

**Яценко О.М.**

кандидат економічних наук,  
менеджер з фінансового контролю,  
ТОВ «Вілле форте Україна», м. Київ  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0388-728X>

**Iatsenko Oleksandr**  
LLC "VILLE FORTE UKRAINE", Kyiv

## АДАПТИВНЕ СТРАТЕГУВАННЯ ПОВЕДІНКИ АГРОТРЕЙДЕРІВ НА РИНКАХ ЄС

### ADAPTIVE STRATEGY FOR AGRI-TRADERS' BEHAVIOUR IN THE EU MARKETS

**Анотація.** Агротрейдинг в сучасному глобалізованому світі відіграє вирішальну роль у забезпеченні засобів до існування та розвитку для виробників сільськогосподарської продукції та фізичних та юридичних осіб, зайнятих у ланцюжку постачання продовольства. Метою статті є дослідження основних підходів адаптивного стратегування поведінки агротрейдерів на ринках ЄС. Визначено типові компоненти, що характеризують структуру бізнес-моделей провідних агротрейдингових компаній. Визначено проблеми, з якими стикаються агротрейдери та всі залучені в систему торгівлі сільськогосподарськими товарами. Обґрунтовано трансформаційні процеси в системі ланцюга вартості «виробництво-реалізація аграрної продукції». Обґрунтовано ключові позиції адаптивних стратегій для агротрейдерів середнього рівня, які знаходяться в найбільш складних конкурентних умовах. Визначено, що адаптивне стратегування поведінки агротрейдингових компаній є об'єктивною умовою їх розвитку на сучасному етапі. Тому що цей підхід до управління та розвитку бізнесу базується на постійній адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Визначено основні ознаки адаптивного стратегування поведінки агротрейдерів.

**Ключові слова:** стратегічне планування, адаптивне стратегування, агротрейдинг, сільськогосподарське виробництво, глобальні ринки сільгосп-продукції.

**Постановка проблеми.** Сучасні агротрейдери працюють в умовах надзвичайно складного ринку. Постійна конкуренція в аграрному секторі, розвиток технологій та підвищення кваліфікації виробників і споживачів роблять ринок більш ліквідним, прозорим і конкурентоспроможним. З огляду на сильний конкурентний

тиск ці тенденції, ймовірно, збережуться протягом тривалого часу, якщо не відбудуться значні зміни в балансі попиту та пропозиції.

Щоб успішно працювати в цьому жорсткому торговельному середовищі, агротрейдерам та іншим учасникам ринку необхідно посилювати свої конкурентні переваги переглядаючи та вдосконалюючи свої бізнес-моделі. Для інших учасників ланцюга створення вартості на агропродовольчому ринку, таких як фермери і великі споживачі, знижені бар'єри для входу на ринок відкривають великі можливості для зростання. В умовах більш відкритого для них ринку ці компанії можуть досягти успіху, якщо зможуть ефективно використовувати свої конкурентні переваги і вдосконалювати навички комерційної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема стратегічного планування, адаптивного стратегування поведінки суб'єктів економічної діяльності на глобальних та регіональних агропродовольчих ринках викликає чималий інтерес у вітчизняних наукових колах і вже тривалий час є актуальним аспектом дослідження науковців та експертів в різних країнах світу. Цій проблематиці присвячено праці вітчизняних науковців – Кравченко О.О., Ковбачук М.В., Репіна І.М., Вдовенко Н.М., Родченко С.С., Ігнатюк В.В. та іноземних – Narayanan K.L., Ramanathan K., Taleb H., Barlett Peggy F., Murphy S, Burch D. Але, цей аспект дослідження є надзвичайно мінливим і зазнає постійних трансформацій відповідно до викликів зовнішнього економічного середовища. Саме тому, дослідження підходів, напрямів адаптивного страте-

гування поведінки суб'єктів економічної діяльності залишається надзвичайно актуальним.

**Метою статті** є дослідження основних підходів адаптивного стратегування поведінки агротрейдерів на ринках ЄС.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Агротрейдинг в сучасному глобалізованому світі відіграє вирішальну роль у забезпеченні засобів до існування та розвитку для виробників сільськогосподарської продукції та фізичних та юридичних осіб, зайнятих у ланцюжку постачання продовольства. А також є дотичним до вирішення однієї з глобальних проблем забезпечення продовольчої безпеки в усьому світі. В умовах високого рівня невизначеності та ризикованості агротрейдингової діяльності важливим аспектом їх діяльності є адаптивне стратегування.

