



ОРГАНІЗАЦІЯ ОБ'ЄДНАНИХ НАЦІЙ
З ПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ (ЮНІДО)

ГЛОБАЛЬНІ ЛАНЦЮГИ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ ТА РОЗВИТОК

Підтримка всеохоплюючого та сталого
промислового розвитку з боку ЮНІДО



Дана публікація підготовлена за матеріалами Доповіді ЮНІДО “Global Value Chains and Development. UNIDO’s Support towards Inclusive and Sustainable Industrial Development”, виданої у Відні у грудні 2015 року.
Неофіційний переклад Доповіді на українську мову здійснено за підтримки Координатора співробітництва з ЮНІДО в Україні.

Публікація буде корисна спеціалістам у сфері економічного аналізу та політики та особливо тим, хто займається питаннями формування довгострокової промислової політики з урахуванням міжнародної конкуренції на ринках. В публікації розкрито концептуальні підходи до аналізу розвитку глобальних ланцюгів доданої вартості у промисловості, динаміку їх розвитку по регіонах та окремих секторах, а також підхід ЮНІДО до проведення аналізу інтеграції до ланцюгів доданої вартості на основі семи комплексних індикаторів з 40 аналітичних параметрів та використання результатів діагностики з метою забезпечення сталого промислового розвитку. Розділ, присвячений прикладам проектів технічної допомоги ЮНІДО у згаданій сфері, надано із скороченнями.

Підготовка, вибір та упорядкування матеріалів, переклад та видання публікації здійснені за підтримки Координатора співробітництва з ЮНІДО в Україні, заслуженого економіста України, к.е.н. Людмили Мусіної.

З повним текстом Доповіді “Global Value Chains and Development. UNIDO’s Support towards Inclusive and Sustainable Industrial Development” на англійській мові можна ознайомитися за адресою: http://www.unido.org/fileadmin/user_media_upgrade/Resources/Publications/.

Для посилань та цитування використовувати визначення: Організація Об’єднаних Націй з промислового розвитку, 2015. Глобальні ланцюги доданої вартості. Підтримка всеохоплюючого та сталого промислового розвитку з боку ЮНІДО (переклад з англійської).

Цей документ було створено без формального редагування структурами ООН.

Використані позначення та подання матеріалу в цьому документі не означають вираження будь-якої думки з боку Організації Об’єднаних Націй з промислового розвитку (ЮНІДО) щодо правового статусу будь-якої країни, території, міста або району або їхніх урядових органів, щодо делімітації їхніх кордонів або меж, їхніх економічних систем чи ступеня розвитку. Такі позначення як «розвинені», «індустріальні» та «ті, що розвиваються», призначені для статистичної зручності та не обов’язково висловлюють думку про етап, досягнутий тією чи іншою країною чи регіоном у процесі розвитку. Згадка фірмових найменувань чи комерційних товарів не означає їхньої позитивної оцінки з боку ЮНІДО. Думки, статистичні дані та оцінки, що містяться у цьому документі, належать їхнім авторам і не обов’язково повинні вважатися такими, що відображають точку зору чи схвалення ЮНІДО.

Фото на обкладинці: djavstock/dollarphotoclub.com

Грудень 2015

Організація Об’єднаних Націй з промислового розвитку



ОРГАНІЗАЦІЯ ОБ'ЄДНАНИХ НАЦІЙ
З ПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ (ЮНІДО)

ГЛОБАЛЬНІ ЛАНЦЮГИ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ ТА РОЗВИТОК

Підтримка всеохоплюючого та сталого
промислового розвитку з боку ЮНІДО

Грудень 2015

Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку (ЮНІДО)

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
ПОДЯКА	6
ПЕРЕЛІК АБРЕВІАТУР	7
1. ВСТУП	9
2. ЛАНЦЮГИ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ, ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ПРОМИСЛОВИЙ РОЗВИТОК	11
2.1. Концептуальні засади та застереження	11
2.2. Різноманітні підходи до розвитку ланцюгів доданої вартості у промисловості	13
2.3. Глобалізація та залучення країн, що розвиваються	15
3. ЕМПІРИЧНІ ДОКАЗИ СВІТОВОЇ ДИНАМІКИ ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ ТА ЗАЛУЧЕННЯ КРАЇН, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ	18
3.1. Становлення ГЛДВ	18
3.2. ГЛДВ та промисловий розвиток: світова динаміка	18
3.2.1. Джерела доданої вартості в обробній промисловості за регіонами	18
3.2.2. Залучення до ГЛДВ і регіональна взаємодія	21
3.2.2.1. Текстильна та швейна промисловість	21
3.2.2.2. Машинобудування та виробництво електрообладнання	23
3.2.2.3. Виробництво транспортного устаткування	24
3.2.3. Вплив залучення до ГЛДВ на промисловий розвиток	25
3.3. ГЛДВ та промисловий розвиток: галузева динаміка	25
3.3.1. Типи ГЛДВ	26
3.3.1.1. Швейна промисловість	26
3.3.1.2. Меблева промисловість	27
3.3.2. Прямі іноземні інвестиції та побічні наслідки для приймаючих країн	28
3.3.3. Структура управління та зв'язків фірми	30
3.3.4. Інновації та можливості модернізації	31
4. ДОСВІД ЮНІДО В АНАЛІЗІ ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ У ПРОМИСЛОВОСТІ	34
4.1. Підхід ЮНІДО до аналізу ланцюгів доданої вартості	34
4.2. Аналіз ланцюгів доданої вартості за 7 вимірами	37
4.2.1. Картування ланцюга доданої вартості	38
4.2.2. Вимір 1: Забезпечення вхідних ресурсів і запасів	38
4.2.3. Вимір 2: Виробничі потужності та технології	39
4.2.4. Вимір 3: Кінцеві ринки та торгівля	40
4.2.5. Вимір 4: Управління ланцюгами доданої вартості	42
4.2.6. Вимір 5: Стале виробництво та використання енергії	44
4.2.7. Вимір 6: Фінансування ланцюга доданої вартості	45
4.2.8. Вимір 7: Бізнесове середовище та соціально-політичний контекст	47
4.3. Процес аналізу ланцюгів доданої вартості	48
4.4. Використання результатів діагностики	49
5. РОЗВИТОК ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ: ПРИКЛАДИ ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ ЮНІДО	52
5.1. Підвищення спроможності з дотримання стандартів та відповідності якості	52
5.2. Просування інвестицій	53
5.3. Розвиток кластерів та експортних консорціумів	55
5.4. Платформи обміну знаннями та навчальні мережі	57
5.4.1. Панель Індустрії шкіри та виробів з шкіри	58
5.4.2. Платформа Зеленої Промисловості	58
5.5. Екологізація («озеленення») ланцюгів доданої вартості	59
6. ВИСНОВКИ	61
6.1. Які уроки було винесено?	61
6.2. Цілі Сталого Розвитку, динаміка ГЛДВ та наслідки для ВСПР	62
6.3. Подальші кроки: досягнення синергетичного ефекту в структурі ЮНІДО та інших організацій для задіяння ГЛДВ у напрямі ВСПР і ЦСР 9	64
7. ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	66

ПЕРЕДМОВА



Глобальні ланцюги доданої вартості (ГЛДВ) відіграють усе важливішу роль у виробництві та торгівлі на міжнародних ринках. Сьогодні понад половина виробленої продукції — це проміжний товар, призначений для подальшої переробки в інших країнах. Вартість імпортованих товарів у експорті також зростає. Багато виробничих і сервісних фірм, які безпосередньо не залучені до міжнародної торгівлі, долучаються до глобальних ланцюгів доданої вартості побічно, як постачальники для фірм, задіяних у цих ланцюгах. ГЛДВ, що відкривають можливості доступу до міжнародних ринків, запровадження нових технологій і дотримання міжнародних стандартів виробництва, мають величезне значення для перспектив всеохоплюючого та сталого промислового розвитку — бачення, яке розвиває ЮНІДО.

Ця доповідь розкриває значний досвід ЮНІДО у сфері глобальних ланцюгів доданої вартості і представляє підходи ЮНІДО до досліджень, розробки діагностичних засобів і проектів технічного співробітництва, спрямованих на забезпечення всеохоплюючого та сталого промислового розвитку шляхом ГЛДВ. Враховуючи зростаючу вагу ГЛДВ у світовому виробництві та торгівлі, систематичний огляд нашої роботи над ГЛДВ є своєчасним; він відображає комплексну підтримку індустріалізації країн, які розвиваються.

Наші переваги впливають із трьох взаємопов'язаних факторів. По-перше, ЮНІДО застосовує комплексний підхід до розвитку ланцюгів доданої вартості у співпраці з різними зацікавленими сторонами, заохочуючи зв'язки та надаючи підтримку відповідним організаціям, залученим до ГЛДВ, виходячи з того досвіду, що технічна підтримка без глибокого розуміння ситуації на місцях не призводить до значного впливу. По-друге, ЮНІДО залучена до всіх функцій наукових досліджень, консультацій з питань політики, розробки діагностичних засобів і проектів технічного співробітництва, що спрямовані на досягнення синергетичного ефекту і потужнішого впливу. Нарешті, з огляду на питання та виклики, що пов'язані з ГЛДВ та які необхідно вирішити — зокрема, сприяння торгівлі, технологічному вдосконаленню та сталому виробництву — ЮНІДО співпрацює з іншими міжнародними організаціями, науково-дослідними інститутами, національними агентствами розвитку, а також із державними органами та зацікавленими сторонами у різних країнах.

У цій доповіді розглядаються проблеми та перешкоди, з якими стикаються країни, що прагнуть створити ефективні ГЛДВ з метою сприяння всеохоплюючому та сталому промислому розвитку відповідно до Цілі Сталого Розвитку 9 у глобальному «Порядку денному у сфері сталого розвитку» до 2030 року. Вона представляє підходи та можливі рішення, розроблені ЮНІДО для подолання цих проблем, а також сприяє країнам у досягненні їхніх цілей у сфері розвитку.

Я щиро сподіваюся, що для наших держав-учасниць та інституційних партнерів ця доповідь стане натхненням для налагодження діалогу з нами з метою об'єднання зусиль та обговорення місця, суті та способів співпраці, спрямованої на досягнення наших спільних цілей.



Лі Йонг
Генеральний директор ЮНІДО

ПОДЯКА

Ця доповідь є результатом співпраці між Відділом досліджень, статистики та промислової політики, Відділом зовнішніх зв'язків і місцевого представництва і Відділом розробки програм і технічного співробітництва ЮНІДО, під загальним керівництвом Лудовіко Алькорта, Директора Відділу досліджень, статистики та промислової політики, і Тайзо Нішікава, заступника Генерального директора.

Проект започаткували Шічун Ванг і Жен Ванг, на основі консультацій з державами-учасницями. Доповідь підготували Нобуя Харагучі, Франк Хартвіч і Алехандро Лавопа, здійснюючи широкий огляд матеріалів ЮНІДО. Огляд був проведений Андреасом Бірнстінглом.

Вдумливі коментарі та корисні матеріали надали Мануель Альбаладехо, Бернардо Калзаділла-Сармієнто, Нікола Канторе, Мішель Клара, Мануела Ейвазо, Сміта Фокір, Жіль Гальтієрі, Сарвар Хобом, Ральф Штеффен Кайзер, Томойоші Коуме, Іван Крал, Стефан Кратц, Ольга Мемедовіч, Тошіюкі Міяке, Сомая Еріка Молл, Брайан Портеллі, Фабіо Руссо, Аднан Серіч, Корнелія Старлітц, Корнеліус ван Беркель і Марія Вірт.

Неоціненний внесок у весь процес видання зробили Вейджун Шен, Шраддха Срікант і Джінь Жу.

Допомогу під час технічного, літературного та стилістичного редагування доповіді надавала Нікі Родусакіс. Ігуарайя Сааведра забезпечувала загальну адміністративну підтримку.

ПЕРЕЛІК АБРЕВІАТУР

зADI	Accelerated Agribusiness and Agro-industries Development Initiative – Ініціатива прискореного розвитку агробізнесу та агропромислових галузей	FSC	Forestry Sustainability Council – Рада з питань сталого розвитку лісів
зС	Compete, Conform and Connect – Конкуренція, відповідність і залучення	ВВП	Gross Domestic Product – Валовий внутрішній продукт
ACMA	Automotive Component Manufacturers Association of India – Асоціація виробників автомобільних запчастин Індії	ДВ	Value Added – Додана вартість
AFDB	African Development Bank – Африканський банк розвитку	GIZ	Німецьке товариство міжнародного співробітництва
AIDC	Automotive Industry Development Centre – Центр розвитку автомобільної промисловості	GMP	Good Manufacturing Practices – Належна виробнича практика
ACEAN	Association of South-East Asian Nations – Асоціація держав Південно-Східної Азії	ВНП	Gross National Product – Валовий національний продукт
BOP	Balance of Payments – Платіжний баланс	GPS	Global Positioning Technologies – Глобальні технології позиціонування
БРИКС	Brazil, Russia, India, China and South Africa – Бразилія, Росія, Індія, Китай, Південна Африка	ГЛДВ	Global Value Chain – Глобальний ланцюг доданої вартості
CAS	Complex Adaptive Systems – Комплексні адаптивні системи	ЛДВ	Ланцюг доданої вартості
CEC	Commission for Environmental Cooperation – Комісія з екологічного співробітництва	НАССР	Hazard Analysis and Critical Control Points – Аналіз ризиків та критичні точки контролю
COMFAR	Computer Model for Feasibility Analysis and Reporting – Комп’ютерна модель для аналізу економічної доцільності та звітності	HS	Гармонізована система опису та кодування товарів
COTANCE	European Confederation of the Leather Industry – Європейська конфедерація шкіряної промисловості	IDE-JETRO	Інститут економік, що розвиваються – Японська Організація Зовнішньої Торгівлі
CSR-KCB	Corporate Social Responsibility – Корпоративна соціальна відповідальність	IDI	Import Dependency Index – Індекс залежності від імпорту
DCED	Donor Committee on Enterprise Development – Комітет донорів з розвитку підприємництва	IDR	Industrial Development Report – Звіт про промисловий розвиток
DMC	Domestic Material Consumption – Внутрішнє споживання матеріалів	IFAD	International Fund for Agricultural Development – Міжнародний фонд аграрного розвитку
ЕК	European Commission – Європейська комісія	IKB	Industrial Knowledge Bank – Банк промислових знань
ECI	Export Competitiveness Index – Індекс конкурентоспроможності експорту	МОП	International Labour organization – Міжнародна організація праці
ЕС	European Union – Європейський Союз	IMD	International Institute for Management Development – Міжнародний інститут розвитку менеджменту
ФАО	Food and Agriculture Organization – Продовольча та сільськогосподарська орг-я ООН	МВФ	International Monetary Fund – Міжнародний валютний фонд
ПІІ	Foreign Direct Investment – Прямі іноземні інвестиції	IMP	Investment Monitoring Platform – Платформа моніторингу інвестицій
		IPA	Investment Promotion Agency – Агентство сприяння інвестиціям
		IRR	Internal Rate of Return – Внутрішня норма рентабельності
		ВСПР	Всеохоплюючий (інклюзивний) та сталий промисловий розвиток

ISO	Міжнародна організація стандартизації	SPS	Sanitary and Phyto-Sanitary Measures – Санітарні та фітосанітарні заходи
IT	Information Technology – Інформаційні технології	SSA	Sub-Saharan Africa – Африка на південь від Сахари
ITC-MTC	International Trade Centre – Міжнародний торговельний центр	STDF	Standards and Trade Development Facility – Фонд стандартів і розвитку торгівлі
ITPO	Investment and Technology Promotion Office – Офіс сприяння інвестиціям і технологіям	TBT	Technical Barriers to Trade – Технічні бар'єри у торгівлі
LCA	Life Cycle Assessment – Оцінка життєвого циклу	OAE	United Arab Emirates – Об'єднані Арабські Емірати
MEFA	Material and Energy Flow Analysis-Аналіз потоків матеріалів та енергії	UIBE	University of International Business and Economics – Університет міжнародного бізнесу та економіки
MF	Material Footprint – Матеріальний слід	UN COMTRADE	UN Commodity Trade Statistics Database – База даних ООН з статистики торгівлі товарами
MNE-THK	Multi-National Enterprise – Транснаціональна корпорація	ЮНКТАД	United Nations Conference on Trade and Development – Конференція Організації Об'єднаних Націй з торгівлі та розвитку
MRIO	Multi-Regional Input-Output – Міжрегіональні таблиці «витрати-випуск»	UN DESA	UN Department of Economy and Social Affairs – Департамент ООН з економічних та соціальних питань
N4P	Networks for Prosperity – Мережі для процвітання	ПРООН	United Nations Development Programme – Програма розвитку ООН
НАФТА	North American Free Trade agreement – Північноамериканська угода про вільну торгівлю	ЮНЕП	United Nations Environment Programme – Програма ООН з навколишнього середовища
NIC	Newly Industrialized Country – Нова індустріалізована країна	ЮНІДО	Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку
NPV	Net Present Value – Чиста поточна вартість	UNSD	United Nations Statistics Division – Відділ статистики Організації Об'єднаних Націй
NQS	National Quality System – Національна система якості	USID	United States Agency for International Dev-t – Агентство міжнародного розвитку США
ОЕСР	Організація економічного співробітництва та розвитку	WAP	Wireless Application Protocol – Протокол бездротового доступу
OEM	Original Equipment Manufacturer – Виробник оригінального обладнання	WEF	World Economic Forum – Всесвітній економічний форум
ODM	Own Design Manufacturer – розробник власного дизайну	WFP	World Food Programme – Всесвітня продовольча програма
OBM	Own Brand Manufacturer – розробник власного бренду	WIOD	World Input Output Database – Всесвітня база даних «витрати-випуск»
ОПЗ	Occupational Safety and Health – Охорона праці та здоров'я	WTO-COT	World Trade Organization – Світова організація торгівлі
R&D-ДіР	Research and Development – Дослідження та розвиток		
РЕСР-РЕЧВ	Resource Efficient and Cleaner Production – Ресурсоефективне та чисте виробництво		
ROI	Return on Investment – Прибуток на інвестиції		
RSP	Retail Selling Price – Роздрібна ціна продажу		
ЦСР	Sustainable Development Goals – Цілі Сталого Розвитку		
SECO	State Secretariat for Economic Affairs – Державний секретаріат з економічних питань		
МСП	Small and Medium Enterprise – Мале та середнє підприємство		
SNA	Social Network Analysis – Аналіз соціальних мереж		

1. ВСТУП

Державні органи та агентства у сфері розвитку розробляють ланцюги доданої вартості як основний елемент стратегій продуктивного розвитку вже понад три десятиліття. Розвиток ланцюгів доданої вартості сприяє розвитку фірм у рамках таких ланцюгів і навколо них. Логіка цього полягає в тому, що підприємства досягають успіху не самостійно, а залежать від постачальників товарів і послуг, а також від покупців і ринків. Вони також залежать від інвестицій, доступу до знань, які можуть надавати постачальники кваліфікованих кадрів, до дослідницьких і консультаційних послуг і навчальних мереж, до яких долучаються подібні підприємства, та іншого. Підхід на основі ланцюгів доданої вартості створює зручну структуру для кращого розуміння контексту, в якому підприємства розвиваються, а також для розробки політики, програм і проектів для їхнього вдосконалення, та контекстів, у яких вони працюють. Отже, створення ланцюгів доданої вартості можна розуміти як підхід до розвитку.

На ланцюги доданої вартості почали впливати невблаганні тенденції глобалізації, тобто процес виробництва стає все більш фрагментованим; він переходить через кордони відповідно до факторів конкурентоспроможності, а домінують у ньому транснаціональні компанії та глобальні гравці. Для країн, що розвиваються, глобальні виробничі мережі або глобальні ланцюги доданої вартості (ГЛДВ) відкривають значні можливості увійти до світової економіки, опанувати знання та технології та підвищити додану вартість своєї продукції. Разом із тим, вони також можуть призвести до потенційного виключення фірм у країнах, що розвиваються, які не мають необхідних фінансових ресурсів, а також підтримки з боку глобальних гравців і національних державних органів. В результаті такого виключення країни, що розвиваються, можуть і надалі залишатися постачальниками низьковартісних сировинних матеріалів, втрачаючи можливості, які відкривають індустріалізація та підвищення доданої вартості, що зазвичай є проміжним кроком до сучасної, диверсифікованої та процвітаючої економіки. Більше того, навіть коли країнам, що розвиваються, вдається увійти до ГЛДВ, вони усе одно ризикують залишитися на позиціях із низькою доданою вартістю в структурі ланцюга з обмеженими можливостями до навчання та модернізації. У такому випадку входження до ГЛДВ не обов'язково сприяє структурним перетворенням. Країни, що розвиваються, повинні шукати способи долучення до ГЛДВ вигідним чином.

Врешті-решт, користь від участі у ГЛДВ залежить від факторів конкурентоспроможності, потужності ринку та розподілу захопленої вартості. Разом із тим, державним органам варто дивитися поза межі участі у ГЛДВ та отримання негайної вигоди, а також враховувати ширші цілі державної політики, такі як кількість і якість створених робочих місць, ефект розповсюдження на інші галузі, неекономічний та екологічний вплив промислової діяльності, а також загальний внесок у диверсифікацію та сталість економіки. За такого сценарію сприяння ланцюгам доданої вартості тягне за собою новий комплекс заходів, що фокусується саме на залученні та захопленні доданої вартості при покращенні позицій національного виробництва у глобальних ланцюгах доданої вартості. Багато з цих заходів спрямовані на підтримку країн, що розвиваються, які долучені до ГЛДВ.

Підхід до ланцюга додавання вартості застосовувався, серед іншого, у сфері промислового розвитку, що, по суті, є процесом структурних перетворень (Lin, 2011; UNIDO, 2013e). Промисловий розвиток передбачає диверсифікацію національного виробництва, а також зміну факторів продуктивності від традиційного сільського господарства на сучасне сільське господарство, промислове виробництво та послуги (Rodrik, 2007). На промисловий розвиток можуть впливати інтервенції промислової політики, що спрямовують інвестиції на вдосконалення виробничої діяльності у галузях, які у довгостроковій перспективі є вигідними для економіки та окремих частин суспільства (Hartwich and Patacconi, 2015). Ще один тип промислової політики стосується горизонтальних, широкомасштабних політичних заходів, спрямованих на вдосконалення інфраструктури, енергопостачання, регулювання бізнесу та зв'язаності. Незважаючи на те, що серед основних економістів і політиків подібна політика є переважно прийнятною, вона може бути недостатньою для сприяння промислому розвитку.

Останні зусилля, спрямовані на промисловий розвиток, мають на меті підвищення сталості, економічності, соціальної спрямованості, екологічності та інклюзивності промислового виробництва, тобто забезпечення залучення потенційно значної і значною мірою бідної групи суспільства. Лімська декларація, прийнята у 2013 році країнами-учасниками UNIDO, заклала підвалини для нового підходу до всеохоплюючого (інклюзивного) та сталого промислового розвитку (ВСПР або англ. — ISID), розвитку, який фокусується на залученні багатьох, у тому числі бідних країн до виробництва товарів та послуг, а також на позитивному впливі на навколишнє середовище. Порядок денний всеохоплюючого та сталого промислового розвитку тісно пов'язаний із нещодавно оприлюдненими Цілями Сталого Розвитку (ЦСР), які визначають шлях розвитку людства у напрямі добробуту, процвітання та сталості на наступні десятиліття. Зокрема, ЦСР-9 — побудова стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій та сталій індустріалізації та заохочення інновацій,

як і багато інших ЦСР — спрямована на такі фактори змін, як економічне зростання, створення робочих місць, скорочення нерівності та інновації, що сприяє ретельному та поміркованішому використанню природних ресурсів. В активнішому застосуванні всіх цих факторів провідну роль відіграє промисловість.

З урахуванням можливостей, які ланцюги доданої вартості відкривають для країн, що розвиваються, і незважаючи на численні ризики й застереження, державні органи та організації, що діють у сфері розвитку, розробляють і запроваджують різні стратегії та програми для включення ланцюга доданої вартості. Деякі з них фокусуються на розвиткові ринків, деякі — на вдосконаленні організації та підвищенні продуктивності; інші зосереджуються на зв'язках, іноземних інвестиціях, передачі технологій та підвищенні кваліфікації. Хоча така політика та програми можуть бути доцільними в конкретних ситуаціях, досі не розроблена загальна основа для їхнього повного поєднання з метою ефективного промислового розвитку та залучення країн, які розвиваються, до ГЛДВ. До ініціатив, спрямованих на досягнення цієї мети, входить Група ланцюгів доданої вартості Комітету донорів з розвитку підприємництва, а також Міжвідомча група з розвитку ланцюгів доданої вартості, за участі організацій ООН, таких як ICT, ILO, FAO, UNCTAD, UNDP, UNIDO та WFP, що вже здійснили перші кроки до розробки спільного розуміння цілей і точок входу для запровадження заходів у розвитку ланцюгів доданої вартості для країн, які розвиваються.

Ця доповідь спрямована на покращення сучасного розуміння світових ланцюгів доданої вартості, що динамічно розвиваються, та на їхнє поєднання із завданнями сталого та всеохоплюючого промислового розвитку. У ній розглядаються два ключових питання: а) яким чином глобальні ланцюги доданої вартості впливають на промисловий розвиток у менш розвинених країнах? і б) які стратегії країни можуть застосовувати з метою інтеграції до глобальних ланцюгів доданої вартості, що відповідно веде до всеохоплюючого (інклюзивного) та сталого промислового розвитку? Доповідь базується на трьох взаємопов'язаних сферах діяльності, що проводила UNIDO відносно ЛДВ: дослідження залученості країн, що розвиваються, до ланцюгів доданої вартості; інструменти та посібники, що управляють стратегіями та програмами розвитку промислових ланцюгів доданої вартості у таких країнах; а також конкретні проектні заходи технічного співробітництва та уроки, які можна з них отримати.

Структура доповіді є наступною. У розділі 2 обговорюються і пов'язуються з промисловим розвитком у країнах, які розвиваються, основні концептуальні ідеї щодо формування ланцюга доданої вартості, що формулюються на базі основних наукових шкіл. У розділі 3 розглядаються емпіричні дані щодо впливу глобальної організації ланцюгів доданої вартості на розвиток промисловості, зокрема, на основі численних і різноманітних досліджень ЮНІДО. У розділі 4 представлено підхід ЮНІДО до аналізу ланцюгів доданої вартості, що може бути використаний для розробки та запровадження успішних програм підтримки розвитку ЛДВ, завдяки чому ступінь інтеграції та сталого розвитку можуть зростати. Розділ 5 присвячений досвіду ЮНІДО у впровадженні заходів на основі ланцюгів створення вартості, які можуть бути спрямовані на всеохоплюючий і стабільний розвиток промисловості. У розділі 6 підводяться підсумки звіту та обговорюються наслідки, що ГЛДВ здійснюють для ВСПР і ЦСР, а також шляхи подальшого розвитку діяльності ЮНІДО у цих напрямках.

2. ЛАНЦЮГИ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ, ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ПРОМИСЛОВИЙ РОЗВИТОК

Концепція ланцюгів доданої вартості вивчається на теоретичному та практичному рівнях уже більше трьох десятиліть, хоча її коріння можна знайти ще раніше. Узагальнення численних аспектів дискусії про ланцюги доданої вартості та того, яким чином можна досягти розвитку на основі ланцюгів доданої вартості, вийде за рамки цього звіту. Відповідно, після короткого огляду цієї концепції, основну увагу в цьому розділі буде приділено тому, яким чином глобальні ланцюги доданої вартості впливають на промисловий розвиток, особливо в менш розвинутих країнах.

2.1. Концептуальні засади та застереження

Загальноприйнятого консенсусу щодо ланцюгів доданої вартості як таких не існує. При цьому консенсус не обов'язково потрібен, оскільки концепція ланцюгів доданої вартості фактично використовується для різноманітних цілей. Як правило, ланцюги доданої вартості розуміються як результат (ефективної) економічної та соціальної організації. У цьому контексті існує чотири основні відправні точки для визначення ланцюгів доданої вартості:

- **Ланцюги доданої вартості як структури діяльності з додавання вартості:** наприклад, Kaplinsky and Morris (2001: 4) визначають ланцюг доданої вартості як *“сукупність заходів, необхідних для доставлення продукту чи послуги від концепції, через різні етапи виробництва та постачання, до кінцевих споживачів, та їхньої остаточної утилізації після використання”*. Аналогічно, Центр промислової ефективності MIT визначає ланцюги доданої вартості вужче, як *“послідовність бізнес-функцій з додавання вартості, таких як дослідження, проектування, виробництво, маркетинг, транспортування, логістика, дистрибуція, післяпродажне обслуговування та утилізація”*¹. Для зображення різних етапів або сегментів виробництва, як правило, використовується поняття “Рівнів”².
- **Ланцюги доданої вартості як масиви зв'язків:** наприклад, Webber and Labaste (2010) розглядають ланцюги доданої вартості як взаємовигідні зв'язки між фірмами, що дають змогу фірмам скористатися ринковими можливостями. UNIDO (2009b:i), працюючи переважно з ланцюгами доданої вартості, що призводять до виникнення значної вартості у сегментах обробки та перетворення, визначає такі ланцюги як «механізми, що дають змогу виробникам, переробникам, покупцям, продавцям і споживачам — розділеним у часі та просторі — поступово підвищувати додану вартість продуктів і послуг під час їхнього переходу від однієї ланки до наступної».
- **Ланцюги доданої вартості як мережі чи системи:** вже на початку 1990-х років, Gereffi та Korzeniewicz (1994) описували ланцюги доданої вартості як глобальні виробничі та ресурсні мережі. Відповідно до цієї концепції, Jeannot (2006:23) описує ланцюги доданої вартості як систему, *«що охоплює всіх суб'єктів у галузі, поєднаних у послідовному ланцюгу додавання вартості, від видобутку сировини до оптових і роздрібних продавців, покупців, а у деяких випадках – також і суб'єктів утилізації»*. Відповідні концепції глобальних виробничих систем (Sturgeon, 2013), глобальних виробничих мереж (UNIDO, 2004) або ринкових систем (Dunn, 2012) також стверджують, що розподіл роботи та взаємозв'язки між підприємствами у ланцюгу вартості мають радше системний характер.
- **Ланцюги доданої вартості як цикли:** ця концепція головним чином пов'язана з ідеєю, що ланцюги доданої вартості діють у природному середовищі, від якого вони залежать, і яке, у свою чергу, впливає на них. Наприклад, Робоча група із Зеленого Зростання Комітету донорів з розвитку підприємств (DCED, 2012), вважає, що розвиток зеленого ланцюга доданої вартості є *«системним підходом, що інтегрує функції підтримки навколишнього середовища, екологічні норми та правила, а також учасників ринку в процесі екологізації ланцюга доданої вартості, що трансформує звичайний, лінійний погляд на ланцюги доданої вартості на циклічний системний погляд»*. Аналогічно, UNIDO (2013c) стверджує, що

1 <https://ipc.mit.edu/research/globalization/global-value-chains>

2 Компанія Рівня 1 є найважливішим учасником ланцюга постачання, постачаючи компоненти безпосередньо виробникам оригінального устаткування (ОЕМ), які складають ланцюг. Створення багаторівневого ланцюжка постачання є частиною управління ланцюгами постачання. За твердженнями Ради спеціалістів з управління ланцюгами постачання, її мета полягає в об'єднанні важливих бізнесових функцій і процесів у ланцюжку поставок, і створення на основі цього інтегрованої бізнес-моделі. У типовій мережі постачання компанії Рівня 2 є постачальниками для компанії Рівня 1; компанії Рівня 3 є постачальниками для компанії Рівня 2, і так далі. Багаторівневі ланцюжки постачання поширені в таких галузях, як аерокосмічне та автомобільне виробництво, де кінцевий продукт складається з багатьох складних компонентів і вузлів, які повинні відповідати суворим стандартам якості, виробництва та бізнесу.

потенціал екологізації промисловості найкраще визначається у контексті ланцюга доданої вартості як потоку продукції від первинного виробництва до споживання, з особливою увагою, зокрема, до використання ресурсів, управління відходами та рециклінгу.

Незалежно від того, яке визначення застосовується, основна відмінність може бути зроблена між позитивним та нормативним підходами до ланцюгів доданої вартості. Концепція ланцюгів доданої вартості може забезпечити зручний евристичний засіб для розуміння того, як вони діють. Сюди входить опис того, яким чином етапи виробництва фрагментуються та розподіляються географічно, а також аналітичні погляди, зокрема, на структуру управління торгівлею, різні ступені потужності відповідних суб'єктів і як впливають інституційний та політичний контексти на ці елементи. Аналітичні позитивні перспективи, як правило, фокусуються на чотирьох вимірах: i) структура витрат-випуску; ii) географічний розподіл; iii) роль провідних фірм або потужних посередників, постачальників, торговців тощо; і iv) інституційний контекст на міжнародному, регіональному та національному чи місцевому рівнях.

Одним із основних аспектів позитивного підходу є те, що ланцюги доданої вартості існують — незалежно від рівня їхньої розвиненості чи організованості — і саме позитивні дослідження та аналіз визначають, як вони функціонують.

З іншого боку, нормативний підхід зосереджується на тому, що необхідно змінити з метою підвищення ефективності ланцюжка доданої вартості. Ефективність ланцюгів доданої вартості залежить від пріоритетів політики, які можуть бути пов'язані з диверсифікованим набором цілей розвитку, таких як економічний розвиток, генерування доходів і зайнятості, подолання бідності або екологічна сталість (див. Вставку 2.1).

