання ринків                | Конвергенція галузі                                      | Об'єднує підприємства різних галузей на основі поширення технологій, взаємодовіри та зменшення трансакційних витрат |
| Висока ступінь регулювання               | Консолідація галузі                                      | Збільшення активів, що працюють в суміжних областях призводить до збільшення частки ринку                           |
| Вимоги до безпечності харчових продуктів | Збільшення потреби в координації ланцюжків               | Створення стандартів якості та механізмів їх контролю в підприємницьких мережах                                     |

Джерело: систематизовано автором на основі [244; 245, с.4-5].



У роботі [62] висвітлена авторська позиція стосовно можливості вирішення зазначених проблем у діяльності підприємств сільського господарства та харчової промисловості завдяки розвитку організаційних форм мережевої взаємодії. Розглянемо їх більш детально, опираючись на ключові теоретичні висновки провідних зарубіжних науковців і підкріплюючи їх практичним досвідом, в тому числі – зважаючи на тенденції розвитку вітчизняного АПК.

А. Волатильність в ціні, якість продукту, умови виробництва. Серед основних труднощів, які існують в галузях сільського господарства та харчової промисловості – довготривалий цикл виробництва. Оскільки галузь залежить від природних та погодних умов, то досить важко спрогнозувати ціни на продукцію, темпи зростання та ефективність виробництва. Відтак, наявність відхилень обсягів виробництва та пропозиції відносно нестійкого попиту на продукти харчування призводить до різкого коливання цін, особливо на рівні сировини в ланцюжках постачання. Нестабільність цін призводить до непрогнозованості співпраці підприємств-учасників ланцюжка доданої вартості. Створення підприємницьких мереж дає змогу убезпечити від ризиків довготривалості циклів виробництва та волатильності в ціні.

Такий висновок можна зробити, проаналізувавши очікування змін ділової активності сільськогосподарських підприємств за 2015-2018 роки в контексті обсягів виробництва та цін на сільськогосподарську продукцію (Додаток Г). Ціни на сільськогосподарську продукцію (табл. Г.1; рис. Г.1) в Україні зазнають постійних суттєвих змін. Зокрема, баланс цін формується з максимальних та мінімальних очікуваних прогнозів, що з одного боку пояснюється сезонністю, а з іншого – частково монополізованого агротрейдерами ринку, відсутністю власної глибокої переробки агросировини та стабільних і прогнозованих контрактних відносин з переробними підприємствами харчової промисловості. Така ситуація породжує проблеми фінансового характеру серед агровиробників та стає на заваді створення

доданої вартості в галузях переробної промисловості України, сприяє вивезенню вітчизняної сировини для потреб зарубіжних промислових агропереробних ринків. Проблеми волатильності цін та збуту сировини підтверджуються анкетуванням, проведеним державним комітетом статистики (Додаток Д), вирішення яких має стати пріоритетом в діяльності сільськогосподарських агровиробників.

Б. Товарний характер сировини. Труднощі в ланцюжку постачання сировини спричинені значною кількістю виробників, що беруть участь у ньому, а відтак існує потреба моніторингу та гарантування якості. Проблема полягає в необхідності забезпечення певного рівня якості для перетворення сировини на товар, тобто продукцію, яка за якістю та ціною стає затребувана на вищому щаблі ланцюжка доданої вартості. На жаль, більшість вітчизняних сільськогосподарських виробників (індивідуальні сільськогосподарські підприємства, фермери, малі сільськогосподарські підприємства) не здійснюють заходів щодо підвищення якості продукції, продуктових інновацій, що пов'язано з їх орієнтацією на стратегії низької вартості.

Тим самим виникає проблема перетворення сировини сільськогосподарських виробників в унікальний товар (унікальну сировину). Товарна структура етапів створення доданої вартості продуктів харчування та агробізнесу пов'язана специфічними проблемами та унікальними можливостями. З одного боку – підприємства, що працюють в сировинних галузях агропромислового комплексу зорієнтовані на стратегії низьких цін та операційну ефективність. З іншого боку – перетворення сільськогосподарської сировини в унікальний товар забезпечує підприємству лідируючі позиції в своїй галузі. М'які інтеграційні процеси у формі мережевої взаємодії підприємств агропромислового комплексу можуть вирішити проблему перетворення сировини в унікальний товар завдяки чіткому розподілу потреб в межах технологічного ланцюжка. Крім того, входження до агропромислової

мережі забезпечує стабільність цін для агровиробників та необхідний рівень якості сировини для переробних підприємств.

В. Конвергенція галузі. Повільне зростання ринків (наповненість внутрішнього та незначні резерви зростання на зовнішніх), а відтак обмеження розвитку вітчизняних виробників агропродовольчої продукції можна вирішити за допомогою конвергенції галузей сільського господарства. Даний процес залежить від нових технологій – вони, проникаючи в сільське господарство з інших галузей, розмивають його межі та зумовлюють появу нових міжгалузевих сегментів. Так, уже нині під впливом конвергенції продукти сільськогосподарського виробництва слугують джерелом сировини за межами традиційної харчової галузі. Серед найбільш потенційних – енергетика (біогаз, біодизель), хімічна промисловість (полімери, синтетична хімія та волокна на основі біосинтезу), фармацевтика [244; 252, с.280-286]. Загалом, їх сукупність зарубіжні автори М. Боехлі, М. Роукен-Кенеб та С. Броурінг визначають терміном «біоекономіка» [244, с. 70], який заміщає цілий ряд галузей, якщо наповнити його змістом міжгалузевої дифузії технологій та створення нових міжгалузевих секторів.

Розвиток та впровадження нових виробничих технологій для перероблення сільськогосподарської продукції перетворює сільськогосподарське виробництво з традиційно низькотехнологічної галузі в ресурсну основу та сполучну ланку високотехнологічних галузей з високим рівнем доданої вартості. Залучивши надлишкові ресурси сільгоспвиробників до енергетичної, хімічної та фармацевтичної промисловості, одночасно можна забезпечити нові ринки збуту сільгосппродукції з створенням ефектів імпортозаміщення та експортоорієнтованості. До того ж, така ситуація значно підвищить ціни та створить конкуренцію на закупівлю сільгоспсировини (ресурсів) на внутрішньому ринку України, що знижуватиме привабливість експорту сільгосппродукції з низьким рівнем доданої вартості. Тобто, конвергенція в сільському господарстві України може створити економіку

нового зразка, яка базуватиметься на біооснові та замінить галузі економіки, засновані на корисних копалинах.

Процеси конвергенції, що базуються на галузях сільського господарства, передбачають тісну співпрацю підприємств різних, раніше відокремлених галузей – їх інтеграцію. Зауважимо, що інтеграція у вигляді жорстких структур – холдингів не сприяє ефективному створенню та розповсюдженню технологій, звужує ринкові стимули учасників. Мережева взаємодія, навпаки, в процесах конвергенції створює в мережі ринкове поле та здійснює відбір найбільш ефективних учасників в технологічному та економічному плані, створює стимули для взаємодії та зростання кожного з учасників на основі взаємної довіри, зменшує трансакційні витрати. Мережева взаємодія одночасно створює умови конкуренції та партнерства між підприємствами різних галузей.

Г. Консолідація галузі. Перенаповнений внутрішній ринок та спрямованість українського сільського господарства на експорт, поряд із зазначеним вище фактом забезпечення близько половини обсягів сільськогосподарського виробництва індивідуальним сектором, породжує необхідність створення нових ефективних форм організації, що дозволило б конкурувати на глобальному рівні, тобто, забезпечити поштовх до консолідації галузі.

Дослідження свідчать, що світові тенденції щодо консолідації галузі сільського господарства та консолідованих ланцюжків доданої вартості на рівні окремих національних економік стимулюють аналогічні зрушення в інших країнах [274; 355, с.16].

Проблеми стійкості та резервів зростання – основні серед малих підприємств. В процесі консолідації досягається об'єднання ресурсів, можливостей та зусиль, відбувається зменшення кількості виробників на ринку за рахунок їх об'єднань або злиття, забезпечується їх присутність та участь в ланцюжку створення цінності за допомогою інтеграції «вперед» та «назад». Зрозуміло, що стратегічна метою консолідації є покращення довгострокової стійкості агропідприємств та галузей сільського господарства в цілому.

Консолідація галузей сільського господарства також передбачає посилення стійкої співпраці між підприємствами харчової промисловості та сільського господарства, де перші пропонують сільгоспвиробникам співпрацю в сфері нішевих культур (забезпечення фінансування насіння або посадкового матеріалу, добрив, агрономічного супроводу тощо), натомість взамін здійснюють форвардні закупівлі вирощеної продукції за встановленими цінами.

Процеси консолідації мають тенденцію виділяти найбільш прибуткові елементи ланцюжка доданої вартості і відділяти їх від маргінальних або непрофільних елементів. Консолідації притаманні наступні етапи – локальний горизонтальний розвиток, горизонтальний розвиток в національних масштабах з частковим вертикальним розвитком, експансія на глобальний ринок за допомогою виключення неключового елемента [355, с.14]. Для прикладу, ключовим елементом в експорті зерна сільськогосподарськими виробниками є створення потужних елеваторів – для доведення зібраного зерна до кондиції і його зберігання в умовах, що забезпечать належний рівень якості.

Фактично в Україні зростання експорту зернових культур забезпечено саме за допомогою консолідації елеваторів. Спочатку відбулася горизонтальна консолідація одного із елементів ланцюжка – вирощування зерна, далі горизонтально-вертикальна інтеграція – елеватори, трейдерство, логістика. За допомогою горизонтально-вертикальної інтеграції агрокорпорації отримали контроль над ціною, якістю та кількістю. Нарешті експансія – спроба компаній розширити свою присутність на світовому ринку, збільшити на ньому свою частку.

Проте, такий приклад не означає, що консолідація властива винятково крупному бізнесу, навпаки, виділення ключового елемента – ядра – характерне і для створення підприємницьких мереж, що включають до свого складу індивідуальні, фермерські та малі агропідприємства, підприємства харчової промисловості. Як показує статистика виробництва агропродукції, до таких товарів можна віднести товари 1-ї та частково 2-ї експортних груп які не цікаві

для агрохолдингів, проте мають перспективи для експорту, якщо акумулюватимуть ресурси дрібних товаровиробників.

При цьому, побудова навколо ядра стабільних відносин, заснованих на довірі між консолідованими підприємствами, збільшуватиме їх активи, а отже сприятиме розширенню частки ринку. Серед моделей таких відносин, заснованих на консолідації, виділяють створення ефективної форми організації підприємницьких мереж – аграрних кооперативів, кількість яких в Україні зростає та об'єднує значну кількість виробників в агропродовольчих секторах.

Д. Збільшення потреби в координації ланцюжків. Зовнішній ринок агропродовольчої продукції ставить жорсткі вимоги щодо реального моніторингу якості та безпечності харчових продуктів. Відтак існує потреба в координації ланцюжка створення вартості серед його учасників з позицій якості сировини. Оскільки в більшості потенційних товарних груп експорту основними виробниками є дрібнотоварне виробництво, то кінцевому елементу виробництва або трейдингу досить важко контролювати якість, як ми це спостерігаємо у випадку експорту горіхів, меду тощо. Єдиним шляхом є створення постійних надійних постачальників, що твердо та послідовно будуть займатися вирощуванням тієї чи іншої продукції в потрібних для кінцевого елемента кількостях та відповідної якості. Це можна забезпечити за допомогою мережевої взаємодії, на основі консолідації виробників та введенні відповідних стандартів якості. При цьому якість буде контролюватися з моменту підготовки до вирощування, наприклад, забезпечення всіх аграріїв якісним насінням, добривами, агрономічним супроводом. В подальшому контроль якості буде здійснюватися на кожному етапі ланцюжка, тобто наступний учасник в ланцюжку буде перевіряти якість постачальника на ринкових засадах та таким чином будуть відбиратися найбільш якісні та надійні постачальники. До того ж консолідуючий елемент, наприклад, трейдер – йому простіше та дешевше буде отримати відповідні ліцензійні документи, що засвідчують якість одразу на весь обсяг продукції.

Аналіз стану та сучасних тенденцій агропромислового комплексу України за останні роки показав зменшення обсягів експорту сільськогосподарської та продовольчої продукції, особливо високого ступеня переробки й доданої вартості, домінуванням у виробництві агрохолдингів, що в загальному монополізує ринок та нівелює перспективи розвитку агропромислового комплексу в Україні, нещадно експлуатуючи його ресурсний потенціал.

Ресурсний потенціал АПК опирається передусім на унікальність вітчизняних чорноземів, які все ще забезпечують високу врожайність сільськогосподарських культур, незважаючи на їх надмірну експлуатацію без належного рекультивування. В той же час, можна констатувати, що нинішні підходи до використання ресурсів АПК не є раціональними, оскільки здебільшого націлені на експорт сільськогосподарської продукції з низьким рівнем її переробки (фактично сировини). І хоча для окремих суб'єктів ринку (переважно великих агрофірм, що спеціалізуються на вирощуванні технічних культур) це забезпечує значні доходи, то в цілому для вітчизняної економіки такий підхід не дає змоги максимізувати обсяги доданої вартості у сфері сільськогосподарського виробництва. Це робить актуальними дослідження, спрямовані на виявлення пріоритетних напрямів розвитку ресурсного потенціалу агровиробників, більш ефективного використання ними своїх ресурсів для нарощування власних ринкових можливостей і збільшення внеску у загальну динаміку економічного зростання.

Питання розвитку ресурсного потенціалу сільськогосподарських виробників є предметом досліджень багатьох сучасних науковців. Дослідження стосуються передусім технологічної складової сільськогосподарського виробництва – упровадження новітніх агротехнологій, що забезпечують підвищення урожайності у сфері рослинництва, рекультивацію земель та розвиток органічного землеробства (наприклад, Р. Безус та А. Бойко [15], О. Бухало [21], І. Вініченко й Ю.Сорока [29], Ю. Нестерук, Ю. Улянич та

Н.Бутко [134], В. Шебанін, І. Червен [56] та ін). Безумовно, ці питання є надзвичайно важливими для вітчизняного АПК, однак кращих результатів можна досягти, якщо вони вирішуватимуться в комплексі із організаційно-економічними трансформаціями, які здійснюються з метою підвищення ступеня переробки вирощеної продукції у ланцюжках створення доданої вартості, що забезпечує синергію спільної діяльності. На цьому нині акцентують увагу багато зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких – Р. Вільдт, Д. Еліот, Р. Хітчінс [425], Дж. Мітчел і Дж. Кіана [359], В. Гусаков [43], Р. Смоленюк [183] та ін. Водночас, з позицій стратегічної перспективи, доцільно під питання розвитку ресурсного потенціалу вітчизняних сільськогосподарських підприємств підвести аналітичну базу, враховуючи сучасні глобальні тренди у ресурсоспоживанні. Це може стати основою формування чіткої та ефективної стратегії діяльності, яка покликана концентрувати ресурси для вирішення пріоритетних завдань, що забезпечуватимуть довгострокові переваги підприємства у чітко визначених та економічно вигідних напрямках [63].

Ефективне використання, накопичення і розвиток ресурсного потенціалу будь-якого суб'єкта господарювання є одним із надважливих завдань теорії і практики менеджменту, що зумовлює значний науковий інтерес до теоретико-методичного забезпечення управління цими процесами. Результатом такого інтересу стало формування у теорії менеджменту так званого «ресурсного підходу», який полягає у тому, щоб пояснити створення, використання й нарощування конкурентних переваг фірми в термінах її ресурсів. Цей підхід в стратегічному менеджменті став поширюватися завдяки роботам К.Вернерфельта [419] і особливо К.Прахалада й Г.Хамела [162].

Головна теза ресурсної концепції полягає у тому, що стійкий успіх фірми залежить від наявності в неї унікальних ресурсів й організаційних здібностей (компетенцій), які лягають в основу набуття недоступних суперникам економічних рент, тим самим забезпечуючи даній фірмі конкурентні переваги.



Накопичені підприємством ресурси та практики й технології їх використання для створення продуктів і послуг формують ресурсний потенціал підприємства. Б. Вернерфельд відзначав значний потенціал ресурсного підходу для реалізації стратегії зростання: «Погляд на диверсифіковані фірми як на портфелі ресурсів, а не як на портфелі продуктів, дає інше і, можливо, більш глибоке уявлення про перспективи зростання даних фірм» [419, с.115]. К.Прахалад і Г.Хамел на прикладі компаній-лідерів довели, що дійсними джерелами конкурентних переваг є вміння менеджменту консолідувати розосереджені по компанії ресурси, технології й виробничі навички в компетенції, які наділяють окремі бізнеси потенціалом швидкої адаптації до мінливих ринкових умов [162, с.112-123].

Опираючись на таке бачення джерел успіху сучасних компаній, а також узагальнюючи існуючі трактування терміну «ресурсний потенціал» стосовно будь-якого суб'єкта господарювання (що наведено, наприклад, у [56, с. 6-10]), у роботі [63] нами запропоновано визначити *ресурсний потенціал суб'єкта господарювання* – як обґрунтовану сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів, необхідних для здійснення виробничо-збутової та відтворювальної діяльності відповідно до обраної спеціалізації і стратегічних цілей, а також організаційно-функціональне забезпечення управління процесом перетворення цих ресурсів у нові споживчі цінності. Таке трактування ресурсного потенціалу, подане з позицій системно-еволюційного підходу, акцентує увагу на відповідності ресурсного потенціалу (за складом, структурою і умовами використання) стратегії діяльності суб'єкта господарювання, яка на кожному етапі його життєвого циклу визначає різні пріоритети конкурентної боротьби за споживача [195], а значить – підкреслює необхідність визначення і пріоритетів розвитку ресурсного потенціалу – за складовими, які є ключовими у отриманні конкурентних переваг.

Природно, що чим унікальніші ресурси залучаються до процесу створення споживчих цінностей, тим більше шансів у підприємства випередити конкурентів у завоюванні уваги споживачів і формуванні важливих для них і

стійких (з погляду майбутніх продажів на ринку нового товару) споживчих переваг. Тому кожен суб'єкт економічної діяльності прагне до розвитку свого ресурсного потенціалу за тими елементами, які можуть забезпечувати стійкі конкурентні переваги у тривалому часовому періоді.

З позицій формування стійких конкурентних переваг проаналізуємо погляди вітчизняних науковців на пріоритети в розвитку ресурсного потенціалу вітчизняних сільгоспвиробників. Так, В. Бондаренко і Л. Бондаренко, розглядаючи ресурсний потенціал підприємств АПК, зосереджуються на його базових елементах – виробничо-майновому, фінансовому, інноваційному [19]. Автори вірно наголошують на важливості цих складових ресурсного потенціалу для отримання продуктових, технологічних та організаційних переваг над конкурентами, проте не зазначають конкретних кроків та механізму реалізації кожної з переваг – вони мають враховувати специфіку сільськогосподарського виробництва, яка впливає на його ресурсне забезпечення.

Треба зазначити, що в різних країнах структура аграрного сектору економіки залежить передусім від їх природно-кліматичних особливостей, які визначально впливають на структуру ресурсного потенціалу і зумовлюють переважання одних видів спеціалізації над іншими. Найбільш суттєво це впливає на розвиток рослинництва, яке потребує певних температурних режимів і відповідного клімату, а також – належної якості ґрунтів, які складають основу землеробства. Саме наявність в Україні родючих чорноземів зумовила істотне переважання у структурі сільськогосподарської продукції вітчизняних агропідприємств продукції рослинництва. До того ж, сучасні агротехнології дають змогу суттєво змінювати характеристики природних умов ведення сільського господарства і забезпечувати значно кращі його результати. Підтвердженням цього є статистика виробництва продукції рослинництва в Україні, аналіз якої показує сталі тенденції до зростання – за 8 останніх років

виробництво продукції рослинництва зросло майже на 52% – з 135395,0 до 179474,6 млн. грн. (у перерахунку на ціни 2010 р.) [181, с.46; 203] (рис.3.2).

Найбільше зростання виробництва продукції рослинництва відбулось у фермерських господарствах – на 87,6%; в корпоративному секторі – на 62,5%, в домогосподарствах – лише на 22,7%. Загалом, потужні вітчизняні агрофірми на кінець 2017 р. забезпечували більше 60,5% виробництва продукції рослинництва, і ці обсяги постійно зростають, однак переважно зернових та технічних культур. Ці культури є основним елементом експорту, що робить їх вирощування за існуючого курсу національної валюти щодо вільноконвертованої дуже вигідним.

Відтак, крупні агрофірми вкладають кошти у сучасні технічні засоби обробки земель, хімічний захист рослин (який щороку стає все агресивнішим – через мутацію тих, від кого захищають), мінеральні добрива тощо. Тобто, всього того, що відноситься до інноваційно-технологічної складової ресурсного потенціалу агропідприємств і є важливою складовою їх ресурсного потенціалу.

Однак в прагненні до надприбутків доволі часто це робиться з порушенням термінів і послідовності сівозмін, перевищенням допустимих норм внесення у ґрунт неорганічних добрив і засобів захисту рослин – і за необґрунтованого і надміру інтенсивного використання може порушити природний баланс і нанести непоправну шкоду довкіллю. За даними деяких досліджень, в Україні щороку втрати гумусу складають 0,500,6 т/га; у ґрунті порушується баланс поживних речовин – щорічний винос поживних речовин, що використовуються при формуванні урожаю, у 5 разів перевищує їх надходження, а 36% орних земель країни мають підвищену кислотність [159]. Це і є наслідком недотримання сівозмін (як основи відновлення родючості земель), надмірного захоплення хімічними засобами впливу на урожайність тощо). Тим не менш, як показують статистичні дані, за останні 8 років частка продукції рослинництва у загальних обсягах сільгоспвиробництва постійно зростала – з 61,9% у 2010 р. до понад 72% у 2017 р.

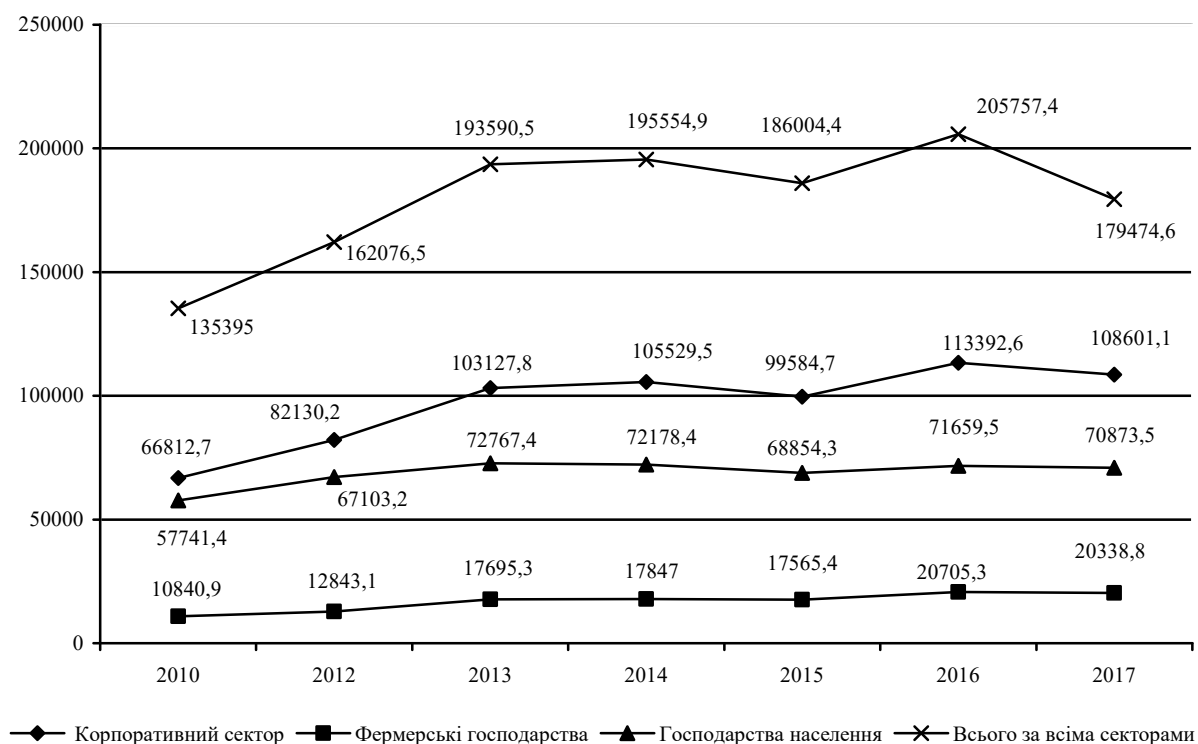


Рис. 3.2. Динаміка виробництва в Україні продукції рослинництва в розрізі різних категорій господарств

Джерело: побудовано за даними [181, с. 46; 203, с.190]

І найбільше зростання частки виробництва продукції рослинництва відбулось у корпоративному секторі – з 49,4 % у 2010 р. до 60,5 % у 2017 р., тобто – на 11,1%. В домогосподарствах, навпаки, з кожним роком даного періоду вирощується рослинної продукції все менше – за вісім років це зменшення склало 3,16% (табл.3.2, розраховано за [139, с.46; 203, с. 290]).

Нині частка корпоративного сектору складає більше половини загального виробництва продукції рослинництва, причому здійснюється це виробництво на орендованих землях. У стратегічній перспективі, за існуючих умов землеволодіння в Україні, це може призвести до ерозії ґрунтів, оскільки тимчасові власники (орендарі) не зацікавлені у їх відновленні. І найважливіша складова ресурсного потенціалу рослинництва – земля – може втратити свою виняткову цінність.

Таблиця 3.2

**Динаміка виробництва продукції сільського господарства в Україні за категоріями господарств**

| Товарні групи продукції                                        | Величина показника за роками |               |                 |                 |                 |                 |                 | Зміни<br>2017/2010,<br>% |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------|
|                                                                | 2010                         | 2012          | 2013            | 2014            | 2015            | 2016            | 2017            |                          |
| Сільськогосподарські підприємства                              |                              |               |                 |                 |                 |                 |                 |                          |
| Продукція рослинництва, млн. грн                               | 66812,7                      | 82130,2       | 103127,8        | 105529,5        | 99584,7         | 113392,6        | 108601,1        | 162,54                   |
| Продукція тваринництва, млн. грн                               | 27276,3                      | 30952,1       | 33463,1         | 33528,9         | 32333,9         | 31726,4         | 31934,1         | 117,08                   |
| Фермерські господарства                                        |                              |               |                 |                 |                 |                 |                 |                          |
| Продукція рослинництва, млн. грн                               | 10840,9                      | 12843,1       | 17695,3         | 17847           | 17565,4         | 20705,3         | 20338,8         | 187,61                   |
| Продукція тваринництва, млн. грн                               | 1124,9                       | 1268          | 1396,1          | 1341,8          | 1343,9          | 1396,1          | 1404,3          | 124,84                   |
| Господарства населення                                         |                              |               |                 |                 |                 |                 |                 |                          |
| Продукція рослинництва, млн. грн                               | 57741,4                      | 67103,2       | 72767,4         | 72178,4         | 68854,3         | 71659,5         | 70873,5         | 122,72                   |
| Продукція тваринництва, млн. грн                               | 43056,1                      | 43069,3       | 43500,7         | 40190,4         | 38694,4         | 37862,0         | 37748,3         | 87,67                    |
| <i>Всього усіма господарствами</i>                             | <i>218818,1</i>              | <i>251477</i> | <i>291041,8</i> | <i>289804,8</i> | <i>277285,9</i> | <i>298843,3</i> | <i>249157,0</i> | <i>113,86</i>            |
| - з них:<br>продукції рослинництва, млн. грн                   | 135395                       | 162076,5      | 193590,5        | 195554,9        | 186004,4        | 205757,4        | 179474,6        | 132,56                   |
| - продукції тваринництва, млн. грн                             | 71457,3                      | 75289,4       | 78359,9         | 75061,1         | 72372,2         | 70984,5         | 69682,4         | 97,52                    |
| Частка продукції рослинництва з<br>усіх господарств, %; з них: | 61,88                        | 64,45         | 66,52           | 67,48           | 67,08           | 68,85           | 72,03           | 116,40                   |
| - вирощено в корпоративному<br>секторі                         | 49,35                        | 50,67         | 53,27           | 53,96           | 53,54           | 55,11           | 60,51           | 122,61                   |
| - у фермерських господарствах                                  | 8,01                         | 7,92          | 9,14            | 9,13            | 9,44            | 10,06           | 11,33           | 141,45                   |
| - населенням                                                   | 42,65                        | 41,40         | 37,59           | 36,91           | 37,02           | 34,83           | 39,49           | 92,59                    |

Джерело: розраховано автором за [181, с.46; 203, с.290]

Проблема збереження чорнозему як основи ресурсного потенціалу рослинництва мусить вирішуватись в комплексі із розвитком тваринництва – що дасть змогу збільшити внесення в ґрунт неорганічних добрив. Однак, як показує статистика, обсяги вирощування продукції тваринництва в Україні не лише не зростають, а навіть скорочуються, на що особливо вплинула ситуація в домогосподарствах (див.табл.3.2). Вони скоротили обсяги виробництва майже на 12,3%. А з урахуванням того, що в домогосподарствах вирощується продукції тваринництва більше, ніж в інших господарствах, разом узятих, це вплинуло суттєво і на загальні обсяги – вони у 2017 р. зменшились на 2,5% порівняно з 2010 роком, а порівняно із 2013 – на 11,1 % (див.табл.3.2). Тому мало ймовірно, що органічні добрива з домогосподарств будуть потрапляти на землі корпоративного сектору, поліпшуючи їх структуру і відновлюючи якість угідь. В Україні слід розвивати тваринництво – як обов’язкову умову збільшення частки органічного землеробства (а значить – залучення ресурсів, необхідних для його ведення)

Для таких структурних змін необхідні відповідні рішення на законодавчому рівні та їх підтримка на рівні регіонального управління і місцевого самоврядування. Однак і на рівні окремих виробників можна змінити ситуацію на краще – через інтеграційні процеси, які розглядати з позицій взаємодоповнення і розвитку ресурсного потенціалу агропідприємств, що спеціалізуються на рослинництві і тваринництві. Водночас такі інтеграційні процеси можуть відбуватися і за участі інших учасників – в межах ланцюжка створення споживчої цінності, які забезпечують зростання доданої вартості при реалізації кінцевого продукту і можуть охоплювати велику кількість дрібних виробників сільськогосподарської продукції.

Зокрема, це могло б позитивно вплинути на розвиток технологій вирощування овочевих культур і ягід. Ці культури вирощуються в основному фермерськими господарствами та власниками невеликих присадибних

земельних ділянок (домогосподарствах) – картоплі в межах 96,7-97,8%, овочів – 86,1-88,1%, плодів і ягід – 80,7-83,6%, винограду – 36,3-46,6%.

Ця продукція вимагає індивідуального підходу та технології вирощування, транспортування і зберігання, що робить її малоцікавою для великих аграрних підприємств, які основну ставку в своїй діяльності ставлять на масовість. До того ж обсяги вирощування таких культур зазвичай не покривають навіть обсяги внутрішнього споживання. Для прикладу, плодами, ягодами та виноградом в 2016 році внутрішній ринок був забезпечений лише на 84,9% [203, с.220]. Проте зростає інтерес до української плодово-ягідної продукції і на ринках ЄС. За даними Українського клубу аграрного бізнесу, імпорт ягід, фруктів та горіхів за перше півріччя 2017 р. став у 3,5 рази більшим, ніж у 2013 р. і в 1,8 разів більшим, ніж у 2016 р. за відповідні періоди [216]. Зростання попиту на таку продукцію на внутрішньому та зовнішніх ринках є дієвим стимулятором для збільшення обсягів виробництва такої продукції в Україні як в індивідуальному, так і корпоративному секторах. Однак проблемою для індивідуальних господарств є логістика, особливо при експортуванні на ринки інших країн. Вона має бути високотехнологічною, оскільки ягідні культури (особливо вирощені органічним способом) мають невеликі терміни зберігання і мусять бути доставлені до споживача максимально швидко. Лише за цих умов ресурсний потенціал виробників забезпечить належну віддачу.

Загалом, перспективи розвитку сектору рослинництва залежать від того, наскільки його основні процеси, пов'язані із вирощуванням, будуть підкріплені іншими процесами – тими, що належать до сфери просування на ринок і збуту. А значить – підприємства-виробники повинні активно організовуватись для участі у створенні і налагодженні ефективної діяльності відповідної інфраструктури – маркетингово-логістичної (транспортування, зберігання, позиціонування на ринках тощо). А також – відшукувати можливості для створення переробних потужностей, що також позитивно впливатиме на обсяги

виращування у рослинництві. Тому при аналізі ресурсного потенціалу сільгоспвиробників доцільно брати до уваги не лише їх власні ресурси, а й ті, що можуть бути залучені в результаті інтеграції з іншими учасниками ринку – постійними чи тимчасовими партнерами.

На винятковій важливості не тільки інноваційної, а й інтеграційної складової ресурсного потенціалу підприємств АПК для формування ними конкурентних переваг акцентують увагу багато вітчизняних науковців. Наприклад, О. Бухало пов'язує розвиток ресурсного потенціалу підприємств АПК з упровадженням технологічних інновацій – нової техніки та технологій, біологічного землеробства, ресурсозберігаючих технологій та продуктових інновацій. При цьому, на думку автора, безпосередньо технологічні інновації сприяють формуванню екологічних агрофон, насичених міжгалузевими зв'язками, що підсилює загальні результати [21].

Ю. Нестерук, Ю. Улянич та Н.Бутко також підкреслюють, що інтеграційні процеси в АПК сприяють отриманню синергетичних ефектів [134]. Проте вони, а також І. Вініченко та Ю. Сорока [29] розглядають доцільність формування інтегрованих структур лише в межах продуктових підкомплексів, що виводить на перший план переважно інноваційно-технологічну складову процесів створення споживчої цінності, нехтуючи тим самим іншими організаційними можливостями розвитку підприємств АПК, які виходять за традиційне бачення структури агропромислового комплексу.

Аналогічної помилки припускається О. Шаманська, яка при формуванні сукупності показників для оцінки ресурсного потенціалу підприємств АПК, хоча і наголошує на тому, що він «є наслідком взаємодії всіх ресурсів підприємства, не лише наявних, а й прихованих», проте використовує традиційний загальний перелік елементів його структури, ігноруючи при цьому специфіку розвитку підприємств АПК в сучасних умовах [231]. Та в межах АПК продукуються й товари, які не належать до продукції харчування – за наявності сучасних технологій переробки первинної сировини, в тому числі –



безвідходних. Розвиток агротехнологій відкриває альтернативні напрями розвитку рослинництва – для вирощування тих агрокультур, які слугують технічною сировиною для легкої промисловості.

Загалом, як показав аналіз наукових публікацій щодо розвитку ресурсного потенціалу агропідприємств в Україні, серед науковців (а особливо практиків) переважає думка, що основою всього є матеріально-технологічні та інноваційні складові самих агровиробників [15; 21; 19; 29; 56; 134; 169; 231]. Проте, на нашу думку, цього недостатньо, оскільки не враховується ресурсний потенціал інтеграції підприємств, який зменшить витрати ринкової взаємодії між підприємствами та допоможе створити нові ринки збуту, сформує динамічні форми співпраці між підприємствами різних галузей та розширить традиційні рамки агропромислового комплексу. Зазначимо, що форми інтеграції підприємств АПК дають можливість підвищити ресурсний потенціал за умови, якщо процеси такої співпраці будуть відповідати формулі  $1+1>2$ .

Вважаємо, що розвиток ресурсного потенціалу підприємств АПК значним чином залежить від організаційного потенціалу (потенціалу інтеграції), який поряд із традиційними складовими, в тому числі технологічною, дає змогу отримати конкурентні переваги в умовах відкритості ринків та сучасних світових тенденцій переходу від ресурсної до інформаційно-технологічної економіки. Тому доцільно розвиток ресурсного потенціалу агропідприємств АПК здійснювати, використовуючи можливості їх організаційного потенціалу (потенціалу інтегрування з іншими учасниками ринку за критеріями взаємодоповнюваності процесів створення споживчої цінності) (рис.3.3).

Напрямок розвитку ресурсного потенціалу підприємства АПК задається його базовою стратегією діяльності, яка враховує способи формування конкурентних переваг у стратегічних зонах господарювання. Для реалізації цих способів доцільно використовувати не лише власні ресурсні можливості, а й можливості інших учасників агроринку – за умови, що їх спільне використання забезпечуватиме ефект ресурсної і ринкової синергії і буде вигідним для усіх

партнерів. Для цього використовуються організаційно-управлінські компетенції потенційних учасників інтеграції, які й формують їх організаційний потенціал – потенціал ефективної організаційної взаємодії. Тим самим використання організаційно-структурних чинників розбудови ресурсного потенціалу агропідприємств може стати основою розширення їх ринкових можливостей і реалізації стратегії інтеграційного зростання.

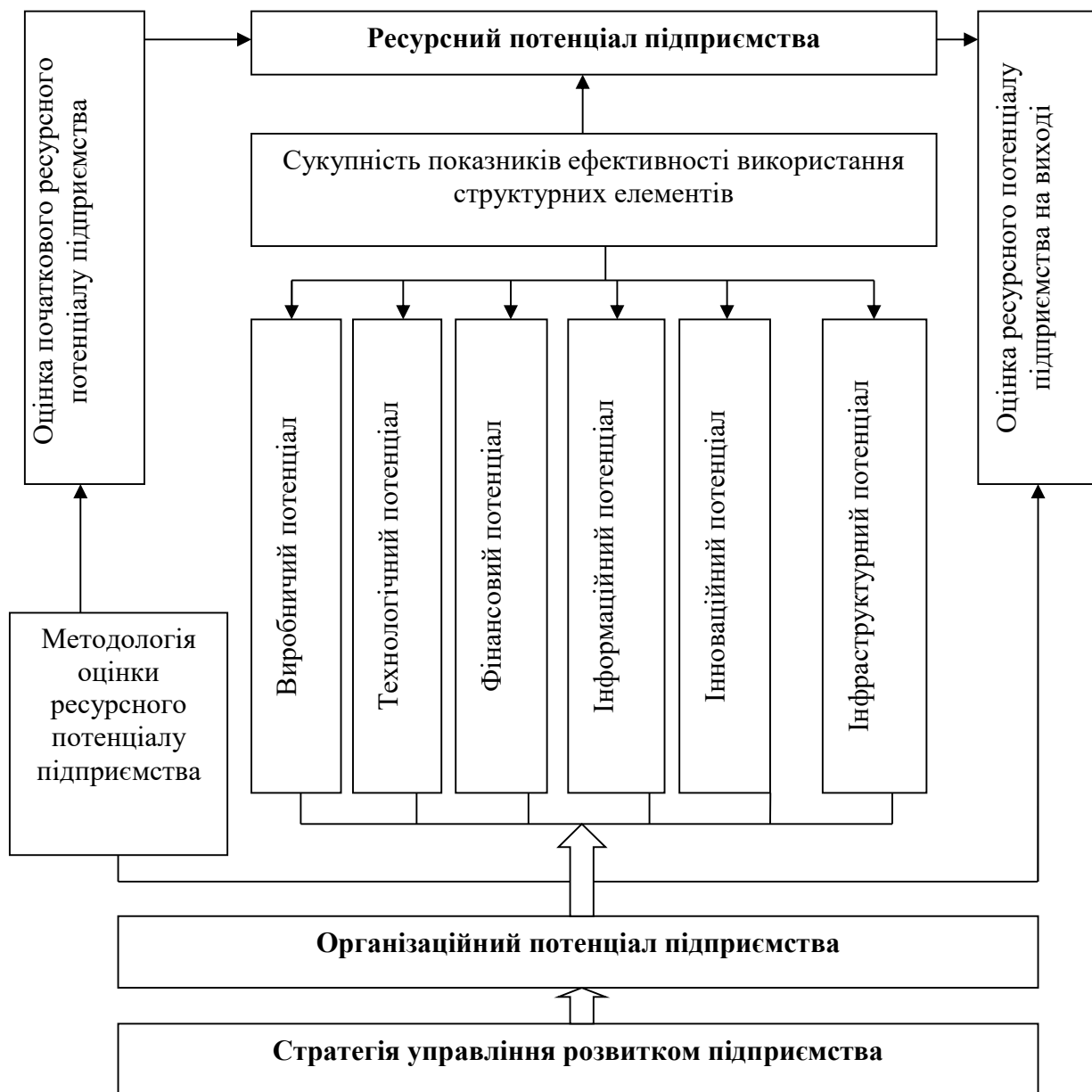


Рис. 3.3 Організаційний потенціал у системі управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств АПК

Джерело: авторська розробка, опублікована у [63]

Для покращення ситуації пропонується застосування на підприємствах АПК м'яких інтеграційних форм, зокрема бізнес-мереж, які на основі механізмів мережевої взаємодії здатні підвищити конкурентоспроможність та експортоздатність за допомогою адаптації до типових галузевих проблем – довготривалого циклу виробництва, повільного зростання ринків, труднощів у ланцюжку постачання, високого ступеня регулювання, вимог до моніторингу якості та безпеки харчових продуктів. Отже, успіх та перспективи АПК криються в переорієнтації сільського господарства з самостійного експортера на основу технологічних ланцюжків створення цінності для інших галузей, що забезпечуватимуть виробництво продукції з високою часткою переділу, тобто орієнтацією на технологічну складову розвитку експорту продукції. В цьому контексті перспективними виглядають інтеграційні процеси між підприємствами АПК України з центральною роллю високотехнологічних виробництв.

### **3.2. Сутнісні зміни напрямів і змісту міжфірмової інтеграції в агропромисловому виробництві під впливом глобалізації**

Сучасні тенденції світового ринку продовольства характеризуються посиленням попиту на продукцію агропромислового комплексу поряд із посиленням вимог до її якості та ціни, протекціоністською політикою та дотаційністю місцевих сільгоспвиробників в багатьох країнах світу. Сьогодні агропромисловий сектор відіграє важливу роль в українській економіці, а його експортні та бюджетоутворюючі можливості визначають її подальші перспективи. Орієнтація лише на експорт сільськогосподарської сировини без поєднання із наступними в технологічному ланцюжку підприємствами вітчизняного АПК не може забезпечити достатній рівень доданої вартості для ефективності господарювання. Відтак, посилення конкуренції на зовнішніх

продовольчих ринках вимагає пошуку нових форм організації співпраці в українському АПК, що нададуть можливості його підприємствам бути конкурентоспроможними та розширювати свою присутність на внутрішньому та зовнішньому ринках. Перспективним в напрямку вирішення проблем доданої вартості, забезпечення зростання та експортних можливостей аграрного бізнесу України має стати міжфірмова інтеграція підприємств.

Питання функціонування та розвитку міжфірмової інтеграції, кооперативно-інтеграційних процесів в АПК, порівняльних підходів до функціонування інтеграційних сільськогосподарських об'єднань та ланцюжків створення цінності розглядалися в працях багатьох науковців, зокрема, Р. Вільдта, Д. Еліота, Р. Хітчінса [425], В. Гусакова [43], Дж. Мітчела, Дж. Кіана [359], В. Стадник [199] та інших. Проте, поза їхньою увагою залишилися питання обґрунтування необхідності міжфірмової інтеграції підприємств АПК України на тлі сучасних глобальних трендів.

Як правило, галузі пов'язані з сільським господарством розглядаються як низько технологічні з традиційним підходом в організації та управлінні. Проте, глобальні тренди розвитку сільського господарства та агропромислового комплексу, окреслені OECD-FAO до 2020 року (уповільнення темпів виробництва при стабільному зростанні попиту, помірне зростання цін на сільськогосподарську продукцію, зростаючий експорт з країн, що розвиваються та спеціалізація виробництва за конкретними країнами), визначають потребу підприємств АПК в нових інноваційних підходах, в тому числі до формування доданої вартості на основі міжорганізаційних зв'язків.

Відповідно до прогнозів OECD, уповільнення темпів виробництва торкнеться рослинництва та тваринництва. В той же час, країни, що розвиваються, маючи в наявності потенціал підвищення врожайності, будуть залучати інвестиції в аграрний сектор і досягати більш високих темпів зростання. На противагу уповільненню темпів виробництва у світі очікується щорічне стабільне зростання попиту на продукти, згенеровані

сільськогосподарською галуззю, в розмірі 1,8%, який буде забезпечуватися за рахунок зростання населення, урбанізації, поліпшення якості життя, і, відповідно, зміни структури споживання продуктів харчування. Найбільш високі темпи зростання споживання на душу населення очікуються у Східній Європі та Центральній Азії [366].

Загальне зниження темпів зростання у виробництві продукції рослинництва і тваринництва на тлі стабільного попиту буде супроводжувати помірне зростання цін [366; 416, с.5]. У прогностичному періоді (до 2022 рр.) країни з економікою, що розвивається, завдяки інвестиціям в сільське господарство будуть займати левову частку експорту серед позицій кормового зерна, рису, олійних культур, олії, цукру, яловичини, птиці та риби. Внаслідок таких процесів частка розвинених країн на світовому ринку сільськогосподарської продукції буде продовжувати знижуватися, але при цьому вони залишаться основними виробниками пшениці, бавовни, свинини та більшості молочних продуктів. При цьому зростання зернових культур на 57% забезпечать країни, що розвиваються; зростання олійних культур на 2,1% відбудеться за рахунок урожайності; збільшення виробництва цукру досягнуть завдяки орієнтації на індійську та бразильську цукрову тростину. Також, з темпами 4,3% за рік, збільшиться зростання виробництва етанолу та біодизельного палива, на виробництво яких будуть задіяні 28% відходів цукрового виробництва, 15% олійних культур і 12% фуражного зерна [366].

Проте, участь АПК України у світовому розподілі ринкового простору залишається незрозумілою; динаміка експорту продукції за період 2012-2015 років, враховуючи середньозважені світові ціни, свідчить про низьку конкурентоспроможність його суб'єктів господарювання в цілому. Так, недостатній рівень конкурентоспроможності та сировинний експорт (до 60%), втрати від диференціації цін призвели до недоотримання Україною експортної виручки від сільськогосподарської продукції в 2014 р. – 3,292; 2015 р. – 9,485 млрд дол. США. Недоотримана від експорту продукції АПК валюта тільки за

2015 р. могла забезпечити переозброєння переробних підприємств комплексу до 80-90%, що дало б змогу довести сільськогосподарську продукцію до стану глибокої переробки. В подальшому, починаючи з 2019 року, АПК України не буде мати можливості нарощувати обсяги експорту через зниження обсягів виробництва та стримування попиту на сільськогосподарську сировину [42]. В умовах «замороженого» попиту, нарощення експорту продовольчих товарів з України можна досягти лише підвищивши конкурентоспроможність підприємств АПК за допомогою додаткової ренти, здобутої через створення ланцюжка вартості.

Дослідники стверджують, що в сучасних умовах стійке функціонування можуть забезпечити тільки великі підприємства, організації та об'єднання, які мають різні форми міжорганізаційної інтеграції (агрокорпорації, союзи, холдинги, сільськогосподарські кооперативи і т. п.) [43]. Ланцюжки створення вартості в сільському господарстві забезпечуються додаванням цінності до первинної сільськогосподарської продукції (сировини), об'єднавши її з іншими ресурсами, серед яких: інструменти, кадри, знання, навички, інша сировина, матеріали або інші первинні продукти. Завдяки проходженню продуктом декількох етапів такого ланцюжка його вартість зростає. Ключовий внесок в аналізі ланцюжка вартості полягає в поняттях – модернізація, придбання технологічних, інституціональних і ринкових можливостей для підвищення конкурентоспроможності, або зрушень у вищезгаданих видах діяльності [425, с.4]. Сучасне розуміння розвитку ланцюжка створення цінності в сільському господарстві передбачає оновлення стратегій (табл. 3.3).

Ланцюжки доданої вартості включають як горизонтальні, так і вертикальні координаційні механізми. Горизонтальна координація передбачає більш високу організацію, як правило, у вигляді певних колективних структур (зазвичай груп виробників). Вертикальна координація передбачає більш довгострокові відносини, найчастіше між виробниками та переробниками.

Таблиця 3.3

**Сутність стратегій переробних підприємств з позицій забезпечення  
ланцюжка створення доданої вартості в сільському господарстві**

| Назва стратегії           | Суть та основні моменти виконання                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Горизонтальна координація | <ul style="list-style-type: none"> <li>– створення великих організацій і вузлів, найчастіше в сфері виробництва та переробки, колективних структур і об'єднань;</li> <li>– координація та кооперація з іншими виробниками для досягнення ефекту масштабу та скорочення трансакційних витрат;</li> <li>– перший крок для отримання доступу до ринків та інших форм удосконалення;</li> <li>– створення ексклюзиву та вигод – групи виробників самостійно здійснюють підбір в середовищі, де потрібне інституційне членство на основі виключених з причини неспроможності ресурсів суб'єктів ринку</li> </ul> |
| Вертикальна координація   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– організація руху в бік довгострокових відносин між різними вузлами, часто між виробниками та переробниками продукції;</li> <li>– відносини регулюються формальними контрактами, виконавці яких працюють за гарантованими цінами, які нижчі ринкових;</li> <li>– процес повільний і важкий, оскільки передбачає наявність довіри між покупцями і продавцями</li> </ul>                                                                                                                                                                                              |
| Функціональне оновлення   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– зміна зв'язків функцій, що виконуються в процесі створення ланцюжка вартості (тобто збільшення або зменшення кількості, або виду діяльності). Виробник здійснює функціональні оновлення в процесі виробництва;</li> <li>– додавання нових функцій, або стадій у процесі виробництва (наприклад упаковка продукції для задоволення більш високих вимог покупців)</li> </ul>                                                                                                                                                                                         |
| Оновлення продукту        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення стандартів якості продукції;</li> <li>– процеси модернізації пов'язані з підвищенням якості зазвичай вимагають удосконалення процесів виробництва</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Модернізація процесів     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення ефективності ланцюжка створення вартості за рахунок збільшення обсягів випущеної продукції, або шляхом зниження витрат на одиницю продукції</li> <li>– підвищення ефективності може бути досягнуте шляхом удосконалення технологій, застосованих матеріалів, або інвестиції</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                  |

Джерело : сформована на основі [359].

Створення ланцюжка вартості вимагає взаємодії багатьох учасників, які забезпечують: вхідне постачання, виробництво, переробку, зберігання, оптову торгівлю (в т.ч. експорт), роздрібну торгівлю та споживання. Опосередковані учасники виконують функції сервісної підтримки, такі як транспортування, брокерські послуги, обслуговування переробки; підприємства з подібними функціями виконують роль функціональних вузлів. До них відносяться вхідний вузол живлення, вузол виробництва, розподільчі вузли [359].

В Україні часткове створення таких вузлів забезпечили агрохолдинги, що дає змогу відслідковувати в їх межах ланцюжки вартості. Варто зазначити, що схема створення українських агрохолдингів складалася з декількох етапів. На початковому етапі здійснювалося інвестування вітчизняного або іноземного капіталу в переробну промисловість, як правило – олієжирову, борошномельну, хлібопекарську, цукрову та м'ясо-молочну. Тобто, капітал спрямовувався на переробні виробництва, які могли забезпечити його швидку окупність. В подальшому формувалася система логістики та збуту. Нарешті, накопичення необхідних фінансових ресурсів дало змогу учасникам холдингу створити власне сільськогосподарське виробництво, засноване на оренді земельних паїв та сучасних мототракторних станціях [219].

Отже, фактично створення ланцюжка вартості здійснювалося за принципом «згори до низу», де переробні підприємства-монополісти АПК прагнули забезпечити на постійній основі своє виробництво якісною сировиною за дешевими трансферними цінами. Оскільки український продовольчий ринок замалий для реалізації обсягу продукції вітчизняних агрохолдингів, а рівень технологічної оснащеності їх переробних підприємств низький, єдиний вихід для них – розбудова логістичних центрів для експорту якісної продовольчої сировини на світові ринки.

Таку спрямованість підтверджують результати опитування керівників найбільших агрохолдингів України, проведені асоціацією «Український клуб



аграрного бізнесу», які свідчать про дві групи мотивів, що спонукали їх до створення холдингів [34]:

- першопричини – доступ до капіталу, ресурсів, товарних ринків;
- інші важливі причини – найкраща позиція на ринку, можливість впливати на інших гравців у виробничому ланцюжку, взаємодоповнюваність діяльності учасників агрохолдингу.

Тобто, в створенні корпорацій ланцюжок доданої вартості був усунутий з першопричин, що свідчить про малу увагу до додаткової ренти в розбудові їх стратегії. До того ж, практично всі агрохолдинги пріоритетом в своїй діяльності ставлять механічне накопичення земельного банку на основі довгострокової оренди, що визначається непрозорим механізмом права власності на землю та мораторієм на її продаж. Така стратегія, на перший погляд, здається безпрограшною.

Дійсно, збільшення земельного ресурсу та сприятлива кон'юнктура дають можливість отримувати прибутки холдингам в галузях, де Україна є одним із світових лідерів. Проте, середня рентабельність операційної діяльності великих та середніх підприємств АПК склала в 2016 році лише 2,2% [158]. З одного боку – це свідчення про гарантування ефективності діяльності підприємств, що входять до структури холдингів; з іншого боку – свідчить про низьку конкурентоспроможність підприємств аграрного сектору та формування більшості агрокорпорацій у вигляді експортних центрів сільськогосподарської сировини з орієнтацією більше на горизонтальну (охоплення однотипних підприємств однакового технологічного циклу), ніж на вертикальну інтеграцію (об'єднання підприємств в технологічний ланцюжок з розширеними можливостями створення додаткової вартості). Таким чином, українським агрокорпораціям необхідно працювати над поглибленням ланцюжка створення доданої вартості на основі міжфірмової взаємодії в межах своєї структури, забезпечувати її зростання в вертикальному напрямку.

Аналіз українських агрохолдингів як вертикально-інтегрованих структур дав можливість виділити чотири типові моделі їх функціонування (табл. 3.4, сформована автором за [143-152].

Таблиця 3.4

**Типові моделі вертикально-інтегрованих структур в АПК України**

| Моделі вертикально-інтегрованих структур                                     | Основні характеристики                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Типова структура                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Великі рільничі господарства з елементами вертикальної інтеграції (№1)       | – основа бізнесу – землеробство; додатково надають послуги (сільськогосподарської техніки, добрив, засобів захисту рослин тощо), виробництво м'яса і молока; малі потужності для переробки сільгоспкультур та виходу готової продукції (наприклад, цукру).                                                                                                                                                                                                                               | Ukrland-farming                                                                           |
| Великі вертикально-інтегровані переробники сільгосп-продукції (№2)           | – основа бізнесу – переробка сільськогосподарської продукції (цукор, рослинна олія, жири, м'ясо птиці тощо); додатково – землеробство;<br>– використання землеробства для забезпечення внутрішніх потреб основного бізнесу;<br>– зберігання та обладнання для переробки сільгосппродукції забезпечуються на місцях;<br>– продукти переробки реалізуються під відомими на місцевому ринку брендами;<br>– надлишкова продукція сільгоспвиробництва (землеробства) як правило експортується | Астарта, Індустріальна молочна компанія, Сварог<br>Вест Груп, Мировіський<br>хлібопродукт |
| Трейдери сировинної сільгосп-продукції з елементами первинної переробки (№3) | – основа бізнесу – логістика та продаж сировинної сільгосппродукції; додатково – землеробство;<br>– добре розвинена регіональна мережа закупівель та сильні знання ринку ключових сільськогосподарських культур;<br>– контроль перевалки сільгоспкультур з допомогою елеваторів забезпечує послуги третім особам;<br>– основа прибутку – націнка на сільгоспсировину                                                                                                                     | Нібулон                                                                                   |

## Завершення таблиці 3.4

| Моделі вертикально-інтегрованих структур                                          | Основні характеристики                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Типова структура           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Вертикально-інтегровані структури з орієнтацією на ланцюжок доданої вартості (№4) | <ul style="list-style-type: none"> <li>– експортно-орієнтовані бізнес-моделі сфокусовані на значенні аккреції на кожній стадії обробки, переробки та маркетинговому процесі;</li> <li>– формування платформи виробництва та розвиненої інфраструктури зберігання, знання ринку;</li> <li>– наявність власного портового перевантажувального обладнання або наявність сильних переговорних позицій з крупними трейдерами;</li> <li>– спрямованість на створення додаткової вартості в технологічному ланцюжку глибокої переробки сільгосппродукції (наприклад соняшника);</li> <li>– сільськогосподарське виробництво є загальним для внутрішніх по відношенню до структури учасників</li> </ul> | Kemel, Agrotrade, Agromapс |

Джерело: сформовано автором за [143-152]

Типовим представником першої української моделі вертикально-інтегрованих структур АПК є група PLC Ukrlandfarming, в підпорядкуванні якої найбільший у країні та восьмий у світі банк родючого чорнозему площею 654 тис. гектарів. Серед головних напрямів бізнесу на 2017 рік: вирощування зернових культур (38%), виробництво яєць (33%), виробництво м'яса, дистрибуція (16%). Холдинг споживає широкий спектр сировини, матеріалів та послуг, постачання яких забезпечує за допомогою конкурсів та закупівель із укладанням контрактів на довгостроковій основі з пріоритетами мінімізації ризиків, ціни та високої якості [144].

Вертикально-інтеграційна взаємодія між підприємствами холдингу характеризується невисоким ступенем переробки сільськогосподарської продукції та забезпечується спеціалізованими структурами (машинно-тракторними станціями, елеваторами), що обслуговують холдинг та сторонні сільськогосподарські підприємства.

За другою типовою моделлю працюють агрокорпорації «Астарта», «Індустріальна молочна компанія», «Сварог Вест Груп», «Миронівський

хлібопродукт». Для прикладу, «Миронівський хлібопродукт» входить до ТОП - 10 холдингів в Україні за обсягами земельного банку, виробництвом та експортом зернових культур, олії. Проте основою бізнесу холдингу вважається виробництво, переробка та реалізація курятини, саме тому компанія активно спрямовує інвестиції у власні виробничі потужності – будівництво птахофабрик, елеваторів та потужностей для зберігання готової продукції. До географії експорту продукції компанії належать більш ніж 40 країн Азії, близького Сходу та Африки.

Стратегія розвитку компанії передбачає отримання стабільного доходу на внутрішньому ринку, не дивлячись на зменшення купівельної спроможності населення. Разом з тим, глобальна стратегія агрохолдингу передбачає купівлю активів у Європі з метою розширення ринку охолодженої курятини, основна конкурентна перевага полягає у близькості виробництва курятини до ринку її споживання.

Дослідження динаміки результатів функціонування корпорацій підтверджують тезу про те, що «...основною умовою збереження цілісності корпорації (як підприємницької одиниці) є наявність ефекту синергії. У разі відсутності синергії така структура деградує, особливо коли зростання корпорації відбувається за рахунок злиття і поглинання» [199].

Відтак, як і більшість корпорацій – переробників сільгосппродукції, в тому числі «Миронівський хлібопродукт» має спрямовувати свої зусилля на поглиблення ланцюжка створення доданої вартості, оскільки синергетичний ефект в даній моделі досягається лише ефектом масштабу.

Найтипівішим представником третьої моделі є вертикально-інтегрований холдинг ТОВ СП «Нібулон», пріоритетами якого є формування та забезпечення логістичної та транспортної діяльності, а саме перевантажувального терміналу, флоту та судноремонтного заводу [150]. Дана інтегрована структура забезпечує логістичний інсорсинг в АПК України, серед напрямків якого традиційно транспортні послуги, послуги зі зберігання та послуги техніко-технологічного

забезпечення аграрного виробництва. Логістика виступає ключовим фактором в стратегії агрохолдингу ТОВ СП «Нібулон», а його вертикальна інтеграція забезпечується схемою «поле-порт» на основі контролю якості сільськогосподарської продукції в процесі її руху.

Також корпорація характеризується створенням допоміжного блоку виробництв із забезпечення виробництва сільськогосподарської продукції, а саме демонстраційно-випробовувальних полів та виробництва насіння, що забезпечує продовження технологічного ланцюжка «згори до низу». Одночасно за допомогою того, що компанія «Нібулон» являється зернотрейдером, вона продовжує технологічний ланцюжок «знизу до верху». Вважаємо, що компанія не буде прагнути до поглиблення технологічного ланцюжка, оскільки за багатьма показниками займає монопольне становище. Перспективи свого розвитку у «Нібулоні» вбачають у нарощенні торгівлі с/г продукцією на зовнішніх ринках та розбудові інфраструктури для збільшення можливостей з її зберігання і транспортування.

До четвертої моделі вертикально-інтегрованих структур АПК в Україні належать агркорпорації «Kernel», «Agrotrade», «Агромарс», які характеризуються глибоким ступенем переробки сільськогосподарської сировини та бездоганною реалізацією взаємодії між підприємствами холдингу та мережами постачальників сільськогосподарської сировини. Наприклад, диверсифікована агропромислова компанія «Kernel» – найбільший український постачальник соняшникової олії та шроту на міжнародний ринок, а також один із провідних експортерів зерна (частка в експорті близько 10%). Компанія «Kernel» виступає сполучною ланкою між невеликими українськими виробниками сільськогосподарської продукції та міжнародними ринками забезпечуючи даний відрізок зростанням доданої вартості.

Завдяки використанню можливостей вертикальної інтеграції та формування ядра компанії в напрямку експортних поставок соняшникової олії та зерна забезпечуються довгострокові конкурентні переваги, а також

формування на базі агрохолдингу бізнес-мережі. Таким чином, інфраструктура компанії успішно поєднує українських фермерів (невеликих сільгоспвиробників) з глобальними ринками через ланцюжок експортних поставок зерна на основі мережевої взаємодії. На протязі останніх років агрохолдинг «Kernel» активно інвестує в інфраструктурні об'єкти підтримки АПК, в тому числі в підприємства з переробки та зберігання зернових та елеваторів.

Мережева структура ведення бізнесу передбачає операції від закупівлі зернових культур в фермерів або внутрішніх виробництв, перевезенні, їх обробці та зберіганні на основі укладених контрактів, просуванні продукції на міжнародні ринки через власні глибоководні термінали на Чорному морі. Прибутковість бізнесу агрохолдингу «Kernel» визначається не світовими цінами, а фізичною пропозицією та інфраструктурою. Вертикальна інтеграція в даному випадку дає змогу перенести прибутки з однієї стадії виробництва на іншу шляхом трансфертного ціноутворення, і таким чином керувати прибутком цілої компанії.

Незважаючи на основні відмінності між моделями вертикально-інтегрованих структур АПК України (за винятком четвертої) їм властиві такі наступні спільні риси:

- значні земельні ресурси (земельний банк) розмір якого активно продовжують нарощувати практично всі учасники, що пояснюється боротьбою за земельний ресурс та періодом накопичення земельних ресурсів в зв'язку з їх дешевизною;

- досить низька ступінь переробки сільськогосподарської продукції;

- орієнтація на зернові та олійні культури з подальшим їх експортом

Таким чином, хоча підприємства агропромислового холдингу взаємодіють між собою на контрактних умовах, проте в межах вертикально-інтегрованої структури вони обмежені рамками ціноутворення, виконання замовлень і т.п. Мережеві вузли найбільших агрохолдингів АПК України в основному

базуються на транспортних послугах, послугах із зберігання та техніко-технологічного забезпечення аграрного виробництва.

Подальші напрямки розвитку міжфірмової інтеграції, зокрема вертикально-інтегрованих вітчизняних агрохолдингів мають бути реалізовані в зміцненні зв'язків з промисловістю та створенні ініціатив в галузі переробки сільськогосподарської продукції та створенні додаткової вартості. Перспективою міжфірмової інтеграції може стати нова форма співпраці між вертикально-інтегрованими корпораціями з наявними внутрішньо-контрактними зв'язками та мережами малих сільськогосподарських підприємств у вигляді аграрних кооперативів. Така взаємодія на засадах «мережа-мережа» дасть можливість отримати синергетичний ефект та дозволить стати українським агрокорпораціям мережевими вузлами з продукування доданої вартості без значних витрат на розширення власного низькорентабельного сільськогосподарського виробництва.

### **3.3. Форми і результати функціонування інтегрованих бізнес-систем в агропромисловому комплексі України**

Для утримання своїх позицій та розвитку будь-яким підприємствам, в тому числі підприємствам АПК, потрібно впроваджувати інновації, які нерозривно пов'язані з ресурсами для забезпечення згаданого процесу. Недостатність ресурсів викликає необхідність співпраці незалежних партнерів, які об'єднують свої ресурси задля досягнення конкурентних переваг. Об'єднання декількох учасників на основі партнерських взаємовідносин, які утримують при цьому свою незалежність слугує першим кроком для формування мережі та отримання при цьому синергетичного потенціалу на основі обміну інформацією та ідеями.

Окремі питання означеної теми знайшли відображення в працях вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: організаційно-структурної

оптимізації, спрямованої на створення доданої вартості (В. Стадник та О. Замазій [53]), особливостей функціонування обслуговуючих сільськогосподарських кооперативів в Україні (Р. Корінець та М. Гердс [168]), переваг та особливостей створення коопераційних мережеских об'єднань та кооперативів (Д. Олівєра, Дж. Гведес, Л. Пасквалетто [293], М. Руєт [393]), сучасного розуміння поняття «мережеский підхід» (М. Ратайзак-Мрозек [386]). Проте зазначені праці мають фрагментарний характер щодо визначеної проблеми, не вивчають її комплексно стосовно АПК, в тому числі – не враховують особливості функціонування АПК в Україні.

На основі аналізу статистичних даних та суджень експертів у динаміці останніх років можна стверджувати, що питома вага продукції підприємств АПК у ВВП України складає понад 14%, що є досить вагомим показником та вказує на нього як один із найважливіших секторів економіки нашої держави [1]. Продукція АПК має експортноорієнтований напрямок з тенденцією росту, так її частка за 2015-2016 рр. зросла з 38% до 42% в загальній структурі національного експорту з утриманням тенденцій в 2017 році [37; 49].

В структурі експорту вітчизняного АПК традиційно переважають зернові та олійні культури, олія, насіння олійних культур з акцентами зростання експорту зернових культур [37; 202]. Проте, за рівнем доданої вартості на рівні 6,3 тис. дол. на одного працюючого, Україна значно поступається країнам Європейського Союзу, середній рівень якої там складає 29,5 тис. дол, а в окремих країнах значно вище (Німеччина – 43,3 тис. дол, Франція – 95,4 тис. дол) [1].

Сировинна експортноорієнтованість вітчизняного АПК значно обмежує темпи його зростання через втрати доданої вартості в технологічному ланцюжку створення цінності. Дійсно, науковці стверджують «...країни із спеціалізацією на сировинних ресурсах усе більше відстають за рівнем і якістю життя від тих країн, суб'єкти господарювання яких постачають на світовий ринок продукти кінцевого споживання із високим рівнем переробки» [80].



Пошук шляхів створення доданої вартості можна віднайти серед найбільш виражених глобальних трендів у світовому АПК, обговорених на конференції з питань землі та бідності, організованій Світовим Банком [138]. Таких, які можна застосувати до України, можна виділити два:

- посилення сервісної складової аграрного бізнесу;
- трансформацію існуючих моделей з орієнтацією на середньо- і довгострокові перспективи.

Проблема доданої вартості в АПК розглядалася також при розробці державних програм розвитку. Так, зокрема, в Проекті документу «Єдина комплексна стратегія та план дій розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2015-2020 роки» серед стратегічних пріоритетів визначено агропромисловий ланцюг доданої вартості, де зазначено, що із сторони держави «...сприяння різноманітним формам організацій і представництв виробників підвищить їхні переговорні можливості і відповідно допоможе запровадити господарську практику, адаптовану до глобальних проблем» [120, с.52].

Аналізуючи представлені на сайті Мінагрополітики документи, автором встановлено, що на сьогодні немає жодної затвердженої загальнодержавної програми розвитку АПК, існує лише Проект «Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року» [51] та Проект «Єдина комплексна стратегія та план дій розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2015-2020 роки» [165]. Аналізуючи зміст цих документів, можна припустити, що держава не бажає затверджувати орієнтири та пріоритети розвитку АПК, проте чітко стає зрозуміло, що серед пріоритетів розвитку АПК у формуванні організаційних об'єднань існує два основних напрямки:

- створення великих агрохолдингів, метою яких є об'єднання підприємств в технологічному ланцюжку традиційної експорто-орієнтованої

сировинної продукції сільськогосподарського походження (зернові, олійні культури тощо);

– створення сільськогосподарських кооперативів, орієнтованих на об'єднання фізичних осіб, малого та частково середнього бізнесу.

Серед заходів, передбачених проектом програми, вказано, що «...потрібно нарощувати елеваторні та портові потужності, інвестувати в транспортну інфраструктуру задля експорту зростаючих надлишків зерна» [120, с.55]. Тобто, фактично, ставка йде на великі агрохолдинги, які займаються підготовкою та експортом зерна.

Аналіз результатів діяльності найбільших вертикально-інтегрованих структур АПК України (Ukrlandfarming, Kernel, Миронівський хлібопродукт, Астарта, Індустріальна молочна компанія, Нібулон, Сварог Вест Груп, Агротрейд, Агромарс, Терра Фуд), [45; 143-152] дає підстави для висновку, що більшість з них обмежені в резерві створення доданої вартості. Виробничий технологічний ланцюжок згаданих інтеграційних об'єднань представлений лише виробництвом, ефективним зберіганням та частковою переробкою сільськогосподарської продукції.

Організаційна система українських агрохолдингів націлена на виробництво якісної сільськогосподарської сировини, забезпеченої їх промисловими секторами, що в своїй більшості представлені виключно складами та елеваторами. Наявність потужностей для зберігання дає можливість таким компаніям реалізовувати свою сільськогосподарську продукцію протягом маркетингового року та значно зменшує негативний вплив на ціну реалізації під час та після збирання врожаю, зменшує ризики, пов'язані з фізичною втратою врожаю, проте такий підхід не дає можливості використати переваги організаційно-структурного та технологічного факторів інтеграції, до того ж не в змозі забезпечити розвиток холдингу в сучасних умовах. Єдиним резервом може стати збільшення площ оброблюваних земель, що

збільшуватиме складність управління через зростання розміру управлінської структури.

В Проекті програми «Єдина комплексна стратегія та план дій розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2015-2020 роки» в напрямку сприяння розвитку різноманітних форм організацій і представництв виробників, орієнтуючись на досвід США, Канади та ЄС, також визначено напрям щодо сприяння створення сільськогосподарських кооперативів, спрямованих на зниження виробничих, переробних, транспортних та експортних витрат, максимізації ціни продажу продукції, сприянні практиці справедливих і прозорих договірних відносин на ринку [51, с.57-58].

В Україні сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи мають вплив на своїх учасників через фінансову складову, а саме – на основі вступних та пайових внесків, до того ж пайовий внесок учасника формується пропорційно до обсягу послуг, які він хоче отримати від кооперативу на плановий рік. Проте, свідченням того, що кооператив не виступає «жорсткою» організаційною структурою свідчить факт того, що кожен з його учасників одночасно може входити до інших подібних кооперативів.

Аналізуючи Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» [163], а також іноземні наукові джерела, в яких висвітлюються досвід і окреслюються перспективні можливості сільськогосподарських кооперативів, автором виділено переваги й недоліки сільськогосподарських кооперативів, які розглядаються з позицій кооперативу як інтеграційного вузла (рис. 3.4).

Дійсно, до переваг можна віднести, в першу чергу, економічну та юридичну незалежність його учасників, які створюють мережу взаємної підтримки та солідарності. Участь в кооперативі дає можливість домовлятися про кращі цінові умови як в плані закупівель та отримання послуг, так і реалізації продукції.



Рис. 3.4. Переваги та недоліки сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів

Джерело: складено автором за [163; 386; 393]

Співпраця між підприємствами малого та середнього бізнесу в кооперативі як прототипі бізнес-мережі відбувається за декількома напрямками, відповідно учасники можуть отримати різного роду переваги. Зокрема, збільшення прибутку та частки ринку, отримання готових рішень,

навчання та інновацій, підвищення якості, зменшення витрат та ризиків. Такі переваги досягаються спільною діяльністю широкого спектру підприємств, які перебувають в стані постійного партнерства, одночасно залишаючись автономними та незалежними господарюючими суб'єктами [293].

Згідно еволюційної теорії, у конкурентному середовищі виживають ті економічні системи, які здатні забезпечувати собі доступ до обмежених ресурсів. Однак проблему обмеженості необхідних ресурсів у певного учасника ринку можна вирішити, урізноманітнюючи його ресурсну базу і тим самим збільшуючи свої можливості до рекомбінування ресурсів (що лежить в основі інноваційного пошуку) [194]. Участь в кооперативі підвищує ефективність малих господарюючих суб'єктів, покращує доступ до фінансових та матеріальних ресурсів та послуг, забезпечує ефективне використання наявних ресурсів. На відміну від одноосібного господарювання кооперація сприяє малим господарюючим суб'єктам підвищувати свою конкурентоспроможність за рахунок нових, раніше недоступних їм одночасних переваг – інновацій, диверсифікації та спеціалізації. Таким чином, фактори, які раніше були слабкими місцями дрібних виробників, завдяки кооперації перетворилися на їх переваги.

Проте, найголовнішою перевагою сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу виступає створення кращого доступу до ринку завдяки його можливостям: ринковій ідентифікації, ціновій пропозиції, тощо.

Також створення кооперативів призводить до позитиву з точки зору держави для вирішення інтересів соціально-економічного напрямку – створення продуктивної зайнятості та соціальної інтеграції різних груп населення в економічно-неактивних районах з високим відсотком безробіття.

З іншого боку, привабливість кооперативів, як певної моделі ведення бізнесу, для господарюючих суб'єктів має свої слабкі сторони. В першу чергу, організація кооперативу може звести нанівець його роботу через погану організацію та відсутність відповідних професійних (технічних) знань та

навичок. На відміну від підприємств (ієрархічної структури) управління кооперативом через його демократичний характер вимагає більш широкого залучення його учасників, роль яких опосередковується одночасно поєднанням користувача, власника, менеджера та співробітника.

Специфіка управління кооперативом спонукає до руху в напрямку мінімізації витрат на управління. Забезпечення потреб своїх учасників змушує кооператив діяти за своїми внутрішніми законами, одночасно орієнтуючись на певний ринок та фінансові проблеми, що може призводити до дисбалансу інтересів. Відтак, в такому середовищі проблематично виконувати функції планування, організації, керівництва, координації та контролю. Також, кооперативи в свою структуру мають залучити підприємства, які переслідують певну комерційну мету, проте, ключовими аспектами залучення таких суб'єктів виступає формування капіталу кооперативу та ефективності бізнесу.

Значну роль в ефективності роботи обслуговуючого сільськогосподарського кооперативу відіграє масштаб, оскільки в невеликому кооперативі його колективна ринкова влада зменшується порівняно з іншими учасниками ринку в ланцюжку агропромислового виробництва. Невеликі за розміром кооперативи не зможуть досягти такого обсягу, який потрібен для розвитку та ефективно протистояти іншим гравцям на ринку. Вважається, що чим більший за розмірами кооператив, тим краще. Проте, таке правило не завжди працює, оскільки найбільшу роль відіграє можливість організації та самоорганізації учасників.

Слід пам'ятати, що інформація та знання надаються в кооперативі через формальні та неформальні програми навчання в його рамках. Співпраця здійснюється з метою знизити ризики, підвищити масштаб використання ресурсів на основі формалізованих процесів прийняття рішень [393]. Проте, вважаємо, що риси ієрархії в роботі такої мережі будуть присутніми незалежно від того, чи це буде фірма, що бере на себе управління процесами в мережі, або найманий менеджер, який визначає в ній пріоритети.

Консультанти в такого роду мережах відповідають безпосередньо за формування та консолідацію мережевих процесів, виступають ініціаторами контактів з підприємцями, проводять роз'яснювальну та ознайомчу роботу за розробленими програмами для залучення учасників та підвищення їх мотивації до участі. Також розглядаються координація та допомога в організації нових робочих груп в мережі за діючими та новими напрямками роботи.

