

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЕКСПОРТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ ПРОДУКЦІЇ

**О. О. Школьний**, доктор економічних наук,

**І. М. Новак**, доктор економічних наук

Уманський національний університет садівництва

*У статті висвітлено проблеми управління ризиками у ланцюгах постачання агропродовольчої продукції експортної орієнтації. Проаналізовано динаміку рівня сальдо зовнішньої торгівлі за окремими товарами. Визначено необхідність стимулювання розвитку професійних і міжпрофесійних об'єднань в агропродовольчій сфері та моніторингу логістичних ланцюгів постачання продукції, призначеної для експорту.*

**Ключові слова:** управління ризиками, агропродовольча продукція, експортно-орієнтована діяльність, управління ланцюгами постачання.

**Постановка проблеми.** Прийняття управлінських рішень пов'язане з чинниками ризику, що обумовлює похибки при прогнозуванні та невизначеність кінцевих результатів підприємницької діяльності. За умов впливу глобального економічного середовища суб'єкти аграрного підприємництва вимушені враховувати параметри чинників кон'юнктури світового ринку. Рівень ризиків, притаманних для торгівельних операцій, зростає в процесі участі підприємств у зовнішньоекономічній діяльності. Це зумовлено впливом кризових явищ, розбіжностями у законодавчих актах, коливаннями обмінних курсів валют, вимогами щодо дотримання якісних параметрів продукції в окремих країнах та економічних угрупованнях, особливостями управління глобальними ланцюгами поставок, а також платіжними та інвестиційними ризиками.

Агропродовольча сфера є важливим джерелом валютних надходжень, що вимагає підтримки її глобальних конкурентних позицій. Актуальною проблемою є формування ефективних механізмів управління ризиками при здійсненні зовнішньоекономічних логістичних операцій підприємствами цієї сфери.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми управління ризиками знайшли відображення в значній кількості публікацій вітчизняних та зарубіжних учених. Звертаючи увагу на диверсифікацію як інструмент управління ризиками, В. О. Жмуденко виділяє сприятливі можливості (позитивний вплив на економічну, соціальну й екологічну ефективність аграрних підприємств, поліпшення використання ресурсів; збільшення кількості споживачів; можливість згладжування сезонності виробництва, позитивні зрушення в управлінні логістикою) та загрози (інертність структури

сільськогосподарського виробництва; низький рівень розвитку інфраструктури; відсутність належного рівня фінансово-кредитної підтримки учасників зовнішньоекономічних відносин; відсутність у аграрних підприємств досвіду формування стратегії диверсифікації) для аграрного виробництва [3].

Серед проблем, які перешкоджають розвитку зовнішньої торгівлі, О. М. Соколовська виокремлює відсутність цілісної національної стратегії розвитку зовнішньоторговельної політики з урахуванням інтересів України; неналежну підтримку експортерів з боку держави; відсутність чітких орієнтирів спеціалізації українського експорту; низький рівень глобальної конкурентоспроможності вітчизняної агропродовольчої продукції; несприятливий інвестиційний клімат [5].

О. В. Бондаренко виділяє такі ризики: природно-кліматичні (вплив на обсяги виробництва та якісні параметри продукції), ринкові (зміни обсягів попиту та пропозиції, цінові коливання), кредитні (неможливість повернення кредитів внаслідок зміни ринкової кон'юнктури), інституціональні (зниження рівня інституціональної підтримки та її ефективності), валютно-фінансові (зміна обмінних курсів валют, зменшення рівня субсидування), екологічні (виснаження земель; неповний рівень переробки сировини та труднощі з утилізацією відходів), транспортно-логістичні (прояви негативного впливу експортної логістики на навколишнє природне середовище), а також політичні (відчуження майна внаслідок політичних подій, встановлення ембарго) [1].

При цьому недостатньо вивченими залишаються питання вдосконалення ризик-менеджменту в агропродовольчих ланцюгах постачання продукції експортної орієнтації.