Вставка 2.1: Цілі розвитку ланцюгів доданої вартості

Розвиток ланцюгів доданої вартості може бути спрямований на досягнення численних цілей, які стосуються людських, соціальних, економічних і екологічних аспектів розвитку, зокрема:

- Економічний розвиток: підтримка та збільшення виробництва товарів і послуг у країнах і галузях.
- Скорочення бідності: збільшення доходів бідних верств населення в суспільстві.
- Промисловий розвиток у країнах, що розвиваються: допомога компаніям приватного сектора в цих країнах, з метою залучення до промислового виробництва, диверсифікації економіки та регіонального розвитку.
- Імпортозаміщення: участь у виробництві товарів і послуг, які країна імпортує, з метою скорочення витрат в іноземній валюті, а також для сприяння підвищенню обсягів виробництва.
- Сприяння експорту: залучення до виробництва товарів і послуг, які країна може експортувати, з метою збільшення валютних доходів і загального обсягу виробництва.
- Регіональний розвиток: сприяння економічному зростанню в деяких регіонах і/або галузях економіки.
- Розвиток підприємств: розвиток виробничих фірм, особливо малих і середніх підприємств (МСП), а також їхнє залучення / включення до локальних і глобальних ланцюгів доданої вартості.
- Захоплення вартості: забезпечення входження / участі та збільшення розміру доданої вартості деяких суб'єктів у ланцюгу доданої вартості.
- Формування доходів: підвищення доходів суб'єктів, які долучені до різних сегментів ланцюга ДВ.
- Зайнятість: економічний розвиток, який призводить до гарантування та збільшення масштабів зайнятості значної кількості робітників і службовців.
- Розширення можливостей для створення гідних робочих місць: зосередження уваги на поліпшенні умов праці і оплати працівників у певних галузях.
- Екологічна сталість: покращення екологічних результатів з точки зору використання ресурсів і споживання енергії.

Ця загальна картина ще більше ускладнюється, якщо розглянути узгодженість (або її відсутність) різних цілей. Намагаючись досягнути певної мети (як, наприклад, доходи в сільських районах), можна досягти ще однієї цілі (як, наприклад, рівень зайнятості у сільських районах), хоча при цьому вплив на досягнення третьої мети (як, наприклад, екологічна сталість) може бути негативним. Для вирішення цієї дилеми розробники ланцюгів доданої вартості повинні усвідомлювати системний характер розвитку ланцюгів створення вартості, здійснюючи при цьому моніторинг і контроль — принаймні, наскільки це можливо — впливу своєї діяльності на інші цілі.

Нормативний підхід до розвитку ланцюга доданої вартості може поєднуватися з позитивним аналізом статус-кво ланцюга доданої вартості. ЮНІДО (2011) насправді стверджує, що узгоджені заходи у розвитку ланцюгів створення вартості можуть бути розроблені тільки на основі переконливо обґрунтованих позитивних аналізів. Відповідно, комплексний аналіз ланцюга доданої вартості, за даними ЮНІДО, має включати в себе певний комплекс аналітичних вимірів (див. розділ 4), приділяючи увагу всім сегментам ланцюга доданої вартості (а не їх частині), а також усім проблемам, які виникають по всьому ланцюгу доданої вартості, включно з управлінням і фінансами.

Необхідно розрізняти загальні цілі розвитку ланцюга доданої вартості та заходи з його вдосконалення, тобто засоби, що використовуються для досягнення таких цілей. Наприклад, програма розвитку ланцюга доданої вартості може бути спрямована на підвищення доходів дрібних виробників овочів. Вдосконалення координації між виробниками і покупцями, які мають пакувальні підприємства, буде одним із заходів, спрямованих на досягнення цієї конкретної мети в області розвитку ланцюга ДВ.

Ще одне важливе питання, про яке необхідно згадати, стосується меж ланцюгів доданої вартості. Наприклад, ланцюг доданої вартості може обмежуватися внутрішнім ринком. Але торгівля, як правило, є транскордонною, тому майже всі ланцюги доданої вартості за своїм характером є глобальними, зважаючи на те, що частина ресурсів надходить до них із-за кордону. Межі часто визначає товар, на якому будується ланцюг доданої вартості (наприклад, у випадку ланцюга ДВ кави чи ДВ міді). Такі ланцюги ДВ переважно закінчуються проміжними продуктами, безпосередньо отриманими від товару у певних порогових точках, які визначає певний ступінь перетворення (наприклад, смажена кави чи мідний кабель). Іншим варіантом є розгляд ланцюгів доданої вартості з точки зору виробництва та трансформації, коли для створення кінцевого продукту поєднуються різні вироби (наприклад, ланцюг доданої вартості при виготовленні меблів або при переробці фруктів). Інші ланцюги доданої вартості включають у себе повний спектр процесів і фірм, що постачають різну проміжну та побічну продукцію з метою створення кінцевого виробу, готового до використання (наприклад, ланцюги ДВ в автомобіле-будуванні чи в ІКТ). Визначення меж також є складним при розгляді постачальників послуг у галузі знань, логістики, фінансів та загального бізнес-середовища, включаючи державні установи, інфраструктуру постачання, тощо, всі з яких можуть входити до ланцюга доданої вартості, але також є частиною інших ланцюгів і систем доданої вартості.

З урахуванням труднощів, які виникають при спробі визначення меж ланцюга доданої вартості, цей звіт застосовує гнучку точку зору, за якою ланцюги доданої вартості розглядаються як відкриті системи, що характеризуються численними взаємодіями з іншими компонентами світової економіки. Таким чином аналіз може приділяти увагу тим компонентам, дані по яких є в наявності, а заходи повинні ґрунтуватися на здійсненності. Крім того, визначення цілей розвитку ланцюга доданої вартості сприяє визначенню масштабів заходів щодо ланцюга доданої вартості та його меж.

Дискусія з розвитку ланцюга доданої вартості також може розгорнутися на питанні, який ланцюг вибрати. Деякі практики надають вибору ланцюга великого значення, стверджуючи, що ланцюг доданої вартості може досягти реального впливу лише за наявності достатнього потенціалу в області, наприклад, маркетингу, модернізації, конкурентоспроможності та зниження бідності. Інші стверджують, що всі ланцюги доданої вартості мають потенціал до розвитку, доки при пошуку рішення проводиться належний аналіз і застосовується креативність. Врешті-решт, потенціал розвитку програми забезпечення розвитку ланцюга доданої вартості залежить від а) вибору ланцюга доданої вартості та б) розробки та запровадження заходів із розвитку ланцюга доданої вартості. Проте а) ніколи не матиме впливу без б).

2.2. Різноманітні підходи до розвитку ланцюгів доданої вартості у промисловості

Різні наукові методи та підходи здійснили свій внесок у сферу “розвитку ланцюгів доданої вартості” та наявний значний перелік літератури, що описує ці підходи (див., наприклад, Kaplinsky and Morris, 2001; UNIDO, 2009b; Altenburg, 2007). Ці роботи ми повторювати не будемо, а обговоримо ту підгрупу підходів до ланцюгів доданої вартості, які фокусуються саме на розвитку ланцюга доданої вартості в контексті промислового розвитку. У цьому зв’язку можна виділити п’ять широкіх підходів:

- **Управління промисловими підприємствами:** фундаментальні роботи Портера (1985, 1990) містять дві важливі засади концепції ланцюга доданої вартості. По-перше, він розрізняє різні етапи виробничого процесу, зокрема, вхідну логістику для постачання, діяльність фірми, вихідну логістику, маркетинг і продажі, а також допоміжні послуги. Такі відмінності чітко розроблені з точки зору окремої фірми, що займається виробництвом товарів або послуг, з урахуванням її зв’язків на до-виробничій стадії

(постачання) та на після-виробничій стадії (продажі) у ланцюгу виробництва. По-друге, Porter (1990) досліджує спосіб утворення вартості в системі множинних зв'язків («система цінності»). Виходячи з цих двох аспектів, Porter заклав основу теорії, яка пояснює, чому певні фірми є результативними поза різниці у факторних витратах, пропонованої неокласичною економікою. На його думку, результативність фірми залежить від того, як фірма управляє своїми зв'язками з постачання, як вони втілені у загальну структуру ланцюга доданої вартості (інтеграція ланцюга доданої вартості) та наскільки добре ЛДВ організований і здатний підтримувати конкурентоспроможність в усьому ланцюгу. Відтак, розвиток фірми та галузі визначаються, серед інших факторів, промисловою структурою та організацією. Разом із тим, Porter не надав ніяких рекомендацій щодо розвитку ланцюгів доданої вартості або того, як краще інтегрувати промисловий сектор та структурувати його для підвищення конкурентоздатності. Натомість він зосередився на тому, як фірми можуть досягти «конкурентних переваг» порівняно з виробниками з інших країн в умовах обмежень з постачання, сильної конкуренції та конкретних потреб споживачів.

- **Промислові кластери:** промислові кластери — це географічна концентрація взаємопов'язаних фірм, які виробляють товари або надають послуги подібним чином і подібного типу. Компанії у межах кластера компанії можуть користуватися загальними знаннями та технологіями, спільно навчатися, а також мати спільний доступ до постачальників, покупців і сервісної інфраструктури. Кластерний аналітичний підхід зосереджується на взаємодії між географічно концентрованими фірмами (горизонтальні зв'язки) та їхніх зв'язках із фірмами та організаціями в інших сегментах ланцюга доданої вартості (вертикальні зв'язки). Припускається, що синергетичний ефект або системна конкурентоспроможність можуть бути досягнуті завдяки просторовій організації, стратегічним союзам і мережам фірм. Розвиток кластерів часто тягне за собою підтримку кластерів фірм з метою покращення їхнього бізнесу та налагодження зв'язків із постачальниками та покупцями, а також розвиток системної компетенції на основі обміну інформацією, спільного навчання та інновацій, подібних до заходів у розвитку ланцюгів доданої вартості. Наприклад, USAID (2008) стверджує, що кластерний підхід може бути цінним механізмом для зняття обмежень у ланцюгах доданої вартості, особливо у тих, що потребують трансформації відносин із зацікавленими сторонами. Крім того, ЮНІДО (2013) стверджує, що підхід до розвитку кластерів є ефективним у підтримці спільних зусиль і мереж фірм із метою мобілізації та поширення знань та ідей, а також інформації та технологій в рамках фірм у кластері. Разом із тим, важливо мати на увазі, що не всі ланцюги доданої вартості обов'язково характеризуються агломерацією фірм подібного типу в певному географічному місцезнаходженні; у такому випадку заходи не можуть базуватися на колективній діяльності горизонтально структурованих фірм.
- **Управління, модернізація та глобальні ланцюги доданої вартості:** виходячи з емпіричних досліджень у швейній, взуттєвій та автомобільній галузях, Gereffi та ін. запровадили поняття ГЛДВ (Gereffi et al., 2001). Їхня робота ознаменувала перехід від аналізу на рівні фірми до організаційної мережі фірм і супутніх інститутів у рамках ланцюга доданої вартості. Основна увага приділяється структурам управління ланцюгами доданої вартості та умовам постачальників для участі та модернізації їхніх галузей, мірою зростання відкритості ланцюгів доданої вартості щодо торгівлі та прямих іноземних інвестицій. У такому контексті модернізація відноситься до підвищення продуктивності та конкурентоспроможності фірми шляхом створення технологічного та управлінського потенціалу для забезпечення його включення до ГЛДВ. Модернізація ланцюга доданої вартості означає опанування знань і технологій, причому швидше за конкурентів. Методи модернізації включають у себе модернізацію продукції, модернізацію процесів, функціональну модернізацію і міжгалузеву модернізацію. Одним із основних аргументів, які часто висувуються у дискусіях з ГЛДВ, є те, що певні гравці глобального рівня є достатньо потужними і нав'язують контрактні умови. Постачальники, чия продукцію легше виробляти або яких основні покупці можуть замінити (управління ланцюгами доданої вартості, кероване покупцями), та виробники, що залежать від постачальників сучасних складних ресурсів і технологій, які непросто придбати за кордоном (управління ланцюгами доданої вартості, кероване виробниками), як правило, вимушені погоджуватися з нав'язуваними контрактними умовами. Відповідно, основні гравці підтримують більшу частку доданої вартості завдяки власності на добре зарекомендовані бренди, фірмові технології чи доступ до ексклюзивної інформації на різних ринках сировинних матеріалів і продукції. У літературі з ГЛДВ, основна увага часто приділяється несиметричним відносинам і обмеженням, які не дають можливості виробникам у країнах, що розвиваються, стати постачальниками. Література, присвячена ГЛДВ, забезпечила важливі основи для всеохоплюючого (інклюзивного) промислового розвитку.
- **Статистичні підходи:** значний внесок у розвиток ланцюгів доданої вартості було зроблено в області статистики та вимірювання. Міжнародні організації, такі як ОЕСР, ЮНКТАД, ЮНІДО, UNSD і COT, аналізують дані міжнародної торгівлі та фактичне відображення у таких цифрах доданої вартості, створеної фірмами і країнами на місцевому рівні. Зростання торгівлі проміжними товарами, облік якого часто є менш ретельним, а також подвійне врахування торгівельних потоків, викривлює картину балансу двосторонньої торгівлі. У відповідь на це, ЮНКТАД запустила глобальний масив даних по ланцюгах

створення вартості, що стало спробою відображення розподілу доданої вартості в світовій торгівлі за широким спектром промислових галузей і країн (UNCTAD, 2013). Подібним чином, ОЕСР і СОТ спільно створили детальну базу даних щодо торгівлі продукцією з доданою вартістю³. Аналогічно, використовуючи міжнародні бази даних затрат і виробництва⁴, ЮНІДО аналізує виробничі зв'язки між виробничими та пов'язаними галузями, та вплив промислового виробництва на зайнятість у сфері послуг (ЮНІДО, 2013е). У Звіті щодо стану промислового розвитку ЮНІДО 2016 року обговорюються глобальні виробничі зв'язки, засновані на потоці вартості проміжних товарів (ЮНІДО, 2015b). У 2013 році, у співпраці з ЮНКТАД та ОЕСР, СОТ підготувала доповідь для саміту «Великої двадцятки», у якому стверджується, що ГЛДВ стали домінуючою ознакою світової торгівлі та інвестицій, які відкривають нові перспективи зростання, розвитку та зайнятості (ОЕСР, СОТ та ЮНКТАД, 2013 рік).

- **Інноваційні системи:** цей підхід, заснований на фундаментальних роботах Freeman (1987) і Nelson and Winter (1982), припускає, що конкурентоспроможність національної промисловості ґрунтується на структурі та показниках ефективності національних інноваційних систем. Один із яскравих прикладів — автомобілебудування та галузі інформаційних технологій Японії (Freeman, 1987). Підхід на основі інноваційних систем, хоча він і не пов'язаний безпосередньо з обговоренням ланцюгів доданої вартості, передбачає, що доступ до знань і технологій, а відповідно, до системної конкурентоспроможності, залежить від доступу фірм до інновацій, а відповідно, від залученості суб'єктів до ланцюгів доданої вартості, що тягне за собою технологічну модернізацію, наукові дослідження та розвиток (R&D) і навчання. Основна увага цього підходу, як правило, полягає у формуванні індивідуальної та колективної компетенції серед суб'єктів ланцюга доданої вартості, мереж обміну знаннями, спільного навчання та розвитку технологій, а також інституційних і політичних рамок, які створюють сприятливі умови для учасників мережі для розробки та застосування інновацій. Відповідно до цього підходу, включення суб'єктів із країн, які розвиваються, до ГЛДВ, передбачає, що інновації повинні відповідати абсорбційним можливостям користувачів і що інноваційні можливості можуть створюватися лише поступово, в рамках спільного навчання та адаптації, за участі користувачів, подібних підприємств та інших учасників ланцюга доданої вартості. Ті, хто не встигає за розвитком технологій, можуть скористатися інвестиціями попередніх новаторів, копіюючи, адаптуючи та вдосконалюючи інновації для власних цілей. Пізніші теоретичні твори стосуються інноваційних систем як складних адаптивних систем (СА), де використовувані інновації є послідовними властивостями, що виникають внаслідок системного іманентного розмаїття та процесів відбору та самоорганізації суб'єктів системи (World Bank, 2012). Це узгоджується з попередніми роботами Choi et al. (2001), які висловлюють припущення — з точки зору дослідження операцій — що мережа постачань виникає на основі динаміки мережі, а не завдяки цілеспрямованому проектуванню окремим об'єктом.

2.3. Глобалізація та залучення країн, що розвиваються

Література про ланцюги доданої вартості в глобальному контексті мала важливе значення для розуміння того, яким чином відбувається координація взаємозв'язків у ланцюгу доданої вартості між фірмами та країнами, якими є правила гри, хто приймає відповідні рішення та якими є наслідки для розподілу доданої вартості та залучення чи виключення постачальників і торговельних партнерів із країн, які розвиваються. Література також має важливе значення для висвітлення таких питань, як позиції, контрольовані покупцями, перешкоди до вступу та обмеження на залучення країн, які розвиваються. Існує основоположне поняття, за яким «правила гри» не є «справедливими» та шкодять країнам, які розвиваються. Таким чином, підхід ГЛДВ також обґрунтовує проведення заходів щодо формування ланцюга доданої вартості (просування ланцюга доданої вартості) в країнах, що розвиваються, виходячи з ідеї, що виробники з таких країн в іншому випадку стають занадто вразливими у протистоянні з глобальними гравцями і досягають надто низького захоплення вартості у ГЛДВ (Pietrobelli and Staritz, 2013; Staritz, 2012).

Глобалізація як процес світової інтеграції виробництва характеризується зростанням торгівлі товарами, а також проміжними та кінцевими продуктами, що отримує вигоду від розповсюдження все більш розумних комунікаційних технологій, лібералізації ринку та динамічного розвитку моделей споживання (які часом сходяться). У цьому контексті, вплив глобальних ланцюгів доданої вартості зростає. Торговля проміжними товарами — що є загальноприйнятим показником участі у глобальних ланцюгах доданої вартості — у 2011 році складала половину обсягу світової торгівлі, що відображає підвищення від приблизно 152 млрд. дол. США до 6922 млрд. дол. США з 1970 по 2011 роки, або щорічне зростання майже на 10% (ЮНІДО, 2013, адаптовано з даних IDE-JETRO і СОТ, 2011, і UN COMTRADE). Аналогічно, у спільному звіті ОЕСР, СОТ

3 До цієї серії даних, виданої у 2015 році, входить економіка 61 країни та 34 галузі промисловості за 1995-2011 рр. Детальнішу інформацію наведено на веб-сайті: www.oecd.org/trade/valueadded

4 Дві ініціативи, важливі у цьому відношенні: Всесвітня база даних затрат і виробництва (World Input-Output Database — WIOD) і Мультирегіональна база даних затрат і виробництва "Еора" (Eora Multi-Region Input-Output Database — MRIO). Відповідні подробиці наведено у Timmer et al., 2015 і Lenzen et al., 2013.

і Всесвітнього банку стверджується, що країни все більше покладаються на іноземні ресурси для експорту зі своїх власних фірм, які потім можуть проходити додаткову переробку в країнах-партнерах. У звіті робиться висновок про те, що 30-60 % експорту з країн «Великої двадцятки» складає проміжна продукція, торгівля якою проходить у межах ГЛДВ. Порівняння даних за 2009 і 1995 рр. свідчить про її збільшення майже у всіх країнах «Великої двадцятки», насамперед у Китаї, Індії, Японії та Кореї (ОЕСР, COT і Всесвітній банк, 2014 р.).

Зважаючи на зростаючу інтеграцію світової економіки, ГЛДВ відкривають можливості, які ще не повністю реалізовані, зокрема для країн, що розвиваються, щодо інтеграції до світової економіки та сприяння їхньому економічному та промисловому зростанню. За деякими винятками у Південно-Східній Азії, більшість виробників у країнах, що розвиваються, як правило, входять до трудомістких ланцюгів, контрольованих покупцями. Відповідно до бази даних ОЕСР-COT з Торгівлі товарами з доданою вартістю (травень 2013 р.) 67% загальної світової доданої вартості, створеної у глобальних ланцюжках вартості, належить країнам-членам ОЕСР, тоді як частка країн-членів NIC та BRICS становить 25%. Лише 8 відсотків загального обсягу доданої вартості створюється всіма іншими країнами, що розвиваються, і найменш розвиненими країнами. Оскільки традиційним ізольованим виробничим системам непросто встановлювати зв'язки з місцевими та міжнародними ринками, дрібні виробники та переробники в НРК втрачають можливості для вироблення та продажів своєї продукції. Оскільки у міжнародній виробничій діяльності відбувається значний зсув із Північної Америки та Європи до регіонів, які розвиваються, країни з ринками, що розвиваються, на сьогодні починають відігравати важливішу й різноманітнішу роль у ГЛДВ (Gereffi and Sturgeon, 2013). Східна та Південно-Східна Азія на сьогодні створює третину світової доданої вартості у виробництві. Відповідно до даних ЮНКТАД (2013 р.) і «Африканського економічного прогнозу» (2014 р.), ГЛДВ переважно зосереджені у регіональних блоках Східної Азії, Європи та Північної Америки, а Африка охоплює невелику, хоча й зростаючу, частку торгівлі у ГЛДВ. Африка переважно залучена до виробництва товарів із низькою доданою вартістю.

Хоча ГЛДВ можуть посилювати вразливість виробників у країнах, що розвиваються, до дій з боку глобальних гравців та закордонної конкуренції, альтернатив прийняттю їхнього існування та розповсюдження небагато. Отже, країни, що розвиваються, мають небагато варіантів, окрім розробки стратегій, спрямованих на досягнення найкращих результатів у даних умовах. Як стверджує Altenburg (2007), справжньою проблемою для країн, що розвиваються, є не те, чи варто приєднуватися до ГЛДВ, а те, як це зробити. Дійсно, ГЛДВ стали ключовими елементами у формуванні стратегій розвитку та програм урядових і міжнародних організацій у сфері розвитку, які ретельно дотримуються збалансованого підходу з особливою увагою до конкурентоспроможності, відкритості та сталості. У випадках, коли лише деякі учасники з країн, що розвиваються, користуються перевагами, а наслідки для навколишнього середовища є згубними, залучення країн, що розвиваються, до ГЛДВ, може бути небажаним. Розвиток ланцюгів доданої вартості та залучення країн, що розвиваються, не варто вважати «обов'язковим»; варто застосовувати підхід «невтручання», наприклад, у ситуаціях, коли достатній рівень розвитку вже досягнуто, або коли передбачувані бенефіціари, скоріше за все, не отримають вигоди, або коли переваги отримують лише суб'єкти, що домінують у ланцюгу.

Для розробки стратегій залучення країн, що розвиваються, до ГЛДВ потрібно спочатку зрозуміти, яким чином такого залучення можна досягти. Тому слід розглянути такі сценарії:

- Основні покупці, що контролюють доступ до споживчих ринків через брендинг, дизайн і привілейований доступ, допомагають постачальникам у країнах, які розвиваються, застосовувати технології, необхідні для виробництва основної та проміжної продукції з належною якістю та обсягами. Залежно від позиції основного покупця, запровадження технології може субсидувати основний покупець, або витрати можна залишити постачальникам. Витрати можуть також зростати за рахунок навчальних і консультаційних послуг, необхідних для створення необхідного кадрового потенціалу в мережах постачальників.
- Провідні покупці встановлюють критерії та стандарти якості, яких повинні дотримуватися постачальники з країн, які розвиваються. Інвестиції на досягнення відповідності залишаються постачальникам, які можуть отримувати підтримку з боку урядових органів і/або агентств розвитку. Коли провідні покупці стикаються з труднощами у пошуку продукції, вони можуть субсидувати підтримку забезпечення відповідності. Разом із тим, відповідність стандартам не обов'язково означає підвищення продуктивності та прибутковості для виробників у країнах, які розвиваються; вдосконалення виробництва потребує додаткових інвестицій, які не можуть забезпечити ті, що спрямовані на забезпечення відповідності стандартам.
- Урядові органи та агентства у галузі розвитку допомагають виробникам у країнах, які розвиваються, імпортувати та запроваджувати новітні знання та технології, що дають їм змогу дотримуватися умов з боку провідного покупця. Підтримка часто забезпечується з метою визначення відповідних покупців

і встановлення контактів із ними. Подальшими заходами, спрямованим на підтримку виробників із країн, які розвиваються, у програмах, спрямованих на зниження залежності від провідного покупця, є спільний маркетинг через експортні консорціуми та спільні джерела вхідних матеріалів і обладнання.

- Виробники в країнах, які розвиваються, займаються дослідженнями та розробками (та копіюють їх) з метою створення нових і/або вдосконалених продуктів ефективнішими методами (за допомогою нових процесів). Модернізація такого типу дає змогу виробникам із країн, які розвиваються, зменшувати залежність від провідних покупців і залучати нові ринки з більш диверсифікованим портфелем, що зменшує вразливість. Як правило, така модернізація є недешевою та вимагає мобілізації інноваційного потенціалу в країнах, які розвиваються.
- Іноземні інвестори (часто пов'язані з провідними покупцями чи конкурентами за кордоном) безпосередньо вкладають кошти у створення виробництва в країнах, які розвиваються. Для країни це може означати збільшення частки ринку у постачанні первинних та проміжних продуктів або навіть функціональну модернізацію, вступ до сегментів із вищою доданою вартістю.

Врешті-решт, мірою посилення глобалізації значення ГЛДВ у розвитку економіки зростає, і питання вже стоїть не про те, чи варто країнам, що розвиваються, долучатися до ГЛДВ, а про те, як це зробити, а також як найефективніше скористатися можливостями та подолати проблеми, що можуть виникати. ЮНІДО вже більше двох десятиліть здійснює прикладні дослідження з різних аспектів ГЛДВ, використовуючи як позитивний, так і нормативний підходи. Наступний розділ представляє суть того, що ми пізнали з цих досліджень.

3. ЕМПІРИЧНІ ДОКАЗИ СВІТОВОЇ ДИНАМІКИ ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ ТА ЗАЛУЧЕННЯ КРАЇН, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ

Динаміка у глобальних ланцюгах доданої вартості була предметом наукових досліджень протягом майже трьох десятиліть і ЮНІДО надала значні емпіричні докази у цю галузь досліджень. Частина досліджень базується на емпіричних даних про торгівлю проміжними товарами, а інші використовують дані ВВП щодо доданої вартості в обробній промисловості. Деякі з цих досліджень вказують також на розвиток прямих іноземних інвестицій та на опосередковані показники розвитку інновацій, науки та технологій. Картина, яку ці дослідження зазвичай показують, різноманітна і не завжди узгоджена. Незважаючи на це, певні важливі висновки щодо ГЛДВ, їхньої динаміки, а також їхнього впливу на країни, що розвиваються, можуть бути зроблені з цих досліджень та представлені у наступних розділах.

3.1. Становлення ГЛДВ

Значення ГЛДВ у міжнародній торгівлі значно зросло з середини 1980-х років (Nixson, 2015). У більшості країн іноземний компонент в експорті зростає; також зростає додана вартість послуг в експорті (OECD, COT і ЮНКТАД, 2013 р.). У 2009 році світовий експорт проміжних товарів перевищив сукупні показники кінцевих і капітальних товарів (Gereffi, 2015 р., з посиланнями на COT і IDE-JETRO, 2011, стор. 81).

Становлення ГЛДВ співпало зі зняттям торговельних бар'єрів. Після 1980-х років країни, що розвиваються, лібералізували свої торговельні режими з огляду на патову ситуацію в стратегії імпорто-заміщення в умовах погіршення макроекономічних умов, тиску з боку «Вашингтонського консенсусу» на чолі з МВФ і Світовим банком, а також зрушеннями у світовій стратегії діяльності транснаціональних корпорацій через прямі іноземні інвестиції.

У 1960-х і 1970-х роках, протягом розквіту стратегії імпортозаміщення, транснаціональні корпорації, які користуються захистом приймаючих країн, часто застосовували поліцентричне ставлення до своїх глобальних операцій, за класифікацією Perlmutter (1969 р.), в яких вони застосовували стратегії з урахуванням конкретних умов приймаючої країни та керували відносно автономними філіями окремо (Haraguchi, 2005). Перехід країн, що розвиваються, від імпортозаміщення до експортоорієнтованих стратегій і загальне падіння торговельних бар'єрів врешті-решт призвели до того, що міжнародні корпорації запровадили так звані «геоцентричні» стратегії до своїх світових операцій, посиливши вплив центральних офісів на координацію між центральним офісом і дочірніми компаніями та між дочірніми компаніями по всьому ланцюжку додавання вартості.

Предметом згаданих досліджень було становлення ГЛДВ з точки зору торгівлі. Дослідження ЮНІДО в цій сфері також аналізували виникнення ГЛДВ з точки зору виробництва, фокусуючись на внеску ГЛДВ у створення доданої вартості в обробній промисловості. У наступному розділі представлено деякі оригінальні дослідження, проведені ЮНІДО за цими принципами.

3.2. ГЛДВ та промисловий розвиток: світова динаміка

3.2.1. Джерела доданої вартості в обробній промисловості за регіонами

У цьому розділі наведено дані, що ілюструють останні тенденції створення доданої вартості в обробній промисловості за (широкими) регіонами світу, з використанням методу витрати-випуск (міжгалузевий баланс). На рисунках 3.1-3.4 представлено додану вартість окремих регіонів в різних підгалузях обробної промисловості за 1990 та 2011 рр. Кожний рисунок включає три джерела доданої вартості: виробництво кінцевих видів продукції для внутрішнього споживання (синій колір), експорт кінцевих видів продукції (червоний) та експорт проміжних товарів для закордонного виробництва (зелений)⁵. Останнє джерело, зокрема, може вважатися показником-представником залученості окремих регіонів до ГЛДВ. Протягом 1990-2011 рр. залежність зовнішніх ринків від експорту продукції обробної промисловості зростає у всіх регіонах та у більшості галузей (червона плюс зелена зони). Залежність експорту обробної промисловості

⁵ «Внутрішнє споживання» тут означає споживання в межах одного регіону, тоді як «закордонне» означає інші регіони.

менш розвинених регіонів від зовнішніх ринків, як правило, є загалом вищою. Винятком є Південна Америка, де підгалузі обробної промисловості є внутрішньо орієнтованими.

Хоча внутрішня чи експортна орієнтація обробної промисловості у різних регіонах є різною, в усіх регіонах є спільні риси. В усіх регіонах промисловість продуктів харчування та напоїв є значною мірою внутрішньо орієнтованою, порівняно з іншими галузями. Промислово розвинені регіони чи регіони з високими чи зростаючими частками доданої вартості обробної промисловості у ВВП (як показано у Таблиці 3.1) переважно мають більшу експортну частку (включаючи експорт як кінцевої продукції, так і проміжних виробів) у доданій вартості текстилю та одягу, електричного обладнання чи транспортного устаткування. Інші регіони, особливо багаті на ресурси, зазвичай мають більшу експортну частку в доданій вартості нафтопродуктів і продукції хімічного, неметалевого та металевого виробництва.

У взаємозв'язках між розвитком обробної промисловості (як частки виробництва у ВВП, табл. 3.1) або детермінантами її доданої вартості (незалежно від внутрішнього продажу кінцевої продукції, її експорту або експорту проміжних товарів) немає чітких повторюваних схем. Разом з тим, погляд на регіони, що розвиваються, де було помічено значне збільшення частки обробної промисловості у ВВП (наприклад, країни Північної Африки та Близького Сходу, Південної та Південно-Східної Азії та Східної Європи, як показано в табл. 3.1), показує, що вони мають певні спільні риси. У цих регіонах існує порівняно значна експортна частка (сума експорту готової продукції та проміжних товарів) у ДВ обробної промисловості, а всередині такої експортної частки обсяги кінцевої продукції (червоний колір) є досить значними. Наприклад, у Центральній і Південній Америці загальна експортна частка обробної промисловості є відносно невеликою, за винятком текстильної та швейної промисловості Центральної Америки (яка з 1990 по 2011 р. дуже швидко зростала). Хоча країни Африки на південь від Сахари та Центральної Азії (переважно країни пострадянського простору, табл. 3.1) мали високу частку експорту в ДВ обробної промисловості, їхній експорт переважно передбачає виробництво проміжних товарів для іноземних виробників (тобто участь в ГЛДВ), а кінцева продукція, призначена на експорт, є незначною на відміну від країн Північної Африки, Близького Сходу, Південної та Південно-Східної Азії та Східної Європи — де скрізь відбувається значне збільшення частки обробної промисловості у ВВП (табл. 3.1). Таким чином, досвід регіонів, схоже, свідчить, що внесок експорту у ДВ обробної промисловості може сприяти індустріалізації, якщо вона обумовлена розвитком експортного потенціалу готової продукції, не будучи повністю залежною від ГЛДВ як єдиного експортного каналу.

