

## TYPES OF EFFICIENCY OF OPERATING ACTIVITY OF TRADE ENTERPRISE

**Summary.** The paper considers modern approaches to the classification of efficiency. The urgency of the topic is substantiated by the ambiguity of the approaches of various scholars to the definition of certain types of efficiency and their classification. From the types of efficiency, proposed by scientists today, the author identified types of efficiency, which should be used to assess the operational efficiency of the trading company. The author also proposes new types of operational efficiency that will help the management of the trading company to make more informed management decisions. The article presents the author's classification of the types of operational efficiency of the trading company and proposes indicators for assessing each type of performance of the operational activity of the trading company.

**Key words:** efficiency, operational activity, efficiency of operational activity, types of efficiency, types of operational efficiency.

УДК 35/076.5(477)

**Бабич М. М.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
докторант кафедри економіки підприємств  
Миколаївського національного аграрного університету*

**Babych M. M.**

*PhD, assistant professor,  
Doctoral student of department of business of economy  
Mykolayiv National Agrarian University*

## ОРГАНІЗАЦІЯ ТА РОЗВИТОК КОРОТКИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ: ДОСВІД ЄС ТА ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНИ

**Анотація.** У статті обґрунтовано елементи організації коротких ланцюгів постачання; систематизовано внутрішні та зовнішні фактори впливу на розвиток коротких ланцюгів постачання, а також можливості та ризики щодо розширення їх діяльності; визначено питання розвитку коротких ланцюгів постачання в Україні, які потребують дослідження; розглянуто короткі ланцюги постачання як цілі політики розвитку.

**Ключові слова:** короткі ланцюги постачання, елементи, фактори, ризики, політика.

**Вступ та постановка проблеми.** Останнім часом в усіх країнах ЄС, як у сільській місцевості, так і в міських районах, все більшої популярності набувають короткі ланцюги постачання харчових продуктів та місцеві ринки, на яких фермери продають свою продукцію безпосередньо споживачам або із залученням не більше одного посередника. Вони є альтернативою традиційним ланцюгам, де дрібні фермери не мають можливості для спілкування, а споживачі не можуть простежити виробника та місце виробництва продукції. У середньому 15% фермерських господарств ЄС продають більше половини своєї продукції безпосередньо споживачам [1]. Такий стрімкий розвиток коротких ланцюгів постачання пояснюється перевагами такої системи порівняно з традиційними (більш справедлива ціна для фермерів, доступ до свіжих та сезонних продуктів для споживачів, значно менше навантаження на навколишнє середовище, більша соціальна згуртованість місцевого населення). Крім того, громади мають економічний зиск від розвитку коротких ланцюгів постачання, зокрема такі системи мають значний потенціал для створення робочих місць.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В Україні проблеми продовольчого забезпечення традиційно розглядаються з точки зору продовольчої безпеки на національному рівні. Водночас дослідження свідчать про те, що основними проблемами в Україні є не обсяги виробництва продукції, а відсутність логістики її розподі-

лу, зберігання та скорочення втрат і відходів. Крім того, на думку автора, продовольча безпека має формуватися за принципом «знизу догори», що передбачає врахування специфічних особливостей, переваг та недоліків формування продовольчого забезпечення на місцевому рівні.

В країнах ЄС науковою спільнотою та практиками приділяється значна увага розвитку коротких ланцюгів постачання, тоді як вітчизняними науковцями це питання практично не досліджується. Серед європейських науковців слід відзначити таких, як М. Аугере-Граніє [1], М. Кнеафсе, Л. Венн, У. Счмутз, Б. Балазс, Т. Тренчард, Т. Еден-Вуд, Е. Бос, Г. Суттон, М. Блаккетт [2], Р. Петерс [3], Ф. Галлі [4].

**Метою** роботи є визначення основних складових організації та розвитку коротких ланцюгів постачання з точки зору можливостей запозичення досвіду ЄС для розвитку цих систем в Україні.

