

Менеджмент

УДК 338.242.2:631.11:658.5

**Шинкарук Лідія Василівна**

*доктор економічних наук,  
професор кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту,  
член-кореспондент НАН України  
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

**Shynkaruk Lidiia**

*Doctor of Economic Sciences, Professor of the  
Department of Production and Investment Management,  
Associate Member of the National Academy of Sciences of Ukraine  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

*ORCID: 0000-0002-7434-1495*

**Деліні Марина Миколаївна**

*доктор економічних наук,  
професор кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту  
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

**Dielini Maryna**

*Doctor of Economic Sciences, Professor of the  
Department of Production and Investment Management  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

*ORCID: 0000-0003-1016-2305*

**Бсляєва Єлизавета Романівна**

*аспірантка кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту  
Національного університету біоресурсів і природокористування України*

**Bieliaieva Yelyzaveta**

*Postgraduate Student of the Department of Production and Investment Management  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

*ORCID: 0000-0003-1451-7599*

**УПРАВЛІННЯ ПОТОКОМ ЦІННОСТІ: ІНСТРУМЕНТ  
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ**

**VALUE STREAM MAPPING: A TOOL FOR INCREASING THE  
COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

*Анотація.* З урахуванням важливості аграрного сектору для економіки країни, визначення його ролі в забезпеченні продовольством населення і сировиною інші галузі виробництва, створенні робочих місць, розвитку сільських територій в статті було визначено актуальність теми дослідження та чинників підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Метою статті є аналіз управління потоком цінності як інструменту підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Визначено роль малого та середнього підприємництва (МСП), як для економіки країни в цілому, так й у розвитку аграрного сектору. Особливої актуальності це набуває в умовах воєнного стану, загрози продовольчої небезпеки, перед якою постала Україна, а також загострення ситуації на ринку праці. Зазначено, що розвиток МСП у аграрному секторі є важливим завданням, оскільки сприятиме підвищенню ефективності виробництва сільськогосподарської продукції, збільшення її обсягів, покращенню якості продукції та життя населення, зниженню цін, створенню робочих місць і розвитку сільських територій. Дано визначення категорії «управління потоком цінностей», яку охарактеризовано як методологію, яка дозволяє підприємствам оптимізувати свої процеси та підвищити ефективність виробництва. Визначено фактори, які варто враховувати підприємствам при виході на зовнішні ринки, а саме: різноманітність міжнародного ринку, зростаючі витрати та потенційні ризики.

Запропоновано використання парасолькового бренду як інструмент співпраці з іншими підприємствами через ефективне управління потоком цінності. Наведено приклад парасолькового бренду Organic Ukraine Business

*Hub, який вдало характеризує експертизу та передовий досвід з підтримки експортної діяльності з метою спрощення та вдосконалення процесу експорту через співпрацю підприємств-членів. Надано рекомендації щодо впровадження управління потоком цінності та його застосування в діяльності аграрних МСП в частині розвитку експортної діяльності та масштабуванні ринків збуту продукції*

**Ключові слова:** *управління потоком цінності, аграрний сектор, ефективність, підвищення конкурентоспроможності, стале зростання, вдосконалення, оптимізація, зниження витрат.*

**Summary.** *Taking into account the importance of the agricultural sector for the country's economy, determining its role in providing food to the population and raw materials to other sectors of production, creating jobs, developing rural areas, the article determined the relevance of the research topic and the factors of increasing the competitiveness of agricultural enterprises. The article is aimed at analyzing the management of the flow of value as a tool to increase the competitiveness of agricultural enterprises. The role of small and medium-sized enterprises (SMEs), both for the economy as a whole and in the development of the agricultural sector, has been determined. This becomes especially relevant in the conditions of martial law, the threat of food danger facing Ukraine, as well as the aggravation of the situation on the labor market. It is specified that the development of SMEs in the agricultural sector is an important task, as it will increase the efficiency of agricultural production, increase its volumes, improve the quality of products and life of the population, reduce prices, create jobs and develop rural areas. The definition of the category "management of the flow of values" is given, which is characterized as a methodology that allows enterprises to optimize their processes and increase production efficiency. The factors that should be considered by enterprises when entering foreign markets, namely: the diversity of the international market, rising costs and potential risks.*