Країни Західної Європи

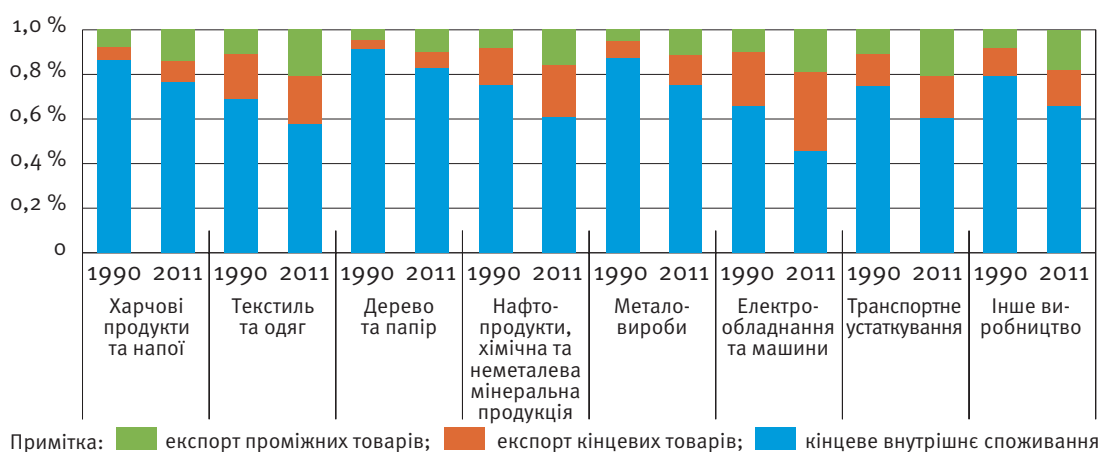


Рис. 3.1 Розподіл доданої вартості за використанням та за галуззю. Країни Західної Європи. 1990 і 2011

Джерело: оцінки ЮНІДО на основі Мультирегіональної бази даних Витрати-Випуск (Eora)

Країни Східної Європи

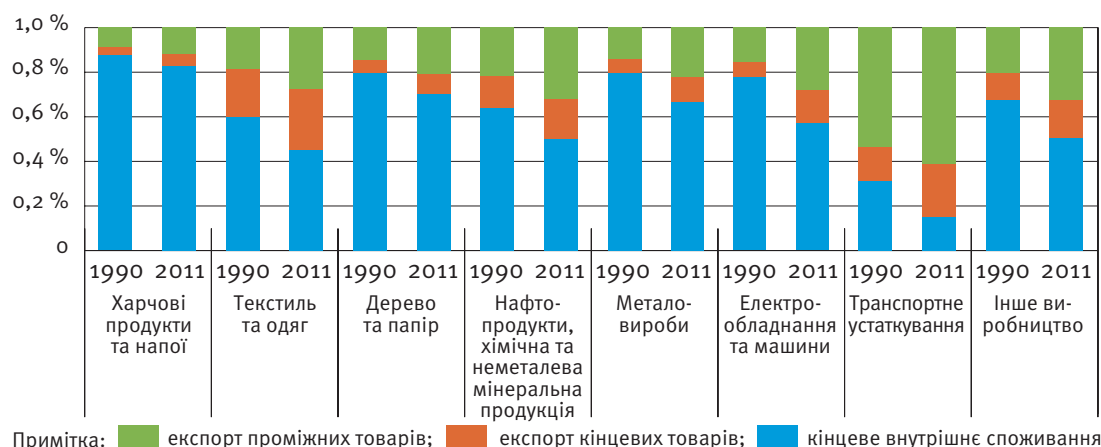


Рис. 3.2 Розподіл доданої вартості за використанням та за галуззю. Країни Східної Європи. 1990 і 2011

Джерело: оцінки ЮНІДО на основі Мультирегіональної бази даних Витрати-Випуск (Eora)

Країни Центральної Азії

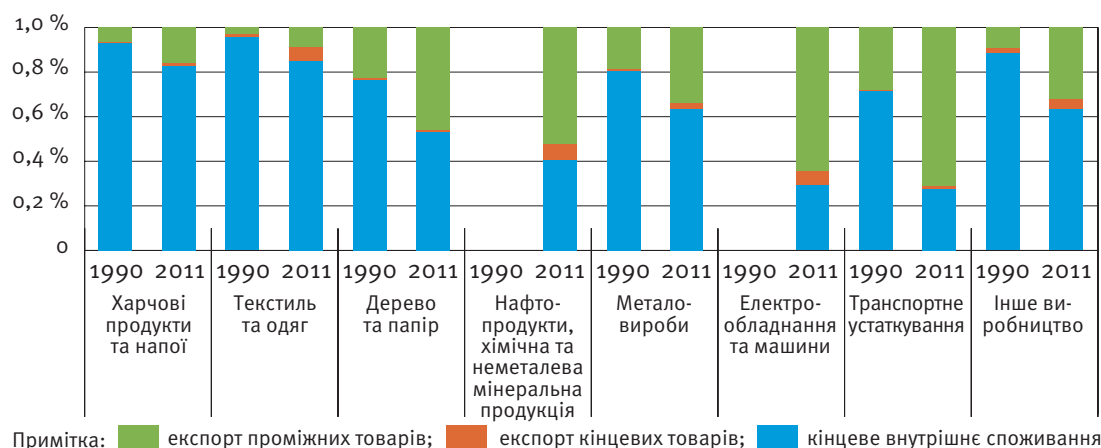


Рис. 3.3 Розподіл доданої вартості за використанням та за галуззю. Країни Центральної Азії. 1990 і 2011

Джерело: оцінки ЮНІДО на основі Мультирегіональної бази даних Витрати-Випуск (Eora)

Країни Південної та Південно-Східної Азії

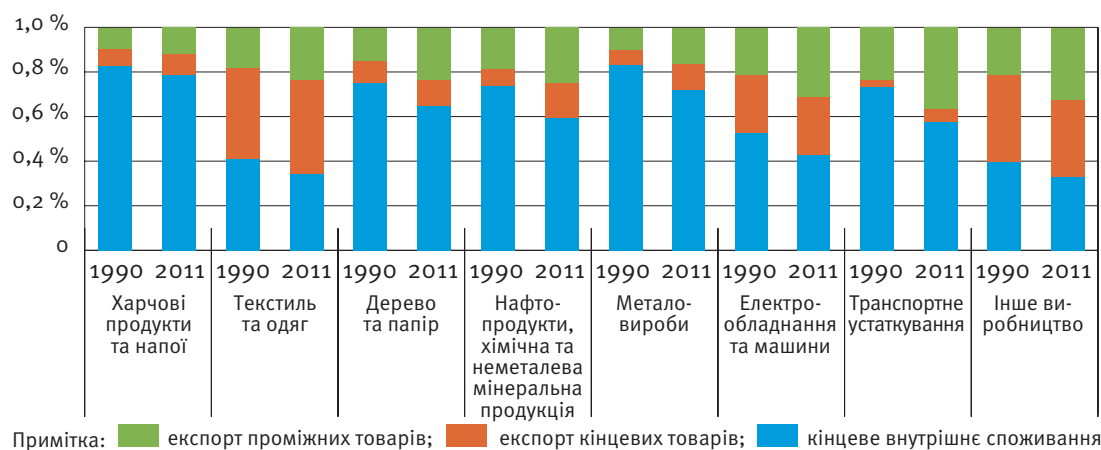


Рис. 3.4 Розподіл доданої вартості за використанням та за галуззю. Країни Південної та Південно-Східної Азії. 1990 і 2011.

Джерело: оцінки ЮНІДО на основі Мультирегіональної бази даних Витрати-Випуск (Eora)

Таблиця 3.1: Питома вага доданої вартості обробної промисловості у ВВП за регіонами, у постійних цінах (середній показник за 5 років)

	1970-1974	1975-1979	1980-1984	1985-1989	1990-1994	1995-1999	2000-2004	2005-2009	2010-2013
Світ	16.90%	16.59%	15.97%	16.03%	15.42%	15.56%	15.66%	16.07%	16.24%
Розвинуті країни (ОЕСР)	17.00%	16.50%	15.71%	15.48%	14.99%	14.98%	14.91%	15.02%	14.92%
Америци	15.86%	15.05%	13.59%	13.32%	12.61%	13.23%	13.30%	13.24%	12.65%
Південна Америка	22.00%	18.72%	17.53%	18.16%	17.40%	15.58%	14.53%	13.67%	12.53%
Азія (за викл. СРСП)	19.26%	18.63%	18.86%	19.17%	19.17%	18.89%	19.47%	21.39%	22.60%
Європа	17.56%	17.34%	16.66%	16.27%	15.65%	15.22%	14.93%	14.50%	14.35%
Африка	14.31%	14.84%	15.05%	16.17%	16.44%	16.93%	16.28%	16.67%	17.00%
Океанія	17.36%	16.30%	15.52%	14.30%	13.06%	12.08%	11.31%	9.97%	8.71%
Країни, що розвиваються (крім ОЕСР)	16.30%	17.03%	17.23%	18.60%	17.44%	18.24%	18.81%	19.54%	19.81%
Америци	18.58%	18.57%	17.60%	17.53%	16.52%	16.25%	15.74%	15.38%	14.27%
Північна Америка	5.74%	5.74%	5.74%	5.74%	5.74%	5.74%	5.73%	4.87%	3.04%
Центральна Америка	18.45%	18.98%	18.45%	18.29%	17.82%	17.59%	17.22%	16.40%	15.14%
Південна Америка	18.61%	18.57%	17.57%	17.51%	16.47%	16.18%	15.66%	15.32%	14.23%
Азія (за викл. СРСП)	19.45%	21.39%	21.87%	22.84%	23.24%	24.53%	24.99%	26.17%	26.17%
Східна Азія	32.20%	34.80%	33.40%	31.59%	29.76%	29.73%	29.56%	30.59%	30.41%
Південно-Східна Азія	16.47%	18.18%	18.79%	20.59%	22.95%	24.74%	25.96%	26.00%	25.39%
Південна Азія	10.95%	11.58%	11.94%	12.68%	13.12%	14.28%	14.00%	15.08%	14.84%
Європа	19.80%	21.11%	19.46%	20.83%	16.46%	15.72%	16.49%	15.81%	15.23%
Західна Європа	12.84%	12.74%	12.67%	12.59%	12.42%	14.52%	17.29%	16.72%	14.85%
Східна Європа	14.23%	15.40%	15.75%	15.45%	13.72%	15.52%	17.18%	20.19%	22.29%
Країни колишн. СРСП	18.65%	19.63%	18.17%	19.97%	15.97%	15.37%	16.15%	15.40%	14.77%
Африка	7.48%	7.73%	9.17%	10.38%	9.65%	9.90%	10.20%	10.22%	10.26%
Північна Африка та Близький Схід	4.86%	5.16%	6.78%	8.56%	8.01%	8.87%	9.52%	9.91%	10.22%
Африка на південь від Сахари	11.47%	12.37%	13.58%	13.50%	12.65%	11.89%	11.53%	10.81%	10.34%
Океанія	16.75%	14.47%	11.53%	11.85%	10.25%	9.14%	9.20%	9.37%	8.33%

Джерело: власні розробки ЮНІДО на основі даних Відділу статистики ООН

3.2.2. Залучення до ГЛДВ і регіональна взаємодія

Тепер ми звертаємося до регіонального характеру ГЛДВ та зосереджуємося на трьох конкретних галузях обробної промисловості: текстильна і швейна промисловість, машинобудування, виробництво електрообладнання і транспортного устаткування. На рис. 3.5-3.10 представлено додану вартість кожної з цих галузей у різних регіонах у 1990-2011 рр. Розмір “бульбашок” показує відносний розмір ДВ, створеної в кожному регіоні, а цифри всередині “бульбашок” (або поруч із ними) – розмір ДВ, створеної на регіональному рівні при виробництві кінцевої продукції, що споживається у регіоні чи експортується для кінцевого споживання на зовнішніх ринках. Стрілки показують основні напрями експорту проміжних товарів відповідного регіону. Червоні цифри біля стрілок означають ДВ при таких транзакціях (тобто залучення до ГЛДВ) у відсотках від загальної ДВ в регіоні⁶ (стрілки показують напрям експорту проміжних товарів, тобто додану вартість, створену країнами-експортерами – червоні цифри).

3.2.2.1. Текстильна та швейна промисловість

У 1990 р. 73% загальної доданої вартості у текстильній і швейній галузях створювали Західна Європа, Північна Америка та Східна Азія. Якщо до цих трьох основних регіонів додати Південну Америку та Південно-Східну

⁶ Показані лише транзакції більш ніж 8% від загальної доданої вартості.

Азію, частка ДВ п'яти регіонів збільшиться до 85%⁷. У 1990 р. продукція текстильної та швейної галузі у світі була переважно орієнтована на внутрішні чи регіональні ринки. У всіх регіонах принаймні 80% доданої вартості створювалося під час виробництва кінцевої продукції в межах регіону. Залучення до ГЛДВ було обмеженим, що показують стрілки та червоні цифри. Східна Європа брала участь у виробничому ланцюгу Західної Європи та створювала 10% загальної ДВ з цього джерела.

У 2011 р. відносно значення Північної Америки та Західної Європи у світовому виробництві текстилю та одягу зменшилося. Зниження їхньої частки у світовій доданій вартості компенсувало зростання частки Східної Азії, Південної та Південно-Східної Азії та Південної Америки. Відтак, загальна сума ДВ у п'яти регіонах (Північна Америка, Західна Європа, Східна Азія, Південна і Південно-Східна Азія та Південна Америка) з 1990 по 2011 рр. не змінилася. Хоча частка ДВ п'яти регіонів залишилася незмінною (85%), ступінь глобалізації текстильної та швейної промисловості став більшим в тому сенсі, що ряд регіонів почали все більше інтегруватися до світових виробничих ланцюгів (про це свідчить збільшення спільної доданої вартості, створеної при експорті проміжних товарів), що проявилось у збільшенні частки багатьох регіонів в загальній ДВ, особливо тих, що розвиваються, у 2011 р. порівняно до 1990 р.

Наприклад, помітно змінилася додана вартість Океанії у виробництві текстилю та одягу. У 1990 р. лише 18% доданої вартості Океанії було створено при виробництві для ГЛДВ (100% мінус 82%). До 2011 р. половину загальної ДВ регіону складало постачання проміжних товарів іноземним виробникам (тобто залучення до ГЛДВ). Залежність регіону зросла, насамперед від виробництва у країнах Східної Азії. Частка доданої вартості завдяки залученню до ГЛДВ інших регіонів також зросла. У 2011 р. 30% доданої вартості у країнах Африки на південь від Сахари було отримано завдяки залученню до ГЛДВ (100% мінус 70% ДВ від виробництва кінцевої продукції), що на 11% більше, порівняно з 1990 р. Постачання проміжних товарів з регіону здійснювалося до різних пунктів призначення. На відміну від країн Північної Африки та Близького Сходу, залежність країн Африки на південь від Сахари від виробничих потреб у Східній Азії протягом 20 років підвищувалася, ставши не менш важливим джерелом доданої вартості у країнах Африки на південь від Сахари, разом із Західною Європою, кожна з яких становить 9% загального обсягу доданої вартості у країнах Африки на південь від Сахари.

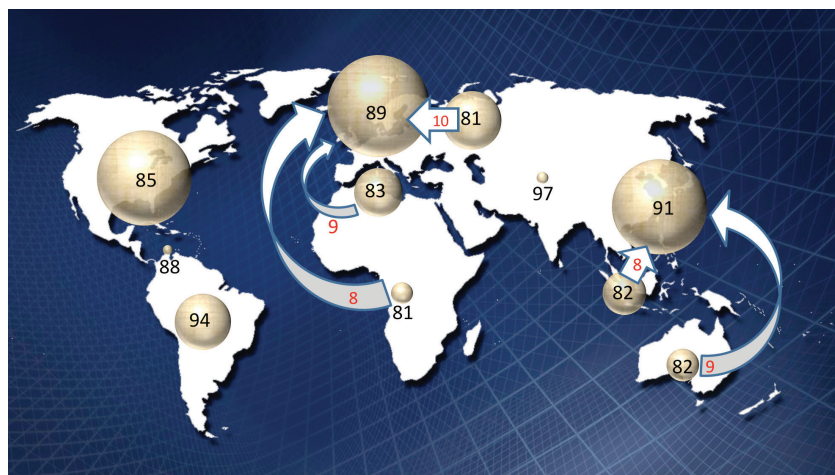


Рис. 3.5: Додана вартість у текстильній та швейній промисловості та залучення до ГЛДВ за регіонами, станом на 1990 р.

Джерело: оцінки ЮНІДО на основі бази даних EORA MRIO

На 2011 р. Азія стала основним регіоном виробництва текстилю та одягу в світі. Частка доданої вартості Східної Азії в світі зросла з 24% у 1990 р. до 33% у 2011 р., а частка доданої вартості Південної та Південно-Східної Азії — з 6% до 10,5%⁸. Крім того, завдяки постачанню проміжних товарів до цих регіонів помітно зросла частка доданої вартості в інших регіонах.

Серед регіонів, що розвиваються, Центральна Америка, Південна Америка та Центральна Азія є винятками з такої тенденції до глобалізації виробництва. Їхня текстильна та швейна промисловість переважно орієнтувалися на регіон, створюючи в 2011 р. понад 90% доданої вартості у текстильному та швейному виробництві шляхом виготовлення кінцевої продукції в регіоні. На 1990 р. між Східною та Західною Європою вже існували потужні виробничі зв'язки, що надалі зміцнюються.

⁷ Ці відсотки не показані на рисунку. Вони розраховані, базуючись на відносному розмірі бульбашки.

⁸ Ці відсотки на малюнках не показані. Вони розраховуються на основі відносних розмірів бульбашок.

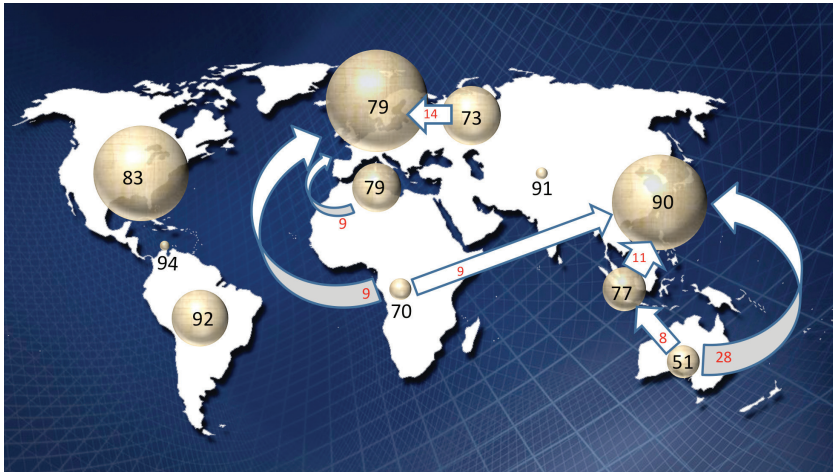


Рис. 3.6: Додана вартість у текстильній та швейній промисловості та залучення до ГЛДВ за регіонами, станом на 2011 р.

Джерело: оцінки ЮНІДО на основі бази даних EORA MRIO

3.2.2.2. Машинобудування та виробництво електрообладнання

Порівняно з текстильною та швейною галузями, машинобудування та виробництво електротехнічного обладнання мали в 1990 р. вищий рівень концентрації ДВ у трьох регіонах, зокрема, у Північній Америці, Західній Європі та у Східній Азії, що складає 85% від загальної доданої вартості у галузі⁹. Більшість із 11 регіонів на рис. 3.7 не отримували значної ДВ через залучення до ГЛДВ, за винятком Південної, Південно-Східної Азії та Океанії, які генерували понад 20% їхньої загальної ДВ від постачання проміжних товарів для іноземного виробництва. Зокрема, у 1990 р. їм принесли користь міцні виробничі зв'язки зі Східною Азією, так само як і для їхньої текстильної та швейної промисловості.

У 2011 р. частка глобальної доданої вартості Північної Америки та Західної Європи зменшилася відповідно на 4% та 5%, тоді як частка Східної Азії зросла з 29% до 32,5%¹⁰. Зростає також частка світової доданої вартості в галузі машинобудування та електротехнічного обладнання країн Південної Азії, Південно-Східної Азії, Північної Африки та Близького Сходу, а також Південної Америки.

Хоча три провідні регіони — Північна Америка, Західна Європа та Східна Азія — все ще утримують 77% світової ДВ у виробництві та створили понад 80% своєї ДВ від виробництва кінцевої продукції у відповідних регіонах, з 1990 р. зросло значення ГЛДВ регіонів, які розвиваються. Океанія, Південна Азія та Південно-Східна Азія ще більше зміцнили свої виробничі зв'язки зі Східною Азією, а Східна Європа — із Західною. Машинобудування та виробництво електротехнічного обладнання Центральної Азії стало частиною виробничих мереж Європи та Східної Азії. Країни Африки на південь від Сахари значно збільшили свою частку ДВ завдяки залученню до ГЛДВ Західної Європи та географічно віддаленого регіону Східної Азії. Як і у випадку з текстильною та швейною промисловістю, країни Північної та Південної Америки зберегли свою переважно регіональну спрямованість, і навіть у регіонах Центральної та Південної Америки, що розвиваються, ДВ у виробництві кінцевої продукції зросла на понад 85% у відповідних регіонах. Порівняно з текстильною та швейною промисловістю, машинобудування та виробництво електрообладнання у регіонах, що розвиваються, більше інтегровані до ГЛДВ.

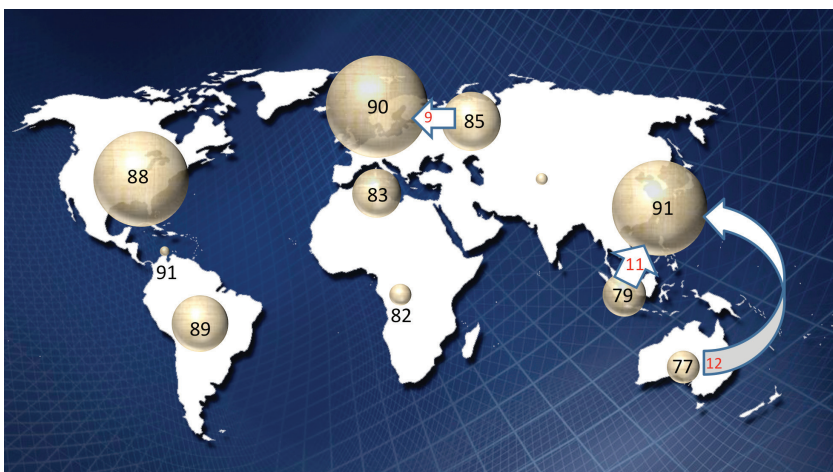


Рис. 3.7: Додана вартість у машинобудуванні та у виробництві електро-технічного обладнання та залучення до ГЛДВ за регіонами, станом на 1990 р.

Джерело: оцінки ЮНІДО на основі бази даних EORA MRIO

⁹ Цей відсоток не показаний на рисунку. Він розрахований базуючись на порівняльних розмірах бульбашок.

¹⁰ Ці відсотки не показані на рисунку. Вони розраховані базуючись на порівняльних розмірах бульбашок.

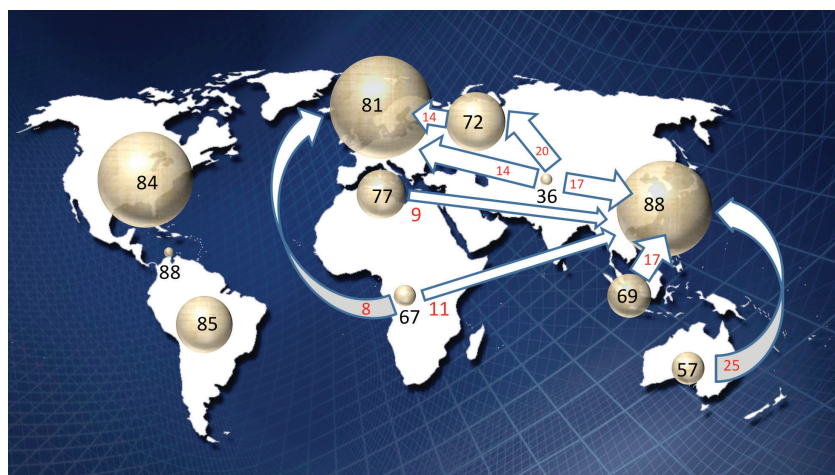


Рис. 3.8: Додана вартість у машинобудуванні та у виробництві електро-технічного обладнання та залучення до ГЛДВ за регіонами, станом на 2011 р.

Джерело: оцінки ЮНІДО на основі бази даних EORA MRIO

3.2.2.3. Виробництво транспортного устаткування

У 1990 р. глобальна додана вартість у виробництві транспортного устаткування зосереджувалася в трьох провідних регіонах — Північній Америці, Західній Європі та Східній Азії — у ще більшому ступені, ніж у машинобудуванні та виробництві електротехнічного обладнання, яке в свою чергу, мало більшу концентрацію, ніж текстильна та швейна галузь. У цих трьох регіонах було створено 88% загальної доданої вартості цієї галузі¹¹. На відміну від двох інших галузей, у більшості регіонів, що розвиваються, вже були встановлені міцні виробничі зв'язки з географічно близькими провідними регіонами. Наприклад, країни Східної Європи вже входили до виробничих мереж Західної. Навіть у Східній Азії, одному з основних регіонів виробництва транспортного обладнання, 8% загальної доданої вартості було створено шляхом постачання проміжних товарів до Північної Америки.

Двадцять років потому понад 80% світової доданої вартості цієї галузі досі належать трьом основним регіонам. Проте з огляду на перспективи кожного регіону та те, яким чином створювалася ДВ (рис. 3.9), інтеграція та взаємозалежність світового виробництва транспортного устаткування між регіонами зросло набагато більше, ніж у текстильній і швейній промисловості та електротехнічній галузі. Значно зросло залучення країн Центральної Азії до ГЛДВ, а виробництво кінцевої продукції у ДВ галузі швидко знизлося — з 72% до 29%. У 2011 р. понад дві третини ДВ в регіоні було створено за рахунок постачання проміжних товарів для виробництва у трьох основних регіонах. Те ж саме відбувалося у Південній та Південно-Східній Азії, де проявилися міцні виробничі зв'язки з трьома основними регіонами. З 1990 р. частка ДВ країн Африки на південь від Сахари, отримана за рахунок виробництва кінцевої продукції в регіоні, скоротилася на 17%, а її залежність від виробничих потреб Північної Америки збільшилася, що стало важливим джерелом ДВ для країн Африки на південь від Сахари, окрім традиційних виробничих потреб Західної Європи.

Як показано на рис. 3.10, основним драйвером створення ДВ в інших регіонах стала Північна Америка. За винятком Північної Африки і Близького Сходу, незалежно від географічної близькості, всі інші регіони мали значний рівень залученості до ГЛДВ, зумовлений виробничими потребами Північної Америки.



Рис. 3.9: додана вартість у виробництві
транспортного устаткування та залучення
до ГЛДВ за регіонами, станом на 1990 р.

Джерело: оцінки ЮНІДО на основі бази даних FORA MRIO

11 Ці відсотки на малюнках не показані. Вони розраховуються на основі відносних розмірів бульбашок



Рис. 3.10: додана вартість у виробництві транспортного устаткування та залучення до ГЛДВ за регіонами, станом на 2011 р.

Джерело: оцінки ЮНІДО на основі бази даних EORA MRIO

3.2.3. Вплив залучення до ГЛДВ на промисловий розвиток

Аналіз трьох галузей показує, що інтеграція до ГЛДВ може бути як позитивним, так і негативним фактором для промислового розвитку регіонів. Структура доданої вартості у Південній Америці залишилась відносно незалежною від виробничих ГЛДВ, і впродовж 20 років, які розглядаються, частка ДВ зростала у всіх трьох галузях регіону. Частки Південної та Південно-Східної Азії у світовій ДВ у трьох галузях промисловості також значно зросли, причому ГЛДВ стали відносно важливим джерелом доданої вартості протягом досліджуваного періоду. Незважаючи на те, що залучення країн Африки на південь від Сахари та Центральної Азії до ГЛДВ також зросло, їхня частка у світовій ДВ не змінилася, а їхнє значення як виробників у трьох галузях було незначним. Іншими словами, залучення до ГЛДВ саме по собі не обов'язково прискорює активність з додавання вартості у регіоні порівняно з іншими регіонами. Як зазначалося на початку цього розділу, можливість експортувати кінцеву продукцію залишається важливою навіть у періоди більшої інтеграції обробної промисловості до ГЛДВ. Більше того, з точки зору внеску до ДВ обробної промисловості, а не торгівлі, внутрішні чи регіональні ланцюги ДВ продовжують відігравати набагато важливішу роль, ніж глобальні ланцюги у більшості регіонів.

3.3. ГЛДВ та промисловий розвиток: галузева динаміка

ЮНІДО також провела ряд досліджень основних характеристик конкретних ланцюгів доданої вартості та взаємозв'язку між іноземними транс-національними компаніями (ТНК) та місцевими фірмами з метою визначення наслідків політики. Дослідження такого роду є особливо цікавими, оскільки вони проливають світло на природу і детермінанти продуктивних та технологічних можливостей країни та її конкурентоспроможності (UNIDO, 2004). Фокусуючи увагу на всіх ланках ланцюга доданої вартості, можна легше розрізнити види діяльності, що призводять до зростання чи зменшення надходжень, і розуміти природу і динаміку інновацій. Також важливо розуміти управління та тип відносин у межах певних ланцюгів доданої вартості. Тобто важливо зрозуміти структуру ланцюга доданої вартості, визначити характеристики провідних фірм та яким чином вони можуть включати виробників із країн, що розвиваються, до таких ланцюгів доданої вартості.

Як правило, при такому аналізі розглядаються наступні питання:

- Які роботи передаються до країн, що розвиваються, та фірмам у ланцюгу доданої вартості?
- Чи буде така робота забезпечувати зайнятість і доходи?
- Чи надає ланцюг доданої вартості можливість оновлення виробникам з країн, що розвиваються?
- Які стратегії та політика можуть допомогти країнам, що розвиваються, успішно застосувати своє залучення до ГЛДВ для підвищення продуктивності праці та добробуту?

Для відповіді на ці питання особливо важливими є чотири конкретні сфери дослідження: i) типи ГЛДВ; ii) використання каналів; iii) взаємозв'язки у фірмах (структура управління); iv) інноваційні можливості. Нижче ми надаємо детальну інформацію по кожній із цих сфер і коротко представляємо основні висновки ЮНІДО у цих сферах досліджень.

3.3.1. Типи ГЛДВ

Як вже зазначалося вище у цій доповіді, можна визначити два основних типи ГЛДВ: ланцюги доданої вартості, керовані покупцями, та ланцюги, керовані виробниками. Ця відмінність має важливе значення, оскільки динаміка стосунків і взаємодій, які вони викликають, є різними.

У ланцюгах доданої вартості, керованих покупцями, лідерами у створенні ланцюгів ДВ є великі покупці, що мають базову компетенцію в галузі брендингу та маркетингу. Такі фірми, як правило, розробляють і/або продають — хоча й не виробляють — брендovanу продукцію, яку вони замовляють, і тому є "виробниками без фабрик". Прибутки, як правило, створює поєднання досліджень, проектування, продажів, маркетингу та фінансових послуг із високим ступенем доданої вартості, які дають змогу роздрібним торговцям, дизайнерам і маркетологам виступати в ролі стратегічних брокерів, які пов'язують фабрики за кордоном із товарними нішами на своїх основних споживчих ринках. Для ланцюгів доданої вартості, керованих покупцями, характерними є висококонкурентні та глобально децентралізовані системи фабрик із низькими вхідними бар'єрами. Такі ланцюги є типовими для трудомістких галузей та дуже характерні для країн, що розвиваються.

У ланцюгах створення вартості, керованих виробниками, основні виробники в ланцюгу контролюють істотні технології, що мають вирішальне значення для позиціонування на кінцевому ринку. Вони координують ланцюги доданої вартості та беруть на себе відповідальність за підтримку зусиль своїх постачальників і клієнтів із забезпечення економічної ефективності. Провідні фірми, як правило, входять до міжнародних олігополій, а прибутки головним чином виникають завдяки масштабам, обсягам і технологічним досягненням. Такі ланцюги характерні для середньо- та високотехнологічних галузей, таких як автомобілебудування, електроніка та телекомунікації.

Цікаві приклади ГЛДВ, керованих покупцями, містяться у дослідженнях, проведених ЮНІДО для швейної (Gereffi and Memedovic, 2003) та меблевої промисловості (Kaplinsky et al., 2003).

3.3.1.1. Швейна промисловість

За твердженнями Gereffi and Memedovic (2003), швейна промисловість є ідеальною для дослідження динаміки у ланцюгах доданої вартості, керованих покупцями. Країни, що розвиваються, мають неперевершену кількість найрізноманітніших експортерів одягу, які мають широкі зворотні та прямі зв'язки та створюють значну кількість робочих місць, пов'язаних із цією галуззю. Враховуючи природу цього ГЛДВ, керованого покупцями, важливо розглянути питання, пов'язане з типами глобальних покупців. Вони є посередниками між глобальними споживачами та місцевими виробниками. Таким чином, вони відіграють головну роль у залученні місцевих підприємств до ГЛДВ. Автори дослідження виділяють три категорії покупців: роздрібні торговці, маркетологи брендів і брендові виробники.

У глобальній роздрібній торгівлі швейними виробами домінують великі організації, серед яких зростає спеціалізація по продукції (спеціалізовані магазини, що продають лише один товар, наприклад, одяг або взуття), а також зміцнюються зв'язки з глобальними постачальниками, особливо в країнах із низькими витратами. Технологічні зміни та досконалі інформаційні потоки дають їм змогу вимагати від своїх постачальників ефективнішого управління (та контролювати його) товарними запасами, швидшої реакції та частіших поставок. Починаючи з 1980-х років, багато роздрібних торговців також почали безпосередньо конкурувати з національними брендами виробників і маркетерів одягу, розширюючи джерела товарів "приватної марки". Такі вироби продаються дешевше за національні бренди. Отже, такі міжнародні роздрібні мережі, як Wal-Mart і Sears Roebuck, які раніше були головними покупцями виробників швейних виробів, зараз стають їхніми конкурентами.

Натомість, бренд-маркетологи — це відомі виробники без фабрик, оскільки вони не займаються виробництвом. Вони лише розробляють і продають свої товари. Прикладами можуть бути компанії спортивного взуття, такі як Nike, Adidas і Puma, а також компанії модного одягу, такі як The Gap і Liz Claiborne. Першими почавши залучати глобальні ресурси, вони накопичили знання, що згодом дозволили закордонним постачальникам посилити свої позиції в ланцюжку виробництва одягу. Для боротьби з новими конкурентами бренд-маркетологи припинили виконання деяких супровідних функцій (таких як поширення лекал і виготовлення зразків), передавши їх підрядникам. Вказуючи підрядникам, де отримати необхідні компоненти, вони скорочують власну діяльність, пов'язану з закупівлями та перерозподілом. Свої мережі постачання вони скорочують, використовуючи меншу кількість потужніших виробників і застосовуючи суворіші системи сертифікації постачальників з метою підвищення продуктивності. Маркетологи (і ще більше — роздрібні торговці) визнають, що зарубіжні підрядники можуть керувати всіма аспектами виробництва, що передбачає залучення підрядників до процесів розробки дизайну та брендингу.