**Результати дослідження.** Короткі харчові ланцюги забезпечують альтернативний вихід для фермерів. Найважливішою перевагою, яку вони надають, є зменшення залежності від потужних учасників у харчових ланцюгах та можливості безпосереднього зв'язку зі споживачами. Короткі ланцюги постачання харчових продуктів фактично дають фермерам канали, пристосовані до невеликих кількостей та високої (або спеціальної) якості продукції, які, однак, запитувані на ринку. Короткі ланцюги харчування економлять кошти фермерів, адже витрати на

встановлення ланцюгів значно нижчі, ніж на інші точки продажу, крім того, витрати можуть бути розподілені між великою кількістю учасників. З організаційно-управлінської точки зору фактично короткі ланцюги постачання є основою нових форм колективного залучення споживачів, виробників та інших суб'єктів у харчовій мережі.

Різні типи коротких ланцюгів постачання не дають можливість однозначно відповісти на питання про їх організаційну структуру, але наявні приклади вказують на подібність організаційних характеристик (рис. 1).

Незважаючи на те, що більшість коротких ланцюгів постачання складають порівняно невеликі локальні організаційні структури, в секторі відбувається динамічне зростання, що характеризується різноманітністю форм, створенням нових, розвитком та консолідацією наявних структур. Цей процес відбувається в результаті взаємодії як внутрішніх, так зовнішніх факторів. Процес поширення коротких ланцюгів постачання залежить від їх специфічних внутрішніх подій та змін, що відбуваються на різних етапах розвитку (наприклад, процес професіоналізації, зміни організаційної структури, вдосконалення системи управління, розширення знань). І хоча економічні важелі завжди є важливими, однак не завжди вони є визначальними (наприклад, причинами участі у структурі можуть бути такі фактори, як самовизначення та самооцінка суб'єктів, зокрема фермерів). Звичайно, короткі ланцюги постачання, як і будь-яка організаційна структура, мають певний організаційний життєвий цикл, проте ключовими факторами їх розвитку є бачення та роль засновників, здатність основних суб'єктів адаптувати свої стратегічні цілі до змін тенденцій споживачів, ринкових та політичних умов на різних етапах розвитку. Крім того, збереження мотивації членів та інших факторів внутрішньої та зовнішньої єдності є основним завданням досягнення не лише економічних, але й більш широких соціальних, екологічних та політичних цілей. Кінцевим ключовим фактором успіху є мережа.

Очевидним є значний вплив на розвиток коротких ланцюгів постачання зовнішніх чинників, найбільш вагомими серед яких є зміна сільськогосподарської політики та поведінка споживачів. Варто зазначити, що зміни у відносинах між споживачами та виробниками слід розглядати в контексті реалізації соціальної політики держави, яка формує доходи більшості населення країни та значно впливає на міграційні процеси, що може мати як прогресивний, так і регресивний ефект щодо розвитку коротких ланцюгів постачання на конкретній території або у масштабах всієї країни. Зокрема, міграція із сільської місцевості призводить до дефіциту доступних трудових ресурсів, споживачів та виробників, а також підвищує тиск на землю через урбанізацію. У цьому контексті регуляторні рамки та система державної підтримки можуть полегшити діяльність коротких ланцюгів постачання або перешкоджати їй, надаючи певні переваги або встановлюючи певні обмеження.