Створення сільськогосподарських кооперативів в Україні забезпечувалося за допомогою п'ятирічного проекту «Агроінвест», профінансованого Американським агентством з міжнародного розвитку (USAID) (2011-2016 рр.) [164]. Серед основних завдань проекту виділено реформування законодавчого поля в сфері АПК, підтримка галузових та громадських асоціацій, створення об'єктів ринкової структури АПК. В рамках даного проекту на протязі 2011-2016 років, поряд із створенням галузових асоціацій (сприяння горизонтальній інтеграції через створення кластерів), ключовим напрямком діяльності було сприяння зміцненню організацій виробників і кооперативів, створенню й розвитку ефективних сільськогосподарських маркетингових каналів для малих і середніх виробників. Зокрема, було виділено безповоротні кошти на організацію та матеріальне забезпечення діяльності 20-ти сільськогосподарських кооперативів, діяльність яких, в першу чергу, мала спрямовуватися на створення доданої вартості за рахунок отримання додаткових переваг від об'єднання – централізованої заготівлі та переробки сільськогосподарської сировини (заморозка та фасування овочів, зернових, виготовлення комбікормів, переробка та фасування лікарської сировини та меду, переробка молока на молокопродукти і т.п.) [164, с.18].

Сільськогосподарські кооперативи, як мережі, виступають інструментами стимулювання конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу. Дослідженнями в області бізнес-мереж доведено, що малі підприємства через співпрацю забезпечують конкурентну перевагу перед великими компаніями.

Отже, асоційовані малі підприємства отримують в мережі декілька факторів, яких би вони не мали, якщо б господарювали самостійно [293].

Діяльність кооперативів в межах проекту «Агроінвест», перш за все, зорієнтована на досягнення контролю кооперативом певних стандартів якості його учасників, тобто кооператив виступає мережею, яка висуває певні вимоги до його учасників по якості продукції, наприклад, впровадження та контроль заходів за системами НАССР та GlobalGAP. Загалом в Україні було створено 10 пілотних проектів в згаданому напрямку [164, с. 18]. Таким чином, учасники обслуговуючого кооперативу отримують додаткову конкурентну перевагу з впровадження міжнародних систем простеження безпечності харчових продуктів, а сам економічний простір кооперативу виступає в ролі ринку, що забезпечує відбір учасників за критеріями якості та ціни (затвердженої кооперативом) і генерує розширення збуту продукції.

В загальному, кількість сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів в Україні за час дії проекту за період 2011-2015 рр. зросла з 583 одиниць до 1026, тобто майже в 2 рази»[45]. В 2017 році в напрямку діяльності «сільське господарство» проект USAID із створення кооперативів та інтеграційних об'єднань малих господарюючих суб'єктів АПК продовжено за допомогою проекту «Ініціатива з аграрного партнерства» [46].

Прикладом позитивного результату вище згаданого проекту служить Перший національний аграрний кооператив, який станом на 30.04.2017 року об'єднав близько 26000 учасників з Хмельницької та Чернівецької областей. Дана мережа згуртувала навколо себе фізичних осіб, фермерів та малий бізнес агропромислового комплексу, а за своїм архетипом побудови задовольняє характеристикам бізнес-мереж, що обумовлені в роботі [292], а саме:

- поєднує значну кількість підприємств, фізичних осіб та організацій, які спеціалізуються на взаємозалежній економічній діяльності;
- учасники інтегруються на засадах зовнішнього розподілу робіт;



- учасники кооперативу вбудовуються в щільну мережу незвичної взаємозалежності (соціальної та культурної), яка створює можливості для взаємного навчання та підвищує рівень співпраці;

- існування збалансованого процесу прийняття рішень, в якому відсутні чіткі ієрархічні характеристики, тобто орієнтація на горизонтальну структуру управління;

- створено центр обміну знаннями за допомогою програм та напрямків діяльності (гарантована реалізація с/г продукції, успішне тваринництво, вирощування прибуткових культур, пільгове придбання засобів господарювання тощо).

Отже, функціонування Першого аграрного кооперативу свідчить, що взаємозв'язки в такій мережі встановлюють рівень співпраці, дозволяють забезпечити високий рівень бенчмаркінгу та, таким чином, створюють найкращі умови для реального внутрішнього комерційного зростання членів кооперативу. За таких умов, як зазначалось автором у [95], використання масивів новоствореної та старої інформації спрямовані на загальне підвищення рівня знань кожного учасника, встановлення прагматичних стремлінь кожного суб'єкта на вдосконалення процесів виробництва, що в кінцевому випадку призводить до скорочення витрат.

Як підкреслювалось нами у [326], національна економіка будь-якої країни є складним багаторівневим утворенням, яке об'єднує різних за сферою і масштабами діяльності, організаційними формами і правовим статусом суб'єктів господарювання, що реалізують своє соціальне і економічне призначення, продукуючи товари і послуги. Провідну роль у цьому відіграють великі корпорації, які домінують у більшості секторів національної економіки, формують споживчі тренди та залучають у свою діяльність підприємства малого та середнього бізнесу. Водночас в будь-якій країні малий та середній бізнес (МСБ) також робить доволі суттєвий внесок у створення суспільних благ. Зокрема, в країнах ЄС він становить переважаючу кількість суб'єктів

господарювання і забезпечує до 40-80% ВВП. Та все ж, як показують статистичні дані, товарообіг (частка ринку) і продуктивність праці найвищі саме на великих підприємствах.

В Україні ситуація аналогічна – незважаючи на більшу активність підприємств МСБ у завоюванні інтересу споживачів до своєї продукції, вони займають лише відносно вільні ніші. Малі підприємства, які становлять 95% від загальної кількості суб'єктів господарювання в Україні, забезпечують лише 18% від загальних обсягів виробництва, а в промисловості і того менше – всього 7,3%; при тому, що частка малих в загальній кількості промислових підприємств майже 88% (табл.3.5). У даній таблиці наведена статистика для оцінки співвідношення результатів господарювання за типорозмірами підприємств і в розрізі двох важливих для задоволення суспільних потреб кожної країни секторів економічної діяльності – промислового і сільськогосподарського. Таке співвідношення доцільно проаналізувати в динаміці для того, щоб окреслити перспективи структурних зрушень у економіці України з урахуванням процесів євроінтеграції і глобалізації.

Як видно із таблиці, понад 40% обсягу продукції (а в промисловості – 58%) виготовляється на великих підприємствах, частка яких складає всього 0,1% від загального числа суб'єктів господарювання, що ведуть економічну діяльність (в промисловості – 0,5%). Загалом, в Україні промисловий сектор за своїм внеском у загальні обсяги виробництва є найбільш потужним. У ньому виробляється 49,7% від виробництва усієї продукції, створеної в національному господарстві (2420,3 : 4872,7). В той же час в секторі виробництва продукції сільськогосподарства, рибальства і лісівництва, який вважається перспективним для України в силу природно-кліматичних умов, створюється набагато менша за обсягом кількість продукції, ніж у промисловості – усього 10,5% (511,2 : 4872,7). Така ситуація пояснюється значною часткою виробництва сільськогосподарської продукції в індивідуальному секторі (домогосподарствами, фермерськими господарствами), яка майже рівнозначна

Таблиця 3.5

**Кількісні показники результатів діяльності українських підприємств  
різних типорозмірів та секторів діяльності у 2017 р.**

| Показники                                                                                | Всі підприємства | Типи підприємств за розмірами |         |        |                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------|---------|--------|-------------------------|
|                                                                                          |                  | Великі                        | Середні | Малі   |                         |
|                                                                                          |                  |                               |         | всі    | з них мікропідприємства |
| В цілому по національному господарству (100%)                                            |                  |                               |         |        |                         |
| Загальний обсяг виробництва продукції, млрд. грн                                         | 4872,7           | 2039,4                        | 1957,4  | 875,0  | 282,5                   |
| Частка виробленої продукції за розмірами підприємств, %                                  | 100              | 41,8                          | 40,2    | 18     | 5,8                     |
| Кількість підприємств, що здійснювали господарську діяльність, од.                       | 338256           | 399                           | 14937   | 322920 | 278102                  |
| Частка в загальній кількості,%                                                           | 100              | 0,1                           | 4,4     | 95,5   | 82,2                    |
| Обсяг виробництва з розрахунку на одне підприємство, млн. грн.*                          | 14,4             | 5111,3                        | 131,0   | 2,7    | 1,0                     |
| Додана вартість за витратами виробництва, млрд. грн., всього                             | 2099,5           | 844,8                         | 865,6   | 389,2  | 140,1                   |
| - з розрахунку на 1 грн виробленої продукції, грн./грн.*                                 | 0,43             | 0,41                          | 0,44    | 0,44   | 0,50                    |
| У промисловому секторі (49,7% від загального обсягу виробництва)                         |                  |                               |         |        |                         |
| Обсяг виробництва, млрд. грн                                                             | 2420,3           | 1403,1                        | 839,7   | 177,5  | 40,5                    |
| Частка виробленої продукції за розмірами підприємств, %                                  | 100              | 58,0                          | 34,7    | 7,3    | 1,7                     |
| Кількість підприємств, од.                                                               | 42026            | 215                           | 4745    | 37066  | 27970                   |
| Частка в загальній кількості,%                                                           | 100              | 0,5                           | 11,3    | 88,2   | 66,6                    |
| Обсяг виробництва з розрахунку на одне підприємство, млн. грн.                           | 57,6             | 6526,0                        | 177,0   | 4,8    | 1,4                     |
| Додана вартість за витратами виробництва, млрд. грн., усього                             | 812,5            | 465,7                         | 290,6   | 56,1   | 14,9                    |
| - з розрахунку на 1 грн виробленої продукції, грн./грн.*                                 | 0,34             | 0,33                          | 0,35    | 0,32   | 0,37                    |
| У сільському, лісовому та рибному господарстві (10,5% від загального обсягу виробництва) |                  |                               |         |        |                         |
| Обсяг виробництва, млрд. грн                                                             | 511,2            | 46,4                          | 269,0   | 195,7  | 60,1                    |
| Частка виробленої продукції за розмірами підприємств, %                                  | 100              | 9,1                           | 52,6    | 38,3   | 11,7                    |
| Кількість підприємств, од.                                                               | 50115            | 18                            | 2383    | 47714  | 42512                   |
| Частка в загальній кількості,%                                                           | 100              | 0,0                           | 4,8     | 95,2   | 84,8                    |
| Обсяг виробництва з розрахунку на одне підприємство, млн. грн.                           | 10,2             | 2577,8                        | 112,9   | 4,1    | 1,4                     |
| Додана вартість за витратами виробництва, млрд. грн., усього                             | 195,4            | 8,8                           | 91,9    | 94,7   | 3,7                     |
| - з розрахунку на 1 грн виробленої продукції, грн./грн.*                                 | 0,38             | 0,19                          | 0,34    | 0,48   | 0,06                    |

Джерело : сформовано автором за [47; 136; 166; 107]

обсягам виробництва в корпоративному секторі. Сільське господарство, згідно офіційної статистики, є менш привабливим для великого бізнесу – у ньому працює лише близько 18 великих підприємств; їх частка у виробництві сільськогосподарської продукції у 2017 р. склала всього 9,1% від загального її обсягу, який забезпечили усі типи сільськогосподарських підприємств. Проте, такі дані значно викривляють дійсність, оскільки в Україні з точки зору оптимізації оподаткування досить не вигідно вести бізнес на базі великих підприємств. Для зменшення податкового навантаження та отримання пільг менеджментом агропідприємств розробляються заходи для оптимізації ведення бізнесу – де-факто в межах існуючої організаційної оболонки, із спільною технічною базою та централізованим управлінням, однак де-юре – у вигляді сукупності малих та середніх підприємств, що є самостійними учасниками ринку, для чого здійснюється їх перереєстрація, яка змінює їх юридичний статус.

З іншого боку, в Україні великі агропідприємства та їх «осучаснені» організаційні оболонки в основному працюють з експортними культурами рослинництва (зернові, олійні, бобові) та практично не проявляють зацікавленості в розвитку тваринництва, садівництва та виноградарства – передусім, в силу їх трудомісткості та технологічних особливостей, які потребують значних інвестицій для великомасштабного ефективного виробництва. І це дає змогу розвивати виробництво такої продукції малим та середнім агропідприємствам, фермерським та індивідуальним господарствам – у невеликих обсягах, які потребують подальшого агрегування для просування продукції на ринок. Для цього доцільно інтегрувати зусилля окремих виробників, проте за збереження їх оперативно-господарської (а не тільки юридичної) самостійності, що розвиватиме конкуренцію між окремими учасниками інтеграційного утворення, стимулюючи їх до удосконалення процесів, до розвитку своєї ресурсної бази на інноваційній основі.

Слід зазначити, що процеси дезінтеграції та інтеграції в економіці України є відображенням змін у регулятивних актах, реакцією бізнесу на погіршення умов його ведення, особливо у сфері оподаткування. Тому в останні роки спостерігається тенденція до зниження частки великих

підприємств і у виробництві усіх видів продукції – якщо в 2012 р. ця частка складала 49,1%, то в 2017 р. – уже всього 41,8%; за цей же час в промисловості частка знизилась з 68,3 %, до 58,0 %, а в сільському господарстві – з 13,3% до 9,1% (при тому, що в 2015 р. великими сільськогосподарськими підприємствами було вирощено 16,8% усього обсягу сільгосппродукції). Ця порівняльна динаміка за статистичними даними [75-78] наведена на рис.3.5 і 3.6.

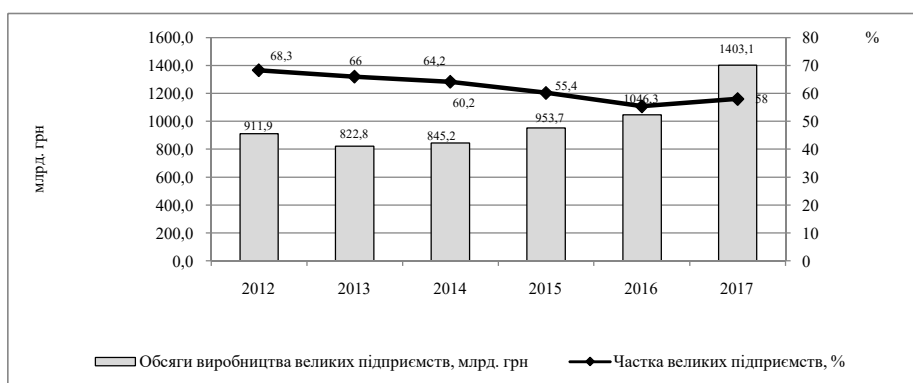


Рис. 3.5. Динаміка кількісних результатів діяльності великих промислових підприємств в Україні

Джерело: побудовано за даними [107; 136]

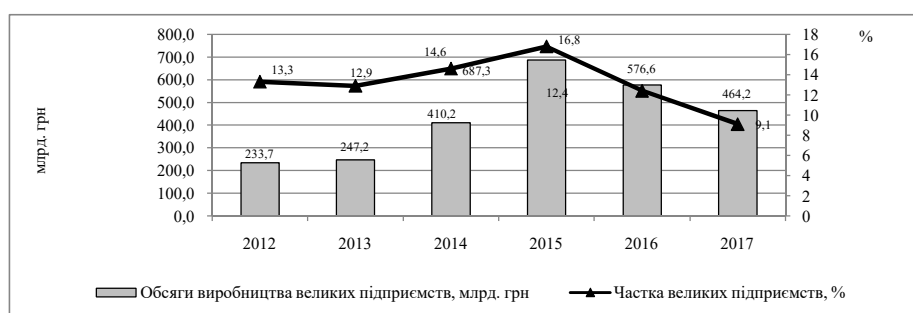


Рис. 3.6. Динаміка кількісних результатів діяльності великих підприємств сільського, лісового й водного господарства в Україні

Джерело: побудовано за даними [107; 136]

Проте, якщо в промисловості це не стало результатом зниження обсягів виробництва у секторі великого бізнесу, а було досягнуто за рахунок випереджаючого зростання обсягів виробництва промислових продуктів у секторі МСБ, то в сільському господарстві за останні два роки проявилась саме негативна тенденція – зниження обсягів виробництва великими підприємствами (з 68731,0 до 46423,6 млн. грн.); причому це відбулось внаслідок зменшення їх кількості (з 29 у 2015 р. до 18 у 2017 р.) І це певною мірою засвідчує, що великі промислові підприємства не здатні забезпечувати стійкість конкурентних переваг, закладених в більших масштабах діяльності, і поступаються перевагам іншого характеру – тим, що є результатом більшої гнучкості МСБ.

Підтвердженням цьому є й дані про питомі обсяги доданої вартості за витратами виробництва, створеної на українських підприємствах різних масштабів діяльності. Ця вартість складається із витрат на живу працю і амортизацію основних засобів. Як видно із даних табл.3.5, на малих підприємствах вона становить – 0,44 грн/грн, а на великих – лише трохи більшою – 0,41 грн/грн. Це означає, що за існуючої вартості живої праці переваги в її продуктивності завдяки упровадженню нових технологій практично нівелюються витратами на утримання цих технологій і загальні витрати навіть зростають. Така ж картина спостерігається і в промисловому секторі, хоча абсолютні показники порівняно із попередніми значно кращі – відповідно 0,33 і 0,32 грн/грн. В сільському господарстві співвідношення інше – на користь малих підприємств, причому із суттєвою різницею – 0,48 і 0,19 грн/грн. Тобто, малий бізнес у сільському господарстві забезпечує результат із кращим співвідношенням доданої вартості у сфері витрат і прибутку. Це навіть за умови, що основний обсяг доданої вартості у вигляді прибутку «осідає» в цьому секторі у так званих «агрегаторів» – тих суб'єктів ринку, які збирають продукцію у дрібних виробників для їх подальшої переробки і продажу і в силу своїх квазімонопольних позицій диктують закупівельні ціни. Звідси зрозумілим є прагнення дрібних агровиробників до інтеграції – для відстоювання своїх

інтересів у ланцюжку агровиробництва. Проте і в промисловому секторі малі підприємства зацікавлені в об'єднанні зусиль – для поліпшення своїх конкурентних можливостей, – особливо тих, що криються в інноваційних розробках у сфері високих технологій. Вони відкривають нові можливості і у сфері промислової переробки продукції сільського господарства – адже в Україні більшість переробних промислових підприємств в своїй виробничій діяльності основні ресурси отримує від агропідприємств. Зокрема, за нашими розрахунками на основі статистичних джерел [166; 137], лише частка продукції промислових підприємств, що займаються виробництвом харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів в загальному обсязі продукції переробної промисловості в 2015 році склала 33,7% і зростала постійно (в 2012 – 29,1%; 2013 – 30,1%; 2014 – 33,5%; 2015 – 34,9%; 2016 – 35,2%).

У значних обсягах продукцію сільського господарства використовують як сировину і промислові підприємства інших галузей переробної промисловості (текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів; виготовлення виробів з деревини; виробництво хімічних речовин та хімічної продукції; виробництво фармацевтичних продуктів та препаратів; виробництво гумових і пластмасових виробів), а також підприємства з виробництва газу та електроенергії. Така взаємозалежність виступає підставою для подальшого розвитку агропромислової інтеграції в Україні – і не тільки на основі технологічної доцільності, а й економічної – на основі скорочення трансакційних та логістичних витрат, зниження собівартості, використання потенціалу нових технологій для промислового виробництва продуктів з високою доданою вартістю.

Дійсно, в Україні інтеграційні процеси набули особливого розмаху в агропромисловій сфері, де сформовано значну кількість вертикально інтегрованих холдингів. Вони об'єднують підприємства, виробничі системи яких суттєво відрізняються – від тих, що займаються вирощуванням сільськогосподарської продукції – і до тих, що забезпечують її зберігання та

переробку в готовий для споживання кінцевий продукт продовольчого чи промислового призначення.

На жаль, переважна більшість агропромислових вертикально-інтегрованих структур України орієнтована на харчову промисловість і поки що не готова інвестувати в інші сфери переробки та застосування сільськогосподарської продукції (наприклад ті, технологічні процеси яких є новітніми розробками і потребують не тільки техніко-технологічного переоснащення, а й роботи з ринком – для позиціювання на ньому нової продукції). Через це ланцюжок створення споживчої цінності у цих агрохолдингах завершується переважно продукцією первинної переробки, яка виступає предметом сировинного експорту. Бюджет України при цьому втрачає можливість додаткових надходжень від процесів створення доданої вартості у споріднених галузях, підприємства яких могли б бути інтегровані в бізнес-мережі АПК, опираючись на нові можливості сучасних інформаційних та біотехнологій.

О. Замазій [52] підкреслює, що інтеграційні процеси докорінно змінюють умови діяльності підприємств. В інтеграційних утвореннях різного типу виникають так звані «внутрішні ринки», в яких рівень структурованості відносин між учасниками є значно глибшим, ніж за традиційних ринкових трансакцій, що здійснюються на засадах вільного вибору партнерів для обміну ресурсами серед альтернативних ринкових пропозицій. Відповідно, це змінює економічну поведінку учасників таких ринків – замість агресивного суперництва за ринки збуту всередині мережі розвивається співробітництво, засноване на взаємній вигідності довготривалих економічних відносин (табл.3.6).

Поза межами таких інтегрованих утворень конкуренція підтримується діючими інститутами, які формалізовані у вигляді законодавчого забезпечення економічної діяльності. І хоча процеси злиття та поглинання зазвичай супроводжуються зростанням економічної влади нового інтеграційного



утворення, все ж обґрунтованість і збалансованість формальної складової інституційного середовища певним чином обмежує агресивність новоствореної корпорації-гіганта щодо своїх конкурентів, забезпечуючи тим самим загальну позитивну макроекономічну динаміку.

Таблиця 3.6

**Основні акценти у роботі з ринком в межах різних інтеграційних утворень**

| Види інтеграційних утворень                            | Характеристика ринкових відносин                                                                                                                           | Зміст і умови обміну ресурсами і товарами                                            | Основний акцент у роботі зі споживачами чи партнерами                                                                                               |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Корпорація, холдинг (вертикальна інтеграція)           | Є результатом вертикальної інтеграції підприємств в межах технологічного ланцюжка                                                                          | Продукція збувається компаніям – учасникам об'єднання                                | Внутрішньофірмовий маркетинг (висока функціональна цінність послуг учасників внутрішнього ринку)                                                    |
| Горизонтально інтегровані структури (стабільні мережі) | Містить обмежене число взаємозалежних покупців і продавців, які мають між собою довгострокові відносини                                                    | Продукція збувається за довгостроковими контрактами, залучити нових покупців складно | Маркетинг взаємодії (оптимізація співвідношення функціональної корисності і ціни за рахунок зниження транзакційних витрат у стабільній мережі)      |
| Перехресно інтегровані структури (динамічні мережі)    | Об'єднання дрібних учасників навколо стратегічного парт-нера; в рамках консорціумів, аутсорсингу (субпідряду, виробництва за контрактом), франчайзингу, СП | Умови обміну диктує організатор партнерства                                          | Маркетинг партнерських відносин в мережі (максимізація функціональної корисності і мінімізація витрат за рахунок конкуренції потенційних партнерів) |
| Транснаціональні корпорації                            | Конкурують групи компаній, організованих у мережі                                                                                                          | Відносно вільний вибір покупцями ресурсів і товарів                                  | Глобальний маркетинг з когнітивною домінантою формування споживчої цінності                                                                         |

Джерело: доповнено і уточнено автором з урахуванням [52]

З позицій максимізації суспільної корисності найбільшої уваги заслуговують перехресні інтегровані структури, що функціонують у формі динамічних мереж. В межах цих структур боротьба за споживача дрібніших учасників поступається місцем боротьбі за участь у ланцюжку створення споживчої цінності. Право вибору партнерів належить принципалу – власнику ключових ресурсів – який і формує бізнес-модель мережевої взаємодії, орієнтуючись на максимізацію ресурсної і ринкової синергії спільної діяльності і, водночас, прагнучи закріпити за собою основні позиції у створенні доданої вартості (зважаючи на унікальність своїх компетенцій).

Відмінності між стабільними і динамічними мережами якраз і полягають в тому, що в останніх структура процесу створення споживчої цінності може змінюватися з часом – і на місце одних учасників мережі приходять інші – ті, що можуть запропонувати кращий варіант виконання частини бізнес-процесу. Для цього використовуються маркетингові інструменти, які дають змогу оцінити функціональну цінність партнерів (чинних чи потенційних) у альтернативних проектах розвитку мережі.

Таким чином, в українському АПК діють дві сучасні форми інтеграції підприємств – вертикально-інтегрована у вигляді крупних агрохолдингів та мережевої взаємодії, що полягає в організації сільськогосподарських кооперативів. Агрохолдинги представляють експортну складову аграрного бізнесу, проте їх резерви створення доданої вартості обмежені.

В перспективі, поштовхом до розвитку агропромислового комплексу могли б стати малі та середні підприємства, об'єднані в мережі, зокрема, сільськогосподарські кооперативи. При цьому, створення мереж дозволить нівелювати проблеми, які стоять на заваді з іншими формами співпраці, а саме: прагнення зберегти незалежність, відсутність інформації про партнерів та як проводити співпрацю, небажання розголошувати інформацію перед іншими підприємствами. Підприємства, що входять до кооперативу, отримують більше можливостей для участі в нових та більш прибуткових ринках, оскільки

набувають можливостей об'єднуватися навколо будь-яких нововведень або змін на ринку. Вартість інвестицій, необхідних для нових цілей, в таких випадках визначається пропорційно між зацікавленими учасниками мережі. Ті з них, які мають недостатньо ефективну систему управління, можуть отримати в кооперативі доступ до інструментів здійснення організаційних та міжорганізаційних інновацій шляхом надання їм консультативних послуг та відповідного навчання для формування нової якості ведення бізнесу.

### **Висновки до розділу 3**

1. Аналіз стану та сучасних тенденцій агропромислового комплексу України за останні роки показав зменшення обсягів експорту сільськогосподарської та продовольчої продукції, особливо високого ступеня переробки й доданої вартості, домінуванням у виробництві агрохолдингів, що в загальному монополізує ринок та нівелює перспективи розвитку агропромислового комплексу в Україні. Основні результати аналізу обсягу виробленої сільськогосподарської продукції в розрізі корпоративного та індивідуального секторів свідчать про відсутність перспектив успішного розвитку агропромислового комплексу України в межах існуючої парадигми управління.

2. Зазначено, що в умовах глобалізації національна економіка має розвиватися таким чином, щоб максимально використовувати специфічні ресурсні можливості для формування порівняльних конкурентних переваг. Аргументовано, що для цього доцільно розвивати м'які інтеграційні форми ведення бізнесу, зокрема, створення бізнес-мереж, які на основі мережевої взаємодії здатні підвищити конкурентоспроможність та експортоздатність за допомогою адаптації до типових галузевих проблем – довготривалого циклу виробництва, повільного зростання ринків, труднощів у ланцюжку постачання,

високого ступеня регулювання, вимог до контролювання безпечності харчових продуктів. Зазначено, що це максимально сприятиме розвитку ринкових можливостей агропромислового сектору – внаслідок зростання варіативності комбінування і рекомбінування ресурсів у нових бізнес-процесах, що формуватимуть ланцюжки створення споживчої цінності на основі максимізації доданої вартості у вітчизняного товаровиробника.

3. Зважаючи на особливу роль специфічних ресурсів, які можуть формувати стійкі конкурентні переваги при їх спільному використанні на суміжних виробництвах, запропоновано розширити трактування терміну ресурсний потенціал суб'єкта господарювання як обґрунтовану сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів, необхідних для здійснення виробничо-збутової та відтворювальної діяльності відповідно до обраної спеціалізації і стратегічних цілей, а також організаційно-функціональне забезпечення управління процесом перетворення цих ресурсів у нові споживчі цінності. Таке трактування дозволяє розширити межі ресурсного потенціалу і застосовувати цей термін і відносно бізнес-мереж, які можуть включати різних учасників у спільну бізнес-систему залежно від цінності того ресурсу, який вони можуть привносити у спільну діяльність.

4. Виділено особливості і недоліки основних груп моделей вертикально-інтегрованих структур в АПК та поліпшення можливостей мережевої взаємодії в системі «мережа-мережа». Опираючись на аналіз існуючої практики мережевої взаємодії в агропромисловому секторі економіки України і виявлені при цьому недоліки розроблено науково-практичні рекомендації щодо розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів як прототипів бізнес-мереж, що вирішують проблеми його учасників, мінімізують витрати та вирішують соціальні проблеми.

5. Беручи до уваги результати аналізу діяльності вітчизняних сільськогосподарських підприємств і підприємств харчової промисловості, які між собою пов'язані ланцюжками створення споживчої цінності, зроблено

висновок, що вони недостатньо компліментарно співпрацюють, оскільки темпи зростання обсягів реалізації сільськогосподарської продукції є значно вищими, ніж продукції промислових підприємств. А наявність в обох галузевих групах підприємств різних типорозмірів дає змогу формувати більш ефективну організаційну форму співпраці. У цьому контексті розроблено науково-практичні рекомендації щодо перспектив розвитку міжгалузевих інтеграційних утворень за типорозмірами підприємств, виділених на основі акцентів у роботі з ринком.

Результати досліджень, викладені в даному розділі, опубліковані у роботах [62; 69; 80; 91; 94; 190; 95; 227; 326; 99] за списком використаних джерел.

## РОЗДІЛ 4

### МОДЕЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ НА ОСНОВІ МЕРЕЖЕВОГО ПІДХОДУ

#### **4.1. Побудова бізнес-моделей та систем управління мережевою взаємодією підприємств агропромислового комплексу з урахуванням еволюції бізнес-процесів**

Основою агропромислового виробництва є окремі бізнес-одиниці – підприємства різних організаційно-правових форм та галузей, життєдіяльність і розвиток яких в сучасних умовах залежить від їх спроможності збільшувати додану вартість в ланцюжках створення споживчої цінності та просуванні відповідного продукту до споживача. Проте важливо забезпечувати і ефективність усього ланцюжка створення споживчої цінності. В ринкових умовах вона (ефективність) залежить і від здатності кожного його учасника мінімізувати витрати у своїх частинах цього ланцюжка. Вирішення обох зазначених завдань можливе, зокрема, за допомогою інтеграційних процесів, в тому числі – через побудову бізнес-мереж.

Основною проблемою, що постає при цьому, є вибудовування такої взаємодії між агентами мережі, яка б забезпечувала, з одного боку, ефективність ланцюжка створення споживчої цінності, а з іншого – підтримувала стабільність складу учасників мережі, що можливо лише на основі взаємовигідного співробітництва. Численність факторів, що впливають на вирішення цього завдання, а також якісний та невизначений характер частини із них потребують обґрунтованого вибору методології проектування і створення бізнес-мережі, що може бути вирішено за допомогою бізнес-моделювання. Бізнес-модель інтеграції підприємств АПК слугуватиме базисом прийняття управлінських рішень відносно формування оптимального складу і

структури бізнес-мереж, в яких найкраще використовуватимуться унікальні конкурентні переваги учасників такого підприємницького утворення.

Питаннями моделювання в бізнес-мережах на сьогодні займаються доволі багато науковців, розглядаючи бізнес-мережі як інноваційну форму організаційних утворень, в якій досягається консенсус інтересів в розрізі окремих учасників і, одночасно, виграш усієї мережі. Це відповідає основним положенням концепції рівноваги в теорії ігор, сформульованої лауреатом Нобелівської премії 1994 р. Дж. Нешем [171] стосовно вибору стратегії поведінки групи акторів, у якій рішення одного впливає на рішення іншого. Набір стратегій вважатиметься рівновагою Неша, якщо жоден із гравців не може здобути перевагу, односторонньо змінюючи стратегію.

Власне, роботи більшості науковців, які займаються моделюванням мережевої взаємодії, опираються на висновки, зроблені Дж. Нешем, проте йдуть далі, конкретизуючи їх в розрізі часткових завдань, які вирішує теорія ігор і намагаючись узгодити умови такої рівноваги із оптимізацією за Парето – або хоча б наблизитись до неї, оскільки рівновага Неша не передбачає оптимальність за Парето. А стійкість бізнес-мережі значною мірою залежить від того, наскільки досягнуте співвідношення інтересів її учасників буде забезпечувати і прийнятний для усіх учасників рівень «виграшу».

Найбільш цінних результатів у бізнес-моделюванні за останній період досягли А. Остервальд, Й. Пігнер та Т. Туцці, ставши основоположниками сучасної концепції бізнес-моделювання [368] та Л. Камарінха-Матос, який запропонував способи вирівнювання інтересів при взаємодії партнерів [256]. Ролі бізнес-моделювання в створенні бізнес-мереж, їх функціонуванні та розробленні інструментів регулювання їх діяльності присвячено праці М. Хейкіля та Ю. Хейкіля [319; 320], вивченням взаємозв'язку партнерських підприємницьких мереж з інноваційними бізнес-моделями займаються Дж. Арані та Е. Кастелано [238]; формування методологічних засад створення бізнес-моделей співпраці підприємців є предметом наукового інтересу

А. Каріди, М. Колурціо та М. Мелії [260] тощо. Проте, наразі недостатньо дослідженими є питання моделювання процесів побудови бізнес-мереж з урахуванням галузевих особливостей підприємницьких одиниць. Зокрема, особливий інтерес викликає моделювання бізнес-мереж підприємств АПК, що пояснюється специфікою складу учасників, порядком створення та складністю розмежування внутрішнього та зовнішнього середовища таких утворень.

Виникнення терміну «бізнес-модель» пов'язують із сферою моделювання даних [368], а його поширення в управлінській сфері набуває масштабів на початку 2000-х років. В економічній літературі більшість зарубіжних авторів визначають бізнес-модель, як пояснення до того, як створюється цінність та як при цьому взаємодіють ключові партнери, що приймають участь в даному процесі, а саме:

- інструмент репрезентації створеної компанією вартості або цінності (С. Шафер, Х. Сміт, Дж. Ліндер) [399];
- опис системи взаємодії з бізнес-партнерами (Р. Аміт, К. Зотт) [236];
- концептуальний інструмент, який містить набір взаємопов'язаних елементів та дає пояснити, яким чином підприємницька структура створює додану вартість на основі їх взаємодії (А. Остервальд, Й. Пігнер)[367].

Зауважимо, що наведені трактування бізнес-моделі є взаємодоповнюючими, оскільки розглядають її значущість та сутність під різними кутами зору. Найважливішим при цьому залишається призначення бізнес-моделювання, спрямованого на взаємодію між партнерами в напрямку створення бізнес-мережі як цінності, на чому наголошують згадані вище А. Остервальд та Й. Пігнер.

Вибір бізнес-моделі як методу пізнання інтеграційних процесів підприємств АПК в бізнес-мережах пояснюється наступними причинами:

- бізнес-мережі підприємств виступають організаційними інноваціями, а таксономія методів наукового дослідження за П. Ярвіненом виділяє моделювання



(створення та оцінку нових моделей) як ту їх частину, що акцентується безпосередньо на інновації [332];

- бізнес-моделі зосереджені на поясненні мережевої взаємодії підприємств [367], а також можуть слугувати предметом конкуренції між гравцями (взаємодія акторів в мережі відбувається на конкурентних ринкових засадах)[263];

- бізнес-мережі в АПК будуються на основі не тільки формальних, але й в більшості неформально взаємодіючих груп підприємств, що породжує необхідність обміну та інтеграції знань. Бізнес-моделювання спрямоване на підвищення групової взаємодії підприємств, розвиток творчого потенціалу співробітників кожного актора мережі на основі подолання соціальних та когнітивних проблем [309].

Побудова моделі бізнес-мережі між акторами (учасниками економічної діяльності, які вступають у взаємодію один з одним у процесі обміну товарами і ресурсами), за результатами досліджень М. Хейкіля та Ю. Хейкіля [256], розпочинається під час взаємного навчання та переговорного процесу. Адже необхідно чітко визначити роль і місце кожного актора в бізнес-мережі, прогнозувати результати його діяльності і оцінити їх внесок у загальні результати, що плануються при створенні мережі. Тому ініціатори мережевого об'єднання мусять отримати необхідну інформацію – як щодо існуючих компетенцій потенційного учасника, так і щодо його здатності розвивати ці компетенції відповідно до потреб мережі.

Перш за все, визначаються очікування кінцевого покупця, можливість виконання яких ґрунтується на одночасному забезпеченні проведення систематичного аналізу міжфірмових зв'язків майбутньої бізнес-моделі та впровадження й управління змінами в діяльності організацій. В подальшому, на базі очікувань покупців, паралельно та одночасно будується онтологія мережі й проводиться відбір учасників, що в кінцевому випадку приводить до практичної реалізації моделі. Загальна схема даного процесу подана на рис. 4.1.

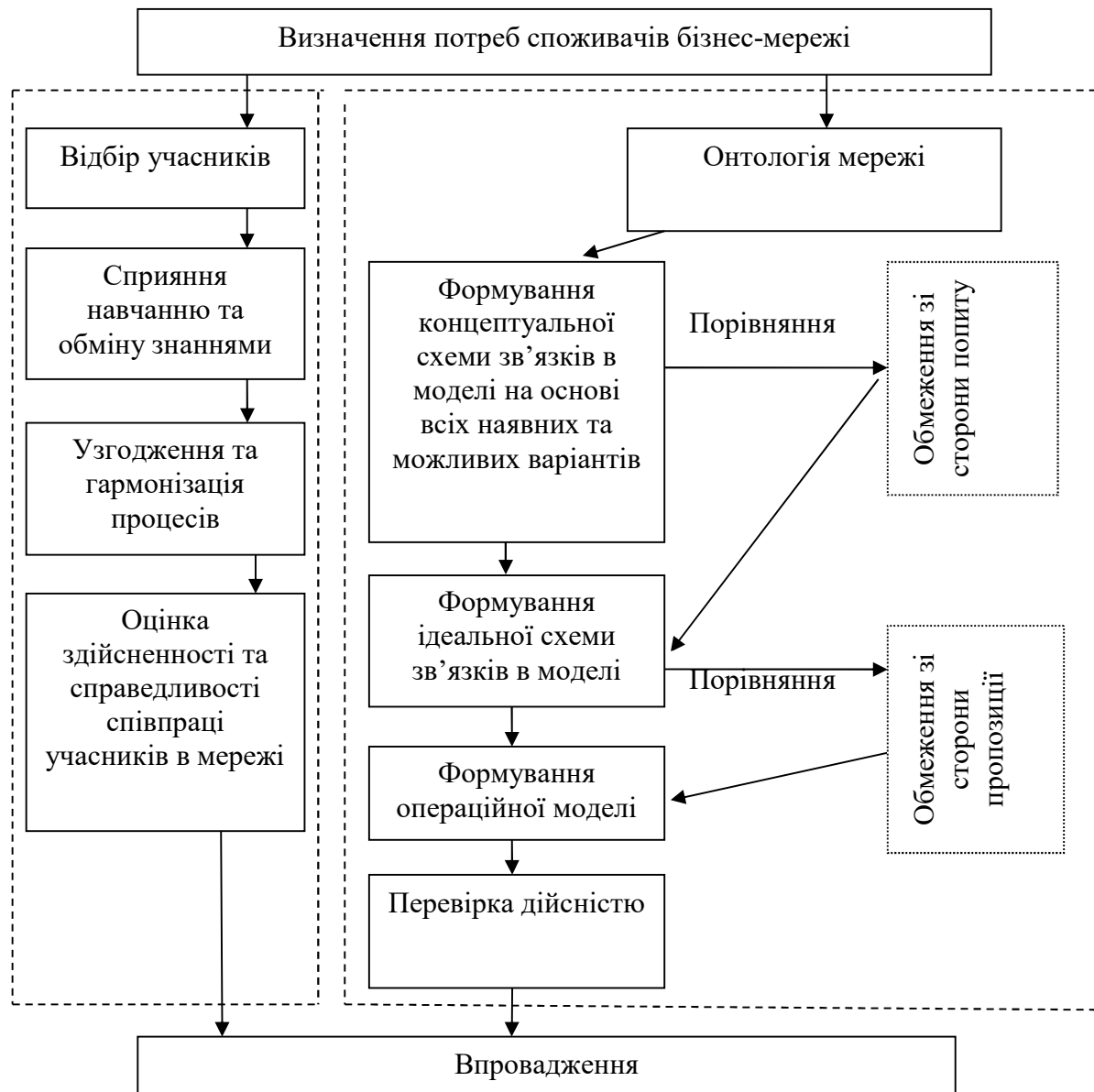
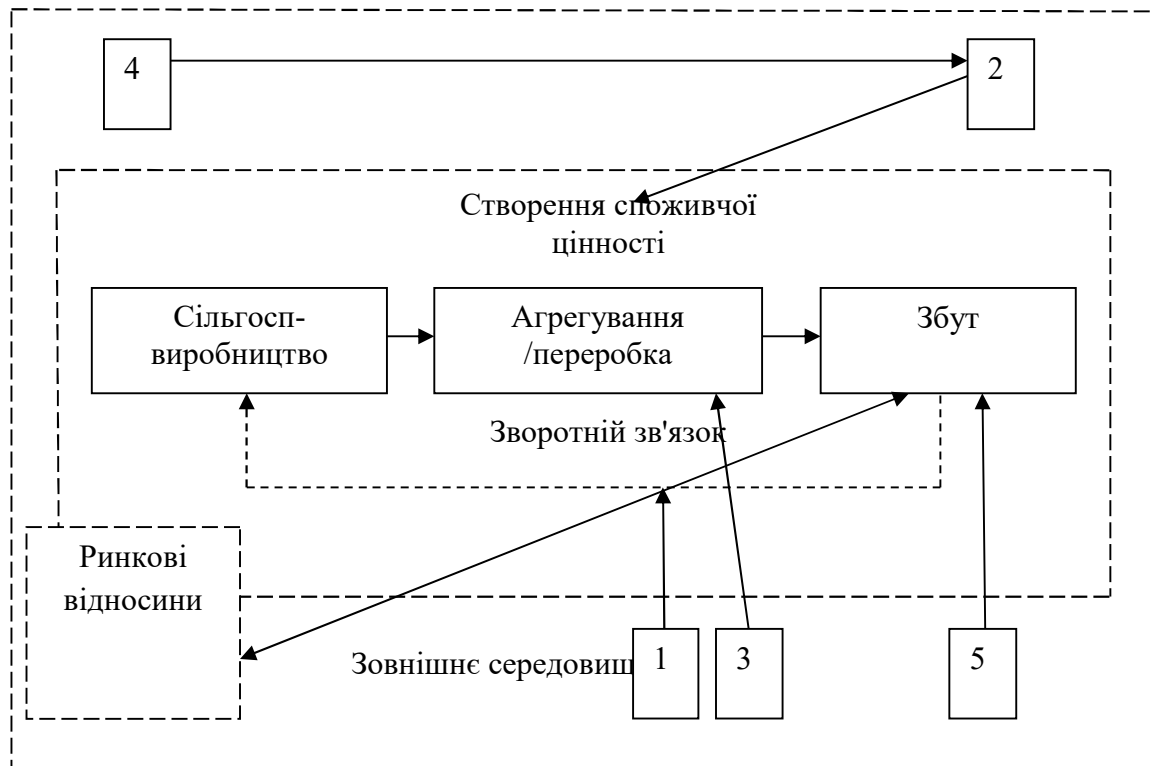


Рис. 4.1. Загальна схема побудови моделі бізнес-мережі

Джерело: сформовано на основі [319]

Взявши за основу загальну схему побудови моделі бізнес-мережі та факт її побудови на основі ланцюжка створення цінності (доданої вартості), відобразимо концептуально бізнес-модель мережевої взаємодії підприємств в агропромисловому комплексі (рис. 4.2). Відтак, першочерговим в побудові моделі взаємодії в мережі АПК постає необхідність максимізації загальної споживчої цінності результатів функціонування побудованого ланцюжка з одночасною підтримкою довгострокових відносин між учасниками.



де, 1 – бізнес-мережа, 2 – актори (учасники мережі); 3 – модель торгівлі; 4 – адаптація стратегії учасників; 5 – фірми, що займають провідні позиції на ринку

Рис. 4.2. Концептуальна схема функціонування мережевої взаємодії підприємств АПК на основі ланцюжка створення цінності

Джерело: сформовано автором

Для побудови моделі доцільно виділити такі ключові моменти:

- партнерську мережу;
- акторів ланцюжка, котрі впливають на створення цінності;
- торговельну модель;
- оновлення стратегії;
- фірми, що займають провідні позиції на ринку.

Опис взаємодії між ключовими факторами бізнес-моделі розпочнемо із побудови ядра мережі в АПК, на яке будуть впливати актори (учасники мережі). Фактично його суть буде визначатися довжиною ланцюжка створення

цінності з чітко заданим напрямом (віссю) – від сільськогосподарських виробників до збутових організацій, що пов'язані напряму з ринком. Відстань між ними має формуватися під впливом процесів агрегування та переробки, тобто розширення бази споживачів шляхом більш глибокої переробки продукції, на яку буде впливати торговельна модель взаємовідносин в межах ланцюжка створення цінності. Ядро мережі інтегрується в зовнішнє середовище на основі ринкової взаємодії учасників за допомогою партнерських зв'язків. Об'єднання учасників в мережі відбувається на основі коригування їх стратегій. В свою чергу, адаптація стратегії акторів мережі має давати відповіді на запитання, які стосуються найбільш важливих аспектів спільної діяльності:

- визначення місії та пропозиції цінності актора для мережі. Потрібно осмислити необхідність знаходження фірми в мережі та наявність в неї можливостей для пропозиції створення доданої вартості при формуванні споживчої цінності в заданому форматі;

- стратегія та цілі. Треба визначити можливі напрями розвитку фірми в мережі, спрогнозувати точки зростання та зіставити їх зі своїми очікуваннями на перспективу;

- оцінка свого стану і можливостей. Необхідно з'ясувати, що потрібно зробити для того, щоб стати повноправним учасником мережі (залучити ресурси, провести організаційні та технологічні зміни, встановити нові стандарти, забезпечити необхідні обсяги виробництва тощо) для отримання замовлень на конкурентних засадах. Тобто, оцінити спроможність підприємства за ресурсними, технологічними та організаційними параметрами працювати в мережі;

- критерії оцінювання. Обирається система оцінювання та орієнтири, котрі будуть визначати ефективність роботи, успіхи та становище підприємства в мережі, а також демонструвати їх іншим учасникам;

- корекція. Інструменти та механізми, які може використовувати учасник мережі для координування, внесення змін до своєї діяльності залежно від умов

та можливостей інших акторів мережі та впливів зовнішнього середовища для забезпечення виконання своїх функцій та збереження свого статусу в мережі.

Для забезпечення взаємодії між згаданими вище елементами бізнес-моделі мережевої взаємодії підприємств в АПК пропонуємо використати такі інструменти, як:

- карта ланцюжка споживчої цінності /доданої вартості;
- «полотно» бізнес-моделі;
- прототип циклу (модель технологічного циклу від виробника до покупця);
- нові принципи бізнес-моделі.

Карта ланцюжка споживчої цінності (доданої вартості) використовується та рекомендується на практиці міжнародними та урядовими організаціями, які здійснюють підтримку агропромислового сектору, зокрема:

- FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nation) [321];
- ACP-EU (The Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation) [384];
- Європейська комісія [413];
- підрозділи міністерства сільського господарства Австралії [417] та інші.

Карта ланцюжка створення споживчої цінності дає можливість в повному обсязі зрозуміти процеси та шляхи виробництва й реалізації, проілюструвавши в простій формі ланцюжок нарощування доданої вартості в промисловому секторі або продукті. Відповідно, такі наочні відображення використовуються для аналізу та дослідження ланцюжка створення споживчої цінності з метою деталізації процесу та виявлення можливостей в тенденціях уточнення процесів та напрямків їх покращення. Цінність таких схем визначається не з позиції конкретних учасників, а з позиції узагальнення всіх акторів в єдине ціле на основі їх участі в спільному розробленні карти та відпрацюванні спільної думки щодо структури, перебігу і очікуваних результатів проектного для мережі бізнес-процесу.

Доцільність застосування карти ланцюжка створення споживчої цінності в процесі побудови бізнес-моделі відносин в мережі підприємств АПК актуалізується, оскільки вона [417, с.5]:

- ідентифікує можливості для зростання та розширення;
- визнається основою для детального аналізу обсягів доданої вартості, які забезпечуються кожним учасником;
- слугує каталізатором підтримки участі акторів у взаємних процесах виявлення проблем та модернізації ланцюжка цінності (вартості), його окремих елементів. Сприяє спільному вирішенню проблем на основі підтримки більшістю та посилення взаємної довіри до кожного учасника;
- сприяє полегшенню крос-секторального аналізу, що є важливим при необхідності використання ітеративного методу зіставлення галузей, а відтак надає можливості уточнення та додавання деталей до карти доданої вартості з плином часу. Такий підхід сприяє отриманню даних для розробки виваженої політики щодо правил торгівлі та розрахунків між учасниками ланцюжка на основі розуміння його загальної структури;
- впливає на зародження та посилення довіри між акторами, що сприяє взаємному обміну більш повною та якісною інформацією та позитивно впливає на зростання, засноване на різного роду інноваціях.

Серед інших важливих інструментів, які можемо використати при побудові бізнес-моделі взаємодії підприємств АПК в мережі – це модель «Canvas», що дослівно перекладається українською – «полотно». Підвалини даної моделі були закладені А. Остервальдером та І. Піньє [141], якими було розроблено шаблон, що дозволяє використовувати його як технологічну основу для розробки будь-якої власної операційної моделі незалежно від сфери діяльності. Цінність такого шаблону полягає в спрямуванні за його допомогою підприємства – учасника бізнес-процесів на всебічний аналіз всіх без винятку ключових складових, які потрібні для забезпечення формування та реалізації унікальних переваг бізнесу, в тому числі організаційних. Безперечно, наявність

графічного представлення елементів моделі «Canvas» збільшує ефективність її сприйняття, що пояснює успіх та зростання популярності використання даного інструменту моделювання на практиці.

Важливість бізнес-моделювання за допомогою концепції «Canvas» в сфері АПК зумовлюється її орієнтацією на процеси виявлення та усунення втрат в просторових межах бізнес-структури, пошуку нових точок зростання, що опосередковують подальший стійкий та перспективний розвиток бізнесу з чіткою орієнтацією на клієнта. При цьому підприємствам рекомендується конкретизувати перелік ресурсів за ступенем їх важливості для створення цінності, а з іншого боку проранжувати отримання ресурсів за критерієм надійності постачальників[48].

Отже, найголовнішим фактором застосування концепції «Canvas» в бізнес-мережах АПК є її орієнтованість на дослідження та виявлення проблемних місць саме в ланцюжку цінності. Таким чином, спрогнозувавши пул ключових партнерів за попередньою картою ланцюжка цінності за допомогою згаданої моделі, можна детально визначити частки доданої вартості кожного з них та їх надійність, що дозволяє постійно переглядати та оптимізувати канали розподілу цінності.

Взаємодія підприємств в бізнес-мережах АПК побудована таким чином, що отримувані від підприємств-постачальників ресурси відіграють значну роль у формуванні цінності. В цьому контексті в мережі необхідно визначити порядок із найважливішими ресурсами рівень їх граничної вартості, який в подальшому визначатиме спроможність об'єднання генерувати прибуток. Також важливо провести оцінку щодо необхідності та здатності до заміщення дороговартісних ресурсів на дешевші аналоги, вплив таких змін на здатність мережі до створення цінності. Модель «Canvas» дає можливість структурувати потоки витрат (формують цінність процесів для продавців у мережі) та доходів (генерують цінність процесів для споживачів у мережі), а відтак слугувати інструментом побудови бізнес-моделі в бізнес-мережі.

Таким чином, вважаємо обґрунтування моделі «Canvas» як інструменту бізнес-моделювання взаємодії підприємств АПК в бізнес-мережі на основі розвитку доцільною, хоча вартою більш ретельних досліджень для того, щоб вона могла бути успішно застосована на практиці.

Також, серед інструментів побудови бізнес-моделі було заявлено прототип циклу (модель технологічного циклу від виробника до покупця). Зазначимо, що така модель буде індивідуалізована та залежна від карти ланцюжка цінності та складових моделі «Canvas». Тобто, прототип циклу – це практичний та деталізований крок із поєднання вище описаних інструментів бізнес-моделювання.

Щодо принципів, як інструменту бізнес-моделі взаємодії підприємств АПК, то вони повинні носити інклюзивний характер та слугувати доповненням до інших інструментів. Інклюзивність полягає в створенні в бізнес-моделі умов щодо інтеграції учасників з різними характеристиками (розміром, ресурсами, розташуванням, кадровим потенціалом і т.п.) та визнається важливим для створення цінності в мережі, проте їх інтегрованість та зацікавленість в участі вимагає певної підтримки з боку інших учасників.

Отже, площина побудови бізнес-моделі інтеграції підприємств АПК на основі мережевого підходу визначається загальними вимогами та схемами бізнес-моделювання. При цьому обов'язковим є врахування специфіки сфери АПК в плані створення цінності на основі значної варіативності технологічного процесу, залучення підприємств з різних галузей та з різними економічними характеристиками. Найбільш придатними інструментами для застосування в таких бізнес-моделях будуть карти ланцюжка створення споживчої цінності /доданої вартості, модель «Canvas», прототип циклу та принципи інклюзивності моделі. Комплексне застосування таких інструментів дасть можливість побудувати ефективну бізнес-модель бізнес-мережі АПК, а відтак підвищити конкурентоспроможність кожного її актора на основі формування загальної цінності мережі. Такий формат бізнес-моделі дозволяє враховувати специфіку



застосування та комбінації внутрішніх та зовнішніх ресурсів (компетенцій, технологій, інновацій, цінностей) та концентрувати зусилля акторів мережі на задоволення запитів клієнтів та розширення ринкових сегментів за допомогою механізмів отримання вигоди та управління вартістю.

Водночас в процесі моделювання важливо належну увагу приділити і питанням управління мережевою взаємодією, які мають свою специфіку в агропромисловому комплексі, зважаючи на ресурсно-технологічну взаємозалежність сільськогосподарського і промислового виробництва і їх обопільну залежність від науково-технічного прогресу. В згаданому контексті, його засади мають базуватися з врахуванням ідей функціонування підприємств в глобалізаційному просторі на засадах мережевої економіки, висвітлених в працях Дж. Мейєра та Б. Роуєна [125] (організаційні підходи до побудови бізнес-мереж), С. Крістенсена, П. Карно, Дж. Педерсон, Ф. Добінна [268], Г. Кніпса [340] Р. Хагінса [314] (основоположні принципи, стратегії та конкурентна політика підприємств у координатах мережевої економіки), В. Стадник та О. Замазій [200] (концептуальні основи управління діяльністю вітчизняних промислових підприємств), В. Глущевського [38] (моделювання простору завдань управління підприємством), О. Русінової [157] (система управління забезпеченням розвитку підприємства).

На сьогодні стає все більш очевидним, що світова економіка розвивається на основі мережевого суспільства. Причому процеси формування і управління бізнес-мережами поступово вдосконалюються, змінюються основні критерії, за якими визначається структура і склад учасників мережі – від винесення лише окремих виробництв (непрофільних або надмірно витратних) за межі материнського підприємства – і до віртуальних мереж. В зв'язку з експортоорієнтованістю, найбільш затребувані на вітчизняному економічному просторі згадані конфігурації підприємств в агропромисловому комплексі, а їх ефективність напряду залежить від моделювання систем управління підприємств-учасників.

Зокрема, найбільш важливою проблемою постає управління процесами взаємодії учасників агропромислової мережі на основі еволюції бізнес-процесів із врахуванням ентропії, що спричиняє суттєвий вплив на їх поведінку та конфігурацію мережі.

Сучасні методи моделювання управління взаємодією підприємств у випадку агропромислової мережі найчастіше мають стохастичний характер, досить часто піддаються впливу дисипативного фактору, а відтак актуальності набувають пошуки балансу між інформаційною ентропією та можливостями її упорядкування, а відтак – ефективного використання в системі управління. Основним завданням при цьому буде побудова моделі системи управління підприємствами в агропромислових мережах на основі пошуку балансу між інформаційною ентропією та можливостями розвитку за допомогою теорії атракторів і розв'язання диференціальних рівнянь на асимптотиці.

Процеси інтеграції підприємств спрямовані на створення ефективної рівноважної системи, яка б найбільш повно задовольняла всіх учасників та забезпечувала ефективність агропромислової мережі. Будь-які економічні системи, в тому числі підприємницькі мережі, можна описати набором простих елементів системи або підсистем. Проте, такий набір безперечно має містити елементи, що виходять за їх внутрішні межі та слугують джерелами виникнення дисипативного фактору, який формує інформаційні ресурси, необхідні для ефективного функціонування системи. Також важливо враховувати внутрішньосистемний розподіл потоків інформації та стохастичний характер їх взаємодії.

На мережеві взаємовідносини підприємств-учасників впливають економічний стан (можливості, тобто спроможність актора привнести додану вартість), доступність та можливості обміну інформацією між учасниками. Таким чином, під *ефективною агропромисловою мережею* будемо розуміти тільки таку взаємодію та кількість учасників, яка обмежується площиною доступних станів мережі (як системи) та водночас забезпечує адитивність для

підприємств (як незалежних систем), що її формують. Отже, для вирішення такого завдання доцільно використовувати поняття «інформаційної ентропії», в тому числі «інформаційної ентропії Шенона» [104]. Ентропійний підхід опису невизначеності в системі управління мережевою взаємодією дозволить сформулювати закономірності ентропійної рівноваги та обґрунтувати виникнення нерівноважних станів бізнес-системи через вплив учасників.

Згідно аксіоми, сформульованої А. Панченковим: «Ентропія крупної системи – величина, яка зберігається» [155], можна стверджувати, що функціонування великої бізнес-системи (в нашому випадку підприємницької мережі) забезпечується віртуальною сукупністю інформації та знань. Відтак, ступінь формування знань в мережі за допомогою взаємодії підприємств-учасників визначатиме зміщення ентропії від початкової величини та впливатиме на дану бізнес-систему в таких аспектах як:

- обмеженості тривалості існування підприємницької мережі на основі співвідношення її величини інформаційно-інтелектуальної складової до кількості бізнес-операцій, що продукуються нею за одиницю часу. Фактично, якщо в бізнес-системі не проводитиметься внутрішня політика щодо забезпечення якості підбору та компетенцій акторів в операційній діяльності та стратегічному управлінні, то вона рухатиметься до розпаду;
- обґрунтованості управління бізнес-системою, яка опирається на безперервність оцінки ентропії мережі у належному їй віртуальному середовищі;
- порушення семантичності зв'язків функціонуючого середовища (мережі) у випадку відхилення або зміни ентропії віртуального інформаційно-інтелектуального середовища, тобто зміни характеристики його в'язкості.

Зазначимо, що збільшення ентропії призводить до зростання можливостей агропромислової мережі підприємств, тобто залучення підприємств з різних галузей збільшує конкурентоспроможність такої системи за рахунок розширення спектру діяльності. З іншого боку, зростання ентропії

призведе до невизначеності в мережі та ймовірності прийняття невірних управлінських рішень, зростання витрат на пошук інформації, викривлення та порушення взаємодії між учасниками, проявів опортуністичної поведінки тощо.

Отже, збільшення числа учасників агропромислової мережі та ентропія протистоять одне одному, а відтак незначне зростання одного із цих двох основоположних факторів призводить до негативних наслідків для діяльності всієї мережі. Взаємодія згаданих факторів визначає доцільність створення агропромислової мережі або залучення до неї нового учасника, що має розглядатися на основі мережевого підходу та синергетичного ефекту.

Вважаємо, що з точки зору керованості, всі процеси мережевої взаємодії агропромислових підприємств можна поділити на дві основні групи: керовані та прогнозовані. Рівняння опису таких процесів зовнішньо можуть бути однаковими, проте шукані розв'язки рівнянь бувають стійкими або нестійкими за початковими або граничними умовами. Так, початкові умови необхідні для опису (характеристики) стану об'єктів дослідження в момент часу на початок спостереження, а граничні умови вказують на допустимі межі зміни стану досліджуваних об'єктів. Стійкі розв'язки допускають можливості прогнозування процесів, проте не допускають можливості зовнішнього управління через причину значної ресурсовитратності для його забезпечення. Нестійкі розв'язки вказують на неможливість прогнозування, оскільки навіть незначні «неточності», які закладені в початкових або граничних умовах, призводять до суттєвих змін в розвитку всього процесу, що надає підстави для зовнішнього управління такими процесами. Дійсно, прогнозування взаємовідносин підприємства, в тому числі інтеграційних, з іншими учасниками ринку неможливо детально передбачити, проте такими відносинами можна управляти, що доводить дієвість «м'яких інтеграційних об'єднань» – динамічних мереж, де кожен учасник впливає на інших учасників (управляє ними) в межах спільних інтересів. У випадку, коли інтереси не співпадають – змінюється конфігурація мережі.

З урахуванням цього можна стверджувати, що в бізнес-мережах існують різні відрізки (фази) розвитку – відносно стабільні (вони піддаються прогнозуванню, оскільки в них досягається рівновага Неша) та короткострокові *кризові* відрізки (фази), які потребують регулювання для відновлення ефективності бізнес-мережі та дають підстави змінювати конфігурацію мережі, тобто видаляти або додавати нових учасників. І саме такий фазовий розвиток є відмітною ознакою динамічних мереж.

Стихійна самоорганізація виступає визначальною особливістю синергетики згідно її основних положень. При цьому головна цінність інтеграційних процесів, які виникають в результаті не прогнозованої самоорганізації підприємств, криється в їх внутрішніх стимулах. Підприємства-інтегратори, які володіють особливою ринковою цінністю, завдяки їй набувають властивості центру тяжіння та організації, особливого економічного середовища, подібного до ринку, та відповідно називаються атракторами. Математично описати функціонування атракторів можна за допомогою розв'язання диференціальних рівнянь на асимптотиці. За допомогою теорії атракторів можна пояснити процеси управління мінливою інтеграційною системою підприємств у вигляді динамічної мережі.

Вплив на підприємство потенційного учасника динамічної мережі можна вважати ефективним лише за умови, коли він потрапляє в область тяжіння актора (ів) – ініціаторів мережі. Синергетична близькість та здатність до асимптотичного розвитку, тобто розвитку із збереженням організації як складної системи, упереджує підприємство-учасника змінювати або призупиняти співпрацю в мережі. Таким чином, підприємницька мережа (атрактор) утримує актора від переорієнтації на сторонні атрактори, а виведення з під її впливу забезпечуваних нею для підприємства бізнес-процесів та їх компенсація вимагають суттєвих зусиль та ресурсів. Неузгодженість та неприйняття правил співпраці, слабкий вплив мережі на учасника призведуть

до його неефективності та виходу з мережі, вибору «поза мережевого» вектора розвитку.

Мережевий підхід базується на взаємодії, заснованій за допомогою слабого точкового впливу в потрібний момент для потреб розвитку та компенсації ресурсів учасників. При розгляді потенційних учасників, для розуміння можливостей тяжіння до атрактора мережі, потрібно враховувати їх можливості, економічне та технологічне становище. Теорія синергетики вказує, що «одна і та ж система при різних початкових умовах може проявляти цілком різні, навіть протилежні тенденції розвитку, рухатися до різних «цілей» – атракторів, та діяти в деяких випадках по аналогії з іншими неефективно та навіть безглуздо» [176].

С. Ман в теорії «керованого хаосу» стверджує, що для переходу із «нестабільних» суспільних систем в «стабільні» необхідний ітераційно-систематичний сильний зовнішній вплив [350]. Такі положення можна також застосовувати до підприємств, які апіорі є суспільними системами та перебувають в процесах мережевої взаємодії, що зумовлює нестійкість системи внаслідок широкого спектру інтересів учасників. Таким чином, підприємства-атрактори для врівноваження бізнес-мережі повинні ітераційно здійснювати сильний вплив на підприємства-актори в мережі з метою урівноваження інтересів учасників до моменту формування з мережі стабільної системи.

В такому випадку основне завдання «керованого хаосу» полягає в переформатуванні системи управління підприємства-актора, спрямованої на руйнування попередніх стійких внутрішніх зв'язків, налаштування на сприйняття мережевої інформації та адаптацію до управлінських зв'язків в мережі. В такому разі руйнується стара управлінська система підприємства актора та здійснюється побудова нової, адаптованої і придатної для діяльності у визначеній мережі управлінської системи.

Отже, результатом управління хаосом має бути перехід підприємства-актора із збереженням його економічних та технологічних можливостей в поле

впливу підприємства-атрактора, при цьому керовані параметри потрібно використовувати для стабілізації (стратегії) управління мережею шляхом управління ентропією, тобто передбачувано-можливими варіантами стану підприємства-актора, як частини мережі.

За таких умов, в першу чергу збільшуються та викривляються обсяги інформації в мережі, а відтак зростання ентропії має обмежуватися певною величиною, яку підприємство-атрактор та мережа здатні контролювати за кількістю можливих варіантів розвитку системи. Зазначимо, що організація й управління процесами хаосу можливі лише за умов, коли підприємства-актори сприйнятливі до зовнішніх змін. В інших випадках підпорядкування актора під вплив атрактора вимагатиме значної кількості ресурсів та не матиме сенсу.

Як підсумок: в управлінні хаосом, що базується на рівняннях опису протиріч ентропії  $S$  та можливостей  $n$  доцільно обирати такі підприємницькі мережі – оптимальні атрактори  $\psi(S, n) = 0$ , рух до яких визначається рівняннями стабілізації на асимптотиці та визначає оптимальне співвідношення між ентропією та можливостями, тобто узгодженості поведінки для самоорганізації в мережу.

Завдання управління хаосом підприємства-актора полягає в підтриманні законів управління  $u(S, n) = 0$ , які забезпечуватимуть баланс між величинами хаосу та можливостей його впорядкування, а розвиток мережі та зміни ентропії мають забезпечуватися оптимальністю процесів.

Застосувавши метод аналітичного конструювання агрегованих регуляторів [185], за допомогою якого забезпечується асимптотична стійкість системи без пошуку рішень нелінійних динамічних рівнянь об'єкта керування, отримаємо його у вигляді  $u(S, n) = 0$ :

$$\begin{cases} \frac{dS}{dt}(t) = f(S, n, u), \\ \frac{dn}{dt}(t) = g(S, n, u) \end{cases} \quad (4.1)$$

де  $f(S, n, u)$  та  $g(S, n, u)$  – функції, що залежні від рівня хаосу  $S$ , можливостей  $n$  та зовнішнього управління  $u$ .

В подальшому сформулюємо задачу мережевої теорії управління, яка моделює перехід точки системи (4.1) з початкового положення  $(S_0, n_0)$  в бажаний стан підприємства-актора, що відповідає площині розв'язків рівняння  $\psi(S, n) = 0$ :

$$u(\psi(S, n)) = u(S, n), \quad (4.2)$$

Закон управління (4.2) забезпечує напрям руху точки в потрібній площині вздовж заданої кривої  $\psi(S, n) = 0$ , на яку накладається додаткова умова:

$$T \frac{d\psi}{dt} + \varphi(\psi) = 0 \quad (4.3)$$

Якщо за умови (4.3) виконуються нерівності  $\varphi(\psi)\psi > 0$  и  $T > 0$ , то вона перетворюється на рівняння Ейлера-Лагранджа по відношенню до стійких екстремалій. Екстремалії, в свою чергу, забезпечують мінімум функціоналу оптимізації відносно будь-яких траєкторій розвитку замкнутої системи.

В синергетиці змінна  $\psi(S, n)$  виступає узагальненим параметром порядку, який уособлює колективні властивості такої бізнес-системи як підприємницька мережа. Згаданий параметр в мережі є лакмусовим папірцем, який відображає стан успішності процесів самоорганізації. Виокремлення змінної  $\psi(S, n)$ , як параметра порядку, дає можливість інтерпретувати оптимізацію функціоналу на основі квадрата параметру порядку Хакена [315], який визнається мірилом макроскопічної дії для самоорганізованих систем. При розгляді бізнес-мережі мірилом макроскопічної дії буде робота, проведена атрактором зі створення можливостей. Відтак доцільним буде в межах супровідного функціоналу  $J$  ввести квадратичні складові  $\varphi^2(\psi)$ , які визначатимуть міру макроскопічної взаємодії підприємств мережі.



В синергетиці під ефективністю системи розуміють швидкість впроваджених заходів, тобто у випадку мережевої взаємодії підприємств її визначатиме похідна  $\frac{d\varphi(\psi)}{dt}$  в супровідному функціоналі  $J$ . Час розвитку системи з моменту початку впливу на управління до входження підприємства-актора під вплив підприємства-атрактора задається за допомогою вагового коефіцієнта  $T$ .

Управління хаосом впливає на зміну функцій рівноваги шляхом заміни параметрів системи, тобто створюється параметричне управління на основі методів створення хаосу. Початкова постановка задачі зводилася до визначення управлінської системи підприємства-актора диференційними рівняннями, які збагачувалися зовнішніми силами, що представляють собою шукані управління  $u(t)$ . Система управління підприємства-актора здійснює рух. Для забезпечення самоорганізації необхідно, щоб вбудовані в ній зовнішні сили перетворилися на внутрішні. Для цього потрібно перетворити початкову задачу на розширену, враховуючи перетворення зовнішніх сил на внутрішню взаємодію спільної системи.

Нехай  $k(S, n)$  – коефіцієнт приросту можливостей, що залежить від потреб розвитку підприємницької мережі та від рівня наявних можливостей,  $L(n)$  – коефіцієнт амортизації можливостей,  $F(S, n)$  – функція, що описує поведінку ентропії.

На основі введених коефіцієнтів та функцій отримаємо наступну модель:

$$\begin{cases} \frac{dS}{dt} = F(S, n) + u, \\ \frac{dn}{dt} = k(S, n)n - L(n)n \end{cases} \quad (4.4)$$

Впровадимо функцію, яка описує тяжіння підприємства-актора до підприємства-атрактора

$$\psi(n, S) = \beta n - k(S, n) \quad (4.5)$$

При цьому виконаємо умови, за яких функція  $\psi$  задовольнятиме характеристичне диференціальне рівняння:

$$T \frac{d\psi}{dt} + \psi = 0 \quad (4.6)$$

Знайдемо з рівняння (4.5)  $\frac{d\psi}{dt}$  та отримаємо систему управління, яка трансформує систему на різноманіття  $\psi(n, S) = \beta n - k(S, n) = 0$ .

$$u = \frac{k'_n(S, n) + \beta}{k'_s(S, n)} (k(S, n)n - L(n)n) - F(S, n) + \frac{\beta n - k(S, n)}{k'_s(S, n)T} \quad (4.7)$$

де  $k'_n(S, n)$ ,  $k'_s(S, n)$  – часткові похідні від коефіцієнта прирощення можливостей бізнес-мережі:

$$k'_n(S, n) = \frac{\partial k(S, n)}{\partial n}, \quad k'_s(S, n) = \frac{\partial k(S, n)}{\partial S}$$

Початкова система диференціальних рівнянь під впливом дії управління хаосом трансформується в синтезовану систему

$$\begin{cases} \frac{dS}{dt} = \frac{k'_n(S, n) + \beta}{k'_s(S, n)} (k(S, n)n - L(n)n) + \frac{\beta n - k(S, n)}{k'_s(S, n)T}, \\ \frac{dn}{dt} = k(S, n)n - L(n)n \end{cases} \quad (4.8)$$

Отримана пара диференціальних рівнянь описує розвиток ентропії та можливостей бізнес-мережі на аттракторі  $\psi(n, S) = \beta n - k(S, n)$ , що досягнуто за допомогою «м'якого моделювання» підприємницької мережі, тобто отримання надійного висновку з аналізу низько надійних моделей.

Описана модель дозволяє визначити оптимальні режими взаємодії підприємств-акторів в агропромисловій підприємницькій мережі в умовах невизначеності внутрішньої і зовнішньої інформації за умови найбільш повного забезпечення реалізації бізнес-процесів; суттєво покращити якість управління міжфірмовою взаємодією та отримати додатковий ефект за допомогою мінімізації витрат та без залучення додаткових ресурсів. Використавши дану модель, також можна буде визначити чинники та умови, за яких реалізовуватимуться сценарії різких неконтрольованих змін бізнес-системи (мережі) – нестійкого розвитку.

Таким чином, моделювання процесів передбачення, уникнення та управління мережевою взаємодією агропромислових підприємств за допомогою розробленої моделі на практиці забезпечить ефективне функціонування та розвиток агропромислових мереж та умови розподілу й виконання бізнес-процесів між підприємствами-партнерами.

#### **4.2. Індикатори ефективності учасників бізнес-мережі**

Формування структури та стратегій підприємств АПК при мережевій взаємодії відбувається на основі їх здатності до формування мережевого капіталу. В бізнес-мережі підприємства розглядаються як елементи бізнес-системи із можливостями взаємного впливу та залежності.

Глобалізація та диверсифікація ринків агропромислової продукції підштовхує до зміщення стабільних організаційних структур в бік мережевої взаємодії з позиції пошуку нових технологій, фінансування, мінімізації витрат і зростання доходів за рахунок участі в ланцюжках створення споживчої цінності / доданої вартості тощо. Детермінанти створення та переваги функціонування для підприємств АПК в бізнес-мережах в умовах парадигмальних змін достатньо відомі, що узагальнено нами в [198].

Центром такої концепції виступає безпосередньо агропромислова мережа, яка з одного боку розглядається як система ділових зв'язків між підприємствами, а з іншого – як інструмент координації взаємодії між ними. Як правило, інтегратор мережі має незначний вплив на партнерів, а ділові зв'язки між ними будуються на принципах партнерства та ринку, отже, в конкретних випадках бракує координаційної єдності. Самі відносини між підприємствами в агропромислових мережах характеризуються високим рівнем динаміки та підлягають постійним змінам. Як наслідок, частина з них підтримується, переходить на більш високий рівень довіри (а значить – сприяє збільшенню стійкості мережі) або перебудовується, решта – переналаштовується на нові ділові зв'язки з новими партнерами. Головним принципом тут виступає взаємодоповнення партнерів, в окремих випадках – на конкурентних засадах, в межах яких частина інтересів учасників розрізнена.

Основною проблемою створення та доволі стабільного функціонування бізнес-мереж (в тому числі – в агропромисловому комплексі) постає визначення їх ефективності.

Очевидно, що моделювання методологічної основи для оцінювання ефективності функціонування бізнес-мережі (що може слугувати обґрунтуванням їх побудови в агропромисловому секторі) має здійснюватися на відповідному підґрунті:

- формальних теорій;
- інструментарію формальних методів;
- UML – стандарту створення абстрактної моделі на основі графічних визначень в моделюванні бізнес-процесів, системному проектуванні та відображенні організаційних структур;
- метафор;
- онтології.

З іншого боку, оцінювання ефективності мережевої взаємодії підприємств необхідно розглядати на основі площин, в яких формуються вигоди від

співпраці (структурі, функціоналі, компонентах, поведінці), що можливо лише при застосуванні міждисциплінарного підходу.

В економічній літературі [258] визначені теорії та інструменти моделювання ефективних бізнес-мереж підприємств, в тому числі запозичені з інших галузей знань (теорій та парадигм), серед яких вибудовується певна послідовність з визначення певних проблем функціонування спільних організаційних форм (складних бізнес-систем). Це показано в табл. 4.1.

На практиці, в тому числі в Україні, в агропромисловому комплексі існує ціла множина бізнес-мереж, які відрізняються між собою стратегіями створення та функціонування, складом учасників та динамікою відносин (виробничі та сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи, франчайзинг, неформальні віртуальні мережі, вертикально-кооперовані агропромислові об'єднання, контрактна інтеграція, системи аутсорсингу, інтернет-міні-моли та ін.).

Через особливості функціонування мереж агропромислового комплексу, зокрема динаміки відносин між учасниками, недостатньо використовувати традиційні способи оцінки ефективності, які стосуються окремих учасників таких мереж – зокрема, рентабельності їх діяльності..

Бізнес-мережам в агропромисловому комплексі притаманні конкурентні переваги, створення яких забезпечується різноплановими процесами управління мережевими відносинами, ключовими компетенціями, ресурсами та інтелектуальним капіталом їх учасників, які внаслідок взаємодоповнюючих процесів їх використання, можуть значно розширювати ринкові можливості як усієї мережі, так і їх окремих учасників.

Таким чином, крім традиційних показників оцінки їх роботи та окремо кожного підприємства-учасника необхідно доповнювати показниками, що відображають синергетичний ефект в мережі, а також стабільність, рівноважність, адаптованість, інноваційність і розвиток таких бізнес-систем та їх акторів.