Виробники брендів — це офшорні постачальники, що, як правило, знаходяться в сусідніх країнах, і мають торговельні угоди, які дають змогу імпортувати товари, виготовлені за кордоном, а мито на імпорт при цьому справляється лише за додану вартість іноземної робочої сили. Ще одна тенденція серед виробників брендів — це менший ступінь участі у виробництві та більше залучення до маркетингу, з використанням брендівих найменувань і торговельних точок.

У дослідженні також було розглянуто, яким чином країни, що розвиваються, можуть посилити свої позиції в ГЛДВ швейної галузі. Першим кроком для виробників одягу в країнах, що розвиваються, є встановлення зв'язків із виробниками брендів. Наступний крок після виходу на зовнішній ринок — це встановлення зв'язків із глобальними роздрібними торговцями чи бренд-маркетологами щодо виробництва оригінального обладнання чи повного пакету виробництва. Порівняно до простого збирання імпортованих матеріалів, повний пакет виробництва принципово змінює відносини між покупцем і постачальником у напрямку, що дає набагато більшу автономію та має вищий навчальний потенціал для інноваційних процесів підприємства-постачальника. Повний пакет виробництва стає потрібним, тому що роздрібні торговці та маркетологи, що замовляють одяг, мають обмежені знання про деталі їхнього виробництва. Наприклад, Гонконг, Тайвань, Республіки Корея і Китай пішли шляхом повного пакету й отримали значні переваги в експортних розробках. Виробники з країн, що розвиваються, котрі хочуть досягти цього етапу, повинні набути кваліфікації та ресурсів, потрібних для переходу до різноманітнішої діяльності, пов'язаної з повним пакетом виробництва. Такі домовленості відкривають додаткові можливості для інновацій у виробництво власних брендів. Це посилює можливості місцевих підприємців знайомитися з вимогами іноземних покупців, зокрема, щодо міжнародних стандартів, а також цін, якості та постачання експортних товарів. Це також створює суттєві зворотні зв'язки у внутрішній економіці, тому що від підрядників у галузі виробництва оригінального обладнання очікується забезпечення надійних джерел постачання багатьох сировинних матеріалів, включно з імпортованими. Від покупця постачальник дізнається про нижній і верхній сегменти товарної мережі. Такі неявні знання пізніше можуть стати потужною зброєю у конкурентній боротьбі.

За даними дослідження одним із найважливіших механізмів, який сприяє переходу до діяльності з вищою часткою доданої вартості у зрілій експортній галузі, такої як швейна галузь у Східній Азії, є "трикутник виробництва" (контракти на світову логістику). Суть "трикутника виробництва", який було ініційовано країнами Східної Азії в 70-80-х роках, полягає в тому, що глобальні покупці дають замовлення виробникам, яких вони залучали раніше. Ці виробники потім передають необхідне виробництво, повністю чи частково, до афілійованих офшорних фабрик у країнах, де оплата праці є невисокою (таких як Китай, Гватемала та Індонезія). Ці офшорні підприємства можуть бути дочірніми компаніями, спільними підприємствами чи просто незалежними підрядниками за кордоном. Трикутник повністю складається, коли готова продукція поставляється безпосередньо зарубіжному покупцеві, згідно з квотами на імпорт США, виданими країні-експортерів. Таким чином, виробничий трикутник змінює статус виробника оригінального устаткування — з офіційного постачальника для підприємств роздрібною торгівлі та дизайнерів у Сполучених Штатах на посередників у товарних мережах, керованих покупцями, до яких можуть входити 50-60 країн-експортерів.

3.3.1.2. Меблева промисловість

Дослідження, проведене Kaplinsky та ін. щодо (2003) ланцюгів доданої вартості у меблевому виробництві також є показовим прикладом ГЛДВ, керованої покупцями. Автори виділяють трьох основних агентів у придбанні, які сприяють виходу виробників дерев'яних меблів на світові ринки: великі роздрібні мережі, що мають роздрібні торговельні точки та постачальників у багатьох країнах (наприклад, IKEA); дрібні роздрібні торговці, які безпосередньо купують в обмеженого кола постачальників у певних країнах; середні спеціалізовані покупці, які знаходять товар у багатьох країнах і продають його торговельним точкам, переважно в одній країні чи у регіоні.

Автори розглядають "критичні фактори успіху", що вимагаються кожним типом покупця. Як правило, покупці обслуговують різні сегменти ринку. Такі сегменти часто помітно відрізняються, але зростання потужностей виробників світового класу означає послаблення компромісів між критичними факторами успіху. Наприклад, великі роздрібні торговці все частіше здатні пропонувати низькі ціни й високу якість, а також низькі ціни та широкий асортимент. Постачальникам доводиться мати справу з набагато суворішими критичними факторами успіху при продажах глобальним роздрібним торговцям, ніж коли вони здійснюють продажі дрібним торговцям і спеціалізованим покупцям. Мало того, що майже всі критичні фактори успіху є важливими, вони також вважаються важливішими. Крім того, починаючи з середини 1980-х років, зростання різноманітних форм сертифікації створило нові перешкоди для входу. Вони переважно стосуються характеристик процесу, а не продукції, як у випадку тарифів. До їхнього числа входять стандарти якості (ISO9000), стандарти праці (SA8000), екологічні стандарти. Крім того, застосовується стандарт якості

ISO14000 — окремий стандарт деревообробної галузі (Рада з питань сталого розвитку лісового господарства - (FSC)), що стосується природоохоронних заходів по всьому ланцюгу, тоді як ISO14000 сертифікує лише процеси в межах певних ланок ланцюга. Ці стандарти стають усе більш важливими, особливо для глобальних торговців.

З огляду на ці загальні риси, характерні для ГЛДВ у меблевій галузі, автори розглянули можливості щодо їхнього вдосконалення для країн, що розвиваються. Зосередивши увагу на конкретному випадку Південної Африки, вони припускають, що питання інновацій, які постають перед певними ГЛДВ з виробництва дерев'яних меблів у Південній Африці, є симптомом ширшої проблеми, з якою стикаються інші країни-експортери меблів. ГЛДВ з виробництва дерев'яних меблів у Південній Африці знаходився на субоптимальній траєкторії, оскільки експорт соснових меблів зіткнувся з посиленням цінової конкуренції на закордонних ринках. Крім того, хоча продукція з Південної Африки вважалася дешевою, її якість також вважалася низькою, а постачання ненадійним. Як наслідок, IKEA — головний глобальний покупець — вирішив вийти з Південної Африки (і замість того переключитися на Східну Європу та Східну Азію).

Південноафриканські меблеві фірми знайшли ефективне рішення після довгих пошуків у контексті глобального тренду у бік екологічної відповідальності. У Південній Африці на комерційному рівні вирощуються дерева з напівтвердою деревиною під назвою “салінья” (*Saligna*). Меблі, виготовлені з салінії, потенційно можуть стати недорогою та екологічно прийнятною альтернативою дефіцитнішим і дорожчим традиційними породам твердої деревини, таким як тік і червоне дерево. Однією з основних динамічних ринкових сил у світовій деревообробній галузі став рух (головним чином з боку промислових країн) до більшої екологічної відповідальності. Це поставило під загрозу експорт більшості країн, що розвиваються, оскільки їхня деревообробна промисловість традиційно використовувала місцеві природні ліси з листяних порід. Однак Південна Африка має унікальну можливість скористатися цією ситуацією. Найвидатнішою особливістю салінії (різновид евкаліпта) є те, що у Південній Африці це комерційно вирощувана порода з напівтвердою деревиною, що відрізняє її від інших листяних порід, які ростуть у природних місцевих лісах країн, що розвиваються. Отже, для виробників меблів це відкриває можливості виходу на нові ринкові ніші з вищими цінами за одиницю.

На думку авторів, для того, щоб скористатися цією можливістю, потрібні внутрішньомережеві інновації, переорієнтація з попередньої траєкторії ГЛДВ дерев'яних меблів, яка традиційно зосереджувалася на експорті соснових меблів, на ринки з усе більш конкурентними цінами. Така переорієнтація потребує значних інновацій у ланцюгу шляхом одночасного та ретельно скоординованого запровадження інновацій у процесах, продукції та функціонуванні.

3.3.2. Прямі іноземні інвестиції та побічні наслідки для приймаючих країн

Зв'язки між внутрішніми виробниками та іноземними партнерами у ГЛДВ можуть бути різними за формою. Їхній спектр може охоплювати всі засоби, від традиційних прямих іноземних інвестицій (ПІІ) до нових форм інвестицій, при яких іноземні інвестори не залучені до управління через пайову участь, але передбачають принаймні один елемент інвестицій. Прикладами останнього є субпідряд, спільне виробництво, ліцензійні угоди та стратегічні партнерства з метою розробки технологій. Крім того, існують також менш формальні типи передачі технології, обміну знаннями та навчання.

У конкретному випадку ПІІ дуже важливо проаналізувати, чи призводить наявність транснаціональних компаній до позитивного впливу на вітчизняні фірми. Ця тема широко розглядається в дослідженнях ЮНІДО. Протягом останніх років у ряді досліджень ЮНІДО ці відносини розглядалися на конкретних прикладах із африканських країн, з використанням анкет корпоративного рівня (Amendolagine et al., 2012; Boly et al., 2012; Gorg and Seric, 2013; Perez-Villar and Seric, 2013).

Amendolagine та ін. (2012) досліджували ПІІ такого типу, який максимізує ймовірність створення локальних зв'язків між ТНК та внутрішніми постачальниками в контексті африканських країн на південь від Сахари. У дослідженні вивчається актуальність характеристик іноземних фірм і макроекономічного середовища приймаючої країни. До характеристик фірми входять галузь, спосіб вступу, мотиви інвестицій, вік, кваліфікація робочої сили іноземних дочірніх підприємств, країна походження, розмір, ступінь автономії місцевого управління та тип власності (наприклад, власність члена діаспори). Характеристики приймаючої країни включають у себе розмір ВВП, значення природних ресурсів і якість правової системи. Автори також аналізують роль Агентств сприяння інвестиціям і Регіональних торговельних угод у зміцненні зв'язків між іноземними інвесторами та місцевими виробниками.

Дослідження показує, що іноземні філії в Африці поступово розвивають зв'язки з місцевими фірмами. Це означає, що теперішній низький рівень зв'язків можна пояснити — принаймні частково — відносно

недавньою історією ПІІ на континенті. Вищий ступінь взаємодії з місцевими фірмами створюють іноземні дочірні підприємства з місцевим партнером, кінцева ринкова орієнтація та розвиток існуючих об'єктів, а не інвестиції в нові проекти. Цікаво, що інвестиції, зроблені членами діаспори, пов'язані з більшим ступенем зв'язків із вітчизняними фірмами. Аналіз також показує — іноземні фірми, що мають базу знань, яка є занадто передовою стосовно поглинальної здатності національної економіки, є менш сприятливими для взаємодії з суб'єктами національної економіки. Останній висновок підкреслює важливість залучення іноземних фірм, які мають реальний потенціал активізації вже існуючих внутрішніх потужностей, а не залучення висококваліфікованих фірм з метою досягнення нереалістичного стрибка внутрішньої економіки. Нарешті, результати дослідження також підтверджують важливість дієвих установ і, зокрема, надійної правової системи як передумови для зміцнення зв'язків між іноземними філіями та національними компаніями.

Дотримуючись такої ж логіки, Perez-Villar and Seric (2013) докладніше вивчали вплив якості інститутів на встановлення внутрішніх зв'язків. Автори стверджують, що актуальність якості інститутів у приймаючій країні для рішення іноземного інвестора щодо місцевого джерела постачання не обов'язково має бути однаковою для всіх інвесторів, оскільки інституційне середовище його власної країни також відіграє вирішальну роль у цьому питанні. Тобто завдяки інституційній близькості міжнародній корпорації стає простіше діяти у новому середовищі, тому що це полегшує трудові відносини та сприяє налагодженню зв'язків із місцевими фірмами. Тому такі міжнародні корпорації будуть сприймати взаємодію з місцевими виробниками як менш ризиковану. У термінах вартості транзакцій, іноземний інвестор стикається з нижчим ступенем невизначеності, коли процедури та правила, що регулюють економічний обмін у країні, подібні до процедур і правил у його власній країні. Іншими словами, чим більша інституційна відстань між приймаючою країною та власною країною, тим вищими є транзакційні витрати для іноземного інвестора, а відповідно, взаємодія з національними постачальниками є менш вірогідною. Це твердження та поняття інституційної дистанції безпосередньо стосуються особливостей потоків ПІІ "південь-південь" і їхнього впливу на приймаючу країну.

Основні висновки цього дослідження полягають у наступному: по-перше, нові міжнародні компанії в середньому встановлюють більше зв'язків із національними фірмами, порівняно з північними ТНК, незалежно від інституційної дистанції. По-друге, північні ТНК звертають більше уваги на інституційну відстань, порівняно з південними фірмами. Додатковий аналіз показує, що цей результат пов'язаний не лише з меншою інституційною дистанцією південних фірм у нашій вибірці, але свідчить про низький рівень уникнення ризиків серед південних фірм, порівняно з північними. Нарешті, інституційна дистанція відіграє значну роль у формуванні зв'язків північних ТНК, але лише тих, для яких доступ до місцевих постачальників є дуже важливим. У цьому випадку автори встановили V-подібні відносини між зв'язками й інституційними відмінностями, коли привабливість місцевого постачання компенсує негативний вплив інституційної відстані до досягнення певного порогового значення, після чого інституційна відстань стає занадто значною, а вплив на зв'язки у країні стає негативним.

Volu та ін. (2012) пішли далі, аналізуючи основні характеристики, завдяки яким національні фірми в африканських країнах на південь від Сахари (чисто) можуть виграти чи програти у зв'язку з наявністю ПІІ, а також дослідивши канали, якими ТНК впливають на місцеві фірми: ринок товарів, наявність вхідних ресурсів і витрати на них, доступ до фінансів та експортні можливості. Вони також аналізують стратегічну реакцію національних компаній, викликану присутністю іноземних філій.

Це дослідження також показало, що більші, нещодавно створені та продуктивніші національні фірми з більшою вірогідністю виграють від взаємодії з іноземними філіями. Схоже, що внутрішні ПІІ в африканських країнах на південь від Сахари сприяють національним фірмам, що мають висхідну ринкову орієнтацію (на постачальників проміжних товарів і послуг), а не постачальників кінцевих споживчих товарів (низхідна ринкова орієнтація). Прямі зв'язки з іноземними філіями з метою постачання підвищують імовірність того, що національні компанії загалом виграють від ПІІ. Проте автори вважають, що ступінь вигоди, яку національні фірми отримують від такої взаємодії, здебільшого залежить від "якісних" зв'язків (що вимірюється встановленими довгостроковими відносинами), а не просто "кількісних" (число іноземних постачальників). Чистий вплив ПІІ на вітчизняні компанії також залежить від макроекономічного середовища, в якому діють національні та закордонні фірми. Імовірність позитивних наслідків підвищується при вищій якості бізнесового середовища. Більший виробничий сектор і більший обсяг ПІІ у країні призначення також асоціюються з позитивними чистими вигодами. Нарешті, видається, що кращий доступ до зовнішніх ринків, що опосередковано показують витрати на експорт порівняно з імпортом, значно підвищує здатність національних фірм отримати вигоди від надходження ПІІ.

Що стосується стратегічної реакції національних фірм на присутність іноземних філій, то дослідження містить свідчення того, що значна кількість вітчизняних африканських фірм "імітує" іноземні фірми, переважно виробляючи подібні продукти та/або застосовуючи подібні маркетингові стратегії. Цікаво, що

самопроголошені "переможці" завдяки притокам ПІІ більше схильні до прийняття імітаційних стратегій. Навпаки, ті, хто (чисто) програв у зв'язку з ПІІ, найвірогідніше продовжуватимуть очікувати, тобто не матимуть стратегічної реакції взагалі або реагуватимуть на іноземну присутність, переходячи на різну (супутню) продукцію. Хоча сімейні та малі підприємства, які є основою економіки у більшості африканських країн, найвірогідніше, (чисто) програють від ПІІ, автори вважають, що стратегічно вони є чутливішими до приходу іноземних фірм, ніж більші національні фірми. Вони також знаходять певні докази того, що розмір, і що важливіше, "якість" зв'язків між вітчизняними та іноземними фірмами підвищує вірогідність "навчання шляхом наслідування". Отже, дослідження доходять висновку стосовно того, що надходження ПІІ є важливим стимулом для структурних змін в АКПС.

Gorg and Seric (2013) у своєму дослідженні розглядають аналогічне питання, але під іншим кутом зору. Вони вивчають зв'язок між діловими відносинами національних компаній з ТНК та показники їхньої діяльності з точки зору інновацій та продуктивності. Такі зв'язки мають дві форми: національна фірма або постачає вхідні ресурси ТНК (зворотні зв'язки) або купує вхідні ресурси у ТНК, розташованих у приймаючій країні (прямий зв'язок)¹². При аналізі вертикального побічного впливу, що виникає на основі такого зв'язку, більшість літератури зосереджується на зведених таблицях витрати-випуск. Отже, які національні компанії мають зв'язки, а які не мають, точно визначити не можна; можна визначити лише потужність галузевих зв'язків. Натомість, у цьому дослідженні використовується детальна інформація на рівні фірми, за допомогою якої визначається, чи встановлюють національні компанії прямі та зворотні зв'язки з іноземними ТНК в країні (у відсотках від продукції, що продається ТНК і купується в них, відповідно). Таким чином стає можливим враховувати неоднорідність серед фірм, на рівні компанії, зі зв'язками та без них. Автори також приділяють увагу механізмам, через які встановлюються зв'язки, а також важливості допомоги національним компаніям з боку державних органів або багатонаціональних замовників/постачальників. Зокрема, вони вивчають питання, чи залежить взаємозв'язок між показниками роботи фірми (з точки зору продуктивності, виробів і процесів) і взаємин замовників/постачальників із ТНК від того, чи отримувала національна фірма і) послуги інвестиційної підтримки з боку державних органів; або ii) допомогу міжнародного замовника у модернізації робочої сили або передачі технологій.

Результати дослідження узгоджуються з думкою про те, що національні компанії в країнах Африки можуть досягати позитивних побічних результатів через зворотні зв'язки та меншою мірою через прямі зв'язки. Робиться висновок, що постачання іноземній ТНК в країні (зворотній зв'язок) позитивно пов'язане з продуктивними інноваціями у національній фірмі. Закупівлі у ТНК (прямі зв'язки) позитивно пов'язані з продуктивністю праці. На такі результати не впливають ані державна підтримка у будь-якій формі, ані допомога з боку ТНК. Разом із тим, така форма підтримки також відіграє важливу роль. Згідно дослідження, інноваційна діяльність національних компаній позитивно пов'язана з постачанням ТНК лише тоді, коли фірма також отримує допомогу від держави з метою встановлення контактів, технологічного оновлення або пошуку персоналу, або від багатонаціонального замовника — з метою підвищення кваліфікації робочої сили. Крім того, постачання ТНК позитивно впливає на продуктивність національних компаній лише тоді, коли фірма отримує технології від міжнародних замовників.

3.3.3. Структура управління та зв'язків фірми

Відносини між місцевими виробниками та провідними глобальними фірмами у ГЛДВ можуть набувати зовсім різних форм. В літературі визначаються такі відносини (UNIDO 2004):

- **Відносини на ринковій основі:** виробники та покупці не мають особистих стосунків, як, наприклад, при експорті багатьох сировинних товарів.
- **Мережеві відносини:** виробники й покупці залучені до будь-яких із наступних мережевих відносин:
 - **Модульні відносини:** вони виникають, коли продукція є модульною за своєю архітектурою, а завдяки технічним стандартам зменшується відмінність компонентів шляхом уніфікації специфікацій на компоненти, вироби та процеси, або коли постачальники мають достатню компетенцію для надання повних пакетів і модулів.
 - **Споріднена взаємодія:** включає складну взаємодію між покупцем і продавцем, яка часто створює взаємну залежність. Цим можна керувати за допомогою репутації або сімейних та етнічних зв'язків. Такого типу взаємодію можна очікувати, наприклад, коли специфікацію продукту не можна кодифікувати, транзакції складні, а потужності постачальника високі.

¹² Тут, прямі та зворотні зв'язки стосуються точки зору міжнародних корпорацій.

- **Залежні відносини:** виникають, коли дрібні постачальники є транзакційно залежними від великих покупців. Витрати на перепрофілювання для постачальника є значними, і тоді вони стають "полоненими". Такі постачальники зазвичай обмежені вузьким діапазоном завдань (наприклад, складання) та залежать від провідної фірми в додатковій діяльності такій як проектування, логістика, придбання компонентів і модернізація технологій.
- **Ієрархічні відносини:** бувають двох типів:
 - **Квазі-ієрархічні:** виникають, коли обидві сторони не пов'язані власністю, але зв'язані довгостроковими відносинами.
 - **Вертикально інтегровані:** традиційні відносини при ПІІ, що мають місце у вертикально інтегрованому виробничому ланцюжку.

Таким чином, конкретний тип відносин залежить від характеристик ЛДВ та різних учасників процесу. Там, де кінцеві ринки не потребують індивідуалізованих вхідних ресурсів, провідні гравці вважають за краще закуповувати вхідні ресурси на суто комерційній основі на світових ринках. У випадку ж, коли ринки потребують стандартизованих вхідних ресурсів, вони часто віддають перевагу довгостроковим відносинам із надійними постачальниками, що відповідають їхнім стандартам. За потреби, вони надають допомогу цим постачальникам у досягненні бажаних стандартів, але це не найкращий варіант для провідної фірми. Вони запроваджуватимуть внутрішні операції в ЛДВ, які контролюють і координують, лише тоді, коли необхідне залучення їхньої конкретної компетенції чи коли транзакційні витрати на допомогу постачальникам занадто високі.

Цікавим прикладом того, як із часом цей тип відносин може змінюватися, є залучення азійських країн у текстильній промисловості. Протягом кількох десятиріч азійські виробники змогли вийти зі своїх залежних стосунків із іноземними партнерами в ланцюгу доданої вартості одягу (яким від виробників була потрібна тільки здатність зібрати викройки за детальними інструкціями, наданими покупцями). Все частіше вони стали долучатися до спорідненої взаємодії у ЛДВ, для чого стала потрібною вища компетенція постачальників у виробництві повного циклу, а також більший ступінь автономії (тобто спроможність інтерпретації креслень, виготовлення зразків, пошуку необхідних вхідних ресурсів, підтримки якості продукції, задоволення вимог щодо ціни та термінів доставлення). Це дало змогу створити зворотні зв'язки з національною економікою та забезпечило розвиток більшого ступеня інтегрованості національної промисловості. Це також сприяло обміну знаннями (особливо неявними) для побудови особистих відносин і вивчення того, як виготовляти конкурентоспроможні споживчі товари для міжнародного ринку (UNIDO, 2004).

3.3.4. Інновації та можливості модернізації

Одним із основних наслідків, який часто впливає з аналізу ГЛДВ, є те, що виробникам у країнах, що розвиваються, потрібна модернізація для долучення до ГЛДВ та зменшення негативних наслідків контролю з боку покупців і виробників. Модернізація, як правило, пов'язана з підвищенням продуктивності і конкурентоспроможності фірми та може трактуватися як створення технологічного й управлінського потенціалу, що дає змогу місцевим суб'єктам ефективно долучатися до ланцюгів доданої вартості. Розрізняють чотири види модернізації (UNIDO, 2004):

- **Оновлення процесів** або підвищення ефективності внутрішніх процесів, завдяки чому вони стають значно кращими, ніж у конкурентів у окремих ланках ланцюга (наприклад, скорочення витрат на матеріальні запаси, менші обсяги відходів) і між ланками в ланцюзі (наприклад, частіше, менше та своєчасніше постачання).
- **Оновлення продукту** чи вдосконалення старих виробів через підвищення якісних і цінових показників, а також через час виводу товарів на ринок або диференціювання через запровадження нових продуктів швидше, ніж у конкурентів. Це передбачає зміну процесів розробки нової продукції в окремих ланках у ланцюжку створення вартості та у взаємозв'язках між різними ланками в ланцюгу.
- **Функціональна модернізація** передбачає підвищення доданої вартості шляхом зміни комплексу дій, які проводить компанія.
- **Модернізація в рамках ланцюга** припускає перехід до нового, вигіднішого ланцюга доданої вартості, де можна збільшити ренту (наприклад, тайванські фірми перейшли від виробництва транзисторних радіоприймачів до калькуляторів, телевізорів, комп'ютерних моніторів, ноутбуків, а зараз — до телефонів на протоколі бездротового з'єднання (WAP)).

Крім того, сюди можна додати **організаційне оновлення** (організація виробників і переробників у такі суб'єкти, як кооперативи та спільні підприємства), **територіальне оновлення** (з увагою до певної географічної області чи слабозрозумілих регіонів) і **структурне вдосконалення** (що стосується розміру підприємства та бізнес-структур) (UNIDO, 2009b).

На прикладі ГЛДВ у меблевій галузі, Kaplinsky та ін. (2008:50) показують, що у взаємовідносинах між покупцями та виробниками на основі простих угод про купівлю модернізація є важливим процесом у долученні до ЛДВ виробників з країн, що розвиваються; за їх твердженнями, "покупці винагороджують модернізацію, здійснювану виробниками, шляхом підвищення кількості замовлень". У деяких випадках місцеві виробники можуть здійснювати модернізацію таким чином, що дозволяє їм розробляти власні ланцюги вартості та виходити на споживачів на світових ринках, але це потребує суттєвої підтримки з боку держави та агенцій з розвитку протягом тривалого часу. До місцевих виробників у менш розвинутих країнах частіше звертаються великі покупці та продавці, які постійно реструктурують обсяг своєї діяльності в процесі глобалізації та спрямовані на співпрацю з новими постачальниками.

Цей важливий момент варто враховувати. При аналізі ГЛДВ часто неявно припускають, що будь-яка форма долучення певної фірми до ГЛДВ потенційно вигідна для місцевої фірми з точки зору технологічного навчання та інновацій. Проте це не так, як показано у розділі 3.1. Позитивний результат залежить від моделей управління та відносин контролю, що є характерними для даної ГЛДВ, а також від внутрішніх потужностей фірми.

У довідковому документі до "Звіту ЮНІДО про промисловий розвиток" 2016 року це питання розглядається через вичерпний огляд літератури з емпіричних досліджень, присвячених питанню інновацій і модернізації (De Marchi та ін., 2015). Автори аналізують понад 60 досліджень (в основному з рецензованих журналів, починаючи з 2005 р.), що охоплюють 50 прикладів ГЛДВ. Кожен приклад характеризується трьома вимірами: i) структура управління; ii) ступінь інноваційності місцевих фірм (щодо того, в якому ступені фірми запроваджують будь-які інновації до продукції, процесів, організації та маркетингу); iii) механізми навчання.

Основна мета такої характеристики полягає в тому, щоб з'ясувати, чи існують зв'язки між структурою управління та інноваційними можливостями національних фірм, залучених до ГЛДВ, або які механізми навчання використовуються у різних ГЛДВ. На підставі цього аналізу автори виділяють три типи ГЛДВ: а) інноватори, керовані ГЛДВ, до яких відносяться інноваційні національні фірми, що інтенсивно застосовують джерела знань усередині ГЛДВ; б) незалежні інноватори, до яких входять інноваційні фірми, але чиї джерела навчання переважно виходять за межі ГЛДВ; с) слабкі інноватори, зокрема, велика група фірм, які запроваджують інновації спорадично, вибірково користуючись деякими джерелами знань, наявними в межах ГЛДВ, але практично не використовують інші форми навчання.

Далі вони досліджують існування взаємовідносин між трьома типами ГЛДВ та їхніми моделями управління (наприклад, ринкова, модульна, пов'язана, залежна чи ієрархічна, як визначено вище). Незважаючи на те, що такі результати не є чітко сформульованими, у ГЛДВ різного типу деякі типи управління трапляються частіше. Зокрема, встановлено, що залежні стосунки трапляються частіше серед слабких інноваторів, що узгоджується з характером такого типу управління, коли місцеві постачальники повністю контролюються провідною фірмою і просто забезпечують вимоги до них, не маючи свободи інвестувати в інновації. Ієрархічні відносини досить часто зустрічаються серед слабких інноваторів і незалежних інноваторів. На думку авторів, це пояснюється різноманітними режимами координації та управління, які можуть існувати в ієрархічних ГЛДВ. З одного боку, дочірні підприємства можуть повністю залежати від головного офісу та не мати автономії для запровадження інноваційних ініціатив, що часто є характерним для слабких інноваторів. З іншого боку, дочірнім компаніям може бути надано достатньо повноважень для здійснення інноваційної діяльності незалежно від головного офісу — така ситуація співвідноситься з наявністю незалежних інноваторів. Отже, ступінь навчання та інновацій, що застосовують фірми у межах ієрархічного ГЛДВ, також залежить від характеру відносин з точки зору автономії та повноважень між головним офісом і дочірніми компаніями.

Таким чином, дослідження доходять висновку про те, що ГЛДВ, для яких характерні виключно владна або ієрархічна модель управління, слабо впливають на інноваційну спроможність національних фірм, стримуючи їхню автономію та свободу випробування різних джерел інновацій і навчання.

Протягом багатьох років ЮНІДО проводила як позитивні, так і нормативні дослідження, пов'язані з розвитком ГЛДВ та формуванням політики. Їхні результати показують, що ГЛДВ стали важливим інструментом торгівлі, забезпечуючи майже половину експортованих товарів і послуг у різних країнах. За останні два роки внесок ГЛДВ у додану вартість виробництва також суттєво збільшився, особливо в країнах, що розвиваються. Завдяки залученню до ГЛДВ країн, що розвиваються, вони не тільки

отримали збільшення частки ДВ, їхнє залучення у різних регіонах стає все різноманітнішим. ЮНІДО забезпечила глибше розуміння діяльності окремих галузей, структури управління, основних суб'єктів і їхніх відносин. Незважаючи на те, що більший ступінь залучення до ГЛДВ свідчить про тенденції в усьому світі, деякі країни отримують більше користі від ГЛДВ і збільшують свою частку ДВ виробництва у світі. Наша робота на рівні, нижчому за галузь, показує, що країни, які розвиваються, можуть отримувати вигоду від ГЛДВ лише за певних умов. ПП, як правило, сприятливіші для передачі технології в межах ланцюга та для побічного впливу на підприємство поза його межами, якщо інвестиції здійснюються у галузях, наближених до порівняних переваг країни. Вирішальну роль відіграє інституційна близькість між власними та приймаючими країнами. Чим подібнішими є процедури та правила, що регулюють економічні транзакції у країнах, тим легше ТНК почуватися у середовищі приймаючої країни, і тому вони вірогідніше вкладатимуть кошти у відносини з місцевими фірмами. Фактори, специфічні для ланцюга та для фірми, також впливають на технологічний розвиток учасників ГЛДВ. Певні структури управління, такі як залежні відносини, є менш сприятливими для технологічної модернізації, і фірми можуть мати кращі шанси на модернізацію, коли їхня діяльність у ланцюгу доповнюється самостійною навчальною роботою поза ним. З метою безперервного зростання та модернізації фірми повинні постійно підвищувати якість зв'язків із закордонними фірмами, виходячи за рамки відносин, які строго регулюються цінами та специфікаціями.

Дослідження, проведені експертами ЮНІДО та ГЛДВ, лягли в основу розробки інструментів діагностики ЮНІДО, представлених у наступному розділі.

4. ДОСВІД ЮНІДО В АНАЛІЗІ ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ У ПРОМИСЛОВOSTІ

Аналіз ланцюга доданої вартості (ЛДВ) може переслідувати ряд цілей. По-перше, він надає інформацію про стан/характер розвитку у певних ЛДВ. Такий стан можна порівняти по цілому ряду ЛДВ. Крім того, аналіз ЛДВ може надавати інформацію про конкретні переваги, які певні суб'єкти, залучені до ЛДВ, можуть або не можуть отримати. Нарешті, чи не найважливішим результатом аналізу ланцюга доданої вартості є визначення того, які частини ЛДВ потрібно розглядати для заходів/інтервенцій, спрямованих на розвиток, та яким чином такі заходи повинні розроблятися. За словами Schmitz (2005), аналіз ЛДВ дає змогу державним органам і агенціям у сфері розвитку визначати варіанти розвитку та точки застосування впливу з метою покращання функціонування ланцюга та переваг, які він забезпечує своїм чинним і потенційним учасникам.

4.1. Підхід ЮНІДО до аналізу ланцюгів доданої вартості

Користуючись як поточними дослідженнями, так і досвідом своїх проектів технічного співробітництва, ЮНІДО розробила інструменти для аналізу ланцюга доданої вартості. Ключовими елементами підходу ЮНІДО до аналізу ЛДВ є "Діагностика розвитку ланцюга доданої вартості у промисловості: комплексний інструмент" (UNIDO, 2011), вони також відображені в онлайн-навчальному курсі інституту ЮНІДО "Діагностика розвитку ЛДВ у промисловості". Додаткові елементи аналізу ЛДВ включено до «Ланцюги доданої вартості в інтересах малозабезпечених: 25 керівних запитань для розробки запровадження агропромислових проектів» (UNIDO, IFAD and DIIS, 2011), а також до «Навчального курсу по галузевих мережах і ланцюгах доданої вартості» (UNIDO, 2012a). Підхід ЮНІДО до аналізу ЛДВ також базується на концепції ЗС (Compete, Conform and Connect — "Конкуренція, відповідність і з'єднання"), яку організація використовує у своїх роботах, присвячених посиленню торговельного потенціалу та допомоги у забезпеченні відповідності стандартам (UNIDO, 2006). Аналіз ЛДВ ЮНІДО також відображає аспекти екологічно чистого виробництва та використання енергії.