Невизначеність як результат глобальної нестабільності створює ситуацію, за якої: порядок або природа речей невідомі; наслідки, ступінь або параметри обставин, умов або подій є непередбачуваними; не можна з'ясувати достовірні ймовірності можливих результатів [1]. Найбільш популярним дослідженням щодо появи та адаптації до непередбачуваних подій є книга Н. Талеба «Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті» [2]. На нашу думку, стратегія Н. Талеба є дією з точки зору підвищення стійкості соціально-економічних систем, але вона не завжди може оптимально спрацювати для трейдингової діяльності. В теоретичному аспекті вона передбачає тривале очікування, доки не станеться «чорний лебідь», тим часом бізнес-організація може працювати не надто ефективно, або навіть мати збитки саме через очікування.

Невизначеність впливає на державу, яка реалізує промислову політику, та на промисловий сектор, що є її об'єктом, через втрати. Ризик втрат створює певний адаптивний виклик [3, с. 68], що максимізує переваги стратегічного планування та знижує невизначеність завдяки створенню чіткого плану дій і обґрунтованого сценарію майбутнього.

Вже класичною є публікація Барлета Ф. [4] де він аналізував адаптивні стратегії для сільськогосподарських виробників. Класично сільськогосподарські адаптації включають [5] зміну місць посівів, моделей сівозміни, методів обробки, зміни сортів, які краще пристосовані до мінливих погодних умов і клімату, або змінити графіки посіву, щоб адаптуватися до змін сезонної температури та режиму опадів. Агротрейдерам набагато складніше – вони повинні

враховувати та передбачати адаптивні стратегії сільгоспвиробників; виклики і зміни ринкової ситуації і при цьому формувати власні концепти адаптивного стратегування.

На сучасному глобальному агропродовольчому ринку найбільш вагомими гравцями вже тривалий час залишаються Archer Daniels Midland (ADM), Bunge, Cargill і Louis Dreyfus [6]. Жодна з компаній не дуже відкрито розповідає про свою діяльність, відстежувати їх актуальну економічну інформацію дуже складно. Але це компанії які весь час розвиваються і адаптуються до викликів часу. Ці найбільші гравці аграрного ринку формують світ і одночасно трансформуються самі під дією нових світових викликів. Деякі з цих компаній мають більш ніж столітню історію. Тому вони реагували і адаптувалися до появ нових економічних сил, таких як Китай, Бразилія та Індія, чи зникнення з політичної карти світу Радянського Союзу. Ці компанії залишаються лідерами, бо реагують і адаптуються до змін, а також грають свою роль у визначенні напрямку розвитку світової аграрної політики.

Незважаючи на їх різноманітність за масштабом, обсягом і спрямованістю, є кілька специфічних особливостей які притаманні лідерам світового та європейського агротрейдингу. Тобто це компоненти, які характеризують структуру бізнес-моделей компаній:

– виробники масових товарів – ці компанії настільки домінують у секторі масових товарів, наприклад сої і пальмова олія, що відіграють центральну роль у рішеннях, які виробники приймають щодо того, що вирощувати, де, як, у яких кількостях і для яких ринків;

– ціноутворення або ринкова влада – відносно небагато трейдерів, які закупають оптом сільськогосподарські товари для міжнародної торгівлі. Оскільки вони торгують великими обсягами, торгові дома мають величезні важелі впливу встановлення закупівельної ціни, зокрема з фермерами, з якими вони укладають прями контракти, але також із елеваторами, до яких фермери в індустріальних виробничих системах доставляють свою продукцію;

– масова торгівля великими обсягами. Товари, на яких спеціалізуються крупні агротрейдери, виробляються та продаються у великих обсягах, хоча часто з низькою маржею. Ціна на продукцію на світових ринках, безумовно, для них важливі, але вони можуть отримати прибуток незалежно від цін – для них важливо підтримувати високий обсяг торгівлі;

– великі товарні торгові доми зосереджують свою діяльність на товарах, які зазвичай не є кінцевими продуктами самі по собі, а скоріше служать сировиною для перероблених харчових продуктів, кормів для тварин, біопалива виробництва та промислової переробки;

– транспортування, зберігання та логістика – торгівля оптом вимагає низки дуже детальних і критичних логістичних питань, зберігання, транспортування, складності доставки. Вони включають в себе значні завдання планування та управління транспортуванням різноманітних (іноді швидкопсувних) продуктів сушею та морем, а також планування та відстеження відправлень. Ці функції тісно інтегровані в інші аспекти господарської діяльності крупних агротрейдерів;