*The use of the umbrella brand as a tool for cooperation with other enterprises through effective management of the flow of value is proposed. An example of an umbrella brand Organic Ukraine Business Hub is presented, which successfully characterizes the expertise and best practices in supporting export activities in order to simplify and improve the export process through the cooperation of member enterprises. Recommendations on the implementation of value flow management and its application in the activities of agricultural SMEs in terms of development of export activities and scaling of markets for products have been provided.*

**Key words:** *value stream mapping, agricultural sector, efficiency, increasing competitiveness, sustainable growth, improvement, optimization, cost reduction.*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання аграрні підприємства в Україні стикаються з низкою конкурентних викликів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Одним із ключових факторів, що визначає успіх аграрних підприємств у конкурентній боротьбі, є їхня конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність аграрного підприємства визначається його здатністю задовольняти потреби споживачів за конкурентними цінами, а також його можливістю протистояти конкурентним загрозам. Для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в Україні необхідно впроваджувати сучасні методи управління, такі як управління потоком цінності, яке актуалізується в сучасних умовах воєнного стану. Підприємства аграрного сектору зазнають значних втрат в цих умовах, що обґрунтовується необхідністю або створення бізнесу в новій місцевості, або відновлення/розвитку існуючого, що вимагає значних капіталовкладень. Власні ресурси можуть стати інвестиційним джерелом для підприємств аграрного сектору та їхнього виробничого процесу. Саме це й обумовлює

актуальність нашого дослідження, так як управління потоком цінності спрямоване на підвищення ефективності процесу виробництва та, відповідно, збільшення прибутку компаній.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз публікацій показав, що питанням використання методу управління потоком цінності, як інструментом підвищення конкурентоспроможності та оптимізації виробничого процесу займалися Бек О.М. та Петецький І. [1], Довгополий С. О. [4], Шпортко Г.Ю. та Вишнеvsька М.К. [11], а також інші прихильники цієї концепції управління. Також міжнародні вчені Майкл Ротер і Джон Шук [8], Джеймс Вумек і Деніел Джонс [3], Майкл Джорж [14], Стракова Я., Симберова І., Партлова П., Вачал Я. та Роберт Зич [15] та українські вчені Загорудько В.Л., Варяниченко О.В. та Єгорова П.В. [5], Герило В.М. [2], Кобилюх О.Я. та Мельник Г.М. [6], Колос І.В. [7] приділяють увагу питанням картографуванню потоку цінності, як інструменту налагодження бізнес-процесів та впровадження системи бережливого виробництва. В межах зазначених публікацій розглядаються питання застосування управління потоком цінності як ключового інструменту для оптимізації бізнес-процесів підприємства, спрямованого на виявлення та усунення втрат у виробничому процесі.

**Формулювання цілей статті.** Метою даного наукового дослідження є аналіз управління потоком цінності як інструменту підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** В Україні аграрний сектор є одним із найважливіших секторів економіки. У 2021-2022 роках він забезпечував понад 20% ВВП країни, близько 18% зайнятості населення, і є одним із основних джерел валютних надходжень (53% експортної діяльності). Частка тваринницької продукції в структурі експорту з України в 2021 році складала 3,5%, а у 2022 році збільшилась до 4,5%, не дивлячись на те, що кількість експортних ринків зменшилась зі 129 до 108. В той же час частка

рослинницької продукції в структурі експорту у 2022 році зменшилась до 39,3% з 45,1% у 2021 році [9]. Наразі аграрні товаровиробники зазнають втрат через обмеженість або відсутність можливості реалізовувати свій виробничий потенціал в повному обсязі, що пов'язано із військовими чинниками. Крім того важливим є розвиток саме МСП, так як вони стають запорукою збалансованого розвитку ринку та економіки в цілому, плацдармом для створення нових робочих місць, місцем, де створюються конкурентні переваги задля підвищення своєї конкурентоздатності та конкурентоспроможності. Основними аспектами визначення ролі МСП в аграрному секторі України є:

- економічний вплив: МСП є основним джерелом надходжень до державного бюджету від агропромислового комплексу. Вони також є основним споживачем товарів та послуг, що виробляються іншими підприємствами;
- вплив на розвиток аграрного сектору: МСП є основним драйвером інновацій у сільському господарстві, які впроваджують нові технології та методи вирощування та переробки сільськогосподарської продукції. Це сприяє підвищенню ефективності аграрного сектору та конкурентоспроможності української продукції на міжнародних ринках;
- соціальний вплив: МСП є основним джерелом зайнятості в сільській місцевості, оскільки забезпечують робочі місця для мільйонів українців, особливо в районах, де немає інших можливостей для працевлаштування.

Для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в Україні, зокрема в нових умовах, необхідно впроваджувати сучасні методи управління, такі як управління потоком цінності.

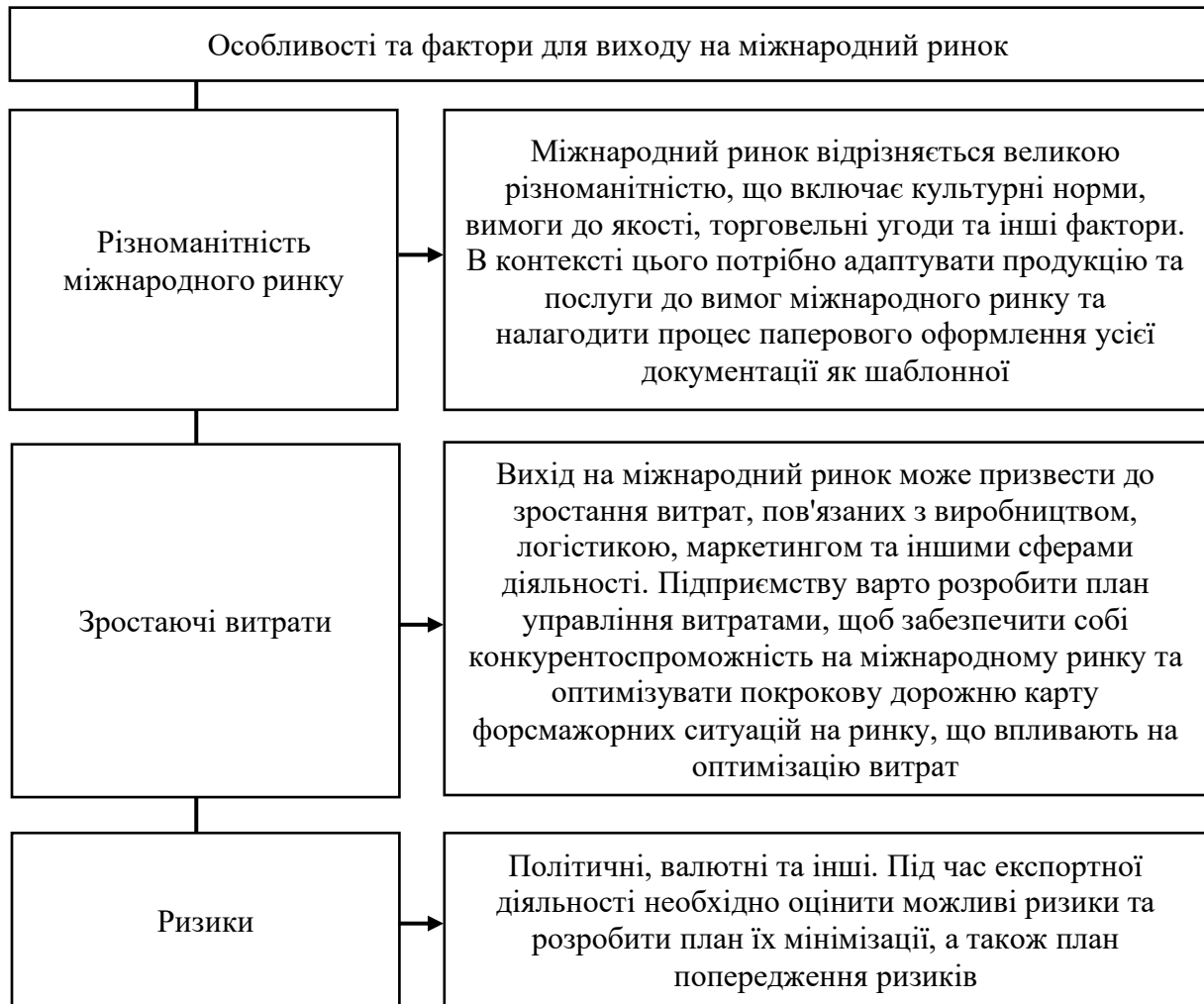
Можемо визначити управління потоком цінності як методологію, яка дозволяє підприємствам оптимізувати свої процеси та підвищити ефективність виробництва. Управління потоком цінності передбачає аналіз