Таблиця 4.1

**Сучасні інструменти й теорії для використання в моделюванні та оцінюванні ефективності мережевої взаємодії**

|                                                                         |                                                                                                                                                           |                                              |                                             |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Моделювання та оцінка бізнес-мереж на основі міждисциплінарних підходів | Напрямки моделювання (застосовані теорії)                                                                                                                 | Елементи виміру (застосовані теорії)         | Теорії та інструменти моделювання елементів |
|                                                                         | Структурний вимір (на основі мережевого аналізу)                                                                                                          | Актори та відносини                          | Теорія графів                               |
|                                                                         |                                                                                                                                                           |                                              | Соціальний мережевий аналіз                 |
|                                                                         |                                                                                                                                                           |                                              | Федеративні системи                         |
|                                                                         |                                                                                                                                                           | Ролі                                         | Федеративні системи                         |
|                                                                         |                                                                                                                                                           |                                              | Різноманітність робочих команд              |
|                                                                         | Функціональ-ний вимір (мультиагентні системи, мультиагентна залежність, самоорганізо-вані системи, теорія складності або теорія адаптивності організації) | Процеси                                      | Робочі потоки (процеси)                     |
|                                                                         |                                                                                                                                                           |                                              | Мережі Петрі                                |
|                                                                         |                                                                                                                                                           | Допоміжні процеси                            | Мережі Петрі                                |
|                                                                         |                                                                                                                                                           |                                              | Синергетика                                 |
|                                                                         |                                                                                                                                                           |                                              | Бенчмаркінг                                 |
|                                                                         |                                                                                                                                                           |                                              | Підтримка прийняття рішень                  |
|                                                                         |                                                                                                                                                           |                                              | Теорія ігор                                 |
|                                                                         |                                                                                                                                                           |                                              | Теорія реальних опцій                       |
|                                                                         |                                                                                                                                                           |                                              | Моделі побудови довіри                      |
|                                                                         |                                                                                                                                                           |                                              | Мережі Басса                                |
|                                                                         |                                                                                                                                                           |                                              | М'які обчислення                            |
|                                                                         |                                                                                                                                                           |                                              | Теорія трансакційних витрат                 |
|                                                                         |                                                                                                                                                           |                                              | Теорія портфеля                             |
|                                                                         |                                                                                                                                                           |                                              | Управління знаннями                         |
|                                                                         |                                                                                                                                                           |                                              | Компонентний вимір                          |
|                                                                         | Людські ресурси                                                                                                                                           | –                                            |                                             |
|                                                                         | Інформація/знання                                                                                                                                         | Федеративні системи                          |                                             |
|                                                                         |                                                                                                                                                           | Візуалізація знань                           |                                             |
|                                                                         | Мережеві (об'єднані) ресурси                                                                                                                              | Розвиток онтології                           |                                             |
|                                                                         | Поведінковий вимір (тимчасова та модальна логіка, м'які обчислення)                                                                                       | Поведінка припису                            | Федеративні системи                         |
|                                                                         |                                                                                                                                                           |                                              | Теорія ігор                                 |
|                                                                         |                                                                                                                                                           |                                              | Семіотика                                   |
|                                                                         |                                                                                                                                                           |                                              | Меметика                                    |
|                                                                         |                                                                                                                                                           |                                              | Динаміка розподілених груп                  |
|                                                                         |                                                                                                                                                           |                                              | Деонтична логіка                            |
|                                                                         |                                                                                                                                                           | Обов'язкова поведінка (Поведінка обов'язку ) | Семіотика                                   |
|                                                                         |                                                                                                                                                           |                                              | Меметика                                    |
|                                                                         |                                                                                                                                                           |                                              | Динаміка розподілених груп                  |
|                                                                         |                                                                                                                                                           | Обмеження й умови                            | Динаміка розподілених груп                  |
|                                                                         |                                                                                                                                                           | Контракти та угоди                           | Деонтична логіка                            |

Джерело: сформовано автором за [258]

В економічній науці традиційно під ефективністю розуміють результат діяльності, який визначається співвідношенням отриманих ефектів до витрат. Відповідно, оцінка ефективності здійснюється за допомогою коефіцієнтного аналізу використаних ресурсів (виробництво, капітал, робоча сила тощо). Проте, для розширення горизонтів оцінки ефективність необхідно розглядати з потенційної та реальної позицій.

Потенційна ефективність здатна передбачити джерела та напрями ефективності фактичного функціонування бізнес-системи, а саме оцінити можливості підприємств – учасників мережі, які можна використати та спрогнозувати ступінь їх впливу на ефективність усієї мережі в майбутніх періодах. Видається справедливим підкреслити, що це залежить від того, наскільки мережева взаємодія даватиме змогу створити кращу інформаційну складову прийняття рішень, які стосуються учасників бізнес-процесів, здійснюваних у мережі. Виходячи з цього, аналіз потенційної ефективності має дати змогу визначити якість організаційної складової бізнес-системи та можливі напрями її вдосконалення [243, с.346]

До критеріїв оцінки потенційної ефективності відносяться:

- стабільність – спроможність бізнес-системи підтримувати свою життєздатність, незважаючи на зміни у її внутрішньому середовищі;
- адаптивність – можливості адаптувати бізнес-систему до змін в навколишньому середовищі;
- інверсійність – спроможність бізнес-системи змінювати свою діяльність на основі прийнятих рішень щодо трансформації свого оточення, тобто зміни позицій влади у мережевих взаємовідносинах підприємств.

Ці критерії зручно використовувати для оцінки організаційних структур, особливо в мережевих бізнес-системах. Пояснення просте: мережева взаємодія підприємств формує детермінанти впливу на них – зміна навколишнього

середовища та потреба постійного оновлення архітектури бізнес-системи викликана потребами в інноваціях.

Стабільність в мережевій взаємодії залежить від спроможності управляти відносинами в мережі, на яку найбільше впливають ділова стійкість та дотримання принципів ведення відповідального бізнесу [299]. В бізнес-мережах вони одночасно слугують інструментами мінімізації ринкових ризиків та підтримання стабільності підприємств, які функціонують в динамічній бізнес-системі.

Неповний перелік показників, які можна використовувати для аналізу стабільності та прогнозованості, висновків та узагальнень щодо діяльності потенційних-акторів в агропромисловій мережі, на думку Б. Рока, можна поділити на п'ять груп – економічні показники, показники відносин з діловими партнерами, показники використання трудових ресурсів, показники соціальної взаємодії, екологічні показники [390]. До складу економічних показників входять коефіцієнт інвестицій (співвідношення витрат на інвестиції до обсягу виручки від реалізації продукції), інноваційність продукції (частка нових продуктів) та рентабельність.

До показників відносин з діловими партнерами варто включити:

- кількість робочих місць, забезпечених постачальниками та ключовими клієнтами;
- період погашення дебіторської заборгованості;
- період погашення кредиторської заборгованості;
- частка постачальників та ключових клієнтів, які відповідають стратегії підприємства в їх загальній кількості;
- кількість скарг від клієнтів та постачальників до їх загальної кількості.

До показників використання трудових ресурсів належать:



- співвідношення середнього рівня заробітної плати ТОП- менеджерів і середньої заробітної плати по підприємству;
- відношення бюджету підготовки кадрів до річних експлуатаційних витрат;
- відношення кількості працівників, які перебувають на програмах підготовки кадрів, до загальної кількості працюючих;
- коефіцієнт плинності кадрів.

Показники соціальної взаємодії:

- частка фінансових ресурсів для інвестування проектів для робіт із ключовими партнерами;
- частка проектів з постачальниками та ключовими партнерами до загальної кількості проектів;
- частка прибутку від проектів з постачальниками та ключовими партнерами у загальній величині прибутку.

Екологічні показники:

- частка керованих відходів до загальної кількості відходів (рециркуляція відходів);
- кількість порушень стандартів охорони навколишнього середовища;
- відповідність продукції міжнародним стандартам якості та безпечності;
- частка інвестицій, спрямованих на підвищення екологічності виробництва, до загальної величини інвестицій;
- показники екопровідності (наприклад, кількість матеріалів, що припадає на одиницю використаних ресурсів, дематеріалізація виробництва).

Ефективність роботи підприємств в бізнес-мережах агропромислового характеру базується не тільки на економічних показниках та відносинах з іншими агентами, але й інших показниках, аналіз яких надає інформацію про результативність існуючої взаємодії. Зокрема, А. Дідовський вказує на тісну

залежність потенційної ефективності (адаптаційності) від симбіозу ресурсів, компетенцій та можливостей в їх динаміці, рекомбінації та оновленні [298]. З таких позицій дієвою виступає модель оцінки та управління ресурсами (МОУР) потенційних акторів, запропонована ARC Advisory Group [403]. Згадана мультиатрибутна модель формує управління ресурсною стратегією підприємства в таких напрямках:

- ідентифікація ресурсів та рівнів, на яких можлива мережева взаємодія підприємства;
- заходи, необхідні для ефективного управління ресурсами;
- вибір підходів та технологій підвищення ефективності управління ресурсами;
- обсяги ресурсів, що використовуються для управління ресурсною базою підприємства;
- потенційні результати, що очікуються від мережевої взаємодії;
- потенційні результати управління ресурсами.

Для покращення оцінки окремих сфер управління ресурсами передбачена індивідуалізація моделі, яка дозволяє вимірювати ефективність ресурсів на п'яти рівнях – компонентах, обладнанні, технологічних системах, бізнес-процесах та підприємстві (табл. 4.2)

Аналіз таблиці підводить до висновків, що застосування моделі МОУР на рівні мережевої взаємодії підприємств-акторів доцільно на рівнях – «4» (бізнес-процес) та «5» (підприємство). В таких випадках вона буде корисною як для експрес-аудиту, так і для самооцінки окремих підприємств-учасників агропромислової мережі.

Таблиця 4.2

**Індивідуалізована мультиатрибутивна модель оцінювання та управління ефективністю використання ресурсів підприємств-акторів**

| Рівень взаємодії ресурсів          |                             |                              |                                    |
|------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|------------------------------------|
| Напрями управління за рівнями 1-3  | Рівень 1-3                  |                              |                                    |
|                                    | Рівень 1<br>«компонент»     | Рівень 2<br>«обладнання»     | Рівень 3<br>«технологічна система» |
| Види діяльності                    | Нагляд                      | Підвищення надійності        | Підвищення ефективності            |
| Підходи підвищення ефективності    | Реактивний                  | Превентивний                 | Прогностичний                      |
| Технологія підвищення ефективності | Оцінка стану обладнання     | Моніторинг стану             | Моніторинг використання            |
| Обсяги використання ресурсів       | Відділ                      | Виробництво                  | Бізнес                             |
| Рівень співпраці                   | Обмін інформацією           | Планування                   | Вирішення проблем                  |
| Основа оцінки                      | Експлуатаційні витрати      | Доступність ресурсів         | Ефективність використання ресурсів |
| Напрями управління за рівнями 4-5  | Рівень 4-5                  |                              |                                    |
|                                    | Рівень 4<br>«бізнес-процес» | Рівень 5<br>«підприємство»   |                                    |
| Види діяльності                    | Підвищення функціональності | Забезпечення гнучкості       |                                    |
| Підходи підвищення ефективності    | Надійність                  | Оптимізація                  |                                    |
| Технологія підвищення ефективності | он-лайн моніторинг          | Самодіагностика              |                                    |
| Обсяги використання ресурсів       | Підприємство                | Мережа                       |                                    |
| Рівень співпраці                   | Постановка цілей            | Розподіл відповідальності    |                                    |
| Основа оцінки                      | ОЕЕ (загальна ефективність) | ROA (рентабельність активів) |                                    |

\* сформовано автором за [403]

Для оцінки потенційної ефективності управління сукупністю ресурсів підприємства-актора додатково можна застосувати теорію стійких конкурентних переваг (Sustainable Competitive Advantage), критерії якої наведені в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

**Критерії оцінки ресурсів в теорії стійких конкурентних переваг**

| Критерії ресурсів |                  |                |              | Конкурентне становище           | Організаційна ефективність       |
|-------------------|------------------|----------------|--------------|---------------------------------|----------------------------------|
| Цінність ресурсу  | Рідкість ресурсу | Стійкість до . | Незамінність |                                 |                                  |
| –                 | –                | –              | –            | Відсутність                     | Нижче середнього                 |
| +                 | –                | –              | –            | Часткова конкурентоспроможність | Середня                          |
| +                 | +                | +              | –            | Тимчасова конкурентна перевага  | Вище середнього короткотермінова |
| +                 | +                | +              | +            | Стійка конкурентна перевага     | Висока                           |

Джерело: сформовано автором за [261]

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства згідно положень теорії стійких конкурентних переваг (SCA) існує потреба в наявності ресурсів, що відповідають таким критеріям [261]:

- цінність (забезпечує підвищення ефективності підприємства);
- рідкісність (належить невеликій кількості суб'єктів господарювання та має високий реальний або потенційний попит);
- незамінність (ресурс важко або неможливо замінити іншим);
- стійкість до копіювання (важко піддається копіюванню, вартість копіювання співмірна або перевищує вартість ресурсу).

Наявність у підприємства-актора ресурсів, що повністю відповідають вище перерахованим критеріям забезпечить йому безпечну позицію в бізнес-мережі. Підприємство зберігатиме свою значущість в мережових відносинах через неспроможність мережі замінити (скопіювати) партнерами або конкурентами надані ним ресурси. Проте, для адаптації підприємства в мережі недостатньо лише наявності ресурсів з бажаними унікальними характеристиками. Поряд з цим необхідна наявність ділових компетенцій, які впливають на спроможність ефективного виконання бізнес-процесів,

затребуваних мережею. Узагальнення результатів досліджень зарубіжних науковців [240; 261] дає підстави віднести до них наступне:

- виробничу потужність. До індикаторів цієї компетенції належать характеристики виробничих процесів (тривалість, масштаб, якість, гнучкість тощо), технічна специфікація та стандартизація наданих ресурсів, наявність кваліфікованих працівників та історії виробництва;

- обсяги постачання, як мережева компетенція потенційного актора, включає в себе задокументовані показники постачання (розклад, обсяги та якість), задекларовані умови здатності постачання у разі виникнення форс-мажорних обставин;

- впорядкування процесів та інноваційних можливостей. Серед показників, що характеризують таку спроможність підприємства-актора потрібно виділити занесені в документальному вигляді показники динаміки покращення виробничих процесів та постачання продукції, зниження витрат, наявності нових розробок, позитивну динаміку в охопленні ринків, підвищення кваліфікації працівників, наявність зв'язків з науковими центрами та лабораторіями щодо розробки та впровадження нових технологій виробництва та збуту продукції;

- управління взаємодією. Вказана компетенція охоплює відомості про наявність та кількість працівників для обслуговування ключових партнерів в мережі, здатність враховувати динаміку співпраці та потреби інших акторів на перспективу, подальший супровід наданих ресурсів в мережі відносно інших підприємств, здатність до обміну знаннями, участь в наповнюваності єдиної інформаційної бази мережевої бізнес-системи;

- мережеві можливості – це ділові компетенції підприємства-актора, які визначаються показником частки працівників для підтримки загальних цілей мережі, здатністю підтримки адаптивних багаторівневих відносин з партнерами по мережі в процесах виробництва та постачання, підтримці зворотного зв'язку з партнерами та формуванні правил гри в мережі для отримання взаємного

прибутку, спроможності обслуговувати бізнес-процеси в мережі в зовнішньому форматі «під ключ».

Серед переліку факторів впливу на потенційну ефективність мережевих бізнес-систем також потрібно враховувати забезпечення інновацій, тобто діяльності в сфері управління знаннями та інтелектуальним капіталом. Процеси, які спрямовані на підвищення ефективності мережевої взаємодії, в цьому напрямку можна об'єднати в чотири групи [240]:

- діяльність щодо утвердження на ринку або збільшення ринкової частки. Ефективність вимірюватиметься часткою інвестицій та тренінгів, що сприяють завоюванню позицій на ринку в їх загальному обсязі;

- діяльність з використання інтелектуального капіталу працівників, яку можна виміряти показником масштабу та тривалості інвестування в освіту працівників (співвідношення вартості продуктів, вироблених (розроблених) працівниками високої кваліфікації, (ранжованої стажем роботи) до вартості продукції, виробленої всіма працівниками);

- виробничу діяльність (частки ключових продуктів в загальній кількості продуктів; частки прибутку від ключових продуктів в загальній величині прибутку; частки нових продуктів у загальній їх кількості; співвідношення кількості ринків присутності підприємства до кількості видів його діяльності; частка власних завершених продуктів в загальній кількості продуктів, вироблених підприємством; частка прибутку, отриманого за допомогою власних каналів розподілу, до його загальної величини на підприємстві). Перераховані показники виробничої діяльності необхідно аналізувати комплексно та в динаміці, а результат відображатиме виробничу компетенцію підприємства-актора;

- реалізацію проектів (частка завершених проектів в їх загальній кількості; частка прибутку від завершених проектів в загальній величині прибутку; частка проектів, профінансованих за рахунок власних коштів; частка навчань працівників з прив'язкою до проектів в загальній кількості тренінгів

персоналу; частка працівників, задіяних в клієнтських проектах, в загальній кількості працюючих; частка максимальної кількості проектів, реалізованих одночасно, в загальній кількості проектів). Перераховані показники реалізації проектів необхідно аналізувати комплексно та в динаміці, а результат відображатиме проектну компетенцію підприємства-актора.

Наведені показники відображають загальний стан потенційної ефективності підприємства в управлінні знаннями та його інноваційною стратегією в мережевій бізнес-системі. Разом з іншими показниками факторів впливу можна сформувати інформаційну базу, яка дозволить визначати бізнес-процеси підприємств-акторів або агрегатора мережі, що мають найбільший вплив на її ефективність.

Оскільки, як було вказано вище, кожна бізнес-мережа в агропромисловому комплексі має свій формат учасників та технологічні особливості формування бізнес-процесів, тому можливе розширення існуючого переліку показників потенційної ефективності в залежності від специфіки конкретної бізнес-системи.

Досліджуючи ефективність мережевої взаємодії підприємств агропромислового комплексу, варто вказати на існування значної кількості показників, які покликані оцінити потенційну ефективність. Проте, значно складніше оцінити реальну ефективність взаємодії, яка крім кількісного вимірювання витрат, часу, якості продукції має також враховувати мережеві фактори – репутацію, взаємопов'язаність та довіру. До того ж, чим динамічніша та опортуністичніша мережа ділових зв'язків, тим суттєвіший їх вплив на ефективність.

Зважаючи на наявність таких груп факторів, які містять різновекторну зацікавленість, видається доцільним стверджувати, що оцінка ефективності реальної мережевої взаємодії агропромислових підприємств має базуватися на теорії ігор, трансакційних витрат, мережевих проблем тощо. В такому випадку доцільно використати концепцію «Корисності виконаних завдань»,

запропоновану Л.Камарінґа-Матос та А. Абреу [257], яка оцінює мережеву взаємодію підприємств з позиції різниці між перевагами такої співпраці та витрат з її обслуговування, обмежень контролю в ланцюжку створення цінності та економічних ризиків. Концепція «КВЗ» базується на поєднанні економічних аспектів із проблемами взаємовідносин, тому, як вказувалось раніше (п. 4.1), в своїй основі ґрунтується на теорії рівноваг Дж. Неша.

Наслідки дій підприємства при мережевій взаємодії із створення цінності в агропромисловому ланцюжку можуть бути незалежними (корисність від виконаного бізнес-процесу (КВБП)) або залежними від інших партнерів – акторів мережі (залежність корисності від виконаного бізнес-процесу (ЗКБП)).

Прикладом корисної залежності може бути наявність в мережі підприємства з високим рівнем репутації, що дозволяє йому укладати вигідні контракти для мережі, які інші актори без його участі отримати не можуть. Відповідно до вище описаних тверджень в літературі [367] корисність можна поділити на три рівні:

– власна корисність – досягається в мережі підприємством-актором  $p_i$  за результатом бізнес-процесу  $z_l$  як частки від загальної кількості бізнес-процесів  $L$ , задіяних в агропромисловій мережі:

$$BK_{ii} = \sum_{l=1}^L KBП_{ii}(z_{il}) + \sum_{m=1}^M ЗКП_{ii}(z_{im}) \quad (4.9)$$

– отримана корисність – полягає в отриманні підприємством-актором  $p_i$  користі, коли підприємство-актор  $p_j$  виконує завдання  $z_l$  (перспективи підприємства  $p_i$ ):

$$OK_{ij} = \sum_{l=1}^L KBП_{ji}(z_{il}) + \sum_{m=1}^M ЗКП_{ji}(z_{jm}) \quad (4.10)$$

– надана корисність – це вигода від підприємства-актора  $p_j$  для підприємства  $p_i$  із бізнес-процесу  $z_l$  (перспектива підприємства  $p_j$ ):



$$HK_{ij} = \sum_{l=1}^L KBП_{ij}(z_{jl}) + \sum_{m=1}^M ЗКП_{ij}(z_{im}) \quad (4.11)$$

Взявши за базу вище наведену систему залежностей 4.9 – 4.11, отримаємо наступні показники ефективності мережевої взаємодії підприємств АПК:

– *індикатор наданої корисності* – визначається як сумарна корисність наданих підприємством-актором ( $p_i$ ) вигод для всіх інших учасників агропромислової мережі:

$$ІНК = \sum_{j=1}^N HK_{ij}, \quad (4.12)$$

де, НК – надана корисність;  $N$  – кількість акторів в мережі.

За його допомогою оцінюється ефективність підприємства в мережі та його перспективи в її складі на основі наявних ресурсів, залежність його діяльності від мережі.

Нормативне значення – аналітичне, зростання.

– *індикатор отриманих переваг* – це сума отриманих вигод підприємством  $p_i$  від діяльності інших учасників агропромислової мережі:

$$ІОП = \sum_{j=1}^N OK_{ij} \quad (4.13)$$

де, ОВ – отримані вигоди.

Бажане значення – збільшення;

– *показник абсолютних індивідуальних переваг* – розраховується як сума власної корисності та отриманих переваг в агропромисловій мережі:

$$АІП = ВК_i + ІОП_i \quad (4.14)$$

Ілюструє ефективність підприємства як учасника мережі, розраховується для порівняння з аналогічним показником підприємства поза мережею для

отримання відповіді: «Що дає мережа для підприємства?». Бажане значення – збільшення;

– *індикатор індивідуальної згенерованої користі* – визначається сумою власної корисності з індикатором наданих корисностей для мережі підприємством  $p_i$ :

$$ІЗК = ВК_i + ІНК_i \quad (4.15)$$

Визначається для оцінки значимості підприємства в мережі. Нормативне значення – аналітичне, залежне від формату мережі.

– *показник абсолютної отриманої користі* – це сума корисності, отриманої підприємством від партнерів по агропромисловій мережі:

$$АОК = \sum_{j=1}^N ІОП_i \quad (4.16)$$

Визначається для оцінки залежності підприємства від мережі та збереження її теперішнього формату. Нормативне значення – аналітичне, зменшення.

– *показник абсолютних наданих переваг* – сума корисності, наданої підприємством партнерам по мережі:

$$АНП = \sum_{j=1}^N ІНК_i \quad (4.17)$$

Визначається для оцінки залежності партнерів від підприємства, їх зацікавленості в його участі в мережі. Нормативне значення – аналітичне, зростання.

– *індикатор загальної корисності мережі* – це сума корисності, отриманої підприємством від партнерів по агропромисловій мережі:

$$ЗКМ = \sum_{j=1}^N (BK_i + IHK_i) \quad (4.18)$$

Доповнює попередні показники, визначається для оцінки зацікавленості участі підприємства в мережі та задоволення результатами та існуючим форматом учасників. Нормативне значення – аналітичне, зростання.

– *мережевий капітал* – щільність відносин між партнерами в мережі:

$$МК = \frac{2R}{k(k-1)} \quad (4.19)$$

де R – кількість зв'язків в мережі.

Показник, що визначає можливості та потенціал мережі для потенційних та існуючих учасників. Нормативне значення – аналітичне, зростання.

– *індекс активності актора в мережі* – визначає кількість підключень від актора  $p_i$  до інших акторів в мережі, що характеризує його активність:

$$IAAM = \frac{z - p_i}{N - 1} \quad (4.20)$$

Індекс варто розглядати в динаміці для оцінки рівня інтегрованості підприємства в мережу. Результати будуть корисними для аналізу безпосередньо з позиції підприємства щодо висновків про інтегрованість в мережу та адаптування на цій основі своєї стратегії та поведінки в мережі, напрямків покращення інтегрованості. Також, аналіз показника даватиме іншим учасникам інформацію про потенціал участі підприємства-партнера в мережі. Нормативне значення – аналітичне, зростання.

– *індекс значимості та репутації актора в мережі* – показник кількості позитивних зв'язків, що надходять до актора  $p_i$  від інших акторів мережі.

$$IЗРА = \frac{d_0 - p_i}{N - 1} \quad (4.21)$$

Індекс оцінює значимість та репутацію підприємства в агропромисловій мережі для інших учасників. Відповідно за динамікою показника можна визначати зміну позиції підприємства та його можливість впливати на управління та динаміку мережі. Нормативне значення – аналітичне, зростання.

– *індекс взаємності актора в мережі* – вимірює баланс між перевагами, наданими та отриманими актором в мережі:

$$IBAM = \sum_{j=1}^N HK_{ij} + \sum_{j=1}^N OK_{ij} \quad (4.22)$$

Можливі три варіанти тлумачення значень даного показника –  $IBAM < 0$  (підприємство схилитиметься до егоїстичної поведінки),  $IBAM = 0$  (підприємство сповідуватиме поведінку нейтралітету),  $IBAM > 0$  (підприємству буде властива поведінка альтруїстичного характеру). Використання показника індексу взаємності актора необхідно розглядати для оцінки зацікавленості участі в мережі, а його динаміка буде вказувати на її посилення або ослаблення. Результати розглядатимуться як основа для аналітичних рішень щодо підприємства-учасника з позицій попередження опортунізму, можливість його виходу з мережі, збалансування інтересів та перерозподіл ролей в мережі, опираючись на його індекси активності, значимості та репутації.

Індекси 4.20-4.22 дають можливість отримати комплексну аналітичну оцінку ролі підприємства в агропромисловій мережі, а також значущості його внеску в додану вартість, створену за допомогою мережевої взаємодії. Таким чином, висновки за показниками можуть використовуватися для обґрунтування розподілу прибутків між учасниками, які створені за рахунок функціонування мережі. Розрахунок запропонованої сукупності показників для однієї із агропромислових бізнес-мереж Хмельницької області наведено в додатку Ж.

Отже, для покращення якості аналізу перераховані індикатори варто розглядати в динаміці, що дасть змогу використати їх в якості важливого інструменту в оцінці ефективності мережевої взаємодії підприємств

агропромислового комплексу, а саме оцінювання потенційних акторів або визначення привабливості приєднання до бізнес-мережі з позиції підприємства.

Наведені матеріали свідчать, що оцінка ефективності агропромислової мережі потребує підходу, який відображатиме специфіку природи та динаміку економічних зв'язків такого роду бізнес-систем. Проведення оцінки на рівні мережі має здійснюватися, опираючись на реальну ефективність, яка базується одночасно на взаємовідносинах між акторами та досягнутими синергетичними ефектами.

На рівні окремих підприємств, які планується підключити в агропромислову мережу задля формування та спільного використання мережевого ресурсу важливим буде визначити їх потенційну ефективність. Така оцінка визначатиме вплив окремих акторів на потенційну стабільність, адаптивність та інноваційність всієї бізнес-системи. На її основі прийматиметься рішення про входження такого підприємства в мережу, визначення його місця в структурі зв'язків між акторами та планування на цій основі змін для підвищення ефективності мережі.

#### **4.3. Моделювання ефективності мережевої взаємодії в бізнес-системах АПК на основі гіпотези близькості**

Міжорганізаційна співпраця не завжди виглядає привабливою для більшості підприємств України, що зумовлює великий відсоток їх відмов від входження до таких складних бізнес-систем як підприємницькі мережі. Це може бути наслідком того, що потенційні учасники мережевої співпраці не можуть чітко визначити для себе переваги і виклики роботи у такій організаційній формі, а значить – їх мотивація до більш стабільної співпраці з іншими учасниками ринку не є підкріпленою достатньо переконливими аргументами. Водночас, з урахуванням того, що посилення процесів глобалізації і розвиток форм і способів їх проникнення на внутрішні ринки

країн продовжуватимуть виштовхувати з цих ринків менш потужних економічних гравців, останні мають вести активний пошук протистояння ТНК, в тому числі – через об'єднання з іншими учасниками ринку, в тому числі – і в міжгалузевому співробітництві. Таке співробітництво нині може охоплювати не тільки традиційно існуючі процеси переробки сільськогосподарської продукції, а й нові, що з'являються внаслідок розвитку НТП, про що говорилося у пп. 2.3 і 3.1. Ризики, що супроводжують інноваційні підходи до організації виробництва (і які зменшують мотивацію до реалізації відповідних проектів), можуть бути зменшені завдяки розробленню методології оцінювання ефективності проектів мережевої взаємодії. Авторський підхід до розроблення такої методики полягає у використанні для визначення позитивного впливу на мережеву співпрацю підприємств АПК *гіпотези близькості*. Термін «близькість» в інтеграційних процесах може мати різний підтекст залежно від процесів, які досліджуються. Це і технологічна спорідненість, і географічне сусідство, і відповідність споживчим вимогам і інші тлумачення. Для пояснення розуміння даного терміну стосовно поставленого завдання доцільно спершу розглянути умови функціонування бізнес-мереж, які визначають особливості мережевої взаємодії.

Мережева взаємодія підприємств агропромислового комплексу базується на основі багатогалузевих бізнес-систем, які, за твердженням Дж. Ліхтарського [345, с.17], характеризуються різноплановістю умов побудови та функціонування. Це і різна ступінь життєвого циклу, рівень узгодженості інтересів, ступінь довіри та відкритості внутрімережових відносин. Склад і структура таких бізнес-систем формується за допомогою інтеграційних міжорганізаційних зв'язків формально та організаційно незалежних учасників.

Економічна природа бізнес-мереж, котрі характеризуються параметрами багаторівневості, складності динаміки та незалежності учасників, створює перепони в організації системи управління ними в більш широкому розумінні координації спільного функціонування. Тому деякі дослідники, приймаючи до уваги незалежність мережових партнерів та автономність їх ресурсів,

наголошують на неприпустимості вживання терміну «управління мережею» [370], інші – вважають неможливим його застосування на сучасних етапах досліджень мережевої взаємодії підприємств [283, с.62]. На противагу терміну «управління бізнес-мережею» в дослідженні бізнес-мереж авторами пропонується використовувати дефініцію «координація мережі». Проте, такі погляди не поділяються в більш ранніх працях такими відомими авторами як Дж. Брайант [327, с. 187-207] та К. Мюллер [360].

Незважаючи на розрізненість існуючих поглядів на трактування згаданого терміну, видається найбільш правильним розглядати його з позицій впливу на індивідуалізовані процеси, які визначають особливості конкретної мережі та ефективність співпраці підприємств-учасників в її економічному просторі, а саме – комплексу дій з координації, контролю та управління [336, с.765].

Розглянемо етимологію поняття «взаємодія», як основи функціонування бізнес-мереж: В узагальненому розумінні взаємодія – «це – сумісна дія кількох суб'єктів, при якій результат дії одного з них впливає на інші, змінюючи їх динамічну поведінку» [27]. Багатоаспектність цього поняття свідчить про можливість наявності устремлінь окремих акторів досягати спільних цілей та завдань різними способами. Також незалежність учасників мережі дає їм привілейованість самостійно приймати управлінські рішення, а вимоги інших учасників, як правило, носять тільки рекомендаційний характер. Створення механізмів координації слугує запобіжником в таких випадках і забезпечує спільність та єдину спрямованість дій підприємств при мережевій взаємодії. Координаційні механізми, що прийняті за участі та згоди всіх акторів мережі, позитивно впливають на забезпечення стабільності через мотивацію використовувати рекомендації та завдання, сформовані в межах такого міжорганізаційного об'єднання. Таким чином, координаційні механізми мережі окреслюють конкретні межі, формують принципи економічної поведінки та узгоджують дії та зусилля підприємств-учасників, що позитивно впливає на ефективність мережевої співпраці. Заохочення акторів приймати визначені

«правила гри» та функціонувати в їх межах мінімізує ризики втрати стійкості бізнес-мережі та різноспрямованих векторів досягнення спільних цілей підприємствами-учасниками.

В першу чергу, бізнес-мережі необхідно розглядати як гібридний, опосередкований механізм координації на відрізку ринок-ієрархія [342, с.128]. Дослідження бізнес-мереж в електротехнічній промисловості США вказує на залежність методів координації від типу зв'язків («вертикальних» або «горизонтальних») в мережі, тобто залежності від ієрархічних параметрів [369].

В процесі мережевої взаємодії між підприємствами проявляються елементи третього координаційного механізму – побудова соціальних мереж, дотримання загальних цінностей і стандартів, довіри до партнерів. Така форма координації, запропонована В. Павелом [381, с.300], отримала назву «мережевої» (соціальної) та виконує роль сполучної ланки між ринковою та ієрархічною. Поєднання в єдине ціле – ринкової, ієрархічної та мережевої координації створює множинну мережеву координацію, на чому наголошує В. Чакон [282].

Координація мережевої взаємодії підприємств, в залежності від варіантів комбінації згаданих її елементів, може набувати множини форм. Так, ринкова координація визначатиме цінові аспекти, ієрархічна – вказівки, а соціальна – дотримання стандартів та довіру. Ефективність мережевої взаємодії досягатиметься за наявності в координаційному механізмі всіх без винятку компонентів, оскільки лише при правильно підібраній конфігурації цін, вказівок та наявності довіри можна досягти балансу інтересів підприємств-учасників [280].

Згідно досліджень Е. Кляйна [338] існує чотири відмінних між собою підходи до розуміння концепції управління, серед них:

- корпоративне управління;
- державне управління;
- управління ринком;



– управління мережею (міжорганізаційна координація).

Виходячи з розуміння останнього підходу, на координацію бізнес-мережі впливає її ключовий аспект – міжорганізаційна динаміка учасників.

Забезпечити організацію і напруги процесів координації в бізнес-мережі доволі проблематично через складний характер взаємодії різних й абсолютно незалежних підприємств, які різняться завданнями, планами та цілями. Ускладнює процеси координації залежність адаптації та координування учасників від їх діяльності в мережевих процесах, незважаючи на їх варіативний характер та зміну ролей учасників [343].

Актори в мережі змушені координувати спільні та суміжні бізнес-процеси, що вимагає від них одностайності або узгодженості позицій щодо порядку їх виконання. В таких випадках досягнення одностайності в межах мережевих вузлів можливе за допомогою комунікаційних процесів [372, с.97].

Підприємства-агрегатори, в залежності від асиметричності мережі, впроваджують умови координації мережі (ціни, команда, довіра). За таких умов реалізований в мережі метод координації безпосередньо залежить від внутрішньої структури, симетрії, інституційної форми, наповненості потоків, сформованих суб'єктами, та видів діяльності, задіяних в мережі [374, с.31-32].

В мережах з вираженою асиметричністю забезпечення координації покладається на інтегратора мережі, який ототожнюється з центральним вузлом та якому властиві визнані іншими учасниками позиція та репутація. Відповідно до своїх можливостей інтегратор може застосовувати інструменти управління мережевою взаємодією підприємств (навігацію, моніторинг, делегування, вплив тощо), які впливають на відхилення, розширення або корекцію траєкторії розвитку бізнес-мережі [371].

В процесі функціонування мережі потреба в її координації диктується атмосферою невизначеності та труднощами в прийнятті рішень [324]. Отже, при зростанні кількості вузлів та, відповідно, зниження стабільності умов діяльності, потреба в координуванні діяльності мережі буде зростати.

Враховуючи перераховане вище, а саме – глобалізаційні процеси в агропромисловому комплексі, що призводять до збільшення кількості зв'язків між суб'єктами господарювання в динамічному та невизначеному середовищі, формується твердження, що мережева взаємодія потребує механізмів координації. Координація в бізнес-мережах розглядається як комплексне рішення, яке одночасно забезпечує не тільки їх ефективність, але й обов'язкову умову – існування на ринку.

В літературі [280] обґрунтовується, що належним чином сформований координаційний механізм підвищує ефективність мережевої взаємодії підприємств та сприяє зростанню їх вартості. Наслідуючи цій тезі, актори мережі прагнутимуть забезпечувати процеси координації мережі для підвищення мережевої ефективності, від якої залежить зростання власної вартості.

Пошук умов, факторів та ознак ефективної міжорганізаційної взаємодії підприємств створює нові області досліджень умов, факторів та можливостей ефективної координації в мережевих бізнес-системах.

Як підсумок, дослідження координації в мережі має базуватися на важливості отримання інформації стосовно:

- наукової малодослідженості множинної мережевої координації;
- зв'язку відмов від процесів мережевої співпраці з механізмами координації в мережі;
- популяризацію бізнес-мереж, як способу ефективної присутності підприємств на ринку в формі складних та мультинаправлених бізнес-систем як відповідь на виклики сучасних ринків – динамічності та невизначеності.

На ефективність мережевої співпраці підприємств впливають дві групи чинників – позитивні фактори, умови й параметри та потенційні загрози. Для упередження дезінтеграції та спроможності повністю забезпечити цілі і завдання мережі необхідно сприяти максимізації позитивних факторів взаємодії підприємств та мінімізації потенційних загроз та їх наслідків.

Ефективність мережевої взаємодії підприємств потрібно розглядати з точки зору досягнення цілей. Так, можна розуміти змішану ефективність – бізнес-система загалом «ефективна» або «неефективна» та ступеневу ефективність – дія «більш ефективна» або «менш ефективна». Ступенева ефективність застосовується для дослідження бізнес-мереж, коли оцінюється досягнення цілей як самої мережі, так і підприємств, що входять до неї.

Зусилля учасників, спрямовані на ефективність координації, виступають ключовим фактором успішності їх міжорганізаційної взаємодії, що підтверджується емпіричними результатами досліджень (охоплено 78 підприємств та 1572 міжорганізаційних об'єднання), відображених в літературі [336, с. 747-767]. Такі дії підприємства-учасники здійснюють для отримання переваг, які вони вбачають у мережевій взаємодії. Використання бізнес-мереж створює умови не тільки для більш швидкого досягнення цілей, запланованих їх учасниками, але й додаткових переваг від міжорганізаційної співпраці, на чому наголошується багатьма науковцями [239; 278, с.90-115; 347; 380].

Створення додаткових вигод для підприємств від участі в мережі потребує певних умов, які забезпечуються на загальних та обумовлених учасниками механізмах координації. Їх узагальнення на основі [277, с.236; 313; 408, с.56] дало змогу виділити найголовніші:

- ринкова координація (управління очікуваннями акторів та вирішенням потенційних конфліктів; чітка спеціалізація та компетентність кожного учасника; визначення та контроль рівня якості продукції або послуг в мережі);
- ієрархічна координація (забезпечення норм, правил та порядку мережевої взаємодії; закладення принципів гнучкого управління мережею);
- соціальна координація (забезпечення високого рівня довіри між учасниками; організація достовірних та багатосторонніх потоків інформації).

Конфігурація координаційних механізмів у мережевій взаємодії підприємств також спрямовується на створення вигод, які формуються завдяки

синергетичним ефектам на основі зменшення витрат та підвищення конкурентоздатності.

Проте, мережева співпраця поряд із вигодами також може створювати цілий ряд труднощів та небезпек для задіяних в ній підприємств. Першочерговою з них постає проблема розриву міжорганізаційних зв'язків між підприємствами та припинення співпраці в мережі. Серед основних причин:

- недоліки в організації та ринкова неспроможність бізнес-мереж, що перешкоджають ефективній мережевій взаємодії та координації такої співпраці;
- матеріалізація різного роду загроз, які пов'язані з переформатуванням, траєкторією розвитку та динамікою мережі.

Визначення глибини проблемних точок дотику підприємств під час мережевої взаємодії слід шукати в мережевих особливостях, які впливають на підвищення рівня невизначеності та ефективності співпраці, серед яких [406]:

- розмитість організаційних меж між підприємствами;
- низька структуризація внутрішньомережевих процесів;
- періодичність співпраці;
- труднощі з приналежністю менеджерів та співробітників до виконання спільних або суміжних бізнес-процесів;
- труднощі з визначенням частки конкретного підприємства у створеній мережевій доданій вартості;
- ризики дезінтеграції;
- значна кількість бізнес-процесів та бізнес-проектів;
- відсутність чітких обов'язків та стандартів;
- залучення партнерів з низьким рівнем компетенцій.

Перераховані особливості бізнес-мереж формують більш високі рівні невизначеності функціонування підприємств, ніж їх відокремлена діяльність. За цих умов орієнтиром, який формує стратегію підприємства в мережі, є її результативність. Тобто, підприємство визначає напрями та динаміку свого розвитку залежно від функціонування інших учасників мережі і незалежно (а

інколи навіть і всупереч) від свого бачення перспектив. Тому входження в бізнес-мережу зумовлює і таку категорію ризику для підприємств як реляційний ризик. Враховуючи загальні складові ризику, «... мережева взаємодія має розглядатися як більш ризикована форма ведення бізнесу порівняно з відокремленою діяльністю підприємства на ринку» [277, с. 235].

Таким чином, здатність побудувати єдині стандарти взаємодії для об'єднання акторів в мережах, яким в більшій мірі властиві вище перераховані властивості, пов'язана з високими рівнями реляційного ризику. В таких бізнес-системах ефективності мережевої взаємодії досягти досить важко.

Досягти успіху в мережевій взаємодії можливо за умови убезпечення від загроз, які формуються в формалізованих площинах співпраці між підприємствами. Втрата стійкості в бізнес-мережі, на думку В. Павела, К. Копута та Л. Сміт-Даєра [380, с. 117], першочергово криється в:

- відсутності довіри між підприємствами-учасниками мережі;
- наявності труднощів в реалізації спільних або суміжних бізнес-процесів;
- різних рівнях абсорбційних можливостей (набуття нових знань, компетенцій та навичок).

В залежності від типу бізнес-мережі та ролей, що відіграють актори, загрози її функціонування можна диференціювати. Так, завдяки поділу мереж на «домінуючі» та «рівноправних партнерів» [266, с.120], можливо диференціювати фактори неефективної мережевої взаємодії підприємств.

В мережах, побудованих на рівноправності партнерів, загрози від участі будуть однаковими для всіх учасників. Серед них:

- ризик опортуністичної поведінки [410];
- ризик втягування в мережеві відносини з низьким рівнем економічної зацікавленості;
- низький рівень прогнозованості розвитку та переформатування мережі;
- ризик поступової втрати управлінського контролю [407].

З плином часу перераховані ризики матеріалізуються та функціонують вже у вигляді форми певного етапу розвитку бізнес-мережі. Наприклад, на етапі створення мережі опортуністична поведінка загрожує довготривалості мережевої взаємодії. В процесі функціонування мережі вирішальний вплив на ефективність мають різний рівень культури, розбіжність між бізнес-процесами та асиметрія набутих вигод в міжорганізаційній діяльності [296, с.13-19].

Ефективність взаємодії учасників «домінуючих» мереж залежатиме від їх ролі та місця в мережі. Так, для «периферійних» учасників виникають ризики, які слугують причиною обмеженості або повного припинення участі в мережі:

- ризик створення залежності від підприємств, що формують ядро мережі та втрата незалежності [297, с.256];
- ризик втрати параметру гнучкості [407, с. 29-30];
- ризик асиметричного використання можливостей бізнес-мережі на основі невідповідності між нерівномірністю витрат та спроможністю поглинання мережевих ресурсів [410, с. 92-94].

Навпаки, з позиції підприємств, які формують ядро мережі – «центральных», найбільш негативним фактором впливу на мережеву взаємодію виступає ризик втрати знання як «унікального» ресурсу [407, с. 29-30], шляхом широкого та неконтрольованого розповсюдження. Таким чином, як наголошено в дослідженнях [272], у разі кардинальних відмінностей у рівнях наявних знань, підприємства з домінуючими позиціями обирають діяльність поза бізнес-мережею.

Ефективність взаємодії підприємств можна розглядати як з позиції бізнес-мережі, так і з позиції складових – підприємств-учасників. Проте, незалежно від рівня аналізу, досягнення конвергентних завдань в мережі залежить від можливостей отримання вигод завдяки скоординованим діям учасників. Координація застосовується з метою уникнення реляційних ризиків, які негативно впливають на міжорганізаційні зв'язки учасників бізнес-мережі. Таким чином, першочерговим завданням при дослідженні мережевої взаємодії є виявлення факторів впливу, стимулів та умов, які спрямовані на зниження

ризиків та посилення переваг. Серед такого роду пошуку напрямів ефективності міжорганізаційної співпраці важливе місце відведено концепції близькості (сусідства).

В контексті стратегічного управління під близькістю розуміють подібність ознак, характеристик та атрибутів підприємств [246, с. 120-135] та використовують в якості змінного параметру, що пояснює процеси мережевої взаємодії. Згідно гіпотези близькості, чим повніше підприємства співпадають за параметрами близькості, тим у них вища ймовірність ефективної співпраці. Близькість надає вищі шанси в отриманні переваг від мережевої взаємодії (підвищує ефективність бізнес-мережі й підприємств-акторів, пришвидшує створення мережевого знання) та мінімізації ризиків (опортунізму та інформаційної асиметрії) [279, с. 16].

Проте, на заваді створення економічної концепції, яка б опиралася на гіпотезу близькості, стоїть її неосяжність та абстрактність. Вирішення цієї проблеми, при мережевій взаємодії, можливе шляхом пошуку областей схожості підприємств. За найбільш відомою класифікацією, запропонованою Р. Бошма [246, с. 61-74], їх розрізняють п'ять – географічну, організаційну, когнітивну, інституціональну та соціальну. Узагальнення ключових досліджень дає можливість охарактеризувати кожну область близькості за складовими, ключовими факторами та факторами застосування на визначеному рівні взаємодії підприємств (табл.4.4). Матеріали табл. 4.4 дають можливість окреслити області близькості:

- незначна фізична відстань між учасниками (географічна близькість);
- подібність внутрішніх і зовнішніх умов та мотивів функціонування (організаційна близькість);
- взаємодоповнюваність та взаємопов'язаність технологій, технологічних та інформаційних процесів, здатність до створення єдиного технологічного та інформаційного простору (пізнавальна близькість (або технологічна));

- належність до інституційного середовища, окресленого політико-правовими аспектами та організаційною культурою підприємств-учасників бізнес-мережі, (інституціональна близькість);
- налагодження тісних позитивних міжособистісних зв'язків між власниками та командами учасників мережі (соціальна близькість).

Таблиця 4.4

**Області, складові та ключові фактори міжорганізаційної близькості**

| Область близькості   | Складові                                                  | Ключовий фактор                            | Стимулятори - рівень   |                            |
|----------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------|----------------------------|
|                      |                                                           |                                            | Макро                  | Мезо                       |
| Географічна          | Відстань і концентрація                                   | Фізична відстань                           | Агломерація            | Фізична відстань           |
| Організаційна        | Членство та вихідні умови                                 | Контроль                                   | Мережеві структури     | Організаційний контекст    |
| Пізнавальна          | Загальні знання та здатність до абсорбції знань           | Відсутність потрібних знань                | Неформальні об'єднання | Пізнавальна відстань       |
| Інституційна         | Інституційне середовище, формальні та неформальні аспекти | Довіра, заснована на спільних інститутах   | Національні інституції | Організаційні інституції   |
| Сполучна (соціальна) | Міжособистісні відносини та складові структури            | Довіра, заснована на соціальних відносинах | Неформальні об'єднання | Структурна еквівалентність |

Джерело: сформовано автором за [339; 246; 341; 279, с.16-19]

Необхідно зазначити, що міжорганізаційна близькість та ефективність мережевої взаємодії залежні і базуються на динамічній характеристиці. З плином часу підприємства-актори адаптуються за всіма областями близькості в просторі бізнес-мережі, а багатовекторна адаптація сприяє ефективності мережевої співпраці та досягненню мережевих цілей [284, с. 104]. Зв'язок окремих областей близькості з ефективністю співпраці опосередковується цілями, як передумовами процесів мережевої взаємодії підприємств.



Сучасні реалії забезпечення конкурентоспроможності підприємств вимагають створення бізнес-мереж, які активно використовують та продукують знання як мережевий ресурс. Залежно від природи виникнення, при процесах трансферу знань в межах мережевої взаємодії підприємств, важливим фактором близькості визначається пріоритет [353; 281]. Наприклад, якщо мережева взаємодія підприємств АПК здійснюється у вигляді обслуговуючого сільськогосподарського кооперативу, для якого важливі фізична відстань та довіра учасників, то пріоритетну роль відіграватимуть географічна та соціальна близькість. З іншого боку, для бізнес-мереж, сконструйованих у вигляді франчайзингових схем, головною проблемою виступатиме координація, що безперечно забезпечуватиметься організаційною та соціальною близькістю.

Оскільки учасники бізнес-мережі можуть мати неоднозначні погляди на підходи до забезпечення управління, рівня бюрократії, централізації влади та розподілу владних повноважень, то забезпечення бажаного рівня організаційної близькості впливатиме на вибір механізмів координації мережевої взаємодії.

В свою чергу, соціальна близькість із переліком таких міжособистісних параметрів як знайомство, дружба або родинні зв'язки сприяє зростанню довіри до партнерів та створенню тісних та надійних організаційних зв'язків.

Близькість необхідно розглядати у вигляді змінного параметра, який пояснює процеси ефективності при мережевій взаємодії наступним:

- подібністю та сумісністю підприємств, задіяних в мережевому просторі (за Дж. Брайантом);
- різноплановістю та неоднорідним характером задіяних в бізнес-мережі підприємств, які формують причини їх неефективної взаємодії (за П. Кале, Дж. Дайлер, Х. Сінг).

Визначення напрямів впливу факторів, що характеризують ключові ознаки близькості на діяльність мережі подано в табл.4.5.

Таблиця 4.5

**Фактори ефективності мережевої взаємодії підприємств за  
ключовими областями близькості**

| Ключові області близькості | Фактори впливу                                                                                                      |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Географічна                | Незначна фізична відстань між учасником з іншими агентами, що формують його основні зв'язки в мережі                |
|                            | Наявність залізничного сполучення або якісних автошляхів між учасниками для забезпечення якісної логістики в мережі |
|                            | Рівень транспортних витрат нижче ринкових в розрахунку на одну транзакцію                                           |
| Організаційна              | Узгодження організаційних процесів сприяє взаємодії підприємств                                                     |
|                            | Організаційна структура відповідає організаційним можливостям для міжорганізаційної взаємодії                       |
|                            | Відповідність рівня бізнес-процесів та організаційної культури партнерів                                            |
|                            | Відповідність форм управління (координація, вирішення конфліктів)                                                   |
|                            | Наявність адаптованих міжорганізаційних бізнес-процесів взаємодії гарантованих підприємствами-учасниками            |
|                            | Забезпечення спільної участі в розробці планів підвищення якості та збільшення обсягів продукції                    |
| Соціальна                  | Можливість перевірки та аналізу міжорганізаційних зв'язків ітераційним методом                                      |
|                            | Наявність довіри до партнерів                                                                                       |
|                            | Соціальні цілі узгоджені між учасниками, а кожен зв'язок додає соціальну або комерційну цінність до продукту        |
| Пізнавальна (технологічна) | Наявність досвіду участі в партнерських відносинах                                                                  |
|                            | Технологічна узгодженість, побудована на основі досвіду та розуміння партнерів                                      |
|                            | Відповідність ресурсних можливостей партнерів стратегічним цілям підприємства                                       |
|                            | Учасники ланцюжка можуть швидко реагувати на можливі проблеми виробничого характеру                                 |
|                            | Доступність технічної допомоги для виробництва з боку партнерів                                                     |
|                            | Визначено формальні або неформальні потоки процесів між партнерами                                                  |
| Інституційна               | Узгодження організаційних культур партнерів, визначення та дотримання спільних цінностей                            |
|                            | Існують механізми для забезпечення встановлення справедливої ціни                                                   |
|                            | Виробникам заздалегідь відомо, що якість їх продукції забезпечує їм високу відпускну ціну                           |

Джерело: сформовано автором за [327, с. 24-52; 336, с. 762-764]

Оскільки кожен учасник такого інтеграційного об'єднання вступає з метою посилення своїх позицій на ринку та збереження своєї незалежності, то відносини в мережі мають базуватися на довірі та таких загальних засадах і стимулах, що забезпечували б інтереси та очікування кожного з учасників.

Відтак, в межах цих принципів, кожен майбутній учасник має дати оцінку важливості того чи іншого принципу та важливості елементів його наповнення. Таким чином, інформаційне поле на основі очікувань та інтересів підприємств-учасників дасть змогу вибудувати напрямки взаємодії та узгодження дій щодо ефективності бізнес-мережі в межах мотивації участі в ній кожного з них. В першу чергу, для побудови такої системи взаємодії необхідно визначити відмінності в мотивації до участі в кожного з підприємств, а в подальшому оцінити та скоригувати індивідуальні цінності для створення спільних, задля формування ефективної мережевої взаємодії в координатах розвитку бізнес-мережі та кожного її учасника.

Проблема полягає в тому, що фактори областей близькості представлені в таблиці 4.5 мають якісну, а не кількісну природу виміру, що ускладнює їх вимірювання та оцінку. В першу чергу фактори областей близькості можуть набувати суб'єктивного характеру через обмеженість та релевантність інформації, що використовується респондентами. Для усунення суб'єктивності необхідно використовувати метод нечітких множин, який базується на лінгвістичних твердженнях з відображенням їх на числовій шкалі від 0 до 1, що дає можливість поєднати кількісні та якісні показники незалежно від статичного або динамічного їх відображення. Лінгвістичні твердження визначають координати перебування об'єкта дослідження, в нашому випадку факторів областей близькості за допомогою виразів, що деталізують його стан, а тому визначення кількості та меж інтервалів важлива деталь у повноті дослідження станів об'єкта для визначення його динамічних характеристик.

В цьому плані доцільно використати шкалу бажаності Харрінгтона, за допомогою якої можна охарактеризувати фактори міжорганізаційної взаємодії в послідовності тверджень за безрозмірною шкалою – «слабко», «задовільно»,

«посередньо», «помірно», «сильно» та для зручності респондентів перевести її у п'ятибальну шкалу (Дод. 3, табл. 3.1).

Для наочного відображення визначення ефективності міжорганізаційної взаємодії на основі зазначених вище факторів областей міжорганізаційної близькості проведемо їх аналіз на прикладі бізнес-мережі, створеної за ініціативою ПрАТ «Деражнянське ХПП» та ТОВ «Деражня млин».

Анкета для кількісного оцінювання експертами лінгвістично описаного рівня прояву характеристик областей близькості міжорганізаційної взаємодії, які відповідають завданням стратегії розвитку, та результати анкетування, наведені у додатку И. Запропоновані до розгляду характеристики описані таким чином, щоб можна було зменшити її суб'єктивну оцінку, оскільки одна й та ж характеристика описується взаємодоповнюючими твердженнями. При опрацюванні результатів опитування такі характеристики згруповані за областями близькості (див. табл.4.5).

Визначені характеристики задоволеності діяльністю бізнес-мережі неоднаково сприймаються групами підприємств, що беруть у ній участь, а саме за ролями – акторів та агрегаторів із метою визначення вагомості кожної області близькості в інтегральному показнику. До акторів відносяться 8 підприємств мережі – ТОВ «Агрофірма Обрій» (№1), ТОВ «Поділля Агросервіс» (№2), СТОВ «Агрокряж» (№3), ТОВ «Житниця Поділля» (№4), ТОВ «Вовковинці Агро» (№5), ТОВ «Ньюагро Поділля» (№6), ФГ «Калина Л» (№7), ФГ «Пролісок» (№8); до агрегаторів – ПрАТ «Деражнянське ХПП» (№9) та ТОВ «Деражня млин» (№10) (Дод.Е, рис. Е1). Вагомість груп близькості підприємств визначалася на основі експертного методу за допомогою опитування керівників підприємств-учасників мережі. Згруповані результати опитування представлено в табл.4.6

Таблиця 4.6

**Ранжування ключових областей близькості підприємствами-акторами та підприємствами-агрегаторами у баченні ефективності мережевої взаємодії**

|                                                  | Номер підприємства |   |   |    |   |   |   |   | Середнє<br>значення | Ранг |
|--------------------------------------------------|--------------------|---|---|----|---|---|---|---|---------------------|------|
|                                                  | 1                  | 2 | 3 | 4  | 5 | 6 | 7 | 8 |                     |      |
| Підприємства-актори мережі                       |                    |   |   |    |   |   |   |   |                     |      |
| Географічна область близькості                   | 3                  | 2 | 3 | 3  | 3 | 3 | 2 | 2 | 2,63                | 3    |
| Організаційна область близькості                 | 4                  | 4 | 4 | 4  | 4 | 5 | 4 | 4 | 4,13                | 4    |
| Соціальна область близькості                     | 2                  | 3 | 2 | 2  | 2 | 2 | 3 | 3 | 2,38                | 2    |
| Пізнавальна (технологічна) область<br>близькості | 1                  | 1 | 1 | 1  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1                   | 1    |
| Інституціональна область близькості              | 5                  | 5 | 5 | 5  | 5 | 4 | 5 | 5 | 4,88                | 5    |
| Підприємства-інтегратори мережі                  |                    |   |   |    |   |   |   |   |                     |      |
|                                                  | 9                  |   |   | 10 |   |   |   |   | Середнє<br>значення | Ранг |
| Географічна область близькості                   | 3                  |   |   | 3  |   |   |   |   | 3                   | 3    |
| Організаційна область близькості                 | 4                  |   |   | 5  |   |   |   |   | 4,5                 | 4    |
| Соціальна область близькості                     | 5                  |   |   | 4  |   |   |   |   | 4,5                 | 5    |
| Пізнавальна (технологічна) область<br>близькості | 1                  |   |   | 1  |   |   |   |   | 1                   | 1    |
| Інституціональна область близькості              | 2                  |   |   | 2  |   |   |   |   | 2                   | 2    |

Джерело: розрахунки автора

Як стає зрозуміло з таблиці 4.6, підсумкові середні результати опитаних респондентів щодо визначення рангів областей близькості, що визначають перспективи подальшої участі в мережі суттєво відрізняються в підприємств-акторів та підприємств-агрегаторів. Найбільш разючою різницею між керівниками з поміж двох груп підприємств виявилось ставлення до інституціональної області близькості, яка для підприємств-агрегаторів виступає важливою з погляду можливостей об'єднати інших учасників навколо створення споживчої цінності та доданої вартості за рахунок формування та дотримання спільних цінностей і правил на основі постачання якісної сільськогосподарської сировини для переробки на своїх потужностях.

З іншого боку, не всі керівники підприємств-акторів розуміють важливість інституціональної області близькості для підтримання та функціонування розвитку бізнес-мережі на умовах взаємодоповнюваності та вигідності учасників, а тому можливі протиріччя та конфлікти на цій основі. Підприємствам-агрегаторам ( ПрАТ «Деражнянське ХПП» та ТОВ «Деражня млин») потрібно акцентувати за допомогою переговорів з іншими учасниками важливість дотримання умов інституціональної близькості для ефективного функціонування бізнес-мережі.

З поміж іншого, однаково цінною для всіх учасників бізнес-мережі виступає пізнавальна (технологічна) область близькості, що виступає об'єднавчим фактором, та потребує подальшої підтримки та уваги для існування мережі такому форматі (статичному стані) з присвоєним рангом «1».

Однаково незначна важливість для всіх керівників підприємств становить організаційна близькість, середнє значення рангу якої становить «4», що свідчить про невелику кількість спільних бізнес-процесів між учасниками та відсутність перспектив щодо їх розвитку на даному етапі. Така ситуація пояснюється різним баченням ролі соціальної області близькості, якій з позиції підприємств-агентів присвоєно ранг «2», а підприємствами-інтеграторами лише «5». Відповідно, агенти мережі займають вичікувальну позицію щодо більш тісної співпраці із зростанням рівня довіри між партнерами та одночасним збільшенням кількості спільних бізнес-процесів в напрямку зростання споживчої цінності. Така ситуація визначає необхідність виконання більшої кількості бізнес-процесів від ПАТ «Деражнянське ХПП» та ТОВ «Деражня млин» в ролі організаторів бізнес-мережі на основі інноваційної діяльності та інвестиційних проектів щодо пошуку нових ринків збуту та нових видів продукції, які б значно розширили взаємодію з іншими учасниками з метою збільшення споживчої цінності та доданої вартості. Нехтування такими

очікуваннями призведе до розпаду бізнес-мережі в такому форматі або переформатування її в динамічну мережу. Проте, стримуючим фактором виступає географічна близькість, яка важлива для більшості учасників (для акторів з рангом «3» та інтегратором з рангом «3»). Оскільки складових міжорганізаційної близькості є доволі багато і вони мають різну значущість, методологія нечітких множин рекомендує розташувати всі показники в порядку зменшення значущості у такий спосіб, щоб виконувалося правило:

$$r_1 \geq r_2 \geq \dots \geq r_n \quad (4.23)$$

Після цього значущість  $i$ -того показника можна визначити за правилом Фішберна, яке враховує ранжування факторів і дає змогу оцінити рівень ентропії інформаційної невизначеності про об'єкт дослідження за формулою (4.24):

$$r_i = \frac{2(n-i+1)}{(n+1)n}. \quad (4.24)$$

Присвоєні експертами ранги 1, 2, 3, 4 і 5 відповідають вагомостям відповідно 0,33; 0,27; 0,2; 0,13 і 0,07. Узгодженість думок експертів оцінювали за допомогою коефіцієнта конкордації, тобто загального коефіцієнта рангової кореляції для групи експертів. Для цього здійснили наступне:

а) визначили суму оцінок (рангів) за кожною характеристикою організаційної культури, отриману від усіх експертів  $\sum_{i=1}^m x_{ij}$ , а потім – різницю між цією сумою і середньою сумою рангів ( $T$ ) за формулою:

$$\Delta i = \sum_{j=1}^m x_{ij} - T \quad (4.25)$$

де  $m$  – кількість експертів;  $n$  – кількість характеристик, що ранжуються;  $x_{ij}$  – ранг, присвоєний  $j$ -тим експертом  $i$ -тій характеристиці мотиваційного

потенціалу;  $T$  – середня сума рангів, розраховується за формулою:

$$T = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m a_{ij} , \quad (4.26)$$

$$\text{або} \quad T = \frac{1}{2} m(n+1) \quad (4.27)$$

б) розраховали суму квадратів різниць (відхилень) рангів від середнього значення  $S$

$$S = \sum_{i=1}^n \left[ \sum_{j=1}^m (x_{ij} - T) \right]^2 \quad (4.28)$$

в) визначили коефіцієнт конкордації для даної групи експертів (як відношення фактично отриманої величини  $S$  від її максимального значення  $S_{max}$ )

$$W = \frac{S}{S_{max}} \quad (4.29)$$

Результати розрахунків показали узгодженість думок експертів, оскільки коефіцієнт конкордації дорівнює 0,971 для підприємств-акторів і 0,947 – для підприємств-інтеграторів (Дод.3, табл.3.2).

Наступним кроком визначення ефективності міжорганізаційної близькості в бізнес-мережі за ініціативою ПрАТ «Деражнянське ХПП» та ТОВ «Деражня млин» проведено коригування оцінювання відповідей керівників підприємств респондентів із врахуванням ранжування областей впливу та по відношенню до максимально можливих результатів задоволеності своєї участі.

Узагальнену порівняльну оцінку складових міжорганізаційної взаємодії підприємств досліджуваної бізнес-мережі за п'ятибальною шкалою та з урахуванням ваги кожної із областей близькості наведено у табл. 4.7.



**Ступінь прояву сукупності характеристик взаємодії на основі оцінки  
областей близькості в бізнес-мережі ПрАТ «Деражнянське ХПП» та ТОВ  
«Деражня млин»**

| Згруповані характеристики міжорганізаційних областей близькості бізнес-мережі                                                                                      | Групи підприємств на яких проводилося опитування |                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------|
|                                                                                                                                                                    | Група підприємств-акторів                        | Група підприємств-інтеграторів |
| <b>1. Географічна область близькості</b>                                                                                                                           |                                                  |                                |
| Середній бал оцінки сукупності характеристик за відповідями респондентів                                                                                           | 8,75                                             | 8,50                           |
| Максимально можливий рівень прояву сукупності характеристик                                                                                                        | 15                                               | 15                             |
| Фактичний ступінь прояву характеристики, %                                                                                                                         | 58,33                                            | 56,67                          |
| <b>2. Організаційна область близькості</b>                                                                                                                         |                                                  |                                |
| Середній бал оцінки сукупності характеристик за відповідями респондентів                                                                                           | 17,25                                            | 14,38                          |
| Максимально можливий рівень прояву сукупності характеристик                                                                                                        | 30                                               | 30                             |
| Фактичний ступінь прояву характеристики, %                                                                                                                         | 57,50                                            | 47,92                          |
| <b>3. Соціальна область близькості</b>                                                                                                                             |                                                  |                                |
| Середній бал оцінки сукупності характеристик за відповідями респондентів                                                                                           | 5,88                                             | 6,00                           |
| Максимально можливий рівень прояву сукупності характеристик                                                                                                        | 15                                               | 15                             |
| Фактичний ступінь прояву характеристики, %                                                                                                                         | 39,17                                            | 40,00                          |
| <b>Блок 4. Пізнавальна (технологічна) область близькості</b>                                                                                                       |                                                  |                                |
| Середній бал оцінки сукупності характеристик за відповідями респондентів                                                                                           | 5,38                                             | 3,38                           |
| Максимально можливий рівень прояву сукупності характеристик                                                                                                        | 30                                               | 30                             |
| Фактичний ступінь прояву характеристики, %                                                                                                                         | 39,17                                            | 40,00                          |
| <b>5. Інституційна (технологічна) область близькості</b>                                                                                                           |                                                  |                                |
| Середній бал оцінки сукупності характеристик за відповідями респондентів                                                                                           | 15,00                                            | 10,75                          |
| Максимально можливий рівень прояву сукупності характеристик                                                                                                        | 20                                               | 20                             |
| Фактичний ступінь прояву характеристики, %                                                                                                                         | 17,92                                            | 11,25                          |
| Загальний рівень відповідності факторів областей міжорганізаційної близькості бізнес-мережі очікуванню підприємств-учасників, %                                    | 52,25                                            | 43,0                           |
| Загальний рівень відповідності факторів областей міжорганізаційної близькості бізнес-мережі очікуванню підприємств-учасників з врахуванням вагових коефіцієнтів, % | 48,95                                            | 45,63                          |

Джерело: розрахунки автора

Розрахунки показують, що підсумковий результат задоволеності областей міжорганізаційної взаємодії в групі підприємств-акторів складає 48,95% (<50%), а в групі підприємств-інтеграторів – 45,63% (<50%). Таким чином, агропромислова бізнес-мережа, створена за ініціативи ПрАТ «Деражнянське ХПП» та ТОВ «Деражня млин» не підтверджується очікуваннями учасників, а отже не може існувати без зміни існуючого формату. В даному випадку в інтеграторів мережі є два сценарії розвитку подій:

- на основі даного анкетування виявити невдоволених підприємств-акторів (рівень задоволеності (<50%)) та завершити з ними співпрацю в даному форматі, на заміну їм підшукати інші підприємства. Характер мережі в даному випадку – динамічний;

- на основі даного анкетування виявити фактори невдоволеності підприємств-акторів (рівень задоволеності (<50%)) та на основі переговорів змінити деякі правила та впровадити інновації в діяльність мережі, змінити власне бачення та роль інших учасників. Характер мережі в такому випадку залишиться статичним (збереження складу всіх учасників).

Отже, згадана модель на основі ключових областей близькості має практичне значення та може використовуватися для оцінки ефективності взаємодії підприємств в агропромислових бізнес-мережах.

Матеріали таблиці 4.5 вказують на зниження ризиків та залежність ефективності мережевої взаємодії підприємств від областей близькості з окресленими факторами впливу. Організаційна близькість позитивно впливає на створення мережевого простору завдяки поліпшенню двосторонніх та багатосторонніх комунікаційних процесів між інтеграторами та акторами бізнес-мережі.

В першу чергу, роль близькості у будь-якій міжорганізаційній взаємодії полягає в її використанні у вигляді багатоканального інструменту зв'язку між партнерами [376].

Визначення рівня близькості за кожною виділеною областю взаємодії полегшує співпрацю між учасниками в бізнес-мережі. Для прикладу, організаційна близькість забезпечує однаковий підхід підприємств-акторів до напрямків розвитку траєкторії мережі в плані вертикальної та горизонтальної інтеграції. В свою чергу, пізнавальна близькість дає учасникам мережевої взаємодії перспективу розвитку на основі взаємної зацікавленості в ресурсах та технологічних можливостях своїх партнерів. Соціальна близькість, завдяки використанню фактора довіри, сприяє швидкому налагодженню ділових зв'язків та впровадженню спільних для учасників мережі проектів, обміну цінними ресурсами тощо.

Досягнення бажаного рівня близькості в мережевій взаємодії підприємств не полягає лише в забезпеченні її зростання. В літературі [251] доведено, що високий рівень близькості не тільки забезпечує ефективну міжорганізаційну взаємодію між підприємствами, але й може призвести до зворотних процесів, а саме погіршення становища учасників бізнес-мережі, викликаного «парадоксом близькості».

Парадокс близькості в мережевій взаємодії підприємств полягає в пошуку золотієї середини в залежності між перевагами близькості та способами її збереження, графічне відображення якої набуває вигляду перевернутого символу «U» [281, с. 16-18]. Таким чином, інтегратор та актори бізнес-мережі зобов'язані постійно аналізувати області близькості між собою для підтримання такого їх рівня, який би робив комфортно і взаємовигідною мережеву співпрацю даного складу учасників. Прояв парадоксу близькості відображено в табл. 4.8.

Таблиця 4.8

**Парадокс близькості підприємств за областями прояву**

| Область близькості   | Наслідки                                                                                                                                                                        |                                                                                                                            |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | Низький рівень                                                                                                                                                                  | Перевищення рівня                                                                                                          |
| Географічна          | Відсутність переваг від географічної концентрації                                                                                                                               | Спротив взаємодії, обмеження партнерських відносин за межами регіону                                                       |
| Організаційна        | Конфлікти інтересів мережевої взаємодії, проблеми координації в бізнес-мережі, прояви опортунізму                                                                               | Нівелювання організаційних меж підприємств-учасників, неконтрольоване використання знань та інформаційного простору мережі |
| Пізнавальна          | Відсутність підстав та потенційних областей для забезпечення мережевої взаємодії підприємств, недостатні комунікаційні можливості                                               | Внутрішньомережеві перепони для інноваційного розвитку та створення ефективного мережевого ресурсу                         |
| Інституціональна     | Перепони юридичного характеру в процесі налагодження мережевої взаємодії підприємств, конфлікти на основі відмінностей організаційних культур та відсутності спільних цінностей | Обмеження мережевої взаємодії підприємств територіально або рамками однієї або декількох галузей економіки                 |
| Соціальна (сполучна) | Супротив мережевій взаємодії й трансферу внутрішніх унікальних ресурсів та знань, прояви опортуністичної поведінки                                                              | «Кумівство», зайвий протекціонізм, неекономічні методи регулювання відносин в мережі та створення на цій основі конфліктів |

Джерело : сформовано автором за [251]

Занадто високий рівень близькості між учасниками призведе до втрати гнучкості, відсутності економічного розвитку, та, як наслідок, неефективної мережевої співпраці або до відмови участі в ній. До таких наслідків також призводить заниження рівня близькості через відсутність створення ефективного мережевого ресурсу, спільних точок взаємодії, низьких комунікаційних можливостей та відсутність спільних цілей в бізнес-мережі. Мультиваріантність мережевої взаємодії підприємств АПК дає змогу будувати

такі варіанти міжорганізаційної співпраці, які створюють максимум вигод для учасників з мінімізацією ризиків в таких процесах.

Використання гіпотези близькості, на основі виокремлення областей ідентичності та сумісності, дає можливість агрегаторам та підприємствам-учасникам підвищити ефективність взаємодії та налагодити тісні, довірчі й довготривалі відносини в спільному мережевому економічному просторі на основі максимально сприятливого для усіх учасників узгодження їх інтересів, формування та досягнення спільних цілей.

#### **4.4. Формування мережевого капіталу на основі моделей управління відносинами із зацікавленими сторонами**

В плані мережевої взаємодії підприємств дослідження відносини між підприємствами, які працюють в єдиному економічному просторі, важливі для їх функціонування та розвитку. Ставка на внутрішні ресурси підприємства не працює в сучасних економічних реаліях, а моделювання відносин з широким колом зацікавлених сторін постає важливим елементом ведення бізнесу. Орієнтовані на розвиток підприємства приділяють значну увагу управлінню відносинами із зацікавленими сторонами, основними проблемами ефективності якого постають їх формування, збереження та розвиток. Вирішення перерахованих проблем має зайняти належне місце в процесі розробки бізнес-моделей мережевої взаємодії в функціонуванні сучасних інтегрованих бізнес-систем та забезпеченні ефективності виконання бізнес-процесів.

В економічній науці термін «відносини» в контексті дослідження сутності взаємовідносин між організаціями вперше застосований Б. Джексоном [328, с.125]. Сьогодні налагодження взаємовигідних відносин між окремими підприємствами слугують базисом для їх функціонування та розвитку.

Як зазначає В. Данаак [286, с. 54], співпраця між економічними суб'єктами породжує різні види відносин, серед яких найбільш поширені відносини між:

- підприємством і клієнтом;
- підприємством з іншим підприємством;
- підприємством з іншими державними та недержавними інститутами (банками, фондами, страховими компаніями, державними установами).

Серед них найбільш цікавими для дослідження мережевої взаємодії будуть міжорганізаційні відносини між підприємствами. На думку А. Верра, Дж. Блумберга та Дж. Лювштедт [420] їх можна об'єднати в такі групи:

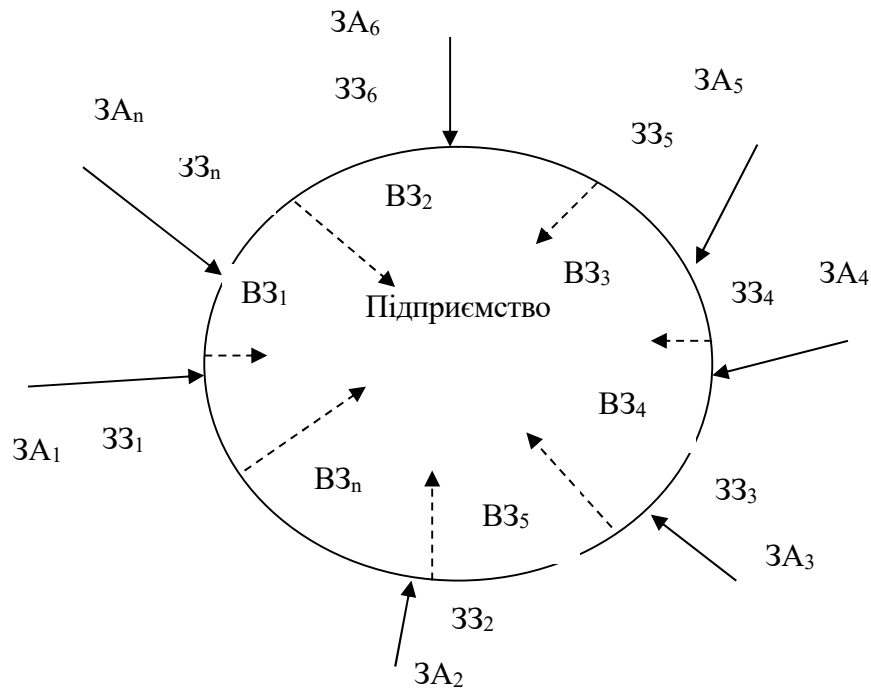
- вертикальні відносини, що включають постачальників, посередників та клієнтів;
- горизонтальні відносини, сформовані на основі конкурентів, кооператорів та різного роду асоціаціях та підприємницьких мережах;
- відносини в жорстких інтеграційних структурах, засновані на ієрархії між материнською компанією та її дочірніми підприємствами;
- особисті відносини, що залишаються поза економічними інтересами, між власниками або керівниками підприємств;
- відносини з експертами та бізнес-консультантами.