**Методика досліджень.** Теоретичною та методологічною основою дослідження є системний підхід. Як методи досліджень при написанні статті використовувалися аналіз та синтез. У процесі вивчення проблем управління логістичними ризиками застосовувався абстрактно-логічний аналіз.

**Результати дослідження.** Розвиток зовнішньоекономічної діяльності в аграрній сфері значною мірою визначається станом внутрішнього ринку, технологічним розвитком сільськогосподарського виробництва та сфери технічної переробки продукції, інфраструктурним забезпеченням, зокрема логістичним. У діяльності глобальних агропромислових ланцюгів постачання відображаються інтереси підприємців аграрного ринку, починаючи з первинних виробників сільськогосподарської продукції, закінчуючи споживачами у цільових маркетингових нішах [6]. Наявність аграрних ризиків на рівні сільськогосподарських виробників, переробних підприємств та інших учасників агропродовольчих ланцюгів постачання продукції зумовлює необхідність формування стратегій конкурентного позиціонування із залученням інноваційних технологій, фінансових інструментів та регуляторних програм, а також передового досвіду менеджменту.

Аналіз даних табл. 1 відображає тенденцію нарощування експорту зерна, порівняно з імпортом.

**Табл. 1. Сальдо зовнішньої торгівлі за окремими товарами агропродовольчої сфери України, тисяч тонн\***

Продукція	2005 р.	2010 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. до 2005 р. (+,-)
М'ясо та м'ясні продукти	-243	-330	87	121	118	116	226	469
Молоко та молочні продукти	1789	683	386	329	703	627	256	-1533
Яйця (у перерахунку на вагу)	-4	68	115	107	148	182	193	197
Зернові та зернобобові культури	12424	14064	38148	41211	42244	42660	57634	45210
Картопля	1	-22	-2	-22	-6	-6	-272	-273
Овочі та баштанні продовольчі культури	50	24	117	88	315	246	-29	-79
Плоди, ягоди і виноград	-555	-777	-264	-449	-528	-547	-619	-64
Цукор	-23	-25	149	500	610	591	244	267
Олія	636	2531	4093	4885	5749	5727	6394	5758

\* Джерело: Складено авторами на основі [2]

Поряд з цим, можна відзначити зростання залежності України від імпорту молока та молочних продуктів, картоплі, овочів та баштанних продовольчих культур, плодів, ягід і винограду – це види продукції, на які поширюються умови дії професійних і міжпрофесійних об'єднань у багатьох економічно розвинених країнах. Зокрема Міністерство сільського господарства США здійснює контроль над Федеральною програмою збору молока. Остання регламентує мінімальні ціни, які фермери отримують за своє молоко, і контролює переважний обсяг пропозиції молока в цій країні.

Співпраця між державними органами та об'єднаннями сільськогосподарських товаровиробників сприяє зменшенню рівня невизначеності та ризику в умовах деструктивного впливу глобальних економічних чинників [4]. Роль уряду у формуванні механізмів управління аграрними ризиками помітніша, порівняно з іншими сферами, що відображається впливом на інструменти субсидування, оподаткування, формування прозорих каналів руху продукції, нівелювання впливу ринкової сили підприємців роздрібною торгівлі [7]. Маркетингові ордери та угоди в США є інструментами ризик-менеджменту: сприяють нівелюванню цінових коливань, регулюванню параметрів попиту та пропозиції і зумовлюють вплив

на впорядкування маркетингової діяльності сільськогосподарських виробників окремих галузей відповідно до цілей аграрної політики.

Не завжди виправданим є збільшення обсягів експорту продукції, яка могла бути використаною як корми, і на цій основі можна було б зміцнювати експортний потенціал. За даними табл. 2. можна простежити збільшення експортних поставок соєвих бобів з України до Туреччини впродовж 2015-2019 рр.