– постійне зростання розміру шляхом поглинання, злиттів та моделі приватного сімейного фінансування;

– гнучкість способів землеволодіння та постачання сировини і матеріалів;

– активний ризик і фінансовий менеджмент – торгівля всіма товарами характеризується високим рівнем ризику. Будь-яка кількість факторів – стихійні лиха, неврожаї, політичні чи економічні зміни – можуть вплинути на ціни товари, які можуть бути замкнені в довгий ланцюг поставок. Компанії торгують на ф'ючерсних ринках за власний рахунок від імені інших. Вони також використовують хедж-фонди та інші фінансові інструменти для управління ризиками [6].

Європейський Союз має система стратегічних планових документів в сфері аграрної політики, що намагають зменшити невизначеність і закласти базові основи для стратегічного планування діяльності операторів європейського агропродовольчого ринку. Реформована Спільна сільськогосподарська політика (САР) є центральним інструментом для стратегічної трансформації агропродовольчого сектору Європейського Союзу на принципах сталості. Зазначається [7], що на перспективу САР зберігає та зміцнює ринкову орієнтацію сільського господарства ЄС. Комісія не пропонувала змін сфери ринкового втручання, але націлена на конкретні сфери, де є потенціал для підвищення конкурентоспроможності сектора та/або спрощення існуючих правил.

Проблеми, з якими стикаються агротрейдери та всі залучені в систему торгівлі сільськогосподарськими товарами, не є чимось новим. Ціни на сільськогосподарську продукцію періодично знижуються. Цей ціновий тиск у поєд-

нанні з вищими операційними та виробничими витратами негативно вплинув на ефективність більшості виробників сільськогосподарської продукції та багатьох покупців (особливо переробників і дистриб'юторів).

Розвиток в інших сегментах ланцюга доданої вартості в сільському господарстві створив труднощі для трейдерів. Оскільки частка аграрного сектору в ланцюгу зменшується, фермери вживають різних заходів для свого захисту. Ті, хто раніше займався широким спектром діяльності, тепер звужують свою спеціалізацію для підвищення прибутковості. Деякі фермери повністю припинили займатися молочним скотарством та обмежили кількість вирощуваних культур. Інші брали участь у злиттях і поглинаннях, що призвело до збільшення розмірів ферм та посилення переговорної спроможності кооперативів, асоціацій виробників. Багато хто розвиває власну логістику та обробку, щоб забезпечити вищі ціни на свою продукцію.

Цифровий розвиток також значно вплинув на торговельні ринки. За останнє десятиліття кількість комплексних платформ і онлайн-магазинів різко зросла, що зробило ціни на товари більш прозорими та зменшило можливості для арбітражу. Комерційні операції стають дедалі більш цифровими. Фермери активно використовують ці новації, дозволяючи покупцям забирати продукцію безпосередньо в господарстві, повністю виключаючи трейдерів з процесу.

Аналітики BCG доводять, що є підстави вважати, що ринкова влада великих фермерів і кооперативів, а також покупців буде продовжувати зростати порівняно з ринковою владою торговців товарами [8].

Фермери стають все більш і більш досвідченими в комерційному та операційному плані, і це, ймовірно, триватиме й надалі. Це не лише питання швидкого доступу до ринкових даних та іншої інформації. У міру того, як урожай і сировина постійно покращуються, ферми отримують більше контролю над власними ланцюжками поставок. Тому оператори аграрного трейдингу повинні вживати додаткових заходів для розробки нових стратегій бізнес-процесів.

Деякі з трейдерів обирає шлях інтегрування у всі ланцюжки створення вартості, інвестуючи в логістику (зберігання), надійні позиції (приймання та постачання), переробні (дробарки) і дистрибутивні (вантажівки) активи, щоб вони могли відслідковувати періоди, коли комерційна маржа низька.

На рівні інституцій Європейського Союзу стоїть завдання підвищення доходів фермер-

ських господарств на надання їх більших можливостей в ланцюжку вартості. Адже зазвичай сільське господарство характеризується стагнацією та низькою часткою доданої вартості в ланцюжка створення вартості через високі витрати на виробництво, варіації у виробництві та впровадження нових послуги. Нова інноваційна динаміка з'являється не тільки в ланцюзі поставок обмежується продуктом і процесом, але також організаційними інноваціями вздовж ланцюга, викликані новими технологіями, що розвиваються, і зміною споживчих вимог. Вища концентрація роздрібних торговців і переробників потенційно ставить фермерів у слабші позиції з точки зору переговорної сили в ланцюжку вартості [9].