Формування міжорганізаційних відносин за дослідженнями Т. Паверса та В. Рейгана [382] проходять такі етапи – відбір партнерів, визначення цілей та обмежень, створення цінності та підтримка співпраці на належному рівні. Зовсім інша позиція в М. Софнея та Дж. Забіна [397], які розглядають формування таких відносин з точки зору менеджменту підприємств, спрямованого на ефективність та розвиток бізнесу. Тут відносини розглядаються в ролі активів, які за належного управління можна використати для досягнення ефективних результатів діяльності підприємства за умови дотримання принципів системності, чіткого визначення власних цілей та стратегій в управлінні відносинами.

Середовище підприємства можна визначити як сукупність об'єктів, які чинять прямий або опосередкований вплив на нього, проте не належать до його структури. В сучасних умовах, успішність функціонування підприємств залежать від зовнішнього середовища, що накладає відбиток на пошук нових моделей управління відносинами підприємства. В теорії управління відомі два підходи для побудови відносин між підприємством та його середовищем – традиційний та динамічний [307, с. 25].

Традиційний підхід формує просту модель відносин, що ототожнює підприємство з його власниками які, відповідно, чинять на його діяльність домінуючий вплив. З такої позиції, інтереси власників полягають в максимізації прибутку підприємства. Решта відносин підприємства (з іншими суб'єктами) переважно віддається на відкуп ринковим транзакціям на договірних засадах. Таку модель монолітної структури організації формують вище згадані типи відносин, а саме підприємство безпосередньо має чітко окреслені межі та виступає джерелом доходу за рахунок ефективного відбору та розподілу ресурсів (рис. 4.3).

Відображені на рисунку відносини підприємства обмежені двоспрямованістю. В умовах, коли внутрішнє та зовнішнє середовище організації вирізняються низькою динамічністю, формується тимчасова статична система внутрішніх та міжорганізаційних зв'язків (із включенням постачальників та клієнтів), які на короткотривалий період забезпечують безперервність і узгодженість бізнес-процесів підприємства. З іншого боку, основний зміст таких відносин полягає в односторонньому використанні зовнішніх зацікавлених сторін в плані постачання матеріальних, фінансових, та людських ресурсів з метою узгодженості внутрішньої стратегії підприємства. Тобто, такі відносини відображають центричний характер, де в центрі стоїть монолітна підприємницька організаційна структура, що чітко відокремлена від зацікавлених сторін із свого зовнішнього середовища.



Де:  $B3_1, B3_2, \dots B3_n$  – внутрішні центроорієнтовані зв'язки підприємства;  
 $3A_1, 3A_2, \dots 3A_n$  – залучені зацікавлені зовнішні сторони (актори);  
 $33_1, 33_2, \dots 33_n$  – зв'язки залучених сторін (акторів) з підприємством, як центром

Рис.4.3. Модель відносин підприємства за інтересами згідно

«традиційного» підходу

Джерело: побудовано автором

Інший підхід, що формує сучасну модель «зацікавлених сторін», базується на розширенні впливу середовища на цілі та економічну діяльність підприємства. Суть такої моделі реалізується у подвійній відповідальності – перед власниками та іншими суб'єктами середовища функціонування підприємства. Згідно такого динамічного підходу модель організації відносин за інтересами суттєво відрізняється від попередньої (рис. 4.4)

Необхідно звернути увагу, що цілі інших суб'єктів не завжди співпадатимуть із цілями самого підприємства, а подекуди будуть протилежними. Незважаючи на це, інші суб'єкти чинитимуть суттєвий вплив на функціонування підприємства, а тому побудова відносин з ними виключно



на фінансових засадах не завжди приведе до успішної діяльності (а в окремих випадках призведе до негативних наслідків).

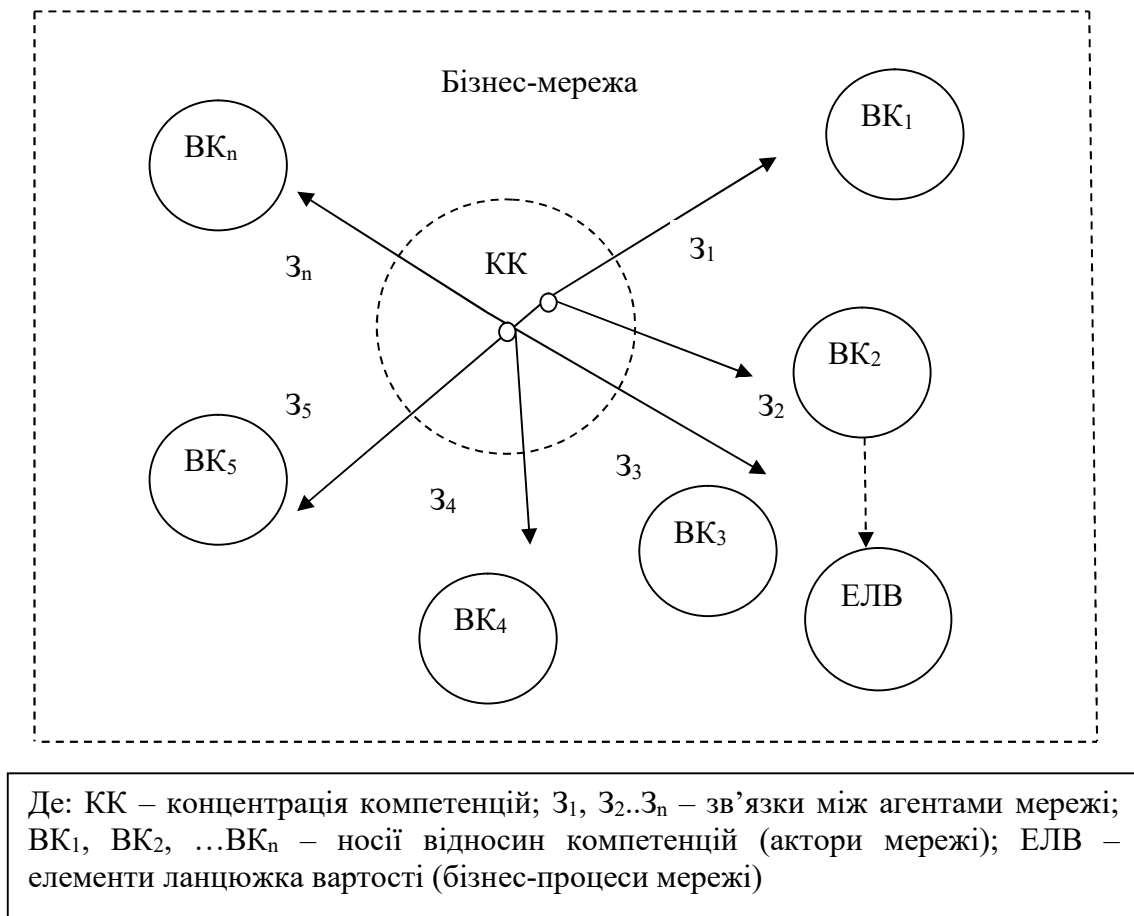


Рис. 4.4. Модель відносин підприємства за інтересами згідно динамічного підходу

Джерело: побудовано автором

Така теза підкріплюється позицією В. Довнара [295, с. 162] про те, що відносини між підприємством та його зовнішнім середовищем мають будуватися на засадах збалансованості, рівності, взаємності та партнерства. Виходячи з цього, можна розглядати зовнішнє середовище підприємства як сукупність суб'єктів, які в залежності від структури відносин, позитивно або негативно впливають на його діяльність.

В динамічній моделі відбувається переорієнтація відносин від центричних (спрямованих в середину підприємства) до відносин, орієнтованих

на зовнішнє середовище. Зміна вектору відносин сприяє переорієнтації в обміні від матеріальних до нематеріальних активів, а також зміні класичних ієрархічних організаційних структур (за рахунок часткової заміни вертикальних зв'язків на горизонтальні) на більш гнучкі та динамічні бізнес-мережі. Динамічна модель відносин підприємства за інтересами, орієнтована на мережу, передбачає постійну можливість розширення структури. Проте, в такій моделі (для убезпечення від процесів дезінтеграції та підвищення зацікавленості сторін) постійно потрібно сприяти динамічному нарощенню ключових компетенцій за рахунок існуючих та нових учасників.

Вперше дефініція «зацікавлені сторони» була запропонована в стінах Стенфордського університету ще в 60-х роках минулого століття з метою виокремлення груп осіб без яких неможливе функціонування підприємства та перед якими несуть відповідальність його власники. В подальшому концепція зацікавлених сторін використовувалася в системному плануванні І. Ансоффа [6, с.107-111], системній теорії Расела Л. Акоффа [2, с.46], корпоративної та соціальної відповідальності С. Сеті, Л. Престона та Дж. Поста [398; 383].

Проте, на думку Р.Фрімана концепція зацікавлених осіб не сформувала чіткого терміну, що визначає зацікавлені сторони співпраці з підприємством. Так, їх ототожнюють із – «зацікавленими групами», «акторами», «партнерами» тощо [307, с.25-31]. Він ідентифікує зацікавлені сторони з суб'єктом або групою суб'єктів, які можуть взаємодіяти або впливати на підприємство досягаючи своїх цілей. Таким чином, наголошується на двосторонньому зворотному зв'язку між зацікавленими в співпраці сторонами.

Його розуміння цієї дефініції доповнюють твердження Т. Дональдсона та Л. Престона [294], що під зацікавленими сторонами слід розуміти суб'єктів або групи суб'єктів, які реалізують прямі або суміжні контракти з підприємством. Фактично, використовуючи контракт, як сполучну ланку між двома або багатьма зацікавленими сторонами в бізнесі, на основі офіційних або неформальних угод, можна стверджувати, що зацікавлений суб'єкт в

майбутньому може стати одним із елементів спільної бізнес-системи, яка охоплюватиме більшу кількість учасників.

Оцінка впливу зацікавленої сторони на підприємство залежить від ситуації. Вважається, що тільки власники та інвестори мають особливу зацікавленість в функціонуванні підприємства. Проте існують й інші групи зацікавлених осіб, які також можуть мати та в яких ще відсутні спільні інтереси з підприємством. Узагальнюючи існуючі наукові погляди на склад зацікавлених груп [422; 390] запропоновано розподілити їх можливу сукупність на основні та вторинні (рис. 4.5).



Рис. 4.5. Диференціація зацікавленості сторін в роботі підприємства

Джерело: побудовано автором

Слід зазначити, що не всі зацікавлені сторони, що приймають участь в співпраці з підприємством, можуть перейти в розряд партнерів у мережевій взаємодії. Для цього потрібно, щоб вектори їх інтересів збігалися та оцінювалися партнерами як суттєві для їх функціонування та розвитку.

Управління бізнесом з позиції підприємства, яке задіяне в мережевій взаємодії, має базуватися на формуванні та управлінні відносинами, заснованими на відповідних інтересах партнерів по мережі (зацікавленими сторонами). Управління мережевими відносинами з іншими мережевими акторами виступає частиною довгострокової стратегії підприємства, яка передбачає серед інших завдань – зростання доданої вартості для зацікавлених сторін в умовах участі в спільному економічному просторі, підвищенні власної конкурентоспроможності та виживанні на ринку [429].

Згідно досліджень, проведених В. Довнаром та П. Недзельським [295, с. 164.], управління відносинами зацікавлених сторін (в нашому випадку учасників бізнес-мережі АПК) – це процес, який забезпечується чотирма основними етапами в такій послідовності:

- ідентифікація сторін, що зацікавлені в співпраці, з поділом на групи по відношенню до середовища організації – зовнішні та внутрішні;
- аналіз та діагностика підприємств, які виявили зацікавленість в співпраці;
- розробка стратегій підприємства для взаємодії із зацікавленими сторонами, враховуючи двосторонні або багатосторонні інтереси потреби та можливості, згідно даних з проведених аналізу та діагностики;
- реалізація попередньо розроблених стратегій.

На етапі ідентифікації зацікавлених в мережевій взаємодії підприємств АПК важливо згрупувати їх за напрямками інтересів.

На етапі аналізу та діагностики необхідно проранжувати зацікавлені сторони за критеріями їх важливості для мережі та можливостями впливати на діяльність підприємства. Особа або група уповноважених осіб, які уповноважені підприємством на встановлення міжорганізаційних відносин із зацікавленими сторонами, за допомогою спеціального інструментарію має окреслити інтереси груп, визначених на попередньому етапі. Зокрема, для цієї

мети, найбільшою мірою підійде використання аналітичної матриці, що обов'язково має включати до свого складу:

- повну назву та організаційну форму господарювання зацікавленого у співпраці підприємства;
- основна мета, завдання та очікування зацікавленої сторони у мережевій взаємодії;
- вигоди, які принесе співпраця із зацікавленим підприємством;
- можливі загрози та збитки від співпраці з конкретним підприємством, оцінка витрат співпраці, прогнозований дохід або прибуток від співпраці.

На основі проведеного аналізу потенційно зацікавлених у мережевій взаємодії підприємств вони оцінюються за двома критеріями – наявністю потенціалу співпраці та створенням загроз мережі у разі входження до неї. Розподіл, попередньо проаналізованих за вище зазначеними параметрами зацікавлених в мережевій взаємодії підприємств, можна здійснити за класифікацією запропонованою Дж. Бовдічем та А. Буоно [250, с.256]. В результаті отримаємо наступні групи зацікавлених у взаємодії підприємств (табл. 4.9)

*Таблиця 4.9*

**Розподіл зацікавлених в мережевій взаємодії підприємств за потенціалом співпраці та створенням загроз**

| Назва групи               | Потенціал співпраці/<br>Можливість загроз | Стратегія підприємства<br>для взаємодії з групою |
|---------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Маргінали                 | Низький/низька                            | Стратегія моніторингу                            |
| Протилежності             | Низький/висока                            | Стратегія захисту                                |
| Група обмеженої підтримки | Високий/висока                            | Стратегія співпраці                              |
| Прибічники                | Високий/низька                            | Стратегія взаємодії                              |

Джерело: сформовано автором за [250, с. 256]

Отже, визначивши до якої групи належить зацікавлене в мережевій взаємодії підприємство та враховуючи потенціал та ймовірність загроз від співпраці з ним, можна обрати стратегію та визначити напрями подальшої

співпраці з конкретним потенційним учасником. Найбільш доцільно обирати стратегію «взаємодії» з підприємствами, які потрапили до групи «прибічники», оскільки вони одночасно володіють високим потенціалом та низькою здатністю до загроз спільної діяльності в такому форматі.

Проте, для підприємства-ініціатора, яке обирає партнерів для мережевої співпраці, важливо більш детально проаналізувати кожну зацікавлену групу підприємств за такими характеристиками, як:

- економічна потуга в співпраці зацікавленого підприємства (можливість впливу на інші зацікавлені підприємства, монополістичне становище на ринку, вплив на постачання ресурсів, доступ до технологій та знань);
- можливість передбачити поведінку в процесах співпраці;
- сила зацікавленості в діяльності визначеного підприємства-партнера.

Вплив згаданих характеристик на оцінку потенційних партнерів з врахуванням критеріїв економічної потуги, передбачливості поведінки та зацікавленості, за аналогією проведення аналізу груп інтересів в банку [351, с. 51] згруповано в табл. 4.10.

*Таблиця 4.10*

**Оцінка потенційності співпраці з можливими партнерами з врахуванням критеріїв економічної потуги, передбачливості поведінки та зацікавленості**

| Економічна потуга зацікавлених сторін | Передбачуваність поведінки | Зацікавленість | Висновки про потенційного партнера                         |
|---------------------------------------|----------------------------|----------------|------------------------------------------------------------|
| Невисока                              | Низька                     | Низька         | Непередбачуваний, але контрольований, мінімальна співпраця |
| Невисока                              | Висока                     | Висока         | Передбачливий та зацікавлений, співпраця                   |
| Висока                                | Низька                     | Низька         | Спроможний на ситуаційну співпрацю                         |
| Висока                                | Висока                     | Висока         | Ідеальний партнер для взаємодії                            |

Сформовано автором за [351, с. 51]

За результатами аналізу та моніторингу потенційних партнерів підприємство здатне проранжувати їх за важливістю та потенціалом до мережевої взаємодії, а також сформувати можливі інструменти управлінського впливу до кожного підприємства в разі співпраці. При цьому, на ефективність управління відносинами в мережевій взаємодії підприємства суттєвий позитивний вплив здійснює постійне забезпечення між організаційного зв'язку. В загальному, від якості проведення етапу аналізу та діагностики потенційних підприємств-партнерів залежить успіх вирішення конфліктів у створеній бізнес-мережі, тобто заздалегідь прораховуються варіанти дій підприємств у випадку виникнення проблемних ситуацій та форс-мажорних обставин.

Управління відносинами підприємства в процесах мережевої взаємодії багатогранний та складний процес, який має відбуватися за класичною схемою реалізації функцій – планування, організації, мотивації та контролю (табл. 4.11).

Забезпечення функцій управління (планування, організації, мотивації та контролю) вимагає виконання комплексу взаємопов'язаних дій на етапах підготовки та реалізації, проте потреба одночасного їх застосування створює перепони щодо управління ними. Цінність таких відносин полягає в забезпеченні за рахунок них доданої вартості, яка задовольняє зацікавлені сторони такої співпраці.

Зрозуміло, що в залежності від ролі та зацікавленості підприємств-партнерів, показники та загальні критерії оцінки відносин співпраці будуть різними. Зокрема, за твердженням М. Теодора [412] до оцінок міжорганізаційної співпраці можна віднести цілий спектр показників, від зростання доходності власних акцій, рейтингів до частки на ринку тощо.

В такому разі відносини між підприємствами в мережі необхідно розглядати як результат «складних процесів», в якому конфліктуючі цілі окремих підприємств-акторів впливають на формування й підтримання рівноваги в межах договірних відносин.

Таблиця 4.11

**Функціональне наповнення управління відносинами підприємства в  
процесах мережевої взаємодії**

| Назва функції | Підготовчий етап, зміст етапу                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Етап реалізації, зміст етапу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Планування    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– визначення необхідності в мережевій взаємодії або підборі партнерів;</li> <li>– аналіз можливостей та компетенцій підприємства;</li> <li>– спроможність підприємства адаптуватися до партнерів та їх вимог</li> </ul>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– заходи орієнтовані на внутрішнє та міжорганізаційне середовище підприємств-партнерів;</li> <li>– виявлення джерел та встановлення умов мережевої взаємодії;</li> <li>– оцінка етапу.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                          |
| Організація   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– вибір підприємств-партнерів та форм співпраці з ними;</li> <li>– налагодження співпраці;</li> <li>– розробка та впровадження інформаційного забезпечення співпраці;</li> <li>– прийняття рішень</li> </ul>                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– координація структур, бізнес-процесів та стратегій учасників;</li> <li>– поєднання діяльності учасників;</li> <li>– оцінка етапу.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Мотивація     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– формування структури та параметрів системи мотивації сторін;</li> <li>– визначення індивідуальних мотивів учасників</li> </ul>                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– обмін інформацією, знаннями та досвідом;</li> <li>– запровадження системи стимулів дотримання норм та системи цінностей у взаємодії;</li> <li>– оцінка етапу</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Контроль      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– очікування відповідності підприємств взятим ролям у бізнес-мережі;</li> <li>– аналіз показників взаємодії підприємств;</li> <li>– моніторинг на дотримання параметрів в процесах мережевої взаємодії підприємств;</li> <li>– сценарії взаємодії підприємств-партнерів</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– оцінка відповідності підприємств взятим ролям у бізнес-мережі;</li> <li>– аналіз відхилень підприємств від очікуваних параметрів та показників мережевої взаємодії;</li> <li>– удосконалення процесів мережевої взаємодії підприємств на основі відхилень та узагальнення аналізу наявних та потенційних учасників критеріям відповідності бізнес-мережі та узгодженні їх інтересів;</li> <li>– оцінка етапу.</li> </ul> |

Джерело: сформовано автором за [286, с. 99]



Договірні відносини між акторами в мережі можуть бути офіційними або одночасно офіційними та неофіційними (неформальними) – якщо розглядати бізнес-мережу підприємств АПК як зв'язок формальних та неформальних контрактів. Таким чином, свою участь в мережі підприємство має розглядати як доступ до сукупності компонентів, які легко доступні та задовольняють його цілі завдяки унікальній комбінації учасників та вимірюватиметься цінністю в порівнянні з сумою вкладів учасників. Отже, для оцінювання ефективності участі в бізнес-мережі необхідно проаналізувати індикатори, що відображають не тільки вигоду для підприємства, а й здатність партнерів підтримувати коаліцію зацікавлених сторін.

Для оцінювання відносин в мережевій взаємодії підприємств необхідно розглянути можливість створення в процесі їх співпраці мережевого капіталу. Його роль важко переоцінити в процесі створення, функціонування та переформатування бізнес-мереж. Проте, аналізуючи сучасну економічну літературу важко віднайти однозначне трактування та зміст дефініції «мережевий капітал» (табл. 4.12). При цьому можна чітко бачити, що науковці виділяють внутрішній та зовнішній мережевий капітал підприємства. Суть мережевого капіталу ідентифікуються від контексту та глибини його дослідження, від вбудованого знання до якості взаємовідносин підприємства з партнерами.

Безумовно, важко не погодитися з такими характеристиками мережевого капіталу, закладеного в його дефініціях, проте для пояснення та оцінки мережевої взаємодії підприємств вони не достатні. На основі вище вказаного та з метою можливості використання оцінки мережевого капіталу в якості показника оцінки доцільності мережевої взаємодії підприємств, сформуємо власне бачення його суті.

Вважаємо, що мережевий капітал необхідно розглядати у вузькому та широкому розумінні. Так, у вузькому розумінні *мережевий капітал* підприємства – це набір відносин із зацікавленими у співпраці підприємствами, сформованих на договірних та інституціональних засадах.

Таблиця 4.12

**Трактування дефініції «мережевий капітал»**

| Автор (и), рік                                                        | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                       | Спрямованість мережевого капіталу |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| К. Перехуда,<br>І. Хомяк-Орса<br>(1985)<br>[373]                      | Сукупність інтелектуальної власності організації, процесів, методів, процедур реалізації що використовуються в її діяльності (тобто мережеві ресурси створені власниками та іншими зацікавленими особами та використані для створення елементів внутрішньої структури та довіри) | Внутрішня                         |
| Дж. Вільк<br>(2013)<br>[426]                                          | Структура обслуговування ефективних відносин із зовнішнім середовищем в стратегічних напрямках діяльності (пошук клієнтів, структур із реалізації, НДКР та дослідних проектів, бренд і репутацію, стратегічне партнерство)                                                       | Зовнішня                          |
| Р. Капело,<br>А. Фаджіяні<br>(2005)<br>[259]                          | Сукупність всіх ринкових відносин у формі влади та співпраці, які сформовані між підприємствами та між людьми на основі приналежності та високорозвиненої й тісної співпраці за рахунок близькості людей та інститутів                                                           | Зовнішня                          |
| Е. Уоллес<br>(2006)<br>[418]                                          | Цінність, створена людьми за рахунок частини найбільш важливих відносин в їх ділових зв'язках                                                                                                                                                                                    | —                                 |
| Г. Михальчук<br>(2009)<br>[357]                                       | Нематеріальні ресурси підприємства, створені за рахунок взаємодії з клієнтами, постачальниками, конкурентами та партнерами                                                                                                                                                       | —                                 |
| Дж. Роос,<br>Г. Роос,<br>Н.Драконетті,<br>Л. Едвінсон<br>(1997) [392] | Знання, отримані в процесі відносин із зовнішніми об'єктами (клієнтами, постачальниками) та учасниками бізнес-мережі                                                                                                                                                             | —                                 |
| Р. Камані<br>(2009)<br>[255]                                          | Набір двосторонніх та багатосторонніх відносин з партнерами внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства на ринку, що супроводжуються атмосферою співпраці й довіри та сформованими міжорганізаційною культурою, спільними моделями поведінки та цінностей                | —                                 |

Джерело: складено автором

В широкому розумінні, мережевий капітал підприємства необхідно розуміти як сукупність матеріальних та нематеріальних вигід, визначених в якісних та кількісних показниках, отриманих із бізнес-мережі за рахунок взаємодії з іншими підприємствами.

Беззаперечна важливість оцінки мережевого капіталу підприємства межує із проблемами його визначення та оцінки, як для самого підприємства, так і для зацікавлених в мережевій взаємодії партнерів. Нематеріальний характер його прояву вимагає спеціально розроблених інструментів кількісного та якісного оцінювання. Мережевий капітал підприємства є частиною його загальної вартості та суттєво впливає на різницю між його ринковою та балансовою вартістю. На практиці, особливо важко виміряти якісну сторону мережевого капіталу підприємства (обумовлено багатостороннім характером та складністю зв'язків між підприємствами-партнерами), яка суттєво впливає на оцінку зростання його вартості в майбутньому. Розбіжності в оцінці якості мережевого капіталу пояснюються специфікою галузі функціонування або організаційно-правовою формою реєстрації підприємства, що впливає на некоректність кількісної оцінки або вимагає нетипових стандартів оцінки.

Зустрічається, що за основу методів оцінки мережевого капіталу використовують методи оцінювання нематеріальних активів, наприклад інтелектуального капіталу. Така практика породжує проблему його суттєвого завищення, наприклад, з метою маркетингової діяльності підприємства. Необхідно пам'ятати, що на ефективність застосування згаданих методів впливає і суб'єктивність оцінки.

Управління мережевим капіталом підприємства базується на його кількісній оцінці. Для цього в теорії та практиці мережевої взаємодії підприємств необхідно віднайти ефективні методи та інструменти, які в комплексі одночасно дозволяють проводити оцінку та кількісне вимірювання мережевого капіталу підприємства, оцінювати його вплив на загальні показники ефективності.

Оцінка та вимірювання мережевого капіталу має охоплювати всі без винятку суттєві відносини в мережевій взаємодії підприємства (постачальниками, клієнтами, конкурентами та іншими суб'єктами). Дослідження практичних аспектів бізнесу дозволило В. Данаак виділити наступні групи показників оцінки [286, с. 47-48]:

- кількісні показники (кількість підприємств, які взаємодіють із конкретним підприємством у мережі; частота здійснення угод);
- якісні показники (ступінь довіри, неформальні контакти);
- вартісні показники, які вирізняються труднощами в обрахуванні рівня витрат та прибутку від відносин мережевої взаємодії підприємства.

На рисунку 4.6 згруповано за структурою мережових відносин підприємства кількісні, якісні й вартісні показники його оцінки та вимірювання, які широко застосовуються в практиці бізнесу.

Зручність таких показників оцінки та вимірювання мережевого капіталу полягає в тому, що вони можуть отримуватися за допомогою стандартних джерел, як наприклад фінансової звітності та внутрішньої документації та інформаційної бази підприємства, а також з нестандартних, наприклад опитування.

Відбір показників оцінювання мережевого капіталу підприємства має бути підібраним відповідно до його індивідуальних особливостей та потреб та залежить від таких факторів як його розмір (велике, середнє, мале, мікро), галузі тощо. Рішення по відборі, використанню параметрів та показників буду здійснюватися особами підприємства, які уповноважені відслідковувати процеси мережевої взаємодії.

Отже, моделювання відносин підприємства із партнерами, зацікавленими в співпраці, слугує базисом створення мережевого капіталу на достатньому рівні для його участі в бізнес-мережі, як способу підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку. Першочергово потрібно підприємства, зацікавлені у відносинах мережевої взаємодії диференціювати за групами, визначити їх роль та вплив на бізнес.



Рис. 4.6. Орієнтовні показники оцінки мережевого капіталу за групами відносин мережевої взаємодії підприємства  
(сформовано автором за [286, с. 47-48])

На вирішальному етапі необхідно виміряти мережевий капітал для обґрунтування висновків про його достатність та побудови стратегії мережевої взаємодії із зацікавленими партнерами в майбутніх періодах співпраці. Таким чином, моделювання розвитку підприємств АПК на основі мережевого підходу передбачає визначення індивідуальної та динамічної бізнес-моделі на основі ланцюжка створення цінності, для чого найбільш придатні такі інструменти як: карта ланцюжка споживчої цінності /доданої вартості, «полотно» бізнес-моделі, прототип циклу (модель технологічного циклу від виробника до покупця), принципи бізнес-моделі. В свою чергу моделі системи управління підприємствами в агропромислових мережах мають формуватися на основі пошуку балансу між інформаційною ентропією та можливостями розвитку за допомогою теорії атракторів.

Для досягнення ефективності міжорганізаційної взаємодії підприємств в існуючих та перспективних мережах АПК моделювання має базуватися на основі гіпотези близькості, що передбачає побудову таких варіантів міжорганізаційної співпраці, які створюють максимум вигод для учасників з мінімізацією ризиків в таких процесах, базуючись на індикаторах ефективності та ролі, що виконує підприємство в бізнес-мережі. При цьому важливо побудувати таку бізнес-модель, яка повністю відповідатиме інтересами всіх учасників бізнес-мережі згідно динамічному підходу, а саме має охоплювати всі без винятку суттєві відносини в мережевій взаємодії.

#### **Висновки до розділу 4**

1. На основі авторського трактування сутності ресурсного потенціалу аргументовано доцільність розглядати потенціал розвитку галузей сільського господарства в розрізі різних категорій господарств та товарних груп. Зазначено, що в інтересах національної економіки агропромисловий сектор має здійснити переорієнтацію з самостійного експортера продукції сільського

господарства на основу технологічних ланцюжків створення цінності для інших галузей, що забезпечуватимуть виробництво продукції з високою часткою переділу. Показана роль організаційного потенціалу у системі управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств АПК.

2. Розроблена концептуальна схема функціонування мережевої взаємодії підприємств АПК на основі ланцюжка створення цінності, на основі чого побудовано бізнес-модель взаємодії підприємств в бізнес-мережі та змодельовано систему управління підприємствами АПК в процесах мережевої взаємодії. В основу моделі покладено термін «ефективна агропромислова мережа». Вона (ефективна мережа) визначає таку взаємодію та кількість учасників, яка обмежується площиною доступних станів мережі (як системи) та водночас забезпечує адитивність для підприємств (як незалежних систем), що її формують. Модель допомагає визначати чинники та умови, за яких реалізовуватимуться сценарії різких неконтрольованих змін бізнес-системи (мережі) – нестійкого розвитку.

3. Для здійснення комплексної аналітичної оцінки ролі підприємства в агропромисловій мережі, а також значущості його внеску в додану вартість, розроблено систему показників на основі «концепції виконаних завдань», з позиції різниці між перевагами такої співпраці та витрат з її обслуговування, обмежень контролю в ланцюжку створення цінності та економічних ризиків участі в мережі (власної, наданої та отриманої корисності. Зазначено, що висновки за результатами розрахунку сукупності показників можуть використовуватися для обґрунтування розподілу прибутків між учасниками, які створені за рахунок функціонування мережі.

4. Узагальнено систему сучасного інструментарію й теорій для використання в моделюванні та оцінюванні ефективності мережевої взаємодії підприємств, на основі чого сформовано індивідуалізовану мультиатрибутну модель оцінки та управління ефективністю використання ресурсів підприємств-

акторів, що дозволяють виділяти ті бізнес-процеси підприємств-акторів або агрегатора мережі, що мають найбільший вплив на її ефективність.

5. Сформовано координаційні механізми бізнес-мереж як бізнес-систем з виділенням ринкової, ієрархічної та соціальної із визначенням реляційних ризиків на основі гіпотези близькості, представленої географічною, організаційною, когнітивною, інституціональною та соціальною областями. Підкреслено, що використання гіпотези близькості, на основі виокремлення областей ідентичності та сумісності, дає можливість агрегаторам та підприємствам-учасникам підвищити ефективність взаємодії та налагодити тісні, довірчі й довготривалі відносини в спільному мережевому економічному просторі на основі максимально сприятливого для усіх учасників узгодження їх інтересів, формування та досягнення спільних цілей.

6. Диференційовано трактування дефініції «мережевий капітал» у вузькому та широкому значенні; у вузькому розумінні її визначено «як набір відносин із зацікавленими у співпраці підприємствами, сформованих на договірних та інституціональних засадах», а в широкому розумінні – «як сукупність матеріальних та нематеріальних вигід, визначених в якісних та кількісних показниках, отриманих із бізнес-мережі за рахунок взаємодії з іншими підприємствами».

Результати досліджень, викладені в даному розділі, опубліковані у роботах [198; 99; 64; 65; 82; 102; 66; 72; 76] за списком використаних джерел.



## РОЗДІЛ 5

### РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ МЕРЕЖЕВОЇ ВЗАЄМОДІЇ

#### 5.1. Розвиток мережевої взаємодії суб'єктів господарювання для формування і зростання цінності мережевого капіталу

Для зменшення трансакційних витрат та отримання конкурентних переваг підприємства інтегруються в тій чи іншій формі з іншими учасниками ринку, змінюючи стратегію внутрішнього (органічного) зростання на стратегію зростання зовнішнього.

Інтеграція в «м'якій» формі ставить найменші фінансові вимоги до партнерів, але значно підвищує ринкову спроможність підприємств. Одним із найпоширеніших способів «м'якої» інтеграції виступають бізнес-мережі, основна мета яких – розподіл ризиків та вигод від взаємодії між учасниками.

В економічній літературі достатньо досліджень, в яких розглядаються різні типи мережевої взаємодії між підприємствами, проте лише незначна увага приділяється підходам до їх вимірювання та оцінювання. В той же час, дослідження динаміки структури відносин підприємств, залучених в інтеграційних процесах, засновується на взаємодії видів діяльності відносно вибору форм співпраці. Вимірювання таких відносин базується на виробничих, ресурсних та інституціональних зв'язках [92].

Мережева взаємодія підприємств АПК представляє собою розширення ланцюжка створення цінності за межі внутрішніх виробничих процесів окремих підприємств, тобто – розвитку й вдосконалення ланцюжків створення цінностей, які виникають на основі каскадного та об'єднаного використання

продукції сільського господарства у переробній промисловості – і це сприяє зростанню обсягу доданої вартості в межах національної економіки. Тим самим бізнес-мережі АПК забезпечують не тільки розвиток аграрного виробництва, а й промисловості та інших видів діяльності, без яких неможливе зростання агропромислового комплексу.

Бізнес-мережа підприємств АПК може бути розглянута як бізнес система на основі взаємодій трьох взаємопов'язаних мереж, які згруповані за типом взаємодії. М. Холмлунд та Я. Тюрнрус довели доцільність розподілу бізнес-мереж на три рівні, які в свою чергу впливають один на одного [322]:

- продуктивний рівень мережі, де розглядається взаємодія фірм-акторів;
- ресурсний рівень мережі, розглядаються ресурсні зв'язки фірм-акторів;
- соціальний рівень мережі, розглядаються зв'язки між людськими ресурсами фірм-акторів.

Такий розподіл дає змогу зрозуміти природу міжфірмової взаємодії підприємств АПК та побудову її ефективного механізму.

Взаємодію рівнів мережі відобразимо схематично на рис. 5.1.

В першу чергу, дослідження зв'язків необхідно розпочати з ресурсної взаємодії партнерів та її кореляції з іншими рівнями зв'язків в бізнес-мережі АПК. Завдяки встановленим у мережі правилам забезпечуються інституціональні можливості такої взаємодії між усіма учасниками. Отже, ресурсні зв'язки та інституціональні можливості втілюються у відповідних структурах діяльності та потоках товарів між підприємствами – учасниками мережевої взаємодії.

Економічне оцінювання мережевих відносин підприємств АПК базується на необхідності здійснення партнерами інвестицій та фінансових коригувань. Проблема полягає в труднощах виявлення, виміру та реалізації вигод та витрат, що пов'язано з їх розтягнутістю в часі. Інвестування окремого підприємства в діяльність, пов'язану з мережевою взаємодією, базується на узгодженні позицій усіх партнерів бізнес-мережі, зокрема, очікуванні прибутку й взаємної вигоди,

та здійснюється в грошовій формі, технологіях та позиціях доступу на ринок – за умови довіри до партнерів та взаємних зобов'язань.

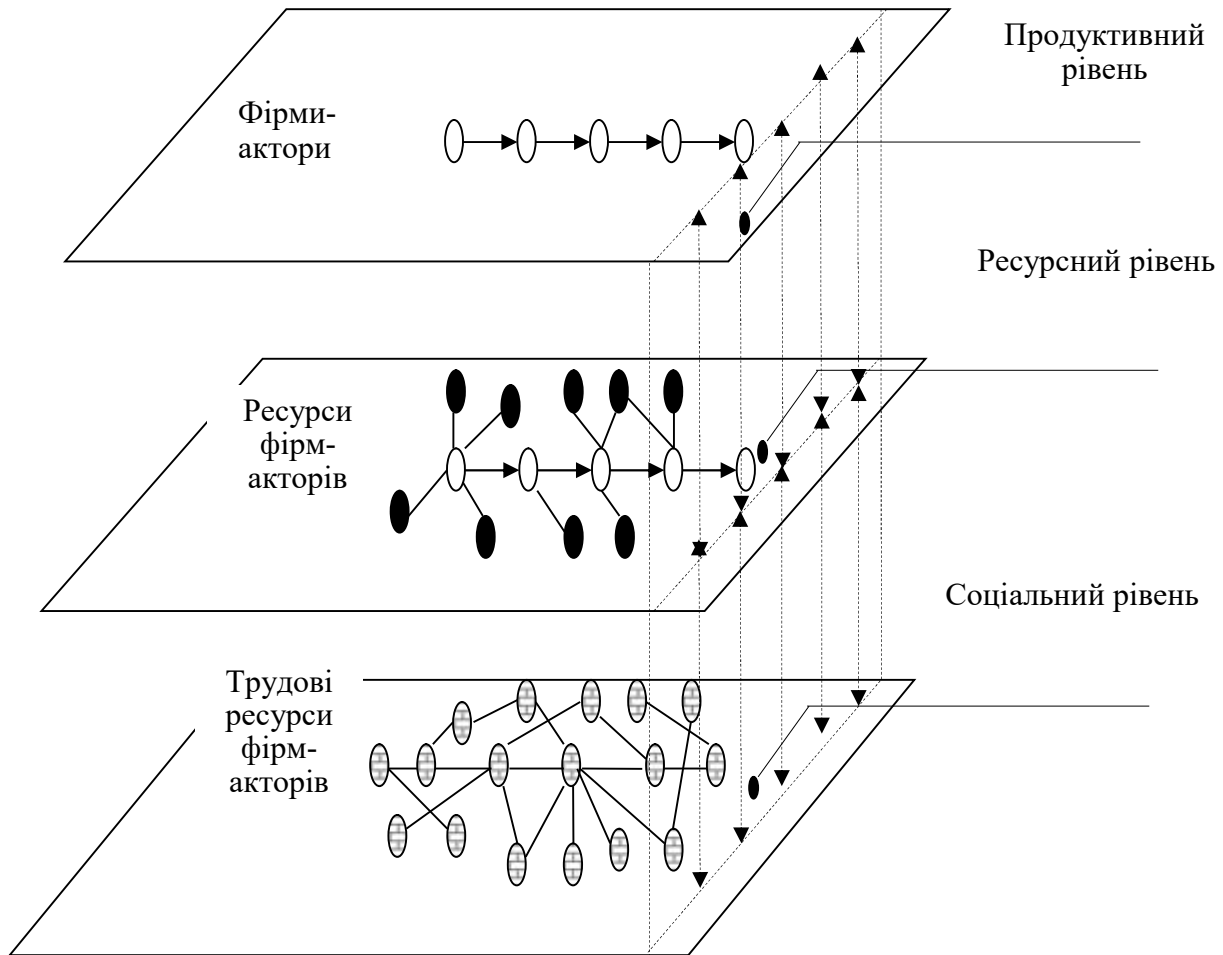


Рис. 5.1. Рівні зв'язків в бізнес-мережі

Джерело: сформовано автором за [2]

Об'єднання підприємств АПК в бізнес-мережі значною мірою пов'язане з соціальними аспектами відносин, які вибудовуються на особистих (горизонтальних, міжфірмових) людських відносинах, рівнем довіри та прихильності до потенційних партнерів.

Зазначимо, що групування вище зазначених площин міжфірмових зв'язків у бізнес мережі АПК ускладнено різницею в підходах щодо їх вимірювання й оцінки. Попри все, згадані рівні зв'язків за допомогою

комунікативних механізмів формують вплив на зміну бізнес-процесів в мережі з плином часу. Єдиною спільною рисою рівнів бізнес-мережі виступають комунікації між суб'єктами, що поєднують рівні в єдине ціле.

Продуктивний рівень формується взаємозв'язаними фірмами – суб'єктами (акторами), об'єднаними спільною метою створення ланцюжка цінності, структура якого залежить від спектру продуктів та послуг, продуктованих бізнес-мережею.

На ресурсному рівні актори надають в користування та доповнюють один одного ексклюзивними ресурсами (виробничими, фінансовими, інформаційними, технологічно-інноваційними тощо). Ресурсний рівень взаємодії за кількістю взаємозв'язків, необхідних для бізнес-процесів, може кількісно переважати продуктивний. Отже, ресурсний рівень складається із більшої кількості зв'язків, які утворюються з взаємозалежностей учасників із використання ресурсів для забезпечення бізнес-процесів, тобто, своїх компетенцій у діяльності мережі.

Третій рівень мережі формується на основі взаємозалежностей трудових ресурсів фірм-акторів та характеризує взаємозв'язки груп осіб. Особи або групи осіб важливі при побудові бізнес-мережі з точки зору носіїв, постачальників та генераторів знань, а також з позиції представників фірм щодо ухвалення рішень.

З позиції структури мереж можна розглядати інші підходи до їх розуміння. Для прикладу, вертикальна інтегрованість актора визначатиме рівень його участі та міцність зв'язків, горизонтальна – вказуватиме на масштаб та характер спрямованості бізнес-процесів (регіональний, національний, міжнародний).

Структурування взаємозв'язків у бізнес-мережі за вказаними рівнями доцільно подати з урахуванням підходів щодо їх вимірювання й оцінки у формі матриці (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

**Матриця зв'язків на рівнях бізнес-мережі**

| Мережевий рівень           | Вимірювання           |                          |                                           |
|----------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------------------------|
|                            | Вимірювання структури | Економічний вимір        | Соціальний вимір                          |
| Продуктивний рівень мережі | Зв'язки, ланки        | Інвестиції, зобов'язання | Зв'язки, зобов'язання                     |
| Ресурсний рівень мережі    | Вузли, зв'язки        | Інвестиції               | Зв'язки, зобов'язання                     |
| Соціальний рівень мережі   | Зв'язки, ланки        | Інвестиції               | Атмосфера співпраці, довіра, зобов'язання |

Джерело: сформовано автором

Матриця відносин, побудована на структуруванні взаємозв'язків трьох рівнів, допоможе емпірично виявляти фактори, які впливають на побудову механізму відносин в бізнес-мережі. Структурування слугує передумовою розуміння природи зв'язків, що виникають для забезпечення бізнес-процесів у мережі. Спроможність забезпечувати виконання бізнес-процесів визначає міру компетенцій кожного актора та мережі загалом.

Матриця надасть можливість виокремлювати й аналізувати особливості відносин між акторами на різних рівнях. Вона виступає прототипом, на основі якого емпіричним шляхом виявляються особливості відносин між учасниками мережі, що дозволяє дослідити взаємозв'язок більшості відносин та сформулювати правила їх ефективності у визначеній мережі (налаштувати мережу).

Таким чином, структурування зв'язків, як основа вимірювання ефективності мережевої взаємодії підприємств АПК, буде сприяти раціональному використанню виробничого потенціалу, зростанню конкурентоздатності та ефективності діяльності фірм-партнерів, а також підвищенню якості системи управління мережею.

Становлення та розвиток мережевої взаємодії підприємств АПК в бізнес-мережі характеризується ознаками постійності та динамічності. При

цьому, будь-яке підприємство із взаємодіючих або зацікавлених у такому процесі сторін прагне отримати максимальні переваги від такої співпраці. Тобто, учасник бізнес-мережі, як зауважує Дж.Циглер, прагне отримати мережеву ренту [276, с. 77].

Для досягнення максимальних позитивних результатів підприємству необхідно одночасно аналізувати подальші перспективи відносин із зовнішнім середовищем поряд з аудитом свого внутрішнього середовища.

Виходячи з аналізу матеріалів, поданих в п. 4.4 та 4.5, становлення та розвиток відносин мережевої взаємодії має здійснюватися на основі його розподілу на етапи, з чітким і детальним розподілом завдань підприємства та методів досягнення очікуваних результатів (рис. 5.2)

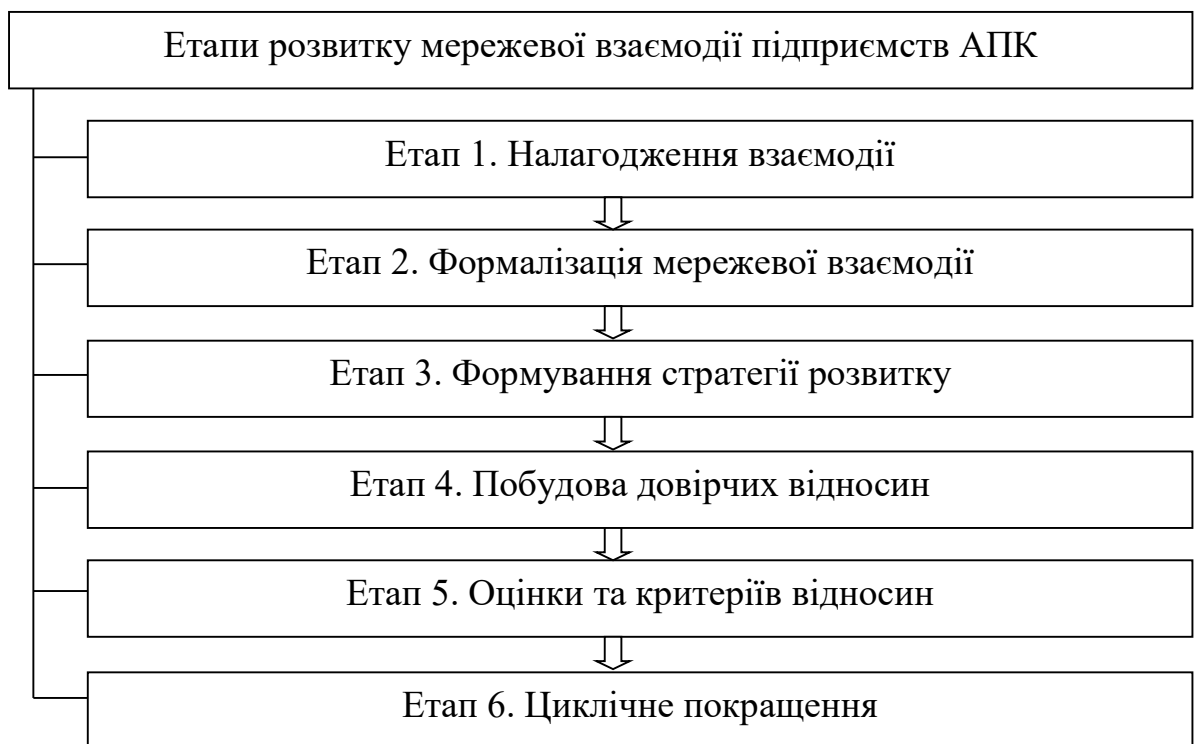


Рис. 5.2. Етапи розвитку мережевої взаємодії підприємства

Джерело: сформовано автором

На етапі налагодження взаємодії в мережі підприємству АПК необхідно проаналізувати варіанти встановлення взаємозв'язків з іншими учасниками на основі їх оцінок з точки зору своєї стратегії та створити групи відповідальних

осіб за забезпечення взаємодії. Для цього слід організувати обговорення та визначення стратегії й тактики управління взаємовідносинами в бізнес-мережі, провести навчальні тренінги із працівниками щодо їх поінформованості та мотивації в умовах мережевої взаємодії.

В подальшому етап формалізації мережевої взаємодії оцінює спроможність та готовність підприємства до реалізації стратегії участі в бізнес-мережі (наявність проблемних місць у внутрішньому середовищі, узгодженість дій, впровадження необхідних системних рішень в плані організації) та формування мережевого капіталу. Дії даного етапу мають підтримуватися усебічним аналізом затверджених стратегій підприємства, моделюванням системних рішень відносно майбутніх ситуацій, анкетуванням працівників.

Безпосередньо на етапі формування стратегії розвитку розглядаються й оцінюються існуючі відносини підприємства, порівнюються з еталонними (бажаними); на основі оцінок та порівнянь плануються зміни щодо формування нових відносин. Реалізація етапу відбувається за допомогою створення карти бізнес-процесів, оцінки задоволеності майбутніми відносинами в мережі між підприємствами на основі анкетування, організації зустрічей та обговорень відносин із зацікавленими в мережевій взаємодії учасниками.

Розбудова довірчих відносин підприємства у мережевій взаємодії з партнерами передбачає ряд практичних завдань:

- розробка стандартів для контактів і координації взаємодії із зацікавленими сторонами;
- визначення цілей мережевої взаємодії;
- доведення до відома працівників розподілу ролей та відповідальності за розвиток мережевого капіталу при взаємодії підприємств;
- виявлення проблемних місць у мережевій взаємодії між підприємствами, протиріч в запроектованих мережевою взаємодією відносинах;
- встановлення правил та порядку доступу до активів для зацікавлених в мережевій взаємодії підприємств.

Ефективними методами на цьому етапі є зустрічі з представниками зацікавлених у взаємодії підприємств, організація майстер-класів та навчань, експериментів, окреслення та обговорення за їх результатами проблемних ситуацій та напрямів виходу з них.

Етап оцінки та критеріїв відносин мережевої взаємодії підприємств АПК передбачає визначення методів й оцінки рівнів задоволеності такими відносинами кожною зацікавленою стороною, окресленням сфер у взаємодії, що підлягають оцінці та перевірці, виявлення недоліків та недоробок і методів їх усунення. Серед методів – аналіз рівня зацікавленості сторін, використання системи внутрішнього обговорення проблем, розробка та застосування форми оцінки відносин партнерів у мережі.

Етап циклічного покращення відносин мережевої взаємодії покликаний уникнути дублювання процедур, виявляти й усувати відмови учасників, покращувати та забезпечувати умови для переходу відносин на постійну основу. Для цього періодично та планово проводять зустрічі та семінари партнерів бізнес-мережі, оцінюючи якість відносин за критеріями, що виставляються кожною із сторін. Успішна реалізація зазначених етапів розвитку мережевої взаємодії підприємства забезпечує формування мережевого капіталу в бізнес-мережі АПК, що показано на рис. 5.3.

Як показано на схемі, формування мережевого капіталу залежить від впливу на нього (прямого, опосередкованого чи незалежного) позиції усіх зацікавлених сторін. Адже взаємодія зацікавлених у входженні в бізнес-мережу потенційних підприємств-учасників (та інших груп зацікавлених сторін, зокрема, органів державного управління) зумовлює виникнення різноспрямованих сил в процесах майбутньої та поточної співпраці. І це визначає якість відносин в бізнес-мережі. Тому вихідні позиції зацікавлених сторін підлягають взаємоузгодженню і коригуванню.



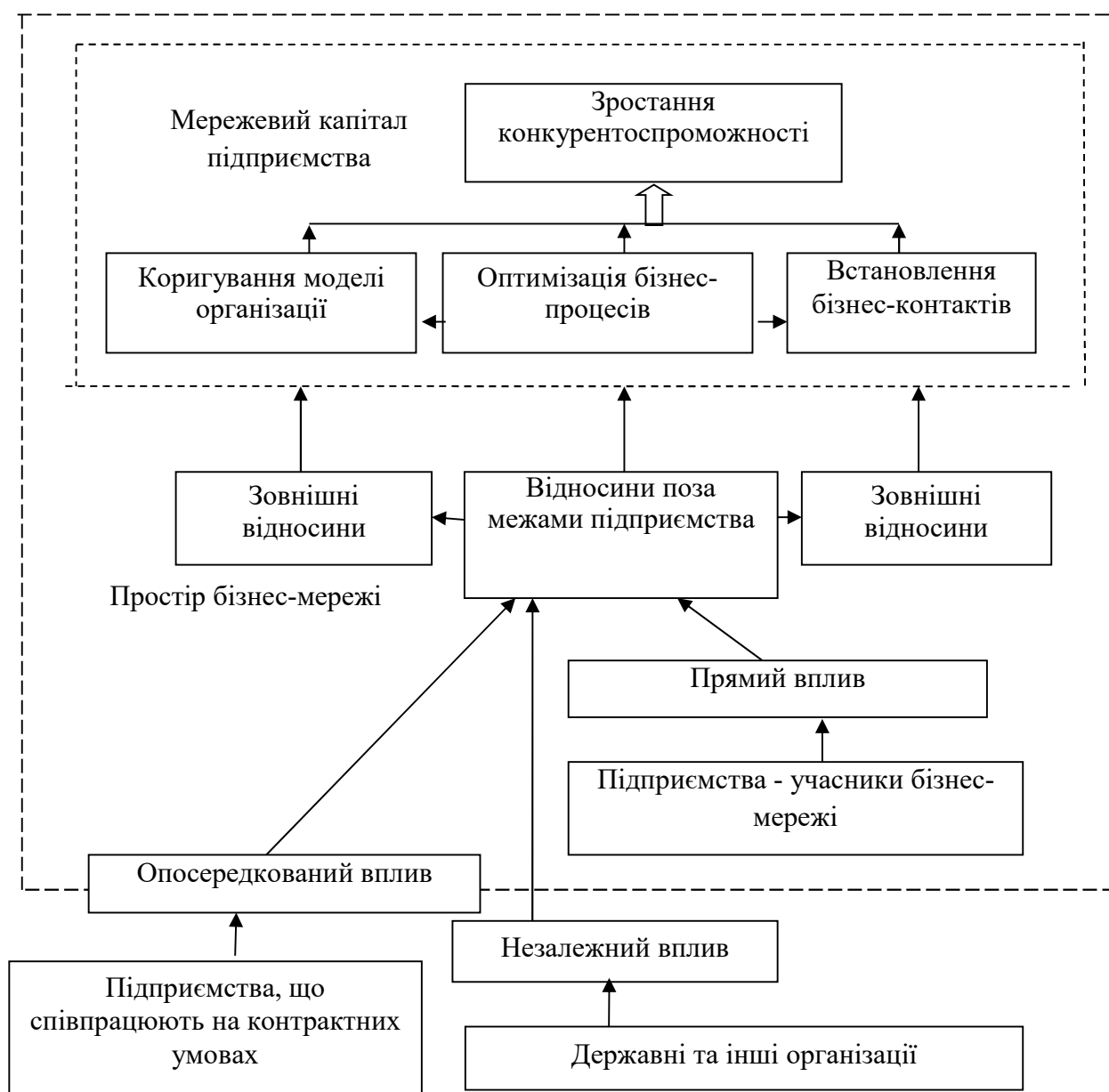


Рис. 5.3. Формування мережевого капіталу підприємства

Джерело: сформовано автором

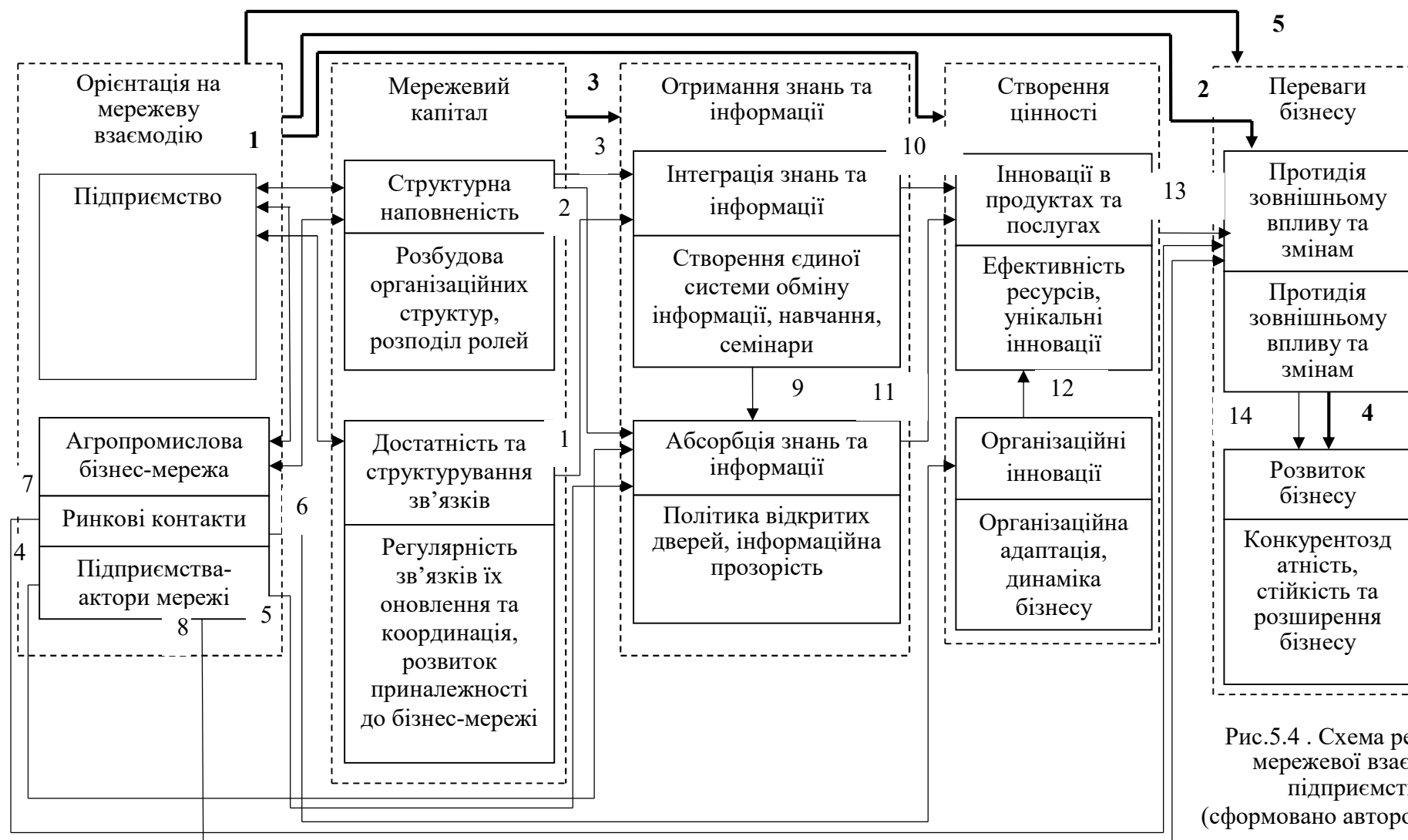
Процес управління мережевим капіталом з орієнтацією на внутрішнє середовище впливає на розвиток відносин в його межах. З іншого боку, технологічні можливості сприяють дезінтеграції відносин. Таким чином, підприємства мають сприймати внутрішній мережевий капітал як двовекторний чинник впливу – для створення організаційної структури та як джерело управління бізнес-процесами, що здійснюються в бізнес-мережі.

Очевидно, що використання мережевого капіталу в контексті створення цінності передбачає різного роду категорії міжорганізаційних відносин підприємств. Їх якість залежить від рівня обміну інформацією та потребує фільтрації в контексті розвитку стратегії, ефективність якої залежить від довіри та стабільності відносин внаслідок високого рівня відданості всіх учасників системі критеріїв та цінностей, закладених в бізнес-мережі [279, с. 16-21].

При розробці стратегії мережевої взаємодії підприємства доцільно змодельовати його міжорганізаційні відносини, опираючись при цьому на такі категорії: актора, що бере участь у відносинах; цілі відносин; форми відносин [290, с. 217-249]. Відправною точкою має бути аналіз та ідентифікація структури потреб зацікавлених сторін з позиції цілей розвитку відносин. Для цього підприємство орієнтується на акторів-клієнтів, впроваджує заходи максимізації доданої вартості, оптимізує бізнес-процеси з позиції очікувань акторів.

Схема реалізації мережевої взаємодії підприємств містить п'ять основних блоків – орієнтацію на мережеву взаємодію, мережевий капітал, отримання знань та інформації, створення цінності та переваги для бізнесу (рис. 5.4). Наявність міжорганізаційних зв'язків між основними блоками включає:

- «1» – орієнтація на мережеву взаємодію позитивно впливає на створення цінності;
- «2» – орієнтація на мережеву взаємодію забезпечує протидію зовнішньому впливу та змінам;
- «3» – мережевий капітал забезпечує перетік знань та інформації між учасниками, відповідно створення цінності;
- «4» – протидія зовнішньому впливу та змінам сприяє конкурентоздатності, стійкості та розширенню бізнесу;
- «5» – орієнтація на мережеву взаємодію позитивно впливає на створення переваг для бізнесу.



Міжорганізаційні зв'язки між окремими етапами мережевої взаємодії підприємств АПК містять:

- «1» – достатність та структурування зв'язків підприємств-акторів в бізнес-мережі впливає на інтеграцію знань та інформації;
- «2» – структурна наповненість (адаптація організаційних структур та розподіл ролей) впливає на абсорбцію знань та інформації учасниками мережі;
- «3» – наявність мережевого капіталу у внутрішньому середовищі підприємства сприяє формуванню стабільного потоку спільних мережевих нематеріальних ресурсів (знань, технологій) у його діяльність;
- «4» – підприємства-актори мережі наповнюють мережевий капітал та створюють можливості для інших учасників щодо використання особливих нематеріальних ресурсів та знань, що в свою чергу надає можливість отримання спільних та індивідуальних вигод від мережевої взаємодії;
- «5» – інтеграція внутрішніх знань підприємства позитивно пов'язана з абсорбцією зовнішніх знань (інформації, технологій тощо);
- «6» – ринковість міжорганізаційних зв'язків, притаманна агропромисловій бізнес мережі сприяє організаційним адаптаціям підприємств та динаміці бізнесу;
- «7» – міжорганізаційна взаємодія підприємств, побудована на ринкових контактах в агропромисловій бізнес-мережі, забезпечує протидію зовнішньому впливу та змінам;
- «8» – організаційні інновації в межах підприємств-акторів впливають на інновації в продуктах та послугах;
- «9» – створення єдиної системи обміну інформації позитивно впливає на абсорбцію знань та ефективність мережевої взаємодії підприємств-акторів мережі;
- «10» – інтеграція знань та інформації між учасниками здійснює позитивний вплив на інноваційність продуктів та послуг;
- «11» – Поглинання (абсорбція) зовнішніх знань позитивно впливає на координацію та адаптацію підприємства по виробництву товарів (надання

послуг) визначених бізнес-мережею та задиктованих ринком відповідно до критеріїв інноваційності;

– «12» – організаційні інновації сприяють ефективності використання ресурсів та впровадженню інновацій як на окремих підприємствах-учасниках, так і бізнес-мережі загалом;

– «13» – інноваційність та унікальність продуктів та послуг, які пропонує агропромислова бізнес-мережа, забезпечує протидію зовнішнім впливам та змінам на неї та її підприємств-учасників;

– «14» – протидія зовнішньому впливу та змінам, забезпечені мережевою взаємодією підприємств, забезпечують розвиток бізнесу кожного з учасників.

Як відображено на рис. 5.4. мережевий капітал забезпечений динамікою бізнесу та зростанням спільного використання особливих активів підприємств-акторів. Відповідно, для максимізації мережевого капіталу підприємствам АПК необхідно адаптувати свої організаційні структури та розширити відносини з партнерами по мережі для доступу та найповнішого використання матеріальних (технологічних, інвестиційних тощо) та нематеріальних ресурсів (знання, компетенції, мотивація, репутація) в комбінуванні галузевих платформ.

Кожен компонент мережевої взаємодії підприємств АПК є важливим в комплексі дій з досягнення ефективності бізнесу. При управлінні мережевими зв'язками (частотою взаємодії, часом, близькістю та довірою) та вбудованими ресурсами (знання, вміння, навички, компетенції) важливе їх збалансування в напрямі створення цінності бізнесу в довгостроковій перспективі.

Таким чином, керівництву підприємств необхідно розглядати створення цінності в бізнес-мережі як специфічну та одну з найважливіших можливостей стійкого розвитку фірми. В цьому контексті не слід забувати про стримуючі та стимулюючі фактори – реакцію щодо змін на ринку (стратегії конкурентів відносно продуктів та послуг, зміну державної політики стимулів та обмежень, доступність капіталу та ресурсів), відгуки та пропозиції на свою продукцію

(послуги) від партнерів та через мережу, які визначають узгоджену позицію між участю в бізнес-мережі, ресурсами та стратегією створення цінності.

Перераховані на рисунку мережеві зв'язки, в залежності від формату та профілю бізнес-мережі, будуть мати різні вагові коефіцієнти, які можна вивести на основі емпіричних досліджень. В свою чергу, мережеві відносини підприємств АПК на основі таких досліджень визначатимуть особливості формування причинно-наслідкових зв'язків між мережевим капіталом конкретної бізнес-мережі, знаннями та інформацією, створенням вартості фірми та ефективністю бізнесу, сформованих на основі мережевого підходу, що komponує знання, ресурси та організаційні можливості у платформу обґрунтування досліджень ефективності бізнесу. Кожен компонент мережевих відносин підприємств – це невід'ємний елемент в досягненні ефективності бізнесу, а сама мережева структура сприяє міжорганізаційній передачі знань та ресурсів міжорганізаційних бізнес-процесів, створення цінності на основі організаційних можливостей.

Таким чином, мережевий капітал реалізується у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства за допомогою мережевих зв'язків. Проте, орієнтація підприємства АПК на мережеву взаємодію з іншими підприємствами визначається характером мережевих налаштувань та стратегій взаємовідносин між підприємствами. Такі висновки підтверджуються також дослідженнями Дж. Напайета та С. Гошала [362], що наголошують на подвійній орієнтації при мережевій взаємодії підприємств на внутрішніх організаційних можливостях та мережевих відносинах для використання вбудованих, реальних та потенційних ресурсів, доповнивши їх результатами М. Мустафи та С. Чена [361] про присвоєння підприємствам різних ролей в об'єднаній бізнес-системі. З іншого боку, значну увагу необхідно приділяти мотивації внутрішньоорганізаційного мережевого капіталу шляхом орієнтації підприємства на бізнес-мережу [234, с.19].

На рисунку 5.5 відображено зв'язок між мережевим капіталом, створенням вартості та ефективністю бізнесу. Цифри в круглих дужках позначають змінні величини та їх взаємозв'язок, що описані даною моделлю. Створення мережевого капіталу забезпечується внутрішнім середовищем підприємства (точка відліку 1) та зовнішнім мережевим середовищем (точка відліку 2), які, взаємодіючи, впливають на розвиток бізнесу (D).

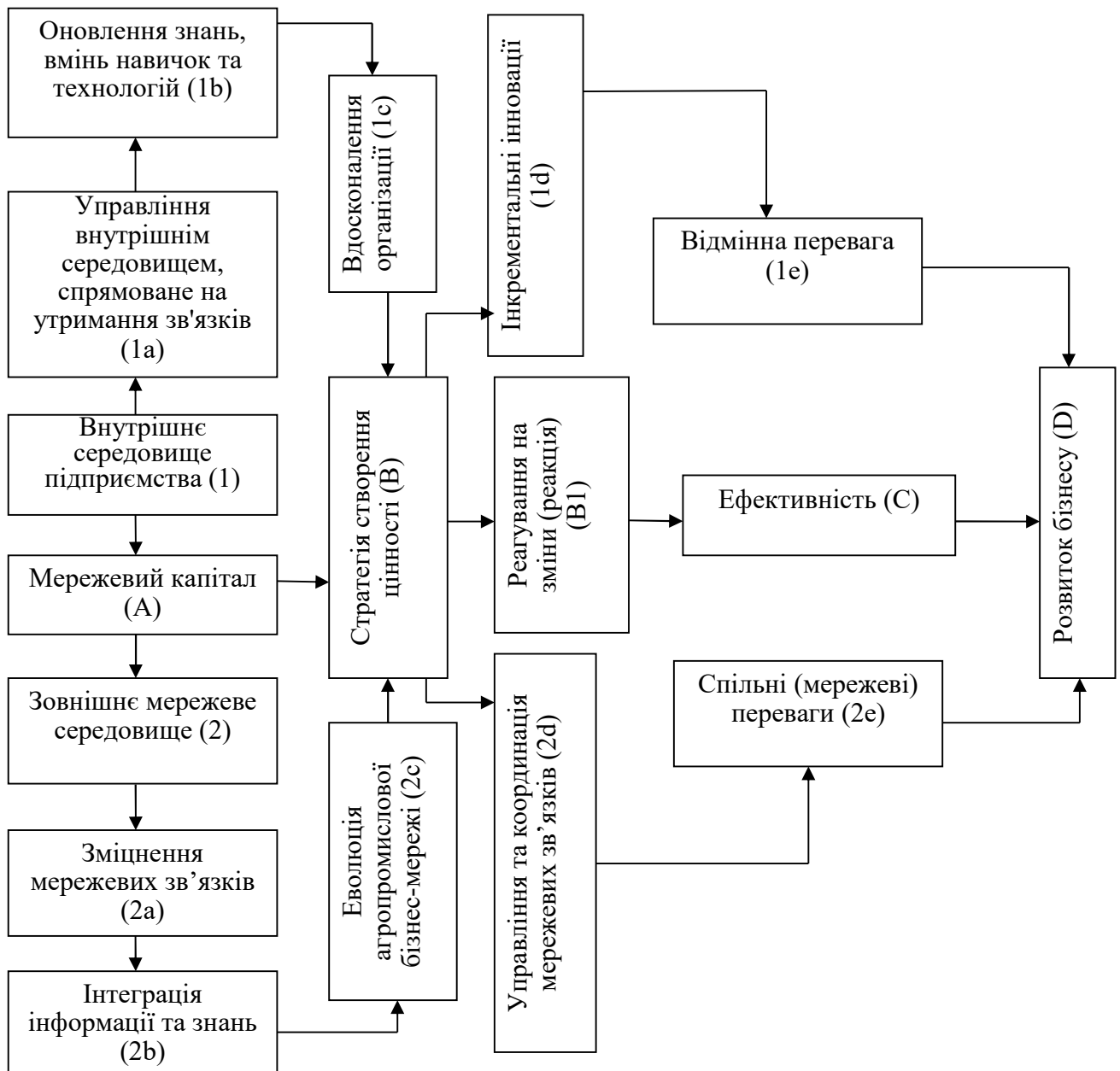


Рис. 5.5. Модель зв'язків між мережевим капіталом, створенням цінності та ефективністю підприємств АПК в бізнес-мережі

Джерело: сформовано автором

З одного боку, управління внутрішнім середовищем спрямоване на утримання мережових зв'язків (1a), оновлення знань, вмінь навичок та технологій (1b), вдосконалення організації (1c), інкрементальні інновації (1d) та отримання суттєвої переваги (1e). З іншого боку, зовнішнє мережеве середовище пов'язане діловими зв'язками поза межами окремо взятого підприємства та сконцентоване на зміцненні зв'язків (2a), інтеграцію інформації та розвитку знань (2b), еволюцію агропромислової бізнес-мережі (2c), управління та координування мережових зв'язків (2d) та отримання за рахунок усього цього спільних переваг (2e).

В структурі кожного блоку (див. рис.5.5) містяться відповідні елементи. Для розуміння їх ролі у формуванні і розвитку бізнес-мережі доцільно описати їх більш детально, пов'язуючи власне елементи із процесами, в яких вони беруть участь, а далі – з відповідними результатами їх реалізації. Отже:

- внутрішнє середовище підприємства (1) ( $I_1$  – структура підприємства;  $I_2$  – ресурси та технологія;  $I_3$  – комунікації;  $I_4$  – задіяні працівники);
- мережевий капітал (A) ( $A_1$  – сильна основа для взаємодії;  $A_2$  – функції підтримки;  $A_3$  – довготермінові зв'язки);
- управління внутрішнім середовищем, спрямоване на утримання зв'язків (1a) ( $Ia_1$  – чітка організаційна структура та розподіл ролей;  $Ia_2$  – професійні відносини та практика;  $Ia_3$  – підтримка позитивних відносин;  $Ia_4$  – розвиток відчуття приналежності);
- оновлення знань, вмінь навичок та технологій (1b) ( $Ib_1$  – планування зустрічей;  $Ib_2$  – політика «відкритих дверей»;  $Ib_3$  – забезпеченість документацією);
- вдосконалення організації (1c) ( $Ic_1$  – глибоке розуміння філософії конкретного бізнесу;  $Ic_2$  – ефективність використання ресурсів;  $Ic_3$  – узгоджена робота);
- інкрементальні інновації (1d) ( $Id_1$  – урізноманітнення асортименту продукції;  $Id_2$  – сучасне оформлення дизайн, стандарти);



- відмінна перевага (1e) ( $1e_1$  – підвищення якості;  $1e_2$  – новизна продукту);

- зовнішнє мережеве середовище підприємства (2) ( $2_1$  – торгові асоціації;  $2_2$  – клієнти-замовники підприємства в ланцюжку створення вартості бізнес-мережі;  $2_3$  – постачальники підприємства в ланцюжку створення вартості бізнес-мережі;  $2_4$  – координація в бізнес-мережі);

- зміцнення мережевих зв'язків (2a) ( $2a_1$  – регулярність контактів в бізнес-мережі та оновлень інформації;  $2a_2$  – відкритість для спільних зусиль);

- інтеграція інформації та знань ( $2b_1$  – абсорбція знань;  $2b_2$  – безперервність навчання);

- еволюція агропромислової бізнес-мережі (2c) ( $2c_1$  – динаміка бізнесу;  $2c_2$  – сильна ресурсна база);

- управління та координування мережевих зв'язків (2d) ( $2d_1$  – відповідність потребам;  $2d_2$  – забезпечення зв'язку між учасниками);

- отримання спільних (мережевих) переваг (2e) ( $2e_1$  – доступ до ресурсів;  $2e_2$  – синергетичний ефект);

- стратегія створення цінності (B) ( $B_1$  – успішне планування;  $B_2$  – забезпечення обсягів реалізації;  $B_3$  – розширення бізнесу;  $B_4$  – можливості скорочення витрат);

- реагування на зміни (B1) ( $B1_1$  – довіра до партнерів;  $B1_2$  – гнучкі підходи відповідно до ситуацій;  $B1_3$  – сприйнятливність до перетворень);

- ефективність (C) ( $C_1$  – поточні досягнення (прибуток, темпи зростання);  $C_2$  – рейтинг, зміна ролі в мережі);

- розвиток бізнесу (D) ( $D_1$  – стійкість бізнесу;  $D_2$  – можливості бізнесу;  $D_3$  – конкурентні переваги).

Підприємствам АПК найчастіше доводиться використовувати переваги внутрішнього та зовнішнього мережевого капіталу, що пов'язані суттєвими й важливими для їх розвитку ресурсами. Формування збалансованих відносин в бізнес-мережі створює можливості для появи спільних варіантів та платформ

прийняття учасниками стратегічних рішень . Мережевий капітал в таких умовах забезпечуватиме мережеву взаємодію підприємств з метою досягнення бізнес-цілей  $A_1 \rightarrow B_2$  за допомогою відносин, що формуються у внутрішньому середовищі підприємства та поза його межами, відображаючи динаміку та характеризуючи роботу бізнесу ( $A \rightarrow 2c_1$ ,  $A \rightarrow C$ ). В цьому плані, використовуючи бізнес-мережу, підприємство забезпечує свою конкурентоспроможність та розвиток в короткостроковій і довгостроковій перспективі ( $A \rightarrow D$ ).

Внутрішнє середовище підприємства при мережевій взаємодії приймає на себе зобов'язання відповідно до визначеної в мережі ролі відносно виробництва, взаємодії персоналу відповідно до вимог адаптації роботи в бізнес-мережі.

Підприємство вибудовує свою організаційну структуру таким чином, щоб розвивати та підтримувати компетенції завдяки зв'язкам у своєму внутрішньому середовищі, які виконують визначені функції та ролі для забезпечення бізнес-процесів, затребуваних мережевим простором. Серед основних завдань – чіткий розподіл ролей та відповідальності серед працівників підприємства (1a).

Підрозділи та працівники підприємства мають бути достатньо поінформовані про цілі й завдання мережевої взаємодії та отримувати знання, необхідні для інтеграції підприємства в спільний мережевий простір (1b). Використання та координація спільних міжфункціональних мережевих знань та інформації покращує згаданий процес в актуальному інформаційному та часовому режимі, а саме  $1a \rightarrow 1b$ ,  $1c_2$ . Інформація, що необхідна для виконання бізнес-процесів підприємства, орієнтованих на мережу, надходить через відповідні канали обміну інформацією та знаннями. Обмін мережевими знаннями та інформацією забезпечує підвищення надійності підприємства запитам мережі, мінімізацію помилок при здійсненні бізнес-процесів.