**Табл. 2. Динаміка обсягів експорту соєвих бобів з України до Туреччини\***

Роки	Кількість, тонн	Вартість, тисяч доларів США
2015	1051754	382108
2016	756495	271544
2017	779191	282443
2018	853006	308798
2019	1330468	424014
2019 р. у % до 2015 р.	126,5	111,0

*\*Джерело: Складено авторами на основі [2]*

Серед імпортерів соєвих бобів є також Республіка Білорусь, постачальник тваринницької продукції на український ринок (табл. 3).

**Табл. 3. Експорт соєвих бобів (подрібнених або неподрібнених) з України у 2019 р.\***

Країни	Вартість, тисяч доларів США	У % до підсумку
Ісламська Республіка Іран	31361	2,7
Іспанія	29247	2,5
Італія	64159	5,5
Республіка Білорусь	137673	11,8
Греція	55444	4,8
Єгипет	226512	19,4
Ліван	52394	4,5
Німеччина	44156	3,8
Польща	20772	1,8
Туреччина	424014	36,3
Інші	80658	6,9
Всього	1166390	100

*\* Джерело: Складено авторами на основі [2]*

У цій країні успішно функціонує Міністерство сільського господарства та продовольства, яке виконує ряд регуляторних функцій.

Нарощування експорту сировинних продуктів не завжди сприяє позитивному іміджу країни на світовому ринку. За інформацією *The Washington Post* [8], за період з 2014 по 2016 рр. суттєво зросли обсяги експортних поставок органічної сільськогосподарської продукції з Туреччини до США (зокрема кукурудзи – у 26,6 р.б., сої — у 11,8 р.б.). Такі різкі зміни не могли залишитися поза увагою експертів-аналітиків, оскільки перехід від інтенсивного виробництва до органічного потребує певного трансформаційного періоду.

Незважаючи на те, що США є потужним виробником сої, в цій країні існує необхідність в імпортних поставках для забезпечення кормами і формування пропозиції яєць, м'яса та інших товарів згідно стандартів органічної сільськогосподарської продукції. Поряд з цим, перенасичення ринку імпортованою органічною продукцією призводить до суттєвого зниження цін на американському внутрішньому ринку та зменшення доходів місцевих товаровиробників.

Простеження процесів вздовж логістичного ланцюга поставок показало, що вантаж, який надійшов у грудні 2016 р. з Туреччини до порту м. Стоктон (штат Каліфорнія) обсягом 33 мільйони фунтів соєвих бобів, зазначених як органічні, насправді розпочав свій шлях в Україні, де для продукції було зокрема використано технологію хімічної обробки з використанням фосфіду алюмінію. Проте це не передбачено органічними стандартами. Частина обсягів сої була поставлена компанією LLC “ADM Trading Ukraine” (яка не займалася постачанням органічної продукції) для “Nakan Agro DMCC” (Туреччина).

Аналіз даних супровідних документів засвідчив, що спочатку соя коштувала 360 доларів за тонну, а коли вказана партія досягла порту США, то її ціна суттєво зросла. Така трансформація забезпечила збільшення вартості товару на 4 мільйони доларів США.

Не існує універсальних стратегій менеджменту, спрямованих на уникнення зовнішньоекономічних ризиків. Проте чіткий моніторинг ланцюгів постачання агропродовольчої продукції є одним із засобів ризик-менеджменту. Вчасне реагування на прояви неефективності дозволяє здійснювати вибір варіантів засобів управління ризиками та відображати інтереси стратегічних стейкхолдерів.

**Висновки.** Отже, вплив ризиків на учасників агропродовольчих ланцюгів постачання продукції зумовлює необхідність залучення інноваційних технологій, фінансових інструментів, регуляторних урядових програм, а також передового досвіду менеджменту. Зростання обсягів імпорту окремих видів сільськогосподарської продукції, порівняно з експортом, свідчить про важливість залучення участі професійних і міжпрофесійних об'єднань до експортної діяльності в Україні.