всіх процесів, що беруть участь у створенні продукту або послуги, з точки зору створення цінності для споживача.

Зважаючи на результативність діяльності в сфері тваринництва та рослинництва, впроваджувати управління потоком цінності та застосовувати цей підхід потрібно по-різному. Це пов'язано з тим, що ці галузі мають свої особливості, які впливають на те, як цінності можуть бути використані для досягнення успіху. Особлива увага при впровадженні управління потоком цінності у тваринництві та рослинництві повинна приділятися продажам продукції, оскільки саме цей напрям є ключовим для досягнення фінансових результатів і формування конкурентоспроможності господарства. Це обумовлено тим, що продажі продукції є кінцевим етапом у виробничому процесі, на якому відбувається реалізація результатів діяльності господарства та отримання прибутку.

Якщо підприємство орієнтовано на розвиток експортного напрямку продажів, то дуже часто воно не отримує компенсації за витрати, що стосуються цього напрямку. Що можна пояснити тим, що експортні операції часто супроводжуються такими витратами, як: транспортні, митні, страхові та валютні. В той же час МСП часто не мають компетенції та ресурсів для самостійного успішного виходу на міжнародний ринок, у тому числі досвіду та знань про те, як вигідно працювати з міжнародними покупцями, достатніх обсягів виробництва, обмеженої інформації щодо якості та вимог до сертифікації, фінансових ресурсів для модернізації своїх потужностей або характеристик продукції для відповідності вимогам міжнародного ринку. Проте, вихід аграрних підприємств на міжнародні ринки є важливою складовою, оскільки це дозволяє збільшити обсяг продажів та доходів, розширити асортимент продукції, масштабувати діяльність та підвищити конкурентоспроможність, отримати доступ до нових можливостей, технологій та джерел фінансування.

Оскільки вихід на міжнародний ринок – це складний процес, який вимагає ретельного планування та підготовки, підприємства можуть більш ефективно та результативно подолати цей шлях за рахунок управління потоком цінності. В даному напрямі підприємству необхідно враховувати особливості та ряд факторів для виходу на міжнародний ринок (рис. 1).



**Рис. 1. Особливості та фактори для виходу на міжнародний ринок**

*Джерело:* розроблено авторами

Впровадження процесів управління потоком цінності в діяльність підприємства підсилюється за рахунок: аналізу всіх процесів, пов'язаних з виходом на міжнародний ринок, і виявлення можливостей для їх вдосконалення; розробки плану вдосконалення процесів, пов'язаних з виходом на міжнародний ринок, з урахуванням конкретних цілей та вимог



підприємства; впровадження змін в експортні процеси ефективно та з мінімальними витратами.