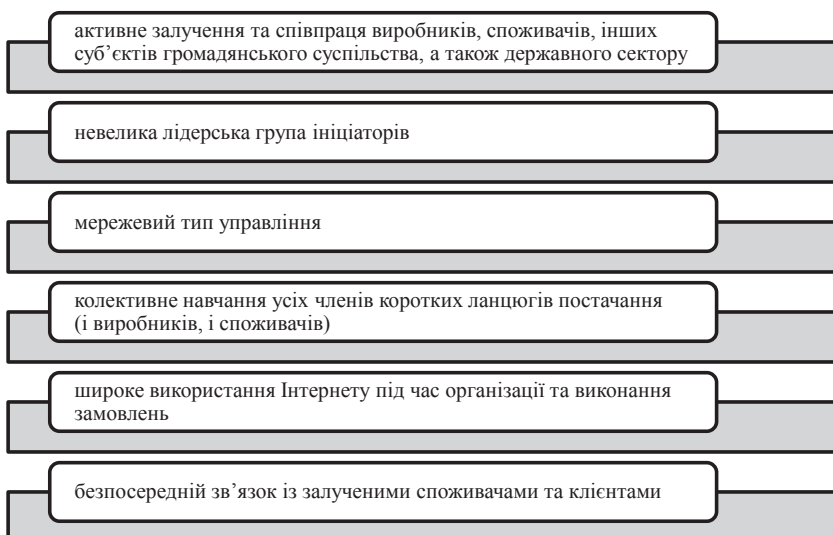


Рис. 1. Елементи організації коротких ланцюгів постачання

Джерело: розроблено автором

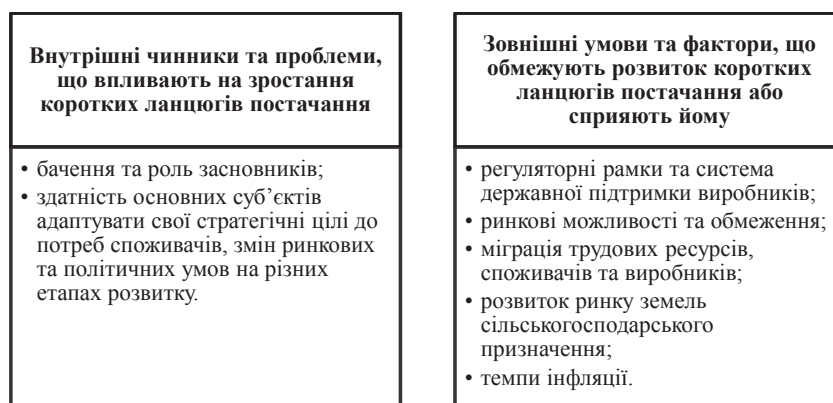


Рис. 2. Внутрішні та зовнішні фактори впливу на розвиток коротких ланцюгів постачання

Джерело: розроблено автором

Іншими факторами є ринкові можливості та обмеження. Короткі ланцюги постачання є реакцією на ринкові ситуації, коли існують обмежений доступ до звичайних каналів ринку, їх незручність та обмеженість, незадоволені певні споживачі, тобто неякісне, недостатнє або недоступне харчування. З іншого боку, короткі ланцюги постачання стикаються з конкуренцією традиційних харчових мереж, які, з одного боку, пропонують дешевші продукти, а з іншого боку, також пропонують місцеву їжу (наприклад, у сезон збирання овочів та фруктів).

До зовнішніх факторів впливу на розвиток коротких ланцюгів постачання можна також віднести природно-кліматичні умови, встановлення цін на землю (оренда та купівля-продаж) та зростання виробничих витрат в результаті інфляції.

Систематизовані внутрішні та зовнішні фактори впливу на розвиток коротких ланцюгів постачання представлено на рис. 2.

Розвиток коротких ланцюгів постачання у контексті масштабу їх діяльності, а не кількості відбувається досить стримано, оскільки вимагає відповідних знань та вмінь у сфері управління різними процесами. Приклади більш складних та розширених систем коротких ланцюгів постачання (з різними каналами збуту та більшою кількістю споживачів) вказують на те, що цей процес вимагає набагато

більше зусиль у комунікації. Вирішити цю проблему можна через реалізацію продуктів харчування місцевим громадянським ідальням, школам, дитсадкам, готелям, іншим установам та організаціям (наприклад, на рівні району).