У світлі цих подій усім ключовим учасникам ланцюга створення вартості в сільському господарстві – традиційним торговцям і дистрибуторам, а також неторговцям (великим фермерам, підприємствам харчової промисловості, пакувальникам і роздрібним торговцям) – необхідно переглянути спосіб ведення бізнесу. Як для трейдерів, так і для тих, хто не є трейдерами, є можливості вийти на суміжні частини ланцюжка створення вартості (рис. 1).

Зважаючи на виклики і проблеми найбільш складним є процес розвитку агротрейдерів середнього рівня. Для них найбільш важливими є практики адаптивного стратегування. На нашу думку, їх адаптивні стратегії повинні базуватися на оптимізації витрат, приділяючи більшу увагу використанню сучасних інструментів цифро-

вого пошуку, обробки інформації в усіх сферах трейдингової діяльності. Слушною є пропозиція експертів VCG, які вважають, що агротрейдером середнього розміру потрібно визначити, чи вони знаходяться на правильних ринках, і відповідним чином адаптувати свої портфелі. Це також означає випробування складних торгових стратегій, включаючи динамічну торгівлю, торгівлю навколо активів і вдосконалені цифрові стратегії, що використовують велику кількість даних, які є в розпорядженні компаній.

Крупні агротрейдери зміщують фокус своєї уваги з Європи на країни Азії, Китай, де попит є стабільно зростаючим. Крім того чітко фокусуються на ключових джерелах конкурентних переваг та розуміють потенціал отримання додаткових доходів. Саме адаптивне стратегування може давати компаніям розуміння власного зростання, яке вони можуть отримати від виходу на суміжні або нові ринки торгівлі товарами. Для цього потрібно оцінити додаткову цінність, яку можна отримати за рахунок використання існуючої логістики та більших частин наскрізного потоку.

Враховуючи поточний тиск на маржу та нестабільність ринку, гарною ідеєю буде скоригувати профіль ризику, щоб баланс міг підтримувати його. Зниження ризику в деяких торгових стратегіях може знадобитися. У випадках, коли стійкий профіль ризик-прибуток неможливий, фірмам слід розглянути можливість часткового переходу на платні моделі обслуговування та підтримки.

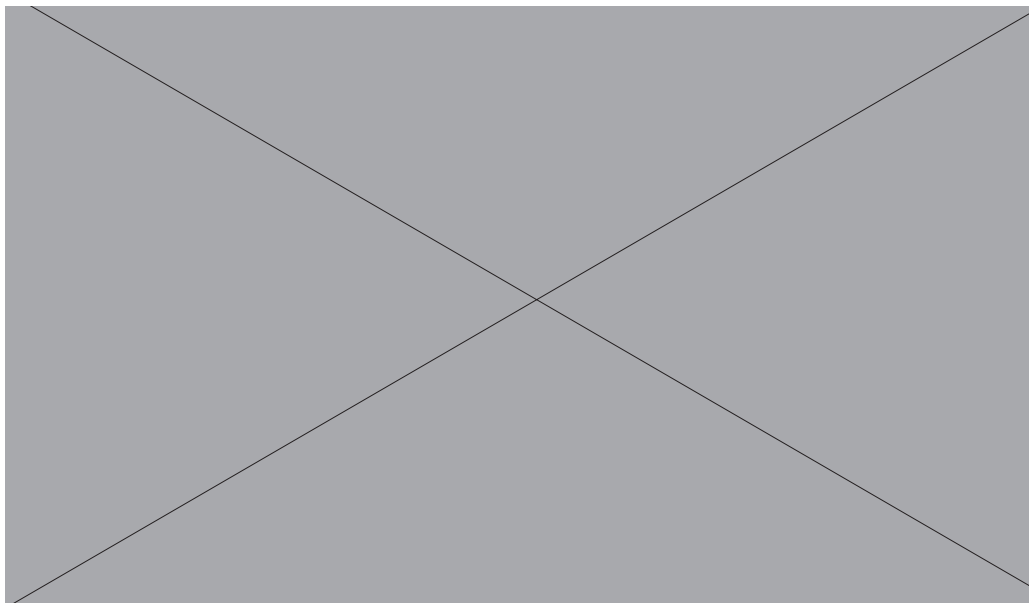


Рис. 1. Трансформаційні процеси в системі ланцюга вартості «виробництво-реалізація аграрної продукції»