Вдосконалення організації ( $1c$ ) потрібно розглядати в контексті постійного моніторингу й аналізу ступеня реалізації завдань та політики підприємства. Адаптація може передбачати підвищення рівня участі та координації і мотивації працівників, задіяних в процесах мережевої взаємодії, перегляду ролі та завдань підприємства в мережі. Організаційні покращення мають стати результатом прямої або опосередкованої взаємодії всередині підприємства шляхом пошуку рішень в ході внутрішньофірмових тренінгів і навчань. Внутрішні переваги можуть бути отримані шляхом активізації обміну знаннями та іншими ресурсами всередині підприємства. Зусилля, спрямовані на управління компетенціями й знаннями забезпечуватимуть підвищення ефективності використання ресурсів ( $1a, 1b \rightarrow 1c$ ), рівня компетенцій та ефективний моніторинг слабких та сильних позицій підприємства в мережі.

Підприємство повинно удосконалювати свою продукцію шляхом застосування нових матеріалів, технологій та планування відповідно до вимог мережі  $1d \rightarrow 1e_1, 1e_2$ . Інкрементальні модифікації продукції сільського господарства та харчової промисловості (як і загалом продукції АПК) досить важливі, оскільки вони враховують поточні зміни в тенденціях та стилях споживання. В цьому контексті інновація розглядається як спосіб покращити або зробити свої продукти більш привабливими для ринку. В такому випадку підприємство має застосовувати політику «відкритих дверей», яка будуватиметься за допомогою ідей, що надходять із бізнес-мережі. В цілому ж, важливою перевагою підприємства ( $1e$ ), орієнтованого на мережеву взаємодію, буде інноваційне просування його товарів на ринок і поліпшення їх якості.

Зовнішнє мережеве середовище забезпечує функцію підтримки відносин підприємства в межах агропромислового комплексу. Серед найважливіших партнерів, які визначають долю (і роль) підприємства в бізнес-мережі – постачальники якісної продукції та покупці власної продукції.

Переваги, які отримує підприємство шляхом участі в мережі, забезпечуються підтримкою існуючих та розвитком нових міжорганізаційних

зв'язків на основі регулярного оновлення інформації про нього та про його продукти і послуги та вигідними пропозиціями для спільної діяльності ( $2 \rightarrow 2a$ ).

Бізнес-мережа, зокрема міжорганізаційні зв'язки, забезпечує формування значної множини можливостей для обміну знаннями та ресурсами, а для прийняття рішень використовується актуальна інформація з спільної мережевої інформаційної системи, що впливає на ефективність діяльності підприємства ( $2b \rightarrow 1b$ ).

Розвиток підприємства відбуватиметься на збереженні та розвитку міжорганізаційних зв'язків ( $2c \rightarrow B_i$ ). Бізнес-мережа необхідна для динамічного розвитку бізнесу та його виживання в сучасному розумінні динамічного АПК ( $2a_2 \rightarrow 2c_1 \rightarrow D$ ).

Входження та адаптація підприємств до бізнес-мереж в АПК потребує ефективного управління, спрямованого на зростання бізнесу, інновації та ефективного використання ресурсів ( $2c \rightarrow 2d$ ). Координація діяльності учасників збільшує можливості доступу до периферійних ресурсів, які пов'язані з сприятливими цінами, потенційними ринками та свіжими ідеями ( $2d \rightarrow 2e_1$ ).

Координація та вплив підприємств на бізнес-мережу забезпечується шляхом обміну інформацією та ресурсами. Відповідний контент в рамках мережевої взаємодії визначається взаємною вигодою та спільними угодами, які передбачають досягнення взаємної сумісності, що визначає динаміку розвитку бізнесу підприємств-учасників ( $2d \rightarrow 2e_2$ ).

Внутрішнє управління підприємства, орієнтованого на мережу, базується на виокремленні цінної інформації та ресурсів на основі міжорганізаційних зв'язків, а в подальшому забезпечує зв'язок з поточною або майбутньою діяльністю, спрямованою на отримання вигод, ефективно реалізує ділові контракти та відповідно до цього формує та приймає рішення для реалізації стратегічних цілей.

Підприємство має координувати та регулювати мережеві зв'язки ( $2d$ ) та міжорганізаційні відносини для досягнення своїх стратегічних цілей та вигоди

в бізнес-мережі. Зокрема, в межах міжорганізаційних відносин підприємством має бути передбачено розробку стратегій створення цінності ( $B$ ) разом із плануванням та управлінням відповідними елементами (наприклад, взаємними контрактами та угодами і пов'язаними з ними правами, відповідно до встановлених у мережі вимог та стандартів до продукції, надійністю поставок та конфіденційністю пов'язаної з ними інформації) ( $2d_2$ ). Управління такими відносинами в мережі потребує вирішення проблем, що пов'язані з ними, а саме – узгодження своїх дій з іншими акторами мережі, спрямоване на зниження ймовірності негативного впливу ринкових факторів на досягнення цілей в міжорганізаційній відносинах.

Серед основних спільних переваг мережевої взаємодії підприємств АПК – синергія бізнесу, мережева підтримка та розвиток з урахуванням сучасних тенденцій АПК ( $2 \rightarrow A_2, 2b_3, 2e$ ). Мережева взаємодія забезпечує підтримку підприємству та дозволяє працювати на вістрі сучасних тенденцій в розвитку АПК завдяки спільноті взаємозв'язаних підприємств-гравців, націлених на втримання, завоювання та створення нових ринків. Загальні вигоди від міжорганізаційної взаємодії спільно створюються та спільно використовуються ( $2e \rightarrow 2e_2$ ). Особлива ефективність досягається за рахунок орієнтації підприємства на бізнес-мережу АПК при роботі на зарубіжних ринках. Управління перевагами мережевої співпраці спрямоване на оптимізацію досягнення цілей та задоволення вимог усіх підприємств – учасників мережі.

Реалізація бізнес-стратегії створення цінності ( $B$ ) та розвитку бізнесу підприємства за рахунок його участі в бізнес-мережі АПК досягається завдяки зв'язкам внутрішнього середовища ( $A \rightarrow 1c_3$ ) та міжорганізаційній взаємодії ( $A \rightarrow 2a_2$ ) за допомогою розширеного доступу до інформації, нових ринків, ідей, фондів тощо ( $1, 2 \rightarrow 2e_1$ ). З позиції мережевого капіталу основна увага приділяється накопиченню та використанню капіталу та ресурсів, що продукуються внутрішніми та міжорганізаційними зв'язками, а також рішеннями щодо відповідних стратегій створення цінності. Мережевий капітал,

що вбудовується у внутрішні та міжорганізаційні відносини, може набувати матеріального (фонди, матеріальні ресурси тощо), нематеріального (навички, ідеї, знання), структурного (спільні дії, контракти, звітність) та неструктурного (довіра, ноу-хау, доступ до нових угод тощо) характеру.

Бізнес-мережі та міжорганізаційні відносини суттєво впливають на стратегії створення цінності підприємства завдяки перевагам розширення бізнесу (наприклад, завдяки експорту або франшизі, заохоченням до співпраці тощо) та доступу до ресурсів (досвід, навички, знання, технології). Наявність та розмір мережевого капіталу формує визначальне відчуття приналежності до підприємства та слугує основою для ув'язки підприємств в мережу для досягнення їх ділових цілей ( $A \rightarrow 2$ ).

Налагодження ефективних внутрішніх та міжорганізаційних зв'язків підприємства для вирішення проблем в мережі має носити гнучкий характер ( $A \rightarrow BI_2$ ). Для цього розробляються і приймаються бізнес-рішення та шаблони вирішення проблем для забезпечення виконання покладених на підприємство бізнес-процесів. Увага зосереджується на адаптації підприємства відповідно до економічних потреб та ділових обставин в бізнес-мережі ( $BI_3 \rightarrow D$ ). З іншого боку, необхідно адекватно оцінити ефективність участі підприємства в агропромисловій бізнес-мережі.

## **5.2. Трьохвимірний підхід до оцінювання ефективності участі суб'єкта господарювання в агропромисловій бізнес-мережі**

Загальну науково-методичну основу оцінювання ефективності підприємства в міжорганізаційній взаємодії в межах бізнес-мережі можна забезпечити за допомогою використання традиційних та широко відомих економічних методів, зосереджених на аналізі фінансових показників: повернення інвестицій (ROI), аналізу «витрати-прибуток» (CBA), економічної доданої вартості (EVA), повернення на інвестований капітал (ROIC), прибутку

до сплати відсотків та податків (EBIT), чистого операційного прибутку після оподаткування (NOPAT), чистої теперішньої вартості (NPV), внутрішньої норми прибутку (IRR). Завдання, що вирішуються за допомогою цих методів систематизовано у табл. 5.2.

Таблиця 5.2

**Зміст та порядок використання фінансових методів в системі оцінювання ефективності підприємства в бізнес-мережах**

| Розрахунок                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Використання                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Повернення інвестицій (ROI) [139; 44]</b>                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| $ROI_n = \frac{(D - I)}{I},$ <p>де <math>D</math> – дохід від вкладень в проект; <math>I</math> – інвестиції в проект</p>                                                                                                                                                                                           | Використовується для оцінки ефективності інвестицій шляхом визначення норми. Норма залежить від тривалості проекту (співпраці), від різниці в часі між інвестиціями та надходженням коштів на вкладені інвестиції, темпів зростання інвестицій. Недоліки – труднощі зіставлення доходів та витрат в складних бізнес-системах, обмеженість в підтримці рішень щодо приєднання до бізнес-мереж. |
| <b>Аналіз «витрати-прибуток» (CBA) [254]</b>                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Підхід, що ґрунтується на побудові балансу між «вигодами» та «витратами» з чітким розподілом позитивних та негативних елементів. Проблема використання методу як основи для прийняття рішень підприємства про входження в бізнес-мережу полягає в труднощах порівняння матеріальних витрат та нематеріальних вигод. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Економічна додана вартість (EVA) [44; 401; 291]</b>                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| $EVA = NOPAT - cK,$ <p>де <math>NOPAT</math> – чистий операційний прибуток після оподаткування; <math>c</math> – середня вартість капіталу; <math>K</math> – використаний капітал</p>                                                                                                                               | Ефективність, що визначає економічний портрет підприємства, тобто чистий операційний прибуток за винятком податків та плати за альтернативну вартість інвестованого капіталу. Показник вказує на фінансовий вигравш підприємства за певний період.                                                                                                                                            |
| <b>Повернення на інвестований капітал (ROIC) [221]</b>                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| $ROIC = \frac{NOPAT - T}{C_T} 100,$ <p>де <math>NOPAT</math> – чистий операційний прибуток; <math>T</math> – податки; <math>C_T</math> – загальний капітал</p>                                                                                                                                                      | Використовується для оцінки ефективності інвестицій через співвідношення згенерованого грошового потоку до вкладеного капіталу. Рішення позитивне (підприємство створює цінність), коли дохідність капіталу більша, ніж його вартість.                                                                                                                                                        |

## Завершення таблиці 5.2

| Розрахунок                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Використання                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Прибуток до сплати відсотків та податків ( <i>EBIT</i> ) [44; 291]                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| $EBIT = OR - OE + NOI,$ де <i>OR</i> – операційні доходи; <i>OE</i> – операційні витрати; <i>NOI</i> – неопераційні доходи<br>$OI = OR - OE,$ де <i>OI</i> – операційний дохід                                                                                                                        | Визначає рентабельність підприємства у проекті. За допомогою показника інвестор, аналізуючи зміну структури капіталу підприємства, спершу оцінює потенціал отримання прибутку, а потім визначає оптимальне співвідношення боргу та капіталу.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Чистий операційний прибуток після оподаткування ( <i>NOPAT</i> ) [44]                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| $NOPAT = OP(1 - T_r),$                                                                                                                                                                                                                                                                                | Визначає операційний профіль підприємства після оподаткування, тобто операційний прибуток акціонерам після оподаткування за умови відсутності боргів. Часто використовується для розрахунку <i>EVA</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Чиста теперішня вартість ( <i>NPV</i> ) [131; 23]                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| $NPV = \sum_{i=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t} - C_0,$ де <i>t</i> – період грошового потоку; <i>n</i> – загальна тривалість проекту; <i>r</i> – ставка дисконту; <i>C<sub>t</sub></i> – чистий грошовий потік за час <i>t</i> ; <i>C<sub>0</sub></i> – капітальні витрати на початок інвестиційного періоду | <p>Вимірює надлишок або дефіцит грошових потоків в поточних вартісних умовах за мінусом фінансування проекту (поточна вартість чистих грошових потоків). Визначає додану вартість підприємства в разі приєднання до мережі. Серед негативних моментів – не враховує альтернативні інвестиції.</p> <p>Якщо <math>NPV &gt; 0</math> – підтримка рішення про приєднання до бізнес-мережі. <math>NPV &lt; 0</math> – негативний висновок щодо рішення про приєднання підприємства до бізнес-мережі. <math>NPV = 0</math> – рішення слід обґрунтовувати на основі використання інших критеріїв.</p> |
| Внутрішня норма прибутку ( <i>IRR</i> ) [131; 23]                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| $NPV = 0 = C_0 + \sum_{i=1}^n \frac{C_t}{(1+IRR)^t},$                                                                                                                                                                                                                                                 | Використовується для прийняття рішень про довгострокові інвестиції на основі річної процентної ставки повернення капіталу, заробленої на інвестованому капіталі. Використовується разом з <i>NPV</i> , можливе оцінювання альтернативних інвестицій. Недоліки – складність розрахунків та застосування.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Джерело: сформовано автором за [139; 44; 254; 401; 291; 221; 131; 23]



В кожному з перерахованих в табл.5.2 методів та індикаторів існують свої переваги та недоліки. Проте, враховуючи недоліки і переваги перерахованих вище методів ефективності інвестицій, можна мінімізувати їх негативний вплив, тим більше, що усі методи між собою взаємопов'язані. В сукупності вони дають змогу дати різнобічну оцінку результативності інвестицій, а тому їх слід застосовувати комплексно.

Отже, для прийняття рішень щодо свого членства в бізнес-мережі підприємство має обрати один метод або декілька з них та інтерпретувати отримані результати. Зокрема, такі методи як ROI, NPV, EVA, IRR, NOPAT, ROIC, аналіз вигід та витрат варто використовувати для обґрунтування та основи аналізу при прийнятті рішень щодо приєднання, виходу або продовження своєї діяльності в межах мережі. Інші (NOPAT, EBIT, ROIC, аналіз вигід та витрат) – можуть використовуватися для підтримки рішень участі підприємства в конкретних бізнес-процесах інтеграційних мережеских об'єднань підприємств.

Незважаючи на переважне використання в економічній літературі показника NPV, на практиці більшість розрахунків забезпечується IRR, що пояснюється спрощенням порівняння різних за обсягами інвестицій з позиції відсотка доходності, ніж порівняння сум отриманих коштів. Тим не менше NPV залишається точним відображенням цінності бізнесу, яке також міститься серед переваг IRR. Розвиток бізнесу підприємств АПК побудований на стратегічних рішеннях та інвестиціях, які охоплюють фінансові наслідки за часовий лаг, що перевищує декілька років. В цьому разі показники їх вимірювання будуть доцільними за чіткого визначення розрахункового періоду, оскільки різні часові проміжки показуватимуть різні фінансові результати для однакового обсягу інвестицій.

Таким чином, зазначені фінансові методи мають включати розрахунки за декілька років (наприклад 5-6 років), а витрати та виплати, на основі яких проводяться розрахунки, мають враховуватися за аналогічний період часу.

Згідно підходу С.-М. Чітуса та С.Й. Нофа [267] щодо ефективності участі підприємства у бізнес-мережах, незалежно від етапу життєвого циклу, основні критерії оцінювання будуть лежати в площинах гнучкості ( $\Gamma$ ), витрат ( $B$ ) та прибутковості ( $\Pi$ ) (вигоди), результати яких слід розглядати в сукупності. Таким чином, якщо зазначені критерії перебуватимуть в діапазоні вище встановленого порогового значення для підприємства або бізнес-мережі, тобто виконується умова  $(\Gamma, B, \Pi) > \Pi_3$ , то приймається рішення зі сторони підприємства або бізнес-мережі про приєднання учасника або його залишення у складі мережі при нинішніх умовах взаємодії. Якщо умова не виконується, то приймається протилежне рішення або зміна умов чи ролі участі підприємства. Таким чином, основна ідея побудови механізму прийняття рішень про участь підприємства в мережевій взаємодії полягає у відповідності порогу ефективності заданим умовам співпраці.

*Гнучкість підприємства або бізнес-мережі* в науковій літературі подається як здатність в непередбачуваних умовах перевершувати інших відносно запитів партнерів та ринку в координатах часу, якості та витрат [44; 267]. Тоді, згідно моделі вирішення конфліктів в аналізі гнучкості підприємств [323], показник гнучкості міжорганізаційних бізнес-процесів, задіяних в мережі визначатиметься так:

$$\Gamma_{\text{гнучкість}}(\Gamma) = \frac{\sum_{i=1}^k (1 - p_i) + \sum_{i=1}^k p_i r_i}{k + b}, \quad (5.1)$$

де  $k$  – кількість міжорганізаційних бізнес-процесів;  $p_i$  – імовірність непередбачуваних подій, що порушують досягнення цілей бізнес-мережі АПК;  $r_i$  – імовірність подолання непередбачуваних подій із забезпеченням досягнень цілей бізнес-мережі;  $b$  – загальна кількість додаткових бізнес-процесів для подолання непередбачуваних подій із забезпеченням досягнень цілей бізнес-мережі.

Моделювання гнучкості можливе за рахунок варіювання значень змінних ( $k$ ,  $p$ ,  $b$ ,  $r$ ). Можливі такі основні варіанти:

- зростання параметра  $r$  при незмінному  $p$  збільшує гнучкість; навпаки, зростання  $p$  при незмінному  $r$  зменшує гнучкість;
- зростання параметра  $b$  неодмінно призводить до зменшення гнучкості підприємства або мережі.

Проте, не слід однозначно інтерпретувати високі результати гнучкості, оскільки підвищення показників гнучкості не гарантує підвищення прибутковості в межах бізнес-мережі. Необхідно пам'ятати, що гнучкість, яка виступає як страхування акторів та інтеграторів у економічному механізмі бізнес-мережі та враховується в прийнятті рішень, для свого забезпечення також потребує певних вкладень, тобто витрат учасників. Таким чином, кожен учасник мережі має визначитися з рівнем гнучкості. Наприклад, гнучкість виробничих потужностей передбачатиме своєчасність з одного боку та її ціну з іншого. Тобто, гнучкість передбачає страхування учасників бізнес-мережі по досягненню їх цілей. Проте, коли гнучкість перевищує прийнятне значення, то існує висока імовірність прийняття рішення підприємства про вихід із бізнес-мережі, або рішення інших учасників мережі про припинення співпраці з окремим учасником чи припинення функціонування бізнес-мережі.

Як зазначено раніше, на рішення про функціонування підприємства в межах агропромислової бізнес-мережі впливає рівень витрат, спрямованих на таку взаємодію. Як правило, їх порівнюють з вигодами від мережевої взаємодії підприємств.

Витрати в системі такого аналізу, відповідно до описаного вище підходу, варто розподілити згідно фаз життєвого циклу бізнес-мережі [267]. Наприклад, витрати спрямовані на її створення, можна інтерпретувати як стратегічні (витрати на нові технології, навчання персоналу, витрати на створення спільної інформаційної системи та координації, витрати на пошук партнерів-акторів з відповідними навичками та компетенціями; витрати на перемовини та

узгодження позицій учасників; витрати на координування й мотивування учасників відносно дотримання спільних правил поведінки та цінностей, витрати на забезпечення гнучкості).

Витрати протягом операційної фази ( $B_{БП}$ ) потрібно визначати як суму витрат, що пов'язані з міжорганізаційними бізнес-процесами (формула 5.2):

$$B_{БП} = \sum_{i=1}^k B_{БП_i}, \quad (5.2)$$

де  $k$  – загальна кількість міжорганізаційних бізнес-процесів бізнес-мережі;  $B_{БП_i}$  – витрати, пов'язані з  $i$ -м бізнес-процесом.

Витрати, пов'язані з етапом асиміляції (розчинення в мережі), можна розглядати як плату учасників за участь ( $B_A$ ), а витрати етапу підтримки ( $B_{П}$ ), пов'язані з виконанням певних функцій та ролей, котрі змушені виконувати учасники після входу в мережу (обслуговування, модернізація тощо).

В загальному, сума витрат мережі фактично є тими витратами які необхідні для підтримання її існування у такій конфігурації, що відображається в формулі 5.3:

$$B_{мережі} = B_{БП} + B_C + B_A + B_{П}, \quad (5.3)$$

В більшості випадків  $B_C$ ,  $B_A$  та  $B_{П}$  можна визначити за допомогою статистичних та фінансових методів. При цьому через багатогранність міжорганізаційних бізнес-процесів певні труднощі можуть виникнути з оцінюванням складової  $B_{БП}$ .

Для вирішення цього завдання пропонується наступне припущення: нехай  $p_i$  – імовірність непередбаченої події  $u_{ei}$ , що стоїть на заваді виконання  $БП_i$ . Нехай  $C_{pi}$  – витрати, які виникають у випадку позитивного значення  $p_i$ , тобто, існує наявність порушень. Нехай  $r_i$  – імовірність того, що наслідки непередбаченої події  $u_{ei}$  можна виправити таким чином, щоб  $БП_i$  міг бути ефективно виконаний, а  $C_{ri}$  – додаткові витрати на відновлення його ефективності. Тоді вартість реалізації міжорганізаційного бізнес-процесу  $i$

витрат  $B_{БП}$  можна змодельовати за допомогою формули 5.4, де  $B_{БПi(онм)}$  представляють собою загальну вартість складової бізнес процесу  $БП_i$

$$B_{БПi} = \begin{cases} B_{БПi(онм)} & \text{якщо } p_i = 0 \\ p_i C_{ri} & \text{якщо } 0 < p_i \leq 1 \text{ та } r_i = 0 \\ B_{БПi(онм)} + p_i r_i C_{ri} & \text{якщо } 0 < p_i \leq 1 \text{ та } 0 < r_i \leq 1 \end{cases} \quad (5.4)$$

Тоді, загальні витрати всіх бізнес-процесів визначатимуться за формулою:

$$B_{БП} = \begin{cases} \sum_{i=1}^k B_{БПi(онм)} & \text{якщо } p_i = 0 \\ \sum_{i=1}^k p_i C_{ri} & \text{якщо } 0 < p_i \leq 1 \text{ та } r_i = 0 \\ \sum_{i=1}^k B_{БПi(онм)} + \sum_{i=1}^k p_i r_i C_{ri} & \text{якщо } 0 < p_i \leq 1 \text{ та } 0 < r_i \leq 1 \end{cases} \quad (5.5)$$

де,  $1 < i < k$ , та  $k$  – загальна кількість міжорганізаційних бізнес-процесів в бізнес-мережі агропромислових підприємств.

Логічно, що серед основних завдань кожного підприємства-учасника, а також агропромислової бізнес-мережі загалом – зменшення своїх витрат. Присвоюючи відповідні значення змінним  $B_{онм}$ ,  $p$ ,  $r$ ,  $C_r$ , та  $k$  можна оптимізувати витрати. Зокрема, збільшення вартості бізнес-процесів матиме місце при збільшенні  $p$  для заданого  $r$ , тобто непередбачені події та запобігання їх впливу призводить до збільшення витрат. Якщо непередбачені події не виникають ( $p = 0$ ), то значення витрат фіксоване. Загальні витрати всіх бізнес-процесів ( $B_{БП}$ ) залежать від вартості міжорганізаційних бізнес-процесів, витрат внаслідок порушення їх запланованого перебігу та вартості усунення таких порушень. Таким чином, чим більше спостерігається порушень в бізнес-процесах мережі та здійснюється витрат на їх усунення), тим більше учасників прагнутимуть відмовитись від тих бізнес-процесів, які генерують такі події. Отже, тиск на усунення або заміну підприємства – аж до розформування агропромислової бізнес-мережі збільшуватиметься за зростання кількості

непередбачуваних ситуацій, викликаних міжорганізаційними бізнес-процесами, та зростанні витрат на їх усунення.

Як наголошується в дослідженнях С.-М. Чітуса та С. Нофа [267], для приєднання та підтримки участі в бізнес-мережі підприємствам потрібна мотивація. Тобто, в межах агропромислової бізнес-мережі, як наголошувалося раніше, формуються формальні та неформальні відносини, які продукують конкретні вигоди з можливістю їх виміру – фінансового (відсоток прибутку, роялті), ресурсного (доступ та обмін матеріальними ресурсами, знаннями технологіями) або іншого характеру. Таким чином, можна сформулювати категорію вигоди підприємства – виграшу, що виникає завдяки на його участі в конкретній бізнес-мережі.

Розмір та порядок отримання виграшу може бути зафіксований під час формування бізнес-мережі або входження в її структуру певного підприємства-учасника. Для визначення максимізації корисності агропромислової бізнес-мережі шляхом впровадження механізмів стимулювання та санкціонування необхідно супроводжувати їх розрахунками за етапами функціонування мережі, запропонованими в економічній літературі [329].

Критерієм вигідності участі підприємства у бізнес-мережі слід вважати таке порогове значення очікуваного виграшу, яке можна порівняти з фактичними значеннями, досягнутими під час різних етапів її життєвого циклу. Реальні або очікувані вигоди порівнюються з відповідними витратами та слугують базою для прийняття рішень щодо участі підприємства у мережі, тобто вагомою мотивацією для приєднання або збереження участі в бізнес-мережі виступає наявність додаткового прибутку.

Винагорода кожного підприємства-актора  $O_i$  дорівнює виграшам, що отримуються після вирахування загальних витрат [267], що відображено в формулі 5.6:

$$B_{O_i} = \Pi_{O_i} - B_{O_i} \quad (5.6)$$

Оскільки існує подібність між взаємодією підприємств в бізнес-мережі та спільною (кооперативною) грою (наприклад, гравці в кооперативній грі ототожнюються з підприємствами в бізнес-мережі, які формують спільні цінності та правила гри, обов'язкові для всіх учасників, та пов'язують їх договірними відносинами формального або неформального характеру), то теорія ігор цілком придатна для проведення аналізу розподілу вигод між учасниками мережі. Відповідно, сукупність векторів виграшу, яка відповідає мінімуму критерію прийнятності (відповідно до теорії ігор для основного типу) може використовуватися для оцінки бізнес-мережі та її акторів. Отже, бізнес-мережу можна визначити як функцію виграшів  $y$ , що пов'язують множину підприємств  $O$  з множиною векторів виграшів  $F^m$ . Звідси, функція виграшу  $y$  в бізнес-мережі набуде вигляду:

$$y: O \rightarrow F^m \quad (5.7)$$

$$\text{де, } y(O_i) = f_i, O_i \in O, f_i \in F^m \text{ та } 2 \leq i \leq m$$

$$O = \bigcup_{i=2}^m O_i, 2 \leq i \leq m \quad (5.8)$$

де  $(O) = m$  (належить  $m$  підприємствам учасникам);

$F^m$  – набір виграшів, пов'язаних з бізнес-мережею, досягнутих членством підприємства в бізнес-мережі;  $f_i$  – виграш, отриманий підприємством  $O_i$ .

Отже, діє припущення, що виграш підприємства можливий в мережевій взаємодії; кожне підприємство очікує виграш  $f_i$ , а розмір виграшу для кожного учасника отримується вищий, ніж той, який кожне підприємство може отримати відокремлено (саме по собі). Такі умови передбачають вигідність участі підприємства в агропромисловій бізнес-мережі.

Таким чином, кожен виграш  $f_i$ , який отримує підприємство, завжди складається з виграшів  $f_i'$  тоді, коли  $f_i' < f_i$  та  $f_i = \max(f_{ik})$ , де  $f_{ik}$  являє собою набір виграшів, що досягаються  $O_i(k < i)$ . Такої умови щодо сукупності виграшів у

бізнес-мережі дотримуються згідно висновку, запропонованого С.-М. Чітусом та С. Нофом [267]:

$$\text{Висновок } \forall f_i \in F^m, \exists f_i' \text{ за умови } f_i' < f_i \quad (5.9)$$

Виграш визначатиметься пороговим значенням  $f_{iL}$ , яке отримує кожне підприємство-учасник бізнес-мережі, як мінімальне значення виграшу, прийнятне для кожного учасника, щоб бути прибутковим. Якщо для виграшу учасника виконується умова  $f_i < f_{iL}$ , тоді для підприємства створюються умови, що підштовхують його до рішення виходу з агропромислової бізнес-мережі.

Таким чином, за умовами досліджень С.-М. Чітуса та С. Нофа [267] порогове значення виграшу  $f_{iL}$  – це мінімально допустиме значення виграшу, яке дозволяє отримувати прибуток як підприємству, так і агропромисловій бізнес-мережі в цілому.

Порівнюючи  $f_i$  з  $f_{iL}$  підприємство або агропромислова бізнес-мережа можуть визначитися з обґрунтуванням: яке рішення є економічно вигіднішим – інтегруватися або дезінтегруватися.

В цьому контексті важливо розглянути розподіл прибутку між підприємствами в середовищі агропромислової бізнес-мережі, що можна вирішити за допомогою концепції Л. Шеплі в кооперативній теорії ігор (значення Шеплі) [26], розвинутою А. Нейманом [363].

Використовуючи припущення, що моделювання бізнес-мережі можна розглядати як супер-адитивну гру, яка відповідає чотирьом умовам значення Шеплі, воно може визначати розподіл виграшу між гравцями – підприємствами-учасниками даного інтеграційного утворення. Таким чином, користуючись дослідженнями Дж. Фрідмана із застосуванням теорії ігор в економіці [308], встановимо, що значення  $f$  кожного актора визначатиметься як середньозважене значення взаємодії, яке дане підприємство надає кожній з коаліцій до якої воно належить – агропромисловій бізнес-мережі.



При цьому, ваговий коефіцієнт визначатиметься кількістю гравців та членів коаліції. Такий розподіл вважатиметься «справедливим», оскільки він буде єдиним, який відповідатиме заданим бажаним властивостям.

Значення Шеплі позначається через  $\phi(v)$ , де  $\phi(v) \in F^n$  та  $\phi_i(v)$  є значенням Шеплі для  $i$ -го підприємства, що визначатиметься за формулою:

$$\phi_i(v) = \sum_{K \subset N} v(K) - v(K - \{i\}) \frac{(k-1)!(n-k)!}{n!} \quad (5.10)$$

де  $n$  – кількість підприємств в бізнес-мережі;  $K$  – коаліція; відображення  $(K)=k$ , а  $v$  визначається як у формулі 5.11, де спільна гра задається математичною функцією шляхом присвоєння спеціального значення кожній (непустій) коаліції в множині:

$$v/2^N \rightarrow R \quad (5.11)$$

У цій функції відображається посилення коефіцієнтами множини коаліцій  $N$  на набір вигід  $R$ . Функція дає можливість зрозуміти, яку кількість колективних вигод може отримати певна спільнота гравців завдяки формуванню коаліції. Тут потрібно дотримуватися припущення, що гравці формують конфігурацію коаліції відповідно до власної оцінки розподілу сформованих нею вигод між її учасниками. В такому випадку пуста коаліція отримує нульове значення.

Таким чином, серед інструментів теорії ігор, які можна використати для оцінки можливості мережевої взаємодії підприємств, можна виділити : монотонність, суперадитивність та значення Шеплі.

Лауреат Нобелівської премії в галузі економіки Ж. Тіроль досліджуючи міжгалузеву взаємодію фірм і застосувавши теорію некооперативних ігор визначив, що при такій взаємодії не існує чистих стратегій по Нешу. За цих умов необхідно шукати об'єднуючі та розділяючі рівноваги, що вимагає

враховувати обмеження на сумісність стимулів між гравцями (підприємствами-акторами бізнес-мережі) та отримати монотонність [208, с.715].

Монотонність визначає тенденцію – чим крупніша коаліція, тим більше вигод вона отримує, що математично можна описати за допомогою формули 5.12:

$$A \subseteq B \Rightarrow v(A) \leq v(B) \quad (5.12)$$

де  $A, B \subset N$  – дві коаліції, що не перетинаються між собою.

Наприклад, якщо  $A$  і  $B$  дві коаліції (під коаліцією розуміємо бізнес-мережі підприємств), то, відповідно, до властивості суперадитивності їх спільне значення не перевищує суму їх значень (формула 5.13):

$$v(A \cup B) \leq v(A) + v(B) \quad (5.13)$$

де  $A, B$  – підмножини множини  $N$  (множини підприємств-гравців), що не перетинаються.

Трактуючи математичний вираз з позиції мережевої взаємодії підприємств, можна зробити висновок, що  $v(A)$  описує загальний виграш, що очікується від мережевої взаємодії підприємств, незалежно від того, що роблять актори поза бізнес-мережею  $A$ . Умова супер-адитивності (коаліційної гри  $v$  в мережі) засвідчує, що мережева взаємодія між підприємствами спрямована лише на отримання вигод і абсолютну відсутність негативних наслідків – звичайно, за умови ефективності такої співпраці.

Проте, слід зауважити, що на практиці існують обмеження застосування теорії ігор в оцінці рішень щодо участі підприємства в агропромисловій бізнес-мережі, до них варто віднести:

– вигоди, сформовані в межах агропромислових бізнес-мереж та отримані її учасниками, не завжди можна виміряти фінансовими або матеріальними показниками;

– не виключено, що підприємство може бути учасником декількох бізнес-мереж, що накладає обмеження на застосування значення Шеплі при аналізуванні розподілу виграшів між підприємствами-учасниками;

– незважаючи на аксіому монотонності, згідно якої підприємство нічого не втрачає, приймаючи участь в конкретній мережевій взаємодії, в реальності існують приховані організаційні та трансакційні витрати (на приєднання до мережі, втрата нематеріальних ресурсів тощо), що пов'язані із складністю зв'язків та розмитістю організаційних меж у мережі;

– не завжди працює аксіома адитивності (супер добавок) в теорії ігор – чим більша за розміром бізнес-мережа, тим більший виграш для учасників. В реальності, значне збільшення розмірів мережі призводить до інформаційної непрозорості, а відтак до зворотного ефекту.

Проте, незважаючи на зазначені вище обмеження, запропонований порядок застосування теорії ігор може застосовуватися в процесі моделювання конфігурації або вибору партнера для участі й визначенні ролей підприємств в агропромисловій бізнес-мережі. Наприклад, за його допомогою можна визначити підприємство з найбільшим внеском при формуванні виграшу бізнес-мережі.

В загальному, сумісність підприємств при мережевій взаємодії визначає їх економічну спроможність приєднатися, вийти або залишатися в об'єднаній бізнес-системі, налагодити або призупинити міжорганізаційну співпрацю. Оцінка сумісності визначається в можливостях, визначених трьома параметрами, які необхідно розглядати одночасно:

– гнучкість (Г) оцінює спроможність актора або бізнес-мережі досягати своїх цілей та безпосередньо впливає на вартість і опосередковано – на вигоди, набуті в мережі. Визначає здатність нівелювати непередбачені ситуації, відновлюючи свої економічні параметри в межах запланованого русла для досягнення своїх цілей;

– витрати (В) і вигоди (П) слугують базою для аналізу прибутку та витрат.

Комплексний аналіз перерахованих параметрів дозволяє сформувати підприємству власну позицію щодо участі в агропромисловій бізнес-мережі. Для цього необхідно зіставити набір (Г, В, П) з пороговими значеннями, які забезпечують підприємству або бізнес-мережі прийнятний рівень прибутковості. Якщо  $(Г, В, П) < ПЗ (Г, В, П)$ , тоді підприємство або бізнес-мережа обирає інтеграційний варіант функціонування, за інших обставин – дезінтеграційний. Серед застережень, на які необхідно звертати увагу при прийнятті рішень – це можливість різних порогових значень ПЗ (Г, В, П) для різних підприємств, що може створювати дисонанс, коли прийнятні порогові значення для одного підприємства або бізнес-мережі можуть виявитися недостатніми для іншого підприємства – претендента або учасника. Тому впровадження трьохвимірного підходу до обґрунтування рішень про входження, оцінювання стану або продовження мережевої взаємодії підприємств в АПК України потребує усебічного дослідження умов їх практичної реалізації.

### **5.3. Реалізація ринкового потенціалу суб'єктів господарювання агропромислового комплексу на основі мережевої взаємодії**

Виробництво і використання біоресурсів впливає на рівень продовольчої безпеки та збереження природних ресурсів країни, зменшує залежність від невідтворюваних ресурсів, сприяє створенню нових робочих місць та конкурентної економіки.

Серед чинників розвитку біоекономіки виокремлюються:

- досягнення в галузі біологічних наук;
- посилення ролі горизонтальної та вертикальної інтеграції в ланцюжках постачання сільськогосподарської продукції;

- збільшення обсягів міжгалузевої та внутрішньогалузевої торгівлі продукцією АПК;
- активне поширення інформаційно-комунікативних технологій;
- зростання глобалізаційних викликів.

Визначення меж біоекономіки ускладнюється кількістю взаємозв'язків, якими вона позиціонується як концепція, так і сфера. Відтак, визначення біоекономіки обумовлено технологічними факторами, що впливають на кількість віднесених до неї секторів, в т.ч. агропромислового.

Економічні дослідження свідчать, що технологічні зміни ланцюжка створення цінності значно посилили інтеграційні процеси підприємств в агропромисловому секторі [421, с.81-95]. Зростання кількості зв'язків між учасниками таких ланцюжків «зверху до низу» у вигляді жорстких контрактних відносин на поставки продукції негативно впливає на діяльність підприємств. Укладені контракти не дають змоги своєчасно відреагувати на зміну зовнішніх факторів, наприклад, таких як ринкові ціни. Водночас інтеграційні процеси вздовж ланцюжка створення цінності дають змогу змінити ринкову силу агентів та отримати економічний і розподільчий ефект.

Отже, дослідження інтеграційних процесів в розвитку біоекономіки пов'язані з еволюційними процесами підприємств як на національному, так і на світовому рівнях економіки. До того ж, ускладнення міжорганізаційних відносин в межах біоекономічного попиту вимагають нових підходів до управління діловими зв'язками. Так, за умов різноплановості інтересів перегляду має піддаватися контрактна діяльність між переробними та сільськогосподарськими підприємствами, умови, які забезпечать безпеку харчових продуктів та стабільність цін і поставок в ланцюжках створення вартості.

Для розширення можливостей ведення бізнесу підприємствам агропромислового комплексу необхідно розширювати свої можливості, які можна поділити на два ключових етапи – пошук можливостей та реалізація

можливостей. В дослідженні згаданих етапів увагу приділимо впливу бізнес-мереж, використавши ключові концепції теорій мереж, спрямовані на полегшення ведення бізнесу.

Пошук можливостей полягає в тому, що суб'єкт бізнесу краще за інших розуміє конкретні можливості та, на відміну від інших, має кращий доступ до інформації про існування такої можливості. В мережах на цій стадії впливають фактори досвіду, пошуку знань та інформації.

Бізнес-мережі підвищують ймовірність використання можливостей за допомогою доступу до мережевої інформації та ресурсів. Емпіричні результати свідчать, що мережа з міцними зв'язками має вищу здатність до виживання порівняно із мережею з слабкими зв'язками [400].

Успіх бізнесу в мережі залежить від одержання інформації та ресурсів від інших учасників, а отримання ресурсів, в свою чергу, залежить від ефективності взаємодії. Така позиція підтверджується науковими висновками [253], згідно з якими нові підприємства, які отримали значну підтримку за рахунок сильних міжорганізаційних зв'язків, показали вищі темпи зростання порівняно із підприємствами, які менше підтримували сильні міжорганізаційні зв'язки.

Підприємства в процесі створення доданої вартості реалізують бізнес-процеси, кожен з яких потребує доступу до різноманітних ресурсів – капіталу, знань тощо. Незважаючи на те, що підприємство володіє певним переліком ресурсів, в сучасному ринковому середовищі виникає необхідність їх доповнення мережевими. Таким чином, мережева взаємодія може використовуватися підприємствами АПК для доступу до ресурсів, котрі мають важливе значення для створення доданої вартості. Центральне місце в таких процесах полягає у відповіді на питання: «Як вибудувати взаємодію в мережі для покращення доступу до отримання та використання ресурсів?». Із збільшенням складності та тісноти зв'язків якість функціонування бізнес-мережі матиме важливе значення для її учасників, яким слід зосередитися на тих її аспектах, що максимізують додану вартість. Актори в мережі

обмінюються інформацією та отримують ресурси, що дає їм можливість частково змінювати та контролювати їх навколишнє середовище [333].

Також бізнес-мережі можуть стати основою для організації та ведення бізнесу. Малі підприємства за своєю природою схильні до участі в підприємницьких мережах через високу потребу в інформації та ресурсах. Їх наявність для малих підприємств важлива з причини створення своєрідного буфера, яким вони можуть скористатися при несприятливих ринкових умовах, що підвищить їх шанси на виживання та прибуткову роботу, а також сприятиме більш швидкому розвитку та зростанню завдяки можливостям інвестування, переходу в розряд крупних фірм [364]. Для малих підприємств міжорганізаційні відносини носять більш фундаментальний характер порівняно з крупним бізнесом, оскільки за допомогою моделей мережевої взаємодії вони в змозі скорочувати витрати та отримувати додаткові ресурси, знання, капітал та покращити свою конкурентоспроможність та прибутковість [89].

Зауважимо, що деякі мережеві ресурси найбільш ефективно використовуються за умови розширеного кола учасників із слабкими зв'язками; інші – варто використовувати за умови міцних зв'язків між учасниками. Таким чином, від типу ресурсу(ів), який використовується в мережевій взаємодії, залежить характер взаємозв'язків між учасниками та побудований на їх основі тип мережі (статична, динамічна, перехресна). В такій ситуації для ініціатора мережі важливо визначити, які ресурси залучати в мережу та як оптимізувати на їх основі бізнес-процеси з метою створення доданої вартості та розвитку і контролю мережі.

В процесі функціонування відбувається зміна пріоритетів мережі і, в залежності від цього, вона потребує зміни конфігурації, що призводить до включення або виключення деяких акторів [400].

Мережева взаємодія – це широка концепція, яка описує множину взаємовідносин між фірмами (двосторонніх або діадичних); у формі мереж

(комбінації деяких систем або підсистем) і варіюються від неформальних відносин до формальних угод.

Бізнес-мережі допомагають долати фінансові та інші обмеження окремих підприємств, а мінімізація трансакційних та координаційних витрат слугують аргументом на їх користь порівняно з іншими організаційними формами бізнесу.

Відповідно до основних положень мережевої теорії, які виокремив Б. Йоханіссон [333], стратегія фірми залежить від можливостей, заснованих на відносинах в мережі, а не виключно від стратегічних рішень окремо взятого підприємства. Таким чином, стратегії підприємства вибудовуються за допомогою ділових зв'язків у мережі. Натомість, роль підприємства у мережі та наявність міцних ділових зв'язків з іншими її учасниками можуть суттєво впливати на його стратегічні рішення.

Отже, перспективною моделлю розвитку біоекономічного простору має стати міжгалузева інтеграція підприємств агропромислового комплексу за допомогою організації систем мережевої взаємодії, які характеризуються гнучкістю та здатністю до адаптації відносно ринкового простору.

Стратегічний розвиток підприємств АПК України також стримується наявністю перепон екзогенного та ендогенного характеру, що інколи призводить до зменшення обсягу виробництва продовольчої продукції. Актуальним в цьому контексті є визначення та реалізація комплексу ринкових можливостей щодо процесів розширеного відтворення та розвитку підприємств – ринкового потенціалу.

Вітчизняними науковцями (С. Філіпова, Л. Боденчук [223]; С. Кулакова, І. Міняйленко [114]) підкреслюється, що формування ринкового потенціалу підприємства залежить від сфери бізнесу, в якому воно функціонує.

Ринковий потенціал виступає сполучною ланкою між нижнім виробничим і загальним інституціональним рівнями діяльності підприємства, який формується як результат прояву компетенцій виробництва та активності підприємства, необхідних для задоволення потреб ринку в певному обсязі



продукції в умовах існуючого маркетингового середовища. Результатом реалізації ринкового потенціалу є фактичний і потенційний обсяг продажів.

Тому навіть незначні за розміром підприємства агропромислового комплексу зможуть розширити свій ринковий потенціал за допомогою мережевої взаємодії, тобто, використовуючи ділові зв'язки (виробників, покупців, посередників тощо) між зацікавленими учасниками в ланцюжку створення цінності. Вплив мережевої взаємодії учасників на реалізацію ринкового потенціалу кожного з них визначається наступними чинниками:

- організацією виробників;
- координацією ринку та посередництвом;
- підтримкою бізнесу та фінансовими послугами;
- інфраструктурним забезпеченням і впливом на покупців.

Створення безпрецедентного динамічного внутрішнього ринку агропромислової бізнес-мережі надає значно ширші можливості для його учасників в ланцюжку створення цінності поряд із ризиками підприємств-акторів обійти та не виконувати високі внутрішні мережеві вимоги та стандарти, які створюють ефективне формування ресурсів кожного з учасників.

З позицій максимізації суспільної корисності найбільшої уваги заслуговують перехресні інтегровані структури, що функціонують у формі динамічних мереж. В межах цих структур боротьба за споживача дрібніших учасників поступається місцем боротьбі за участь у ланцюжку створення споживчої цінності. Право вибору партнерів належить принципалу – власнику ключових ресурсів – який і формує бізнес-модель мережевої взаємодії, орієнтуючись на максимізацію ресурсної і ринкової синергії спільної діяльності і, водночас, прагнучи закріпити за собою основні позиції у створенні доданої вартості (зважаючи на унікальність своїх компетенцій).

Відмінності між стабільними і динамічними мережами якраз і полягають в тому, що в останніх структура процесу створення споживчої цінності може змінюватися з часом – і на місце одних учасників мережі приходять інші – ті,

що можуть запропонувати кращий варіант виконання частини бізнес-процесу. Для цього використовуються маркетингові інструменти, які дають змогу оцінити функціональну цінність партнерів (чинних чи потенційних) у альтернативних проектах розвитку мережі.

Така маркетингова оцінка партнерських відносин має охоплювати не лише технологічну складову бізнес-процесу, що може бути змінена на досконалішу, запропоновану іншим потенційним учасником, а й логістичну. Адже вона може бути більш витратною – і це нівелюватиме ефект від покращення технологічної частини бізнес-процесу, не створюватиме додаткових конкурентних переваг. У цьому разі слід розвивати (вдосконалювати) умови партнерської взаємодії в існуючій бізнес-мережі, використовуючи інструменти маркетинг-менеджменту. Це можуть бути як адаптовані для цих цілей клієнтоорієнтовані технології (можливості імплементації яких в практику діяльності підприємств України досліджувались, зокрема, В.Стадник та О. Мельничук [189, с.34-40], так і ті, що ґрунтуються на моделі М. Ліндерса і Х. Фірона [218], яка дає змогу узгодити умови взаємодії за складовими, важливими для взаємовигідності і стабільності партнерських відносин.

Логістична складова має особливо ретельно аналізуватись тоді, коли підприємства – центральні актори мережі – виступають ініціаторами розвитку продуктового ряду чи виробничої диверсифікації. Це потребує здійснення суттєвих організаційних змін і призводить до порушення усталених логістичних схем і, як правило, у всіх функціональних циклах логістики (постачання, виробництво і збут). Відповідно, це впливатиме на обсяг трансакційних витрат – у динамічних мережах вони наблизатимуться до ринкових, оскільки підтримуватимуть зацікавленість потенційних партнерів у входженні в мережу. Однак за наявності конкуруючих акторів такі витрати можуть бути зменшені.

Водночас, доцільно стверджувати, що пріоритетним критерієм обґрунтування сукупності учасників партнерської мережі має бути максимізація їх *функціональної корисності* – адже в умовах високої динаміки

розвитку споживчих потреб стійкість конкурентних переваг забезпечується, передусім, за рахунок гнучкого реагування виробників на зміни кон'юнктури ринку, реалізації певного типу інноваційної стратегії, яка має забезпечувати конкурентні переваги продукції бізнес-мережі. Така гнучкість мережевих структур першочергово враховується при бізнес-моделюванні, що бачимо у А. Каріда й А.Мелія [260].

А. Гончарук [40], аналізуючи інтеграційні процеси з позицій їх впливу на інноваційний розвиток промислових підприємств підкреслює, що функціональна корисність визначається в процесі маркетингового дослідження ринку і аналізу логістичної доцільності оновлення бізнес-процесів (чи побудови нових ланцюжків створення споживчої цінності). Очевидно, що в бізнес-мережі ця продукція є результатом діяльності всіх учасників, тому аналіз ринкової кон'юнктури необхідно здійснювати саме відносно неї. І саме завершення життєвого циклу продукції існуючої мережі ставить під сумнів доцільність її подальшого існування в даному форматі і стає підставою для її оновлення, введення нових учасників.

Провідна роль в оцінюванні можливих варіантів розвитку бізнес-мережі відводиться маркетингово-логістичній складовій системи управління. Адже на ринку інновацій стрімко зростає кількість технологій, які відкривають нові можливості виробництва промислової продукції. Це стосується і продукції, що може виготовлятися із сировини, яка продукується у сільськогосподарському секторі – нові технології перероблення цієї сировини (зокрема, біотехнології) дають змогу створювати нові споживчі цінності фактично з відходів. Тому можна очікувати, що розвиток агропромислового комплексу країни має відбуватися на основі створення нових процесів переробки, де провідну роль відіграватиме біоекономіка. І маркетингові дослідження ринку виконуватимуть ключову роль у визначенні напрямів розвитку інтеграційних утворень – на основі нової технологічної доцільності.

Логістика ж, яка сьогодні створює значні переваги передусім великим

виробникам (і особливо в агробізнесі) може втратити своє надважливу значущість у формуванні архітектури інтеграційних утворень. На перший план виходитиме функціональна корисність учасників мережі у створенні споживчої цінності (як інноваційно-технологічна, так і когнітивно-маркетингова), яка даватиме змогу набувати конкурентних переваг певному варіанту бізнес-мережі – залежно від специфіки ринку і пріоритетів у структурі споживчої цінності кінцевої продукції. І це стимулюватиме інноваційний розвиток учасників інтегрованих структур – в напрямках, що формуватимуться під впливом новітніх інформаційних і виробничих технологій і забезпечуватимуть реалізацію конкурентних стратегій, властивих великим виробникам.

Зазвичай це стратегія лідерства за витратами (або стратегія віолента) – за технологічної і логістичної досконалості сформованих у мережі бізнес-процесів, або ж стратегія інноваційної монополії (стратегія експлерента), яка можлива за наявності принципово нової і позитивно сприйнятої ринком інновації. Побудований нами алгоритм стратегічного вибору розвитку бізнес-мережі для формування нових конкурентних переваг, що забезпечуватимуть реалізацію різних (залежно від особливостей та вимог цільових ринків) конкурентних стратегій, подано на рис. 5.6 [326]. У ньому виділено маркетингові, логістичні та інноваційні чинники, які впливають на цей вибір і потребують кваліфікованого використання відповідних управлінських технологій для забезпечення максимально можливого позитивного результату в процесі реалізації обраної конкурентної стратегії.

Вважаємо за необхідне підкреслити, що при плануванні розвитку бізнес-мережі доцільно аналіз досконалості бізнес-процесів здійснювати за ресурсно-функціональними складовими кожного із її учасників – для виявлення їх ключових компетенцій і слабких сторін, які мають розглядатись з позицій нового стану ринкової кон'юнктури. І саме це має бути предметом SWOT-аналізу, за результатами якого можна не лише оцінити існуючі ринкові позиції даного інтеграційного утворення, а й окреслити його стратегічні альтернативи у плановій перспективі.

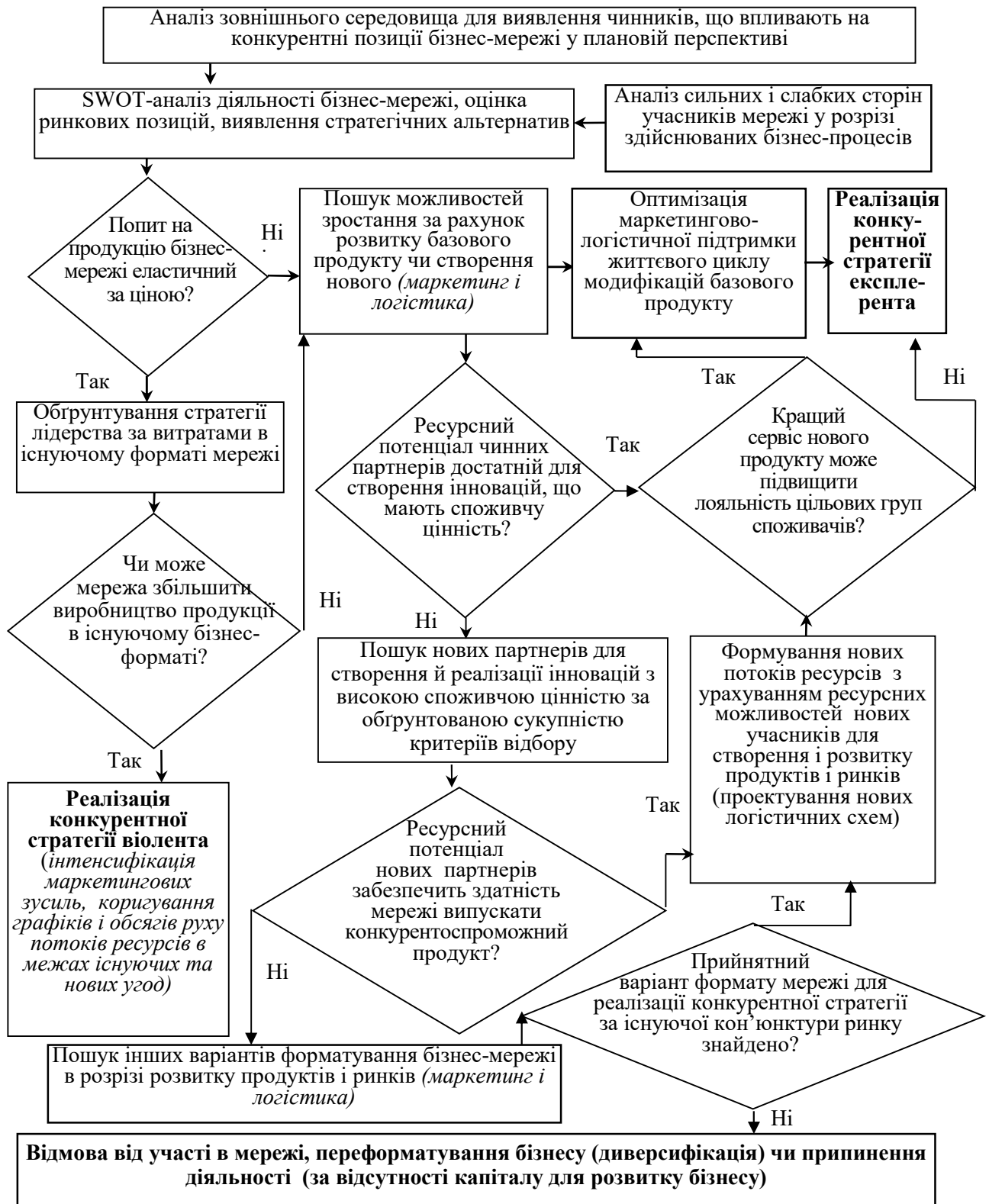


Рис. 5.6. Алгоритм стратегічного вибору сценаріїв розвитку інтеграційного утворення (бізнес-мережі) для реалізації конкурентної стратегії і зростання

Джерело: уточнено з урахуванням опублікованого в [37]

Якщо на основі проведеного аналізу визначено, що попит на продукцію, яка є результатом реалізації ланцюжка створення споживчої цінності в існуючій партнерській мережі, має резерви зростання в разі зниження її відпускної ціни, і ця ціна продовжує задовольняти бізнес-інтереси учасників мережі, така мережа може залишатися стабільною за складом учасників. Проте для кожного з них доцільно продумати заходи для зниження витрат – як виробничих, так і тих, що пов'язані з трансакціями всередині мережі. Тим самим дана бізнес-мережа може залишатись стабільною за складом – і реалізувати стратегію зростання, орієнтуючись на свої можливості набувати конкурентних переваг за рахунок мінімізації загальних витрат (стратегія лідерства за витратами або ж віолентна – якщо зниження витрат уможливить розширення місткості ринкового сегменту. Посиленню конкурентних переваг в сфері витрат сприятимуть раціонально сформовані логістичні ланцюжки між учасниками створення споживчої цінності, які сприятимуть удосконаленню структури операційного процесу.

Для сільськогосподарських підприємств, які здебільшого спеціалізуються на певному виді традиційної для споживання продукції, такий варіант функціонування є доволі вигідним. Його результатом є зростання експорту зернових і технічних культур, продукції тваринництва. Він є й найбільш поширеним варіантом партнерської мережі (вертикальна інтеграція), даючи змогу продовжити ланцюжок нарощування доданої вартості в межах національного виробника. У такому бізнес-форматі, наприклад, працює корпорація Cargil, яка стала першим в Україні «агрегатором» насіння соняшника, організувавши його переробку в олію на основі передових технологій масового виробництва.

Однак у разі появи нової технології (зокрема, біо-), яка розширює способи застосування первинної сировини (після її перетворення), мережа може бути доповнена іншими партнерами, чи взагалі змінено її склад – внаслідок створення нових бізнес-процесів. Це ж стосується і мережевого співробітництва

для промислових підприємств. Вони працюють на ринках з високою динамікою розвитку споживчих потреб і для них поширенішою є ситуація, коли ринкова кон'юнктура стає несприятливою для випуску традиційної продукції. І тоді постає питання спроможності бізнес-мережі у існуючому форматі створити новий продукт, що також матиме споживчу цінність – для існуючого кола споживачів, чи для нових сегментів ринку (див. рис.5.6). Мережа перетворюється на динамічну – за місце в ній конкурують інші учасники ринку, які можуть своїми ресурсними можливостями надати ланцюжку створення споживчої цінності інший напрям чи запропонувати інший формат організаційної оболонки, який підвищує ефективність мережевої взаємодії.

Якщо ресурсний потенціал мережі (передусім інноваційний) достатній для створення нового продукту, що може бути цінним для широкого кола споживачів, його інноваційна стратегія може з нішевої перетворитись у наступальну, даючи змогу реалізувати конкурентну стратегію експлерента, в основі якої – інноваційна монополія на продукт, що має високу споживчу цінність. Тим більше, що доступ до інвестицій у інтеграційному утворенні полегшується – і інновація швидко виходить на ринок і приносить вигоду усім учасникам створення й комерціалізації інновації, що зазначалось нами у [326].

Обираючи стратегію наступу на ринок, при проектуванні технології виробництва нового товару важливо бачити можливості зниження логістичних витрат, пов'язаних з організацією виробничих процесів і фізичного переміщення складників нового товару всередині мережі. До того ж, проектування виробництва нового товару мусить відбуватися з урахуванням його логістичної придатності й піддатливості до змін у структурі логістичних операцій в майбутньому товарорухові. Саме на цій стадії необхідно ретельно проаналізувати структуру витрат у функціональних циклах логістики учасників мережі, визначити динаміку, взаємозв'язок і рішення щодо умов інтеграції з іншими учасниками ринку, в тому числі з позицій нарощування конкурентних

переваг за рахунок змін у структурі мережі (складі її учасників), що дає змогу оптимізувати питомі трансакційні витрати.

Слід підкреслити, що поява на ринку нового актора, що може запропонувати кращу альтернативу певному ресурсу (чи процесу), що входять в існуючу організаційну оболонку мережі, також створює ситуацію для зміни її складу. Зважаючи на значний вплив трансакційних витрат на вартість кінцевого продукту у бізнес-мережі, необхідно усебічно їх аналізувати в ході прийняття рішень про зміну партнерів у динамічних мережах. При цьому слід усі види трансакційних витрат у мережі розподілити на внутрішні та зовнішні, беручи до уваги їх величину до входження учасника в мережу та після входження в неї. Доцільно також у процесі аналізу внутрішніх трансакційних витрат розподілити їх за суб'єктами взаємодії, а також визначити ступінь впливу трансакційних витрат на прийняття рішення про входження в мережу. Очевидно, що зміна складу бізнес-мережі потребує не лише аналізу змін у складі трансакційних витрат її майбутнього функціонування – для їх мінімізації, а й оцінки тих витрат, які відносяться до етапу попереднього відбору потенційних учасників – пошуку інформації про їх ключові компетенції, що можуть забезпечити перевагу усій бізнес-мережі у її новому форматі, перевірки її достовірності, оцінки лояльності майбутніх партнерів у минулих трансакціях тощо.

Загальні науково-методичні підходи до аналітичної оцінки трансакційних витрат, яка ґрунтується на їх класифікації, викладено автором раніше в [73]. Використовуючи їх, сформуємо матрицю трансакційних витрат динамічної мережі, яка може використовуватись у агропромисловому секторі (табл. 5.3). При цьому враховано дослідження М. Хейкіля та Й. Хейкіля [319], які зазначали, що прийняття рішень має відбуватись не лише з урахуванням наявних ресурсних можливостей потенційних учасників, а й можливостей розвитку через взаємне навчання – потреба в цьому з'ясовується в ході переговорного процесу. Такий розвиток розширює ресурсні й ринкові



можливості кожного із учасників, водночас забезпечуючи гармонізацію тих частин загального ланцюжка створення споживчої цінності в мережі, які виконуються ними відповідно до структури здійснюваних бізнес-процесів. Завдяки цьому максимізується ефект як ресурсної, так і ринкової синергії.

Таблиця 5.3

### Матриця трансакційних витрат динамічної мережі в АПК

|                                   | Етап                                                                                     | Явні витрати                                                               |                                                                               | Неявні витрати                                                                        |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|                                   |                                                                                          | Пряма оцінка                                                               | Непряма оцінка                                                                |                                                                                       |
| До входження учасника в мережу    | Пошук ініціатором учасників мережі за принципами технологічної і економічної доцільності | Представницькі витрати, витрати на рекламу                                 | Витрати на пошук учасників                                                    | Витрати на збір інформації про потенційного учасника                                  |
|                                   | Проведення перемовин з потенційними учасниками                                           | Представницькі витрати                                                     | Витрати на попередню оцінку учасника                                          |                                                                                       |
|                                   | Узгодження складу мережі і створення її організаційної оболонки                          | Витрати на розробку правил організаційної взаємодії у мережі               | Витрати на узгодження позицій і укладання контрактів                          |                                                                                       |
|                                   | Оцінка потреб у навчанні та адаптації учасників до умов діяльності мережі                | Витрати на навчання для забезпечення ефективності організаційної взаємодії | Витрати на попередження опортуністичної поведінки акторів                     |                                                                                       |
| Після входження учасника в мережу | Функціонування мережі за обраним складом учасників                                       | Витрати на переміщення інформації щодо створеної цінності в мережі         | Витрати на координацію учасника та забезпечення взаємодії з іншими учасниками | Витрати на оцінювання діяльності учасника і визначення його частки в доданій вартості |
|                                   | Вихід учасника з мережі                                                                  | Витрати на пошук та навчання нового учасника мережі (замість вибулого)     | Втрати від вибуття учасника, компенсація витрат учаснику                      | Моніторинг впливу вибулого учасника на конкурентні позиції мережі                     |

Джерело: складено автором з урахуванням [73; 409]

Для зменшення трансакційних витрат в мережі (зокрема, витрат, пов'язаних з подоланням опортуністичної поведінки) важливо розробити механізм узгодження інтересів учасників мережі, оскільки їх роль у новому бізнес-форматі (і, відповідно, економічний результат діяльності) з великою ймовірністю зміняться.

Як зазначається у [409], для кожного підприємства, що приймає рішення про входження до бізнес-мережі (ланцюжка створення споживчої цінності) важливо, щоб у результаті здійснення сукупності операцій зі створення і продажу на ринку кінцевого продукту його економічні результати були кращими, ніж у разі його функціонування як окремого суб'єкта ринку. Виходячи з цього припущення, доцільно і вести переговорний процес щодо участі в мережі. Тим більше, що ресурсна обмеженість (не тільки фінансова, а й інтелектуальна чи технологічна) багатьох українських підприємств – як промислових, так і сільськогосподарських – не дає їм можливості самостійно й у значних обсягах займатися розробкою нових продуктів або процесів.

І саме ці ринкові суб'єкти можуть стати учасниками динамічної партнерської мережі (у вигляді консорціуму, стратегічного альянсу чи в іншій організаційній оболонки мережевої взаємодії – в тому числі – міжгалузевої). Оскільки в побудові та функціонуванні мережі беруть участь дві групи учасників (акторів) – ініціатор (и) та інші учасники (агенти), то відповідно в кожного з них будуть різні функціональні обов'язки та цілі. Основне завдання при цьому – знайти таких учасників, цілі та можливості яких будуть співпадати. Вирішення цього завдання потребує як розвитку маркетингових інструментів (особливо для виявлення нових напрямів формування бізнес-процесів), так і нових рішень у сфері управління організаційною поведінкою (для узгодження інтересів учасників партнерської мережі).

Реалізація ринкового потенціалу можлива лише за умови створення таких «безпрограшних» комерційних моделей агропромислових бізнес-мереж, які здатні забезпечити створення цінності виключно для всіх категорій їх учасників

– покупців, постачальників, споживачів. Такі бізнес-моделі для дрібних фермерів та малих підприємств мають надавати основні послуги для виробників та забезпечити надійне споживання для споживачів, убезпечувати від високих трансакційних витрат та ризиків з якими стикаються покупці при закупках продукції в чисельних розрізнених дрібних фермерів та невеликих підприємствах. Тим самим побудова мереж із включенням до них дрібних фермерів та невеликих підприємств створює сприятливі умови для модернізації ринку та забезпечує збільшення ринкового потенціалу кожного учасника.

Сучасні ринки продовольчої продукції сформувалися під впливом урбанізації та змін споживацьких уподобань та купівельної спроможності, що зумовило формування високих вимог та галузевих стандартів до якості та безпечності харчових продуктів, які базуються на відстеженні параметрів технологічного ланцюжка виробництва та сертифікації. З урахуванням цього, а також вимог безперебійності постачання, досягнення конкурентоспроможної ціни сучасна модель мережевої взаємодії в агропромисловому комплексі має опиратися на стійких ділових зв'язках агрегатора мережі – контрактора та агентів для співробітництва, спільного інвестування та обміну знаннями між усіма категоріями акторів (виробниками, переробниками, реалізаторами споживачами, тощо). Ступінь співробітництва та інвестування залежить від характеру та довжини технологічного ланцюжка, особливостей кінцевого споживача; завдання мережі полягає у створенні сприятливих умов для розширення співпраці та інвестування між учасниками за визначеними правилами.

Сучасні дослідження агропродовольчих ринків вказують на те, що сучасні ринкові канали обмежують доступ дрібних агровиробників, оскільки покупці, як правило, надають перевагу крупним виробникам – агробізнесу, особливо при експортних поставках продукції.

Інноваційні моделі передбачають реалізацію ринкового потенціалу шляхом мережевої взаємодії в агропромисловому секторі завдяки включенню в

мережу виробників, різних за розмірами та технологічно відмінними, що створює додаткові можливості, наприклад, для дрібних фермерів, індивідуальні витрати яких для отримання підтвердження про якість та безпечність продукції пропорційно значно вищі, ніж для крупного агробізнесу.

Найбільш придатною моделлю розширення ринкового потенціалу є організація мережевої співпраці у вигляді формування груп дрібних сільгоспвиробників з метою зменшення витрат. Крупні компанії надають перевагу в роботі з індивідуальним сектором не з окремими господарствами, а з організованими в групи виробниками для подолання окремих проблем (розсіювання постачальників, економія масштабу, покращення доступу до інформації, використання технологій та можливостей фінансування, забезпечення обсягів та якості, спроможність відстеження та управління ризиками тощо). Найчастіше створення таких груп виходить з ініціативи крупних переробників, котрі залежать від дрібних постачальників сировини.

Агропромислові бізнес-мережі, агрегатором яких виступає виробник, створюються для доступу до динамічних ринків на основі неформальних ділових зв'язків, в результаті яких створюються ринкові можливості для фінансово незалежних виробників. Такого роду мережі являються основною стратегією для участі дрібних агровиробників в нових сучасних продовольчих ринках, а організаційні кроки зі створення бізнес-орієнтованих послуг мають вирішальне значення в ефективності таких структур. Ринковий потенціал учасників зростає на основі покращення позицій дрібних виробників в переговорному процесі та розширенні інфраструктурних можливостей. Досить часто підприємства-виробники інтегруються в якості співвласника постачання для ланцюжка цінності в погоні за доданою вартістю, проте такі кроки менш ефективні стосовно можливостей по розширенню ринкового потенціалу порівняно з традиційною моделлю бізнес-мережі із спеціалізацією учасників.

Інший тип бізнес-мереж в агропромисловому комплексі створюється на основі ініціативи покупців, що передусім прагнуть забезпечити свою

ефективність на основі організації постачання агропродукції від невеликих сільгосппідприємств та індивідуального агросектору. Ініціатори подібних мереж використовують підхід, акцентований на дрібнотоварних агровиробників.

Такі підприємства пов'язують дрібних агровиробників з сучасними ринками, де основними факторами виступають капітал, технологія та доступ на ринок. Бізнес-мережа, заснована на покупцях, впливає на дрібних агровиробників через строгі норми та стандарти стосовно якості та обсягу. Така взаємодія спонукає до чітко визначених та ринково орієнтованих стимулів модернізації продуктів та процесів. Проте, в даному випадку, основна вигода належить покупцям продукції, а тому необхідно в процесі формування мережі чітко визначити розмір вигод для всіх учасників та алгоритм їх оцінювання. В таких моделях відносин на базі покупця, як правило, створюється мережа агентів-виробників, котрі схильні в обмін за надані їм умови доступу до ринку вписуватися в модель економічної поведінки, яка диктується підприємством-агрегатором.

Проміжний тип бізнес-мереж організовується, як правило, посередниками або спеціалізованими постачальниками з метою збалансування потреб господарств індивідуального сектору та малих агровиробників з реальностями сучасних ринків, в переважній більшості з точки зору якості та обсягу. Серед інших ключових завдань такого типу мереж – покращення координації та якості ланцюжка цінності (через розширення управління знаннями), організація більш тісного зв'язку з покупцями, стимулювання модернізації продуктів та процесів. Такі мережі забезпечують реалізацію ринкового потенціалу учасників через крупну організаційну структуру, покращення інформаційних потоків та загальних стандартів в ланцюжку створення цінності. В даному випадку посередники, які приймають участь в таких ланцюжках, виявляються найголовнішою ланкою. Вони ефективно з'єднують дрібних виробників із

динамічними ринками через свою одночасну спрямованість на ринок та розвиток спільного бізнесу.

Аналізуючи наведені вище бізнес-моделі створення агропромислових мереж, можна стверджувати, що товаровиробники, представлені індивідуальним сектором, мають несуттєвий вплив на управління мережею. З іншого боку – позитивним фактом залишається відсутність їх витрат на координацію мережі. До того ж, беручи до уваги результати досліджень Дж. Бердегє, Е. Бінабе та Л. Пепеленбоса [241], можна бачити, що не існує підтверджень того, що такі агровиробники отримують низькі безпосередні економічні вигоди в короткостроковому періоді.

Проте, для побудови агропромислових мереж і розширення ринкового потенціалу їх організаторів важливим залишається проблема залучення агровиробників з індивідуального сектору та малих підприємств. Аналіз індивідуального агросектору та малих підприємств харчової промисловості в Хмельницькій області свідчить, що їх участь в ланцюжках доданої вартості зустрічається в поодиноких випадках та не є усталеною нормою в агропромисловому комплексі, проте притаманна вище описаним типам мереж.

Для прикладу, за даними ВГО «Українська горіхова Асоціація» Україна займає лідируючі позиції за обсягами вирощування грецького горіха. Проте, незважаючи на відсутність ввізних мит на дану продукцію та збільшення обсягів експорту, виручка від реалізації залишається досить низькою. Серед основних причин – низька експортна ціна, яка в свою чергу залежить від невисокої якості продукції [59]. Оскільки вирощуванням грецького горіха в силу технологічних особливостей займаються господарства індивідуального сектору, то їх ринковий експортний потенціал досить обмежений в силу неспроможності забезпечення достатніх обсягів та якості продукції.

В даному випадку група компаній «Євромост-ексім» та «Укр-Волнат» [154; 160] постає сполучною ланкою та ініціатором створення агропромислової мережі, яка забезпечує нерозривність створення ланцюжка цінності шляхом:

- забезпечення збуту та контролю товарної якості ядра грецького горіха та гарбузового насіння (ДСТУ, ЄЕК ООН DDP-02);
- переробки та пакування продукції;
- пошуку ритейлерів на внутрішньому та зовнішньому ринках.
- досягненням ефекту масштабу;
- митному оформленню, просуванню продукції на зарубіжний ринок, логістиці.

Таким чином, підприємства-посередники виступають ключовою ланкою в просуванні експорту продукції за продиктованими зовнішнім ринком етапами (рис. 5.7).



Рис. 5.7. Етапи забезпечення експорту плодів та горіхів інтегратором агропромислової мережі в країни ЄС

Джерело: складено автором за [160]

За аналогічним напрямом (орієнтація на експорт) працює також завод по переробці гарбузового насіння об'єднання компаній «VITAGRO» [142], організаційна структура якого базується на основі кластерів та контрактної мережевої взаємодії з юридично незалежними агровиробниками. В даному випадку спостерігається поєднання напрямів інтеграційних процесів в агропромисловому комплексі від «жорсткої» холдингової структури до «м'якої» мережевої взаємодії.

В ролі інтегратора виступає агрохолдинг з його численними можливостями за напрямками діяльності – супровідною (оформлення та просування продукції), переробною, логістичною тощо. При цьому, принципи побудови та конфігурація мережевої взаємодії спрямована на мінімізацію організаційних та трансакційних витрат.

Так, з одного боку, володіючи матеріальною базою, інфраструктурою та фінансовими можливостями, холдинг «VITAGRO» мінімізує витрати ринкової взаємодії між ключовими технологічними елементами ланцюжка створення цінності. З іншого боку, залучаючи до мережевої взаємодії на «м'яких» умовах сільськогосподарські підприємства, агрохолдинг забезпечує конкуренцію між ними та дотримання стандартів якості, створюючи тим самим внутрішній ринок підприємницької мережі.

Прикладом ієрархічної мережевої взаємодії підприємств АПК може слугувати агропромислова мережа, створена на базі ТОВ «Україна 2001» [153], до складу якої входить ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод», ТОВ «Теофіпольська енергетична компанія» та ряд сільськогосподарських виробників. Даний тип мережевої взаємодії носить стабільний (статичний) характер, базується на поглибленні та забезпеченні єдиного технологічного ланцюжка з його диверсифікацією. Схематично бізнес-мережа цієї компанії та інших, що працюють на території Хмельницької області, наведена в дод. II.

Основні характеристики мережевої взаємодії згаданих підприємницьких мереж виділено нами в табл. 5.4



Таблиця 5.4

**Основні характеристики деяких агропромислових мереж у Хмельницькій області**

| Назва мережі                     | Склад учасників | Основна ціль інтегратора мережі      | Пріоритет в поєднанні процесів                     | Ініціатор мережі                                   |
|----------------------------------|-----------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| «Євромост-ексім» та «Укр-Волнат» | Динамічний      | Забезпечення сировиною               | Логістика, просування та контроль якості продукції | Посередник, спеціалізований постачальник           |
| «VITAGRO»                        | Перехресний     | Забезпечення сировиною               |                                                    | Посередник, спеціалізований постачальник, виробник |
| «Україна 2001»                   | Статичний       | Стабільність технологічного ланцюжка | Виробничі та логістичні процеси                    | Виробник                                           |

Джерело: складено автором

Таким чином, можна стверджувати, що на тип інтеграційних процесів в бізнес-мережі впливає організаційно-структурна динаміка та взаємозалежність технологічних, логістичних та інших процесів вздовж агропромислового ланцюжка створення цінності. Така різноплановість інтеграційних механізмів в агропромисловому комплексі зумовлюється необхідністю поєднання специфіки виробничо-технологічних характеристик його підприємств зі способами та формами здійснення координаційних процесів у ланцюжку створення цінності. Згідно висновків Т. Малона та К. Кростона [349] вважаємо за необхідне акцентувати увагу на взаємозалежності підприємств АПК як з позиції «залежності діяльності», так і з позиції «залежності учасників». Таким чином, побудова координаційних механізмів з реалізації ринкового потенціалу учасників спрямована на управління їх взаємозалежністю в ланцюжку створення цінності, тобто, оцінки міри впливу стратегічних, тактичних та

операційних рішень на ефективність інтеграційних процесів, в тому числі – мережових.