Деякі системи коротких ланцюгів постачання стикаються з логістичними проблемами, які не завжди можна вирішити за допомогою добровільної роботи споживачів, які бажають безпосередньо брати участь у виробництві. Вирішити цю проблему можна за рахунок розвитку нових коротких ланцюгів постачання або, навпаки, централізації декількох систем з метою оптимізації транспортування продукції. Інноваційні рішення мають бути знайдені також за допомогою інформаційних технологій, що дадуть змогу вдосконалити систему планування збирання продукції з ферм та розподілу. Іноді, коли такий підхід не буде заперечувати основним принципам роботи коротких ланцюгів постачання, логістичні витрати можуть бути зменшені шляхом співпраці з регіональними оптовиками.

Слід розуміти, що неконтрольоване зростання масштабів системи коротких ланцюгів постачання може підірвати їх сутність через втрату переваг, що дають прямі відносини між виробниками та споживачами. Інша сторона такого росту потенційно може сприяти отриманню державних закупівель, контрактів та розвитку регіональних кластерів. Рішенням також може бути відсутність росту (за рахунок обмеженої кількості каналів збуту) або лише якісний ріст (замість більшого обсягу та більшої кількості клієнтів виробники зосереджуються на диверсифікації продукції). Часта співпраця з іншими місцевими фермерами посилюється, що дає змогу краще спеці-

алізуватися та диверсифікувати постачання через інші продукти. Тому розширення системи коротких ланцюгів постачання не є простим лінійним процесом, адже прийняття стратегічних рішень має базуватись на висновках про те, який розмір найкраще підходить для економічної та соціальної роботи.

Систематизовані можливості та ризики щодо розширення діяльності коротких ланцюгів постачання наведено на рис. 3.

Розробка пропозицій стосовно розвитку коротких ланцюгів постачання в Україні ускладнюється відсутністю систематизованого комплексного дослідження практичного досвіду їх застосування, а отже, наявністю нерозглянутих питань (рис. 4).

Короткі ланцюги постачання заслуговують на державну підтримку, оскільки вони прямо чи опосередковано сприяють соціальній, екологічній та економічній стабільності. Водночас якщо вони належним чином підтримуються, то такі системи можуть представляти значні політичні інструменти як каталізатори більш широких процесів зміни ставлення та практики навколо продуктів харчування. Щодо цього можна, наприклад, розглянути такі відносини: короткі ланцюги постачання та політика в сільській місцевості, міська, харчова та екологічна політика (рис. 5).

Ми визначили такі чотири основні напрями політики, на яких короткі ланцюги постачання можуть сприяти змінам: екологічна політика (зелена економіка), політика в сільській місцевості (місцевий та регіональний розвиток), харчова політика (бізнес із харчовими продуктами та напоями), міська політика (міські харчові стратегії).