Серед важливих засобів ризик-менеджменту виділено моніторинг ланцюгів постачання агропродовольчої продукції, що дає можливість реагувати на глобальні виклики.

## Література

1. Бондаренко О. В. Сучасні підходи до управління ризиками експортних операцій в аграрному секторі національної економіки. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 33–38.
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 19 листопада 2020 р.).
3. Жмуденко В. О. Особливості управління ризиками в аграрній сфері. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Вип. 3. С. 55–61.
4. Ковальова О. В. Координація самоврядування в агропродовольчій сфері: організаційний аспект. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6, Т. 2. С. 168–171.
5. Соколовська О. М. Проблеми зовнішньої торгівлі України та її регіонів у контексті світової кризи. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1. С. 97–102.
6. Харсун Л. Ефективність логістики сільськогосподарської продукції як фактор підвищення її конкурентоспроможності. *Товари і ринки*. 2018. № 1. С. 168–179.
7. Шабатура Т. С., Галицький О. М. Державне регулювання в контексті нарощення економічного потенціалу агропродовольчих підприємств України. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2019. № 3. С. 89–99.
8. Whoriskey P. The labels said ‘organic.’ But these massive imports of corn and soybeans weren’t. *The Washington Post*. May 12, 2017. URL: [https://www.washingtonpost.com/business/economy/the-labels-said-organic-but-these-massive-imports-of-corn-and-soybeans-werent/2017/05/12/6d165984-2b76-11e7-a616-d7c8a68c1a66\\_story.html?noredirect=on&utm\\_term=.b982a56c07ac](https://www.washingtonpost.com/business/economy/the-labels-said-organic-but-these-massive-imports-of-corn-and-soybeans-werent/2017/05/12/6d165984-2b76-11e7-a616-d7c8a68c1a66_story.html?noredirect=on&utm_term=.b982a56c07ac) (дата звернення 2 листопада 2020 р.).

## References

1. Bondarenko, O.V. (2020). Modern approaches to risk management of export operations in the agricultural sector of the national economy. *Economic Scope*, no. 159, pp. 33–38.
2. State Statistics Service of Ukraine (2020). Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed on 19 November 2020).
3. Zhmudenko, V.O. (2015) Peculiarities of risk management in agriculture. *Socio-Economic Research Bulletin*, no. 3, pp. 55–61.
4. Kovaliova, O.V. (2009). Coordination of self-government in the agricultural field: organizational aspect. *Herald of Khmelnytskyi National University*, no. 6 (2), pp. 168–171.
5. Sokolovska, O. M. (2020). Foreign trade concerns of Ukraine and its regions under the global crisis. *Herald of the Economic Sciences of Ukraine*, no. 1 (38), pp. 97–102.

6. Kharsun, L. (2018). The efficiency of the agricultural product supply chains as a factor its competitiveness increasing. *Commodities and Markets*, no. 1, pp. 168–179.

7. Shabatura, T. S., Halytsky, O M. (2019). State regulation in the context of economic potential of agricultural enterprises of Ukraine. *The Scientific Papers of the Legislation Institute of the Verkhovna Rada of Ukraine*, no. 3, pp. 89–99.

8. Whoriskey, P. The labels said ‘organic.’ But these massive imports of corn and soybeans weren’t. *The Washington Post*. May 12, 2017. Available online: [https://www.washingtonpost.com/business/economy/the-labels-said-organic-but-these-massive-imports-of-corn-and-soybeans-werent/2017/05/12/6d165984-2b76-11e7-a616-d7c8a68c1a66\\_story.html?noredirect=on&utm\\_term=.b982a56c07ac](https://www.washingtonpost.com/business/economy/the-labels-said-organic-but-these-massive-imports-of-corn-and-soybeans-werent/2017/05/12/6d165984-2b76-11e7-a616-d7c8a68c1a66_story.html?noredirect=on&utm_term=.b982a56c07ac) (accessed on 2 November 2020).