**Висновки.** Підсумовуючи проведені дослідження слід зазначити, що адаптивне стратегування поведінки агротрейдингових компаній є об'єктивною умовою їх розвитку на сучасному етапі. Адже саме цей підхід до управління та розвитку бізнесу базується на постійній адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Основними ознаками адаптивного стратегування поведінки агротрейдерів є:

- постійний моніторинг ринку, конкурентів, споживачів і технологічних трендів, що дозволяє виявляти потенційні загрози і можливості;
- розробка стратегічних планів, які можуть бути швидко змінені у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі (сценарне планування та інші методи прогнозування);
- структура та процеси організації повинні дозволяти швидке прийняття рішень та реалізацію змін. Це може включати децентралізацію прийняття рішень та підтримку інновацій;
- стимулювання інновацій та безперервне навчання всіх рівнів організації, щоб швидко адаптуватися до нових умов;
- лідери компаній повинні мати навички адаптивного мислення, вміння управляти невизначеністю та вести організацію через зміни.

В результаті адаптивного стратегування поведінки агротрейдерів здатно зменшити ризики, завдяки швидкому реагуванню на зміни; відповідно організації, які швидше адаптуються до змін, можуть випереджати конкурентів. Гнучкість у плануванні та реалізації дозволить компаніям оптимізувати ресурси і підвищити ефективність бізнес-процесів.

Але адаптивне стратегування, що системно реалізується агротрейдинговими компаніями вимагає високого рівня координації та управління змінами; значних інвестицій в технології та навчання, частіше за все вимагають також зміни корпоративної культури, що часто є складним і тривалим процесом. В результаті саме адаптивне стратегування поведінки агротрейдерів є критичним для успішного розвитку бізнесу в умовах сучасної динамічної та нестабільної ринкової середовища.

### Література:

1. Narayanan K.L., Ramanathan K. Strategy during Uncertainty – Environmental Analysis. *International Journal of Management and International Business Studies*. 2014. Vol. 4. No. 3. P. 361–370. URL: [https://www.ripublication.com/ijmibs-spl/ijbmisv4n3spl\\_16.pdf](https://www.ripublication.com/ijmibs-spl/ijbmisv4n3spl_16.pdf)
2. Талеб Н.Н. Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті / пер. з англ. Микола Климчук. 5-те вид. Київ : Наш Формат, 2022. 392 с
3. Ковбатиук М.В. Адаптивне стратегічне планування як дієвий інструмент розвитку бізнес-структур в умовах сучасних

викликів. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2023. Вип. 53. С. 67–73. DOI: <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2023-53-67-73>

4. Barlett, Peggy F. (1980) Adaptive Strategies in Peasant Agricultural Production. *Annual Review of Anthropology*, 545–73. URL: <http://www.jstor.org/stable/2155747>
5. Adaptive Strategies – Agricultural Practices. URL: <https://www.e-education.psu.edu/meteo469/node/176>
6. Murphy S., Burch D., Clapp J. (2012). Cereal Secrets. The world's largest grain traders and global agriculture. Oxfam Research Reports. URL: [https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/file\\_attachments/rr-cereal-secrets-grain-traders-agriculture-3008-2012-en\\_4.pdf](https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/rr-cereal-secrets-grain-traders-agriculture-3008-2012-en_4.pdf)
7. Strategic Plan 2020-2024 Directorate-General for Agriculture and Rural Development. European Commission. URL: [https://commission.europa.eu/system/files/2020-10/agri\\_sp\\_2020\\_2024\\_en.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2020-10/agri_sp_2020_2024_en.pdf)
8. Eric Boudier, Torsten Kurth, Sébastien Rexhausen, Decker Walker, and Sönke Lorenz Sowing New Opportunities in the Agricultural Trading Market. BCG. April 23, 2019. URL: <https://www.bcg.com/publications/2019/sowing-new-opportunities-agricultural-trading-market>
9. European Commission. URL: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farmingfisheries/key\\_policies/documents/cap-specific-objectives-brief-3-farmer-position-in-value-chains\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farmingfisheries/key_policies/documents/cap-specific-objectives-brief-3-farmer-position-in-value-chains_en.pdf)