Отже, першочергово потрібно визначити наявність та тісноту взаємозалежності між діяльністю та безпосередньо учасниками агропромислового ланцюжка. Такий аналіз дає зрозуміти причини вибору координаційних процесів із двох напрямків:

- зосереджених на різних функціях в межах ланцюжка цінностей;
- зосереджених на цілісності ланцюжка цінності.

Відповідно, реалізація ринкового потенціалу підприємств за допомогою мережевої взаємодії може здійснюватися за допомогою механізму, заснованого на наступних відомих інструментах координації взаємозалежності учасників:

- контрактних поставках в межах агропромислового ланцюжка цінності.

Як правило, такі контракти передбачають узгодження таких параметрів – ціни, якості та термінів поставки. Серед інших стимули та покарання, що передбачають вирівнювання інтересів учасників мережі, а відповідно – вирішення конфлікту. Зокрема, схеми стимулів, запропоновані в контрактах, організовують поведінку учасників ланцюжка створення цінності в мережі на збільшення її загального прибутку [415];

- обміні інформацією. Згідно досліджень [344] у мережі необхідний постійний обмін інформацією. Інтегратор мережі своєчасно і в достатній мірі має надавати інформацію учасникам щодо управлінських рішень для уникнення непорозумінь внаслідок викривлень (неточного сприйняття) інформації між учасниками ланцюжка. Учасники мережі, в свою чергу, здійснюють взаємообмін інформацією задля координації та узгодженості дій в межах технологічних та логістичних процесів;

- участі у спільному прийнятті рішень задля уникнення конфліктів між учасниками мережі;

- передачі знань та колективному навчанні [415], потрібних для посилення спроможності учасників мережі до координації та вдосконалення.

Вважаємо справедливою позицію авторів [402], що розширення ринкового потенціалу таких учасників можливе лише за умови їх переорієнтації їх діяльності в таких напрямках:

- розширення ринкових зв'язків для виробництва товарів;
- наявність внутрішнього та інтеграційного соціального капіталу;
- існування агрегаторів з можливостями забезпечення якісного та технічного управління агропромисловими мережами.

Як свідчать дослідження [402], здатність до переорієнтації можлива за умови підтримки та отримання фінансових послуг від інших учасників таких мереж. Також мережі можуть надавати таким учасникам (дрібним) технічні, управлінські або фінансові послуги, котрі мають спільні риси через свою спрямованість на:

- усунення вузьких місць в діяльності дрібних товаровиробників – учасників;
- орієнтація бізнесу на довгострокову перспективу;
- задоволення потреб клієнтів завдяки гнучкості виробників;
- надання послуг щодо взаємовідносин з іншими суб'єктами ринку, вбудованих у функціонал бізнес-мережі згідно її правил та стимулів. Такі послуги використовують інструменти, засновані на участі та збільшують можливості агрегаторів з розбудови їх служб.

Одним із найважливіших аргументів для участі в агропромисловій мережі дрібних товаровиробників є їх фінансова підтримка в контексті доступу та залучення на динамічні ринки. Як правило, бізнес мережа розробляє механізм забезпечення ліквідності в ланцюжку постачання, який передбачає кредитування постачальника на основі мережових відносин та трьохсторонньої угоди між ним, покупцем та фінансовою установою [88].

Для ефективної роботи з дрібними підприємствами організатори бізнес-мережі ставлять своїм інтересом скоротити трансакційні витрати та забезпечити

дотримання обумовлених правил та угод. В цьому контексті контракторам необхідно впроваджувати низку заходів, а саме:

- коригування системи винагороди в межах існуючих програм закупівель;
- створення системи прозорих, безпечних та швидких розрахунків;
- забезпечення доступу та участі в системі прийняття управлінських рішень, доступу до інформації в питаннях ціни та якості продукції та розробки правил мережі;
- пільгові програми залучення у мережу дрібних постачальників.

На практиці існують специфічні підходи для забезпечення якості агропродукції в індивідуальному секторі – групова сертифікація та розробка внутрішніх мережових стандартів за участю виробників. При цьому важливо надавати своєчасну та повну інформаційну підтримку для учасників мережі, враховуючи перспективні плани встановлення для них нових виробничих правил та норм, розробку механізмів ув'язки виробничих потужностей та потреб ринку з урахуванням стандартів якості. Також ініціатори мережі можуть залучати інших учасників в межах урядових та грантових програм, таким чином компенсуючи ряд своїх витрат на створення та координацію агропромислової мережі.

В такому контексті в Україні потрібна реалізація Концепції Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2021 року [173], що буде спрямована на вирішення проблеми забезпечення розвитку технологічно пов'язаних галузей національної економіки (агропромислового комплексу), для чого передбачено виконання ряд завдань, серед них:

- наближення до європейської політики у сфері сільського господарства;
- розроблення дієвих інструментів підтримки малих виробників, сприяння у виході товаровиробників на світовий аграрний ринок.

Для виконання мети програми, тобто стабільного забезпечення промисловості сільськогосподарською сировиною, збільшення обсягів

виробництва продукції з високою доданою вартістю необхідно запропонувати інформаційно-аналітичну складову, яка слугуватиме для аналізу та повноти обліку показників діяльності агропромислового комплексу як складової біоекономіки, а також прийняття управлінських рішень на національному рівні та суб'єктами господарювання в прискоренні процесів інтеграції в агропромислові бізнес-мережі. Проте, інформація про обсяги виробленої продукції та доданої вартості в агропромисловому комплексі не оцінюється та не використовують для прийняття рішень. Таким чином, не існує можливості проведення напрямків розвитку агропромислового комплексу спрямованих на зростання доданої вартості на основі розвитку технологічних ланцюжків цінності, відсутність макроекономічної інформації для суб'єктів господарювання стосовно створення споживчої цінності та організації бізнес-мереж, відсутність підґрунтя для створення та коригування прогнозних та прорамних державних інструментів розвитку АПК в напрямку забезпечення переходу до біоекономіки. Основна причина – складність збору макроекономічної інформації в агропромисловому комплексі.

Звертаючись до Господарського кодексу України [41] щодо розуміння поняття «галузь» (сукупність виробничих одиниць, які беруть участь в однакових або подібних видах діяльності) зробимо висновок, що структурування АПК як частини біоекономіки не може класифікуватися за галузевою ознакою та детально відображатися за показниками доданої вартості в межах технологічного ланцюжка за кодами існуючих видів економічної діяльності (КВЕД). Така ситуація пояснюється тим, що агропромисловий комплекс в авторському розумінні складно аналізувати використовуючи національні рахунки через розрізненість його учасників та врахування їх в різних секторах.

Згідно проведених досліджень в попередніх розділах було зроблено висновок, що основою агропромислового комплексу є сільське господарство, а точніше його сировинний ресурс, що слугує основою для створення доданої

вартості в галузях його переробки. Саме тому, при визначенні обсягів виробленої продукції та доданої вартості агропромислового комплексу мають слугувати обсяги та вартість продукції, яка вироблена із сільськогосподарської сировини.

В даному контексті існує потреба в аналізі звітних форм державних статистичних спостережень в напрямках високої доданої вартості агропромислового комплексу, а саме в “Статистику промисловості”. Суб’єкти господарювання промисловості формують та подають до органів Держслужби статистики такі форми статистичної звітності, як [55]: форма 1-ПЕ (місячна, затверджена наказом Державної служби статистики №131 від 06.07.2018 р.), 1П (місячна, затверджена наказом Державної служби статистики №126 від 06.07.2018 р.), 1П-НПП (річна, затверджена наказом Державної служби статистики №113 від 15.07.2018 р.) (Додаток К). Для отримання статистичних даних необхідних для аналізу доданої вартості агропромислового комплексу та прийняття рішень на рівні держави та окремих суб’єктів господарювання пропонується внести зміни в перераховані вище форми статистичної звітності, а саме:

- в формі 1-ПЕ (місячна) – на сторінці 2 додати рядок 14 з назвою « в тому числі з сільськогосподарської сировини»;

- в формі 1-П (місячна) – додати графу 2 (в тому числі з сільськогосподарської сировини), графу 4 (в тому числі з сільськогосподарської сировини), графу 6 (в тому числі з сільськогосподарської сировини);

- в формі 1-П, 1НПП (річна) – додати графу 2 (в тому числі з сільськогосподарської сировини), графу 6 (в тому числі з сільськогосподарської сировини), графу 8 (в тому числі з сільськогосподарської сировини).

Змінені форми 1-ПЕ (місячна), 1-П (місячна), 1П-НПП представлено в додатку Л.

Доповнені форми звітності дадуть можливість враховувати реальні обсяги продукції та величину доданої вартості в агропромисловому комплексі

та вибудовувати програми його становлення в Україні з врахуванням Європейського досвіду в межах нової концепції економічного розвитку – «біоекономіки», з експортною орієнтацією за рахунок створення нових мережевих зв'язків між вітчизняними суб'єктами господарювання, створенню спеціалізованих державних програм, спрямованих на реалізацію агропромислових бізнес-мереж за визначеними технологічними ланцюжками (на основі статистичного аналізу та прогнозування).

### **Висновки до розділу 5**

1. Визначено порядок формування мережевого капіталу та запропоновано схему реалізації мережевої взаємодії підприємства, що базується на моделі зв'язків між мережевим капіталом, створенням цінності та ефективністю підприємств АПК в бізнес-мережі. Зазначено, що кожен компонент мережевої взаємодії учасників бізнес-мереж виступає важливим в комплексі дій з досягнення ефективності бізнесу. При управлінні мережевими зв'язками (частотою взаємодії, часом, близькістю та довірою) та вбудованими ресурсами (знання, вміння, навички, компетенції) важливе їх збалансування в напрямі створення цінності бізнесу в довгостроковій перспективі.

2. Аргументовано, що власникам бізнесу необхідно розглядати створення цінності в бізнес-мережі як специфічну та одну з найважливіших можливостей стійкого розвитку фірми. Розроблено науково-практичні рекомендації щодо оцінювання ефективності участі підприємства в агропромисловій бізнес-мережі на основі трьохвимірного підходу – гнучкості, витрат та вигод, заснованого на теорії ігор (монотонність, суперадитивність, значення Шеплі, рівновага по Нешу та некооперативні ігри), що дозволяє сформулювати підприємству власну позицію щодо участі в агропромисловій бізнес-мережі на основі зіставлення набору згаданих параметрів.

3. Сформовано рекомендації для реалізації ринкового потенціалу підприємств АПК. Підкреслено, що з позицій максимізації суспільної корисності найбільшої уваги заслуговують перехресні інтегровані структури, що функціонують у формі динамічних мереж. В межах цих структур боротьба за споживача дрібніших учасників поступається місцем боротьбі за участь у ланцюжку створення споживчої цінності. Право вибору партнерів належить власнику ключових ресурсів, який і формує бізнес-модель мережевої взаємодії, орієнтуючись на максимізацію ресурсної і ринкової синергії спільної діяльності і, водночас, прагнучи закріпити за собою основні позиції у створенні доданої вартості (зважаючи на унікальність своїх компетенцій).

4. Зважаючи на те, що мережеві структури в агропромисловому секторі мають формуватися для того, щоб підвищити конкурентоспроможність як окремих учасників, так і їх сукупності сформовано алгоритм стратегічного вибору сценаріїв розвитку інтеграційного утворення (бізнес-мережі) для реалізації конкурентної стратегії і зростання. У ній наведено альтернативні вибори мережевої взаємодії залежно від позицій учасника і рівня специфічності ресурсів, якими він володіє. Аргументовано, що пріоритетним критерієм обґрунтування сукупності учасників партнерської мережі має бути максимізація їх функціональної корисності.

5. Зазначено, що одним із важливих чинників функціонування мережі є рівень трансакційних витрат, який може зумовлювати втрату ефективності при трансформації динамічної мережі. Для визначення того, наскільки зміни складу учасників можуть вплинути на ефективність мережі в частині трансакційних витрат розроблено матрицю трансакційних витрат;

Результати досліджень, викладені в даному розділі, опубліковані у роботах[92; 81; 84; 87; 89; 326; 73; 88; 99; 75] за списком використаних джерел.



## ВИСНОВКИ

Результатом роботи є вирішення важливої наукової проблеми – забезпечення суб'єктів господарювання комплексом теоретико-концептуальних положень, методології і науково-методичних підходів до управління мережевою взаємодією в бізнес-системах і процесах агропромислового сектору національної економіки. Наукове і практичне значення мають такі аспекти вирішення проблеми:

1. Шляхом аналізу засадничих припущень і висновків наукових підходів до визначення структурних особливостей мережевих структур здійснено їх авторську систематизацію, в основу якої покладено основні характеристики ринку та ієрархії; це дало змогу розглядати бізнес-мережі як гібридну організаційну структуру і виділити фактори побудови мережі, які дозволяють зменшити вплив невизначеності на вибір бізнес-партнера та підвищити стійкість бізнес-системи.

2. На основі аналізу ключових положень теорії конкуренції в частині, що стосуються факторів конкурентоспроможності економічних систем обґрунтовано, що за глобалізації їх конкурентоспроможність суттєво залежить від розвитку міжгалузевих інтеграційних процесів, які можуть здійснюватися у формі мережевої взаємодії статичного або динамічного характеру, розширюючи ресурсні й ринкові можливості споріднених галузей у розвитку продуктів, технологій і ринків, збільшуючи тим самим потенціал кількісного зростання і якісного розвитку системи в цілому.

3. За результатами теоретичних узагальнень наукових підходів до структурування і змісту технологічних укладів в АПК сформовано авторську позицію щодо доцільності врахування в якості ознаки наступних змін технологічного укладу перехід до нової парадигми ресурсовикористання в сучасній економіці, що ґрунтується на розвитку біотехнологій, які уможливають поглиблення ступеня переробки сільськогосподарської продукції і створюють умови для розширення інтеграційних процесів в АПК;

це дало підстави стверджувати про наявність у сучасного АПК елементів IV технологічного укладу, поширення яких у галузі потребує розвитку організаційних форм інтеграції – для повноцінного використання ресурсного потенціалу як великих агрохолдингів, так і дрібних фермерських господарств, що виступатимуть учасниками інтегрованих бізнес-систем, займаючи незаповнені вузькі ніші сільськогосподарського виробництва.

4. Розширено термінологічний апарат теорії організації – шляхом зміни підходу до трактування термінів «бізнес-мережа», «бізнес-система» та «бізнес-процес»; на відміну від існуючих, в них акцентується на умовах структурної усталеності / неусталеності цих об'єктів управління; зазначається, що зазначені умови мають забезпечувати динамічне збереження балансу інтересів учасників бізнес-мереж і їх взаємоузгодженого розвитку, що дає змогу раціонально поєднати унікальні ресурсні можливості і компетентності кожного в бізнес-процесах і досягати встановленої мети з найкращим співвідношенням витрат і результатів. Це дало змогу визначити, за яких умов та організаційних зв'язків доцільне створення статичних, динамічних та перехресних бізнес-мереж, а також сформувати матрицю рівнів зв'язків в бізнес-мережах різного типу.

5. Опираючись на науково-методичні підходи теорії фірми, теорії цінності і принципи мережевої взаємодії сформовано концептуальну основу розвитку АПК в умовах глобалізації, яка охоплює організаційно-економічні умови пошуку і реалізації нових ринкових можливостей суб'єктів господарювання через комбінування та рекомбінування ресурсів у бізнес-мережах, в основі побудови і трансформації яких лежать критерії максимізації доданої вартості в ланцюжках створення цінності та збалансованість структурних складових мережі. Залежно від позицій учасника мережі та рівня специфічності ресурсів, якими він володіє, обґрунтовано сукупність стратегічних виборів сценаріїв розвитку бізнес-мережі для реалізації конкурентної стратегії і зростання. Аргументовано, що пріоритетним критерієм

обґрунтування сукупності учасників партнерської мережі має бути максимізація їх функціональної корисності.

6. Логічно доведено, що перспективи розвитку АПК доцільно визначати з позицій системно-еволюційного і ціннісно-орієнтованого підходів. З урахуванням цього обґрунтовано доцільність зміни сутності і структурного наповнення АПК – його запропоновано розглядати як ключову складову біоекономіки, що варіативно об'єднує технологічно компліментарні і ресурсозабезпечуючі галузі виробництва та переробки продукції сільського господарства з метою створення суспільних благ, використовуючи при цьому різні інтеграційні механізми для максимізації доданої вартості в інтересах учасників ланцюжка створення споживчої цінності. З урахуванням цього виділено особливості мережевої взаємодії основних груп бізнес-мереж в АПК і сформовано науково-методичну основу для розроблення стратегії міжгалузевої співпраці в АПК з урахуванням потреб і технологічних можливостей біоекономіки.

7. З позицій системно-еволюційного підходу запропоновано нове трактування дефініції «ресурсний потенціал суб'єкта господарювання» – як обґрунтовану сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів, необхідну для здійснення виробничо-збутової та відтворювальної діяльності відповідно до обраної спеціалізації і стратегічних цілей, а також організаційно-функціональне забезпечення управління процесом перетворення цих ресурсів у нові споживчі цінності. Це дало змогу виокремити роль організаційного потенціалу у системі управління розвитком АПК і окреслити перспективи переорієнтації сільського господарства з експорту сировинних ресурсів на учасника технологічних ланцюжків створення цінності для інших галузей економіки України.

8. На підставі дослідження існуючих інтеграційних утворень в АПК України зроблено висновок, що доволі поширеними є сільсько-господарські обслуговуючі кооперативи. Аналіз їх функціонального призначення показав, що вони здебільшого виконують лише функції агрегатора і можуть розглядатися як

прототипи бізнес-мереж. Аргументовано, що їх діяльність має оцінюватися не тільки з позицій мінімізації трансакційних витрат їх учасників при вирішенні питань виробничо-збутового характеру, а також і як організуюча ланка у процесах вирішення соціальних проблем.

9. Розроблено науково-методичні підходи до визначення перспектив розвитку міжгалузевих інтеграційних утворень за типорозмірами підприємств, які ґрунтуються на виділенні основних характеристик внутрішніх ринків, що детермінують поведінку їх учасників у роботі з партнерами.

10. Розроблено концептуальну модель управління взаємодією підприємств в бізнес-мережі АПК, в основу якої покладено критерій ефективної агропромислової мережі (вказує на таку кількість її учасників, яка обмежується площиною доступних станів мережі як системи та водночас забезпечує адитивність для підприємств (як незалежних систем), що її формують. З урахуванням цього окреслено оптимальні режими взаємодії підприємств-акторів в агропромисловій бізнес-мережі за інформаційної обмеженості та розглянуто детермінанти і сценарії її нестійкого розвитку.

11. З метою визначення тих бізнес-процесів підприємств-акторів або агрегатора мережі, що мають найбільший вплив на її ефективність, удосконалено науково-методичні підходи до моделювання та оцінювання ефективності мережевої взаємодії підприємств. Логічно доведено доцільність застосування для цього індивідуалізованої мультиатрибутивної моделі оцінки ефективності ресурсовикористання підприємств-акторів і апробовано дану модель на практиці. Сформовано систему показників для комплексного оцінювання ролі підприємства в агропромисловій мережі, яка ґрунтується на «концепції виконаних завдань» і враховує обмеження контролю в ланцюжку створення цінності та економічних ризиків участі в мережі. Завдяки цьому можна оцінити значущість внеску учасників мережі в додану вартість, створену за допомогою мережевої взаємодії. Зазначено, що така оцінка слугуватиме

підставою для обґрунтування розподілу прибутків, отриманих від функціонування мережі.

12. З урахуванням того, що бізнес-мережі в АПК переважно формуються як бізнес-системи інтеграційного (аутсорсингового) типу, підкреслено, що важливою умовою збереження їх стійкості є наявність ефективних координаційних механізмів і доведено необхідність удосконалення існуючих механізмів. Зокрема, для оцінки реляційних ризиків обґрунтовано доцільність використання гіпотези близькості, представленої географічною, інституціональною, організаційною, когнітивною та соціальною областями. Така оцінка дає змогу агрегаторам і підприємствам-учасникам підвищити ефективність взаємодії в мережевому економічному просторі на основі узгодження інтересів, формування й досягнення спільних цілей. Розроблено і апробовано науково-методичний інструментарій експертного оцінювання ступеня узгодження інтересів учасників бізнес-мереж, який опирається на методологічні підходи нечіткої логіки.

13. Зважаючи на неоднозначність трактування дефініції «мережевий капітал» у різних прикладних і наукових контекстах запропоновано застосовувати її у вузькому розумінні «як набір відносин із зацікавленими у співпраці підприємствами, сформованих на договірних та інституціональних засадах», а в широкому розумінні – «як сукупність матеріальних та нематеріальних вигід, визначених в якісних та кількісних показниках, отриманих із бізнес-мережі». Завдяки такому уточненню стало можливим визначити порядок формування мережевого капіталу та розробити схему реалізації мережевої взаємодії, що базується на моделі зв'язків між мережевим капіталом, створенням цінності та ефективністю учасників бізнес-мережі.

14. Удосконалено науково-практичні рекомендації для оцінювання ефективності участі підприємства в агропромисловій бізнес-мережі. Вони опираються на ключові положення теорії ігор (монотонність, суперадитивність, значення Шеплі, рівновага по Нешу та некооперативні ігри) стосовно

оцінювання мережі у трьох вимірах – гнучкість, витрати та вигоди; це дозволяє підприємству сформувати власну позицію щодо участі в агропромисловій бізнес-мережі на основі зіставлення набору згаданих параметрів.

15. Запропоновано розширити статистичні форми звітності для промислових підприємств – «Звіт про виробництво промислової продукції за видами», «Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції», «Звіт про економічні показники короткострокової статистики промисловості», увівши в них показники, що відображають обсяги виробництва промислової продукції з сільськогосподарської сировини. Аргументовано, що це формуватиме необхідний статистичний матеріал для оцінки структурних зрушень в національній економіці в напрямі підвищення ступеня переробки сільськогосподарської продукції і збільшення частки доданої вартості в структурі експорту продукції АПК.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агропромышленный комплекс Украины обеспечивает 14% ВВП и почти половину экспорта // Hyser: інформаційний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hyser.com.ua/economics/agropromyshlennyj-kompleks-ukrainy-obespechivaet-14-vvp-i-pochti-polovinu-eksporta-47120>.
2. Акофф Расел Л. Планирование будущего корпорации / Расел Л. Акофф. – Москва: «Сирин», 2002. – 256 с.
3. Альстайн М. Сетевой эффект как новый двигатель экономики / М.Альстайн, Дж. Паркер, С. Чаудари // Harvard Business Review – 2017. – Январь – февраль. – С. 21-29.
4. Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Бьёрн Андерсен /Пер. с англ.С.В. Ариничева /Науч. ред. Ю.П. Адлер. – М.: Стандарты и качество, 2003. – 272 с.
5. Андрушків Б. М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку / Б. М. Андрушків, Л. М. Мельник //Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – С. 91-97.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва: «Экономика», 1989 – 520 с.
7. Аренков И.А. Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегия развития / И.А. Аренков, Я.Ю. Салихова, М.А. Гаврилова // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 4. – С. 120–125.
8. Асаул А. Н. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей / А. Н. Асаул, Е. Г. Скуматов, Г. Е. Локтева // Под ред. д. э. н., проф. А. Н. Асаула. – СПб.: «Гуманистика», 2004. – 256 с.
9. Ахмадпур-Эбрахими М. Роль стратегических альянсов в устойчивом развитии конкурентных преимуществ / М. Ахмадпур-Эбрахими // БІЗНЕС-ІНФОРМ – 2011. – № 8. – С. 224-227.

10. Байкин А.А. Сравнительный анализ теоретико-игровых принципов распределения дохода интегрированной системы / А.А. Байкин, О.В. Исаева // Известия Алтайского государственного университета – 2007. – №2. – С. 121-127.
11. Барановский С. Концептуальная модель совершенствования бизнес-процессов на малых и средних предприятиях / С. Барановский, М. Толкачев // Наука и инновации. – 2017. – №4(170). – С.49-52.
12. Баринов В.А. Развитие сетевых формирований в инновационной экономике / В.А.Баринов, Д.А. Жмуров // Менеджмент в России и за рубежом – 2007. – №1 – С. 8 – 15.
13. Басов Н.В. Сети межорганизационных взаимодействий как основа реализации открытых инноваций / Н.В. Басов // ИННОВАЦИИ. – 2010. –№ 7 (141). – С. 36-47.
14. Баумоль У. Экономическая теория и исследование операций / У. Баумоль; под ред. М.М. Голанского, Ю.Я. Ольсевича. – М.: Прогресс, 1965. – 496 с.
15. Безус Р.М. Діагностика ресурсного потенціалу органічного агровиробництва / Р.М. Безус, А.В. Бойко // Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету (Серія: економічні науки). – 2015. – №10. – С. 47-52.
16. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество: Опыт социального прогнозирования: монография / Д. Белл; Ред. В.Л. Иноземцев. – М.: Academia, 1999. – 783 с.
17. Бетлій О. Економічна складова Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС: наслідки для бізнесу, населення та державного управління / О. Бетлій, М. Риженков, К. Кравчук та ін. – К.: Альфа-Пік, 2014. – 140 с.
18. Биннер Х.Ф. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному / Х.Ф.Биннер; пер. с нем. – Москва: Альпина Бизнес Букс (Альпина Пабlishерз), 2010. – 282 с.



19. Бондаренко В.М. Ресурсний потенціал економічного зростання підприємств АПК / В.М. Бондаренко, Л.М. Бондаренко // Збірник наукових праць ВНАУ (Серія: економічні науки). – 2012. – №1. – С. 132-139.
20. Бутенко Н. Особливості міжфірмових взаємовідносин суб'єктів промислового ринку / Н.Бутенко // Економіка. – 2011. – №2 (109) – С. 10-16.
21. Бухало О.В. Вплив інноваційної діяльності на розвиток ресурсного потенціалу аграрних підприємств / О.В.Бухало // Науковий вісник Мукачівського державного університету (Серія Економіка) – 2015. – Випуск 2 (4).Частина 1. – С. 90-95.
22. Вальрас Л. Элементы чистой политической экономии/ Л. Вальрас – М.: Изограф, 2000. – 448 с.
23. Варченко О.М. Методичні підходи до оцінки інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств / О.М.Варченко, О.В.Липкань // Інноваційна економіка. – 2016. – № 3-4. – С. 29-38.
24. Васильківський Д.М. Кластерна політика як чинник підвищення ефективності функціонування соціально-економічних систем / Д.М. Васильківський, М.П.Войнаренко, В.М. Нижник. – Вісник економічної науки України. – 2017. – № 1. – С.25-30.
25. Вдовенко Н. М. Макроекономічна оцінка аграрного сектору економіки України за умов інтеграційних процесів / Н. М. Вдовенко, Л. М Сокол. // Науковий вісник Полісся. – 2016. – №3. – С.22-28.
26. Вікіпедія [Електронний ресурс]: Режим доступу: [https://en.wikipedia.org/wiki/Shapley\\_value](https://en.wikipedia.org/wiki/Shapley_value).
27. Вільна енциклопедія «Вікіпедія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Взаємодія>.
28. Вільямсон О. Е. Економічні інституції капіталізму: фірми, маркетинг, укладання контрактів / О. Е.Вільямсон. – К.: АртЕк, 2001.– 472 с.

29. Вініченко І. І. Ефективність використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств / І. І. Вініченко, Ю.О. Сорока // Інвестиції: практика та досвід – 2015. – №22. – С. 34-37.
30. Войнаренко М.П. Кластери в інституційній економіці: монографія / М.П. Войнаренко. – Хмельницький: ХНУ, 2011. – 502 с.
31. Волощук К.Б. Сутність та складові інноваційноінвестиційного потенціалу агропромислових підприємств / К.Б. Волощук // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки. – 2015. – №23. – С. 3-13.
32. Ворова Е. А. Инфраструктурное обеспечение инновационного развития предпринимательских сетей в строительстве: автореф. дис ... канд. экон. наук / Е. А. Ворова. – Москва, 2013 . – 24 с .
33. Вотчель Л. Теоретические аспекты концепции межфирменной интеграции/ Л. Вотчель // Вектор науки ТГУ. Серия: Экономика и управление. – 2012. – № 4. – С.42-44.
34. Гаврилюк А. Агрохолдинги України: взгляд изнутри /А. Гаврилюк // Управление Крупным Аграрным Бизнесом. – 2013. – №3. – С.11-14.
35. Гайсин Р.С. Предел технологической эволюции сельского хозяйства и возможность его преодоления / Р.С. Гайсин // Проблемы современной экономики. – 2014. – №4(52). – С.41-45.
36. Геєць В.М. Оцінка впливу Угоди про асоціацію ЗВТ між Україною та ЄС на економіку України : наукова доповідь / В.М. Геєць, Т.О.Осташко, Л.В. Шинкарук. – К.: НАН України, Ін-т екон. та прогноз. НАН України, 2014. – 102 с.
37. Гиршфельд А. Індустріалізація АПК / А. Гиршфельд // LB.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://ukr.lb.ua/economics/2017/02/20/359120\\_industrializatsiya\\_apk.html](https://ukr.lb.ua/economics/2017/02/20/359120_industrializatsiya_apk.html)

38. Глущевський В.В. Методологія моделювання простору задач у системі управління промисловим підприємством / В.В. Глущевський // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – №1. – С. 124-134.

39. Голубев А.В. Технологические уклады в сельском хозяйстве стран СНГ / А.В. Голубев // [Електронний ресурс]. – Url: <http://docplayer.ru/50262907-Tehnologicheskie-uklady-v-selskom-hozyaystve-stran-sng.html>.

40. Гончарук А.М. Інтегрування функціональних циклів логістики в управління інноваційною діяльністю машинобудівного підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»/ А.М. Гончарук. – Хмельницький, 2013. – 21 с.

41. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18, № 19-20, № 21-22. – С. 144.

42. Губенко В.І. Зміна моделі соціально-економічного розвитку України / В.І. Губенко // Економіка та управління АПК. – 2016. – № 1-2. – С. 1-12.

43. Гусаков В. О кооперативно-интеграционных процессах в АПК и перспективах их развития в отрасли / В. Гусаков, А. Шпак, Н.Бычков и др. // Аграрная экономика. – 2013. – № 4. – С.2-11.

44. Гуторов А. О. Шляхи формування інвестиційних ресурсів агрохолдингів / А.О. Гуторов // Вісник Сумського націон. аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». – 2013. – №6(57). – С.66-71.

45. Дикая Я. Топ-10 самых крупных агрохолдингов Украины / Я. Дикая // Hyser: інформаційний портал // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://hyser.com.ua/business\\_and\\_finance/88902-88902](http://hyser.com.ua/business_and_finance/88902-88902).

46. Динаміка розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів за 2009-2016 рр.// Інформація Мінагрополітики України // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/uk/ministry?nid=15750>.

47. Додана вартість за витратами виробництва підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2012-2017 роках// [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

48. Дудин Н. Бизнес-модель Канвас (business-model canvas) как основа конкурентного преимущества предпринимательских структур агропромышленной сферы / Н.Дудин, Н.Лясников, В.Сидоренко [Електронний ресурс]: – Url: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rnp/paper/d151.pdf>.

49. Експорт аграрної продукції з України в 2016 році зріс до 15,4 млрд. // Інформаційне агенство УНІАН [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economics.unian.net/agro/1741831-eksport-agrarnoy-produktsii-iz-ukrainyi-v-2016-godu-vyiros-do-154-milliarda.html>.

50. Експортний агроатлас України за 2018 рік. ІнтернетПортал Agropolit.com. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agropolit.com/infographics/view/87>

51. «Єдина комплексна стратегія та план дій розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2015-2020 роки» Київ: 2015 – 225 с. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/system/files/Єдина%20комплексна%20стратегія%20розвитку%20сільського%20господарства%20та%20сільських%20територій%20на%202015-2020.pdf>.

52. Замазій О. Інституціоналізація ринків і проблеми зростання промислових підприємств / О. Замазій // Бізнес Інформ. – 2015. – №9. – Р.20-24.

53. Замазій О. Організаційно-структурна оптимізація в системі ціннісно-орієнтованого управління підприємством / О. Замазій, В. Стадник // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2015. – № 11 (231). – С. 52 – 63.

54. Замазій О.В. Методологічні аспекти визначення ефективності структурної розбудови підприємств АПК / О.В.Замазій, В.В.Стадник // Вісник Львівської комерційної академії. Сер.: економічна [за матеріалами міжнар.

наук. конф. «Актуальні проблеми регіонального розвитку в контексті європейської інтеграції»]. – Львів: ЛКА, 2005. – Вип.18, ч.2. – С.233-237.

55. Звітна документація. Альбом форм державних статистичних спостережень на 2019 рік // Електронний ресурс]. – Url: <http://www.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm>

56. Зміцнення та ефективне використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств: монографія / В.С. Шебанін, І.І. Червен, О.В. Шебаніна, М.І. Кареба; за ред. В.С. Шебаніна та І.І. Червена. – Миколаїв: МДАУ, 2010. – 205 с.

57. Зовнішня торгівля України: статистичний збірник/ за ред. А. Фризоненко – К.: Державна служба статистики України, 2015. – 102 с.

58. Зовнішня торгівля України: статистичний збірник/ за ред. А. Фризоненко – К.: Державна служба статистики України, 2018. – 148 с.

59. Золотарьова І. Горіховий бізнес. Реалії та перспективи / І. Золотарьова // Пропозиція – головний журнал з питань агробізнесу. [Електронний ресурс]. – Url: <http://propozitsiya.com/ua/gorihovyuy-biznes-realiyi-ta-perspektyvy>.

60. Измалков С. Теория механизмов / С. Измалков, К. Сонин, М. Юдкевич // Вопросы экономики. – 2008. – №1. – С. 4-26.

61. Іванишин В.В. Застосування в Україні міжнародного досвіду розвитку сільських територій європейських країн та США / В.В. Іванишин, О.А. Дудзяк // Збірник наук. пр. ПДАТУ. Економічні науки. – 2016. – Вип. 24(3). – С. 5-10.

62. Іжевський П.Г. Агропромисловий комплекс України: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку / П.Г. Іжевський // Інтелект ХХІ. – 2018. – №3. – С.59-64.

63. Іжевський П.Г. Аналітичне обґрунтування науково-методичних підходів до розвитку ресурсного потенціалу агропідприємств / П.Г.Іжевський, В.В. Стадник // Економічний аналіз. – 2017. – № 4. – С. 196-204.

64. Іжевський П.Г. Бізнес-модель інтеграції підприємств АПК на основі мережевого підходу / П.Г. Іжевський // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2017. – Випуск 5(11), Ч.1. –139-144. (0,65 друк. арк).

65. Іжевський П.Г. Бізнес-мережі як інноваційні інститути розвитку підприємств АПК П.Г. Іжевський // Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці: матеріали Міжн. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 19 жовтня 2017 року). Електронне видання. – Полтава: ПУЕТ, 2017. – 407с. – С. 31-34.

66. Іжевський П.Г. Вибір методів визначення вартості технологій при здійсненні їх трансферу на виробничих підприємствах // П.Г. Іжевський. Сучасні підходи, методи та моделі в управлінні фінансами: економічний і соціальний аспект [За заг. ред. д.е.н., проф. О.І. Барановського, к.е.н., доц. Михайловської І.М.]. – Хмельницький: ХНУ, 2010. – 495 с. – С. 343–350.

67. Іжевський П.Г. Виклики реформування податкової системи України // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – №5, Т.1 – С. 146 – 149.

68. Іжевський П.Г. Детермінатні ознаки мережевої взаємодії підприємств / П.Г. Іжевський // Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації: збірник тез III Міжн. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 22-23 вересня 2017 року ); за заг. ред. д.е.н., проф. Синчака В.П. – Хмельницький: Хмельницький університет управління та права, 2017. – 294 с. – С. 82-84.

69. Іжевський П.Г. Децентралізація як основа фінансової забезпеченості сільських територій Хмельниччини / П.Г. Іжевський // Родові поселення – механізм формування державних пріоритетів розвитку сільських територій України в умовах євроінтеграції: матер. міжн. наук.-практ. конф., 22 квітня 2016 р. Електронне видання. – Житомир: Вид-во «Рута», 2016. – 124 с. С. 46-48.

70. Іжевський П.Г. Інтеграція українського ринку страхових послуг у світову систему страхування / В.С. Куклюк, П.Г. Іжевський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – №6,Т.4. – С.122-126.

71. Іжевський П.Г. Концепція забезпечення функціонування українських підприємств в умовах євроінтеграції // Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки: збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської наук.-практ. конф. (12-13 квітня 2016 р.) (частина 2). Електронне видання. – м. Дніпропетровськ: НМАУ, 2016.– 791 с. С. 256-260.

72. Іжевський П. Г. Методи фінансування трансферу технологій на підприємствах / П. Г. Іжевський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6, Т. 4. – С. 294-296.

73. Іжевський П. Г. Механізм діяльності страхових компаній в контексті теорії трансакційних витрат / П. Г. Іжевський // Вісник Хмельниц. національн. університету. – 2011. – № 6. – Т. 1 – С. 50-54.

74. Іжевський П.Г. Обґрунтування стратегії технологічного розвитку підприємства; / П.Г. Іжевський// Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія [За заг. і наук. ред. д.е.н., проф. В.В. Стадник]. – 2016. – 446 с. – С. 275–285.

75. Іжевський П. Г. Організаційно-економічне забезпечення трансферу нових виробничих технологій / П.Г. Іжевський // Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. В. В. Стадник. – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 446 с. – С. 331-348.

76. Іжевський П.Г. Інструменти та теорії оцінювання ефективності мережевої взаємодії підприємств в АПК / П.Г. Іжевський // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2018. – Випуск 23(68). – С. 81-86.

77. Іжевський П.Г. Засади формування вертикальних інтеграційних об'єднань підприємств/ П.Г. Іжевський // International Scientific Conference

Modernizational of socio-economic systems the new economic conditions: Conference Proceedings, Part 1, September 28, 2016. – Kielce, Poland: Baltiya Publishing. – 216 p. – P. 96-98.

78. Іжевський П.Г. Мережеве співробітництво як організаційна основа рекомбінації специфічних ресурсів і процесів / П.Г. Іжевський // Менеджмент різноманітності в розвитку конкурентоспроможності промислових корпорацій: монографія / За заг. і наук. ред. д.е.н., проф. В. В. Стадник. – Хмельницький : ПП А.С. Гонта, 2017. – 348 с. – С. 221-230.

79. Іжевський П.Г. Міжгалузева співпраця в ланцюжках цінності підприємств агропромислового комплексу /П.Г. Іжевський // International Scientific-Practical Conference Integration of Business Structures: Strategies and Technologies Conference Proceedings, February 23, 2018. Tbilisi, Georgia: Baltiya Publishing. 218 p. – P. 71-73.

80. Іжевський П.Г. Міжфірмова інтеграція підприємств АПК України – відповідь на виклики глобальних трендів / Іжевський П.Г. // Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство – 2017. – Випуск 13. – С. 110-114.

81. Іжевський П.Г. Моделі відносин за інтересами в інтегрованих бізнес-системах / П.Г. Іжевський // Економіка, управління, фінанси: проблеми та перспективи розвитку: збірник матеріалів Всеукраїнської міжн. наук.-практ. конф. (м. Київ, 15 вересня 2018 р.). – Київ: ГО «Київський економічний науковий центр, 2018. – 104 с. – С.43-47.

82. Іжевський П.Г. Моделювання систем управління підприємствами АПК у процесах мережевої взаємодії / П.Г. Іжевський // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2017. – Вип. 30. – Ч.2. – С.152-155.

83. Іжевський П.Г. Організація фінансування діяльності в підприємницьких мережах / П.Г. Іжевський // Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних



процесів: теорія, методологія, практика: матеріали III Міжн. наук.-практ. конф. (6-8 жовтня 2016 р., м. Хмельницький-Кам'янець-Подільський). – Кам'янець-Подільський: ПП Мошак М.І., 2016. – 216 с. – С. 33-35.

84. Іжевський П.Г. Податкове стимулювання інноваційних процесів підприємств / П.Г. Іжевський // Економіка та управління підприємством: сучасні підходи, методи та моделі [За заг. ред. к.е.н., доц. Ларіонової К.Л.]. – Кам'янець-Подільський: ПП «Медобори-2006», 2013. – 496 с. – С. 217–234.

85. Іжевський П.Г. Підприємницькі мережі як умова економічної модернізації підприємств // П.Г. Іжевський // Вісник Мукачівського державного університету. – 2016. – Вип. 3. – С.193-197.

86. Іжевський П. Г. Портфельне інвестування як спосіб фінансування інновацій на українських підприємствах // Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика: Матеріали II Міжн. наук.-практ. конф. (8-10 жовтня 2015 р., м. Хмельницький – Яремче) – м. Хмельницький: ФОП Сторожук О.В., 2015. – 278 с. С. 189-191.

87. Іжевський П.Г. Проблеми реформування податкової системи України в умовах економічної кризи та військових дій / П.Г. Іжевський // Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика. – Матеріали міжн. наук.-практ. конф. (2-4 жовтня 2014 р., м. Хмельницький). – Хмельницький: ХмЦНП, 2014 – 350 с. С. 99 – 100.

88. Іжевський П.Г. Реалізація ринкового потенціалу підприємств АПК на основі мережевої взаємодії // Сучасні тенденції розвитку регіонів, підприємств та їх об'єднань / Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріна. – Дніпро: Пороги, 2018. – С.172-182.

89. Іжевський П.Г. Роль мережевої взаємодії підприємств АПК в розвитку біоекономіки // Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції

(м. Одеса, 4 травня, 2018 р.) / С.О. Якубовський – Одеса: ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2018. – С.82-85.

90. Іжевський П. Г. Роль світової фінансової системи в глобальному інноваційно-технологічному розвитку / П.Г. Іжевський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – №3,Т.3. – С.73-76.

91. Іжевський П.Г. Становлення системи соціального страхування в Україні: історія, сучасність та перспективи / П.Г. Іжевський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 4., Т3. – С. 76-79.

92. Іжевський П.Г. Структурування зв'язків як спосіб виміру мережевої взаємодії підприємств АПК // Модернізація та суспільний розвиток економіки держави та регіонів: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 25-26 травня, 2018 р.) – Київ: ТНУ ім. В.І. Вернадського, 2018. – С.57-60.

93. Іжевський П.Г. Сучасні виклики та перспективи фінансування інновацій // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – №6.Т.2 – С. 98 – 101.

94. Іжевський П.Г. Сучасні підходи в управлінні промисловим підприємством / П.Г. Іжевський // Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації: збірник тез II Міжн. наук.-практ. конф., 8-9 жовтня 2015 року. – м. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права, 2015. – 346 с. – С.119-121.

95. Іжевський П.Г. Сучасні форми інтеграції в АПК України/ П.Г. Іжевський // Проблеми системного підходу в економіці. – 2017. – №3. – С.42-48.

96. Іжевський П.Г. Теоретичні засади формування бізнес-мереж на базі теорії трансакційних витрат/П.Г. Іжевський // Глобальні та національні проблеми економіки – 2016. – Випуск № 12. – С. 254-258.

97. Іжевський П.Г. Трансформація концепцій управління підприємством / П.Г. Іжевський // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта,

здоров'я: Тези доповідей XXIV міжн. наук.-практ. конф., Ч.ІІІ (18-20 травня 2016 р., Харків) / за ред. проф. Сокола Є.І. – Харків, НТУ «ХПІ». – 394 с. – С.158.

98. Іжевський П.Г. Угода про вільну торгівлю між Україною та ЄС: нові завдання та можливості для українських промислових підприємств / Іжевський П.Г. // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 4. – С. 265-270.

99. Іжевський П. Г. Управління мережевою взаємодією підприємств: теорія методологія, практика: монографія / П. Г. Іжевський. – Хмельницький : ПП А.С. Гонта, 2018. – 296 с.

100. Іжевський П. Г. Фінанси. Навчальний посібник./ П. Г.Іжевський, О. В. Кошонько– Львів: «Магнолія 2006», 2013.– 373 с.

101. Іжевський П.Г. Формування мережевого капіталу підприємств АПК в системі міжорганізаційної взаємодії / П.Г. Іжевський // Бізнес та умови його розвитку: національна та міжнародна практика: збірник тез наукових робіт учасників Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Одеса, 15 вересня 2018 р.) / ГО «Центр економічних досліджень та розвитку». – Одеса: ЦЕДР, 2018. – 100 с. – С.55-61.

102. Іжевський П.Г. Формування міжорганізаційної взаємодії підприємств АПК на основі гіпотези близькості / П.Г. Іжевський // Наукові записки національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». – 2018. – №10 (38). – С.16-24.

103. Інтерактивна карта нових заводів в Україні починаючи з 2015 року . [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1kI7M2ngkfQ78HuA0sCKGEaENzg&ll=47.934360075154025%2C31.259818281540674&z=6>

104. Інформаційна ентропія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Інформаційна\\_ентропія](https://uk.wikipedia.org/wiki/Інформаційна_ентропія)

105. Кантор В.Е. Сущность и основные признаки интегрированной компании / В.Е. Кантор, С.Н. Серебряков // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина – 2014. – №3. – С. 79-85.

106. Карл Менгер. Избранные работы. М.: Издательский дом «Территория будущего», 2005. – 496 с.

107. Кількість підприємств за видами економічної діяльності з поділом на великі, середні, малі та мікропідприємства // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

108. Козак В.Є. Фінансова криза: передумови виникнення та шляхи виходу / В.Є. Козак, П.Г. Іжевський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 6., Т.2. – С. 120-122.

109. Комаров В.Ф. Условия применения аутсорсинга на предприятия / В.Ф. Комаров, А.М. Выжитович // Мир экономики и управления. – 2013. – №2.(Т.13) – С.157-165.

110. Конст У. Успішний експорт до Європейського Союзу: практичний посібник для малих і середніх підприємств в Україні / У. Конст, В. Коруд, В. Мотиль та ін.. – Львів: ТзОВ «Компанія Імперіал Груп», 2014. – 128 с.

111. Копитко В.І. Регіональний аспект відтворювальних процесів в АПК / В.І. Копитко // Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». – 2015. – №5. – С. 198-206.

112. Коуз Р. Фирма, рынок и право / Р. Коуз; [пер. с англ.]. – М.: Новое издательство, 2007. – 224 с.

113. Кузьмин С.С. Особенности функционирования различных типов организационных сетей / С.С. Кузьмин // Вопросы экономики и права. – 2014. – №10 – С. 41 – 44.

114. Кулакова С.Ю. Потенціал і розвиток підприємства: навчально-методичний посібник до самостійного вивчення дисципліни для студентів напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства» усіх форм навчання / С.Ю. Кулакова, І.В. Міняйленко. – Полтава: ПолтНТУ, 2017. – 197 с. С.18-19.

115. Курило В.І. Про зміст та співвідношення деяких аграрних дефініцій / В.І. Курило // Економіка АПК – 2014. – №2. – С. 87-92.
116. Лабжанія Р.Г. Місце і роль аутсорсингу в сфері послуг і виробництві / Р.Г.Лабжанія // БІЗНЕС-ІНФОРМ. – 2013. – № 7. – С. 357-361.
117. Левківська Л.М. Формування та функціонування інтегрованих структур в агробізнесі / Л.М. Левківська, Т.В. Швець // Формування ринкової економіки – 2015. – №33. – С. 234-242.
118. Лелюк В. А. Совершенствование бизнес-систем. Методы, инструментарий, опыт: учебн. пособие. Пер.с укр./ В. А. Лелюк, А. В. Лелюк, Н. П. Пан; Харьк. нац. акад. гор. хоз-ва. – Харьков: ХНАГХ, 2011. – 438 с.
119. Маркова В.Д. Бизнес-модель: сущность и инновационная составляющая / В.Д. Маркова // Проблемы современной экономики. – 2010. – №2. – С.38-42
120. Мартинюк М. Глобальні тренди в АПК можуть сформувати конкурентні переваги для України / М. Мартинюк // LB.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу:[https://ukr.lb.ua/economics/2017/04/04/363026\\_globalni\\_trendi\\_apk\\_mozhut.html](https://ukr.lb.ua/economics/2017/04/04/363026_globalni_trendi_apk_mozhut.html).
121. Маршалл А. Принципы экономической науки: В 3-х томах / А. Маршалл. – М.: Прогресс, 1993. – Т.1 – 415 с.
122. Махлуп Ф. Производство и распространение знаний в США / Ф. Махлуп – М.: Прогресс, 1966. – 463 с.
123. Мед натуральний: перспективи експорту до ЄС/ Офіс віце-прем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції/ Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.eu-ua.org/med/>.
124. Мезоэкономика переходного периода: рынки, отрасли, предприятия / под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: Наука, 2001. – 516 с.

125. Мейер Дж. Институционализированные организации: формальная структура как миф и церемониал /Дж. Мейер, Б. Роуэн // Экономическая социология. – 2011. – Т.12. – №1. – С. 44 – 67

126. Миловидов В. Ассиметрия информации или «симметрия заблуждений»? / В. Миловидов // Мировая экономика и международные отношения. – 2013. – № 3. – С. 45-53.

127. Місюк М. В. Організаційно-економічний механізм формування і функціонування ринку продукції скотарства та компліментарність його складових / М. В. Місюк // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2012. – № 2 (18), том 1. – С. 303-315.

128. Місюк М. Організаційно-економічний механізм функціонування ринку продукції сільського господарства / М. Місюк // Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення : Мат. II Всеукраїн. наук.-практ. інтернет-конф. (15–16 травн. 2015 р., м. Львів) / упоряд. А. М. Штангрет; редкол. : К. Б. Волощук, З. Б. Живко, В. І. Ляшенко та ін. – Львів: Укр. акад. друкарства, 2015. – 152 с. – С.99-103.

129. Місюк М. Кормовиробництво – елемент розвитку галузі тваринництва /М. Місюк, І. Цвігун // «Актуальні проблеми аграрної економіки: теорія, практика, стратегія»: зб. тез міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 45-річчю економічного факультету Подільського державного аграрно-технічного університету (Кам'янець-Подільський, 12-13 жовтня 2017 року). – Кам'янець-Подільський: Аксіома, 2017. – 384 с. – С. 82-85.

130. Муртазаєва Р. Н. Совершенствование организации управления бизнес-процессами на предприятиях АПК / Р. Н. Муртазаєва. – Волгоград: Волгоградский ГАУ, 2016. – 108 с.

131. Мыцких Н. Универсальная модель NPV инвестиционного проекта / Н. Мыцких, В. Мыцких // Банкаўскі Веснік. – № 4 (645)– 2017. – С.49-51.

132. На скільки Україна збільшила експорт аграрної та харчової продукції // [Електронний ресурс.] – Режим доступу: <http://ua-ekonomist.com/16954-na-skilki-ukrayina-zblshila-eksport-agrarnoyi-ta-harchovoyi-produkcyi.html>

133. Негиши Т. История экономической теории: Учебник / Т. Негиши. – М.: Аспект Пресс, 1995. – 462 с.

134. Нестерчук Ю.О. Основи формування ресурсного потенціалу підприємств АПК та підвищення рівня їх капіталізації / Ю.О. Нестерчук, Ю. В. Улянич, Н. В. Бутко // Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. – 2012. – Вип. 81(2). – С. 39-46.

135. Ніценко В.С. Теоретичні засади функціонування вертикально-інтегрованих структур в агропромисловому комплексі / В. С. Ніценко // Економіка АПК. – 2014. – № 2. – С. 63-69.

136. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) підприємств за їх розмірами за видами економічної діяльності // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

137. Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності у 2010-2017 роках// [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

138. Овчаренко М. Експорт аграрної продукції з України в 2016 році значно зріс / М. Овчаренко // Національний промисловий портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uprom.info/news/agro/eksport-agrarnoyi-produktsiyi-z-ukrayini-v-2016-rotsi-znachno-zris>.

139. Оксентюк Р. Обґрунтування економічної ефективності практичного інтернет-просування інформаційного продукту на підприємствах машинобудування [Електронний ресурс] / Р. Оксентюк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2015. – Вип. 1 (12). – С. 200-207. –Url: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15oranpm.pdf>.

140. Ольсевич Ю.Я. Конкуренция и монополия в условиях рыночной и переходной экономики (теория Э.Чемберлина шесть десятилетий спустя // Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции: Реориентация теории стоимости. М.: «Экономика», 1996. – 105 с.

141. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / А.Остервальдер, Ив Пинье ; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 288 с.

142. Офіційний сайт групи компаній «VITAGRO» // [Електронний ресурс]. – Url: <http://www.vitagro.net>.

143. Офіційний сайт компанії Kernel [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://www.kernel.ua>.

144. Офіційний сайт компанії Ukrlandfarming [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://www.ulf.com.ua>.

145. Офіційний сайт компанії Агромарс [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://www.agromars.com.ua>.

146. Офіційний сайт компанії Агротрейд [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://www.agrotrade.ua>.

147. Офіційний сайт компанії Астарта [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://www.astartaholding.com>.

148. Офіційний сайт компанії Індустріальна молочна компанія [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://www.imcagro.com.ua>.

149. Офіційний сайт компанії Миронівський хлібопродукт [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://www.mhp.com.ua>.

150. Офіційний сайт компанії Нібулон [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://www.nibulon.com>.

151. Офіційний сайт компанії Сварог Вест Груп [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://www.svarog-agro.com>.

152. Офіційний сайт компанії Терра Фуд [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://terrafood.ua>.



153. Офіційний сайт ТОВ «Україна 2001» // [Електронний ресурс]. – Url: <http://www.ukraine-2001.net>.
154. Офіційний сайт ТОВ «Укр-Волнат» // [Електронний ресурс]. – Url: [www.ukr-walnut.com](http://www.ukr-walnut.com).
155. Панченков А.Н. Энтропия. – Н.Новгород, Издательство общества «Интерсервис», 1999. – 592 с.
156. Переверзев П. Анализ взаимосвязей бизнес-процессов, организационной структуры и функций информационных систем предприятия на основе матричного исчисления / П. Переверзев // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2015. – № 4. – С. 75–88.
157. Пигу А. Экономическая теория благосостояния: в 2-х томах / А. Пигу. – М.: Прогресс, 1985. – Т.1. – 512 с.
158. Підсумки-2016: 5 знакових подій в АПК / Аналітичний портал ForbesУкраїна [Електронний ресурс]: – Url: <http://forbes.net.ua/ua/business/1426233-pidsumki-2016-5-znakovih-podij-v-apk>.
159. Піняга Н.О. Ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємств у контексті сталого їх розвитку / Н.О. Піняга // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6. – С.103-106.
160. Плоди та горіхи: перспективи експорту до ЄС. Євроінтеграційний портал // [Електронний ресурс]. – Url: <https://www.eu-ua.org/plody-ta-horikhy/>.
161. Портер М.Э. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / Майкл Э. Портер. – М.: Международное общество, 1993. – 896 с.
162. Прахалад К.К. Стержневые компетенции корпорации / К.К. Прахалад, Г. Хэмел // Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2001. – С.112-123.

163. Про сільськогосподарську кооперацію. Закон України від 17.07. 1997 р. № № 469/97-ВР // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/469/97-вр>.

164. Проект USAID «Агроінвест» – Київ: USAID – 2015 – 24 с. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lib-krm.org/wp-content/uploads/2015/12/Booklet.pdf>.

165. Проект Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/apk?nid=10516>.

166. Промисловість України в 2010-2015 роках: статистичний збірник / І.С. Петренко – Київ: Державна служба статистики України, 2016. – 381с.

167. Пуцентейло П. Організаційно-економічне забезпечення ефективного розвитку тваринництва в умовах кризи / П. Пуцентейло // ЕКОНОМІЧНИЙ ДИСКУРС – 2016. – №2. – С. 37-46.

168. Р. Корінець, Др. М. Гердс Розвиток кооперації в Україні та Німеччині – аграрно-політичні пропозиції для України – Київ, – 56 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.apd-ukraine.de/images/APD\\_APR\\_05-2016\\_Genossenschaften\\_ukr.pdf](https://www.apd-ukraine.de/images/APD_APR_05-2016_Genossenschaften_ukr.pdf).

169. Ресурсний потенціал аграрної сфери: проблеми та завдання ефективного використання : аналіт. доп. / О. В. Собкевич, В. М. Русан, А. Д. Юрченко, О. В. Ковальова [та ін.]. – Київ: НІСД, 2013. – 76 с.

170. Рилад Н.М. Значення теорії технологічних укладів / Н.М. Рилад // Міжнародні відносини (серія «Економічні науки»). – 2016. – №7. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/2889/2589](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/2889/2589).

171. Рівновага Неша. Вільна енциклопедія. / [Електронний ресурс]. –Url: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Равновесие\\_Нэша](https://ru.wikipedia.org/wiki/Равновесие_Нэша).

172. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции / Дж. Робинсон. – М.: Прогресс, 1986. – 472 с.

173. Розпорядження КМУ № 1437-р від 30 грудня 2015 р. «Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2021 року», із змінами з розпорядженням КМ №102-р від 14.02.2018 // Електронний ресурс]. – Url: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1437-2015-%D1%80/sp:max100>

174. Руда Л.П. Тенденції розвитку аграрного сектору в умовах ринкових трансформацій / Л.П. Руда // Економічний часопис ХХІ. – 2012. – №11-12. – С. 27-29.

175. Русінова О. Модель системи управління забезпеченням розвитку промислового підприємства / О. Русінова // СХІД. – 2017. – №3. – С. 16-19.

176. Саврасова М.Г. Синергетический подход к политическому анализу и управления социально-политическими системами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sitnikov.com/books/work2.phtml>

177. Самуэльсон П.А. Основы экономического анализа / П.А. Самуэльсон. – СПб.: Экономическая школа, 2002. – 604 с.

178. Синютин А.С. Экономическая модель цепи поставок предприятий АПК /А.С. Синютин – Москва: Спутник+, 2008 – 28 с.

179. Сільське господарство України: статистичний збірник 2015 рік / О.М. Прокопенко – Київ: Державна служба статистики України, 2016. – 360 с.

180. Сільське господарство України: статистичний збірник 2016 рік / О.М. Прокопенко – Київ: Державна служба статистики України, 2017. – 246 с.

181. Сільське господарство України: статистичний збірник 2017 рік / О.М. Прокопенко – Київ: Державна служба статистики України, 2018. – 245 с.

182. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов /А. Смит; [пер. с англ.; предисл В.С. Афанасьева] – М.: Эксмо, 2007. – 960 с.

183. Смоленюк Р.П. Управління розвитком агропромислового виробництва на основі методології структурної інтеграції / Р.П. Смоленюк // Економічний аналіз. – 2017 – № 2. – С. 50-56.

184. Соболева Ю. Теоретические аспекты межфирменного сотрудничества / Ю. Соболева // ИнВестРегион – 2011. – №3. – С.55-60.

185. Современная прикладная теория управления: Синергетический подход в теории управления / Под ред. А.А. Колесникова. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2000. – Ч. II. – 559 с.

186. Співробітництво між Україною та країнами ЄС у 2010 році: статистичний збірник/ за ред. А. Фризоненко – К.: Державна служба статистики України, 2011. – 242 с.

187. Співробітництво між Україною та країнами ЄС у 2012 році: статистичний збірник/ за ред. А. Фризоненко – К.: Державна служба статистики України, 2013. – 229 с.

188. Співробітництво між Україною та країнами ЄС у 2017 році: статистичний збірник/ за ред. А. Фризоненко – К.: Державна служба статистики України, 2018. – 182 с.

189. Стадник В. В. Маркетинг-менеджмент інноваційного розвитку підприємства : монографія / В. В. Стадник, О. П. Мельничук, В. М. Йохна. – Хмельницький : Гонта А. С., 2013. – 205 с.

190. Стадник В.В. Бізнес-системи та бізнес-процеси сучасних підприємств: взаємозв'язок і взаємозалежність структур та ефективності / В.В. Стадник, П.Г. Іжевський // Соціально-економічні проблеми і держава. Електронне наукове фахове видання. – 2018. – Т.18. – № 1. Url: [sepd.tntu.edu.ua](http://sepd.tntu.edu.ua).

191. Стадник В.В. Концептуальні основи «менеджменту різноманітності» у системі стратегічного управління розвитком промислових підприємств / В.В. Стадник, О.В. Вешко // Проблеми економіки. – 2016. – №3. – С. 212-218.

192. Стадник В.В. Маркетинг взаємодії в розвитку інноваційного та ринкового потенціалу підприємства / В.В. Стадник, П.Г. Іжевський, Ю.О. Головчук // Ефективна економіка. Електронне наукове фахове видання. – 2018. – №2. Url: [economy.nayka.com.ua](http://economy.nayka.com.ua)

193. Стадник В.В. Менеджмент гетерогенних організацій: навч. посібник / В.В. Стадник. – Хмельницький: ФОП А.С.Гонта, 2017. – 274 с.

194. Стадник В.В. Мотиваційні і ресурсні детермінанти потенціалу розвитку підприємства як економічної системи / В.В. Стадник // Наукові праці ДонНТУ Серія: економічна. – 2011. – Випуск 39-2. – С. 158-162.

195. Стадник В.В. Особливості управління конкурентоспроможністю на різних стадіях життєвого циклу організації / В. В. Стадник, О. Ксенченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки – 2006. – № 2. – Т.2. – С.146-150.

196. Стадник В.В. Підприємницькі структури промислового сектора економіки України: стан і перспективи розвитку в умовах глобалізації / В.В. Стадник, В.О. Мукомела-Михалець // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 4. – С.93-99.

197. Стадник В.В. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур: монографія / В.В. Стадник. – Хмельницький : ХНУ, 2009. – 264 с.

198. Стадник В.В. Технологічні детермінанти парадигмальних змін структури АПК: ретроспектива і перспектива для України / В.В. Стадник, П.Г.Іжевський //Агросвіт. – 2018. – № 1. – С.10-17.

199. Стадник В.В. Фактори гетерогенності в інноваційній діяльності промислових корпорацій / В.В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – №2.,т.1. – С.74-79.

200. Стадник В.В. Науково-методичні основи моделювання поведінки споживачів у системі ціннісно-орієнтованого управління підприємством / В. В. Стадник, О. В. Замазій // Проблеми економіки. – 2015. – №3. – С. 169-174.

201. Стан агропромислового комплексу у 2018 році . [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/system/files/%D0%A1%D1%82%D0%>

B0%D0%BD%20%D0%90%D0%9F%D0%9A%2012%20%D0%BC%D1%96%D1%81%202018.pdf

202. Стан агропромислового комплексу у січні-лютому 2017 року // Інформація сайту міністерства аграрної політики та продовольства України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://minagro.gov.ua/system/files/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%20%D0%90%D0%9F%D0%9A%202%20%D0%BC%D1%96%D1%81%202017%20\(2\)\\_0.pdf](http://minagro.gov.ua/system/files/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%20%D0%90%D0%9F%D0%9A%202%20%D0%BC%D1%96%D1%81%202017%20(2)_0.pdf)

203. Статистичний щорічник України за 2017 рік / за ред. І.Є. Вернера. – Київ, Державна служба статистики України, 2018. – 541 с.

204. Стельмахук А.М. Перспективні напрямки трансформації суб'єктів аграрного ринку в умовах глобалізації економічних процесів / А.М. Стельмахук, Л.С. Гангал // Сталий розвиток економіки. – 2015. – №2. – С. 5-12.

205. Сунакбаев Ш. К. Competitive advantages of industrial branches of agro-industrial complex in the conditions of integration / Ш. К. Сунакбаев // Молодой ученый. – 2017. – №4. – С. 532-534.

206. Табенко О.І. Сучасні інтеграційні процеси в агропромисловому комплексі України /О.І. Табенко // Збірник наукових праць ВНАУ (Серія: Економічні науки). – 2013. – №3(80). – С. 273-282.

207. Тарнавська Н.П. Провайдинг маркетингових інновацій у системі управління конкурентними перевагами підприємств-виробників мінеральних вод: концепція, організаційний ресурс, результати / Н.П.Тарнавська, О.С. Голоднюк //Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2016. – №3. – С. 11-27.

208. Тироль Ж. Рынки и рыночная власть : Теория организации промышленности пер. с англ. за ред. В. М. Гальперина и Л. С. Тарасевича / Ж. Тироль – СПб.: Экономическая школа, 1996. – 745 с.

209. Томілін О.О. Формування та розвиток міжгалузевих відносин в агропромисловому комплексі / О.О. Томілін // Вісник Запорізького національного університету (економічні науки) – 2012. – №3. – С. 148-153.

210. ТОП 10 экспортеров солнечного масла //LATIFUNDIST.COM (главный сайт об агробизнесе) Электронный ресурс режим доступа: <https://latifundist.com/rating/top-10-eksporterov-podsolnechnogo-masla>.

211. ТОП-5 українських експортерів меду/ Електронний ресурс. Url: <https://agropolit.com/news/2162-top-5-ukrayinskih-eksporteriv-medu>

212. Тревор Э. Интегрированные бизнес-системы. Экспресс-курс / Э. Тревор, Г. Дейв – Москва: ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 272 с.

213. Троциковский Т. Польский опыт финансирования инноваций посредством инновационной политики / Т. Троциковский, П. Ижевский // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 5, Т. 1. – С. 76-79.

214. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая контрактация»: Пер. с англ./ О.И. Уильямсон; [Науч. ред. В.С. Каткало]. – СПб: Лениздат, 1996. – 702 с.

215. Україна входить в ТОП-3 експортерів грецьких горіхів / AGROPORTAL.UA// Електронний ресурс режим доступа: <http://agroportal.ua/news/rastenievodstvo/ukraina-vkhodit-v-top3-eksporterov-gretskikh-orekhov/>.

216. Україна стрімко нарощує експорт ягід у Європу [Електронний ресурс]. – Режим доступа: [ucab.ua/ua/pres\\_sluzba/novosti](http://ucab.ua/ua/pres_sluzba/novosti) (Дата звернення 10.12.2017р.).

217. Українська модель аграрного розвитку та її соціоекономічна переорієнтація : наук. доп. / [О.М.Бородіна, В.М.Гейця, А.О.Гуторов та ін.] ; за ред. В.М.Гейця, О.М.Бородіної, І.В.Прокопи ; НАН України, Ін-т екон. та прогнозів. – К., 2012. – 56 с.

218. Управление закупками и поставками : учебник / М. Линдерс, Ф. Джонсон, А. Флинн, Г. Фирон. – 13-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 754 с.

219. Федоренко Я. Развитие агрохолдингов в Украине в процессе перебудови сільського господарства у ХХІ столітті / Я. Федоренко // Історія. – 2013. – № 2 (122) – С.107-111.

220. Федотова І.В. Формування структури взаємовідносин підприємства з партнерами в мережі на основі самоорганізації /І.В. Федотова// Економіка транспортного комплексу. – 2014. – Випуск 24.– С. 21-38.

221. Филатов Е.А. Разработка и применение методики оценки эффективности инвестированного капитала // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2016. – № 8. – С.189-201.

222. Фихтнер О. Методологические подходы к оценке эффективности функционирования сетевых предпринимательских структур / Фихтнер О. // Вестник Новгородского государственного университета. – 2011. – № 61. – С. 12-16.

223. Філіппова С.В. Основи формування економічного потенціалу виробничого підприємства / С.В. Філіппова, Л.Б. Боденчук // Науковий вісник УжНУ Серія: Економіка. – 2012. – №2. – С.131-135.

224. Хаджинова Е. Формирование концепции взаимодействия с контрагентами в предпринимательской сети / Е. Хаджинова // Науковий вісник Херсонського державного університету: Економічні науки. – 2015. – Випуск 13. – Ч. 2 – С.88-92.

225. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ./ М. Хаммер, Дж. Чампи – СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. – 332 с.

226. Хашева З.М. Управление ключевыми компетенциями участников межорганизационных сетей / З.М. Хашева // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Экономика – 2012. – №1. – С. 322-329.

227. Хрущ Н.А. Біржова діяльність: навч. посібник / Н. А. Хрущ, П. Г. Іжевський, С. В. Безвух. – К.:Кондор-Видавництво, 2017. – 348 с.

228. Хикс Дж. Годовой обзор экономической теории: Теория монополии / Дж. Хикс // Теория фирмы. – СПб.: Экономическая школа, 1995. – С.329-353.



229. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции: (Реориентация теории стоимости) / Э. Чемберлин. – М.: Экономика, 1996. – 351 с.
230. Чорна Н. П. Глобалізаційні процеси в аграрному секторі економіки України / Н.П. Чорна / Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2016. – №6. Т.21. – С. 81-85.
231. Шаманська О. І. Система оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом підприємств АПК / О. І. Шаманська // Ефективна економіка – 2016. – №2. [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
232. Шумпетер Й.А. История экономического анализа: в 3-х томах / Й.А. Шумпетер; под ред. В.С. Автономова. – СПб.: Экономическая школа. –Т.3. – 678 с.
233. Шумпетер Й.А. Капитализм, социализм и демократия / Й.А. Шумпетер; под ред. В.С. Автономова. – М.: Экономика, 1995. – 540 с.
234. Adler P. S. Social Capital: Prospects for a New Concept / P.S. Adler, S. Kwon // The Academy of Management Review. –2002. – №27(1). – P. 17-40.
235. Alstyne M. Why Not One Big Database?Principles for Data Ownership / M. Alstyne, E. Brynjolfsson, S. Madnick //DecisionSupport Systems – 1995. – №4. – P. 267-284.
236. Amit R. Value creation in e-business / R. Amit, C. Zott // Strategic Management Journal. – 2001 – № 22. – P. 493-520.
237. Andersson S. Local and International Networks in Small Firm Internationalisation: Cases from the Rhône-Alpes Medical Technology Regional Cluster.”/ S. Andersson, N. Evers, C. Griot // Entrepreneurship and Regional Development. – 2013. – №25 (9/10). – P.867–888.
238. Arana J. The Role of Collaborative Networks in Business Model Innovation / J. Arana, E. Castellano [Electronic resource]: – Url: [https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-642-15961-9\\_11.pdf](https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-642-15961-9_11.pdf).

239. B. Kogut The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure/ Kogut B. // Strategic Management Journal. – 2000. – Vol. 21. – P. 405-406.

240. Banerjee P. Resources dependence and core competencies: insights from Indian software firms / P. Banerjee // Technovation. – 2003. – Vol.23. – № 3. – P. 251-263.

241. Berdegú J.A.. Innovative Practice in Connecting Smallscale Producers with Dynamic Markets / J.A.Berdegú, E. Biénabe, L. Peppelenbos // [Electronic resource]. – Url: <http://comercializacionaf.org/wp-content/uploads/2016/05/berdegue-connecting-small-scale-producers-with-dynamic-markets.pdf4>.

242. Bilovol R. Improving marketing logistics management of enterprises of agro-industrial complex / R. Bilovol, A. Chaikina// Baltic Journal of Economic Studies. – 2016. – № 5, Vol. 2. – P.16-21.

243. Blaik P. Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania / P. Blaik. – Warszawa:PWE, 2017. – 395 s.

244. Boehlje M. Future Agribusiness Challenges: Strategic Uncertainty, Innovation and Structural Change / M. Boehlje, M. Roucan-Kaneb, S. Bröringc // International Food and Agribusiness Management Review – 2011. – Volume 14 – P. 53-82.

245. Boehlje M. Inovation in the food and agricultural industries: a complex adaptive system /M. Boehlje M. Roucan-Kane. – Purdue University, 2009. – 27p.Url: [/https://ageconsearch.umn.edu/bitstream/56389/2/09-19.pdf](https://ageconsearch.umn.edu/bitstream/56389/2/09-19.pdf).

246. Boschma R.A. Proximity and Innovation: A Critical Assessment./ R.A. Boschma // Regional Studies. – 2005. – Vol. 39. – № 1. – P. 61-74.

247. Boschma R.A. The Spatial Evolution of Innovation Networks: A Proximity Perspective / R.A. Boschma, K. Frenken // The Handbook of Evolutionary Economic Geography/ R.A. Boschma, R. Martin – Cheltenham: Edward Elgar, 2010. – P. 120-135.

248. Bourdieu P. *An Invitation to Reflexive Sociology*/ P. Bourdieu, L. J. Wacquant. – Chicago, IL: University of Chicago press, 1992. – 301 p.
249. Bourdieu P. *Le Capital Social* / P. Bourdieu // *Actes De La Recherche En Sciences Sociales*. – 1980. – 31 (1). P. 2–3
250. Bowditch J.L. *A Primer on Organizational Bahavior* / J.L. Bowditch, A.F. Buono – New York: Wiley, 1994. – 521p.
251. Broekel T. *Knowledge Networks in the Dutch Aviation Industry: The Proximity Paradox* / T. Broekel, R.A. Boschma // *Papers in Evolutionary Economic Geography*. – 2012. – Vol.12. – №2. – P.409-433.
252. Bröring S. *Developing innovation strategies for convergence – is open innovation imperative?* / S. Bröring // *Int. J. Technology Management* – 2010. – Volume 14. – P. 272-294.
253. Brüderl J. *Survival chances of newly founded business organizations* / J. Brüderl, P. Preisendörfer, R. Ziegler // *American sociological review*. – 1992. – №57(2). – P. 227-242.
254. Bumbescu S.S. *Cost Benefit Analysis and its Role in Investment Projects in Agriculture* / S.S. Bumbescu, A. Voiculescu // *Hyperion Economic Journal*. – 2014. – №4(2). – P.44 -53.
255. Camagni R. *Territorial capital and regional development* / R. Camagni // *Handbook of Regional Growth and Development theories* / R. Capello, P. Nijkamp – Massachusetts, Northampton:Edward Elgar Publishing Limited, 2009. – Part 2.2 – P.118-132.
256. Camarinha-Matos L.M. *Collaborative networked organizations:status and trends in manufacturing* / L.M. Camarinha-Matos // *Annual Reviews in Control* – 2009. – Vol. 33. – №2. – P. 199-208.
257. Camarinha-Matos L.M. *Collaborative networks and their breeding environments* / Camarinha-Matos L.M., H. Afsarmanesh // *Collaborative Networks and their Breeding Environments* / L.M. Camarinha-Matos, H. Afsarmanesh, A. Ortiz – New York: Springer Publisher, 2005. – P. 273–282.

258. Camarinha-Matos Luis M. Collaborative Networks in Industry and Services: Research Scope and Challenges / Luis M. Camarinha-Matos, H. Afsarmanesh // 8th IFAC Symposium on Cost-Oriented Automation – Habana, Cuba, October, 2007. – Vol. 8. – Part I. – P. 1-16

259. Capello R. Collective learning and relational capital in local innovation processes / R. Capello, A. Faggian // Regional Studies – 2005. – Vol. 39. – № 1. – P. 75-80.

260. Carida A. Designing a collaborative business model for SMEs / A. Carida, M. Colurcio, M. Melia // Sinergie (Italian journal of management). – 2015. – Vol. 33. – № 98 – P. 233-253.

261. Carmeli B. Assessing Core Intangible Resources / B.Carmeli // European Management Journal. – 2004. – Vol. 22. – №. 1. – P.110-122.

262. Carney M. The competitiveness of networked production: The role of trust and asset specificity // M. Carney / Journal of Management Studies. – № 4, July. – 1998. – P. 457-479.

263. Casadesus-Masanell R. From strategy to business models and to tactics / R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart // Long Range Planning. – 2010. – № 43. – pp. 195-215.

264. Castells, Manuel and Cardoso, Gustavo, eds., The Network Society: From Knowledge to Policy. Washington, DC: Johns Hopkins Center for Transatlantic Relations, 2005. – 434 p.

265. Chandler G. N. Causation and effectuation process: a validation study./ G. N. Chandler, D. R. DeTienne, A. McKelvie, T. V. Mumford, // Journal of Business Venturing. – 2011. – №26(3). – P. 375–390.