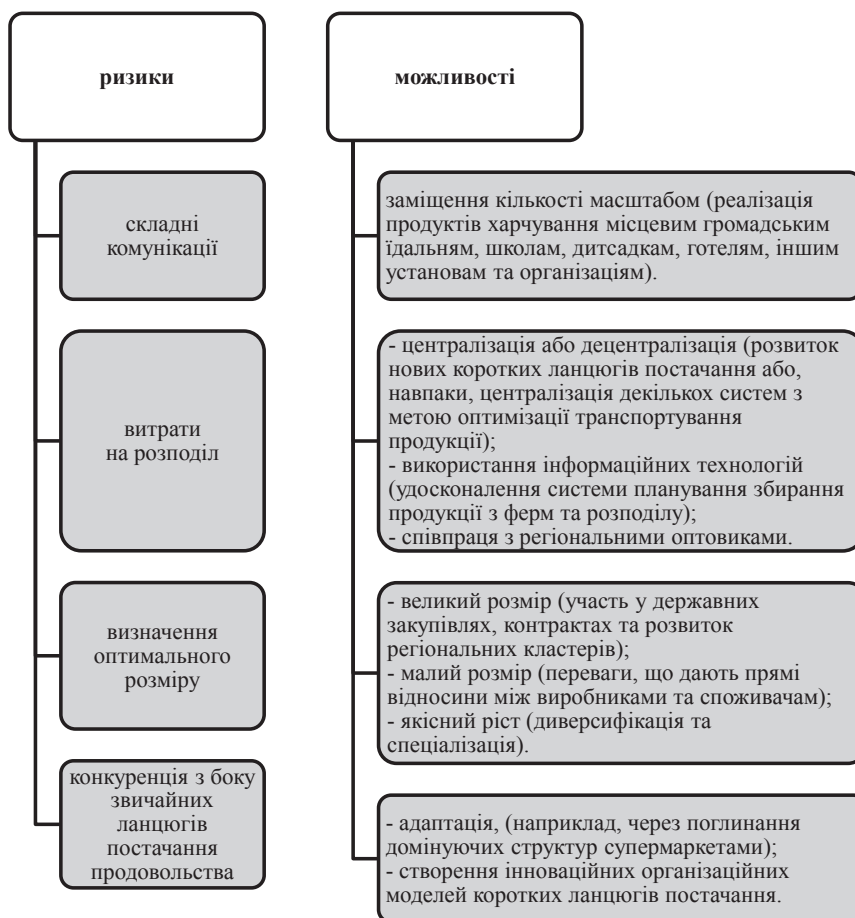


Рис. 3. Можливості та ризики щодо розширення діяльності коротких ланцюгів постачання

Джерело: розроблено автором



Рис. 4. Питання розвитку коротких ланцюгів постачання в Україні, які потребують дослідження

Джерело: складено автором



Рис. 5. Короткі ланцюги постачання як цілі політики розвитку

Джерело: складено автором

*КЛП та зелена економіка.* Короткі ланцюги постачання можуть бути інструментом політики, спрямованої на підтримку (винагороду) добросесної практики виробництва харчових продуктів, розподілу та споживання (наприклад, низький рівень споживання енергоносіїв у виробництві, використання вторинної тари, оптимізація транспорту).

*КЛП та місцевий і регіональний розвиток.* Короткі ланцюги постачання харчової продукції можуть сприяти

цьому в декількох напрямках: надаючи споживачам можливість вибирати місцеву продукцію, вони допомагають місцевій економіці отримувати додаткову вартість; надаючи фермерам альтернативні канали реалізації їх продукції, короткі ланцюги постачання збільшують стійкість ферми, зменшуючи залежність від великих оптовиків та роздрібних торговців; забезпечуючи альтернативні канали комунікації, короткі ланцюги постачання сприяють зміцненню



регіональної ідентичності та репутації місцевої їжі, отже, вони можуть встановити власні стандарти якості; маючи необхідний невеликий початковий капітал, вони створюють робочі місця та сприяють зайнятості населення; короткі ланцюги постачання також можуть сприяти розвитку туризму та експортного маркетингу місцевих продуктів. У цій сфері політики короткі ланцюги постачання харчових продуктів можуть отримати синергію з якісною політикою, спрямованою на заохочення органічних, унікальних фермерських продуктів.

*КЛП та бізнес із харчовими продуктами та напоями.* Короткі ланцюги постачання можуть створювати ділові можливості, а особливо для місцевої громади. Вони є ключем до диференціації стратегій, спрямованих на створення ринкових ніш та отримання преміальної ціни. Фактично одним з найважливіших обмежень глобальних харчових ланцюгів є їх розмір, який занадто великий для розміщення невеликої кількості продукції високої якості. У минулому для фермерів це обмеження перешкоджало впровадженню інновацій, а стандарти якості визначали роздрібні торговці або промисловці, що сприяло запровадженню стандартизації. Крім того, короткі ланцюги постачання прискорюють грошовий потік та оборотність коштів, оскільки споживачі платять готівкою, а роздрібні торговці уповільнюють виплати. Короткі ланцюги постачання також підвищують довіру споживачів до системи.