Ефективним інструментом вдосконалення управління потоком цінності підприємства для подолання перешкод щодо виходу на міжнародні ринки може стати участь у парасольковому бренді. Парасольковий бренд можна охарактеризувати як бренд, під яким випускається продукція або послуги різних підприємств. Учасники парасолькового бренду об'єднують свої ресурси та зусилля для створення єдиного бренду, який є більш привабливим для споживачів, ніж окремі бренди учасників.

Прикладом успішного об'єднання заради оптимізації організаційних та маркетингових витрат в аграрному секторі, перш за все, є кейс парасолькового бренду Organic Ukraine Business Hub. Це ініціатива, що об'єднує українських виробників органічної продукції під єдиним Бізнес стандартом, а також консолідує експертизу та передовий досвід з підтримки експортної діяльності з метою спрощення та вдосконалення процесу експорту через співпрацю підприємств-членів [10].

Цінність парасолькового бренду Organic Ukraine Business Hub створює синергію переваг для підприємств-членів, а розроблена експортна стратегія для підприємств-членів парасолькового бренду, серед іншого, дозволяє:

- спростити процес виходу на нові ринки відібраного регіону та країни;
- сформулювати розуміння того, які товари є якісними, інноваційними та користуються попитом на обраних зарубіжних ринках;
- вибудувати міцний та взаємовигідний зв'язок між усіма членами парасолькового бренду;
- системно інформувати про конкурентні переваги та основні характеристики продукції представленої членами Organic Ukraine Business Hub, а також про відповідність цієї продукції міжнародним стандартам;

• формувати сталий бізнес підприємств-членів за рахунок можливості планування свого виробництва, витрат та інвестицій для розширення потужностей [10].

Членами парасолькового бренду Organic Ukraine Business Hub є підприємства, що виробляють 5 аграрних товарних категорій (табл. 1).

*Таблиця 1*

### **Члени парасолькового бренду Organic Ukraine Business Hub**

Товарні категорії	Підприємства
Зернові та олійні	ПП «Галекс-Агро» ФГ «Козак Органік» ТОВ «Жива Нива» ТОВ «Торгово-промислова група «Амарант» ПСП «Агрофірма Україна-Говтва» ПП «Барбет» ТОВ «Солонянський Завод «Агрополімердеталь», ТОВ «Колос» ТОВ «Лист-Ручки» ТОВ «Кварк» ПСП імені Т. Г. Шевченка ТОВ «Завод Пластмасових Виробів «Супутник» ТОВ «НВП «САД»
Перероблені ягоди і фрукти	ТОВ «Двіпа» ФОП Шмигельська ТОВ «Дібрівка Агросервіс» Alta Kraina (Catanzaro Eurasia LLC) ВК «Як Бджола» ФГ «Еко-Маяк» ТОВ «Органічний Сад» ТОВ «Фемілі Гарден» ТОВ «Лілак» ТОВ «Дунайський аграрій» ТОВ «Рівнехолод»
Олія	ТОВ «Фірма «Каспер» ТОВ «Ві Еф Ай Оілс Фор Лайф Україна» ПП «Річойл» ТОВ «Органік Оригінал» ТОВ «Красногірський олійний завод» ТОВ «Укролія»
Пластівці, вівсянка, крупи	ТОВ «ТЕРРА» ТОВ «НПП Амарант» ТОВ «Фірма ДІАМАНТ ЛТД»
Горіхи	ТОВ «Укр-Волнат» ФГ «НАТС'ЕН'ГАРДЕН»

*Джерело:* систематизовано авторами на основі [5]

Такий практичний приклад є зовнішнім інструментом управління потоком цінності підприємства, що впливає на організацію внутрішніх процесів та оптимізує їх. Спільна експертиза та аналіз зовнішнього ринку, розробка партнерських рішень по просуванню бренду робить і окреме підприємство і всю об'єднану спільноту ефективним та впізнаваним учасником ринку.