266. Child J. Strategies of Cooperation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures / J. Child, D. Faulkner – New York: Oxford University Press, 1998. – 457 p.

267. Chituc C.-M. The Join / Leave/ Remain (JLR) Decision in Collaborative Networked Organizations / C.-M. Chituc, S.Y. Nof // Computers & Industrial Engineering. – 2007. – № 53. – P. 173-195.

268. Christensen S. Actors and institutions / S. Christensen, P. Karnoe, J. Pedersen, F. Dobbin // The American Behavioral Scientist. – 1997. – Vol.40. – №4. – P.392-396

269. Ciravegna, L. The Inception of Internationalisation of Small and Medium Enterprises: The Role of Activeness and Networks. / L.Ciravegna, S. B. Majano, G. Zhan. // Journal of Business Research. – 2014. – №67 (6). – P. 1081–1089.

270. Claudia Liebler and Marisa Ferri NGO Networks: Building Capacity in a Changing World [Electronic resource]. – Available at: [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/pnadb767.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnadb767.pdf).

271. Coase R. H. The Nature of the Firm / R. H. Coase // Economica. – 1937. – Vol. 4. – Issue 16. – P. 386–405. //Url: <http://www.tfasinternational.org/aipe/academics/morriss2012/thenatureofthefirm.pdf>.

272. Coff R.W. The Coevolution of Rent Appropriation and Capability Development / R.W. Coff // Strategic Management Journal. – 2010. – Vol. 31. – P. 711-733.

273. Collaborative Business / Petri Ahokangas, Hanna Alila, Heli Helaakoski, Vesa Kyllönen, Tuula Lehtimäki, Irina Peltomaa, Veikko Seppänen, Hannu Tanner // Networks of the Future Printed in Grano. – Kuopio, 2015. – 35 p.

274. Consolidation, specialization, and sustainability: three key trends creating investment opportunity in agriculture // Contex Network [Электронный ресурс]. – Url: <https://contextnet.com/consolidation-specialization-and-sustainability-three-key-trends-creating-investment-opportunity-in-agriculture/>.

275. Cook K. Exchange Networks and the Analysis of Complex Organizations / K. Cook, R. M. Emerson. // Sociology of Organizations – 1978. – №3 (4). – P.1–30.

276. Cygler J. Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne / J. Cygler. – Warszawa:SGH, 2009. – 238 s.
277. Czakon W. Sieci międzyorganizacyjne a niepewność w zarządzaniu przedsiębiorstwem / W. Czakon // Zmiany w systemach zarządzania polskich przedsiębiorstw / K. Kozakiewicz. – Poznań: Wydawnictwo AE, 2007 – S. 229-237
278. Czakon W. Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa / W. Czakon – Katowice:Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 2007 – 257 s.
279. Czakon W. Hipoteza bliskości / W. Czakon // Przegląd Organizacji. – 2010. –№ 9. – S. 16-20.
280. Czakon W. Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania / W. Czakon // Przegląd Organizacji. – 2008. – № 9. – S. 7-10.
281. Czakon W. Network Governance Dynamics Impact on Intellectual Property Management: the Case of a Franchise System. / W. Czakon // International Journal of Intellectual Property Management. – 2009. – Vol. 3. – № 1. – P. 23-38.
282. Czakon W. Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu / W. Czakon // Przegląd Organizacji – 2011. – №11. – S. 3-6.
283. Czakon W. Sieci w zarządzaniu strategicznym / W. Czakon. – Warszawa: Wolters Kluwer, 2012. – 264 s.
284. Czakon W. Wykorzystanie więzi międzyorganizacyjnych w tworzeniu wartości na rynku B2B / W. Czakon W // Marketing relacji na rynku Business to Business. Wybrane zagadnienia / M. Mitreğa. – Katowice: Wydawnictwo AE, 2007, – S.99-106.
285. D'Oliveira J. L. P. Business Cooperation Networks: Ecosystem Interaction in Small and Medium-sized Companies / J. L. P. D'Oliveira, L. G. de R. Guedes, A. Pasqualetto // International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning. – 2017. – №1 (Vol. 7, March) – P. 59-69.
286. Danielak W. Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie / W. Danielak. – Wrocław: Wyd. UE we Wrocławiu, 2012 – 286 s.

287. Danylovych-Kropyvnytska M. L. The concept of foundation and analysis of networking structures/ M. L. Danylovych-Kropyvnytska // *Institutionelle Grundlagen für die Funktionierung der Ökonomik unter den Bedingungen der Transformation: Sammelwerk der wissenschaftlichen Artikel*. Vol. 1 – Verlag SWG imex GmbH, Nürnberg, Deutschland, 2014. – P.169-171.

288. Davenport T. H. The new industrial engineering: Information technology and business process redesign./ T. H. Davenport and J. E. Short. // *Sloan Management Review* – 1990. – №4. – P. 11–27.

289. David N. E. Rowe Setting up, Managing and Evaluating EU Science and Technology parks: an advice and guidance report on good practice. – Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2014 – 211 p.

290. De Wit B. Strategy Synthesis, managing strategy paradoxes to create competitive advantage / B. De Wit, R. Meyer – London: Cengage Learning, 2014. – 376 p.

291. Dinu E.M. Best practices in incentive compensation from the perspective of value-based management / E.M. Dinu, C. Ciora // *The Amfiteatru Economic journal*. – 2012. – № 31. – P. 273-285.

292. D'oliveira J. L. P Business cooperation networks: Risks and benefits / J. L. P D'oliveira, L. G. R Guedes, A. Pasqualetto // *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning* – 2016. – №2 (Vol. 6, June). – P. 120-127.

293. D'Oliveira J. L. P. Business Cooperation Networks: Ecosystem Interaction in Small and Medium-sized Companies / J. L. P. D'Oliveira, L. G. de R. Guedes, A. Pasqualetto // *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*. – 2017. – №1 (Vol. 7, March) – P. 59-69.

294. Donaldson T. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications / T. Donaldson, L. Preston // *Academy of Management Review*. – 1995. – Vol. 20. – № 1. – P. 65-91.

295. Downar W. Zarządzanie interesariuszami jako instrument wspomagający realizację projektów gospodarczych w transporcie / W. Downar, P. Niedzielski // Zeszyt Naukowy US: Współczesne zjawiska i procesy w transporcie, Uniwersytet Szczeciński. – Szczecin 2006. – S.158-170.

296. Doz Y.L. Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę / Y.L. Doz, L. Hamel – Gliwice: Helion, 2006 – 400 s.

297. Dryl T. Organizacja sieciowa / T. Dryl // Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki / M. Czerska, A.A. Szpitter. Warszawa: C.H. Beck, 2010 – S. 245-261.

298. Dzikowski A. Rola kluczowych umiejętności i zasobów w tworzeniu organizacji wirtualnych / A. Dzikowski // Współczesne czynniki rozwoju przedsiębiorstwa /A. Peszko – Kraków: AGH, 2005. – S.66-70.

299. Dzikowski A. Rola zaufania w tworzeniu organizacji wirtualnych / A. Dzikowski // Społeczeństwo informacyjne. Aspekty funkcjonalne i dysfunkcjonalne, III Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Kraków, 23–24 czerwca 2005 / L. H. Haber, M. Niezgoda. – Kraków: Wydawnictwa UJ, 2006. – S.23-24.

300. E. Hund Gretchen Two-Way Responsibility: the Role of Industry and its Stakeholders in Working Towards Sustainable Development / Gretchen E. Hund, J.A. Engel-Cox, K.M. Fowler, H. Klee // Unfolding Stakeholder Thinking. Unfolding stakeholder thinking: Theory, responsibility and engagement. – 2002. – P. 217-231.

301. Eccles R.G. Control with Fairness in Transfer Pricing / R.G. Eccles // Harvard Business Review – 1983. (November-December). – P.149-161.

302. Eccles R.G. Managing Through Networks in Investment Banking. / R.G. Eccles, D.B. Crane //California Management Review. – 1987. – №1 – P. 176-195.

303. Eisenhardt K. Agency Theory: An Assessment and Review/ K. Eisenhardt // Academy of Management Review. – 1989. – Vol.14(1) – P. 57- 74.

304. Enhancing Agricultural Innovation: How to go Beyond the Strengthening of Research Systems – 2006, Washington: The World Bank, 2006. –



118 p. [Электронный ресурс]. – Url: [http://siteresources.worldbank.org/INTARD/Resources/Enhancing\\_Ag\\_Innovation.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTARD/Resources/Enhancing_Ag_Innovation.pdf)

305. European Commission. Innovating for Sustainable Growth: A Bioeconomy for Europe. Commission Staff Working Document. 2012. [Электронный ресурс]. Available online: [https://ec.europa.eu/research/bioeconomy/pdf/201202\\_commission\\_staff\\_working.pdf](https://ec.europa.eu/research/bioeconomy/pdf/201202_commission_staff_working.pdf).

306. Forsgren M. Networks and Power – The Uppsala School of International Business / M. Forsgren, U. Holm, J. Johanson // Knowledge, Networks and Power – The Uppsala School of International Business, edited by M. Forsgren. – London: Palgrave Macmillan, 2015. – P.3-38.

307. Freeman R.E. Strategic Management. A Stakeholder Approach / R.E.Freeman. – New York: Cambridge University Press, 2010. – 292 p.

308. Friedman J.W. Game theory with applications to economics / J.W. Friedman – Oxford University Press, 2nd Ed., 1990. – 352 p.

309. Gavetti G. Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search / G. Gavetti, D. Levinthal // Administrative Science Quarterly. – 2000. – Vol. 45. – № 1. pp. 113-137.

310. Goranson T. The agile virtual enterprise: cases, metrics, tools / T. Goranson – London : Quorum Books, 1999. – 264 p.

311. Granovetter M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. / M. Granovetter // American Journal of Sociology. – 1985. – № 91 (3). – P. 481–510.

312. Grossman S.J. The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration./ S.J. Grossman, O.D. Hart // Journal of Political Economy, – 1986. – №4) – P. 691-719.

313. Gulati R. Alliances and Networks / R. Gulati // Strategic Management Journal. – 1998. – Vol. 19. – P. 293-317.

314. Haggins R. The success and failure of policy-implemented inter-firm network initiatives: motivations, processes and structure / R. Haggins // *Entrepreneurship and Regional Development*. – 2000. – № 12. – P. 111–135.

315. Haken H. Information and Self-Organization / H. Haken, J. Portugali // *Entropy*. – 2017.

316. Hamel G. Collaborate with Your Competitors – and Win/ G.Hamel, Y. Doz, C. Prahalad// *Harvard Business Review*. – 1989. – № – P. 133-139.

317. Harrington. H. J. Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness / H. J. Harrington.– New York: McGraw-Hill, 1991.

318. Hart O. An Economist's Perspective on the Theory of the Firm /O. Hart // *Columbia Law Review*. – 1989. – №7. – P. 1757-1774.

319. Heikkilä M. Collaborative Business Model Innovation Process for Networked Services / M. Heikkilä, J. Heikkilä // *Lecture Notes in Business Information Processing*. – 2013. – August [Electronic resource]: – Url: <https://www.researchgate.net/publication/289242782>.

320. Heikkilä M. Triple Role of Business Model Co-Creation in Business Networks [Electronic resource]: – Url: <https://www.researchgate.net/publication/298798890>

321. Hellin J. Guidelines for value chain analysis / J.Hellin, M. Meijer // *FAO*: 2006 – 24 p. [Electronic resource]: – Url: <http://www.fao.org/3/a-bq787e.pdf>

322. Holmlund M. What are relationships in business networks? / M. Holmlund, J.-Å. Törnroos // *Management Decision*. – №5(4). – P. 304-309.

323. Huang C.Y. Enterprise agility: A review from PRISM lab" / C.Y. Huang, S.Y. Nof // *I. J. of Agile Manufacturing Systems*. – 1999. – Vol.1. – №1. – P. 51-59.

324. Huiskonen J. Lateran Coordination in a Logistics Outsourcing Relationship / J. Huiskonen, T. Pirttila // *International Journal Production Economics*. – 2002. – Vol. 78. – P. 177-185.

325. Innovative Approach for the Agriculture Development. Case Study of South-East Europe / C.- B. Pafuna // Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, Ovidius University of Constantza. – 2016. – vol. 2. – pp. 256-261/

326. Izhevskiy P. Factors of Enterprises'Strategic Selection of Participation Forms in Integration Formations/ V. Stadnyk, P. Izhevskiy, O. Zamazii and other // Problems and Perspectives in Management – 2018. – №2. – p. 90-101.

327. J. Bryant: The Six Dilemmas of Collaboration. Interorganisational Relationships as Drama / J. Bryant. – West Sussex: John Wiley & Sons, 2003 – 308 p.

328. Jackson B.B. Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships / B.B. Jackson. – Lexington:Lexington Books,1985. – 125 p.

329. Jähn H. An automated Negotiation Model for non-hierarchical Production Networks / H. Jähn, L. Zschorn, M. Zimmermann // In Proceedings of the 8<sup>th</sup> International Conference on Manufacturing Management (Salem S, ed, Gold Coast, Queensland, Australia, 08–10 December, 2004 ) – 2004. – Vol. 1. – P. 125–132.

330. Jarillo C. On Strategic Networks / C. Jarillo // Strategic Management Journal – 1988. – №9. – P. 31-41.

331. Jarvenpaa S.L. The Global Network Organization of the Future: Information Management Opportunities and Challenges / S.L. Jarvenpaa, B. Ives // Journal of Management Information Systems – 1994. – №4. – P. 25-57.

332. Järvinen P. On research methods / P. Järvinen – Tampere, Finland: 2012 – 210 p.

333. Johannisson B. Business formation – a network approach / B. Johannisson // Scandinavian journal of management. – 1988. – № 4(3). – P. 83-99.

334. Johanson J. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. / J. Johanson, J.-E. Vahlne // Journal of International Entrepreneurship. – 2003. – №1. – P. 83–101.

335. Johanson J. The Uppsala Internationalisation Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. / J. Johanson, J.-E.

Vahlne. //Journal of International Business Studies. – 2009. – №40 (9). – P. 1411–1431.

336. Kale P. Alliance Capability, Stock Market Response and Long-term Alliance Success: The Role of the Alliance Function / P. Kale, J.H. Dyer, H. Singh //Strategic Management Journal. – 2002. – Vol. 23. – P. 747-767.

337. Katz M.L. Network Externalities, Competition and Compatibility / M.L. Katz, C. Shapiro // American Economic Review. – 1985. – Vol. 75 – P. 70-83.

338. Klijn E.H. Governance and Governance Networks in Europe. An Assessment of Ten Years of Research on the Theme / E.H. Klijn // Public Management Review. – 2008. – Vol. 10. – № 4. – P. 505-525.

339. Klimas P. ZZL Efektywność zespołów międzyorganizacyjnych w świetle hipotezy bliskości / P. Klimas // Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. – 2012. – №1. – S. 83-95.

340. Knieps G. Network Economics: Principles – Strategies – Competition Policy / G. Knieps. – Springer, 2014. – 184 p.

341. Knoben J. Proximity and Inter-organizational Collaboration: A Literature Review./J. Knoben, L. Oerlemans // International Journal of Management Reviews. – 2006. – Vol. 8. – P. 71-89.

342. Koźmiński A.K. Rozwój teorii organizacji / A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak – Warszawa: Wolters Kluwer Business, 2011 – 140 s.

343. Krupski R. Organizacja sieciowa./ R. Krupski // Elastyczność organizacji / R. Krupski – Wrocław:Wydawnictwo UE, 2007. – S. 194-196.

344. Lee H.L. Creating value through supply chain integration / H.L. Lee // Supply Chain Management Review. – 2000. – Vol. 4. – P.30–36.

345. Lichtarski J. Istota i formy współpracy podmiotów gospodarczych / Lichtarski J. // Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw / Lichtarski J. – Warszawa: PWE, 1992. – 17 s.

346. Llewellyn K. What Price Contract? AnEssay in Perspective / K. Llewellyn // The Yale Law Journal. 1931. – Vol. 5. – P .704-751.

347. Lorenzoni G. The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Stud. / G. Lorenzoni, A. Lipparini // *Strategic Management Journal*. – 1999. – Vol. 20. – P. 317-318.
348. Maciejczak M. How to define bioeconomy? / M. Maciejczak, K. Hofreiter // *Roczniki Naukowe, Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu (Annales of Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists)* – 2013. – Vol. XV(4). – P.243-248.
349. Malone T. The interdisciplinary study of coordination / T. Malone, K. Crowston // *ACM Computing Surveys*. – 1994. – Volume 26. – P. 87–119.
350. Mann S. R. Chaos Theory and Strategic Thought // *Parameters* – 1992. – Vol. XXII – pp. 54–68
351. Marcinkowska M. Wartość banku / M. Marcinkowska. – Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2003. – 402 s.
352. Maskin E. Unforeseen Contingencies and Incomplete Contracts / E. Maskin, J. Tirole // *Review of Economic Studies* – 1999. – №66 – P. 83-114.
353. Mattes J. Dimensions of Proximity and Knowledge Bases. Innovation Between Spatial and Non-spatial Factors / J. Mattes // *Regional Studies*. – 2012. – Vol.46. – P. 1085-1099.
354. McCormick K. The Bioeconomy in Europe: An Overview / K.McCormick, N. Kautto // *Sustainability*. – 2013. – №5. – C.2589-2608.
355. Metelerkamp L. Consolidation in the food system: Risks, opportunities and responsibilities / L. Metelerkamp. – Lynedoch: Sustainability Institute, 2014. – 20 p.
356. Meyer R. Bioeconomy Strategies: Contexts, Visions, Guiding Implementation Principles and Resulting Debates / R. Meyer // *Sustainability*. – 2017. – № 9. – C.1-32. – [Електронний ресурс]. Url: [www.mdpi.com/journal/sustainability](http://www.mdpi.com/journal/sustainability).
357. Michalczuk G. Pomiar kapitału relacyjnego z perspektywy wewnętrznego zarządzania przedsiębiorstwem, in: *Kapitał relacyjny w nowoczesnej*

gospodarce, Cisek M. (ed.) / G. Michalczuk – Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka, 2009. – 271 s.

358. Miles R. Organizing in the knowledge area: anticipating the cellular form / R. Miles, C. Snow, H. Coleman // *Academy of management executive*. – 1992. – Vol. 20. – № 3. – P. 7-20.

359. Mitchell J. Trading Up: How a Value Chain Approach Can Benefit the Rural Poor / J. Mitchell, J. Keane, C. Coles. – London: Overseas Development Institute, 2009 – 94 p. [Electronic resource]: – Url: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/5656.pdf>

360. Möller K. Managing Strategic Nets: A Capability Perspective / K. Möller, S. Svahn // *Marketing Theory*. – 2003. – Vol. 3. – № 2. – P. 201-226.

361. Mustafa M. The strength of family networks in transnational immigrant entrepreneurship / M. Mustafa, S. Chen // *Thunderbird International Business Review*. – 2010. – № 52(2). – P. 97-106.

362. Nahapiet J. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage / J. Nahapiet, S. Ghoshal // *The Academy of Management Review*. – 1998. – № 23(2). – P. 242-266.

363. Neyman A. Value of Games with infinitely many Players/ A. Neyman // *Handbook of Game Theory with Economic Applications* / R.J. Aumann, S. Hart. – Elsevier, Aumann & S. Hart (ed.), 2002. – P. 2122-2166.

364. Nielsen, S. L.. Entrepreneurship in theory and practice – paradoxes in play/ S. L. Nielsen, K. Klyver, M. R. Evald, T. Bager, – Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2017. – 368 p.

365. Nolan R. Creative Destruction / R. Nolan, D. Croson – 1995, Boston: Harvard University Press. – 259 p.

366. OECD-FAO Agricultural Outlook 2013-2022 – OECD-Publishing, 2013–324 p. [Electronic resource]: – Url: [http://dx.doi.org/10.1787/agr\\_outlook-2013-en](http://dx.doi.org/10.1787/agr_outlook-2013-en).

367. Osterwalder A. Business model generation. A handbook for visionaires, game changers, and challengers/ A.Osterwalder, Y Pigneur. – New York: Wiley, 2010. – 288 p.

368. Osterwalder A. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept / A. Osterwalder, Y. Pigneur, C.L. Tucci // Communications of the association for Information Systems – 2005. – Vol. 16. – №. 1. – P. 1-40.

369. Park S.H. Managing an Interorganizational Network: a Framework of the Institutional Mechanism for Network Control / S.H. Park // Organization Studies. – 1996. – Vol. 17. – №. 5. – P. 795-824.

370. Parvinen P. Changing Healthcare Networks – Orchestrating Needed but Impossible? / P. Parvinen, P. Lukkari // Articles of conference materials 23rd IMP-conference Manchester IMP-conference – Manchester: IMP-conference, 2007. – P. 1-19 [Електронний ресурс]. – Url: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/5922.pdf>

371. Perechuda K. Strategia a orkiestracja sieci / K. Perechuda W.// Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji / R. Krupski. – Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2010. – S. 255-262.

372. Perechuda K. Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody / K. Perechuda. – Warszawa: Placet, 2000 – 318 s.

373. Perechuda K. Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania / K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa // Zarządzanie i Finanse. – 2013. – №4. – S. 293-307

374. Perri P. Managing Networks of Twenty-First Century Organizations / P. Perri, N. Goodwin, E. Peck, T. Freeman. – Hampshire: Palgrave Macmillan, 2006 – 309 p.

375. Peteraf M. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View / M. Peteraf // Strategic Management Journal – 1993. – №14 – P. 179-191.

376. Petruzzelli A.M. External Knowledge Sources and Proximity/ A.M. Petruzzelli, V. Albino, N. Carbonara // *Journal of Knowledge Management*. – 2009. – Vol. 13. – № 5. – P. 301-318.
377. Petryk I. Identification of Business Processes in Integrated Structures / I. Petryk // *Barometr Regionalny* – 2015. – №2. – P.89-99.
378. Piore M.J. Fragments of a Cognitive Theory of Technological Change and Organizational Structure, in *Networks and Organizations* / M.J. Piore – Harvard Business School Press: Boston, MA,1993. – P. 430-444
379. Porter M. E. How Information Gives You Competitive Advantage / M. E.Porter, V. E. Millar // *Harvard Business Review*. – 1985. – №85 (July–August). – P. 149–160.
380. Powell W.W. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Netyworks of Learning in Biotechnology/ W.W. Powell, K.W. Koput, L. Smith-Doerr // *Administrative Science Quarterly*. – 1996. – Vol. 41. – P. 116-117.
381. Powell W.W. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization / W.W. Powell // *Research in Organizational Behavior*. – 1990. – Vol. 12. – P. 295-336.
382. Powers T.L. Factors Influencing Successful Buyer-seller Relationship / T.L. Powers, W.R. Reagan // *Journal of Business Research*. –2007. – Vol. 60. – №2. – P. 1234 - 1242.
383. Preston L.E. Private Management and Public Policy. / L.E. Preston, J.E. Post // *California Management Review*. –1981. – Vol. 23. –№3. – P. 56-62.
384. Proctor F. Study on Value Chain Initiatives in ACP regions. Key Findings and Observations / F. Proctor, V. Lucchesi // *The Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation*:2012 – 104 p. [Electronic resource]: – Url:<http://makingtheconnection.cta.int/sites/default/files/Value-Chain-Mapping-part-1.pdf>.
385. Radner R. Hierarchy: The Economics of Managing./ R. Radner // *Journal of Economic Literature*. – 1992. – № 3. – P. 1382-1415.



386. Ratajczak-Mrozek M. Networks and Cooperation Within the Supply Chain as a Determinant of Growth and Competitiveness /M. Ratajczak-Mrozek // The European Financial Review – April - May – 2013 – P. 30-33.

387. Richardson G. The Organisation of Industry/ G. Richardson // Economic Journal. – 1972. – Vol.82. – P. 883-896.

388. Ring P.S. Structuring Cooperative Relationships Between Organizations / P.S. Ring, A.H. Van de Ven // Strategic Management Journal – 1992. – №13. – P. 483-498.

389. Rockart J. «The Networked Organization and the Management of Interdependence», in The Corporations of the 1990s / J. Rockart, J. Short – M.S. Morton, Ed. 1991. – P. 189-216.

390. Rok B. Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie / B. Rok – Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2004 [Електронний ресурс]. – Url: [http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/01/B.Rok\\_-odpowiedzialny-biznes-w-nieodpowiedzialnym-swiecie.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/01/B.Rok_-odpowiedzialny-biznes-w-nieodpowiedzialnym-swiecie.pdf).

391. Ronzon T. A systematic approach to understanding and quantifying the EU's bioeconomy / T. Ronzon, S. Piotrowski, R. M'Barek, M. Carus // Bio-based and Applied Economics – 2017. – №1. – P. 1-17. [Електронний ресурс]. Url: <http://www.fupress.net/index.php/bae/article/view/20567/19048>.

392. Roos J. Intellectual Capital: Navigating new business landscape / J. Roos, G. Roos, N.C. Dragonetti, L. Edvinsson. – Houndmills: Macmillan Press, 1997. – 143 p.

393. Ruete M. Inclusive Investment in Agriculture: Cooperatives and the role of foreign investment / M. Ruete // Investment in Agriculture– 2014. – June – P. 1-8.

394. Samuels W. J. Institutional Economics: Retrospect and Prospect // Research in the History of Economic Thought and Methodology. – 2003. – Vol. 21. – P. 191-250.

395. Sarasvathy S. D. Effectuation and over-trust: debating Goel and Karri./ S. D. Sarasvathy, N. Dew // *Entrepreneurship Theory and Practice*. – 2008. – №32(4). – P. 727–737.
396. Sarasvathy S. D. New market creation through transformation. / S. D. Sarasvathy, N. Dew // *Journal of Evolutionary Economics*. – 2005. – №15(5). – P. 533–565.
397. Sawhney M. Managing and Measuring Relational Equity in the Network Economy / M. Sawhney, J. Zabin // *Journal Academy of Marketing Science*. – 2002. – Vol. 30. – №4. – P. 313-332.
398. Sethi S. Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytic Framework / S. Sethi // *California Management Review*. – 1975. – Vol. 17. – №3. – P. 58-64.
399. Shafer S.M. The power of business models / S.M. Shafer, H.J. Smith, J.C. Linder // *Business Horizons*. – 2005. – Vol. 48. – № 3. – P. 199-207.
400. Shane S. A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-opportunity Nexus / S. Shane. – Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2003. – 327 p.
401. Sharma A. K. Economic Value Added (EVA) - Literature Review and Relevant Issues / A. K. Sharma, S. Kumar// *International Journal of Economics and Finance*. – 2010. – №2(2). – P. 200-220.
402. Shepherd A. Approaches to Linking Producers to Markets // [Electronic resource]. – Url: <http://www.fao.org/ag/ags/subjects/en/agmarket/linkages/agsfl3.pdf>.
403. Snitkin S. Collaborative EAM Achieves the Full Vision of Enterprise Asset Management / S. Snitkin. – ARC Advisory Group, 2004. – 16 p. [Электронный ресурс]. – Url:<http://www.sitnikov.com/books/work2.phtm>.[https://www.plantservices.com/assets/Media/MediaManager/ARC\\_AIM\\_Whitepaper.pdf](https://www.plantservices.com/assets/Media/MediaManager/ARC_AIM_Whitepaper.pdf).
404. Snow C.C. Managing 21st Century Network Organizations / C.C. Snow, R.E. Miles, H.J. Coleman // *Organizational Dynamics*. – 1992. – №3. – P. 5-20.
405. Söderqvist A. Strength of Ties Involved in International New Ventures / A. Söderqvist, S. Chetty // *European Business Review*. – 2013. – 25 (6). – P. 536–552

406. Sokołowska A. Organizacja sieciowa – cechy, przestrzeń gospodarcza, problemy metodologii badań. / A. Sokołowska // Modele i metody zarządzania informacją i wiedzą / V. Galant, K. Perechuda. – Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 2005 – S. 247-248.

407. Sroka W. Korzyści i zagrożenia uczestnictwa w sieci aliansów – analiza porównawcza / W. Sroka // Przegląd Organizacji. – 2010. – №1. –S. 29-30.

408. Stachowicz J. Przewaga konkurencyjna a przewaga kooperacyjna: dylematy współczesnego paradygmatu zarządzania strategicznego / J. Stachowicz // Zarządzanie strategiczne w warunkach nowej gospodarki /J. Rokita, W. Grudzewski. – Katowice: Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego, 2007. – S. 45-67.

409. Stadnyk V. V. Innovative factors in the system of value-oriented management of an industrial enterprise / V. V. Stadnyk, O. V. Zamazyi // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 9. – С. 242-249.

410. Stańczyk-Hugiet E. Konsekwencje przynależności do sieci / E. Stańczyk-Hugiet, A. Sus // Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania / J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński. – Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, 2012 – S. 92-94.

411. The Finnish bioeconomy strategy: sustainable growth from bioeconomy Sustainable growth from bioeconomy – 2014 – 31 p. Url: [http://biotalous.fi/wpcontent/uploads/2014/08/The\\_Finnish\\_Bioeconomy\\_Strategy\\_110620141.pdf](http://biotalous.fi/wpcontent/uploads/2014/08/The_Finnish_Bioeconomy_Strategy_110620141.pdf).

412. Theodor M. A Stakeholder Approach to Measuring the Level of Corporate Governance / M. Theodor // Acta Oeconomica Pragensia. 2004. – №5. – P. 30-37.

413. Todeva E. Global Value Chains Mapping: Methodology and Cases for Policy Makers JRC Science for Policy Report / E.Todeva, R. Rakhmatullin // European Union: 2016 – 71 p. [Electronic resource]: – Url: [http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/154989/JRC102803\\_lfna28085enn.pdf/cbb7bdd0-7f35-43c6-84e2-c9d5becae104](http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/154989/JRC102803_lfna28085enn.pdf/cbb7bdd0-7f35-43c6-84e2-c9d5becae104).

414. Toffler A. Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century / A. Toffler. – N.-Y., 1990. – 467 p.

415. Togar M. The Collaborative Supply Chain / M. Togar, T. Simatupang, R. Sridharan // The International Journal of Logistics Management – 2002. – Vol. 13. – P.15-30.

416. Ukraine agricultural market: introductory presentation // Ukraine AgroValley Association – 2014 – 63 p. [Electronic resource]: – Url: [http://ukraineagrovalley.com/site/files/Ukraine\\_Agriculture\\_Overview.pdf](http://ukraineagrovalley.com/site/files/Ukraine_Agriculture_Overview.pdf).

417. Using value chain mapping to build comparative advantage Adelaide: Economic Development Board South Australia: 2015 [Electronic resource]: – Url: <http://economicdevelopmentboardsa.com.au/wp-content/uploads/2013/06/2015-Value-Chain-Mapping-Manual-Final.pdf>.

418. Wallace E. Fares to friends. How to develop outstanding business relationship / E. Wallace. – Newtown Square: The Relational Capital Group, 2006 – 144 p.

419. Wernerfelt B. The Resources-Based View of the Firm: Ten Years Later / B. Wernerfelt // Strategic Management Journal. – 1995. – Vol. 16, № 3. – P.171-174.

420. Werr A. Gaining External Knowledge – Boundaries in Managers' Knowledge Relations / A. Werr, J. Blomberg, J. Löwstedt // Journal of Knowledge Management. – 2009. – Vol. 13. – №6. – P. 448-463.

421. Wesseler J. Environmental Impacts / J. Wesseler, R. Smart // Socio-economic Considerations in Biotechnology Regulation / J. Falck-Zepeda, K. Ludlow, S. Smyth (eds.) – New York: Springer, 2014. – 307 p.

422. Wheeler D. The Stakeholder Corporation: Blueprint for Maximizing Stakeholder Value / D. Wheeler, M. Sillanpaa. – London: Pitman Publishing, 1997. – 384 p.

423. Whetten D.A. Interorganizational Relations: A Review of the Field / D.A. Whetten // Journal of Higher Education. – 1981. – №1. – P. 1-28.

424. Wicki L. Bio-economy sector in Poland and its importance in the economy / L. Wicki, A. Wicka // Proceedings of the 2016 International Conference

“Economic science for rural development” Jelgava, LLU ESAF, 21-22 April, 2016. – P.219-228.

425. Wildt R. Comparative Approaches to Private Sector Development – a MMW perspective / R.Wildt, D. Elliott, R Hitchins. – Bern: The Springfield Centre, 2006 – 31 p. [Electronic resource]: – Url: [https://www.eda.admin.ch/content/dam/deza/en/documents/themen/privatsektorentwicklung/150870-comparative-approaches-private-sector-development\\_EN.pdf](https://www.eda.admin.ch/content/dam/deza/en/documents/themen/privatsektorentwicklung/150870-comparative-approaches-private-sector-development_EN.pdf).

426. Wilk J. Symulacyjny model kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa / J. Wilk // Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. – 2004. – Vol.75. – №17. – S. 229-251.

427. Williamson O.E. Markets and Hierarchies./ O.E. Williamson – 1975, New York: North-Holland. – 286 p.

428. Wright R. W. Changing paradigm of international entrepreneurship strategy./ R. W. Wright, L.-P. Dana // Journal of International Entrepreneurship. – 2003. – №1(1). – P. 135–152.

429. Zink K.J. From Total Quality Management to Corporate Sustainability Based on a Stakeholder Management/ K.J. Zink // Journal of Management History. – 2007. – Vol. 13. – № 4. – P. 394-401.

## ДОДАТКИ

## Довідки про впровадження



УКРАЇНА  
**ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ**  
 ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ, ПРОМИСЛОВОСТІ ТА ІНФРАСТРУКТУРИ  
 Майдан Незалежності, Будинок рад, м. Хмельницький, 29005,  
 тел. (0382)76-51-52, факс 79-53-42, E-mail: khm\_econ@adm-km.gov.ua Код ЄДРПОУ 39924423

02.01-2255/18

№ від 04.10. 2018 року

**ДОВІДКА**

про впровадження науково-практичних результатів дисертаційної роботи  
**Іжевського Павла Григоровича**

Довідка видана в підтвердження того, що результати наукових досліджень дисертанта отримали практичне впровадження в роботі Департаменту економічного розвитку, промисловості та інфраструктури Хмельницької обласної державної адміністрації.

Викладені в дисертаційній роботі висновки та рекомендації щодо управління мережевою взаємодією в бізнес-системах та бізнес-процесах підприємств АПК були використані в процесі концептуальних засад формування Програми соціально-економічного розвитку Хмельницької області на 2017 рік та Програми розвитку малого і середнього підприємництва Хмельницької області на 2017-2018 роки в частині планування агропромислового комплексу.

При цьому, було використано такі найбільш суттєві положення досліджень дисертанта:

- координаційні механізми бізнес-мереж АПК як бізнес-систем, що дає можливість підприємствам-учасникам таких агропромислових структур підвищити ефективність взаємодії в мережевому економічному просторі на основі узгодження інтересів, формування та досягнення спільних цілей;
- концептуальну модель управління взаємодією підприємств в бізнес-мережі АПК, в основу якої покладено критерій ефективної агропромислової мережі (вказує на таку кількість її учасників, яка обмежується площиною доступних станів мережі як системи та водночас забезпечує адитивність для підприємств (як незалежних систем), що її формують;
- науково-практичні рекомендації для визначення доцільності участі підприємства в агропромисловій бізнес-мережі (передбачають оцінювання мережі не лише у вимірах витрат і вигоди, а й з урахуванням гнучкості підприємств-учасників у відновленні своїх економічних параметрів, яку вони отримують завдяки ресурсам мережі).

Довідку видано для подання до Спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій на здобуття вченого ступеня доктора економічних наук.

Директор Департаменту



О.В. Бохонська



ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА УКРАЇНИ

**ВІННИЦЬКА  
ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА  
ПАЛАТА**

THE UKRAINIAN CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY

**VINNYTSIA  
CHAMBER OF COMMERCE  
AND INDUSTRY**

Tel.: +38 (0432) 530007

Fax: +38 (0432) 530006

E-mail: cci-mail@cci.vn.ua

http://www.cci.vn.ua/

" 27 " 03 2018 р. № 5/14

На № ..... від " ..... " ..... 2018 р.

**ДОВІДКА****про впровадження науково-практичних рекомендацій  
Іжевського Павла Григоровича**

Довідкою засвідчується, що запропоновані П.Г. Іжевським наукові підходи та розроблені на їх основі науково-практичні рекомендації застосовуються в діяльності Вінницької торгово-промислової палати для налагодження регіональної мережевої співпраці між підприємствами агропромислового комплексу. За основу розвитку мережевих зв'язків взято авторське розуміння змісту агропромислового комплексу, «...як ключової складової біоекономіки, яка варіативно об'єднує технологічно компліментарні і ресурсо-забезпечуючі галузі виробництва та переробки продукції сільського господарства з метою створення суспільних благ, використовуючи при цьому різні інтеграційні механізми для максимізації доданої вартості в інтересах ланцюжка створення споживчої цінності».

Трактування агропромислового комплексу та запропонованих в дисертаційній роботі принципів побудови бізнес-мереж дали змогу створити технологічно розширені та зорієнтовані на збільшення доданої вартості ланцюжки споживчої цінності – засновані на спектрі аграрних, переробних та торговельно-збутових підприємств.

Довідка видана для подання до Спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій.

**Президент Вінницької ТПП****О.М. Дідик**



**ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ОРГАНІЗАЦІЯ  
СПІЛКИ ЕКОНОМІСТІВ УКРАЇНИ**

29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, буд. 11, ЄДРПОУ 14167815

№ 8 від 5.07.2018 р.

**ДОВІДКА**

**про впровадження наукових результатів дисертаційної роботи  
здобувача наукового ступеня доктора економічних наук  
Іжевського Павла Григоровича**

Цією довідкою підтверджується, що розроблені в дисертації Іжевського П.Г. науково-практичні рекомендації з управління мережевою взаємодією в бізнес-системах та бізнес-процесах підприємств АПК були використані в процесі формування заходів для нарощування потенціалу національної економіки.

Запропонований дисертантом комплекс наукових рішень із створення організаційно-економічних умов для пошуку і реалізації нових ринкових можливостей суб'єктів господарювання через комбінування та рекомбінування ресурсів у бізнес-мережах дає можливість сформувати основу вибору сценаріїв розвитку бізнес-мереж (міжгалузевих, регіональних) для реалізації конкурентної стратегії підприємств АПК України.

Довідку видано для подання до Спеціалізованої вченої ради по захисту дисертацій.

Голова обласної організації  
Спілки економістів України,  
член-кореспондент НАН України,  
д-р екон. наук, професор



Войнаренко М.П.



**У К Р А І Н А**  
**ЯРМОЛИНЕЦЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ**  
**ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ**

площа 600 річчя Ярмолінців, 1 смт. Ярмолінці, 32100  
 тел./факс 2-10-14, E-mail: admin@yarmrda.gov.ua Код ЄДРПОУ 21313909

*26.09.18 № 30/01-1778/18*

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**  
**ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ**  
**ІЖЕВСЬКОГО ПАВЛА ГРИГОРОВИЧА**

Ярмолинецька районна державна адміністрація повідомляє, що результати дисертаційної роботи Іжевського Павла Григоровича на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук використані у діяльності структурних підрозділів: управління агропромислового розвитку, екології та природних ресурсів райдержадміністрації та управління економічного розвитку, торгівлі, інфраструктури та туризму. Запропоновані дисертантом пропозиції враховані при розробці Програми соціально-економічного розвитку Ярмолинецького району на 2018 рік.

Знайшли практичне застосування координаційні механізми створення агропромислових бізнес-мереж в Ярмолинецькому районі на основі гіпотези близькості, представлені географічною, організаційною, когнітивною, інституціональною та соціальною областями, що дає змогу об'єднати в один технологічний ланцюжок окремо взяті підприємства аграрного сектору з підприємствами переробної промисловості для створення споживчої цінності та доданої вартості спрямованих на розвиток економіки району.

Голова адміністрації



*[Handwritten signature]*

А. Шутяк

№ 01/1-24/238а від 12.07.2018р. 2018 року

**про впровадження результатів дисертаційної роботи  
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук  
Іжевського Павла Григоровича**

Висновки і положення обґрунтовані в межах дисертаційної роботи Іжевського Павла Григоровича (тема дослідження: «Управління мережевою взаємодією в бізнес-системах та бізнес-процесах підприємств АПК»), використані при плануванні роботи відділу агропромислового розвитку.

При розробці стратегії розвитку агропромислового комплексу Хмельницького району використано наукові розробки Іжевського П.Г. щодо обґрунтування збільшення обсягів доданої вартості в АПК за рахунок мережевої взаємодії та принципів побудови ефективних агропромислових бізнес-мереж.



Начальник відділу

М. Я. Островерха



УКРАЇНА  
Приватне акціонерне товариство  
**„ДЕРАЖНЯНСЬКЕ ХЛІБОПРИЙМАЛЬНЕ  
ПІДПРИЄМСТВО”**

32200 Хмельницька область, Деражнянський район, м. Деражня,  
вул. Миру, буд. 74 А, тел./факс (03856) 2-12-18, 2-21-76  
р/р № 26004000033519 АТ "Укресімбанк" МФО 322313  
код ЄДРПОУ 00956738  
ПІН 009567322069  
Електронна адреса: [derhpp@gmail.com](mailto:derhpp@gmail.com)

№ 142/1 від 20.06. 2018 року

**ДОВІДКА**

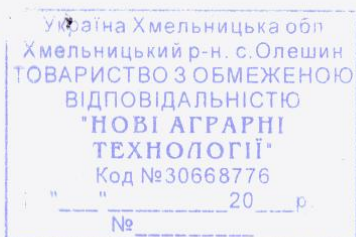
про впровадження результатів дисертаційної роботи  
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Розроблений Іжевським Павлом Григоровичем науково-методичний інструментарій моделювання та оцінювання ефективності мережевої взаємодії підприємств використовується при плануванні діяльності ПрАТ «Деражнянське хлібоприймальне підприємство». Зокрема, застосування індивідуалізованої мультиатрибутової моделі оцінки ефективності використання ресурсів підприємств-акторів, які входять до сфери впливу підприємства дозволяє визначати бізнес-процеси підприємств-акторів та підприємства-агрегатора мережі, які мають найбільший вплив на її ефективність. Згадана модель використовується при формуванні розвитку ринкового потенціалу ПрАТ «Деражнянське хлібоприймальне підприємство» на основі мережевої взаємодії й плануванні спільних бізнес-процесів з підприємствами-партнерами та представляє практичну цінність.

Директор



Радченко П.М.



№ 184/ від 20.09 2018 року

**Довідка**  
**про впровадження наукових результатів дисертаційної роботи**  
**Іжевського Павла Григоровича**  
**на тему:**  
**«Управління мережевою взаємодією в бізнес-системах та бізнес-**  
**процесах підприємств АПК»**  
**представленої на здобуття наукового ступеня доктора економічних**  
**наук за спеціальністю 08.00.03 – «Економіка та управління національним**  
**господарством»**

Даною довідкою засвідчується, що основні положення дисертаційної роботи Іжевського Павла Григоровича щодо управління мережевою взаємодією в бізнес-системах та бізнес-процесах підприємств АПК були застосовані в стратегії розвитку підприємства в частині взаємодії з підприємствами партнерами щодо формування ефективного ланцюжка споживчої цінності.

Зокрема, використано науково-практичні рекомендації та концептуальну модель управління взаємодією підприємств в бізнес-мережі АПК, що дало змогу визначати оптимальні режими взаємодії підприємства з його партнерами в агропромисловій бізнес-мережі за умов інформаційної обмеженості та виявляти детермінанти і сценарії розвитку взаємовідносин з бізнес-партнерами по мережі.

ДИРЕКТОР

ТОВ «НОВІ АГРАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ»



І.В. Ізбінський

## Товариство з обмеженою відповідальністю



WWW.UKR-WALNUT.COM

BRIDGE.EXIM@GMAIL.COM INFO@UKR-WALNUT.COM

FAX. +380382717970 TEL. +380382717970

Вихідний № 59 « 23 » травня 2018 р. ┐

### ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Товариство з обмеженою відповідальністю «УКР-ВОЛНАТ» (м. Хмельницький) засвідчує практичну спрямованість результатів дисертаційної роботи Іжевського Павла Григоровича на здобуття доктора економічних наук і впровадження у діяльність підприємства.

Запропонована дисертантом система показників для комплексної оцінки ролі підприємства в агропромисловій мережі, яка ґрунтується на «концепції виконаних завдань» і враховує обмеження контролю в ланцюжку створення цінності та економічних ризиків участі дає змогу оцінити значущість внеску учасників мережі в додану вартість, створену за допомогою мережевої взаємодії та слугує підставою для обґрунтування розподілу прибутків, отриманих від функціонування мережі. Таке обґрунтування слугує основою в напрямку розширення мережі постачання ТОВ «УКР-ВОЛНАТ», підвищенні якості сировини в ланцюжку створення споживчої цінності.

Довідка видана для подання до Спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.

Директор  
ТОВ «УКР-ВОЛНАТ»



В.С.Чуба



**ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «БОНДАР ПЛЮС М»**ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСТЬ, ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ РАЙОН,  
С. МАР'ЯНІВКА, ВУЛ. СУВОРОВА, 1КОД 36269275  
р/р 2600300026037 в  
УСБ м. Хмельницький  
МФО 300023№ 1 від 18.04 2018 року**Довідка  
про впровадження результатів дисертаційної роботи  
Іжевського Павла Григоровича**

Цією довідкою засвідчується, що теоретичні положення та методичні рекомендації з управління розвитком підприємств АПК на основі мережевої взаємодії, сформульовані в дисертаційній роботі Іжевського П.Г., були використані в управлінні діяльністю приватного підприємства «БОНДАР ПЛЮС М».

Зокрема, на їх основі проаналізовано виробничу та збутову діяльність підприємства, досліджено інтереси та техніко-економічні можливості партнерів по бізнесу. З метою розвитку бізнесу запропоновано сформувати мережеву модель взаємодії з ключовими бізнес-партнерами без юридичної та практичної втрати самостійності на основі встановлених критеріїв та обмежень. Це дозволило підприємству скоротити приховані витрати взаємодії з іншими підприємствами, одночасно збільшивши надходження від більш тісної співпраці в межах існуючого технологічного ланцюжка агропромислового виробництва (виращування і переробка птиці), а також – окреслити умови співпраці з майбутніми партнерами при розширенні бізнесу.

Зазначені рекомендації дають змогу розширити ринкові можливості підприємства і його здатність до формування конкурентних переваг як на внутрішньому ринку, так і на ринках країн ЄС.

Довідку видано для подання до спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій і вона не є підставою для взаємних фінансових розрахунків.

Директор

(підпис, печатка)



В.В. Бондар

# ТМ "ZDOBLEW"

Підприємець Білявець Віктор Петрович

81340, Україна, обл. Львівська, м. Новояворівськ вул. Січ. Стрільців 2А

р/р 26003301265 МФО380805АТ «Райффайзен Банк Аваль» м. Київ

e-mail: zdoublew@gmail.com

сайт: [www.zdoublew.com.ua](http://www.zdoublew.com.ua)

№ 2 від 24.01 2018 року

## Довідка про впровадження науково-практичних рекомендацій Іжевського Павла Григоровича

Цією довідкою підтверджується, що розроблені П.Г. Іжевським та відображені в його дисертаційній роботі науково-практичні рекомендації є дійсно актуальними для практичної діяльності підприємницької бізнес-мережі, що об'єднує фізичних осіб-підприємців та працює на ринку м. Львів під торговельною маркою «ZDOBLEW»; вони використані для вдосконалення процесів мережевої взаємодії учасників з метою досягнення ресурсної і ринкової синергії і зміцнення конкурентних позицій.

Зокрема, розроблені автором науково-методичні рекомендації із оцінювання ефективності функціонування бізнес-мережі використано для удосконалення структури бізнес-процесів в межах наявного складу учасників і побудови єдиної мережевої стратегії для утвердження на ринку і розширення його меж. Удосконалення і розвиток мережевої взаємодії на основі запропонованого автором підходу забезпечує скорочення логістичних і трансакційних витрат учасників – фізичних осіб підприємців, уникнення волатильності відпускних цін, дотримання високих стандартів якості готової продукції і утвердженню бренду «ZDOBLEW» на ринку кондитерської продукції.

Довідку видано для подання до спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій і вона не є підставою для взаємних фінансових розрахунків.



Білявець В.П.





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-22-76, факс: (0382) 67-42-65  
 E-mail: centr@khnu.km.ua, код ЄДРПОУ 02071234

23.08.18 № 110

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**Довідка**  
**про впровадження результатів дисертаційної роботи**  
**Іжевського Павла Григоровича**  
**в навчальний процес**

Довідкою засвідчується, що результати дисертаційної роботи Іжевського П. Г. на тему: «Управління мережевою взаємодією в бізнес-системах та бізнес-процесах підприємств АПК» вирішують наукову задачу обґрунтування концептуальних засад, формування теоретико-методологічних основ і розроблення науково-практичних рекомендацій для управління мережевою взаємодією в бізнес-системах і бізнес-процесах підприємств АПК.

Наукові розробки відображені в дисертації мають наукову та практичну цінність і використовуються в навчальному процесі Хмельницького національного університету в курсах «Менеджмент», «Менеджмент гетерогенних організацій», «Сучасні концепції управління розвитком соціально-економічних систем», «Управління біржовою діяльністю».

Проректор з науково-педагогічної  
 роботи



*С. М. А.*

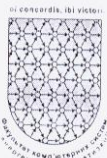
Матіох С.А.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ



**НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ**  
**ФАКУЛЬТЕТ КОМП'ЮТЕРНИХ СИСТЕМ,**  
**ЕНЕРГЕТИКИ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ**

NATIONAL  
METALLURGICAL ACADEMY  
OF UKRAINE



НАЦІОНАЛЬНА  
МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ  
УКРАЇНИ

FACULTY OF COMPUTER SYSTEMS, POWER INDUSTRY AND AUTOMATION

Україна, 49600, Дніпро, пр. Гагаріна, 4  
 Телефон (0562) 47-46-31, (056) 374-81-27, e-mail: eikal2013@gmail.com

№ 175 \_ від 05.04.2018 р.

**ДОВІДКА**

**ПРО ЗВ'ЯЗОК З НАУКОВИМИ ПРОГРАМАМИ, ПЛАНАМИ, ТЕМАМИ**

Видана Іжевському Павлу Григоровичу про те, що результати його наукового дослідження за темою «Управління мережевою взаємодією в бізнес-системах та бізнес-процесах підприємств АПК» оприлюднено в колективній монографії «Сучасні тенденції розвитку регіонів, підприємств та їх об'єднань / Нац. металург. академія України; за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. – Дніпро: Пороги, 2018. – 364с. ISBN 978-617-518-358-8», виконаний в межах теми дослідження «Методологія соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку регіонів, галузей виробництва, підприємств та їх об'єднань» (державний реєстраційний номер 0116U006782), де Іжевським Павлом Григоровичем досліджено реалізацію ринкового потенціалу підприємств АПК на основі мережевої взаємодії.

Результати дослідження оприлюднені на с. 172-182 зазначеної монографії.

Отримані результати виконаних Іжевським Павлом Григоровичем досліджень мають наукову і практичну значимість та полягають в розробці моделей мережевої взаємодії в бізнес-системах та бізнес-процесах вітчизняних підприємств АПК.

Примірники колективної монографії розіслані в бібліотеки за встановленим переліком.

Довідка видана для подання до Спеціалізованої вченої ради за місцем захисту дисертації Іжевського Павла Григоровича на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.

Головний редактор монографії,  
 науковий керівник теми  
 ДРН 0116U006782  
 к.е.н., професор Національної  
 металургійної академії України

Підпис к.е.н., професора Савчук Л.М. засвідчую:  
 Начальник відділу кадрів НМетА



Савчук Л.М.

Шифрін В.С.

Додаток Б  
Таблиця Б.1

**Очікувані зміни деяких галузей переробної промисловості (зростання, зниження (-)) обсягу капітальних інвестицій підприємств промисловості в наступному році порівняно з попереднім (рівень витрат поточного року =100%)**

відсотків до попереднього року

| Галузь переробної промисловості                                  | КВЕД                                     | 2016                   | 2017                   | 2018                   | 2019                   |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
|                                                                  |                                          | опитування жовтня 2015 | опитування жовтня 2016 | опитування жовтня 2017 | опитування жовтня 2018 |
| Харчова промисловість та виробництво напоїв                      | 10.1+10.2+10.3+10.4+10.5+10.7+10.8+11+12 | -16                    | -4                     | -12                    | - 20                   |
| Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря | Е                                        | 18                     | 8                      | 33                     | 75                     |
| Водопостачання; каналізація, поводження з відходами              | D (крім 35.14, 35.23)                    | -3                     | 26                     | 37                     | 62                     |
| <b>Переробна промисловість</b>                                   | С                                        | -2                     | -4                     | -10                    | -10                    |
| в т.ч. підприємства з кількістю працівників                      |                                          |                        |                        |                        |                        |
| до 49 осіб                                                       |                                          |                        |                        |                        |                        |
| від 50 до 249 осіб                                               |                                          |                        |                        |                        |                        |
| від 250 до 499 осіб                                              |                                          |                        |                        |                        |                        |
| 500 осіб і більше                                                |                                          |                        |                        |                        |                        |

Джерело: [Інвестиційні очікування у промисловості \(2015-2019\)](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tda.htm)// За матеріалами Державного комітету статистики України [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/tda.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tda.htm)

Таблиця Б.2

## Оцінка впливу факторів, що стримують виробництво в харчовій та переробній промисловості в цілому

відсотків

| Фактори                                    | 2015 |      |       |      | 2016 |      |       |      | 2017 |      |       |      | 2018 |      |       |      |
|--------------------------------------------|------|------|-------|------|------|------|-------|------|------|------|-------|------|------|------|-------|------|
|                                            | Iкв  | IIкв | IIIкв | IVкв | Iкв  | IIкв | IIIкв | IVкв | Iкв  | IIкв | IIIкв | IVкв | Iкв  | IIкв | IIIкв | IVкв |
| Виробництво харчових продуктів             |      |      |       |      |      |      |       |      |      |      |       |      |      |      |       |      |
| недостатній попит                          | 45   | 45   | 48    | 47   | 43   | 47   | 47    | 43   | 42   | 43   | 37    | 38   | 39   | 39   | 40    | 38   |
| нестача робочої сили                       | 1    | 2    | 2     | 2    | 1    | 1    | 3     | 5    | 2    | 4    | 5     | 7    | 10   | 9    | 8     | 11   |
| нестача сировини, матеріалів, устаткування | 14   | 13   | 12    | 13   | 15   | 13   | 11    | 13   | 11   | 11   | 12    | 14   | 11   | 17   | 14    | 12   |
| фінансові обмеження                        | 36   | 38   | 32    | 34   | 30   | 32   | 33    | 34   | 33   | 30   | 33    | 31   | 29   | 34   | 32    | 34   |
| інші фактори                               | 23   | 26   | 25    | 23   | 25   | 25   | 23    | 24   | 25   | 22   | 20    | 22   | 18   | 19   | 21    | 21   |
| нічого не стримує                          | 16   | 13   | 17    | 19   | 18   | 15   | 19    | 19   | 20   | 19   | 22    | 21   | 25   | 20   | 23    | 23   |
| Виробництво напоїв                         |      |      |       |      |      |      |       |      |      |      |       |      |      |      |       |      |
| недостатній попит                          | 58   | 62   | 45    | 51   | 51   | 41   | 53    | 53   | 58   | 50   | 53    | 51   | 53   | 50   | 35    | 47   |
| нестача робочої сили                       | 0    | 0    | 2     | 2    | 0    | 0    | 0     | 0    | 0    | 4    | 0     | 2    | 5    | 7    | 9     | 12   |
| нестача сировини, матеріалів, устаткування | 7    | 4    | 11    | 11   | 6    | 4    | 7     | 12   | 7    | 4    | 2     | 2    | 2    | 7    | 7     | 5    |
| фінансові обмеження                        | 42   | 47   | 38    | 36   | 31   | 31   | 38    | 27   | 22   | 28   | 27    | 24   | 26   | 21   | 26    | 35   |
| інші фактори                               | 25   | 16   | 24    | 20   | 31   | 33   | 27    | 29   | 31   | 30   | 33    | 33   | 35   | 21   | 26    | 26   |
| нічого не стримує                          | 2    | 5    | 15    | 16   | 12   | 20   | 13    | 18   | 13   | 13   | 18    | 11   | 16   | 19   | 21    | 19   |
| Виробництво тютюнових виробів              |      |      |       |      |      |      |       |      |      |      |       |      |      |      |       |      |
| недостатній попит                          | 50   | 75   | 75    | 25   | 0    | 0    | 25    | 25   | 25   | 25   | 25    | 0    | 50   | 25   | 0     | 0    |
| нестача робочої сили                       | 0    | 0    | 0     | 0    | 25   | 0    | 25    | 25   | 25   | 0    | 25    | 25   | 0    | 25   | 25    | 25   |
| нестача сировини, матеріалів, устаткування | 0    | 0    | 0     | 0    | 25   | 0    | 25    | 0    | 0    | 0    | 0     | 0    | 0    | 0    | 0     | 0    |
| фінансові обмеження                        | 0    | 25   | 25    | 25   | 25   | 0    | 25    | 25   | 25   | 0    | 0     | 0    | 0    | 0    | 0     | 0    |
| інші фактори                               | 75   | 75   | 75    | 75   | 100  | 100  | 75    | 75   | 50   | 75   | 50    | 50   | 50   | 50   | 50    | 50   |
| нічого не стримує                          | 0    | 0    | 0     | 25   | 0    | 0    | 0     | 0    | 25   | 0    | 0     | 25   | 0    | 25   | 25    | 25   |
| В середньому по переробній промисловості   |      |      |       |      |      |      |       |      |      |      |       |      |      |      |       |      |
| недостатній попит                          | 53   | 53   | 53    | 53   | 52   | 52   | 51    | 50   | 48   | 45   | 41    | 41   | 41   | 41   | 39    | 39   |
| нестача робочої сили                       | 2    | 3    | 3     | 3    | 4    | 3    | 6     | 7    | 7    | 8    | 11    | 13   | 13   | 13   | 16    | 19   |
| нестача сировини, матеріалів, устаткування | 13   | 13   | 13    | 13   | 12   | 11   | 11    | 11   | 11   | 13   | 11    | 13   | 12   | 14   | 12    | 12   |
| фінансові обмеження                        | 40   | 44   | 42    | 39   | 37   | 35   | 37    | 36   | 34   | 33   | 33    | 34   | 30   | 31   | 30    | 33   |
| інші фактори                               | 26   | 27   | 26    | 23   | 26   | 26   | 24    | 24   | 26   | 25   | 24    | 23   | 23   | 22   | 21    | 22   |
| нічого не стримує                          | 10   | 8    | 10    | 13   | 13   | 13   | 13    | 14   | 16   | 16   | 18    | 18   | 20   | 19   | 20    | 20   |

Джерело: Очікування промислових підприємств щодо перспектив розвитку їх ділової активності за видами промислової діяльності та основними промисловими групами (2015-2018)// За матеріалами Державного комітету статистики України <http://www.ukrstat.gov.ua>

Таблиця Б.3

**Оцінка поточного обсягу замовлень на виробництво продукції в харчовій промисловості та в середньому по переробній промисловості**

відсотків

| Фактори                                         | 2015 |      |       |      | 2016 |      |       |      | 2017 |      |       |      | 2018 |      |       |      |
|-------------------------------------------------|------|------|-------|------|------|------|-------|------|------|------|-------|------|------|------|-------|------|
|                                                 | Iкв  | IIкв | IIIкв | IVкв | Iкв  | IIкв | IIIкв | IVкв | Iкв  | IIкв | IIIкв | IVкв | Iкв  | IIкв | IIIкв | IVкв |
| <b>Виробництво харчових продуктів</b>           |      |      |       |      |      |      |       |      |      |      |       |      |      |      |       |      |
| більш ніж достатній (вище норми)                | 1    | 0    | 0     | 0    | 1    | 0    | 0     | 1    | 1    | 1    | 0     | 1    | 0    | 1    | 0     | 1    |
| достатній (нормальний для сезону)               | 58   | 52   | 56    | 56   | 60   | 60   | 59    | 65   | 66   | 66   | 66    | 66   | 69   | 65   | 63    | 61   |
| недостатній (нижче норми)                       | 40   | 48   | 43    | 43   | 38   | 40   | 40    | 33   | 32   | 32   | 33    | 32   | 30   | 33   | 36    | 38   |
| немає відповіді                                 | 1    | 0    | 1     | 1    | 1    | 0    | 1     | 1    | 1    | 1    | 1     | 1    | 1    | 1    | 1     | 0    |
| баланс                                          | -39  | -48  | -43   | -43  | -37  | -40  | -40   | -32  | -31  | -31  | -33   | -31  | -30  | -32  | -36   | -37  |
| <b>Виробництво напоїв</b>                       |      |      |       |      |      |      |       |      |      |      |       |      |      |      |       |      |
| більш ніж достатній (вище норми)                | 2    | 0    | 0     | 0    | 0    | 2    | 4     | 4    | 6    | 0    | 0     | 0    | 0    | 2    | 2     | 2    |
| достатній (нормальний для сезону)               | 40   | 49   | 47    | 58   | 49   | 41   | 47    | 49   | 49   | 52   | 58    | 47   | 47   | 52   | 58    | 67   |
| недостатній (нижче норми)                       | 58   | 49   | 53    | 42   | 51   | 57   | 48    | 47   | 44   | 48   | 42    | 53   | 53   | 45   | 39    | 30   |
| немає відповіді                                 | 0    | 2    | 0     | 0    | 0    | 0    | 1     | 0    | 1    | 0    | 0     | 0    | 0    | 1    | 1     | 1    |
| баланс                                          | -56  | -49  | -53   | -42  | -51  | -55  | -44   | -43  | -38  | -48  | -42   | -53  | -53  | -43  | -37   | -28  |
| <b>Виробництво тютюнових виробів</b>            |      |      |       |      |      |      |       |      |      |      |       |      |      |      |       |      |
| більш ніж достатній (вище норми)                | 0    | 0    | 0     | 0    | 25   | 0    | 25    | 0    | 0    | 0    | 0     | 0    | 0    | 0    | 0     | 0    |
| достатній (нормальний для сезону)               | 75   | 50   | 75    | 75   | 75   | 100  | 75    | 100  | 100  | 100  | 75    | 100  | 100  | 75   | 100   | 100  |
| недостатній (нижче норми)                       | 25   | 50   | 25    | 25   | 0    | 0    | 0     | 0    | 0    | 0    | 25    | 0    | 0    | 25   | 0     | 0    |
| немає відповіді                                 | 0    | 0    | 0     | 0    | 0    | 0    | 0     | 0    | 0    | 0    | 0     | 0    | 0    | 0    | 0     | 0    |
| баланс                                          | -25  | -50  | -25   | -25  | 25   | 0    | 25    | 0    | 0    | 0    | -25   | 0    | 0    | -25  | 0     | 0    |
| <b>В середньому по переробній промисловості</b> |      |      |       |      |      |      |       |      |      |      |       |      |      |      |       |      |
| більш ніж достатній (вище норми)                | 1    | 1    | 1     | 1    | 1    | 1    | 1     | 2    | 2    | 2    | 2     | 2    | 1    | 1    | 1     | 2    |
| достатній (нормальний для сезону)               | 47   | 41   | 44    | 47   | 50   | 50   | 53    | 55   | 59   | 59   | 63    | 65   | 66   | 62   | 63    | 62   |
| недостатній (нижче норми)                       | 52   | 58   | 54    | 52   | 48   | 49   | 46    | 42   | 39   | 39   | 35    | 33   | 32   | 36   | 35    | 36   |
| немає відповіді                                 | 0    | 0    | 1     | 0    | 1    | 0    | 0     | 1    | 0    | 0    | 0     | 0    | 1    | 1    | 1     | 0    |
| баланс                                          | -51  | -57  | -53   | -51  | -47  | -48  | -45   | -40  | -37  | -37  | -33   | -31  | -31  | -35  | -34   | -34  |

Джерело: [Очікування промислових підприємств щодо перспектив розвитку їх ділової активності за видами промислової діяльності та основними промисловими групами \(2015-2018\)](#)// За матеріалами Державного комітету статистики України <http://www.ukrstat.gov.ua>

Таблиця Б.4

## Очікування сільськогосподарських підприємств щодо перспектив розвитку їх ділової активності

|                                                                     | 2015 |      |       |       | 2016  |      |       |      | 2017  |      |       |       | 2018 |      |       |      |
|---------------------------------------------------------------------|------|------|-------|-------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|-------|------|------|-------|------|
|                                                                     | Ікв  | ІІкв | ІІІкв | ІVкв  | Ікв   | ІІкв | ІІІкв | ІVкв | Ікв   | ІІкв | ІІІкв | ІVкв  | Ікв  | ІІкв | ІІІкв | ІVкв |
| Очікувані зміни обсягів виробництва сільськогосподарської продукції |      |      |       |       |       |      |       |      |       |      |       |       |      |      |       |      |
| Рослинництво                                                        | -40  | 2    | 68    | -17   | -40   | 8    | 70    | -1   | -42   | 7    | 69    | -4    | -35  | 0    | 65    | -7,5 |
| Тваринництво                                                        | -14  | 11   | 45    | -14,8 | -13,9 | 15,1 | 48    | -6   | -15,1 | 15   | 38    | -14,9 | -2   | 15,3 | 45    | -0,5 |

Таблиця Б.4

## Очікувані зміни цін на продукцію сільськогосподарських підприємств

|                                                                     | 2015 |      |       |       | 2016  |      |       |      | 2017  |      |       |       | 2018 |      |       |      |
|---------------------------------------------------------------------|------|------|-------|-------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|-------|------|------|-------|------|
|                                                                     | Ікв  | ІІкв | ІІІкв | ІVкв  | Ікв   | ІІкв | ІІІкв | ІVкв | Ікв   | ІІкв | ІІІкв | ІVкв  | Ікв  | ІІкв | ІІІкв | ІVкв |
| Очікувані зміни обсягів виробництва сільськогосподарської продукції |      |      |       |       |       |      |       |      |       |      |       |       |      |      |       |      |
| Рослинництво                                                        | -40  | 2    | 68    | -17   | -40   | 8    | 70    | -1   | -42   | 7    | 69    | -4    | -35  | 0    | 65    | -7,5 |
| Тваринництво                                                        | -14  | 11   | 45    | -14,8 | -13,9 | 15,1 | 48    | -6   | -15,1 | 15   | 38    | -14,9 | -2   | 15,3 | 45    | -0,5 |

Таблиця В.1

| <b>Наукові погляди на сутність терміну «конкурентні переваги»</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Автор                                                             | Трактування                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| М. Портер                                                         | Це сукупність факторів, які визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції, продуктивність використання ресурсів, а також як результат виявлення та використання унікальних, відмінних від конкурентів, способів конкуренції, що можуть зберігатися деякий час                                                                     |
| Ф. Котлер                                                         | Це переваги, яких досягають підприємства шляхом розробки пропозицій, які задовольняють потреби цільових споживачів більшою мірою, ніж пропозиції конкурентів                                                                                                                                                                                |
| І. Кірцнер                                                        | Конкурентні переваги базуються на постійному використанні нововведень, пошуку більш досконалих форм товару, поліпшенні якості, сервісному обслуговуванні                                                                                                                                                                                    |
| Г. Азоев,<br>А. Челенков                                          | Це концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками                                                                                                                                                                    |
| Р. Фатхутдінов                                                    | Це ексклюзивна цінність, якою володіє система і яка дає їй перевагу над конкурентами                                                                                                                                                                                                                                                        |
| В. Маркова,<br>С.Кузнецова                                        | Це таке положення підприємства на ринку, що дозволяє долати сили конкуренції і залучати покупців. Основою конкурентних переваг є унікальні активи підприємства або особлива компетентність в сферах діяльності, важливих для даного бізнесу                                                                                                 |
| А.Ніколаєв                                                        | Це сукупність внутрішніх і зовнішніх можливостей, компетенцій та динамічної спроможності, що забезпечують домінування підприємства з певною часткою відповідного релевантного ринку над конкурентами й унеможливають перерозподіл ринку на користь інших підприємств                                                                        |
| Н. Тарнавська                                                     | Це динамічна система ресурсів, яка гарантує підприємству стратегічну стійкість шляхом створення ексклюзивної цінності для споживача і тим самим забезпечує отримання переваги перед прямими і непрямыми конкурентами, базуючись на інноваційному типі розвитку                                                                              |
| Н.Тарнавська,<br>О. Голоднюк                                      | Це сформовані і захищені суттєві відмінності підприємств у результаті системного і оперативного використання власних і залучених знань, що дозволяє виявляти і формувати інноваційні можливості забезпечення конкурентоспроможності на всіх етапах життєвого циклу підприємства                                                             |
| В. Стадник                                                        | Це концентрований прояв перевищення рівня компетентності підприємства над конкурентами у проектуванні і здійсненні бізнес-процесів, спрямованих на задоволення потреб споживачів, які можна виміряти економічними показниками (зниження витрат, додатковий прибуток, збільшення рентабельності, ринкова частка, обсяг продажу товарів тощо) |

Джерело: сформовано автором

Таблиця В.2

**Джерела формування конкурентних переваг у різних концепціях конкуренції**

| Теорії і концепції конкуренції                           | Джерела формування конкурентних переваг                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Теорія конкуренції за майбутнє Г. Хамела і К.Прахалада   | Конкурентні переваги є результатом прогнозування майбутніх ринків і формування ключових компетенцій, для чого потрібне інтелектуальне лідерство                                                                                                                                                                                                 |
| Концепція «ціннісних дисциплін» М. Трейсі та Ф.Вірсеми   | Виробнича досконалість, лідерство по продукту, близькість до споживача – три сфери (дисципліни), в яких створюється цінність                                                                                                                                                                                                                    |
| Теорія екосистем та коеволюції Дж. Мура                  | Для успіху в бізнесі слід розглядати підприємство як об'єкт екосистеми, в якій існують тісні зв'язки між постачальниками ресурсів, виробниками продукції і споживачами, які зацікавлені у взаємовигідній співпраці і збереженні середовища існування                                                                                            |
| Теорія спів конкуренції А. Бранденбургера і Б. Нейлбаффа | Підприємці мають поєднувати елементи конкуренції та співпраці, доцільність і форми яких визначаються за допомогою теорії ігор. Це дає змогу розробляти гнучкі комбінації для формування та реалізації «співконкуренції» в бізнесі шляхом зміни складу гравців, правил і тактик, визначення масштабів і меж співпраці тощо.                      |
| Концепція міграції цінності А.Сливотскі                  | Конкурентні переваги формуються у точках (зонах) створення цінності. Вони відображають вимоги ринку і охоплюють сфери створення й реалізації продукту, ціноутворення і персоніфікації потреб. Вагомість їх впливу на створення цінності може змінюватися залежно від специфіки ринку, що примушує мігрувати і капітал                           |
| Концепція «блакитного океану» Кім У. Чена і Р.Моборна    | «Попит створюється окремо, за нього не ведуть боротьбу». Кожна фірма має знайти свою нішу на ринку, де відсутня конкуренція. Концентрація уваги на мотивації лідерами своїх команд до отримання результатів поставлених перед ними завдань, співвіднесених з ринковими реаліями. Завдання мають бути роз зосереджені по всіх рівнях менеджменту |

Джерело: сформовано автором



## Додаток Г

Таблиця Г.1

## Очікувані зміни цін на продукцію сільськогосподарських підприємств в Україні

| Напрямок змін | 2015 |       |        |       | 2016 |       |        |       | 2017 |       |        |       | 2018 |       |        |       |
|---------------|------|-------|--------|-------|------|-------|--------|-------|------|-------|--------|-------|------|-------|--------|-------|
|               | I кв | II кв | III кв | IV кв | I кв | II кв | III кв | IV кв | I кв | II кв | III кв | IV кв | I кв | II кв | III кв | IV кв |
| Зміна цін     |      |       |        |       |      |       |        |       |      |       |        |       |      |       |        |       |
| Збільшення    | 45   | 40    | 49     | 39    | 37   | 28    | 29     | 39    | 43   | 31    | 40     | 47    | 39   | 30    | 38     | 39    |
| Зменшення     | -7   | -11   | -19    | -9    | 11   | -18   | -23    | -8    | -4   | -14   | -12    | -6    | -7   | -12   | -12    | -12   |
| Баланс        | 38   | 29    | 30     | 30    | 26   | 10    | 6      | 31    | 39   | 17    | 28     | 41    | 32   | 18    | 26     | 27    |

Джерело: Очікування сільськогосподарських підприємств у IV кварталі 2018 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності// За матеріалами Державної служби статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

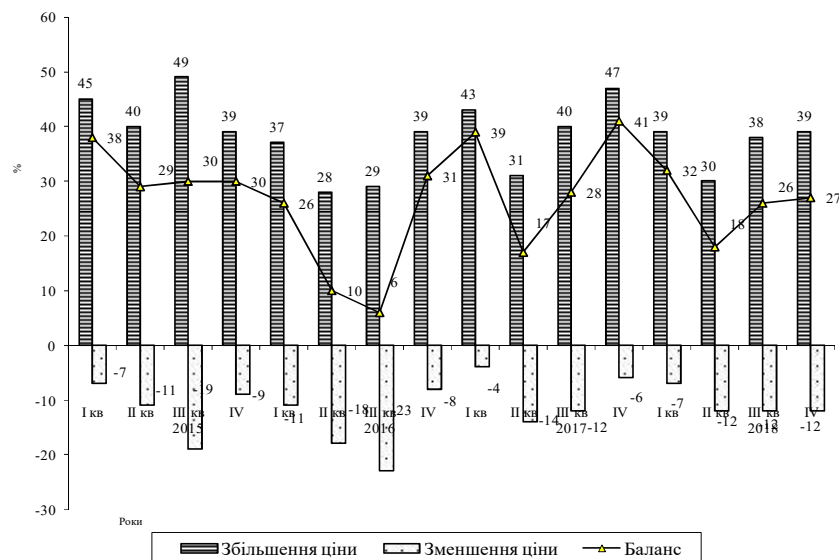


Рис. Г.1 Очікувані зміни цін на продукцію сільськогосподарських підприємств в Україні за 2015-2018 роки

Додаток Д

Таблиця Д.1

## Фактори, що стримують господарську діяльність в сфері сільського господарства

| Фактори впливу, %                | 2012 |          |           |          | 2013 |          |           |          | 2014 |          |           |          | 2015 |          |           |          | 2016 |          |           |          | 2017 |          |           |          | 2018 |          |           |          |
|----------------------------------|------|----------|-----------|----------|------|----------|-----------|----------|------|----------|-----------|----------|------|----------|-----------|----------|------|----------|-----------|----------|------|----------|-----------|----------|------|----------|-----------|----------|
|                                  | Iкв  | II<br>кв | III<br>кв | IV<br>кв | Iкв  | II<br>кв | III<br>кв | IV<br>кв | Iкв  | II<br>кв | III<br>кв | IV<br>кв | Iкв  | II<br>кв | III<br>кв | IV<br>кв | Iкв  | II<br>кв | III<br>кв | IV<br>кв | Iкв  | II<br>кв | III<br>кв | IV<br>кв | Iкв  | II<br>кв | III<br>кв | IV<br>кв |
| Недостатній попит                | 15   | 16       | 16,5      | 17       | 19   | 19       | 20        | 16       | 21   | 17       | 14        | 16       | 12   | 12       | 11        | 11       | 11   | 12       | 13        | 11       | 12   | 11       | 10        | 9        | 10   | 6        | 8         | 10       |
| Погодні умови                    | 20   | 27,5     | 30,5      | 31       | 35,5 | 36,5     | 36        | 40       | 29   | 38       | 40        | 40,5     | 26   | 7,5      | 31        | 18       | 15   | 15,5     | 11        | 20       | 21   | 18,5     | 30        | 25       | 24   | 26       | 24        | 21       |
| Нестача робочої сили             | 5    | 4,5      | 5         | 5        | 4,5  | 4,5      | 6         | 5        | 5    | 0        | 4         | 3        | 3    | 1        | 1         | 1        | 2    | 1        | 1         | 2        | 2    | 2,5      | 1         | 2        | 2    | 2        | 3         | 5        |
| Нестача матеріалів, устаткування | 16   | 13       | 12        | 10       | 8    | 7        | 7         | 5        | 9    | 8        | 7         | 7        | 8    | 9        | 8         | 5        | 5    | 4        | 4         | 4        | 3    | 3        | 3         | 3        | 3    | 2        | 2         | 1        |
| Фінансові обмеження              | 37   | 31       | 31        | 30       | 22   | 22       | 20        | 22       | 23   | 27       | 24        | 23       | 29   | 51       | 29        | 42       | 40   | 37       | 39        | 33       | 33   | 30       | 31        | 30       | 29   | 26       | 25        | 26       |
| Нічого не стримує                | 7    | 8        | 5         | 7        | 11   | 11       | 11        | 12       | 13   | 10       | 11        | 10,5     | 22   | 19,5     | 20        | 23       | 27   | 30,5     | 32        | 30       | 29   | 35       | 25        | 31       | 32   | 38       | 38        | 37       |