*КЛП та міські стратегії харчування.* Міські харчові стратегії є новою сферою політики, яка нещодавно була розроблена в багатьох європейських та американських містах і вирішує такі питання, як продовольча безпека,

харчова стійкість та здорова їжа. Фактично вони забезпечують доступ до ринку свіжих та сезонних продуктів харчування, що виробляються в приміських та міських господарствах. Деякі з них, наприклад закупівельні групи, забезпечують взаємодію виробників та споживачів, що забезпечує соціальну згуртованість.

**Висновки.** В результаті дослідження отримані такі результати, що мають теоретичну та практичну цінність:

- 1) обґрунтовано елементи організації коротких ланцюгів постачання;
- 2) систематизовано внутрішні (бачення та роль засновників; здатність основних суб'єктів адаптувати свої стратегічні цілі до потреб споживачів, змін ринкових та політичних умов на різних етапах розвитку) та зовнішні (регуляторні рамки та система державної підтримки виробників; ринкові можливості та обмеження; міграція трудових ресурсів, споживачів та виробників; розвиток ринку земель сільськогосподарського призначення; темпи інфляції) фактори впливу на розвиток коротких ланцюгів постачання;
- 3) систематизовано можливості та ризики (складні комунікації, витрати на розподіл, визначення оптимального розміру, конкуренція з боку звичайних ланцюгів постачання продовольства) щодо розширення діяльності коротких ланцюгів постачання;
- 4) визначено питання розвитку коротких ланцюгів постачання в Україні, які потребують дослідження в розрізі потреб споживачів, виробників та громади;
- 5) розглянуто короткі ланцюги постачання як цілі політики розвитку (короткі ланцюги постачання та політика в сільській місцевості, міська, харчова та екологічна політика).

#### Список використаних джерел:

1. Augere-Granier M. Short food supply chains and local food systems in the EU. EPRS. 2016. URL: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/586650/EPRS\\_BRI\(2016\)586650\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/586650/EPRS_BRI(2016)586650_EN.pdf).
2. Kneafsey M., Venn L., Schmutz U. etc. Short Food Supply Chains and Local Food Systems in the EU. A State of Play of their Socio-Economic Characteristics, 2013. (EUR Number: 25911 EN).
3. Peters R. Local Food and Short Supply Chains / Peters. EU Rural Review. European Network for Rural Development. 2012. № 12.
4. Galli F., Brunori G. Short Food Supply Chains as drivers of sustainable development, 2013. (Document developed in the framework of the FP7 project FOODLINKS). (GA No. 265287).

### ОРГАНИЗАЦИЯ И РАЗВИТИЕ КОРОТКИХ ЦЕПЕЙ ПОСТАВКИ: ОПЫТ ЕС И ПЕРСПЕКТИВЫ УКРАИНЫ

**Аннотация.** В статье обоснованы элементы организации коротких цепей поставок; систематизированы внутренние и внешние факторы влияния на развитие коротких цепей поставок, а также возможности и риски расширения их деятельности; определены вопросы развития коротких цепей поставок в Украине, которые требуют исследования; рассмотрены короткие цепи поставок как цели политики развития.

**Ключевые слова:** короткие цепи поставок, элементы, факторы, риски, политика.

### ORGANIZATION AND DEVELOPMENT OF SHORT SUPPLY CHAINS: EU EXPERIENCE AND PROSPECTS OF UKRAINE

**Summary.** The article substantiates the elements of organization of short supply chains; systematized internal and external factors of influence on the development of short supply chains as well as opportunities and risks for expanding their activities; The issue of development of short supply chains in Ukraine that needs research is defined, and short supply chains are considered as development policy goals.

**Key words:** short supply chains, elements, factors, risks, policy.