Таким чином, узагальнюючи вищенаведене, можемо визначити основні рекомендації щодо впровадження управління потоком цінності та його застосування в діяльності аграрних підприємств, які можуть бути наступними:

- визначення цінностей, які є важливими для конкретного напрямку діяльності або підприємства. Ці цінності повинні бути реалістичними, досяжними та підтримуваними більшістю працівників;
- працівники повинні розуміти, як цінності можуть бути використані для досягнення успіху в конкретному напрямі діяльності або на підприємстві. У тваринництві можна показати, як цінності можуть допомогти підвищити ефективність виробництва, забезпечити якість продукції та благополуччя тварин. У рослинництві можна продемонструвати, як цінності можуть допомогти підвищити продуктивність, забезпечити якість продукції та захист навколишнього середовища;
- працівники повинні бачити приклади того, як цінності можуть бути застосовані на практиці через успішні історії фермерів та підприємств, які успішно застосовують управління потоком цінності.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Аграрний сектор в сучасних умовах знаходиться під впливом зовнішніх факторів, які відбиваються на можливості реалізації власного виробничого потенціалу, а саме знижують його через неможливість або обмежену можливість здійснювати виробничий процес в місці перебування підприємства або в

новому регіоні. Саме тому для вітчизняних підприємств є важливим пошук нового інструменту підвищення їхньої конкурентоздатності та утримання ринкових позицій. Одним з таких інструментів може бути впровадження управління потоком цінності, що надає переваги для підприємств аграрного сектору як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях. Це, в свою чергу, впливає на збільшення ефективності діяльності, що може призвести до зниження витрат, підвищення продуктивності та покращення якості продукції; підвищення конкурентоспроможності, що дозволяє аграрним підприємствам пропонувати більш конкурентоспроможні ціни та продукти; стає зростання, що дозволяє аграрним підприємствам підвищувати свою ефективність та конкурентоспроможність і сприяє впровадженню ефекту сталості у їх діяльність.

Впровадження управління потоком цінності потрібно використовувати як інструмент співпраці з іншими підприємствами, що мають подібні наміри вийти на міжнародний ринок, в тому числі через парасольковий бренд. Цей підхід найкраще реалізується за наявності міцних соціальних зв'язків і довіри між партнерами. Маючи таку конкурентну перевагу, підприємства працюватимуть в довгостроковій перспективі з трансформацією управлінських рішень та ефективним плануванням діяльності.

Об'єктом подальших наукових досліджень стане визначення впливу управління потоком цінності на фінансові показники та операційну ефективність аграрних підприємств. Це надасть змогу покращити процес прийняття управлінських рішень для подальшого розвитку та масштабування МСП, які є основним джерелом зростання економіки, створення робочих місць та інновацій

## Література

1. Бек О. М., Петецький І. LEAN-менеджмент як інноваційний підхід до управління виробництвом. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2017. № 863. С. 12-16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL\\_2017\\_863\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2017_863_4) (дата звернення: 15.11.2023).
2. Герило В.М. Ощадливе виробництво як організаційно-економічний механізм підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3(47). С. 41-46.
3. Вумек Дж., Джонс Д. Ощадливе виробництво / пер.: Д. Погребняк. Харків: Фабула, 2018. 448 с.
4. Довгополий С. О. Value Stream Mapping як інструмент візуалізації та оптимізації виробничого процесу. *Радіоелектроніка та молодь у XXI столітті: матеріали 27-го Міжнар. молодіж. Форуму* (10–12 травня 2023 р.). Харків: ХНУРЕ, 2023. Т. 4. С. 174–175. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/d5da96be-ed34-4720-bf87-ec39ca5aa910/content> (дата звернення: 17.11.2023).
5. Загорудько В.Л., Варяниченко О.В., Єгорова П.В. Впровадження ощадливого виробництва на підприємствах України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 4(09). С. 92-96. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Zagorudko-V.L.-Varyanichenko-O.V.-YEgorova-P.V..pdf> (дата звернення: 15.11.2023).
6. Кобиліух О.Я., Мельник Г.М. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів. *Інституційний репозитарій Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. URL: [https://www.researchgate.net/publication/344046322\\_OSADLIVE\\_VIROBNICTVO\\_AK\\_KONCEPCIA\\_OPTIMIZACII\\_VIROBNIKOGO\\_TA\\_UPRAVLINSKOGO\\_PROCESIV\\_LEAN\\_PRODUCTION\\_AS\\_A\\_CONCEPT](https://www.researchgate.net/publication/344046322_OSADLIVE_VIROBNICTVO_AK_KONCEPCIA_OPTIMIZACII_VIROBNIKOGO_TA_UPRAVLINSKOGO_PROCESIV_LEAN_PRODUCTION_AS_A_CONCEPT)