Загалом, підхід ЮНІДО до аналізу ланцюгів доданої вартості слідує за загальною логікою дослідників ЛДВ у всьому світі та є сумісним, принаймні частково, з інструментами аналізу ЛДВ інших аналітичних агентств, таких як GIZ, МОП або AMP США. Він відрізняється від інших підходів розглядом точки входу в аналізі, тобто сегменту виробництва та переробки у ЛДВ, глибиною аналізу та процесу збирання даних і залучення зацікавлених сторін, які він пропонує.

В широкому розумінні, підхід ЮНІДО до аналізу ЛДВ фокусується на чотирьох основних практичних результатах:

1. Картування функцій, суб'єктів, взаємодій, каналів маркетингу, державних і приватних постачальників послуг, залучених до певного ЛДВ, зазвичай обмеженого кордонами певної країни;
2. Структурований аналіз стану розвитку кожного сегменту ЛДВ (включаючи первинне виробництво, переробку від 1-го до N-го рівня та маркетинг), а також наскрізні питання, такі як управління, фінанси, екологічна стабільність, бізнес і соціально-політичний контекст.
3. Аналіз обмежень і можливостей, які постають перед усім ланцюгом доданої вартості, кожним сегментом у ланцюгу та кожним з перехресних питань, означених вище.
4. Розробка стратегії впровадження програми підтримки ЛДВ, включаючи план дій, який має бути впроваджений державними органами, агентствами з розвитку та суб'єктами в ланцюгу.

Підхід ЮНІДО до аналізу ланцюга доданої вартості базується на чотирьох ключових принципах: i) фірми в ЛДВ **додають вартість** до продукції, ii) суб'єктам, які бажають і надалі брати участь у ЛДВ, необхідно досягти певного рівня **конкурентоспроможності**, iii) аналіз ЛДВ має бути **інтегрований** так, щоб забезпечити охоплення основних аспектів, пов'язаних з конкурентоспроможністю на рівні підприємств та всього ланцюга, і iv) врахування того, що фірми в ЛДВ з часом зазнають **структурних змін**.

Додавання вартості відбувається в кожному сегменті ЛДВ, оскільки вартість продукту збільшується за рахунок різних видів діяльності, включаючи збільшення обсягів, переробку та перетворення, складання, пакування, транспортування, брендинг, роздрібну торгівлю, тощо. Коли суб'єкти у ЛДВ займають ринкові позиції, вони стають власниками продукту. Різниця у витратах на закупівлю та продаж продукту — це "додана вартість",

яку вони створюють. Чистий прибуток (або маржа прибутку), визначається, коли витрати на переробку та вантажні роботи вираховуються з доданої вартості. Додану вартість і маржу прибутку (рентабельність) окремих суб'єктів у ЛДВ можна розрахувати. Проте в стратегічному аналізі ЛДВ поширенішим є обрахування середньої доданої вартості та маржі на одиницю продукції для цілих сегментів ЛДВ. Рис. 4.1 показує розрахунок додавання вартості, рентабельності (чистого прибутку) та витрат на прикладі Іспанського ланцюга доданої вартості оливкової олії. Серед іншого, рисунок показує, що виробники олив мають негативну маржу (чистий прибуток) у розмірі 2,7%. Переробні підприємства, пакувальники та роздрібні торговці також мають низький прибуток на одиницю, але вони також мають в обороті відносно значні обсяги продукції.

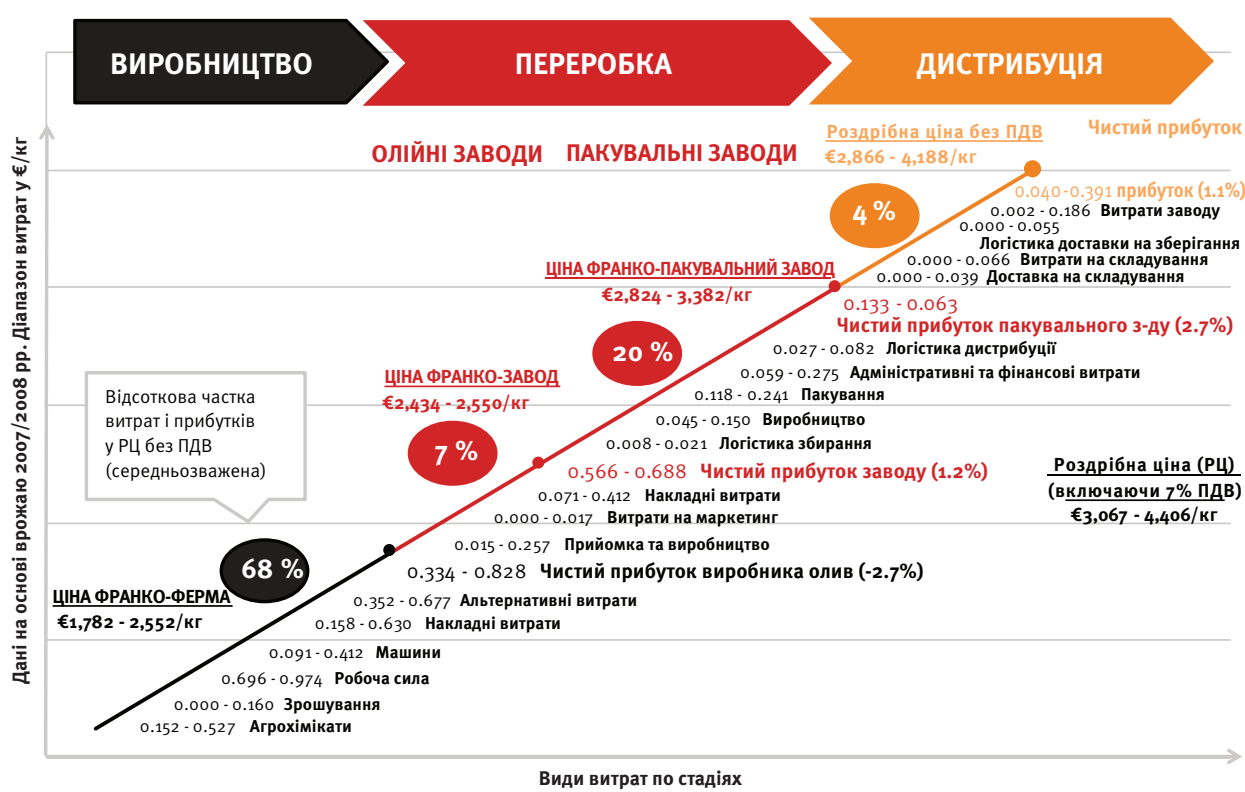
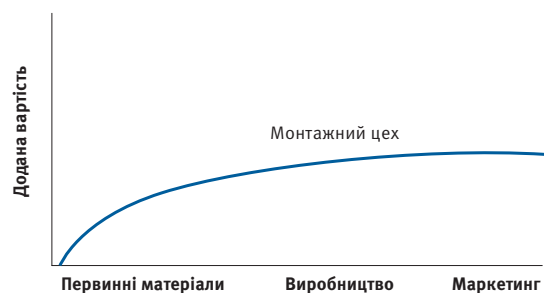
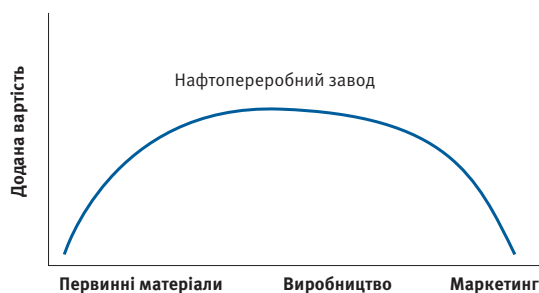


Рис. 4.1: Ціни, маржа та додана вартість у ЛДВ оливкової олії першого віджиму в Іспанії

Джерело: власні розробки ЮНІДО на основі MARM (2010)

Додавання вартості (і маржа прибутку) може бути різною в різних сегментах ЛДВ, залежно від його типу. Mudambi (2008) підкреслює, що основна частина додавання вартості в багатьох галузях обробної промисловості створюється не у виробництві, а вище по ланцюгу (вхідний потік або англ. upstream — ред.), в діяльності з досліджень та розвитку (DіР), яка веде до появи нової продукції та підвищення продуктивності, а також нижче по ланцюгу (вихідний потік або англ. downstream — ред.) — у діяльності з дизайну, брендингу та маркетингу. Виходячи з цієї аргументації та на підставі емпіричних доказів на Рис. 4.2 схематично представлено відносні рівні додавання вартості за сегментами в чотирьох ланцюгах доданої вартості з різними схемами: взуттєва галузь, побутова електроніка, напівпровідники та нафтохімічна промисловість. На Рис. 4.2 показано, що, за винятком ЛДВ у нафтохімічній галузі, більша частина доданої вартості створюється у таких сегментах ланцюга як маркетинг та після-продажні послуги. У випадку побутової електроніки, наприклад, додана вартість висока у верхньому сегменті, до якого входить розробка операційних систем і центральних процесорів, а також у нижньому, що включає послуги з технічного обслуговування. Прибутковість найнижча у ланці середнього рівня, що передбачає такі трудомісткі процеси, як збірка.

Ланцюг доданої вартості у взуттєвій промисловості подібний до галузі побутової електроніки; найвища додана вартість формується в маркетингу (наприклад, у таких великих маркетологів, як Nike та Adidas). Додана вартість є нижчою у виробництві сировини, коли головними учасниками є виробники взуття з шкірозамінників на основі поліуретану (ПУ) та поліхлорвінілу (ПВХ). Найменша додана вартість — на взуттєвій фабриці. У випадку напівпровідників, додана вартість виробництва і збуту приблизно однакова, а вартість компонентів (первинних матеріалів) є порівняно нижчою. Нарешті, в ланцюгу доданої вартості нафтохімічної галузі графік нагадує обернену літеру V, де виробництво сировини та маркетинг створюють відносно меншу додану вартість.

Ланцюг доданої вартості побутової електроніки**Ланцюг доданої вартості у взуттєвій галузі****Ланцюг доданої вартості галузі напівпровідників****Ланцюг доданої вартості у нафтохімічній галузі****Рис. 4.2: Окремі приклади розподілу вартості у вибраних**

Джерело: власні розробки на основі UNIDO (2012a)

Наявність даних про додану вартість і чистий прибуток за окремими сегментами ланцюгів доданої вартості дає змогу застосовувати широкий спектр стратегічних міркувань. Наприклад, чистий прибуток різних суб'єктів у ланцюгу може свідчити про їхню відносну ринкову спроможність. Висока рентабельність може вказувати на спроможність покупця, а дуже низька чи навіть негативна маржа прибутку може означати, що весь ланцюг додавання вартості знаходиться під загрозою, оскільки суб'єкти можуть згодом випадати з нього. Загальним правилом у цьому плані є те, що маржа прибутку в кожному сегменті ЛДВ повинна бути достатньою для того, щоб відповідний суб'єкт почувався впевнено щодо свого бізнесу. Оцінки маржі прибутку та аналіз витрат також дають змогу виявити можливості зменшення витрат і підвищення продуктивності, наприклад, шляхом застосування вдосконалених технологій і нових знань.

Порівнюючи витрати і показники продуктивності серед учасників в рамках одного й того ж сегмента в ланцюгу доданої вартості, можна також зробити висновки про рівень конкурентоспроможності в ньому. Промислову конкурентоспроможність можна визначити як здатність країн до підвищення своєї промислової присутності на внутрішніх і зарубіжних ринках, одночасно розвиваючи промислові структури в галузях і діяльність, яка забезпечує вищу додану вартість і технологічний зміст (ЮНІДО, 2003b). Цю концепцію можна розбити на рівень підсекторів, галузей, ланцюгів створення вартості, сегментів цих ланцюгів або компаній. Таким чином, аналітики можуть порівнювати певні процеси додавання вартості чи навіть цілі ланцюги та визначати, чи ефективність використання технологій, застосування знань та організації в процесі виробництва та перетворень є значно нижчими (що тягне за собою підвищення витрат та нижчі рівні продуктивності), за ті, що їх мають конкуренти в ланцюгу, в інших країнах або в інших ланцюгах / галузях / секторах. Отже, можна запропонувати комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення як структури витрат, так і продуктивності на основі показників конкурентів. Для цього необхідно порівняти виробничі дані по місцевому ЛДВ та по іноземних конкурентах для одного й того ж виду продукції.

Багато аналітичних інструментів для вивчення ланцюгів доданої вартості зосереджуються на певних аспектах їх розвитку. Наприклад, можна визначити навчальні потреби на виробничих малих підприємствах або запровадити субсидії на лабораторне обладнання для контролю якості продукції. Такі заходи сприяють розвитку ЛДВ, але по суті є частковими. Згідно з підходами ЮНІДО, ланцюги доданої вартості розглядаються як складні системи, що можуть розвиватися лише тоді, коли комплекс результатів (що створюються завдяки особливим заходам або без них) виникає одночасно. Наприклад, завод з переробки фруктів не принесе прибутку, якщо не забезпечить достатніх обсягів сировини та не матиме чітких домовленостей із покупцями фруктової м'якоті та фруктового соку. Тому розробка програм підтримки розвитку ЛДВ, яка лише забезпечує доступ до субсидованої технології обробки фруктів, буде нераціональним розвитком, якщо відсутнє постачання сировини і ринкові домовленості, або якщо цим не займатиметься проект, окремо чи спільно з іншими агентствами розвитку. Те ж стосується фінансових

домовленостей, бізнесових і технічних навичок та здатності дотримуватися нормативно-правових актів і стандартів, які мають бути запроваджені для успішного функціонування переробного заводу. Це стосується усіх суб'єктів і процесів у ЛДВ, тобто для успішної роботи необхідні всі необхідні умови. Комплексний підхід до розвитку ЛДВ означає вирішення всіх питань розвитку на всіх рівнях (у всіх сегментах) ланцюгів вартості. Тому аналіз розвитку ЛДВ має бути інтегрований по суті та враховувати всі потенційні проблеми та можливості розвитку на всіх рівнях (у всіх сегментах) ЛДВ.

Аналіз ЛДВ також повинен враховувати те, що **вони постійно змінюються**. Мірою розвитку промисловості, розподіл доданої вартості також змінюється, тобто, фірми та галузі з'являються та зникають. Основні структурні сили, що є рушіями структурних змін у промислових системах, включають товаризацію, глобалізацію, спеціалізацію, технологічні зміни та зростання турботи про екологічну сталість. На початкових етапах розвитку лише один або декілька виробників мають необхідні потужності для постачання продукції чи послуги. Із часом інші фірми намагаються наздогнати їх і багато з них починають виробляти передові інноваційні продукти, тобто бар'єри для входу поступово знижуються. Зміни у промислових системах також пов'язані з життєвими циклами промисловості. Тому важливо зосередити увагу на тому, як із часом змінюється розподіл вартості та на які зміни можна очікувати у майбутньому. Відповідно, важливо розуміти існуючі та потенційні виробничі потужності у ланцюгу доданої вартості та типи технологій, що використовуються фірмами у виробництві. Крім того, важливо також вести оцінку по всьому ланцюгу вартості, де може бути потрібно розрізняти різні етапи трансформації (наприклад, у деревообробній промисловості можна відрізняти первинну переробку деревини на лісопилках і вторинну обробку, наприклад, виробництво меблів).

4.2. Аналіз ланцюгів доданої вартості за 7 вимірами

Практичний підхід ЮНІДО до аналізу інтеграції до ланцюгів доданої вартості фокусується на комплексі з 7 вимірів з 40 аналітичних параметрів (див. Табл. 4.1). Після створення початкової карти до неї додаються додаткові шари інформації про конкретні аспекти ланцюга доданої вартості, відповідно до аналітичних параметрів. Аналіз ланцюгів доданої вартості, який надає інформацію за меншою ніж 40 кількістю параметрів, наданих у таблиці, є неповним по суті та не відповідає комплексному вимірові аналізу розвитку ланцюга створення вартості, описаного вище.

Вимір 0: Картування	Аналітичні параметри 0.1 Продукт 0.2 Суб'єкти та їхні функції 0.3 Потік продукції та кінцеві ринки 0.4 Бізнесова взаємодія 0.5 Надання послуг	Вимір 4: Управління ланцюгом доданої вартості	4.1 Домінування суб'єктів 4.2 Розподіл додавання вартості 4.3 Кластерна концентрація 4.4 Тип управління 4.5 Співпраця та партнерство
Вимір 1: Джерела вхідних ресурсів та постачань	1.1 Характеристики первинного продукту 1.2 Характеристики основних виробників та постачальників вхідних ресурсів 1.3 Договірні умови 1.4 Логістика, інфраструктура та транспортні потужності 1.5 Комунікація	Вимір 5: Стале виробництво та використання енергії	5.1 Використання матеріалів та відходів 5.2 Використання енергії 5.3 Вплив на біорізноманіття 5.4 Викиди та використання води 5.5 Екологічні стандарти
Вимір 2: Виробничі потужності та технології	2.1 Виробнича потужність 2.2 Технологія 2.3 Використання знань 2.4 Витрати та маржа 2.5 Інновації	Вимір 6: Фінансування ланцюга доданої вартості	6.1 Фінансова привабливість 6.2 Фінансові ризики 6.3 Норми та практика 6.4 Наявність фінансування 6.5 Фінансові потреби
Вимір 3: Кінцеві ринки та торгівля	3.1 Характеристики кінцевого продукту 3.2 Споживчий попит 3.3 Потужності маркетингу і торгівлі 3.4 Маркетингова додана вартість і продукція на ринку 3.5 Стандарти	Вимір 7: Бізнесове середовище та соціально-політичний контекст	7.1 Бізнесове середовище 7.2 Регулювання товарів і торгівлі 7.3 Надання державних і приватних послуг 7.4 Політика 7.5 Соціальний і культурний контекст

Таблиця 4.1: Рамкова структура для діагностики промислових ланцюгів доданої вартості

Джерело: адаптовано на основі даних UNIDO (2011), ст. 7.

4.2.1. Картування ланцюга доданої вартості

Картування є початковим кроком під час аналізу ланцюга доданої вартості, що забезпечує огляд суб'єктів та їхніх функцій, бізнесової взаємодії та надання послуг, що таким чином ілюструє спосіб додавання вартості до продукції від сировини до виходу на кінцеві ринки, що в свою чергу вказує на те, яким чином галузь функціонує. Дослідники ланцюгів доданої вартості складають такі карти по-різному, часто випадково, змішуючи суб'єктів, етапи створення додаткової вартості та функції надання послуг, майже — чи взагалі — не застосовуючи кількісні дані про задіяних суб'єктів і про обсяги продукції, що переміщуються всередині ланцюга. В результаті створюється фігура, що нагадує блок-схему з блоків слабо визначеного вмісту, пов'язаного стрілками невизначеного характеру.

Для того, щоб ланцюги доданої вартості набули значення та могли бути порівняні, ЮНІДО пропонує застосування кількох основних стандартів: а) розрізнення суб'єктів і функцій, б) визначення допоміжних функцій; с) візуалізація потоку продукції до кінцевих ринків; d) кількісна оцінка суб'єктів і потоків продукції. З метою дотримання відповідності цим стандартам аналітики мають здійснити наступні кроки:

1. Визначити різні функції додавання вартості, що виникають у ланцюгу вартості, такі як постачання, виробництво, збирання, обробка, оптова торгівля, експорт, роздрібна торгівля тощо. Графічно розділити функції на сегменти, наприклад, починаючи з постачання вхідних ресурсів ліворуч до роздрібних продажів праворуч.
2. Вказати типи суб'єктів і розподілити їх за функціями. Необхідно використовувати типи суб'єктів, а не окремі фірми. Деякі суб'єкти можуть охоплювати більше однієї функції.
3. Позначити стрілками відображення потоку продукції від одного суб'єкта до наступного, надати інформацію про тип контрактних угод.
4. Вказати кінцеві ринки та відповідно перемістити суб'єктів і стрілки. Визначити ринкові канали, розмістивши кінцеві ринки в кінці карти.
5. Включити допоміжні послуги загальних категорій: фінансові послуги, транспорт, упаковка, тощо. Стрілками можна показати, які суб'єкти отримують користь від таких послуг. Також можна включити інформацію, що визначає основних постачальників таких послуг.
6. Додати шари даних, коли з'являється нова інформація, що є актуальною та корисною для аналізу ланцюгів. Шари можна представити як $N = \text{кількість фірм}$ або як $V = \text{Обсяг продукції}$.
7. Надати достатньо докладне описове пояснення ланцюжка додавання вартості.

Зібрати всю необхідну інформацію для складання таких карт не завжди просто. Хоча початкову діаграму можна створити, залишивши пустими ті позиції, по яких інформація відсутня, та/або помістити там оціночні дані (наприклад, $10 < N < 100$). Часто додаткову інформацію можна отримати шляхом збору даних по інших вимірах, тобто додавання та виправлення у карті ланцюга доданої вартості потрібно складати на основі аналізу, причому остаточна карта може виглядати набагато повнішою та точнішою, ніж попередня. У будь-якому випадку, відображення слід розуміти як грубий знімок ланцюга, в якому багато аспектів залишаються відкритими до кількісного та якісного опису в наступних розділах.

4.2.2. Вимір 1: Забезпечення вхідних ресурсів і запасів

Початковою точкою створення доданої вартості є виробництво сировини та первинних продуктів, які фірми в ланцюгу вартості використовують як вхідні ресурси для додавання вартості (див. нижче-наведену дискусію щодо Виміру 2). За Виміром 1, мета аналізу полягає в тому, щоб зрозуміти ці матеріали та основні продукти, способи їх виготовлення, хто їх виробляє та якими є джерела їхнього походження. Основні параметри аналізу включають у себе наступне:

- **Основні характеристики продукту:** мета — описати найважливіші первинні продукти та матеріали, що використовуються в ланцюгу доданої вартості. Це має передбачати класифікацію матеріалів за категорією продукції (наприклад, за Міжнародною стандартною промисловою класифікацією), зокрема, ступінь складності виробництва цих продуктів, опис їхньої швидкості псування, громіздкості та необхідного поводження. Крім того, потрібно розглядати різні типи та властивості продукції, а також кількісну оцінку обсягів закупівлі як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Аналіз можна завершити урахуванням варіантів заміни продуктів іншими.

- **Характеристика виробників первинних продуктів і постачальників послуг:** аналітик повинен надати характеристику основних виробників і постачальників послуг у ланцюжку створення вартості. Це включає в себе оцінку їхньої кількості на національному та глобальному рівнях, опис їхнього профілю та номенклатури виробів, їхнього професіоналізму та ставлення до бізнесу. Корисною інформацією є також конкуренція на ринку постачання та загальний рівень розвитку галузі постачання. Вся ця контекстуальна інформація повинна доповнюватися інформацією про додавання вартості та обрахування чистого прибутку (як пропонується в розділі 4.1) для типових постачальників в середньому по ланцюгу чи для певних категорій постачальників.
- **Контрактні домовленості:** основна увага полягає в розумінні характеру договірних відносин між виробниками та постачальниками, а також ступеня, в якому вони сприяють потокові продуктів у всьому ланцюгу. Контракт може бути укладений разово, на ринкових основах, або може передбачати довгострокові складні відносини між покупцями, такі як передплата, кредитування, надання консультативних послуг і зобов'язання щодо постачання по кількості та якості. Серед корисних запитань можна назвати тривалість договору, доставлення та умови оплати, заходи контролю якості, ступінь формалізації контракту, можливості для виконання договірних зобов'язань, нефінансові та фінансові послуги, можливості залучення субпідрядників і можливості для змін.
- **Логістика:** передбачає опис того, яким чином вхідні ресурси та запаси доставляються до місця виробництва. Це включає в себе оцінку організаційних і фізичних транзакцій, пов'язаних із закупівлею вхідних ресурсів і запасів, включаючи середню кількість постачальників, час очікування (розбіжності між фактичним і оптимальним часом), періодичність відстрочених доставлень, необхідні адміністративні процедури, частоту транзакцій, транспортні витрати (абсолютні та відносні до вартості продукції), кількість вхідних ресурсів, які підлягають транспортуванню, та вартість втрат (абсолютна та як частка вартості постачання). Ще одним блоком важливої інформації є наявність інфраструктури для транспортування вхідних ресурсів і запасів, а також огляд існуючих постачальників транспортних послуг. Цінним також є аналіз існуючих обмежень, таких як довжина доріг, кількість аеропортів, витрати на милю/кілометр по різних засобах і видах транспорту, ціна на перевезення вантажів (дол/км за тонну), перевірка відправлень і бюрократичні перешкоди.
- **Комунікація:** виробництво без ефективної комунікації з постачальниками найвірогідніше призведе до зривів у постачанні та зростання витрат на закупівлю. Тому важливо розуміти суть комунікацій між покупцями та постачальниками, та ступінь створення довіри та стабільних ділових стосунків. Необхідно також проаналізувати періодичність особистих контактів, довіру між контрагентами, лояльність до контрактних відносин, прозорість у спілкуванні та періодичність особистих контактів.

Нарешті, аналітик повинен скласти перелік основних обмежень у ланцюгу створення вартості стосовно джерел вхідних ресурсів і запасів, і вивчити потенціал усунення цих обмежень за допомогою політичних заходів і спільних дій серед суб'єктів ланцюжка доданої вартості. Наприклад, це може включати в себе створення ефективніших контрактних відносин між покупцями та постачальниками, посилення діяльності покупців з метою передачі знань і ноу-хау, а іноді й технологій, які постачальники можуть використовувати не лише для дотримання критеріїв якості покупців, а й для підвищення їхньої продуктивності та прибутковості, а також інвестицій в ефективнішу логістику та управління відносинами з постачальниками.

4.2.3. Вимір 2: Виробничі потужності та технології

Виробництво є основним сегментом ланцюга доданої вартості з точки зору розвитку промисловості/виробництва; це стосується обробки, збирання та виготовлення первинних продуктів та виробів із меншим ступенем додавання вартості. Аналіз цього сегмента ЛДВ у промисловості охоплює найважливішу частину загальної діагностики ланцюга. Особлива увага приділяється розумінню потужностей фірми, галузі чи країни щодо виробництва та трансформації товарів, включаючи засоби виробництва (машини), кадрові ресурси, а також знання та технології, що використовуються при виробництві. Серед іншого, необхідно зосередити увагу на наступних корисних параметрах:

- **Виробничі потужності:** аналітик повинен описувати виробничі потужності з урахуванням розмірів виробничих підприємств, фабрик і виробничих підрозділів, кількості працівників та обсягів продукції, виробленої різними сегментами ланцюга (за рік). Якщо можна зібрати достатньо даних, існуюче виробництво потрібно порівняти зі встановленою потужністю, що визначає співвідношення між використанням виробничих потужностей (відношення фактичного обсягу виробництва до максимально можливого). Корисно також розділити фірми, різні типи та якість продукції, яку вони виробляють, за категоріями. Непрямі дані про виробничі потужності також можна отримати з кадастрів капітальних інвестицій, інвестицій у нове обладнання та технології, або скорочення витрат і підвищення продуктивності.

- **Технологія:** виробничі процеси залежать від використовуваної технології, що може бути технологічно-місткою, заснованою на застосуванні складних машин, обладнання та ноу-хау, або може використовувати прості методи виробництва, що залежать від використання праці, а не капітальних вкладень. Корисні індикатори, якими можна описати технології, включають, у себе, зокрема, суть технології, рівень її складності, джерело, надійність і взаємозамінність. Аналітик повинен описати технології, що використовуються в ЛДВ, з урахуванням таких параметрів, та оцінити їхню відповідність, пропускну потужність, продуктивність (вихід продукції на одиницю землі/ робочої сили/ капіталу), надійність, доступність, придатність і наявність. Як тільки аналітик визначить застосування технологій на місці, за допомогою порівняльного аналізу можна провести порівняння з аналогічними підприємствами. Для цього корисно збирати міжнародну статистику, наприклад, зі Світової бази даних про продуктивність ЮНІДО, яка дає змогу порівнювати технічні показники продуктивності.
- **Використання знань:** застосування технологій іде пліч-опліч із виробничими ноу-хау; часто це фактично є знаннями про те, як правильно використовувати технології для досягнення її максимальної ефективності та забезпечення конкурентних переваг. Тому аналітик повинен описувати знання, що застосовуються на різних етапах виробництва, оцінюючи ступінь їхньої наявності у різних працівників, технологів та менеджерів виробництва на фірмах у ланцюгу. Сюди потрібно також включати міркування щодо відмінності знань, які використовуються в ланцюжку, від найпростіших до найпередовіших, і частки іноземних і/або імпортованих знань стосовно знань, наявних на місцях. Також корисно аналізувати типово застосовувані засоби обміну, поширення та вивчення знань.
- **Витрати та маржа:** застосовувані технологія та знання, разом із іншими факторами виробництва, визначають загальні витрати виробництва (див. також розділ 4.1). Аналітикові потрібно зібрати достатні кількісні дані для визначення приблизних середніх витрат (непрямих і прямих) виробництва у різних сегментах ланцюга доданої вартості та, комбінуючи оцінки доходів від продажів, обчислити середні чисті переваги та рентабельність у кожному сегменті ланцюга створення вартості. Подібні показники варто порівняти з конкурентами та компаніями, що застосовують передові методи всередині країни та за кордоном, на основі конкретних досліджень порівняльного аналізу. Можна також провести порівняння шляхом обчислення витрат і маржі з використанням показників, отриманих з даних UN COMTRADE.
- **Інновації:** мета – зрозуміти ступінь готовності фірм у ланцюгу до інновацій і потенційної потреби в інноваціях, які мають забезпечити конкурентоспроможність фірм, оскільки інші суб'єкти як у межах країни, так і за кордоном, прогресують у цільових ланцюгах, де постійно відбуваються структурні зміни. Інновації можуть бути запроваджені на фірмах у вигляді розрізнених знань, як у процесі спільного підприємництва та непрямого впливу технологій, або навіть у фізичному плані, наприклад, у формі нової машини, що може відкривати багато інноваційних можливостей для її продуктивнішого використання. З метою отримання такої інформації аналітик повинен задавати запитання про основні нововведення, які були нещодавно розроблені та/або запроваджені, про сучасні стандарти, що поширюються на ринку та на підприємствах, зайнятих дослідженнями та розробками, про наявність передових технологій і витрати на запровадження нових технологій. Крім того, важливе значення може мати класифікація того, наскільки важливими є інновації для інших стратегій розвитку у ЛДВ.

Зрештою, аналіз повинен забезпечити загальний огляд основних вузьких місць у розвитку ланцюга доданої вартості, пов'язаних із виробничими потужностями та технологіями, та запропонувати певні варіанти щодо того, на чому слід зосередити потенційні заходи, спрямовані на розвиток. Це може включати в себе підвищення кваліфікації, передачу технологій, впровадження пілотних виробничих підрозділів та інкубаторів, створення платформ обміну знаннями та спільних навчальних програм, наприклад, в рамках промислових кластерів. Багато таких заходів щодо розвитку ЛДВ у сфері виробничих потужностей та технологій можна розглядати як стратегії "оновлення" (див. Розділ 3.3.4).

4.2.4. Вимір 3: Кінцеві ринки та торгівля

Продукція ланцюгів доданої вартості врешті-решт продається кінцевим споживачам. Аналітикам важливо розуміти ринки, на яких продається продукція ЛДВ та механізми, за допомогою яких це відбувається. Попит на ринку залежить від типу кінцевої продукції, споживчих переваг по якості, іміджу та інших характеристик виробів, а також споживчої спроможності споживачів. Серед корисних параметрів цього виміру можна вказати наступне:

- **Характеристика кінцевого продукту:** мета – описати та класифікувати кінцеві продукти та лінійки виробів у ланцюгу доданої вартості. Належними показниками для характеристики кінцевого продукту є вартість продукту, ступінь трансформації, технологічна складність, зручність у користуванні, період придатності та термін настання непридатності.

- **Споживчий попит:** аналітик повинен визначити характер споживчого попиту та дізнатися, чи існуючі продукти відповідають теперішньому та майбутньому попиту. Сюди входить, зокрема, вивчення споживчих сегментів, які забезпечує ланцюг доданої вартості, обсягів продукції, що продається певним споживачам (включаючи поступові зміни з часом), частки ринку та темпів зростання ринку продукції в ланцюгу, купівельної спроможності у різних споживчих сегментах, а також потреб і переваг у різних споживчих сегментах. Іще одним способом визначення споживчого попиту є вивчення точки зору кінцевого покупця, особливо за неможливості проведення комплексного опитування споживачів при використанні швидших методів аналізу ланцюга доданої вартості. Це передбачає визначення важливих кінцевих покупців у ланцюгу та оцінку їхнього сприйняття споживчих потреб, спроможності ланцюга реагувати на такі вимоги, а також уявлення про нові тенденції та розробку виробів, і про наявні можливості, кваліфікацію та якість продукції.
- **Маркетингові можливості:** виробники, розробники брендів, роздрібні торговці та трейдери в ланцюжку доданої вартості мають певний потенціал для маркетингу своєї продукції. Метою є визначення маркетингових можливостей шляхом вивчення існуючих маркетингових методів і стратегій, кількості та виду маркетингових агентів, кваліфікації персоналу з маркетингу, оцінка маркетингових бюджетів, тощо. Це може бути доповнено порівнянням маркетингових можливостей і ланцюгів доданої вартості в інших країнах. Потужність брендів, імідж і репутація певних продуктів також є аспектом, який необхідно розглянути.
- **Маркетингова додана вартість і маркетингова продукція:** основна увага приділяється оцінці рентабельності у маркетинговому сегменті ланцюга доданої вартості. Обсяг маркетингової доданої вартості залежить від важливості брендингу, роздрібною торгівлі та маркетингу, пов'язаних з кінцевим продуктом. Предмети розкоші, як правило, мають вищу маркетингову додану вартість, ніж прості товари. Для розрахунку маркетингової доданої вартості середня ціна продажу готового продукту вираховується із середньої кінцевої споживчої ціни. Підрахування маржі прибутку вимагає оцінки брендингу, роздрібною торгівлі, логістичних та інших витрат, пов'язаних з маркетингом продукту. Оскільки, як правило, відомості про ці витрати отримати непросто, для розрахунку чистого прибутку краще застосувати грубий відсоток. Крім того, аналітик повинен надавати кількісну інформацію про продукти, які продаються на внутрішньому та міжнародному ринках. Це дає змогу вимірювати обсяги наявного попиту, насиченість ринку та потенціал для продажу. Дані про імпортовані та експортовані вироблені товари можна отримати з UN COMTRADE¹³. Стосовно даних про продукцію, що продається на внутрішньому ринку, необхідно брати до уваги національні статистичні дані, які іноді важче отримати. Визначивши внутрішнє виробництво, аналітик може порівнювати ринкові частки країни та регіону з ринковими частками інших країн-виробників, зокрема, з іншими провідними виробниками. Підхід ЮНІДО в цьому напрямку зазвичай використовує специфічні показники для аналізу частки ринку. Ці показники надають важливу інформацію про конкурентоспроможність національного експорту та потенційно привабливі ринки на глобальному рівні (див. Вставку 4.1).