### *Аннотация*

**Школьный А. А., Навак И. Н.**

#### ***Управление рисками в экспортно-ориентированных цепях поставок агропродовольственной продукции***

Увеличение объемов аграрного экспорта во многом определяется потенциалом внутреннего рынка, технологическим развитием сельскохозяйственного производства и перерабатывающей промышленности, поддержкой инфраструктуры, включая логистическое обеспечение. На развитие глобальных агропродовольственных цепей поставок влияют интересы участников сельскохозяйственного рынка, от первичных производителей до конечных потребителей в целевых маркетинговых нишах. Наличие факторов риска на уровне сельскохозяйственных производителей, перерабатывающих предприятий и других участников агропродовольственных цепей поставок требует формирования стратегий конкурентного позиционирования.

В Украине наблюдается увеличение импорта молока и молочных продуктов, картофеля, овощей и бахчевых продовольственных культур, фруктов, ягод и винограда, которые могут быть выращены отечественными производителями. Такие товары являются предметом рыночного регулирования во многих странах с развитой экономикой.

Партнерские связи между государственными органами и ассоциациями сельскохозяйственных производителей помогают снизить уровень неопределенности и риска в условиях деструктивного воздействия глобальных экономических факторов. Роль государства в формировании механизмов управления рисками в агробизнесе более заметна, чем в других сферах, что отражается в использовании субсидий, льготного налогообложения, формировании маркетинговых каналов продвижения продукции, нивелировании влияния рыночной силы розничной торговли. Неоправданно увеличивать объем экспорта продукции, которая могла бы использоваться отечественными фермерами в качестве корма, а затем в производстве продукции с увеличенной

добавленной стоимостью. Наращивание экспорта сырья не всегда способствует положительному имиджу страны на мировом рынке. В качестве примера проиллюстрирован процесс поставки органических соевых бобов на рынок США. Негативное воздействие рисков на участников агропродовольственных цепей поставок требует использования инновационных технологий, финансовых инструментов, регуляторных государственных программ, а также передовых методов управления.

**Ключевые слова:** управление рисками, сельскохозяйственная продукция, экспортно-ориентированная деятельность, управление цепями поставок.

### **Annotation**

**Shkolnyi O. O., Novak I. M.**

#### ***Risk management in export-oriented supply chains of agrifood commodities***

*The increase in agriexport volume is largely determined by the potential of the domestic market, technological development of agricultural production and processing industries, infrastructure, including logistics support. The development of global agrifood supply chains has been influenced by the interests the agricultural market players, from primary agricultural producers to consumers in marketing niches. The presence of risks drivers at the level of agricultural producers, processing enterprises and other participants in agri-food supply chains necessitates the formation of competitive positioning strategies.*

*Ukraine relies on imports of milk and dairy products, potatoes, vegetables, fruits, berries and grapes, which can be grown by domestic producers. Such commodities are subjects to the agricultural bargaining in many developed economies.*

*Cooperation between government agencies and associations of agricultural producers helps to reduce the level of uncertainty and risk under the destructive effects of global economic forces. The role of the government in the formation of risk management mechanisms in agribusiness is more noticeable than in other areas, which is reflected by the impact on subsidization mechanism, taxation, the formation of marketing channels of produce movement, leveling the influence of market power of retailers. It is not justified to increase the volume of exports of products that could be used as feed by the domestic farmers. Increasing exports of raw materials does not always contribute to a positive image of the country in the world markets. As an example the supply of organic soybeans to the US market was illustrated.*

*The impact of risks on participants in agrifood supply chains necessitates the involvement of innovative technologies, financial instruments, regulatory government programs, as well as best management practices.*

**Key words:** risk management, agrifood commodities, export-oriented activities, supply chain management.