\_OF\_OPTIMIZATION\_OF\_PRODUCTION\_AND\_ADMINISTRATIVE  
\_PROCESSES (дата звернення: 17.11.2023).

7. Колос І.В. Обґрунтування чинників впливу на потік створення цінності в контексті ощадливого управління підприємством. *Economics of enterprises: economics and management of enterprise*. 2020. № 2/4 (52). С. 20-27. URL: <https://journals.uran.ua/tarp/article/download/202206/204697> (дата звернення: 16.11.2023).
8. Ротер М., Шук Дж. Вміння бачити бізнес-процеси: створення цінності та зменшення втрат [текст]; перекл. з англ. К. Гуменюк. Київ: Пабулум, Lean Institute Ukraine, 2017. 132 с.
9. Експортне портфоліо. *Міністерство аграрної політики та продовольства України*. 2022. URL: [https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/export%20portfolio/GIU\\_2023\\_draft-3.pdf](https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/export%20portfolio/GIU_2023_draft-3.pdf) (дата звернення: 16.11.2023).
10. Market Entry Handbook: Organic Ukraine Business Hub. *Український центр сприяння інвестиціям та торгівлі*. 2022. URL: <http://tradecenter.org.ua/eng/viewer?pdf=/upload/other/handbook%20UKR.pdf> (дата звернення: 17.11.2023).
11. Шпортько Г.Ю., Вишнеvsька М.К. Визначення потоку створення цінності як ключ до оптимізації бізнес-процесів промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 376-380. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/2\\_ukr/67.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/67.pdf) (дата звернення: 15.11.2023).
12. Lean management for farmers and growers. *Agriculture and Horticulture Development Board*. URL: <https://ahdb.org.uk/knowledge-library/lean-management-for-farmers-and-growers> (дата звернення: 17.11.2023).
13. *Lean Institute Ukraine*. URL: <https://lean.org.ua> (дата звернення: 17.11.2023).

14. Michael L. George Lean Six Sigma: Combining Six Sigma Quality with Lean Production Speed. McGraw Hill, 2002. 300 p.
15. Strakova J., Simberova I., Partlova P., Vachal J., Zich R.. The Value Chain as the Basis of Business Model Design. *Journal of Competitiveness*, 2021. №13(2). P. 135–151. doi: <https://doi.org/10.7441/joc.2021.02.08>.

### References:

1. Bek, O. M., & Petetskyi, I. (2017). LEAN-menedzhment yak innovatsiinyi pidkhid do upravlinnia vyrobnytstvom. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. *Lohistyka*, 863, 12-16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL\\_2017\\_863\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2017_863_4) [in Ukrainian].
2. Herylo, V.M. (2022). Oshchadlyve vyrobnytstvo yak orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 3(47), 41-46 [in Ukrainian].
3. Vumek, D., & Dzhons, D. (2018). Oshchadlyve vyrobnytstvo / per.: D. Pohrebniak. Kharkiv: Fabula [in Ukrainian].
4. Dovhopolyi, S. O. (2023). Value Stream Mapping yak instrument vizualizatsii ta optymizatsii vyrobnychoho protsesu. *Radioelektronika ta molod u KhKhI stolitti: materialy 27-ho Mizhnar. molodizh. Forumu* (pp. 174–175). Kharkiv: KhNURE, 4. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/d5da96be-ed34-4720-bf87-ec39ca5aa910/content> [in Ukrainian].
5. Zahorudko, V.L., Varianychenko, O.V., & Yehorova, P.V. (2017). Vprovadzhennia oshchadlyvoho vyrobnytstva na pidpriemstvakh Ukrainy. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 4(09), 92-96. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Zagorudko-V.L.-Varyanichenko-O.V.-YEgorova-P.V..pdf> [in Ukrainian].