### References:

1. Narayanan K.L., Ramanathan K. (2014) Strategy during Uncertainty – Environmental Analysis. *International Journal of Management and International Business Studies*. Vol. 4. No. 3. P. 361–370. Available at: [https://www.ripublication.com/ijmibs-spl/ijbmisv4n3spl\\_16.pdf](https://www.ripublication.com/ijmibs-spl/ijbmisv4n3spl_16.pdf)
2. Taleb N.N. (2022). Chornyi lebid. Pro (ne)jmovirne u realnomu zhytti / per. z anh1. Mykola Klymchuk. 5-te vyd. Kyiv Nash Format, 392 s. (in Ukrainian)
3. Kovbatiuk M.V. (2023). Adaptivne stratehichne planuvannia yak diievyi instrument rozvytku biznes-struktur v umovakh suchasnykh vyklykiv. *Zbirnyk naukovykh prats DUIT. Serii «Ekononika i upravlinnia»*. № 53. P. 67–73. DOI: <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2023-53-67-73>
4. Barlett, Peggy F. (1980) Adaptive Strategies in Peasant Agricultural Production. *Annual Review of Anthropology*, 545–73. Available at: <http://www.jstor.org/stable/2155747> (in Ukrainian)
5. Adaptive Strategies – Agricultural Practices. Available at: <https://www.e-education.psu.edu/meteo469/node/176>
6. Murphy S., Burch D., Clapp J. (2012). Cereal Secrets. The world's largest grain traders and global agriculture. Oxfam Research Reports. Available at: [https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/file\\_attachments/rr-cereal-secrets-grain-traders-agriculture-30082012-en\\_4.pdf](https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/rr-cereal-secrets-grain-traders-agriculture-30082012-en_4.pdf)
7. Strategic Plan 2020-2024 Directorate-General for Agriculture and Rural Development. European Commission. Available at: [https://commission.europa.eu/system/files/2020-10/agri\\_sp\\_2020\\_2024\\_en.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2020-10/agri_sp_2020_2024_en.pdf)
8. Eric Boudier, Torsten Kurth, Sébastien Rexhausen, Decker Walker, and Sönke Lorenz Sowing New Opportunities in the Agricultural Trading Market. BCG. April 23, 2019. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2019/sowing-new-opportunities-agricultural-trading-market>
9. European Commission. Available at: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farmingfisheries/key\\_policies/documents/cap-specific-objectives-brief-3-farmer-position-in-value-chains\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farmingfisheries/key_policies/documents/cap-specific-objectives-brief-3-farmer-position-in-value-chains_en.pdf)

**Summary.** *In today's globalised world, agri-trading plays a crucial role in ensuring livelihoods and development for agricultural producers and individuals and legal entities involved in the food supply chain. The purpose of the article is to study the main approaches to adaptive strategising of agri-traders' behaviour in the EU markets. The author identifies typical components that characterise the structure of business models of leading agro-trading companies. The problems faced by agro-traders and all those involved in the agricultural commodity trade system are identified. The transformation processes in the system of the value chain 'production and sale of agricultural products' are substantiated. The key positions of adaptive strategies for medium-sized agro-traders, which are in the most difficult competitive conditions, are substantiated. It is determined that adaptive strategising of agro-trading companies' behaviour is an objective condition for their development at the present stage. This approach to business management and development is based on constant adaptation to changes in the external environment. The main features of adaptive strategising of agro-traders' behaviour are identified. These include constant monitoring of the market, competitors, consumers and technological trends, which allows identifying potential threats and opportunities; development of strategic plans; structure and processes of the organisation, which should allow for quick decision-making and implementation of changes; stimulation of innovation and continuous training at all levels of the organisation; availability of adaptive thinking skills among company leaders. As a result, adaptive strategising of agri-traders' behaviour can reduce risks by responding quickly to changes; accordingly, organisations that adapt to changes faster can outperform competitors. Flexibility in planning and implementation will allow companies to optimise resources and increase the efficiency of business processes. Adaptive strategising, which is systematically implemented by agri-trading companies, requires a high level of coordination and change management; significant investments in technology and training, and often requires changes in corporate culture, which is often a complex and lengthy process. As a result, it is the adaptive strategising of agro-traders' behaviour that is critical for successful business development in today's dynamic and unstable market environment.*

**Key words:** *strategic planning, adaptive strategising, agrotrading, agricultural production, global agricultural markets.*