Вставка 4.1. Аналіз частки ринку

Основний акцент аналізу частки ринку полягає у визначенні основних регіонів і країн-експортерів або імпортерів. З цією метою ЮНІДО розробила “Індекс імпортозалежності” (IDI) та “Індекс конкурентоспроможності експорту” (ECI) (UNIDO, 2012).

Індекс IDI поєднує в собі два показники:

Торгівельний баланс: стосується різниці між вартістю експорту та імпорту кожного товару. Чим більшою є негативна різниця, тим вищим є рівень залежності країни-імпортера.

Частка на світовому ринку: стосується співвідношення між імпортом конкретного продукту до країни та загальним обсягом імпорту цього продукту в усьому світі. Цей показник впливу відображає частку кожної країни в обсязі світового імпорту даного продукту.

Комбінуючи обидва показники, вважається, що країна має привабливий ринок, якщо: а) протягом останнього року аналізу вона мала негативний торгівельний баланс; б) відсоток імпорту країни у загальному обсязі світового імпорту даного продукту перевищує середній показник у світі.

Індекс імпортозалежності (IDI) можна розрахувати на базі даних про країни, які відповідають цим двом вимогам, та класифікувати ринки за рівнем залежності. Першим кроком є стандартизація двох показників для вибраних країн за такою формулою:

$$S_{c,p} = \frac{(X_{c,p} - \min(X_{c,p}))}{\max(X_{c,p}) - \min(X_{c,p})}$$

де S означає стандартизоване значення кожного показника залежності (торгівельний баланс і частка світового ринку) у країні c для певного продукту p, X означає фактичне значення кожного показника, а min(X) і max(X) є мінімальним і максимальним значенням кожного показника для продукту p по всіх країнах. ►

13 Доступно за <http://comtrade.un.org/>

Стандартизовані значення коливаються між 0 (низька залежність) та 1 (висока залежність). Остаточний індекс отримують, застосовуючи середнє арифметичне значення двох стандартизованих показників.

Індекс конкурентоспроможності експорту (ECI) вимірює відносну експортну конкурентоспроможність країни щодо певного продукту в ланцюгу доданої вартості. Він розраховується подібно до IDI, з використанням двох показників:

Експорт на душу населення: стосується експорту одного конкретного продукту, поділеного на загальну чисельність населення країни. Він показує експортний потенціал країни з урахуванням її розмірів. Вище значення показника відображає більшу експортну спрямованість країни та її здатність до конкуренції на світовому ринку.

Частка на світовому ринку: стосується співвідношення між експортом одного конкретного продукту та загальним обсягом світового експорту цього продукту. Вище значення показника відображає більшу експортну спрямованість країни та її здатність до конкуренції на світовому ринку. Більша частка країни на світовому ринку, означає, що країна має вищий вплив на коливання цін та обсяги торгівлі.

Далі ECI розраховується за такою ж процедурою, що й IDI. Обидва показники є стандартизованими і ECI розраховується як середнє арифметичне стандартизованих показників.

Джерело: ЮНІДО, 2012а

- **Стандарти:** стандарти – це засоби визначення та регулювання основних характеристик продукції та способів її виробництва. Вони можуть бути обов'язковими (відповідно до національних законів і міжнародних конвенцій) або добровільними (на основі угоди між покупцями та постачальниками) (ЮНІДО, 2006 р.). Стандарти можуть перешкоджати виходу на ринок виробників із країн, які розвиваються, і продажам їхньої продукції. Стандарти можуть сприяти цілям розвитку не лише шляхом забезпечення доступу до ринку, а й дотримання певних кодексів поведінки у виробництві, пов'язаних із гідною роботою, охороною навколишнього середовища або соціальною стійкістю. Аналітик повинен описати використання стандартів у ланцюзі вартості (кількість виробників, обсяг виробництва), витрати на дотримання стандартів, які несуть ті, хто їх дотримується (витрати на впровадження та витрати на дотримання), а також визначити виробничі потужності для дотримання місцевих та міжнародних стандартів.

Крім того, слід також проаналізувати, чи існують постачальники послуг із достатніми можливостями, які можуть сприяти компаніям у запровадженні програм відповідності стандартам. Необхідно вивчити стан сертифікаційних і метрологічних установ і їхню здатність застосовувати системи відповідності стандартам. Нарешті, потрібно проаналізувати загальну політичну структуру та визначити, чи є її розробка та впровадження достатніми для забезпечення дотримання стандартів національними фірмами.

Нарешті, аналітик повинен мати каталог основних перешкод і проблемних моментів у сфері маркетингу та торгівлі продуктами ланцюга створення вартості, а також має розробити комплекс рішень, спрямованих на усунення суттєвих проблем і досягнення цільових ринкових можливостей.

4.2.5. Вимір 4: Управління ланцюгами доданої вартості

Аналіз діяльності постачальників, виробників та покупців (Виміри 1-3) сам по собі не охоплює складних взаємозалежностей між учасниками ланцюга доданої вартості; відповідно, потрібно також розглянути структуру управління ланцюгом. Як зазначено у главі 3, управління ланцюгом стосується правил і впливу, за якими взаємодіють суб'єкти ЛДВ. Управління ланцюгом пов'язане з функцією координації в ланцюгу доданої вартості, зокрема з тим, як і хто її виконує. Координація серед суб'єктів ланцюга доданої вартості може бути добровільною або шляхом вертикальної інтеграції фірм, які залучені до виконання різних функцій у ланцюгу. На сучасних глобалізованих ринках, де колективна та системна конкурентоспроможність стає все важливішою, координація у ланцюгу дає змогу суб'єктам зменшувати витрати та ризики виробництва, транспортування та зберігання, а також дозволяє їм своєчасно виробляти продукцію у відповідь на потреби покупців і споживачів. Управління ланцюгами забезпечує взаємодію між фірмами у ЛДВ, яка не є просто випадковою, а дає змогу встановлювати ефективні відносини між виробниками/ постачальниками та покупцями, при зниженні транзакційних витрат і підвищенні відповідальності. Управління взаємозв'язками у ланцюгу доданої вартості може здійснюватися провідними приватними компаніями та/або урядом, але це часто відбувається децентралізовано чи навіть спорадично та хаотично. Основна увага діагностики управління ланцюгами доданої вартості приділяється правилам і положенням, які визначають функціонування ЛДВ, його координацію, існуючі бар'єри для входу та домінування певних суб'єктів, таких як покупці, постачальники чи торгівельні агенти. Основними параметрами для аналізу управління ЛДВ є:

- **Домінування суб'єкта:** основна увага приділяється визначенню провідних фірм у вибраному ланцюгу доданої вартості, що здійснюють певний тип ринкового контролю над іншими учасниками ланцюга. Аналітики можуть вивчити цей аспект, задаючи питання про розмір і частку ринку основних фірм у ланцюгу доданої вартості, основні компетенції, контрольовані певними фірмами, а також зв'язки між

основними фірмами та постачальниками. Показниками наявності домінуючих позицій у ЛДВ є частка ринку, диктат цін, здатність примусу інших до дотримання певних стандартів (можливо, за їхній рахунок) та частка доданої вартості, яку деякі учасники можуть накопичувати. Домінування суб'єкта також може призводити до зловживання з боку деяких суб'єктів у ланцюгу; якщо монопольні структури відкривають відповідні можливості, певні покупці чи продавці в ланцюгу можуть намагатися нав'язати кабальні умови, що будуть підвищувати переваги для них, але шкодити загальному функціонуванню та конкурентності ланцюга. Провідні фірми можуть охоплювати спектр від світових виробників, які отримують вхідні ресурси від постачальників у всьому світі, до торгівельних компаній і брендівих маркетологів або виробників, які не виробляють товари, але координують ланцюги по всьому світу. Можна ідентифікувати різні типи виробників і договірні відносини, включаючи наступні¹⁴: збиральні підприємства оригінального обладнання (фірми, які займаються збиранням на замовлення глобального покупця), виробники оригінального обладнання (фірми, що виробляють товар під брендом покупця, англ. – OEM), розробники власного дизайну (фірми, що проектують і виробляють товар під брендом покупця, англ. – ODM), і розробники власного бренду (фірми, що проектують та виробляють продукцію під власним брендом, англ. – OBM).

- **Розподіл доданої вартості:** Виміри 1-3 розглядають додану вартість у кожному сегменті ЛДВ. Тут аналітик повинен синтезувати частини інформації та провести порівняння доданої вартості та чистого прибутку в кожному сегменті ланцюг доданої вартості (графічне порівняння на діаграмі, наприклад, як на Рис. 4.1, є особливо корисним). Порівнюючи чистий прибуток, аналітик також повинен враховувати середній розмір діяльності (невисокий рівень маржі, але значні обсяги продукції можуть вказувати на домінування на ринку). Також можна порівнювати додану вартість і чистий прибуток, який певні суб'єкти національної частини ЛДВ можуть отримувати порівняно з суб'єктами в інших країнах або в інших ланцюгах доданої вартості.
- **Концентрація кластерів:** Кластери є моделями промислової організації. Цей термін звичайно означає виникнення сукупності фірм, розташованих у визначеному географічному регіоні, що мають спільні характеристики технології продукції або лінійки продукції. У кластерах часто відбувається широкий обмін інформацією та технологіями, а їхні члени отримують прибуток від загального фонду ресурсів, кваліфікованих працівників і допоміжних служб. Кластери є типовими в основних сегментах виробництва та постачання у ланцюгах доданої вартості. Проте важливо зазначити, що існують ланцюги, що не входять до складу будь-якого кластеру, тому що в них залучені лише декілька фірм, або тому, що фірми мають більшу вертикальну інтеграцію, тому колективні дії серед виробників одного типу не відбуваються. У будь-якому випадку, аналітик повинен визначити наявність будь-якої кластерної організаційної моделі в ланцюгу доданої вартості. Це вимагатиме визначення кількості географічно сконцентрованих фірм у сегменті ланцюга вартості, взаємодії між цими підприємствами та етапом їхнього розвитку (використання технології, виду продукції, яку вони виробляють). Після визначення характеру кластера, потрібно надати його опис, зазначивши, чи відбуваються колективні дії у (спільній) закупівлі запасів, спільне навчання та інноваційний розвиток і/або спільний маркетинг.
- **Тип управління:** нарешті, аналітик може додатково визначити тип управління, який видається домінуючим у ланцюгу доданої вартості, використовуючи категорії, запропоновані вченими (див. Розділ 3.3.3). Для цього необхідне визначення ринкової залежності, концентрації продажів, асиметрії знань, здатності до ціноутворення та специфіки продукції/ послуги.

Як зазначено вище, можна чітко відрізнити ринок від ієрархії: фірми або купують товари та послуги в інших фірм на ринку, або набувають потужностей шляхом злиття та захоплення, в результаті чого виникає ієрархічна інтеграція діяльності. Деякі керівні принципи для визначення наявності та/або суті ієрархічних зв'язків у ланцюгу доданої вартості включають у себе вивчення залежності ринку (понад 40% продажів на один ринок свідчить про ієрархічні зв'язки), концентрації продажів (понад 30% продажів одному покупцеві вказує на квазі-ієрархічні зв'язки), асиметрії знань (основна частина знань про виробництво, дизайн, маркетинг і брендинг, що зосереджена в одному сегменті покупця та/або ланцюгу доданої вартості, вказують на квазі-ієрархічні зв'язки) та специфіку продукту (чим специфічнішим є продукт, тим більшою є ієрархія зв'язків) (Humphrey and Schmitz, 2000; Gereffi et al., 2005; Bazan and Navas-Aleman, 2004).

- **Співпраця та партнерство:** рівень співпраці в ЛДВ можна проаналізувати шляхом аналізу транзакційних витрат або інших підходів, що зосереджуються на стратегічному розвитку бізнесу та партнерстві. Передова практика такого аналізу застосовує інтегрований комплекс заходів, які описують ефективність і розвиток узгоджених домовленостей і партнерських відносин з часом. Наприклад, сюди входить аналіз того, яким чином у партнерствах розподіляються переваги між партнерами та як вони досягають синергетичного

¹⁴ Протягом останніх десятиліть деякі азіатські виробники перейшли від OEMs до ODM, а згодом до OBM.

ефекту в процесі навчання та розвитку технологій, взаємозв'язку між витратами та перевагами та розвитком партнерства з часом. Складнішу взаємодію поза межами незначного числа ключових суб'єктів у ЛДВ можна проаналізувати за допомогою аналізу соціальних мереж (SNA) (Rowley, Behrens and Krackhardt, 2000; Cantner and Graf, 2006; Hartwich et al., 2007).

У кінцевому підсумку аналітик отримує огляд основних обмежень розвитку, пов'язаних із управлінням, асиметричними відносинами контролю та відсутністю координації в ланцюгу, і може розробити комплекс рекомендацій щодо їх усунення, що призведе до вдосконаленої моделі управління ланцюгом, яка відкриє можливості розвитку системної конкурентоспроможності.

4.2.6. Вимір 5: Стале виробництво та використання енергії

Підвищення рівня доходів тісно відображається відповідними рівнями видобутку ресурсів і деградації навколишнього середовища. Протягом XX століття використання ресурсів у світі зросло у 8 разів; упродовж наступних 20 років кількість споживачів з середнього класу зросте на 3 мільярди, а попит на ресурси буде збільшуватися експоненційно. За різними оцінками, до 2030 р. світ потребуватиме щонайменше на 50% більше продуктів харчування, на 45% більше енергії та на 30% більше води. Якщо ми продовжуватимемо ведення бізнесу "як завжди", матеріальне споживання у світі до 2050 р. зросте майже утричі, порівняно з показниками 2010 р. і досягне 140 млрд. тонн на рік. Крім того, критично важливі промислові ресурси, такі як рідкісноземельні елементи, уже є постійно дефіцитними. Зростання як чисельності населення, так і рівня доходів, руйнівні моделі споживання, що вже переходять планетарні межі, лише посилюватимуться. За таких тенденцій для підтримки поточного рівня споживання до 2050 року нам будуть потрібні ресурси двох з половиною планет (UNEP, 2011).

Незважаючи на поступове визнання цих проблем та ризиків, використання ресурсів, забруднення та деградація навколишнього середовища в абсолютних показниках продовжують зростати. За прогнозами глобальне промислове виробництво зросте вчетверо за період від сьогодні до 2050 р. Як видається, нестримне промислове зростання залишається метою багатьох країн, тому використання ресурсів, забруднення та деградація навколишнього середовища лише зростатимуть.

У сфері управління навколишнім середовищем розроблено великий каталог інструментів і методів екологічної оцінки, включаючи екологічний «слід», інструменти висхідного аналізу, такого як оцінка життєвого циклу (Life Cycle Assessments — LCA), або спадного підходу, такого як аналіз потоків матеріалів і енергії (Material and Energy Flow Analysis — MEFA), а також облік матеріальних запасів. Моделі MRIO, що містять дані по викидах CO₂ або використанню матеріалів (наприклад, Wiedmann et al., 2013) дозволяють здійснювати критичний огляд загальних індикаторів ресурсоефективності, які зазвичай визначаються як валовий внутрішній продукт, поділений на внутрішнє споживання матеріалів (domestic material consumption — DMC)¹⁵.

Метою цього виміру, що ґрунтується на деяких з таких підходів та інструментів для проведення швидкої діагностики екологічних проблем у ланцюгу доданої вартості, є вивчення того, як ЛДВ та його розвиток можуть впливати на стале використання природних та інших ресурсів. Таким чином, це є основою всеохоплюючого та сталого промислового розвитку. За цим виміром аналітик повинен перевірити, чи можна певні аспекти в ланцюгу вважати "гарячими точками" у сталому виробництві, тобто критичними областями несталої чи надмірного використання ресурсів. Використання ресурсів може бути потенційно шкідливим, а також зазвичай негативно впливає на структуру витрат підприємства. Заходи з ресурсозбереження також можуть бути спрямовані на зменшення витрат виробництва у середньо- та довгостроковій перспективі. Можливості бізнесу можуть також зростати внаслідок залучення до нових ланцюгів створення вартості в біоенергетиці, біоекономіці та секторах зеленого зростання. Нарешті, аналітик повинен також бути спроможним надавати рекомендації, яким чином може бути покращене використання ресурсів для підвищення сталості. В цьому відношенні корисними параметрами є:

- **Використання матеріалів і відходи:** аналітик повинен надати інформацію про те, які матеріали використовуються для виробництва продуктів у ланцюгу доданої вартості та наскільки шкідливими для навколишнього середовища є виробництво та використання матеріалів. Показники включають у себе споживання найважливіших сировинних матеріалів, таких як деревина, пластмаса, волокна та основна

¹⁵ Разом із тим, обсяг DMC обмежується кількістю матеріалів, що безпосередньо використовуються в економіці (сировина, видобута на власній території плюс увесь фізичний імпорт, мінус увесь фізичний експорт). Сюди не включається сировина, призначена для діяльності, пов'язаної з імпортом та експортом, походженням із середовища поза межами цієї економіки. Тому було запропоновано інший підхід: показник "Матеріальний слід" (Material Footprint — MF), що визначається як глобальний розподіл видобутку використаної сировини до кінцевого попиту певної економіки. На відміну від показників стандартного обліку матеріальних витрат, який базується на очевидному фізичному споживанні, MF не фіксує фактичне фізичне переміщення матеріалів усередині країни та між країнами, а перелічує зв'язки між початком виробничого ланцюга (де з природних ресурсів видобувається сировина), та його кінцем, тобто там, де товар або послуга споживається (Wiedmann et al., 2013). Це означає перехід від точки зору на основі виробництва до точки зору на основі споживання, і дає набагато точніші уявлення про те, де ресурси потрібні та, відповідно, використовуються.

сільськогосподарська продукція; показники ефективності використання матеріалів; хімікати та токсини, що застосовуються, а також заходи з ресурсозбереження. Необхідно надати додаткову інформацію про те, як відбувається утилізація залишків виробничого процесу, наприклад, чи багато відходів з'являються у різних сегментах ланцюга доданої вартості, а також про способи обробки та/або повторного використання відходів. Це включає в себе опис методів поводження з відходами.

- **Використання енергії:** для забезпечення конкурентоспроможності ланцюгів доданої вартості потрібні надійні та доступні джерела енергії. Тут основна увага в аналізі має приділятися тому, скільки енергії та якого типу (електроенергія, викопне паливо, деревина, вугілля, тощо) використовується на різних етапах виробництва. Крім того, важливо оцінити ефективність використання енергії, чи втрачається вона, а також чи застосовуються заходи з енергозбереження. Особливу увагу потрібно надавати використанню альтернативних технологій. У кінцевому підсумку аналіз повинен звертати увагу на енергетичні потреби ланцюга та порівнювати їх із негативними наслідками використання енергії, такими як зміна клімату та забруднення. Інформацію про використання енергії можна отримати на основі порівняльного аналізу в енергетиці та енергетичних аудитів, якщо такі є в наявності. Суттєвішу інформацію про використання енергії можуть надати компанії, що мають сертифікати енергетичного менеджменту (на початку 2011 р. були запроваджені стандарти ISO 50001). При проведенні діагностики аналітик також повинен брати до уваги нестабільні ціни на енергію та нестабільне і ненадійне надання енергетичних послуг, що є типовим для країн, які розвиваються, і ставить під загрозу бізнесову діяльність.
- **Вплив на біорізноманіття:** різке втручання в навколишнє середовище відбувається під час виробництва основної сільськогосподарської продукції, а також експлуатації корисних копалин. Система землекористування внаслідок цього може мати меншу екологічну вартість і призводити до скорочення біорізноманіття. Отже, аналітик повинен виявити, якою мірою (якщо це має місце), пошук джерел первинної продукції та забруднення промисловими речовинами шкодять біорізноманіттю. У цьому сенсі корисним є опис теперішнього та прогнозованого впливу на біорізноманіття.
- **Викиди та забруднення:** тут мова йде, наскільки викиди у промислових процесах забруднюють навколишнє середовище. Корисні індикатори, які аналітик може використати, включають, наприклад, викиди забруднюючих речовин в атмосферу та заходи, спрямовані на їх скорочення. Проблема в тому, щоб зосередити увагу на всіх можливих забруднюючих речовинах, які викидаються в різних ланках ланцюга доданої вартості, що дасть змогу оцінити обсяги викидів. Аналітик також має встановити, скільки води використовують різні суб'єкти ЛДВ, та чи впроваджуються заходи з водозабезпечення. Індикатори тут включають, серед іншого, споживання води, джерела водопостачання, ефективність водокористування, заходи з економії води та очищення забрудненої води.
- **Екологічні стандарти:** дедалі частіше національні законодавчі органи та міжнародні стандарти вимагають від суб'єктів ланцюга доданої вартості — від місцевих виробників до міжнародних оптових і роздрібних торговців — забезпечувати дотримання стандартів екологічно чистого виробництва. Сучасні споживачі добре обізнані про екологічні та соціальні процеси, оскільки їх дедалі більше турбує походження продуктів та їхня трансформація. Екологічні стандарти стають усе важливішими в розвинених країнах, що часто створює перешкоди багатьом МСП у країнах, що розвиваються. Через це для аналітиків важливо описати, які екологічні стандарти на даний час застосовуються суб'єктами ланцюга доданої вартості, і яких найвірогідніше доведеться дотримуватися в майбутньому. Крім того, аналітик також повинен визначити, які системи екологічних показників застосовуються.

В кінцевому підсумку аналітики отримують огляд обсягів ресурсів та енергії, що використовуються в різних ланках ЛДВ, де зазначаються загальні джерела енергії та ресурсів, підтверджується їхня ефективність і визначаються можливості економії енергії та застосування альтернативних технологій. Аналітики також повинні брати до уваги, що будь-який ланцюг доданої вартості може призводити до збільшення використання матеріалів, енергії та води. Тому при діагностиці варто враховувати можливі негативні наслідки подальшого розвитку ланцюга, а також існуючі можливості для його розвитку з метою більш сталого виробництва та використання енергії.

4.2.7. Вимір 6: Фінансування ланцюга доданої вартості

Будь-яка бізнесова операція потребує фінансування з метою забезпечення оборотного капіталу, капітальних інвестицій та інших потреб. У країнах, які розвиваються, фінансування підприємств особливо непросте, оскільки фінансові інститути бізнес не фінансують, а частіше надають позики під заставу, таку як земля та об'єкти нерухомості у великих містах (не в сільській місцевості). Крім того, фінансових установ небагато, а кредити, як правило, дорогі, з високими відсотковими ставками. Тому власники підприємств у країнах,

які розвиваються, часто застосовують неформальні канали (друзів, сімейні чи етнічні мережі), самофінансування, або, якщо підприємства розвинені та великі – закордонні джерела фінансування.

У цьому вимірі розглядається фінансова ситуація підприємств у різних сегментах ланцюга доданої вартості. Крім того, можуть виникати механізми фінансування, що стосуються конкретного ланцюга, тому їх варто описати. Наприклад, покупці можуть надавати фінансування шляхом передоплати та постачання виробничих вхідних ресурсів і машин, або постачальники можуть попередньо фінансувати виробництво вхідних ресурсів, а оплату покупець здійснює через 3 місяці та/або після продажу кінцевої продукції. Інша можливість – банківське фінансування як виробника, так і постачальників вхідних матеріалів для нього; виробник, який підтримує тісні ділові зв'язки з постачальниками, отримує фінансування від банку та спрямовує його постачальникам. Державні установи інколи гарантують банкам фінансування "ризикованих" підприємств у ланцюгу доданої вартості, таких як неформальні чи малі та середні підприємства. Банки також можуть супроводжувати процес додавання вартості, надаючи та передаючи кредитні лінії по мірі проходження продукту від одного виробника до іншого (у цьому випадку продукт виступає в ролі застави).

Метою діагностики ланцюга доданої вартості має стати розуміння того, яким чином різні суб'єкти в цьому ланцюгу фінансують свою діяльність; належності та достатності наявних фінансових продуктів, а також яким чином підвищити ефективність доступу до таких фінансових продуктів. Гарантування своєчасного доступу до належного фінансування для всіх підприємств у ланцюгу є одним із головних факторів його розвитку.

- **Фінансова привабливість:** аналітик повинен намагатися отримати приблизне уявлення про те, наскільки привабливо для інвесторів і фінансових установ кредитувати чи інвестувати у підприємства в ланцюгу доданої вартості. Основні показники включають чисту поточну вартість і внутрішню норму прибутковості підприємств у різних сегментах ланцюга та/або якісні судження про фінансову привабливість ланцюга для основних інвесторів. Метод оцінки, що використовує прогнози майбутніх грошових потоків, які виникли в результаті інвестицій – це аналіз дисконтованих грошових потоків, який враховує знижки за певною ставкою і дає змогу визначити поточну вартість інвестиції. Сума потоку дисконтованих грошових потоків називається чистою поточною вартістю інвестиції (net present value – NPV). Якщо NPV перевищує вартість інвестиції, і якщо така норма рентабельності вища за інші альтернативи, інвестиції варто здійснити. Ще одним базовим поняттям інвестиційного рішення є внутрішня норма рентабельності (internal rate of return – IRR), яка встановлює дисконтну ставку на такий рівень, за якого NPV даної інвестиції дорівнює нулю та вказує на норму прибутку, що очікується в результаті інвестиції. Загалом, для інвестицій слід розглядати проекти, що мають IRR позитивну та вищу за вартість капіталу.
- **Фінансові ризики:** аналітик також повинен надати основну інформацію про сприйняття ризиків, які інвестори повинні враховувати при проведенні фінансового аналізу. Такий аналіз повинен охоплювати різні види ризиків, такі як ризики постачання, виробничі ризики (відмови обладнання, нещасні випадки, тощо), ризики продажів і ринкові ризики (нестабільність цін, зміна споживчого попиту, тощо), ризики управління (неналежне чи неефективне управління) та інші ризики (зміни в політичному та правовому середовищі).
- **Фінансові норми та практика:** важливо розуміти економічні та соціальні умови, які відкривають доступ до фінансів або обмежують його. Наприклад, кредитування в рамках певних етнічних груп/меншин може відбуватися за моделями, що відрізняються від інших контекстів і пов'язані з перевагами та/або недоліками для членів групи. У країнах, які розвиваються, певні особи, що мають розвинені зв'язки та політичний вплив, іноді можуть мати переважний доступ до фінансових установ і отримувати фінансування на особливих умовах. З метою розуміння такої практики фінансування, аналітик може зажадати вивчити типову ділову/ банківську практику, а також соціальні норми та звичаї. Для цього можуть бути корисними бесіди з підприємцями та банкірами.
- **Наявність фінансів:** це передбачає огляд існуючих джерел фінансування та поточної практики фінансування у ланцюгу доданої вартості. Сюди входить збір інформації про офіційні кредити, неформальне фінансування та фінансування у ланцюгу. Необхідно розрізняти кредити, наданими офіційними фінансовими установами, такими як банки та агентства мікрокредитування; неформальне фінансування шляхом позик (надавачі позик, друзі або родичі, або коли офіційні суб'єкти, залучені до ЛДВ, надають фінансування як допоміжну послугу), і авансові чи відтерміновані платежі у відносинах між покупцем і постачальником. Існування трикутника зв'язків між покупцями, постачальниками та фінансовими установами може бути показником добре розвинених фінансових механізмів.

- **Фінансові потреби:** при такому аналізі потрібно звертати увагу на потреби кожного підприємства, що входить до ланцюга доданої вартості, у короткостроковому, середньостроковому та довго-строковому фінансуванні, що дає змогу отримати загальну оцінку фінансування, необхідного у ланцюгу. Порівняння фінансових потреб із тим, що фактично наявне, дає змогу виявити фінансові недоліки, що можуть стати значними вузькими місцями у розвитку ЛДВ.

Аналітику потрібно брати до уваги, що детальний фінансовий аналіз – це завдання для банків та інвесторів. Ця частина діагностики ЮНІДО щодо ланцюга доданої вартості має лише забезпечити базову інформацію про фінансове становище підприємств у ланцюгу, що в кінцевому підсумку надасть можливість виявити перешкоди до розвитку ланцюга та сформулювати політичні й програмні дії, за допомогою яких такі фінансові обмеження можуть бути усунені.

4.2.8. Вимір 7: Бізнесове середовище та соціально-політичний контекст

Мета аналізу полягає у розумінні того, як певна політика та інститути стримують бізнес у ланцюгу доданої вартості та яким чином державні інституції можуть підтримати розвиток ЛДВ. Тут також розглядаються торговельні режими та правила імпорту вхідних ресурсів і експорту продукції, наявність державних і приватних допоміжних послуг та ділова культура державних і приватних суб'єктів.

Фактори, які впливають на бізнес у ланцюгу доданої вартості, включають умови державної політики, норми та звичаї, закони, нормативно-правові акти та адміністративні процедури, ринкові інститути, правила торгівлі, інфраструктуру та державні послуги. Суб'єкти ЛДВ та сторони, зацікавлені у його розвитку, як правило, мають небагато можливостей для зміни таких умов. Однак розуміння ділового середовища та соціально-політичних умов є критичним для бізнесу. Метою має бути проведення огляду ділового середовища та соціально-політичних умов у відповідній країні та відображення того, яким чином вони можуть впливати на ситуацію у певному ланцюгу доданої вартості. Найбільш корисними параметрами оцінки бізнес-середовища та соціально-політичного контексту є наступні:

- **Бізнесове середовище:** питання полягає в тому, наскільки складно відкрити підприємство та управляти ним у ланцюгу доданої вартості. Розгляд фірм і лідерів бізнесу має визначити законодавчі, нормативні та адміністративні вимоги, які безпосередньо впливають на бізнес у ЛДВ. Також може бути корисно використовувати показники, що описують «простоту ведення бізнесу», у подальшому доповнюючи їх даними про чинні правові, нормативні та адміністративні вимоги щодо ведення бізнесу в ланцюгу доданої вартості (акредитація, ліцензії, дозволи, тощо). Інформація про бізнес-середовище переважно подається у вигляді показників порівняння бізнесового клімату. Наприклад, в "Індексі простоти ведення бізнесу" Світового банку оцінюються юридичні та нормативні вимоги, що безпосередньо впливають на бізнес. Ще один корисний показник – "Індекс конкурентоспроможності" Всесвітнього економічного форуму. Разом із тим, оскільки ці показники існують лише на агрегованому рівні, можна провести порівняння між країнами. Таку інформацію необхідно доповнювати даними національної статистики, такими як частка приватного сектора в економіці або рівень прямих іноземних інвестицій, а також особисті інтерв'ю з фірмами. При цьому аналітик повинен мати на увазі, що завдання полягає в описі не бізнес-середовища країни в цілому, а середовища для ведення бізнесу в певному ланцюгу доданої вартості. Основну частину такої інформації непросто знайти у статистичних даних, тому її потрібно отримувати від суб'єктів такого ланцюга.
- **Регуляторні норми у сфері продукції та торгівлі:** аналітик має оцінити, які регуляторні норми у виробництві та торгівлі діють у ланцюгу доданої вартості та як вони впливають на бізнес у ланцюгу. Ще одним важливим питанням є торговельні правила. Тут необхідно розрізняти правила всередині країни та поза її межами. Звичайно в контексті ГЛДВ особливий інтерес представляють правила міжнародної торгівлі. Для проведення аналізу може бути необхідно вивчити загальні торговельні угоди в рамках Світової організації торгівлі, Ломейської конвенції чи регіональних органів, таких як НАФТА, АСЕАН і ЄС. Зацікавлені особи в ланцюгу – представники компаній чи агентств з розвитку бізнесу – зазвичай мають достатньо інформації, що може бути використана для початкової діагностики. Серед інших показників за цим параметром можна назвати, наприклад, обмеження продажів і експорту, стягнення податків і зборів, адміністративні вимоги в торгівлі (акредитація, ліцензування, дозволи, тощо), вимоги до якості та вимоги до процесів (безпека, соціальні та екологічні стандарти). Інформація про правила та тенденції іноді з'являється в товарних асоціаціях та в інших джерелах. Наприклад, у сфері шкіряної промисловості ЮНІДО використовує онлайн-інструмент, де міститься інформація, зокрема, про майбутні тенденції, передові методи, положення в галузі ДіР і торгівлі.
- **Надання державних і приватних послуг:** метою є опис послуг, які можуть надаватися суб'єктам ланцюга доданої вартості, та оцінка їхньої належності та достатності. Рекомендується ознайомитися з показника-

ми, що стосуються наявності та якості послуг у сфері будівництва, транспорту, автомобільної, залізничної та портової інфраструктури, постачання електроенергії та води, бізнес-консалтингу та бухгалтерських послуг, послуг надання ринкової інформації, класифікації та регулюючих органів стандартизації, дослідних і лабораторних послуг, постачальників послуг у сфері освіти та підготовки кадрів. Існування спеціалізованих дослідницьких центрів та університетів, які проводять дослідження та розробки в ЛДВ, може потребувати особливої уваги та проведення інтерв'ю з головними дослідниками. З метою діагностики аналітик має скласти опис наявних потужностей щодо всіх послуг, зазначених вище. У цьому можуть бути корисними інтерв'ю з основними постачальниками послуг.