6. Kobyliukh, O.Ia., & Melnyk, H.M. (2012). Oshchadlyve vyrobnytstvo yak kontseptsiia optymizatsii vyrobnychoho ta upravlinskoho protsesiv. *Institutsiyni repozytarii Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. URL: [https://www.researchgate.net/publication/344046322\\_OSADLIVE\\_VIROBNICTVO\\_AK\\_KONCEPCIA\\_OPTIMIZACII\\_VIROBNICOGO\\_TA\\_UPRAVLINSKOGO\\_PROCESIV\\_LEAN\\_PRODUCTION\\_AS\\_A\\_CONCEPT\\_OF\\_OPTIMIZATION\\_OF\\_PRODUCTION\\_AND\\_ADMINISTRATIVE\\_PROCESSES](https://www.researchgate.net/publication/344046322_OSADLIVE_VIROBNICTVO_AK_KONCEPCIA_OPTIMIZACII_VIROBNICOGO_TA_UPRAVLINSKOGO_PROCESIV_LEAN_PRODUCTION_AS_A_CONCEPT_OF_OPTIMIZATION_OF_PRODUCTION_AND_ADMINISTRATIVE_PROCESSES) [in Ukrainian].
7. Kolos, I.V. (2020). Obgruntuvannia chynnykiv vplyvu na potik stvorennia tsinnosti v konteksti oshchadlyvoho upravlinnia pidpriemstvom. *Economics of enterprises: economics and management of enterprise, 2/4* (52), 20-27. URL: <https://journals.uran.ua/tarp/article/download/202206/204697> [in Ukrainian].
8. Roter, M., & Shuk, Dz. (2017). Vminnia bachyty biznes-protsezy: stvorennia tsinnosti ta zmenshennia vtrat [tekst]; perekl. z anhl. K. Humeniuk. Kyiv: Pabulum, Lean Institute Ukraine [in Ukrainian].
9. Eksportne portfolio. (2022). *Ministerstvo ahrarnoi polityky ta prodovolstva Ukrainy*. URL: [https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/export%20portfolio/GIU\\_2023\\_draft-3.pdf](https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/export%20portfolio/GIU_2023_draft-3.pdf) [in Ukrainian].
10. Market Entry Handbook: Organic Ukraine Business Hub. (2022). Ukrainyskyi tsentr spryannia investytsiiam ta torhivli. URL: <http://tradecenter.org.ua/eng/viewer?pdf=/upload/other/handbook%20UKR.pdf> [in Ukrainian].
11. Shportko, H.Iu., & Vyshnevskya, M.K. (2016). Vyznachennia potoku stvorennia tsinnosti yak kliuch do optymizatsii biznes-protsesiv



- promyslovoho pidpryemstva. *Ekonomika i suspilstvo*, 2, 376-380. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/2\\_ukr/67.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/67.pdf) [in Ukrainian].
12. Lean management for farmers and growers. *Agriculture and Horticulture Development Board*. URL: <https://ahdb.org.uk/knowledge-library/lean-management-for-farmers-and-growers>
13. *Lean Institute Ukraine*. URL: <https://lean.org.ua> [in Ukrainian].
14. Michael, L. George (2002). *Lean Six Sigma: Combining Six Sigma Quality with Lean Production Speed*. McGraw Hill.
15. Strakova, J., Simberova, I., Partlova, P., Vachal, J., & Zich, R. (2021). The Value Chain as the Basis of Business Model Design. *Journal of Competitiveness*, 13(2), 135–151. doi: <https://doi.org/10.7441/joc.2021.02.08>.