Джерело: Очікування сільськогосподарських підприємств у IV кварталі 2018 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності // Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

## Додаток Е

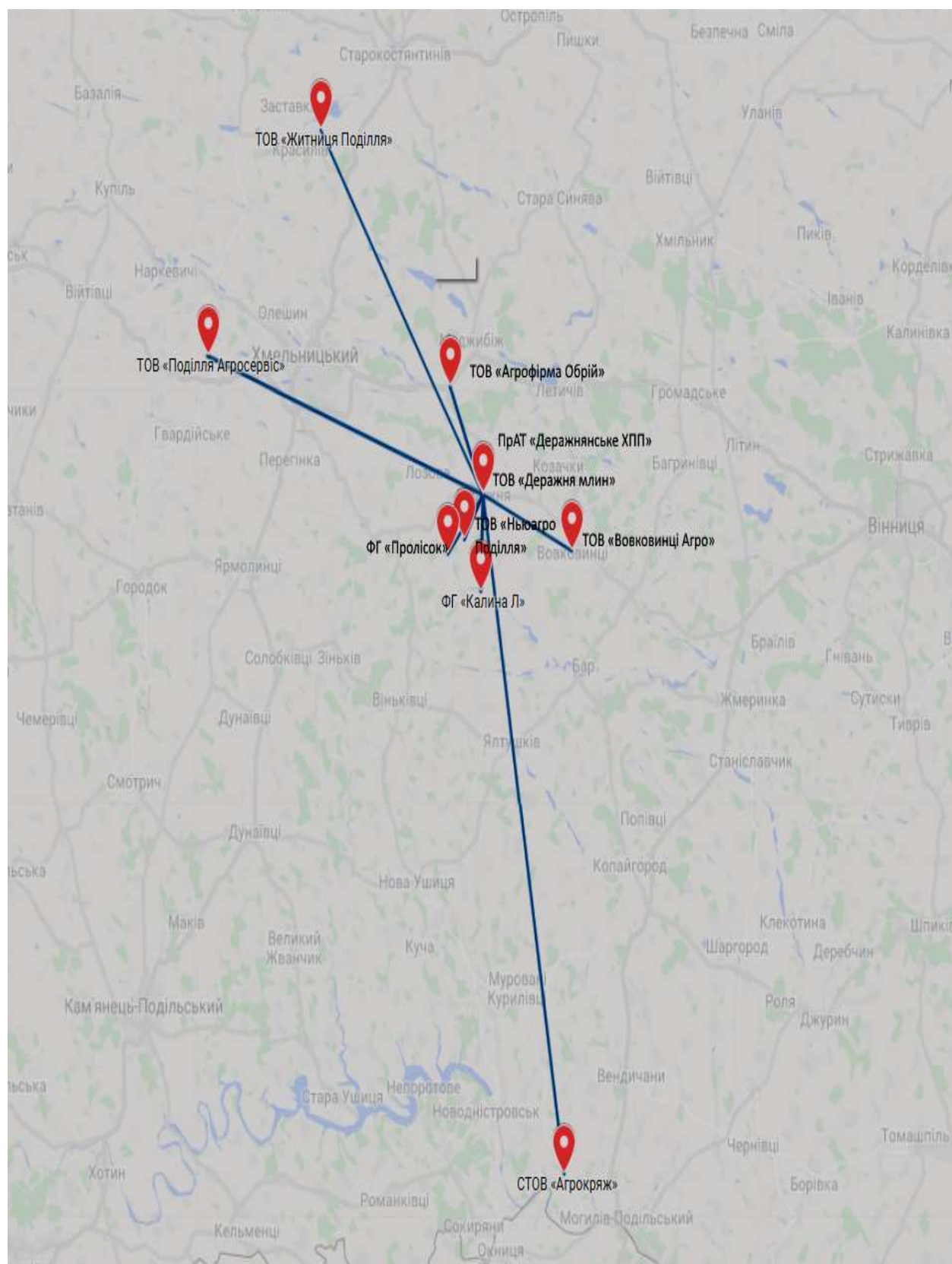


Рис.Е1 – Географічне розташування учасників бізнес-мережі за ініціативою  
ПрАТ «Деражнянське ХПП» та ТОВ «Деражня млин»

Додаток Ж

Таблиця Ж1

Розрахунок деяких показників ефективності взаємодії динамічної мережі за ініціативою ПрАТ «Деражнянське ХПП» та ТОВ «Деражня млин»

| Назва показника                                       | Назва підприємств мережі |                    |                       |                       |                                 |
|-------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|
|                                                       | ПрАТ «Деражнянське ХПП»  | ТОВ «Деражня млин» | ТОВ «Агрофірма Обрій» | ТОВ «Ньюагро Поділля» | ПП «Гленкор Агрікалчер Україна» |
| <i>Мережевий капітал</i>                              | 0,26                     | 0,26               | 0,26                  | 0,26                  | 0,26                            |
| <i>Індекс активності актора в мережі</i>              | 8,1                      | 3,9                | 1                     | 1,4                   | 1,7                             |
| <i>Індекс значимості та репутації актора в мережі</i> | 7,9                      | 3,2                | 0,9                   | 1,4                   | 1,6                             |

## Додаток 3

Таблиця 31

## Стандартні позначення інтервалів шкали бажаності

| Лінгвістичне позначення інтервалу<br>прояву ознаки | Межі інтервалу                      |                                            |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------|
|                                                    | Стандартні за шкалою<br>Харрінгтона | Варіант переведення у<br>п'ятибальну шкалу |
| Ознака проявляється сильно                         | 1 – 0,8                             | 4,01 – 5,0                                 |
| Помірно                                            | 0,79 – 0,63                         | 3,16 – 4,0                                 |
| Посередньо                                         | 0,62 – 0,37                         | 1,86 – 3,15                                |
| Задовільно                                         | 0,36 – 0,21                         | 1,01 – 1,85                                |
| Слабко                                             | 0,2 – 0                             | 0 – 1,0                                    |

Таблиця 3.2

**Оцінка узгодженості думок керівників підприємств-акторів та підприємств-інтеграторів щодо ранжування ключових областей близькості в бізнес-мережі за ініціативою ПрАТ «Деражнянське ХПП» та ТОВ «Деражня млин»**

| <b>Підприємства-актори</b>                           |             |                           |                   |
|------------------------------------------------------|-------------|---------------------------|-------------------|
| Області близькості                                   | Сума рангів | Відхилення від середнього | Квадрат відхилень |
| Географічна область близькості                       | 18          | 2,2                       | 4,84              |
| Організаційна область близькості                     | 10          | -5,8                      | 33,64             |
| Соціальна область близькості                         | 19          | 3,2                       | 10,24             |
| Пізнавальна (технологічна) область близькості        | 26          | 10,2                      | 104,04            |
| Інституціональна область близькості                  | 6           | -9,8                      | 96,04             |
| <i>Середній ранг</i>                                 | <i>15,8</i> |                           |                   |
| <i>Сума квадратів відхилень</i>                      |             |                           | <i>248,8</i>      |
| <i>Максимальне значення суми квадратів відхилень</i> |             |                           | <i>256</i>        |
| <b>Коефіцієнт конкордації</b>                        |             |                           | <b>0,971</b>      |
| <b>Підприємства-інтегратори</b>                      |             |                           |                   |
| Області близькості                                   | Сума рангів | Відхилення від середнього | Квадрат відхилень |
| Географічна область близькості                       | 4           | 0                         | 0                 |
| Організаційна область близькості                     | 2           | -2                        | 4                 |
| Соціальна область близькості                         | 2           | -2                        | 4                 |
| Пізнавальна (технологічна) область близькості        | 7           | 3                         | 9                 |
| Інституціональна область близькості                  | 5           | 1                         | 1                 |
| <i>Середній ранг</i>                                 | <i>4</i>    |                           |                   |
| <i>Сума квадратів відхилень</i>                      |             |                           | <i>18</i>         |
| <i>Максимальне значення суми квадратів відхилень</i> |             |                           | <i>19</i>         |
| <b>Коефіцієнт конкордації</b>                        |             |                           | <b>0,947</b>      |

Джерело: розрахунки автора

Таблиця 33

**Оцінка респондентами підприємств-акторів факторів областей міжорганізаційної близькості в бізнес-мережі за ініціативою  
ПрАТ «Деражнянське ХПП» та ТОВ «Деражня млин»**

| Ключові області міжорганізаційної близькості                                                                           | Оцінка респондентами характеристик організаційної культури в балах (1 – майже не проявляється; 5 – проявляється чітко) |   |   |   |   |   |   |   | Середнє значення |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|------------------|
|                                                                                                                        | Номер підприємства                                                                                                     |   |   |   |   |   |   |   |                  |
|                                                                                                                        | 1                                                                                                                      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |                  |
| 1                                                                                                                      | 2                                                                                                                      | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10               |
| <b>Блок 1. Географічна область близькості</b>                                                                          |                                                                                                                        |   |   |   |   |   |   |   |                  |
| 1. Незначна фізична відстань між учасником з іншими агентами, що формують його основні зв'язки в мережі ?              | 4                                                                                                                      | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2,75             |
| 2.Наявність залізничного сполучення або якісних автошляхів між учасниками для забезпечення якісної логістики в мережі? | 4                                                                                                                      | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3,25             |
| 3. Рівень транспортних витрат нижче ринкових в розрахунку на одну тразакцію?                                           | 3                                                                                                                      | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2,75             |
| <b>Блок 2. Організаційна область близькості</b>                                                                        |                                                                                                                        |   |   |   |   |   |   |   |                  |
| 4. Узгодження організаційних процесів сприяє взаємодії підприємств?                                                    | 3                                                                                                                      | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2,38             |
| 5.Організаційна структура відповідає організаційним можливостям для міжорганізаційної взаємодії                        | 4                                                                                                                      | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3,25             |
| 6.Відповідність рівня бізнес-процесів та організаційної культури партнерів?                                            | 2                                                                                                                      | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2,63             |
| 7.Відповідність форм управління (координація, вирішення конфліктів)?                                                   | 2                                                                                                                      | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2,50             |
| 8. Наявність адаптованих міжорганізаційних бізнес-процесів взаємодії гарантованих підприємствами-учасниками            | 3                                                                                                                      | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3,25             |
| 9. Забезпечення спільної участі в розробці планів підвищення якості та збільшення обсягів продукції?                   | 4                                                                                                                      | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3,25             |
| <b>Блок 3. Соціальна область близькості</b>                                                                            |                                                                                                                        |   |   |   |   |   |   |   |                  |
| 10. Можливість перевірки та аналізу міжорганізаційних зв'язків ітераційним методом?                                    | 2                                                                                                                      | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2,25             |
| 11. Наявність довіри до партнерів?                                                                                     | 1                                                                                                                      | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1,75             |
| 12. Соціальні цілі узгоджені між учасниками, а кожен зв'язок додає соціальну або комерційну цінність до продукту?      | 2                                                                                                                      | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1,88             |
| <b>Блок 4. Пізнавальна (технологічна) область близькості</b>                                                           |                                                                                                                        |   |   |   |   |   |   |   |                  |
| 13. Наявність досвіду участі в партнерських відносинах?                                                                | 3                                                                                                                      | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2,50             |
| 14. Технологічна узгодженість, побудована на основі досвіду та розуміння партнерів?                                    | 3                                                                                                                      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 3 | 3 | 2,88             |
| 15. Відповідність ресурсних можливостей пратнерів стратегічним цілям підприємства?                                     | 3                                                                                                                      | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3,88             |
| 16. Учасники ланцюжка можуть швидко реагувати на можливі проблеми виробничого характеру?                               | 3                                                                                                                      | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 0,00             |
| 17. Доступність технічної допомоги у виробництві з боку партнерів?                                                     | 3                                                                                                                      | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2,50             |
| 18. Визначено формальні або неформальні потоки процесів між партнерами?                                                | 3                                                                                                                      | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2,88             |

закінчення таблиці 33

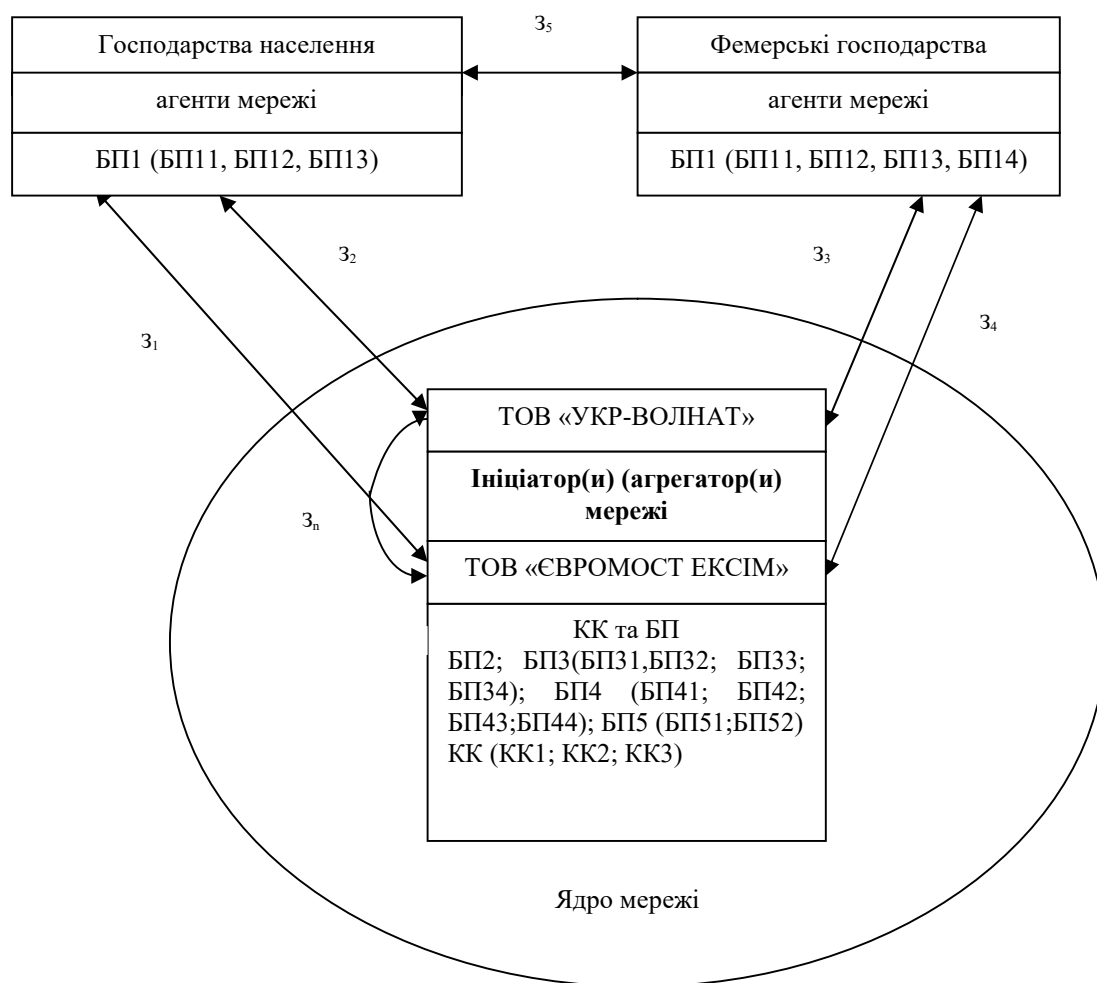
| 1                                                                                                                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|-------|
| <b>Блок 5. Інституційна область близькості</b>                                                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |       |
| 19. Узгодження організаційних культур партнерів, визначення та дотримання спільних цінностей?                        | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3,75  |
| 120. Існують механізми для забезпечення встановлення справедливої ціни ?                                             | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3,75  |
| 21. Виробникам заздалегідь відомо, що якість їх продукції забезпечує їм високу відпускну ціну?                       | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3,75  |
| 22. Ключові гравці, які забезпечують процес співпраці ідентифікуються в різних частинах ланцюжка або бізнес-моделі ? | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3,75  |
| <b>Загальна сума балів</b>                                                                                           |   |   |   |   |   |   |   |   |       |
|                                                                                                                      |   |   |   |   |   |   |   |   | 58,75 |

Джерело: розрахунки автора

Номер підприємства: 1 - ТОВ «Агрофірма Обрій», 2 – ТОВ «Поділля Агросервіс», 3 – СТОВ «Агрокряж», 4 – ТОВ «Житниця Поділля», 5 – ТОВ «Вовковинці Агро» , 6 – ТОВ «Ньюагро Поділля», 7 – ФГ «Калина Л» (№7), 8 – ФГ «Пролісок»

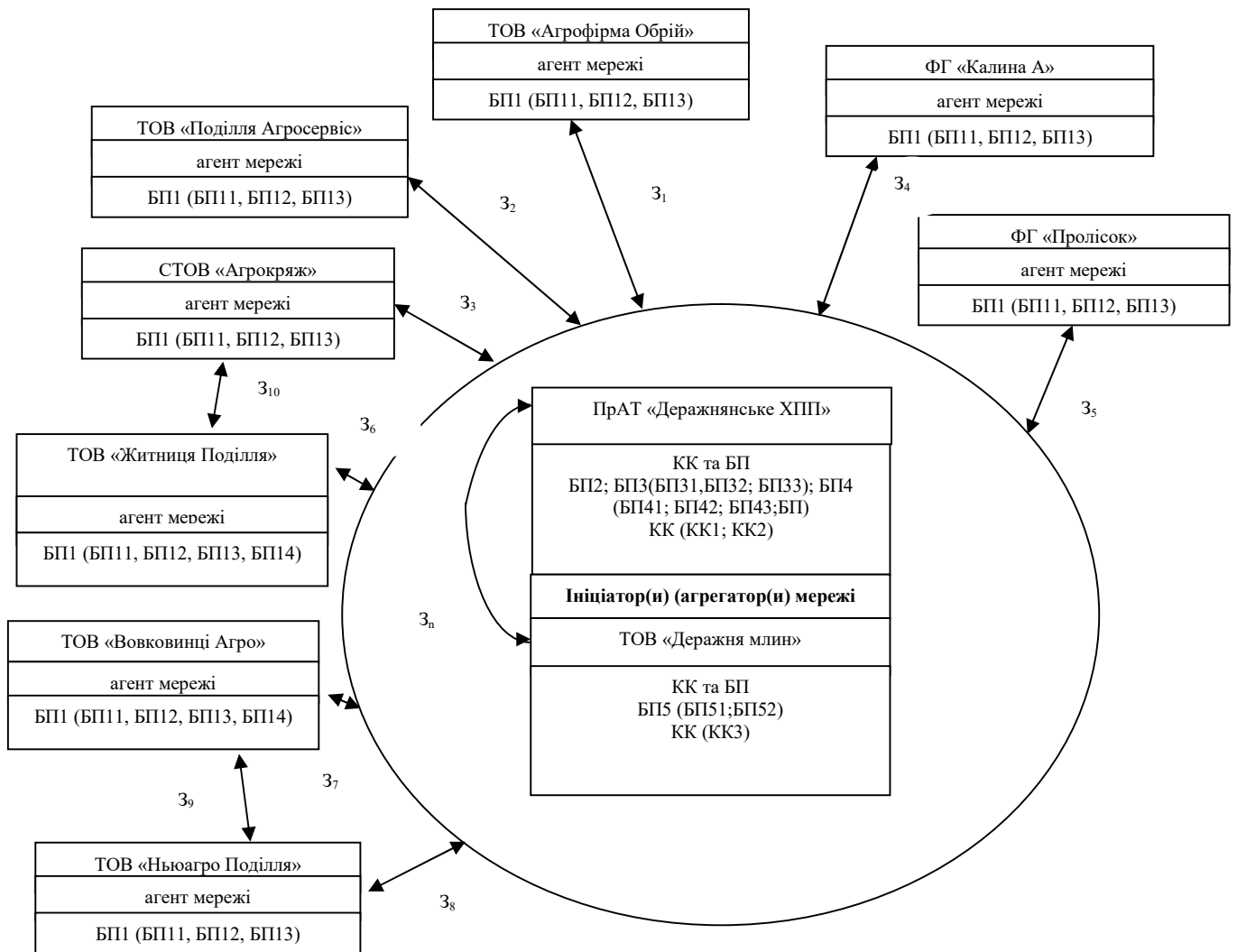


## Додаток И



Де,  $3_1$ ,  $3_2$ , ... $3_n$  – зв'язки між агентами мережі; БП1 – вирощування, збір та доставка сировинної продукції (БП11 – бізнес-процеси з вирощування продукції; БП12 – бізнес-процес збору продукції; БП13 – бізнес-процес доставки сировинної продукції до місця переробки; БП14 – забезпечення посадковим матеріалом); БП2 – дослідження ринку та споживачів; БП3 – сортування, переробка, зберігання, дотримання якості продукції (БП31 – сортування та переробка, зберігання; БП32 – дотримання якості переробленої продукції за німецьким сертифікатом контролю якості BIO-Standard; БП34 – контроль за дотриманням якості продукції від сільськогосподарських виробників); БП4 укладання контрактів та супроводження збуту готової продукції (БП41 – проведення акредитації на митниці та отримання акредитаційної картки компанії; БП42 – логістична діяльність та транспортно-експедиційні послуги; БП43 – отримання фітосанітарного сертифікату; БП44 – забезпечення сертифікатом на перевезення Eur1); БП5 – збут готової продукції (БП51 – проведення митного оформлення вантажу в режимі експорту; БП52 – проходження митних перевірок та фітосанітарного контролю у пункті в'їзду на територію ЄС, доставка до кінцевого споживача); КК – ключові компетенції (КК1 – українська компанія, що має унікальний індивідуальний митний код, зареєстрований в європейській споживчій базі (дозволяє обходитися без друку сертифікату Eur1 та спрощує процес оформлення в будь-якій країні Європи)); КК2 – найкрупніший авторизований, сертифікований виробник, постачальник та експортер чищених горіхів та гарбузових зернят в Україні; КК3 – наявність власного заводу та сучасного обладнання для сортування, переробки та пакування горіхів та гарбузового насіння, складських приміщень та кваліфікованого персоналу; КК4 – забезпечення стабільних цін та гнучких обсягів для сільськогосподарських виробників та можливість забезпечити високі ціни для збуту переробленої продукції)

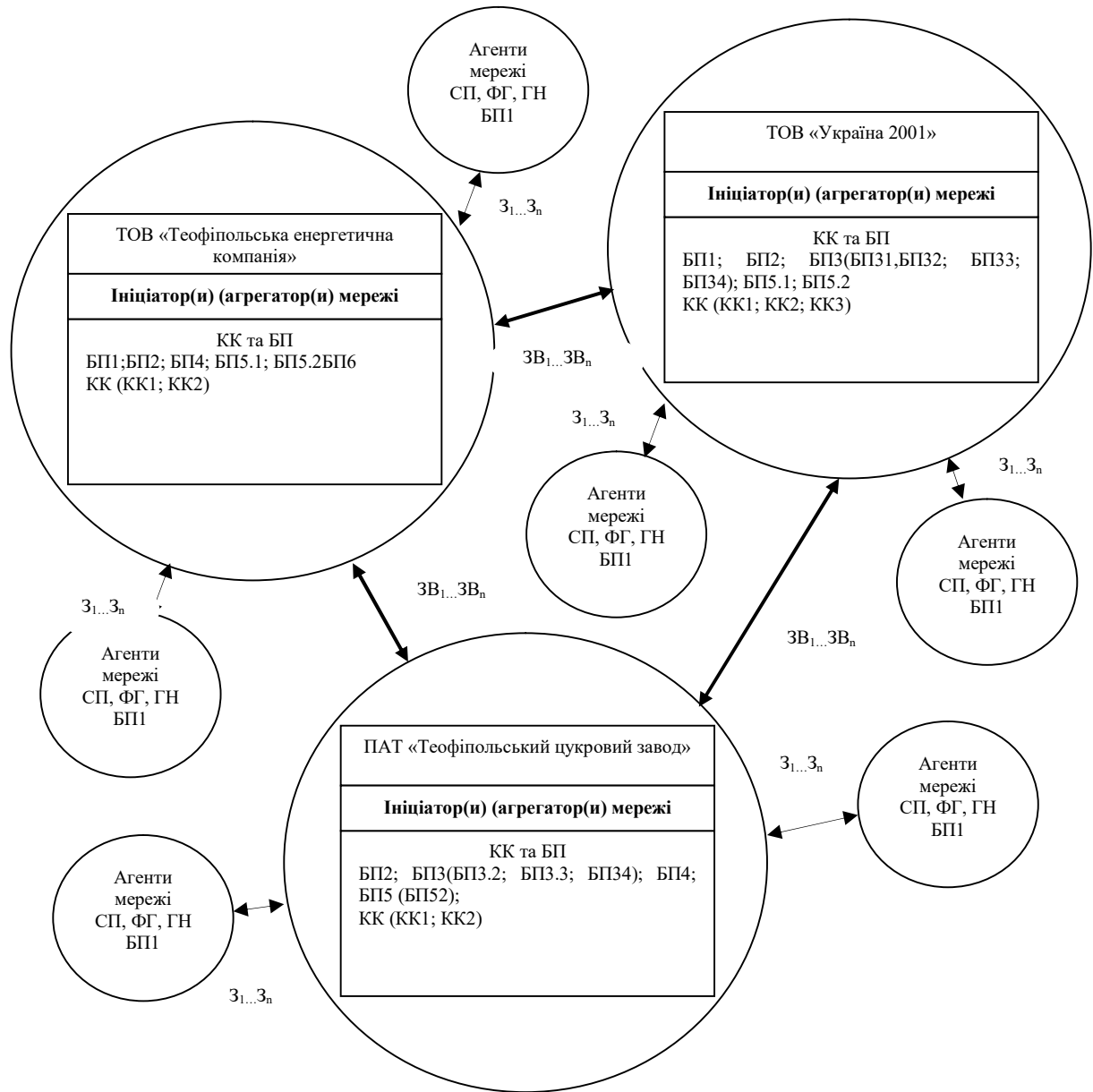
Рис. И.1 Схема динамічної мережі за ініціативою ТОВ «УКР-ВОЛНАТ» та ТОВ «ЄВРОМОСТ ЕКСІМ»



Де,  $3_1, 3_2, \dots, 3_n$  – зв'язки між агентами мережі; БП1 – вирощування, збір та доставка сировинної продукції (БП11 – бізнес-процеси з вирощування зернових та технічних культур; БП12 – бізнес-процес збору продукції; БП13 – бізнес-процес доставки сировинної продукції до місця переробки; БП14 – забезпечення насіннєвим матеріалом); БП2 – дослідження ринку та споживачів, укладання контрактів на оптові партії збуту зернових та технічних культур; БП3 – сушка, зберігання, лабораторні дослідження якості зернових та технічних культур (БП31 – сушка та зберігання, БП32 – лабораторні дослідження та підтвердження якості зернових та технічних культур; БП33 – контроль за дотриманням якості продукції від сільськогосподарських виробників); БП4 супроводження збуту готової продукції за укладеними оптовими контрактами та логістичні послуги (БП41 – оформлення документації та супровід вантажів до відгрузочних портів України; БП42 – логістична діяльність та транспортно-експедиційні послуги; БП43 – отримання фітосанітарного сертифікату; БП44 – забезпечення сертифікатом на перевезення Eur1); БП5 – переробка продукції зернових культур та налагодження збуту переробленої продукції (БП51 – переробка продукції зернових культур; БП52 – дослідження ринку, оптова та роздрібна торгівля продукцією переробки)

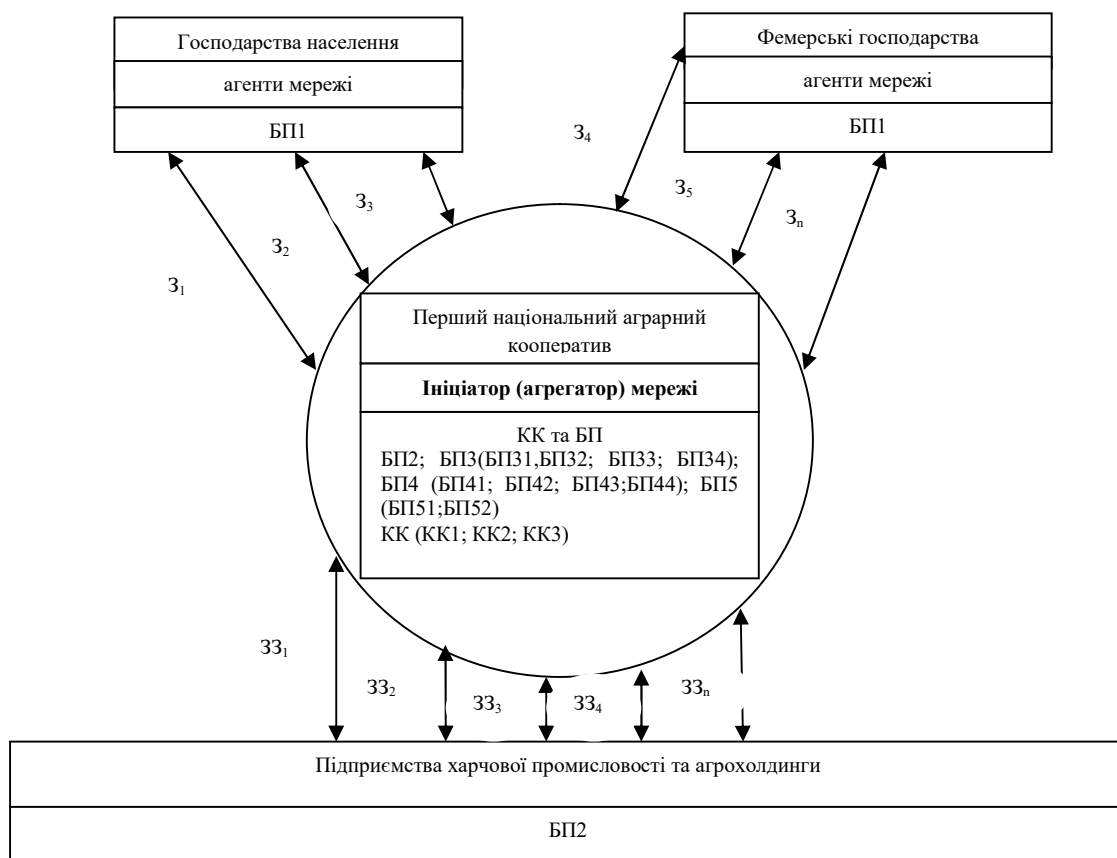
КК ключові компетенції (КК1 – українське підприємство з сучасним обладнанням із сушки, зберігання та проведення контролю якості зернових та технічних культур, продуктів їх переробки, наявність кваліфікованого персоналу; КК2 – значні площі складських приміщень із зберігання зернових та технічних культур; наявність, під'їздів та зручної інфраструктури, власного автопарку та залізничних вагонів; КК3 – наявність власного заводу та сучасного обладнання для переробки зернових культур, розгалужена система збуту

Рис. И.2Схема динамічної мережі за ініціативою ПрАТ «Деражнянське ХПП» та ТОВ «Деражня млин»



Де, СП – сільськогосподарські підприємства; ФГ – фермерські господарства; ГН – господарства населення;  $3_1...3_n$  – зв'язки між агентами вузлів мережі (мережових хабів);  $3_{B1}...3_{B_n}$  – зв'язки між агрегаторами – вузлами мережі; БП1 – вирощування зернових та технічних культур, тварин та птиці; БП2 – дослідження ринку та споживачів, укладання контрактів на оптові партії збуту зернових та технічних культур; БП3 – сушка, зберігання, лабораторні дослідження якості зернових та технічних культур (БП31 – сушка та зберігання, БП3.2 – лабораторні дослідження та підтвердження якості зернових та технічних культур; БП3ю3 – контроль за дотриманням якості продукції від сільськогосподарських виробників; БП34 – переробка продукції зернових культур та виробництво продовольчої продукції; БП5 – виробництво цукру та додаткових продуктів переробки буряківництва); БП4 – супроводження збуту готової продукції за укладеними оптовими контрактами та логістичні послуги; БП5 – переробка продукції зернових та технічних культур та налагодження збуту переробленої продукції (БП5.1 – виробництво та переробка зернових культур; БП5.2 – переробка технічних культур); БП6 – переробка відходів сільськогосподарської продукції та діяльності й виробництво електроенергії КК1 – ключові компетенції (КК1 – сучасні технології виробництва і переробки, кваліфікований персонал; КК2 – забезпечення стабільних цін для агровиробників; КК3 – наявність власного елеватора та сучасного обладнання для переробки, розгалужена система збуту)

Рис.И.3.Схема перехресної мережі за агрегаторами ПАТ «Теофіпольський цукровий завод», TOB «Теофіпольська енергетична компанія», TOB «Україна 2001»



Де,  $З_1, З_2, \dots, З_n$  – зв'язки між агентами мережі (підприємствами населення та дрібними фермерськими господарствами) з обслуговуючим сільськогосподарським кооперативом;  $ЗЗ_1, ЗЗ_2, \dots, ЗЗ_n$  – зв'язки з підприємствами харчової промисловості на контрактній діяльності; БП1 – вирощування нішевих сільськогосподарських культур, тварин, птиці, яєць, посадкового матеріалу; БП2 – переробка сільськогосподарської сировини; БП3 – дослідження ринку та споживачів, вибір напрямків діяльності, навчання (БП2.1 – дослідження ринку та споживачів, вибір напрямків діяльності; БП2.2 – навчання сільгоспвиробників); БП4 – матеріально-логістичний супровід сільгоспвиробників при вирощуванні нішевих сільськогосподарських культур, тварин, птиці, яєць, посадкового матеріалу (БП4.1 – забезпечення насінням, посадковим матеріалом, добривами, засобами захисту рослин; БП4.2 – транспортно-логістичні послуги з доставки матеріалів та доставки сільгосппродукції до переробників); БП5 – юридичний супровід, укладання контрактів з переробниками, вирішення спорів в судах

КК ключові компетенції (КК1 – кооператив є відкритим для усіх, хто бажає працювати та користуватись його послугами. Добровільний вступ, документальний супровід усіх операцій, договірні відносини між кооперативом та його членом; КК2 – кооператив забезпечує освіту і навчання своїх членів; КК3 – забезпечення зайнятості та високих цін для агровиробників, якості та значних обсягів сільгоспсировини для переробних підприємств та трейдерів)

Рис.И.4. Схема динамічної мережі за ініціативою обслуговуючого сільськогосподарського кооперативу «Перший аграрний національний кооператив»

|                             |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Ідентифікаційний код ЄДРПОУ |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|

**Конфіденційність статистичної інформації забезпечується статтею 21 Закону України "Про державну статистику"**

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена статтею 186<sup>3</sup> Кодексу України про адміністративні правопорушення

за \_\_\_\_\_ 20\_\_ року  
(місяць)

|                                                                                                                                                           |                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Подають:                                                                                                                                                  | Термін подання                                          |
| юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб, які займаються економічними видами діяльності промисловості<br>- територіальному органу Держстату | не пізніше<br>12 числа місяця,<br>наступного за звітним |

№ 1-ПЕ  
(місячна)  
ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Держстату  
15.07.2016 № 113

|                                                                                      |                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Респондент:</b><br>Найменування:                                                  |                                                                                                                                         |
| Місцезнаходження (юридична адреса):                                                  |                                                                                                                                         |
|                                                                                      | <i>(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо,</i>                                        |
|                                                                                      | <i>№ будинку /корпусу, № квартири /офісу)</i>                                                                                           |
| Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): |                                                                                                                                         |
|                                                                                      | <i>(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)</i> |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|

|  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

або частково

Продовження форми статистичної звітності №1ПЕ (місячна) діюча (затверджена Наказом Держстату 15.07.2016 № 113)

Розділ 1. Розподіл показників за видами економічної діяльності промисловості за звітний місяць

Таблиця К.1

| Назва показників                                                                                                                                                                                                              | Код рядка | Усього<br>(сума за всіма видами економічної діяльності промисловості) | У тому числі за видами економічної діяльності промисловості<br>(коди на рівні груп, класів (3-4 знак), що за КВЕД належать до секцій В, С, D, E) |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
|                                                                                                                                                                                                                               |           |                                                                       |                                                                                                                                                  |   |   |   |   |
| А                                                                                                                                                                                                                             | Б         | 1                                                                     | 2                                                                                                                                                | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) без ПДВ, акцизного збору та інших непрямих податків (оборот), тис.грн, з одним десятковим знаком                                                                   | 10        |                                                                       |                                                                                                                                                  |   |   |   |   |
| Із рядка 10 – обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за межі країни (зовнішній оборот), тис.грн, з одним десятковим знаком (ряд.13 ≤ ряд.10)                                                              | 13        |                                                                       |                                                                                                                                                  |   |   |   |   |
| Обсяг замовлень на виробництво промислової продукції, без ПДВ і акцизного збору, тис.грн, з одним десятковим знаком<br>(тільки за видами економічної діяльності промисловості, що належать до розділів 13-33 секції "С" КВЕД) | 14        |                                                                       |                                                                                                                                                  |   |   |   |   |
| Із рядка 14 – обсяг іноземних замовлень, тис.грн, з одним десятковим знаком (ряд.15 ≤ ряд.14)                                                                                                                                 | 15        |                                                                       |                                                                                                                                                  |   |   |   |   |
| Середня кількість працівників, зайнятих в економічних видах діяльності промисловості, осіб                                                                                                                                    | 16        |                                                                       |                                                                                                                                                  |   |   |   |   |
| Кількість відпрацьованого часу працівниками, люд.год<br>(тільки за видами економічної діяльності промисловості, що належать до груп 25.3, 25.4, 30.3, 30.4 та класів 28.11, 30.11, 33.15, 33.16 КВЕД)                         | 17        |                                                                       |                                                                                                                                                  |   |   |   |   |

Розділ 2. Інформація за видами економічної діяльності з виробництва, передачі та розподілення електроенергії (код за КВЕД 35.1) та виробництва газу; розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи (35.2)

Таблиця К.2

| Назва показників                                                                                                                                                 | Код рядка | За звітний місяць |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|
| А                                                                                                                                                                | Б         | 1                 |
| Обсяг постачання та розподілення електроенергії споживачам місцевими (локальними) електромережами, млн.кВт·год                                                   | 19        |                   |
| Обсяг постачання та розподілення (транспортування) газу споживачам місцевими (локальними) розподільними мережами, млн.м <sup>3</sup> , з одним десятковим знаком | 20        |                   |

У випадках уточнення (виправлення) даних за попередній звітному місяць їх рекомендовано надавати з поясненням причин (у наведених нижче рядках).

|  |
|--|
|  |
|  |

Місце підпису керівника (власника) та/або особи, відповідальної за достовірність наданої інформації

(ПБ)

телефон: \_\_\_\_\_ факс: \_\_\_\_\_ електронна пошта: \_\_\_\_\_

(ПБ)

Форма статистичної звітності №1П (місячна) діюча (затверджена Наказом Держстату 06.07.2018 № 126)

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ 

|  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|

### Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується  
статтею 21 Закону України "Про державну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена  
статтею 186<sup>3</sup> Кодексу України про адміністративні правопорушення

## ЗВІТ ПРО ВИРОБНИЦТВО ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ЗА ВИДАМИ

за \_\_\_\_\_ 20\_\_ року  
(місяць)

| Подають:                                                                                                                                                  | Термін подання                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб, які займаються економічними видами діяльності промисловості<br>- територіальному органу Держстату | не пізніше<br>4 числа місяця<br>наступного за<br>звітним |

№ 1-П  
(місячна)  
ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Держстату  
06.07.2018 № 126

### Респондент:

Найменування: \_\_\_\_\_

Місцезнаходження (юридична адреса): \_\_\_\_\_

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо,

№ будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): \_\_\_\_\_

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ підприємства, якому у звітному місяці передано в оренду потужності з випуску промислової продукції  
Ідентифікаційний код ЄДРПОУ підприємства, якому у звітному місяці продано потужності з випуску промислової продукції

повністю

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

або частково

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

повністю

або частково

Продовження форми статистичної звітності №1П (місячна) діюча (затверджена Наказом Держстату 06.07.2018 № 126)

Таблица К.3

[illegible]



Продовження форми статистичної звітності №1П (місячна) діюча (затверджена Наказом Держстату 06.07.2018 № 126)

У випадку значних відхилень у звітному місяці проти попереднього за обсягами виробництва основних (вагомих) видів продукції (+, – 30% і більше) для упередження запитів від органів статистики рекомендовано надати пояснення:

Таблиця К.4

| Назва виду продукції, код за НПП | Пояснення |
|----------------------------------|-----------|
|                                  |           |
|                                  |           |
|                                  |           |
|                                  |           |
|                                  |           |

Таблиця К.5

| Уточнені дані за попередній звітному місяць | Пояснення |
|---------------------------------------------|-----------|
|                                             |           |
|                                             |           |
|                                             |           |
|                                             |           |
|                                             |           |

Місце підпису керівника (власника) та/або особи,  
відповідальної за достовірність наданої інформації

\_\_\_\_\_  
(ПІБ)

\_\_\_\_\_  
(ПІБ)

телефон: \_\_\_\_\_ факс: \_\_\_\_\_ електронна пошта: \_\_\_\_\_

Форма статистичної звітності № 1П-НПП (річна) діюча (затверджена Наказом Держстату 06.07.2018 № 131)

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ

|  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|

**Державне статистичне спостереження**

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується  
статтею 21 Закону України "Про державну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена  
статтею 186<sup>3</sup> Кодексу України про адміністративні правопорушення

**ЗВІТ ПРО ВИРОБНИЦТВО ТА РЕАЛІЗАЦІЮ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ  
за 20\_\_ рік**

| Подають:                                                                                                            | Термін подання          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб, які займаються економічними видами діяльності промисловості | не пізніше<br>28 лютого |
| - територіальному органу Держстату                                                                                  |                         |

№ 1П-НПП  
(річна)  
ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Держстату  
06.07.2018 № 131

**Респондент:**

Найменування: \_\_\_\_\_

Місцезнаходження (юридична адреса): \_\_\_\_\_

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо,

№ будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): \_\_\_\_\_

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

## Продовження форми статистичної звітності № 1П-НПП (річна) діюча (затверджена Наказом Держстату 06.07.2018 № 131)

Таблиця К.6

| Назва виду продукції<br>за Номенклатурою продукції<br>промисловості (НПП) | Одиниця<br>вимірювання<br>за НПП | Код<br>продукції<br>за НПП | Кількість<br>виробленої<br>продукції<br>за звітний рік<br><i>(валове<br/>виробництво)</i> | Кількість<br>виробленої<br>продукції із<br>сировини<br>замовника<br>за звітний рік<br><i>(гр.2 ≤ гр.1)</i> | Вартість<br>промислових<br>послуг<br>за звітний рік,<br>тис.грн<br><i>(вартість перероблення<br/>сировини замовника,<br/>оброблення наданої<br/>замовником продукції,<br/>ремонтів і технічного<br/>обслуговування,<br/>установлення та<br/>монтажу;<br/>якщо гр.2 ≠ 0,<br/>то гр.3 ≠ 0 і навпаки)</i> | Кількість<br>реалізованої<br>продукції,<br>виробленої<br>з власної<br>сировини,<br>у звітному році<br><i>(незалежно<br/>від періоду<br/>виробництва<br/>продукції)</i> | Вартість<br>реалізованої<br>продукції,<br>виробленої<br>з власної<br>сировини, у<br>звітному році,<br>тис.грн<br><i>(незалежно<br/>від періоду<br/>виробництва<br/>продукції;<br/>якщо гр.4 ≠ 0, то<br/>гр.5 ≠ 0 і навпаки)</i> | Кількість<br>виробленої<br>продукції<br>за попередній<br>рік<br><i>(валове<br/>виробництво)</i> |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| А                                                                         | Б                                | В                          | 1                                                                                         | 2                                                                                                          | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 4                                                                                                                                                                      | 5                                                                                                                                                                                                                               | 6                                                                                               |
|                                                                           |                                  |                            |                                                                                           |                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                 |
|                                                                           |                                  |                            |                                                                                           |                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                 |
|                                                                           |                                  |                            |                                                                                           |                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                 |
|                                                                           |                                  |                            |                                                                                           |                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                 |
|                                                                           |                                  |                            |                                                                                           |                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                 |

Пояснення: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Місце підпису керівника (власника) та/або особи,  
відповідальної за достовірність наданої інформації

(ПІБ)

(ПІБ)

телефон: \_\_\_\_\_ факс: \_\_\_\_\_ електронна пошта: \_\_\_\_\_

## Додаток Л

Форма статистичної звітності №1ПЕ (місячна) пропонується (із змінами до діючої)

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ

### Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується  
статтею 21 Закону України "Про державну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність,  
яка встановлена статтею 186<sup>3</sup> Кодексу України про адміністративні правопорушення

### ЗВІТ ПРО ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ КОРОТКОСТРОКОВОЇ СТАТИСТИКИ ПРОМИСЛОВОСТІ

за \_\_\_\_\_ 20\_\_ року  
(місяць)

| Подають:                                                                                                            | Термін подання                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб, які займаються економічними видами діяльності промисловості | не пізніше<br>12 числа місяця,<br>наступного за звітним |
| - територіальному органу Держстату                                                                                  |                                                         |

#### Респондент:

Найменування: \_\_\_\_\_

Місцезнаходження (юридична адреса): \_\_\_\_\_

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо,

№ будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): \_\_\_\_\_

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ підприємства, якому у звітному місяці передано в оренду потужності з випуску промислової продукції

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ підприємства, якому у звітному місяці продано потужності з випуску промислової продукції

повністю

повністю

або частково

або частково

## Продовження форми статистичної звітності №1ПЕ (місячна) пропонована (із змінами дод діючої)

Таблиця Л.1

## Розділ 1. Розподіл показників за видами економічної діяльності промисловості за місяць

| Назва показників                                                                                                                                                 | Код рядка | Усього<br>(сума за всіма<br>видами економічної<br>діяльності<br>промисловості) | У тому числі за видами економічної діяльності промисловості<br>(коди на рівні груп, класів (3-4 знак), що за КВЕД належать до секцій В, С, D, E) |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
|                                                                                                                                                                  |           |                                                                                |                                                                                                                                                  |   |   |   |   |
| А                                                                                                                                                                | Б         | 1                                                                              | 2                                                                                                                                                | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) без ПДВ, акцизного збору та інших непрямих податків (оборот), тис.грн, з одним десятковим знаком      | 10        |                                                                                |                                                                                                                                                  |   |   |   |   |
| Із рядка 10 – обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за межі країни (зовнішній оборот), тис.грн, з одним десятковим знаком (ряд.13 ≤ ряд.10) | 13        |                                                                                |                                                                                                                                                  |   |   |   |   |
| Із рядка 10 – обсяг реалізованої промислової продукції, виробленої з сільськогосподарської сировини, тис.грн, з одним десятковим знаком (ряд.14 ≤ ряд.10)        | 14        |                                                                                |                                                                                                                                                  |   |   |   |   |
| Обсяг замовлень на виробництво промислової продукції, без ПДВ і акцизного збору, тис.грн, з одним десятковим знаком                                              |           |                                                                                |                                                                                                                                                  |   |   |   |   |
| (тільки за видами економічної діяльності промисловості, що належать до розділів 13-33 секції "С" КВЕД)                                                           | 15        |                                                                                |                                                                                                                                                  |   |   |   |   |
| Із рядка 14 – обсяг іноземних замовлень, тис.грн, з одним десятковим знаком                                                                                      |           |                                                                                |                                                                                                                                                  |   |   |   |   |
| (ряд.15 ≤ ряд.14)                                                                                                                                                | 16        |                                                                                |                                                                                                                                                  |   |   |   |   |
| Середня кількість працівників, зайнятих в економічних видах діяльності промисловості, осіб                                                                       | 17        |                                                                                |                                                                                                                                                  |   |   |   |   |
| Кількість відпрацьованого часу працівниками, люд.год                                                                                                             |           |                                                                                |                                                                                                                                                  |   |   |   |   |
| (тільки за видами економічної діяльності промисловості, що належать до груп 25.3, 25.4, 30.3, 30.4 та класів 28.11, 30.11, 33.15, 33.16 КВЕД)                    | 18        |                                                                                |                                                                                                                                                  |   |   |   |   |

Таблиця Л.2

## Розділ 2. Інформація за видами економічної діяльності з виробництва, передачі та розподілення електроенергії (код за КВЕД 35.1) та виробництва газу; розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи (35.2)

| Назва показників                                                                                                                                    | Код рядка | За звітний місяць |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|
| А                                                                                                                                                   | Б         | 1                 |
| Обсяг постачання та розподілення електроенергії споживачам місцевими (локальними) електромережами, млн.кВтгод                                       | 19        |                   |
| Обсяг постачання та розподілення (транспортування) газу споживачам місцевими (локальними) розподільними мережами, млн.м³, з одним десятковим знаком | 20        |                   |

У випадках уточнення (виправлення) даних за попередній звітному місяць їх рекомендовано надавати з поясненням причин (у наведених нижче рядках).

|  |
|--|
|  |
|  |

Місце підпису керівника (власника) та/або особи,  
відповідальної за достовірність наданої інформації

(ПІБ)

(ПІБ)

телефон: \_\_\_\_\_ факс: \_\_\_\_\_ електронна пошта: \_\_\_\_\_

Форма статистичної звітності №1П (місячна) пропонується (із змінами до діючої)

|                             |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Ідентифікаційний код ЄДРПОУ |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|

### Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується статтею 21 Закону України "Про державну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена статтею 186<sup>3</sup> Кодексу України про адміністративні правопорушення

## ЗВІТ ПРО ВИРОБНИЦТВО ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ЗА ВИДАМИ

за \_\_\_\_\_ 20\_\_ року  
(місяць)

| Подають:                                                                                                                                                  | Термін подання                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб, які займаються економічними видами діяльності промисловості<br>- територіальному органу Держстату | не пізніше<br>4 числа місяця<br>наступного за<br>звітним |

#### Респондент:

Найменування: \_\_\_\_\_

Місцезнаходження (юридична адреса): \_\_\_\_\_

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо,

№ будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): \_\_\_\_\_

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ підприємства, якому у звітному місяці передано в оренду потужності з випуску промислової продукції

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ підприємства, якому у звітному місяці продано потужності з випуску промислової продукції

повністю

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

або частково

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

повністю

або частково

Продовження форми статистичної звітності №1П (місячна) пропонується (із змінами до діючої)

Таблица Л.3

[illegible]

Продовження форми статистичної звітності №1П (місячна) пропонується (із змінами до діючої)

У випадку значних відхилень у звітному місяці проти попереднього за обсягами виробництва основних (вагомих) видів продукції (+, – 30% і більше) для упередження запитів від органів статистики рекомендовано надати пояснення:

Таблиця Л.4

| Назва виду продукції, код за НПП | Пояснення |
|----------------------------------|-----------|
|                                  |           |
|                                  |           |
|                                  |           |
|                                  |           |

Таблиця Л.5

| Уточнені дані за попередній звітному місяць | Пояснення |
|---------------------------------------------|-----------|
|                                             |           |
|                                             |           |
|                                             |           |
|                                             |           |

Місце підпису керівника (власника) та/або особи,  
відповідальної за достовірність наданої інформації

\_\_\_\_\_  
(ПБ)

\_\_\_\_\_  
(ПБ)

телефон: \_\_\_\_\_ факс: \_\_\_\_\_

електронна пошта: \_\_\_\_\_



Форма статистичної звітності №1П-НПП (місячна) пропонована (із змінами до діючої)

|                             |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Ідентифікаційний код ЄДРПОУ |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|

**Державне статистичне спостереження (запропонована форма звітності)**

|                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Конфіденційність статистичної інформації забезпечується<br>статтею 21 Закону України "Про державну статистику" |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена<br>статтею 186 <sup>3</sup> Кодексу України про адміністративні правопорушення |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**ЗВІТ ПРО ВИРОБНИЦТВО ТА РЕАЛІЗАЦІЮ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ**

за 20\_\_ рік

| Подають:                                                                                                                                                  | Термін подання          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб, які займаються економічними видами діяльності промисловості<br>- територіальному органу Держстату | не пізніше<br>28 лютого |

**Респондент:**

Найменування: \_\_\_\_\_

Місцезнаходження (юридична адреса): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо,

\_\_\_\_\_ № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

## Продовження форми статистичної звітності №1П-НПП (місячна) пропонується (із змінами до діючої)

Таблиця Л.6

| Назва виду продукції за Номенклатурою продукції промисловості (НПП) | Одиниця вимірювання за НПП | Код продукції за НПП | Кількість виробленої продукції за звітний рік<br>(валове виробництво) |                                                     | Кількість виробленої продукції із сировини замовника за звітний рік<br>(гр.3 ≤ гр.1) | Вартість промислових послуг за звітний рік, тис.грн<br>(вартість перероблення сировини замовника, оброблення наданої замовником продукції, ремонту і технічного обслуговування, установлення та монтажу; якщо гр.3 ≠ 0, то гр.4 ≠ 0 і навпаки) | Кількість реалізованої продукції, виробленої з власної сировини, у звітному році<br>(незалежно від періоду виробництва продукції) |                                                     | Вартість реалізованої продукції, виробленої з власної сировини, у звітному році, тис.грн<br>(незалежно від періоду виробництва продукції; якщо гр.5 ≠ 0, то гр.7 ≠ 0 і навпаки) |                                                     | Кількість виробленої продукції за попередній рік<br>(валове виробництво) |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
|                                                                     |                            |                      | Всього                                                                | в т.ч. виробленої з сільськогосп одарської сировини |                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                | Всього                                                                                                                            | в т.ч. виробленої з сільськогосп одарської сировини | Всього                                                                                                                                                                          | в т.ч. виробленої з сільськогосп одарської сировини |                                                                          |
| А                                                                   | Б                          | В                    | 1                                                                     | 2                                                   | 3                                                                                    | 4                                                                                                                                                                                                                                              | 5                                                                                                                                 | 6                                                   | 7                                                                                                                                                                               | 8                                                   | 9                                                                        |
|                                                                     |                            |                      |                                                                       |                                                     |                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                   |                                                     |                                                                                                                                                                                 |                                                     |                                                                          |
|                                                                     |                            |                      |                                                                       |                                                     |                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                   |                                                     |                                                                                                                                                                                 |                                                     |                                                                          |

Пояснення: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Місце підпису керівника (власника) та/або особи, відповідальної за достовірність наданої інформації \_\_\_\_\_

(ПІБ)

\_\_\_\_\_

(ПІБ)

телефон: \_\_\_\_\_ факс: \_\_\_\_\_ електронна пошта: \_\_\_\_\_

## Список публікацій здобувача

*У монографіях:*

1. Іжевський П. Г. Управління мережевою взаємодією підприємств: теорія, методологія, практика: монографія / П. Г. Іжевський. – Хмельницький : ТОВ «Тріада-М», 2018. – 300 с. (17,2 друк.арк.).

2. Іжевський П.Г. Реалізація ринкового потенціалу підприємств АПК на основі мережевої взаємодії / П.Г. Іжевський // Сучасні тенденції розвитку регіонів, підприємств та їх об'єднань [За заг. ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної]. – Дніпро: «Пороги», 2018. – 496 с. – С. 172-182 (0,57 друк.арк.).

3. Іжевський П.Г. Мережеве співробітництво як організаційна основа рекомбінації специфічних ресурсів і процесів / П.Г. Іжевський // Менеджмент різноманітності в розвитку конкурентоспроможності промислових корпорацій [За заг. і наук. ред. д.е.н., проф. В.В. Стадник]. – 2017. – 290 с. – С. 157–172 (0,51 друк.арк.).

4. Іжевський П.Г. Обґрунтування стратегії технологічного розвитку підприємства; Організаційно-економічне забезпечення трансферу нових технологій / П.Г. Іжевський// Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія [За заг. і наук. ред. д.е.н., проф. В.В. Стадник]. – 2016. – 446 с. – С.275-285; С. 331–348 (1,45 друк.арк.).

5. Іжевський П.Г. Податкове стимулювання інноваційних процесів підприємств / П.Г. Іжевський // Економіка та управління підприємством: сучасні підходи, методи та моделі [За заг. ред. к.е.н., доц. Ларіонової К.Л.]. – Кам'янець-Подільський: ПП «Медобори-2006», 2013. – 496 с. – С. 217–234 (0,96 друк.арк.).

6. Іжевський П.Г. Вибір методів визначення вартості технологій при здійсненні їх трансферу на виробничих підприємствах // П.Г. Іжевський. Сучасні підходи, методи та моделі в управлінні фінансами: економічний і соціальний аспект [За заг. ред. д.е.н., проф. О.І. Барановського, к.е.н., доц.

Михайловської І.М.]. – Хмельницький: ХНУ, 2010. – 495 с. – С. 343–350 (0,49 друк.арк.).

***У наукових фахових виданнях України:***

7. Іжевський П.Г. Бізнес-модель інтеграції підприємств АПК на основі мережевого підходу / П.Г. Іжевський // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2017. – Випуск 5(11), Ч.1. – 139-144 (0,65 друк. арк.).

***У наукових фахових виданнях України, які входять***

***до міжнародних наукометричних баз та зарубіжних виданнях:***

8. Izhevskiy P. Factors of enterprises' strategic selection of participation forms in integration formations/ V. Stadnyk, P. Izhevskiy, O. Zamazii and other // Problems and Perspectives in Management – 2018. – №2. – p. 90-101. ***Індексується і реферується в:*** *Scopus, Academic Resource Index, Carleton University journal list (Canada), Directory of Open Access Scholarly Resources, Google Scholar, Publicaciones Especializadas de Ciencia, Tecnología e Innovación - PUBLINDEX, SciLit, OCLC WorldCat, German Academic Association for Business Research та ін.. Особистий внесок здобувача: на основі аналізу створення доданої вартості в розрізі типорозмірів підприємств в Україні окреслено перспективи розвитку сільського господарства в інтеграційних процесах міжгалузевої взаємодії, запропоновано порядок врахування трансакційних витрат в таких процесах – 0,5 друк. арк.).*

9. Іжевський П.Г. Інструменти та теорії оцінювання ефективності мережевої взаємодії підприємств в АПК / П.Г. Іжевський // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2018. – Випуск 23(68). – С. 81-86 (0,63 друк. арк.). ***Індексується і реферується в:*** *Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В.В. Вернадського.*

10. Іжевський П.Г. Формування міжорганізаційної взаємодії підприємств АПК на основі гіпотези близькості / П.Г. Іжевський // Наукові записки національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». – 2018. –

№10 (38). – С.16-24. (0,71 друк. арк). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, EBSCO Publishing, Inc. ResearchBib, Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory), РИНЦ, CiteFactor та ін.*

11. Іжевський П.Г. Агропромисловий комплекс України: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку / П.Г. Іжевський // Інтелект ХХІ. – 2018. – №3 – С.59-64. (0,7 друк. арк). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, НБУ ім. В.В. Вернадського.*

12. Іжевський П.Г. Моделювання систем управління підприємствами АПК у процесах мережевої взаємодії / П.Г. Іжевський // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2018. – Вип. 30. – Ч.2. – С.152-155. (0,54 друк. арк). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, Google Академія, НБУ ім. В.В. Вернадського.*

13. Іжевський П.Г. Технологічні детермінанти парадигмальних змін в економіці АПК: ретроспектива і перспектива для України / В.В. Стадник, П.Г. Іжевський // Агросвіт. – 2018. – №1. – С.10-17. (0,83 друк. арк). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, Scientific Index Services (SIS), Google Scholar. Особистий внесок здобувача: проаналізовано зміну ролі й місця сільського господарства в АПК при переході від ресурсної економіки до біоекономіки – 0,65 друк. арк.).*

14. Іжевський П.Г. Бізнес-системи та бізнес-процеси сучасних підприємств: взаємозв'язок і взаємозалежність структур та ефективності / В.В. Стадник, П.Г. Іжевський // Соціально-економічні проблеми і держава. Електронне наукове фахове видання. – 2018. – Т.18. – № 1. Url: [sepd.tntu.edu.ua](http://sepd.tntu.edu.ua). (0,75 друк. арк). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, ProQuest LLC, Google Scholar, Bielefeld Academic Search Machine, Global Impact Factor, РИНЦ, Scientific Indexing Services та інші. (0,78 друк. арк). Особистий внесок здобувача: уточнено поняття бізнес-система та бізнес-процес, виокремлено характеристики бізнес-систем, побудованих на основі мережевого підходу – 0,62 друк. арк.).*

15. Іжевський П.Г. Маркетинг взаємодії в розвитку інноваційного та ринкового потенціалу підприємства / В.В. Стадник, П.Г. Іжевський, Ю.О. Головчук // Ефективна економіка. Електронне наукове фахове видання. – 2018. – №2. Url: [economy.nayka.com.ua](http://economy.nayka.com.ua) (0,72 друк. арк). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, Google Scholar. Особистий внесок здобувача: розглянуто мережеву взаємодію підприємств в розрізі ланцюжка створення цінності. – 0,3 друк. арк.).*

16. Іжевський П.Г. Аналітичне обґрунтування науково-методичних підходів до розвитку ресурсного потенціалу агропідприємств / П.Г. Іжевський, В.В. Стадник // Економічний аналіз. – 2017. – № 4. – С.196-204. (0,83 друк. арк). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, Cite Factor. Особистий внесок здобувача: обґрунтовано вплив міжінтеграційних зв'язків в АПК на ресурсний потенціал суб'єктів господарювання в розрізі секторів – 0,6 друк. арк.).*

17. Іжевський П.Г. Сучасні форми інтеграції підприємств в АПК України / П.Г. Іжевський // Проблеми системного підходу в економіці. – 2017. – №3 (59). – С. 42-48. (0,73 друк. арк). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, Google Scholar, Crossref DOI, CiteFactor, OAJSE, Eurasian Scientific Journal Index, НБУ ім. В.В. Вернадського.*

18. Іжевський П.Г. Міжфірмова інтеграція підприємств АПК України – відповідь на виклики глобальних трендів / П.Г. Іжевський // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». – 2017. – Випуск 13 ,Ч1. – С.110-114. (0,61 друк. арк). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, НБУ ім. В.В. Вернадського.*

19. Іжевський П.Г. Детермінанти формування підприємницьких мереж: відмінність від ринку та ієрархії / П.Г. Іжевський // Причорноморські економічні студії 2017. – Випуск 17. – С.104-110. (0,75 друк. арк). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus.*

20. Іжевський П.Г. Теоретичні засади формування бізнес-мереж на базі теорії трансакційних витрат/П.Г. Іжевський // Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання.— 2016. — Випуск № 12. — С. 254-258. (0,68 друк. арк). Url: <http://global-national.in.ua> **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, НБУ ім. В.В. Вернадського.*

21. Іжевський П.Г. Підприємницькі мережі як умова економічної модернізації підприємств / П.Г. Іжевський // Економіка та суспільство. Електронне наукове фахове видання. — 2016. — Випуск 3. — С.193-197. Url: [economyandsociety.in.ua](http://economyandsociety.in.ua) (0,65 друк. арк.). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus. Індексується і реферується в: Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ.*

22. Іжевський П. Г. Угода про вільну торгівлю між Україною та ЄС: нові завдання та можливості для українських промислових підприємств / П.Г. Іжевський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2015. — №4,Т.3. — С.265-270 (0,65 друк. арк.). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ.*

23. Іжевський П. Г. Роль світової фінансової системи в глобальному інноваційно-технологічному розвитку / П.Г. Іжевський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2015. — №3,Т.3. — С.73-76 (0,53 друк. арк.). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ.*

24. Іжевський П.Г. Виклики реформування податкової системи України // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2014. — №5, Т.1 — С. 146 — 149. (0,52 друк. арк.). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ.*

25. Іжевський П.Г. Сучасні виклики та перспективи фінансування інновацій // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2012. — №6,Т.2 — С. 98 — 101. (0,54 друк. арк.). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ.*

26. Іжевський П.Г. Інтеграція українського ринку страхових послуг у світову систему страхування / В.С. Куклюк, П.Г. Іжевський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – №6,Т.4. – С.122-126. (0,63 друк. арк.). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ*. *Особистий внесок здобувача: проаналізовано роль та перспективи розвитку вітчизняного страхового ринку в процесах поглиблення інтеграції України в світовому економічному просторі та створенні зони вільної торгівлі з ЄС – 0,57 друк. арк.).*

27. Іжевський П.Г. Механізм діяльності страхових компаній в контексті трансакційних витрат/ П.Г. Іжевський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – №6,Т.1. – С.50-54. (0,57 друк. арк.). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ*.

28. Іжевський П. Г. Методи фінансування трансферу технологій на підприємствах / П. Г. Іжевський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6, Т. 4. – С. 294-296. (0,43 друк. арк) **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ*.

29. Іжевський П.Г. Фінансова криза: передумови виникнення та шляхи виходу / В.Є. Козак, П.Г. Іжевський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 6., Т.2. – С. 120-122. (0,4 друк. арк.). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ*. (0,38 друк. арк). *Особистий внесок здобувача: розглянуто передумови та наслідки виникнення фінансової кризи, зумовленої змінами в економічній та геополітичній системах світового устрою, її вплив на вітчизняну економіку – 0,3 друк. арк.).*

30. Ижевский П. Польский опыт финансирования инноваций посредством инновационной политики / Т. Троциковский, П. Ижевский // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 5, Т. 1. – С. 76-79. **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ*. (0,49 друк. арк). *Особистий внесок здобувача: досліджено*



*фінансові інструменти та організаційні аспекти реалізації інноваційної політики України – 0,42 друк. арк.).*

31. Іжевський П.Г. Становлення системи соціального страхування в Україні: історія, сучасність та перспективи / П.Г. Іжевський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 4., Т3. – С. 76-79. (0,51 друк. арк). **Індексується і реферується в:** *Index Copernicus, Google Scholar, РИНЦ.*

#### ***У матеріалах конференцій та інших виданнях:***

32. Іжевський П.Г. Формування мережевого капіталу підприємств АПК в системі міжорганізаційної взаємодії / П.Г. Іжевський // Бізнес та умови його розвитку: національна та міжнародна практика: збірник тез наукових робіт учасників Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Одеса, 15 вересня 2018 р.) / ГО «Центр економічних досліджень та розвитку». – Одеса: ЦЕДР, 2018. – 100 с. – С.55-61. (0,27 друк. арк).

33. Іжевський П.Г. Моделі відносин за інтересами в інтегрованих бізнес-системах / П.Г. Іжевський // Економіка, управління, фінанси: проблеми та перспективи розвитку: збірник матеріалів Всеукраїнської міжн. наук.-практ. конф. (м. Київ, 15 вересня 2018 р.). – Київ: ГО «Київський економічний науковий центр, 2018. – 104 с. – С.43-47. (0,25 друк. арк).

34. Іжевський П.Г. Структурування зв'язків як спосіб виміру мережевої взаємодії підприємств АПК // Модернізація та суспільний розвиток економіки держави та регіонів: Матеріали Міжн. наук.-практ. конф., м. Київ, 25-26 травня 2018 р. – Київ: Таврійський націон. ун-т імені В.І. Вернадського, 2018. – 140 с. – С.57-60. (0,22 друк. арк).

35. Іжевський П.Г. Роль мережевої взаємодії підприємств АПК в розвитку біоекономіки / П.Г. Іжевський// Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації: матеріали II Міжн. наук.-практ. конф., м.

Одеса, 4 травня 2018 року. – Одеса: ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2018. – 172 с. – С.82-85. (0,2 друк. арк).

36. Іжевський П.Г. Міжгалузева співпраця в ланцюжках цінності підприємств агропромислового комплексу / П.Г. Іжевський // International Scientific-Practical Conference Integration of Business Structures: Strategies and Technologies Conference Proceedings, February 23, 2018. Tbilisi, Georgia: Baltiya Publishing. 218 pages. – P. 71-73. (0,19 друк. арк).

37. Іжевський П.Г. Бізнес-мережі як інноваційні інститути розвитку підприємств АПК П.Г. Іжевський // Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці: матеріали Міжн. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 19 жовтня 2017 року). Електронне видання. – Полтава: ПУЕТ, 2017. – 407с. – С. 31-34. (0,21 друк. арк).

38. Іжевський П.Г. Детермінатні ознаки мережевої взаємодії підприємств / П.Г. Іжевський // Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації: збірник тез III Міжн. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 22-23 вересня 2017 року ); за заг. ред. д.е.н., проф. Синчака В.П. – Хмельницький: Хмельницький університет управління та права, 2017. – 294 с. – С. 82-84. (0,19 друк. арк).

39. Іжевський П.Г. Біржова діяльність : навч. посібник / Н. А. Хрущ, П. Г. Іжевський, С. В. Безвух. – К.:Кондор-Видавництво, 2017. – 348 с. (20,2 друк. арк). *Особистий внесок здобувача: визначено суть, еволюцію та напрями біржової торгівлі, проаналізовано діяльність бірж як посередника в ланцюжках створення цінності в агропромисловому комплексі – 10,1 друк. арк);*

40. Іжевський П.Г. Організація фінансування діяльності в підприємницьких мережах / П.Г. Іжевський // Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика: матеріали III Міжн. наук.-практ. конф. (6-8 жовтня 2016 р., м. Хмельницький-Кам'янець-Подільський). – Кам'янець-Подільський: ПП Мошак М.І., 2016. – 216 с. – С. 33-35. (0,18 друк. арк).

41. Іжевський П.Г. Засади формування вертикальних інтеграційних об'єднань підприємств/ П.Г. Іжевський // International Scientific Conference Modernizational of socio-economic systems the new economic conditions: Conference Proceedings, Part 1, September 28, 2016. – Kielce, Poland: Baltiya Publishing. – 216 p. – P. 96-98. (0,2 друк. арк).

42. Іжевський П.Г. Трансформація концепцій управління підприємством / П.Г. Іжевський // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: Тези доповідей XXIV міжн. наук.-практ. конф., Ч.ІІІ (18-20 травня 2016 р., Харків) / за ред. проф. Сокола Є.І. – Харків, НТУ «ХПІ». – 394 с. – С.158. (0,1 друк. арк).

43. Іжевський П.Г. Децентралізація як основа фінансової забезпеченості сільських територій Хмельниччини / П.Г. Іжевський // Родові поселення – механізм формування державних пріоритетів розвитку сільських територій України в умовах євроінтеграції: матер. міжн. наук.-практ. конф., 22 квітня 2016 р. Електронне видання. – Житомир: Вид-во «Рута», 2016. – 124 с. С. 46-48. (0,17 друк. арк).

44. Іжевський П.Г. Концепція забезпечення функціонування українських підприємств в умовах євроінтеграції // Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки: збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської наук.-практ. конф. (12-13 квітня 2016 р.) (частина 2). Електронне видання. – м. Дніпропетровськ: НМАУ, 2016.– 791 с. С. 256-260. (0,27 друк. арк).

45. Іжевський П. Г. Портфельне інвестування як спосіб фінансування інновацій на українських підприємствах // Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика: Матеріали ІІ Міжн. наук.-практ. конф. (8-10 жовтня 2015 р., м. Хмельницький – Яремче) – м. Хмельницький: ФОП Сторожук О.В., 2015. – 278 с. С. 189-191. (0,17 друк. арк).

46. Іжевський П.Г. Сучасні підходи в управлінні промисловим підприємством / П.Г. Іжевський // Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації: збірник тез II Міжн. наук.-практ. конф., 8-9 жовтня 2015 року. – м. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права, 2015. – 346 с. С.119-121. (0,19 друк. арк.).

47. Іжевський П. Г. Проблеми реформування податкової системи України в умовах економічної кризи та військових дій / П.Г.Іжевський // Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика. – Матеріали міжн. наук.-практ. конф. (2-4 жовтня 2014 р., м. Хмельницький). – Хмельницький: ХмЦНП, 2014 – 350 с. С. 99 – 100. (0,15 друк. арк.).

48. Іжевський П. Г. Фінанси. Навчальний посібник./ П. Г.Іжевський, О. В. Кошонько— Львів: «Магнолія 2006», 2013.— 373 с. (23,3 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: визначено порядок формування фондів грошових коштів суб'єктів господарювання, виокремлено основні показники фінансової звітності підприємств, що виступають об'єктом аналізу при формуванні партнерських бізнес-відносин – 11,65 друк. арк.).*

## Додаток Н

## Апробація результатів дисертаційної роботи

| № з/п | Тип конференції                               | Назва конференції                                                                                                                            | Місце і дата проведення                                      | Тип участі |
|-------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------|
| 1     | 2                                             | 3                                                                                                                                            | 4                                                            | 5          |
| 1.    | II Міжнародна науково-практична конференція   | Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації»;                                                          | м. Хмельницький, 8-9 жовтня 2015 р.                          | Очна       |
| 2     | Всеукраїнська науково-практична конференція   | Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки                                                          | м. Дніпропетровськ, 12-13 квітня 2016 р.                     | Заочна     |
| 2.    | II Міжнародна науково-практична конференція   | «Родові поселення – механізм формування державних пріоритетів сільського розвитку України в умовах Євроінтеграції»                           | м. Київ, 22 квітня 2016 р.                                   | Заочна     |
| 3.    | XXIV Міжнародна науково-практична конференція | Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я»                                                                       | м. Харків, 18-20 травня 2016 р.                              | Заочна     |
| 4.    | International Scientific Conference           | Modernizational of socio-economic systems the new economic conditions: Conference Proceedings                                                | Kielce, Poland, September 28, 2016                           | Очна       |
| 5.    | III Міжнародна науково-практична конференція  | Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації                                                            | м. Хмельницький, 22-23 вересня 2017 року                     | Очна       |
| 6.    | III Міжнародна науково-практична конференція  | «Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика» | (м. Хмельницький – Кам'янець-Подільський, 6-8 жовтня 2016 р. | Очна       |

## Продовження додатку Н

| 1   | 2                                                 | 3                                                                                                                                            | 4                                                            | 5      |
|-----|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------|
| 7.  | III Міжнародна науково-практична конференція      | «Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика» | (м. Хмельницький – Кам'янець-Подільський, 6-8 жовтня 2016 р. | Очна   |
| 8.  | IV Міжнародна науково-практична конференція       | Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика»  | м. Хмельницький, 6-8 жовтня 2017 р.                          | Очна   |
| 9.  | Міжнародна науково-практична інтернет-конференція | Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці»                                                                          | м. Полтава, 9 жовтня 2017 р.                                 | Заочна |
| 10. | International Scientific Conference               | Integration of Business Structures: Strategies and Technologies                                                                              | Tbilisi, Georgia, 23 February, 2018                          | Очна   |
| 11. | II Міжнародна науково-практична конференція       | “Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації»                                                                       | м. Одеса, 4 травня 2018 р.                                   | Очна   |
| 12. | Міжнародна науково-практична конференція          | «Модернізація та суспільний розвиток економіки, держави та регіонів»                                                                         | м. Київ, 25-26 травня 2018 р.                                | Очна   |
| 13. | Всеукраїнська науково-практична конференція       | Економіка, управління, фінанси: проблеми та перспективи розвитку»                                                                            | (м. Київ, 15 вересня 2018 р.);                               | Заочна |
| 14. | Всеукраїнська науково-практична конференція       | Бізнес та умови його розвитку: національна та міжнародна практика                                                                            | (м. Одеса, 15 вересня 2018 р.);                              | Заочна |

## Закінчення додатку Н

| 1   | 2                                                          | 3                                                                                                                                          | 4                               | 5    |
|-----|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------|
| 15. | XVII<br>Міжнародна<br>науково-<br>практична<br>конференція | Проблеми планування в ринкових умовах                                                                                                      | м. Одеса, 21-23 вересня 2018 р. | Очна |
| 16. | V<br>Міжнародна<br>науково-<br>практична<br>конференція    | Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика | м. Мукачево, 6-8 жовтня 2018 р. | Очна |