- **Політика:** можуть існувати певна політика та програми підтримки суб'єктів у ланцюгу доданої вартості, які також формують умови ведення бізнесу. Аналітик повинен висвітлити таку політику та пояснити, яким чином вона впливає на функціонування ЛДВ, і надати інформацію про їхню ефективність і про можливості вдосконалення з метою підвищення ефективності.
- **Соціально-культурний контекст:** важливо розуміти причини поведінки, ділову культуру та соціальні норми шляхом вивчення наявності, розміру та впливу соціальних груп, залучених до бізнесу, довірчих інституцій і логіки договірних відносин. На соціальні норми можуть впливати, або визначати їх, такі фактори як стать, раса, етнічна приналежність, плем'я, регіон, клас, релігія, тощо. Вони можуть бути потужними визначальними факторами у прийнятті рішень щодо того, чого люди бажають досягти, з ким вестимуть справи, з ким співпрацюватимуть і кому довіряють. Оскільки знайти об'єктивні кількісні дані про соціальні та культурні норми непросто, при діагностиці, найвірогідніше, потрібно зосередити увагу на якісних даних та їхній інтерпретації. Інформацію найефективніше можна отримати шляхом проведення інтерв'ю не тільки з власниками бізнесу, а й у фокус-групах у ланцюгу доданої вартості.

У кінцевому рахунку, аналітик повинен отримати перелік обмежень у бізнес-середовищі та соціально-політичному контексті та визначити заходи, що дадуть змогу суб'єктам ланцюга доданої вартості успішно діяти в таких умовах (і згодом знайти спосіб їх обійти). Крім того, аналітик може визначити сфери, де особи, що приймають рішення, можуть впливати на політиків та змінювати чинні умови та політику.

4.3. Процес аналізу ланцюгів доданої вартості

Будь-який аналіз ланцюга доданої вартості повинні проводити експерти, добре обізнані з виробництвом і ринками в ЛДВ. Найкраще залучити групу експертів, які щонайменше мають досвід у сфері первинної продукції, виробництва, ринків, екологічних проблем і фінансів. Обсяг і глибина аналізу залежать від коштів і ресурсів, які можуть бути надані експертам для збору емпіричних даних за різними параметрами аналізу. Оскільки фінансування, як правило, обмежене, органи влади, які замовляють аналіз ланцюга доданої вартості, можуть схилитися до пропущення певних експертиз та економії на збиранні первинних даних. Проте ЮНІДО вважає, що аналіз ЛДВ із належним рівнем послідовності не повинен втрачати комплексності. Отже, універсальним правилом є те, що при діагностиці потрібно брати до уваги всі вищенаведені параметри, принаймні, якісні.

Разом із тим, залучення національних і міжнародних експертів може бути недостатнім. Аналіз ланцюгів доданої вартості повинен ґрунтуватися на комплексному розумінні тих, хто його замовляє, тих, кого він стосується (суб'єктів ланцюга доданої вартості), і тих, хто його застосовує для розробки програм підтримки ЛДВ. Для цього потрібно залучати зацікавлені сторони на різних рівнях. Таке залучення може відбуватися на різних рівнях, зокрема:

- Рішення про проведення аналізу ланцюга доданої вартості
- Планування аналізу ланцюга вартості
- Відображення суб'єктів, функцій і потоків продукції в ланцюгу
- Детальний аналіз різних вимірів ланцюга доданої вартості
- Перевірка та підтвердження аналізу ланцюга доданої вартості
- Розробка проектів і заходів на підтримку розвитку ланцюга доданої вартості
- Перевірка та підтвердження програм на підтримку розвитку ланцюга доданої вартості
- Циклічна оцінка прогресу підтримки розвитку ланцюга доданої вартості.

Певні інструменти та керівні принципи для аналізу ланцюга доданої вартості містять комплексні, а часом і відносно жорсткі вказівки щодо управління залученням зацікавлених сторін до аналізу ЛДВ. Дійсно, часто буває потрібно, щоб усім процесом аналізу керували різні зацікавлені сторони (а не тільки державні органи та агентства з розвитку), завдяки чому буде забезпечено їх залучення до діяльності з підтримки розвитку ланцюга доданої вартості, яку потрібно проводити після аналізу. Разом із тим, підхід ЮНІДО до залучення

зацікавлених сторін полягає в тому, що ті, хто координує та проводить аналіз ЛДВ, повинні підходити до цього питання гнучко, з урахуванням цілей аналізу, місцевих умов, місцевого потенціалу, наявного часу та ресурсів, і якості потрібного аналізу. Безумовно, враховуючи цілісний, загальний характер та швидкий темп проведення аналізу ланцюгів доданої вартості у пропонованому підході, ЮНІДО передбачає залучення до ЛДВ державних установ, спільноти у сфері розвитку та приватного сектора шляхом об'єднання зусиль у процесі аналізу та співпраці з розвитку ланцюгів доданої вартості.

4.4. Використання результатів діагностики

Результати аналізу ланцюга доданої вартості можна використати для кращого розуміння того, як ланцюг функціонує. Проте у більшості випадків аналіз ланцюга доданої вартості спрямований на розробку заходів з метою усунення вузьких місць у розвитку ланцюга та досягнення певних цілей (див. Главу 2). В останньому випадку від аналітика ланцюгів доданої вартості вимагатиметься надання рішень для розвитку ланцюга. Таким чином, для перетворення діагнозу на конкретні дії, за допомогою яких виявлені проблеми можна буде подолати, використовуючи наявні можливості, буде необхідним певний ступінь креативності. Інформація, зібрана по кожному із запропонованих параметрів за сімома вищенаведеними вимірами, за пропозицією ЮНІДО, повинна бути покладена в основу аналізу трьох типів:

- **Тлумачення поточного стану:** це має спиратися на стан розвитку ланцюга вартості в абсолютному вираженні та у відношенні до конкуруючих ланцюгів створення вартості. Для визначення ступеня розвитку ЛДВ можна застосувати простий рейтинг із такими категоріями, як “слабкий”, “середній” і “розвинений”. Опорними даними для такого рейтингу може бути ситуація в ланцюгу доданої вартості у сусідній країні чи в іншому ланцюгу доданої вартості в країні.
- **Визначення основних можливостей розвитку:** для розвитку ланцюгів доданої вартості необхідне відображення наявних можливостей. Визначаючи параметри у випадках, коли ЛДВ не діє належним чином, і розглядаючи обидва варіанти для реалістичного подолання таких проблем, обмежень і шансів на успіх, можна визначити можливості. Ще один спосіб полягає у креативному мисленні щодо рішень і у вивченні передових методів і стратегій конкурентів. Стратегії можуть включати в себе:
 - зміцнення найслабших учасників у ланцюгу доданої вартості з метою усунення можливих вузьких місць. Тут припускається, що розвиток найслабкішого сегмента потягне за собою розвиток усіх інших сегментів у ланцюгу;
 - вдосконалення взаємозв'язків, які забезпечують потік знань і ресурсів і сприяють підвищенню продуктивності фірм у ланцюгу. Тут припускається, що слабкі зв'язки між сегментами та суб'єктами ланцюга перешкоджають його розвитку. Очікується, що покращення зв'язків у ланцюгу – наприклад, шляхом запровадження протоколів контролю якості, якого повинні дотримуватися всі учасники ланцюга – сприятиме його розвитку. Зв'язки також можуть бути посилені шляхом створення партнерських відносин або вдосконалення договірних угод;
 - створення нових або альтернативних зв'язків, наприклад, шляхом встановлення контактів між фірмами у країнах, що розвиваються, та з глобальними ланцюгами доданої вартості, або контактів із новими, додатковими провідними фірмами. Тут припускається, що шляхом створення нової ланки ЛДВ зможе запровадити нові види діяльності з вищим рівнем доданої вартості (UNIDO, 2011).
- **Міркування щодо сценаріїв можливого впливу:** врешті-решт, необхідно розглянути, яким чином використання визначених можливостей розвитку впливатиме на заздалегідь визначені цілі розвитку. Для цього не обов'язково потрібен новий аналіз на основі складних економічних або інших моделей, але необхідно продумати, що може статися. Можливо, для цього буде корисним описання того, що станеться у випадку розвитку ланцюга доданої вартості. Бажано, щоб аналіз містив сценарії найкращого та найгіршого розвитку подій, а також відображав потенціал розвитку (ЮНІДО 2011). Важливо зазначити, що аналіз ланцюга доданої вартості також можна застосовувати з метою формулювання індикаторів впливу та моніторингу проектів розвитку ланцюгів доданої вартості.

Нижче наведено деякі інструменти, що часто використовуються у процесі розробки стратегії та заходів підтримки ланцюгів доданої вартості:

- Перспективний **аналіз ринку** може сприяти розробці стратегічного бачення з точки зору варіантів маркетингу, які можуть застосовувати різні суб'єкти ланцюга. Одним із методів цього є аналіз можливих шляхів розвитку на існуючих ринках та по відношенню до існуючих продуктів, а також можливостей, які виникають

на нових ринках і можливості розробки нової та/або різноманітної продукції. Одним із інструментів для цього є “Матриця зростання товарів і ринків (Product-Market Growth Matrix) (Ansoff, 1957), за допомогою якої можна визначати бізнесові та маркетингові можливості для суб'єктів у ланцюгах доданої вартості. Перерахувавши різні можливості розвитку продукції ринку, можна оцінити цікаві варіанти та охарактеризувати існуючі та потенційні ринки для різної продукції. На наступному етапі можна визначити потреби у модернізації. Ще одним широко використовуваним інструментом перспективного маркетингового аналізу є матриця “зростання — частка ринку” компанії Boston Consultancy Group (Growth-Share Matrix) (Henderson, 1979), в якій як фірми, так і цілі ланцюги доданої вартості, можуть класифікувати підприємства та продукцію на основі їхньої фактичної відносної частки ринку та темпів зростання.

- **Аналіз життєвого циклу галузі** орієнтований на встановлення стану промисловості в момент прийняття рішення та ймовірного стану на той час, коли виробничі потужності фактично існують. Тому аналіз тенденцій у попиті має доповнюватися якісним аналізом того, що може статися в майбутньому. Це включає в себе глибокий аналіз потенційних – або привабливих – ринків та їхніх тенденцій. Кінцеві ринки, як правило, можна розділити на цілий ряд сегментів, які поглинають різні типи продукції у ланцюгу доданої вартості (наприклад, якісні продукти вищої цінової категорії чи дешеві насипні продукти).
- **Аналіз потенційного державно-приватного партнерства.** Багато заходів і рекомендацій, запропонованих за результатами аналізу ланцюга доданої вартості, можуть здійснюватися лише (або у співпраці з) зацікавленими сторонами у приватному секторі та асоціаціями, що представляють інтереси приватних фірм. Наприклад, приватні компанії можуть використовувати результати аналізу ланцюгів доданої вартості для розробки свого бачення, технологічної модернізації та маркетингових стратегій. Отже, аналіз потенційних партнерських відносин для запровадження таких заходів має основне значення для досягнення успіху.
- **Аналіз динаміки торгівлі.** З метою політичного консультування ЮНІДО розробила метод оцінки конкурентоспроможності галузі та результативності ланцюга доданої вартості на основі динаміки торгівлі. Цей метод доповнює стандартні загальнонаціональні показники конкурентоспроможності (розроблені IMD, WEF і Світовим банком) і сприяє зацікавленим особам у визначенні ряду альтернативних варіантів перед тим, як сформулювати план дій. У ньому застосовується торгівельна статистика для оцінки показників одиниці вартості на кожному етапі ланцюга доданої вартості, а ці заходи доповнюються показниками внутрішньої результативності експорту (ECI, вказаний вище) та потенційної привабливості ринків (IDI, що також представлені вище) по кожному сегменту ланцюга доданої вартості. Аналіз цих показників, який надає інформацію на дуже деталізованому рівні, може бути використаний для визначення потенційних можливостей модернізації у межах певних ланцюгів доданої вартості. Він також надає цінну інформацію про потенціал приросту вартості у різних сегментах (наприклад, з урахуванням їхньої відносної результативності на внутрішніх і міжнародних ринках), що в свою чергу надає цікаві уявлення про побудову узгодженої стратегії позиціонування в певних ГЛДВ (див., наприклад, Вставку 4.2.). Крім користі для осіб, які формують політику, така методологія також цікава для приватного сектора, оскільки надає інформацію про ефективність ланцюга доданої вартості окремого продукту чи групи продукції.

Вставка 4.2: конкурентоспроможність продукції в еквадорській промисловості какао

Згідно Гармонізованої системи опису та кодування товарів (HS, 1988-1992), продукцію в еквадорському ланцюгу доданої вартості какао можна охарактеризувати так: 1) основні продукти: какао-боби (180100) та відходи – оболонки какао (180200); 2) напівфабрикати: масло какао (180400), какао-маса з жиром (180310), знежирене какао (180320), какао-порошок (180500) і какао-порошок із додаванням цукру (180610); 3) перероблені продукти: шоколад та інша продукція, що містить какао (1806).

У 2007 році ЮНІДО отримала звернення від Міністерства промисловості та конкурентоспроможності Еквадору про надання підтримки з метою вивчення конкурентоспроможності агробізнесу країни, включаючи какао-промисловість. З цією метою ЮНІДО проаналізувала вартість одиниці кожного сегменту ланцюга доданої вартості відповідно до даних міжнародної торгівлі 2003 року. Як показано на Рис. 4.3, найбільша різниця в ціні, без урахування залишків, була виявлена по какао-бобам (1,02 дол. США за кг) і по маслу какао та шоколаду (3,25 дол. США по кожному продукту). Вартість експорту одиниці двох останніх продуктів втричі перевищувала вартість основного продукту. З урахуванням такої вартості одиниці, дослідження показало, що процес індустріалізації не обов'язково повинен зосереджуватися на виробництві шоколаду, особливо коли в декількох галузях какао-порошок і масло какао можуть використовуватися як матеріали преміум-групи.

Після аналізу глобальних цін дослідження зосередилося на ECI (для порівняння показників експорту країни в порівнянні з іншими конкурентами) та IDI (з метою визначення потенційних привабливих ринків для різних сегментів ланцюга доданої вартості какао). Цікаво, що ECI по шоколадному сегменту показує, що всі країни-експортери шоколаду є розвиненими країнами, а це свідчить про те, що конкуренція у цьому окремому сегменті ланцюга доданої вартості буде сильною. ►

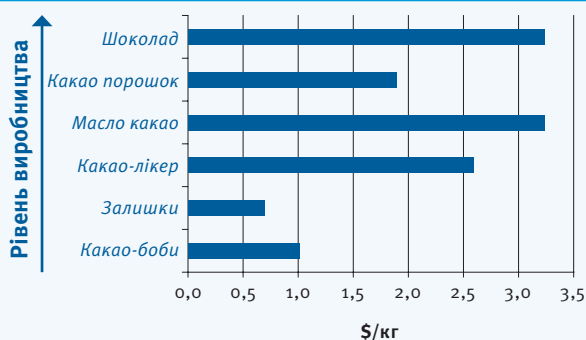


Рис. 4.3. Вартість експортної одиниці какао-бобів, проміжних продуктів і шоколаду, 2003 р.

Джерело: власні розробки на основі даних UTEPI (2007)

відкриває можливості, яких не можна втратити. Таким чином, аналіз забезпечив елементи для підтримки еквадорської стратегії розвитку ланцюга доданої вартості в галузі какао. Робиться висновок, що еквадорські експортери повинні переорієнтувати національне виробництво з какао виду CCN51 на тип Arriba, тому що останній високо цінується на найпривабливіших ринках. Стосовно сегменту виробництва, то експортерам було запропоновано зосередитися на маслі какао (який забезпечує високі показники на одиницю, як показано на Рис. 4.3) чи на какао-бобах. Проте стосовно останнього продукту дослідження дійшло висновку, що ринок переробленого какао контролюють багатонаціональні компанії, що може викликати проблему управління ланцюгом.

Джерело: UTEPI, 2007

У той же час індекс IDI по какао-бобах показав, що центри переробки какао розташовані поблизу найбільших споживачів шоколаду. За даними аналізу, в Європі розміщено 60% привабливих ринків какао-бобів і близько 40% – какао-масла.

Ці країни, порівняно до ринків Північної Америки, більше цінують унікальні характеристики тонкого ароматичного какао. Отже, дослідження пропонує еквадорським експортерам розширювати присутність на цих ринках. Хоча головним центром дистрибуції переробленого какао по всій Європі були Нідерланди, найвищі ціни за якісні какао-боби та какао-масло сплачували Швейцарія та Бельгія.

Крім того, враховуючи, що підвищення рівня життя та надання більших переваг високоякісному шоколаду найвірогідніше підвищуватимуть глобальний попит на тонке ароматне какао, дослідження підкреслює, що ринок високоякісного какао

У цьому розділі підкреслюється важливість ретельного (комплексного) аналізу ланцюгів доданої вартості як першого кроку до ефективного розвитку ЛДВ. У ньому також висвітлюється, що аспекти всеохоплюючого та сталого розвитку у промислових ланцюгах доданої вартості можуть займати важливе місце при аналізі глобальних ЛДВ, з метою їхнього представлення при запровадженні заходів, спрямованих на розвиток ланцюгів доданої вартості.

Аналіз ланцюгів доданої вартості можна розглядати як перший крок у розвитку ЛДВ. Подальші кроки тягнуть за собою процес розробки та реалізації конкретних програм та інтервенцій, спрямованих на підтримку розвитку ланцюга вартості. У наступному розділі скорочено представлено досвід ЮНІДО у підтримці розвитку ланцюгів доданої вартості з урахуванням широкого спектру її діяльності на місцях та програм технічного співробітництва.

5. РОЗВИТОК ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ: ПРИКЛАДИ ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ ЮНІДО

Як зазначено в попередніх розділах, ЛДВ надають важливі можливості для країн, що розвиваються, стати частиною світової економіки, поглинати знання та технології та додавати вартість до їх продукції. Однак, щоб скористатися цими можливостями і максимально використати інтеграцію у ЛДВ, країни, що розвиваються, повинні розвинути внутрішню частину ланцюга доданої вартості для того, щоб бути придатними для глобальної конкуренції. Відповідно, постає питання про те, як забезпечити вигідне включення до ЛДВ.

Інтервенції для сприяння розвитку ланцюга доданої вартості та включення країн, що розвиваються, до ЛДВ відіграють важливу роль серед урядів та агентств розвитку. Хоча такі інтервенції фактично рідко були інтегровані (у термінах, визначених у попередній главі), і, можливо, не були особливо ефективними у заохоченні сталого та всеохоплюючого розвитку, вони створюють плідний ґрунт для навчання та вдосконалення у напрямку цієї мети.

Суттєвий практичний досвід, накопичений ЮНІДО в ході операцій на місцях, надає плідні приклади в цьому відношенні. Організація проводить велику кількість проектів, які підтримують промисловий розвиток різних учасників, залучених до ЛДВ на декількох рівнях (фірми, промисловість, країна та уряд), та сприяє створенню стратегії інтеграції до ланцюгів доданої вартості. Зокрема, в ході реалізації своїх програм технічного співробітництва Організація набула досвіду з розвитку ЛДВ у таких сферах:

1. Підвищення спроможності з дотримання стандартів та відповідності якості
2. Сприяння інвестиціям
3. Розвитку кластерів та експортних консорціумів
4. Платформи з навчання та обміну досвідом
5. Озеленення ланцюгів доданої вартості

У цьому розділі представлений досвід ЮНІДО у підтримці розвитку ланцюгів доданої вартості у згаданих областях технічного співробітництва та допомоги.

5.1. Підвищення спроможності з дотримання стандартів та відповідності якості

Дотримання технічних регламентів, вимог щодо якості та стандартів є однією з необхідних спроможностей, які виробники з країн, що розвиваються, повинні набути, щоб бути в змозі брати участь у ланцюгах доданої вартості. Відповідність стандартам може стати важливою перешкодою для вступу до ЛДВ, а витрати можуть бути суттєвими. Однак багато глобальних розробників брендів та роздрібних торговців у ЛДВ є особливо вимогливими, коли йдеться про дотримання критеріїв якості. Інші наполягають на соціально та / або екологічно сталій сертифікації через зростаючу турботу споживачів, пов'язану з цими аспектами.

Особливо важливі стандарти харчової гігієни та безпеки харчових продуктів (наприклад, HACCP, ISO 22000), але існують і інші важливі міжнародні стандарти, такі як стандарти управління якістю (ISO 9001), екологічного управління (ISO 14001) та соціальної відповідальності (SA 8000). Корпоративна Соціальна Відповідальність (КСВ) також є фактором, на який міжнародні покупці все більше звертають увагу з точки зору відповідності експортера, особливо у світлі міжнародного стандарту соціальної відповідальності (ISO 26000).

Вимоги щодо відповідності якості та стандартам, як правило, тиснуть на постачальників і суб-підрядників у ланцюгу доданої вартості, тим самим досягаючи виробників з країн, що розвиваються. Для розбудови та зміцнення нерідко обмежених можливостей таких країн у напрямі дотримання стандартів у ЛДВ, необхідні наступні дії:

1. Розробка та / або удосконалення національної політики, яка регулює процедури дотримання стандартів та сприяє розбудові спроможності до їх дотримання через державні установи та програми. Така політика "якості" повинна бути узгоджена з іншими чинними політичними рамками, такими як національна політика промислового розвитку, торгова політика, інвестиційна політика та багато інших.
2. Розвиток спроможності установ, відповідальних за управління та відповідність технічних регламентів та стандартів. Ці установи включають національні органи з стандартизації для розробки та / або прийняття

стандартів; метрологічні установи для забезпечення точності вимірювань та калібрування, що проводяться в країні; органи акредитації для забезпечення компетенції та міжнародного визнання органів, що оцінюють відповідність стандартів та регламентів; та органи оцінки відповідності, такі як служби з тестування та калібрування продукції, інспекції та сертифікації продукції та систем управління та інспекційні органи. Це, як правило, відбувається в контексті вступу країни до СОТ і, зокрема, тягне за собою необхідність виконання вимог та зобов'язань за Угодою про технічні бар'єри в торгівлі (ТБТ) та Угодою про застосування санітарних та фітосанітарних заходів (СФЗ). Така система інституцій повинна бути спроможною підтримувати технічні регламенти та приватні та добровільні стандарти, а також може складатися з державних і приватних установ, що підтримують, зокрема, якість, навколишнє середовище, соціальну відповідальність, безпеку харчових продуктів та їх простежуваність, доступну експортерам та місцевим підприємствам.

3. Розвиток консультаційних та допоміжних бізнес-послуг, які допомагають компаніям впроваджувати процедури дотримання якості та стандартів у їх виробничих процесах та бути спроможними відповідати міжнародним стандартам та вимогам ринку.
4. Розвиток спроможності фірм відповідати цим стандартам та регламентам та робити їх частиною виробничих протоколів. Це, як правило, включає в себе велику підготовку та зміцнення потенціалу менеджерів з виробництва та якості на підприємствах, включаючи навчальні поїздки та обміни з провідними міжнародними виробниками та покупцями.

Хоча місцеві фірми, міжнародні покупці та уряди можуть бути спроможними покривати частину витрат на необхідні заходи для дотримання стандартів у ЛДВ, ці види діяльності, як правило, недофінансовуються та залишаються недостатньо розвинутими. Як наслідок, фірми з країн, що розвиваються, можуть залишатися виключеними з ЛДВ. Отже, розбудова або покращення спроможності країн, що розвиваються, з дотримання якості та стандартів, є важливим напрямом державних інвестицій та залучення донорів та агентств розвитку.

У рамках діяльності ЮНІДО щодо розвитку торговельного потенціалу було розроблено широкий портфель проектів для допомоги країнам, що розвиваються, покращити спроможність у сфері дотримання якості та стандартів. Це зазвичай передбачає поєднання чотирьох вищезазначених дій, пристосованих до потреб конкретних країн. Вони також включають визначення галузей промисловості, кластерів та фірм, у яких найбільше потрібна спроможність у дотриманні відповідності, залежно від їх можливостей розвитку, потенціалу експорту та рівня конкурентоспроможності.

Досвід ЮНІДО в цій сфері також демонструє важливість врахування у політиці завдань щодо дотримання стандартів у відповідь на зміни вимог ринку. Приклади окремих проектів ЮНІДО:

- Розвиток спроможності до дотримання стандартів у косметичній промисловості Колумбії (2014-2018 рр.);
- Надання допомоги рибній промисловості Індонезії у застосуванні стандартів якості та сталого розвитку виробництва для сприяння сталому використанню морських ресурсів (2013-2018 рр.).
- Підвищення відповідності стандартам та конкурентоспроможності ланцюга доданої вартості виробників кориці у Шрі-Ланці (2012-2015);
- Розбудова спроможності до забезпечення якості виробництва фруктів у ланцюгах доданої вартості в садівництві Пакистану шляхом розробки та поширення кодексу професійної етики (2015 р.).

У деяких випадках розроблення заходів щодо дотримання якості та стандартів поєднується з іншими заходами з розбудови торговельної спроможності та промислового розвитку, такими як підтримка створення експортних консорціумів, розвиток МСП, технологічне оновлення, розвиток продукції, розробка маркетингової стратегії, зв'язок з міжнародними покупцями, просування внутрішніх та іноземних інвестицій тощо. Тут ЮНІДО також співпрацює з міжнародними агентствами-партнерами, такими як СОТ, МТЦ, ФАО, а також з донорами та приватним сектором.

5.2. Просування інвестицій

Іноземні та вітчизняні інвестори грають ключову роль у розвитку ГЛДВ, а її напрям і масштаб можуть знаходитися під впливом активного та узгодженого підходу до просування інвестицій з боку приймаючої країни. Просування інвестицій може сприяти розвитку ЛДВ, граючи роль у таких сферах:

- **Інформація про інвестиційні можливості.** Державні установи, програми розвитку або відділи сприяння інвестиціям з об'єднань приватного сектору можуть надати потенційним інвесторам доступ до актуальної

та достовірної інформації про діяльність, проекти та компанії, в які вони можуть інвестувати. Це, як правило, передбачає розробку та публікацію варіантів інвестування або проектів для певних ЛДВ, підгалузей чи бізнесів. Створені канали передачі інвестицій можуть бути встановлені за допомогою спільних угод між вітчизняними та іноземними інвесторами. В інших випадках, виробничі фонди для розвитку ЛДВ повинні створюватися з нуля за допомогою інвестицій в "зелене поле". Інвестиційні проекти найбільш успішні, якщо вони розроблені для певних ланцюгів вартості, базуючись на ґрунтовному аналізі цілісного ЛДВ (див. Розділ 4), та доповнені аналізом фінансової доцільності. Подальші інвентаризації можуть бути розроблені та опубліковані з інформацією про фірми, які шукають іноземних або вітчизняних інвесторів (таких як покупці або постачальники), які потребують власного капіталу та мають на меті створення спільних підприємств.

- **Залучення ПІІ:** залучення іноземних інвесторів може бути головним фактором розвитку внутрішнього ланцюга доданої вартості. Сучасні підходи до заохочення прямих іноземних інвестицій включають такі заходи, як організація зустрічей (пошук та залучення ділових партнерів) та стимулювання інвестицій через локальні схеми надання стимулів. У контексті ГЛДВ ПІІ можуть бути горизонтальними або вертикальними (Shatz and Venables, 2000). У горизонтальних ПІІ іноземні інвестори розгортають подібні виробничі системи в різних приймаючих країнах, оперуючи через мережу іноземних дочірніх компаній і маючи на меті завоювати нові частки на цьому ринку завдяки економії на масштабі. У вертикальному ПІІ, як правило, найбільш поширеному типі ПІІ в контексті ГЛДВ, дочірні компанії ТНК шукають нових постачальників. Такі інвестиції забезпечують доступ іноземних інвесторів до місцевих постачань. Вітчизняне виробництво перетворюється у внутрішньофірмовий експорт у вертикально інтегрованій ГЛДВ, де ПІІ виконують лідируючу роль. Проекти технічної допомоги, такі, як ті, що реалізуються ЮНІДО, можуть забезпечити підтримку у всіх цих сферах. Створюючи ділові зв'язки, іноземні інвестори можуть допомогти місцевим фірмам оновити їх можливості, включати більш складні завдання, які можуть підвищити їхній ланцюг доданої вартості до того моменту, коли вони стають регіональними або глобальними гравцями. Це, в свою чергу, породжує навчання та накопичення знань серед місцевих фірм і впливає на технологічні можливості приймаючої країни. Чим глибші стосунки з вітчизняними фірмами, тим більше іноземні інвестори будуть вмотивовані здійснювати свої операції в країні на тривалий термін (Caldas Lima, 2008).
- **Реєстрація, дозволи та ліцензії.** Отримання необхідної документації для того, щоб фірми могли працювати, часто буває нудним і потребує часу, особливо в країнах, що розвиваються. Тому уряди часто створюють єдині центри, які допомагають фірмам у вирішенні всіх бюрократичних процедур. Ці центри надають підтримку потенційним інвесторам для реєстрації свого бізнесу та отримання дозволів та ліцензій. ЮНІДО та інші агенції з питань розвитку розробляли декілька програм технічної допомоги для створення та управління даними типами центрів. Їх успіх багато в чому залежить від того, наскільки конкретні реєстраційні або ліцензійні органи в уряді можуть це здійснювати. Часто кластерні організації або центри розвитку бізнесу з асоціацій приватного сектору беруть на себе роль сприяння бізнесу та реєстрації в конкретних сферах.
- **Бізнес-плани та доступ до фінансування.** Інвестори, зокрема вітчизняні, можуть отримувати підтримку для розробки та впровадження бізнес-планів та отримання доступу до фінансування з місцевої банківської системи або шляхом залучення інвестицій в акціонерний капітал. Хороші ідеї щодо заснування нових підприємств можуть не реалізуватися, якщо бракує можливості для їхнього переказу в бізнес-пропозиції або якщо недоступна необхідна інформація про ринок / ціноутворення. Зокрема, менші вітчизняні фірми в країнах, що розвиваються, часто не мають навичок підприємництва для розроблення солідних і фінансованих бізнес-планів, які адекватно відображають відносини з покупцями та постачальниками у ЛДВ. У таких випадках проекти технічної допомоги та бізнес-інкубування, як і ті, що проводяться ЮНІДО, можуть забезпечувати фінансування та розробку бізнес-плану та допомогти компаніям розпочати такі проекти. Подальша консультація та підтримка технологій зв'язування може допомогти пом'якшити ризик смертності проекту на початковому етапі або безпосередньо після фази інкубування.
- **Адаптація до місцевих умов.** Інвестори можуть бути готові брати участь у бізнесі, але стикаються з місцевими умовами, здатність яких до поглинання знань та технологій для виробництва не є адекватною, відтак необхідний значний елемент навчання та передачі ноу-хау. У таких ситуаціях проекти технічного співробітництва такі, як ті, що проводяться ЮНІДО, можуть забезпечити необхідні знання та технології, щоб зробити бізнес життєздатним, а інвестиції вигідними. Такі програми можуть націлювати на знання та технології для певних ланцюгів вартості. Технологія може бути передана, наприклад, шляхом створення пілотного заводу, а може бути надана іноземним інвестором через спеціальну ліцензійну угоду. Подальша адаптація та модифікація зарубіжних технологій та підготовка місцевого персоналу є ще однією важливою діяльністю, яка може бути підтримана за допомогою технічного співробітництва. Новішою формою

трансферу технологій є "технологічне кредитування", в якому міжнародні фірми надають свою технологію для виробництва деталей, необхідних для інших сегментів їх глобальних операцій.

- **Якість та інші стандарти.** Щойно міжнародні інвестори визначили можливість інвестицій на місцях, їм може загрожувати застаріла та неефективна виробнича система, яка потребує модернізації для досягнення конкурентного рівня. У таких випадках програми заохочення інвестицій можуть підтримувати місцевий бізнес, сприяючи правильному поєднанню інвестицій в модернізацію та тренінгів з менеджменту для досягнення бажаної якості та інших стандартів для входження в певний сегмент ланцюга доданої вартості. У деяких випадках це може бути узгоджено з підтримкою з боку інвесторів, які, наприклад, можуть надавати навчальну та інженерну підтримку вітчизняним фірмам. Останнє частіше трапляється тоді, коли ТНК мають широкі повноваження щодо КСВ, що включають елементи розвитку постачальників та підтримки технологій.
- **Агенції сприяння інвестиціям (IPA).** Більшість із зазначених заходів здійснюються компетентними державними органами. Фактично більшість країн створюють IPA, іноді в поєднанні з функціями сприяння експорту (Wells and Wint, 2000). ЮНІДО активно займається підтримкою створення та функціонування таких агентств, надаючи широкомасштабну підтримку з розбудови спроможності та розробки стратегічних планів та глобальних дорожніх карт для сприяння інвестиціям IPA. Внутрішні інформаційні системи управління цих установ були покращені та встановлені або розширені системи підтримки інвесторів (наприклад, підтримка існуючих іноземних інвесторів). Ці програми також мають намір розбудувати потенціал IPA генерувати інвестиційні можливості та виконувати роль посередника у переговорах між партнерами зі спільного впровадження. Такі зусилля найбільш ефективні при координації між різними державними органами та асоціаціями приватного сектору. Оскільки ЮНКТАД стверджує, що "будь-яке поглиблення торговельних та інвестиційних зв'язків у ГЛДВ вимагає більш тісної координації між вітчизняними агентствами з торгівлі та інвестицій, а також кращого орієнтування на конкретні сегменти ГЛДВ відповідно до динамічних переваг місцевих організацій" (ЮНКТАД, 2013 рік, стор 193).
- **Бізнес-клімат.** Просування інвестицій повинно бути доповнено політичними заходами, що ведуть до більш сприятливого бізнес-клімату (UNCTAD, 1998). Підтримка ЮНІДО також сприяє виявленню ключових економічних або політичних чинників та перешкод для інвестицій. Робота ЮНІДО в цій сфері дала емпіричні докази завдяки проведенню польових обстежень, а також тематичних досліджень, які створили надійні рамки для надання доказових рекомендацій щодо політики, спрямованих на підтримку віртуального циклу інвестиційно-дружніх до бізнес-клімату реформ. Адресуючись цим різним аспектам, заохочення інвестицій повинно бути активним підходом для забезпечення якісного залучення інвестицій у продуктивні сектори та надання сприятливих бізнес-послуг для задіяння продуктивних зв'язків між економічними секторами. Серед інших елементів це вимагає оцінки впливу інвестицій та, зокрема, ПІІ у певному ланцюгу доданої вартості приймаючої країни, а також моніторингу результативності інвестування за сукупністю вимірюваних показників, пов'язаних, наприклад, з продуктивністю, створенням робочих місць і зростанням продажів.

Дві основні ініціативи ілюструють роботу ЮНІДО у сфері стимулювання інвестицій, пов'язаних із ланцюгами доданої вартості: Програми субпідряду та партнерства (SPX)¹⁶ та Платформа інвестиційного моніторингу (IMP)¹⁷.

5.3. Розвиток кластерів та експортних консорціумів

Кластери – це географічні концентрації взаємопов'язаних фірм, а також асоційованих установ, які в контексті ланцюга доданої вартості виробляють аналогічні товари або послуги. Фірми в кластері є частиною одного й того ж ЛДВ. Оскільки вони виробляють подібні або споріднені товари або послуги, вони можуть отримати вигоду від економії на масштабі за участі у колективних діях для закупівлі постачань та збуту своєї продукції. Вони також можуть отримати користь від обміну інформацією, спільного навчання та розробки і адаптації інновацій. Останнє особливо актуальне тому, що підприємці та працівники у кластерах часто поділяють схожі соціо-культурні погляди і практикують взаємність та самопомогу. Яскраві кластери є домівкою для інноваційних компаній, які користуються перевагами інтегрованої системи підтримки та динамічних бізнес-мереж. Розвиток кластерів нерідко зосереджено на підтримці МСП та навіть неформальних підприємців, які мають слабку відносну потужність у рамках цільового ланцюга доданої вартості і підпорядковані домінуючому покупцю та постачальнику. Підтримка цих підприємців здійснюється під кутом інтеграції, спрямованої на залучення бідної та маргіналізованої частини суспільства та підтримку їх включення до ланцюга доданої вартості.

¹⁶ Більше інформації доступно за: <http://spx.unido.org/>

¹⁷ Інформація про платформу доступна за: <http://investment.unido.org/>

Динаміка кластерів є нерідко важливим явищем у ланцюгах доданої вартості. Однак це не означає, що вони відіграють важливу роль у всіх ланцюгах доданої вартості; насправді, деякі ланцюги можуть навіть не розглядати будь-яку кластерну організацію виробництва. У будь-якому випадку там, де кластери мають важливе значення в ланцюгах доданої вартості, існують інтервенції кластерного розвитку, що сприяють і розвитку ЛДВ.

Багато кластерів у країнах, що розвиваються, демонструють мляву продуктивність і є стійкими до поліпшення і зростання. Фірми в умовах стагнующих кластерів стикаються з серйозними вузькими місцями. Вони часто працюють із застарілими, нерідко екологічно небезпечними технологіями. Дефіцит інфраструктури і базових послуг обмежують їх здатність покращувати якість продукції та охоплювати можливості нових ринків. Робоча сила слабо кваліфікована, а підприємці не мають доступу до кредитів та інших послуг для розширення своїх бізнес-операцій. Ці вузькі місця, у свою чергу, є основними перешкодами для відповідності міжнародним стандартам якості та ефективності, необхідної для успішної інтеграції до ГЛДВ.

ЮНИДО сформувало підхід до розвитку кластерів і було залучено до реалізації проектів зі створення кластерів та мереж у більш ніж 20 країнах (включаючи Болівію, Бразилію, Ефіопію, Індію, Мексику, Нікарагуа, Південну Африку, Туреччину, Уганду і Зімбабве) протягом останніх 20 років. Важливою особливістю підходу ЮНИДО є зосередження на роботі з існуючими кластерами, а не на створенні нових. Хоча існуючі кластери нерідко демонструють значний, хоча й нереалізований потенціал, створення кластерів з нуля, ймовірно, призводитиме до процесу "зверху-донизу", за якого приватний сектор матиме обмежені стимули для взяття на себе провідної ролі. Підхід ЮНИДО до розвитку кластерів (див. UNIDO, 2013f) пропонує етапи вибору кластерів, діагностичне дослідження сильних і слабких сторін, можливостей та загроз кластеру, формулювання бачення та розробку плану дій, управління та координацію заходів, визначених у плані дій, включаючи створення горизонтальних та вертикальних мереж, а також моніторинг та оцінку результатів зусиль з кластерного розвитку. ЮНИДО пропонує широкий спектр послуг приватним та державним установам, залученим до розвитку кластерів (див. Вставку 5.9 з прикладом даного типу програми).

Вставка 5.9: Підвищення кваліфікації та спроможності в індустрії автомобільних компонентів Індії

У листопаді 1998 року ЮНИДО спільно з урядом Індії та Асоціацією виробників автомобільних компонентів Індії (АСМА) запустила програму партнерства ЮНИДО-АСМА для індійської індустрії авто-компонентів. Метою Програми Партнерства було зміцнення потенціалу малих та середніх виробників автомобільних компонентів для забезпечення їх відповідності вимогам щодо якості виробників транспортних засобів та підвищення рівнів продуктивності та результативності. Було діагностовано, що цільові компанії мають ряд спільних проблем, таких як недостатня кваліфікація робочої сили для відповідних видів діяльності, машин та процесів, що призводить до частих нещасних випадків, низька мотивація працівників та високий рівень прогулів, відсутність знань про те, як уникнути відходів, низька ступінь використання машин та високі запаси, довгий час переходу, відсутність миттєвого доступу до інструментів, часті випадки зламу обладнання, низькі стандарти якості та високі експлуатаційні витрати.

Програма була виконана у три етапи, поступово збільшуючи кількість компаній та регіонів, що охоплювалися проектом, та розширюючи масштаби діяльності проекту. Завдяки семінарам та навчальним поїздкам підприємства-учасники ознайомилися з концепціями, пов'язаними з глобальними джерелами постачань, маркетингом, бухгалтерією та фінансами, вимогами до поставок, стандартами якості, калькуляції витрат та іншими аспектами.

Зростаюча обізнаність у цих питаннях спонукала низку підприємств розробляти маркетингові матеріали та стратегії, спрямовані на задоволення очікувань іноземних партнерів.

Як наслідок, було досягнуто значних поліпшень у технічних аспектах (підвищення продуктивності та обороту, безпечніші методи виробництва та більш ефективне використання існуючих машин та обладнання). Крім того, проведені семінари сприяли розробленню маркетингових стратегій, що проявилось у позитивній тенденції зростання продажів компаній-учасниць. На рівні окремих кластерів фірми показали покращення свого коефіцієнта оборотності запасів в середньому на 51%, 7 з 8 кластерів відзначили покращення більш ніж на 100% лише власне на третьому етапі. Крім того, було зменшено на 70% кількість скарг клієнтів по всьому переліку фірм-учасниць. Нарешті, програма також покращила формування культури безперервного вдосконалення, яка сприяла спільним зусиллям компаній-учасників, таким як мережі та інші механізми обміну інформацією та поширення досвіду. Загальна результативність кластера у сфері ефективності обладнання збільшилася на 67%, а загальна результативність кластера при відхиленні у процесі показала стабільне зниження на 160%.

Джерело: Проект ЮНИДО (1999-2010 роки)

Подібно до випадку Індії кінцевими бенефіціарами іншої програми в Південній Африці були в основному постачальники автомобільних компонентів рівня 1 та МСП, але в цій програмі більший акцент було зроблено на вирішення екологічних проблем. Компанії мали отримати вигоду від покращання організації магазину, більш надійного управління проектами та більш ефективного використання енергії та ресурсів. Більшість відібраних компаній вимагали інтервенцій у бережливе виробництво та допомоги у більш чистому виробництві. ЮНИДО змогла забезпечити ключові методи навчання та вдосконалення (див. Вставку 5.10).

Вставка 5.10: Підготовка з нагляду, проектного менеджменту та чистого виробництва в Південній Африці

У 2009 р. урядом Південної Африки розпочато у співпраці з ЮНІДО реалізацію Плану розвитку постачальників автомобільних компонентів. План було спрямовано на підвищення конкурентоспроможності південноафриканських МСП в індустрії автокомпонентів шляхом покращання ефективності експлуатації на рівні заводу через надання послуг з ефективного постійного вдосконалення з боку Центру розвитку автомобільної промисловості (AIDC). Програма реалізована у два етапи та охопила 65 виробників компонентів у чотирьох провінціях Південної Африки.

Головні проблеми, з якими стикались компанії, включали високий рівень споживання електроенергії та газу, не-ефективна техніка, довгі терміни переходу, високі рівні прогудів та дефектів, брак управління енергоефективністю та продуктивністю. Вирішення цих питань передбачало підготовку менеджменту та керівників, навчання управлінню проектами та більш чистому виробництву. Останнє мало на меті допомогти компаніям визначити можливості економії енергії, води та інших ресурсів.

- Етап тестування (2009-2011 рр.) намагався доповнити методологію існуючої програми Тирсано¹⁸ (допомога на рівні фірми та між-фірмове навчання) декількома новими модулями для впровадження методології порівняльного аналізу як для процесу, так і для екологічного впливу, а також в кінцевому рахунку для випробування нових методів з 15 компаніями протягом 12-місячного періоду з 2009 по 2010 р.
- Етап Розгортання (2011-2012 рр.) охопив решту 50 виробників компонентів і був реалізований на основі ряду коригувань чи уроків, отриманих на Етапі Тестування. Етап Розгортання характеризувався покращенням географічного поширення виробників компонентів і показав більшу участь фірм нижчого рівня. З точки зору запиту на консультації також спостерігався зростаючий інтерес до послуг, пов'язаних з чистим виробництвом та ресурсною ефективністю, а також з підвищенням кваліфікації з нагляду. Цей етап зосереджений на підвищенні маркетингової та промоційної підготовки, розбудови спроможності (наприклад, через навчальну поїздку до Індії), а також на семінарах з моніторингу та оцінки.

Загальна економія, отримана під час Етапу Тестування, становила 10,34 мільйона ZAR. Враховуючи, що середній внесок на одну компанію протягом цього етапу становив приблизно 90,000 ZAR, досягнута економія є сприятливою порівняно з внеском компаній. Крім того, сумарна рентабельність інвестицій (ROI) була на рівні 1: 2.8, що означає, що за кожний Rand, інвестований в програму, було досягнуто економії ZAR 2.8.

Під час Етапу Тестування більше 2000 співробітників та експертів компаній отримали користь від тренінгів, які надавалися в різних компонентах програми. Близько 32 представників фірм пройшли навчання з методів та підходів до більш чистого виробництва.

Загальна економія коштів під час Етапу Розгортання оцінювалася приблизно у 62 мільйони ZAR, при цьому 49% економії припадає на інтервенції у бережливе виробництво та 45% економії припадає на ініціативи, пов'язані з більш чистим виробництвом. Рентабельність інвестицій дорівнює співвідношенню 1: 3,88 для Етапу Розгортання, виходячи з інвестицій, здійснених у програмі для 50 компаній, порівняно із загальною сумою економії. Це означає, що для кожного інвестованого Rand було досягнуто економії 3,89 ZAR.

Результати оцінки впливу, виконаної незалежним аналітиком по завершенні програми, свідчать, що компанії, які брали участь у Етапі Розгортання, досягли близько 25% покращення рентабельності інвестицій, порівняно з 11% серед аналогічних компаній Південної Африки за той же період.

Джерело: Проект ЮНІДО (2009-2012 рр.)

5.4. Платформи обміну знаннями та навчальні мережі

Платформи та мережі сприяють розвитку ланцюга доданої вартості різними способами. Об'єднуючи необхідних учасників та зацікавлених сторін у ланцюгу доданої вартості, вони можуть сприяти наступним результатам:

1. Фірми-учасниці, залучені до аналогічного бізнесу та виробничих процесів у ланцюгу доданої вартості, можуть обмінюватися знаннями та дізнаватися про найкращі практики. Вони також можуть бути у контакті з провідними експертами, новаторами та міжнародними компаніями з найкращою практикою.
2. Члени платформи можуть бути одержувачами пілотних технологій, важливих для ланцюга доданої вартості, і стати суб'єктом інтервенцій з метою посилення спроможності.
3. Платформа може забезпечити періодичне інформування про ринок, технології та інші тенденції у глобальному ланцюгу доданої вартості.
4. Фірми-учасниці можуть знаходити та розбудовувати відносини з діловими партнерами у висхідних та нисхідних сегментах ланцюга доданої вартості.
5. Зацікавлені сторони можуть розробляти спільні бачення розвитку ланцюга доданої вартості та формувати заходи з розвитку у спільних інтересах, які можуть бути впроваджені на основі самофінансування або інших джерел.

¹⁸ AIDC розробила програму конкурентоспроможності виробництва "Tirisano" для південноафриканських постачальників автокомпонентів у 2002 р. у партнерстві з Конфедерацією індійської промисловості та ЮНІДО. Програма "Tirisano" з тих пір була однією з ключових програм AIDC для розвитку постачальників і була реалізована у більш ніж 120 південно-африканських постачальників автомобільних компонентів.

Як і інші агентства з розвитку, ЮНІДО визнає важливість платформ з обміну знаннями та навчальних мереж для всеохоплюючого та сталого розвитку промислових ланцюгів доданої вартості. Спектр підтримуваних платформ широкий, від експертних платформ, таких як "Шкіряна панель", до форумів, що об'єднують експертів, представників приватного сектору та розробників політики у глобальному масштабі, таких як Платформа Зеленої промисловості, яка фокусується на ресурсній та енергетичній ефективності. Деякими іншими платформами та мережами ЮНІДО є, наприклад, Банк Промислових Знань (ІКВ), мережі для процвітання (N4P), глобальна мережа для ресурсоефективного та чистого виробництва (RECPnet) або Глобальна Програма Партнерства UNIDO-Hewlett-Packard.

5.4.1. Панель Індустрії шкіри та виробів з шкіри

Панель Індустрії шкіри та виробів з шкіри ЮНІДО (коротко: Шкіряна Панель) – це глобальний форум з технічної допомоги у секторі шкіряної індустрії. Він сформував з 1977 року конференцію, що охоплює здебільшого технічних експертів. Її мета полягає у наданні урядам та інститутам оціночної інформації щодо належної практики у секторі малого виробництва, професійної підготовки та контролю забруднення навколишнього середовища у виробництві шкіри, взуття та шкіряних виробів.

Члени Шкіряної Панелі приходять з приватного сектору та урядових структур; виробництва та торгівлі; освіти, навчання та науково-дослідних інститутів; різних підсекторів (постачання шкіри, дублення шкіри, постачання хімічних речовин, виробництво взуття та інших виробів зі шкіри); національних асоціацій та регіональних федерацій, а також від професійних організацій (IULT CS, UITIC).

З 2014 року Шкіряна Панель стала веб-сайтом¹⁹. Форум також готує рекомендації для установ та учасників шкіряного ланцюга доданої вартості за такими темами:

- Класифікація шкір за якістю
- Стандарти якості в індустрії шкіри та взуття
- Аспекти охорони праці та охорони здоров'я у виробництві шкіри
- Очищення забруднюючих речовин в стоках заводів з дублення шкіри
- Підбір обладнання для лабораторій з моніторингу забруднення в індустрії дублення шкіри
- Система для відновлення та повторного використання хрому з відпрацьованого лугу дублення з використанням оксиду магнію і сірчаної кислоти
- Витрати на переробку відходів виробництва шкіри
- Оцінка життєвого циклу / вуглецевий слід процесу обробки шкіри
- Дизайн взуття та вироблення моделі
- Оцінка конкурентоспроможності у виробництві взуття
- Нормативні документи та законодавство ЄС та їх актуальність для індустрії обробки шкіри у країнах, що розвиваються
- Майбутні тенденції та очікуваний стан світової індустрії шкіри та виробів з шкіри та торгівлі ними (див., наприклад, UNIDO, 2010b)
- Поточна робота включає підготовку пропозицій з гармонізації стандартів CO₂ у шкіряній індустрії.

5.4.2. Платформа Зеленої Промисловості

Метою **Платформи Зеленої промисловості** ЮНІДО є введення соціальних та екологічних міркувань в основний курс діяльності підприємств у всіх країнах та регіонах шляхом більш ефективного використання енергії та сировинних матеріалів, інноваційної практики та застосування нових зелених технологій. Це дозволяє підвищити конкурентоспроможність за рахунок зниження витрат та / або кращої відповідності міжнародним

¹⁹ www.leatherpanel.org.

стандартам. ЮНІДО добре розуміє, що де-матеріалізація, тобто розмежування економічного зростання від збільшення використання природних ресурсів, вимагатиме узгоджених зусиль уряду, бізнесу та громадянського суспільства на міжнародному рівні для швидкого масштабування існуючих рішень. У цьому плані Платформа Зеленої промисловості була розроблена як глобальна багатостороння ініціатива, яка сприяє технічному співробітництву та дослідженням, а також обміну кращими практичними рішеннями.

Ця платформа дає можливість забезпечити конкретні зобов'язання та мобілізувати дії, спрямовані на підтримку сталих промислових моделей, а також залучити до трансформаційних партнерських відносин, що розширюють зелену (екологічну) політику та практику. Члени Платформи Зеленої Промисловості (компанії, уряди, міжнародні організації, неурядові організації та науково-дослідні інститути) беруть на себе зобов'язання активно підтримувати політику та практику у сфері зеленої промисловості, зокрема, підвищення ефективності використання ресурсів, поліпшення управління відходами, зменшення токсичних матеріалів, енергоефективність та відновлювані джерела енергії, підхід до виробництва продукції з позицій життєвого циклу, екологізація ланцюгів доданої вартості, дослідження та інновації, забезпечення фінансів для зелених галузей та створення робочих місць.

Платформа Зеленої Промисловості була офіційно започаткована під час Конференції ООН зі сталого розвитку в 2012 році (також відома під назвою "Ріо+20") як розвиток Ініціативи Зеленої промисловості, розробленої трьома роками раніше.

Ця ініціатива впроваджує стратегію зеленого економічного зростання, що забезпечується не за рахунок соціального та екологічного здоров'я. Вона допомагає підприємствам підвищити їх ресурсну продуктивність та екологічну результативність (озеленення промисловості) та вводить нові заходи з постачання екологічних товарів та послуг (створення зелених галузей промисловості).

ЮНІДО також сприяє покращенню порядку денного зеленої промисловості через спільну роботу з Програмою ООН з навколишнього середовища у сфері Ресурсоефективного та Чистого Виробництва (РЕЧВ або англ. – RECP). Як показано на рис. 5.1, РЕЧВ стосується використання практики попереджувального екологічного менеджменту в промислових продуктах, процесах та послугах з потрійною метою підвищення продуктивності використання ресурсів, управління навколишнім середовищем та людського розвитку. Це вимагає сприятливих рамкових умов, згідно з якими ЮНІДО розглядає політику та стратегію, передачу технологій, фінансові інструменти та розвиток потенціалу.



Рис. 5.1. Ресурсоефективне та чисте виробництво

Джерело: UNIDO, 2013b, p. 9

5.5. Екологізація («озеленення») ланцюгів доданої вартості

ЮНІДО залучена до різноманітної діяльності з підтримки фірм та галузей, які працюють з вищим рівнем ресурсоефективності та застосовують процеси більш чистого виробництва. Це може включати очищення промислових виробничих майданчиків, застосування технологій збереження води та енергії, генерацію (зеленої) енергії з енергетичних культур, відходів, вітру, води та сонця, впровадження пристроїв для відновлення, очищення та фільтрації, а також технологій для уникнення забруднення, зараження та викидів. Багато з цих екологічних рішень націлені на певні сегменти в ланцюгу доданої вартості. Проте продукти та залишки можуть рухатися по різних сегментах ланцюга доданої вартості, і час від часу необхідно врегулювати проблеми організації ланцюга, щоб досягти сталого використання ресурсів, енергії та води, а також ефективного поводження з відходами.

Державні органи можуть стати рушійною силою "озеленення" ланцюгів вартості, прагнучи до більшої екологічної сталості шляхом розроблення та виконання нормативних актів та надання прямої підтримки фірмам у їх зусиллях з озеленення. Однак головними рушіями є ті фірми, які вирішують займатися озелененням своїх власних операцій або тих ділових партнерів, які знаходяться на вхідному та вихідному потоках ланцюга, в цілях забезпечення регулювання, економічності витрат або маркетингу / іміджу. Найцікавіші ініціативи в екологізації (озелененні) ланцюгів доданої вартості нещодавно були введені в цій останній сфері. Приклад реалізації такої ініціативи виробниками безалкогольних напоїв та пива показано в робочому документі (ЮНІДО, 2015a).

Ініціативи зелених ланцюгів доданої вартості мають різні форми і можуть впливати на розвиток ланцюга по-різному. У цьому зв'язку можна виділити чотири основні напрями:

1. **Надання порад з питань політики:** Мета полягає в тому, щоб залучити розробників політики, осіб, які приймають рішення у фірмах, та інших зацікавлених осіб до діалогу для підвищення обізнаності про екологічні проблеми, пов'язані з ланцюгом доданої вартості. Такий діалог повинен призвести до розробки та введення в дію законів і нормативних актів, а також до розвитку програм "озеленення" ланцюгів доданої вартості, реалізованих урядами та приватним сектором.
2. **Доповіді про потенціал екологізації (озеленення) та пропозиції щодо технологій найкращої практики:** вони, як правило, надаються шляхом галузевих досліджень, що проводяться міждисциплінарними командами експертів у різних сферах екологізації, головним чином пов'язаних з технологіями та операційним менеджментом (див. вставку 5.14). Очікується, що такі доповіді слугуватимуть керівними орієнтирами для практиків у процесі прийняття ними екологічної політики та практики для підвищення екологічної результативності.
3. **Ідентифікація потенціалів більш чистого виробництва та енергозбереження в національних ланцюгах доданої вартості:** вони зазвичай базуються на запитах уряду або приватного сектору та включають експертний аналіз на місцевому рівні. Зазвичай їх далі супроводжує програма екологізації (озеленення), яка впроваджує запропоновані рекомендації.
4. **Сприяння передачі та розповсюдженню більш чистих та енергозберігаючих технологій:** це може бути досягнуто за допомогою проектів і програм, що реалізуються урядами та агенціями розвитку. Основний фокус може полягати у впровадженні пілотних та демонстраційних проектів, які надихають інших операторів у країні на копіювання та впровадження нових технологій.

Вставка 5.14: Озеленення азійського ланцюга постачання яловичини

У нещодавньому аналізі азійської м'ясної промисловості ЮНІДО розглянула найкращі практики у створенні можливостей для озеленення ланцюгів постачання яловичини (UNIDO, 2013c). Цей ланцюг включає в себе виробництво кормів та тваринництво, переробку м'яса та обробку побічних продуктів, транспортування та розподіл, і, нарешті, внутрішнє споживання. ЮНІДО встановила, що найбільш значні екологічні наслідки, як правило, виникають на стадії тваринництва, де спостерігається деградація через викиди парникових газів; видобування та використання води; погіршення земельних ресурсів та втрата біорізноманіття. Вони, мабуть, найбільш складні для вирішення з огляду на їх широкий характер. За даними Thara (2009) більше половини з 500 мільйонів світової кількості невеликих ферм знаходяться в Китаї (193 мільйони) та Індії (93 мільйони). Велика частина популяції худоби та буйволів в Азії розподілена між цими господарствами, які підтримують інтегрований комплекс робіт із забезпечення посівів, кормів та вирощування худоби.

Інтенсифікація виробництва худоби, безсумнівно, посилює вплив на навколишнє середовище і глибоко впливає на соціальну структуру навколишніх громад. Отже, заходи з екологізації (озеленення) повинні здійснюватися всебічно, беручи до уваги екологічні, соціальні та економічні наслідки для громад та прилеглих до них територій.

Виходячи з перспективи життєвого циклу, виробництво продукції з яловичини забезпечує найбільшу частку викидів парникових газів у ланцюгу постачання, головним чином завдяки кишковим викидам (метану) та оксиду азоту з навозу. Загалом ця діяльність забезпечує більш як 5% від обсягу глобальних антропогенних викидів (MacLeod та ін., 2012). Можливості скорочення викидів від тваринництва включають покращення виробництва кормів та управління ними, методи вигодовування та управління згноюванням. Ефективне використання побічних продуктів рослинного походження та інших інноваційних джерел виробництва кормів, таких як блоки мочевино-м'яси-мульти-поживних речовин, також допоможе зменшити хронічний дефіцит кормів у багатьох регіонах Азії. Інноваційні методи управління, такі як точне вигодовування та землеробство, вкупі з такими технологіями як портативна спектроскопія інфрачервоної рефлексії (NRIS) та технології глобального позиціонування (GPS), мають величезний потенціал для підвищення ефективності виробництва, зменшення використання ресурсів (енергії, води, мінеральних добрив) та мінімізації деградації земель і впливу на якість води.

Потенційно простіше управляти можливостями екологізації пост-фермерства, враховуючи, що впливи можуть бути спричинені викидами парникових газів, стічних вод та твердих побутових відходів. Технологічні рішення доступні для вирішення багатьох впливів пост-фермерства. У цьому відношенні мова йде більше про використання відповідних технологій та можливості постійного доступу до фінансових ресурсів та навчання за допомогою програм з розвитку потенціалу. Існують значні можливості для впровадження замкнутого підходу до переробки м'яса. Використання низько-вуглецевих джерел енергії, таких як біогаз та гній, дозволить не тільки зменшити викиди парникових газів, але також запобігти забрудненню поживними речовинами водних потоків. Відносно прості заходи, такі як поліпшення дизайну бійні та методів сухого очищення, також допоможуть виділити потенційно цінні або корисні побічні продукти, наприклад, кров або пухкий гній, і не допускати їх надходження у потоки відходів.

Джерело: UNIDO, 2013c.

6. ВИСНОВКИ

На завершення, у цій доповіді викладено основні висновки роботи ЮНІДО у відповідних сферах досліджень ГЛДВ, у розробці діагностичних інструментів і у проектах технічного співробітництва; запропоновано перспективний погляд на наслідки зростання ГЛДВ для ВСПР та ЦСР, а також напрями подальшої роботи ЮНІДО.

6.1. Які уроки було винесено?

У цій доповіді представлено тривалий досвід роботи ЮНІДО у глобальних ланцюгах доданої вартості у специфічному контексті ВСПР. Уперше було представлено основні види діяльності ЮНІДО за трьома взаємопов'язаними функціями: консультації з питань досліджень і політики, розробка діагностичних інструментів та проекти технічного співробітництва. Основна мета цієї доповіді стосується вирішення двох основоположних питань: а) яким чином глобальні ланцюги доданої вартості впливають на промисловий розвиток у менш розвинених країнах? та б) які стратегії країни можуть запровадити для інтеграції у глобальні ланцюжки доданої вартості, що сприятимуть ВСПР? На цьому тлі доповідь показує, як ЮНІДО позиціонує діяльність, пов'язану з ГЛДВ у межах свого мандату ВСПР та Цілей Сталого Розвитку, і детально описує концептуальні шляхи, що використовуються для аналізу розвитку ланцюгів доданої вартості та його специфічних зв'язків із промисловим розвитком. У доповіді висвітлено вигоди підходу з точки зору ланцюга доданої вартості як основи для розуміння промислового розвитку та розробки і реалізації політики й проектів, спрямованих на забезпечення його сталості та інклюзивності. Проте, у ній також виявлено дві загальні тенденції, а саме: проголошення будь-яких заходів промислового розвитку такими, що пов'язані з розвитком ланцюга доданої вартості, а також розгляд ЛДВ спрощено як потоків продукції, коли насправді вони є складними (адаптивними) системами, що мають численні компоненти та взаємодії. Це викликає особливі проблеми, коли мова йде про заходи, спрямовані на підтримку ланцюга доданої вартості. Якщо такі заходи не враховуватимуть системного характеру ланцюгів доданої вартості, виникає ризик того, що вони залишаться неповними, і їхні шанси на успіх вірогідно залишаться невисокими. У дослідженні також підкреслюється, що стратегічні варіанти для країн, що розвиваються, є досить різноманітними і значною мірою залежать від конкретних факторів розвитку промисловості, ланцюга та окремих фірм. За певних умов для забезпечення сталого зростання може бути необхідним функціональне оновлення, хоча для цього потрібні технологічні можливості вищого рівня.

Обговорення результатів багатих і різноманітних позитивних і нормативних досліджень ЮНІДО мало на меті проілюструвати динаміку ГЛДВ та фактори, що стосуються формулювання політики. Зокрема, у позитивних дослідженнях розглядалася взаємозалежність світових виробничих мереж. Шляхи та темпи залучення до ГЛДВ у різних регіонах і галузях виробництва є різними. Робота ЮНІДО показує, що ВСПР через ГЛДВ має брати до уваги чинники, що виходять за рамки тих, які зазвичай розглядаються при внутрішніх транзакціях на ринковій основі. Ці чинники включають у себе стратегії транснаціональних корпорацій, структури управління, сформовані іноземними провідними фірмами, рівні економічного розвитку та інститути країн походження інвесторів, а також обсяг міжнародного попиту та його потенціал до зростання. Поєднання цих факторів на додаток до умов у приймаючій країні та на фірмі може відкрити можливості для створення доходів і зайнятості, а також екологічно безпечного виробництва, які згодом буде необхідно розвивати за допомогою політики та програм, спрямованих на ВСПР.

Результати досліджень ЮНІДО та експертів у сфері ГЛДВ заклали основу підходу ЮНІДО до аналізу ланцюгів доданої вартості, який є цілісним. Поглиблений (комплексний) аналіз ланцюгів доданої вартості є важливим кроком у їхньому розвитку та ключовим компонентом у розробці та впровадженні програм підтримки розвитку ЛДВ з безпосереднім залученням зацікавлених сторін. Підхід ЮНІДО до аналізу ланцюгів доданої вартості ґрунтується на розумінні того, що додавання вартості є загальним принципом у ланцюгу; що учасники, які бажають і надалі працювати у ланцюгу доданої вартості, повинні досягти певного рівня конкурентоспроможності, а фірми в такому ланцюгу зазнають поступових структурних змін. Такий підхід є сумісним із всеохоплюючим та сталим промисловим розвитком, хоча для вирішення питань інклюзивності та екологічних проблем необхідно докласти додаткових зусиль. В цьому відношенні можуть бути надзвичайно корисними такі інструменти, як розробка ланцюгів доданої вартості на користь малозабезпечених (UNIDO, IFAD та DIIS, 2011 р.) та аналіз екологічних "гарячих точок" (Lietdke та ін., 2010).

Як показано в цій доповіді, аналіз ланцюгів доданої вартості сприяє забезпеченню якості у проектах технічного співробітництва, очолюваних організаціями, що займаються різними аспектами діяльності ГЛДВ. Технічне співробітництво ЮНІДО важливе в таких галузях, як заохочення інвестицій, розвиток кластерів, експортні консорціуми, стандарти та забезпечення якості, платформи для навчання та обміну, екологізація ланцюгів доданої вартості. Разом із тим, для досягнення більшого впливу все одно потрібно

багато вдосконалень в інтеграції різних проектів, що стосуються різних аспектів ланцюгів доданої вартості та досягнення синергетичного ефекту.

ЮНІДО накопичила значний досвід роботи по функціях забезпечення вхідних ресурсів і виробництва та маркетингу, що стосуються ГЛДВ та промислового розвитку. У наступному розділі розглядаються наслідки зростаючої значущості ГЛДВ для ВСПР та ЦСР, а також намічаються подальші кроки ЮНІДО в цьому контексті.

6.2. Цілі Сталого Розвитку, динаміка ГЛДВ та наслідки для ВСПР

Міжнародне співтовариство започаткувало глобальну місію, спрямовану на сприяння економічному, соціальному та сталому розвитку після досягнення Цілей Розвитку Тисячоліття. У теперішньому контексті зростання глобальної фрагментації виробництва досягнення цих цілей не можна відокремити від ретельного аналізу фактичного функціонування ГЛДВ. Відповідно до стислого викладу у Главі 2, ГЛДВ об'єднує різні фірми, галузі та економіку різних країн і синхронізує їх таким чином, що економічний, соціальний та екологічний вплив виробництва в одній частині світу може передаватися до інших частин через прямі та непрямі зв'язки у структурі ГЛДВ. Отже, успішна участь у ГЛДВ, а через них – у глобальному промисловому виробництві та міжнародній торгівлі – може зробити важливий внесок у досягнення цілі всеохоплюючого та сталого розвитку країн та міжнародної спільноти.

Бачення ЮНІДО перспектив всеохоплюючого та сталого промислового розвитку тісно пов'язане з Порядком денним у сфері сталого розвитку до 2030 року, яким визначено глобальну структуру заходів для подолання бідності та досягнення сталого розвитку до 2030 року. Прийнято 17 нових ЦСР і 169 пов'язаних з ними цільових показників, які об'єднують і збалансовують три виміри сталого розвитку, що охоплюють такі сфери як бідність, нерівність, продовольча безпека, охорона здоров'я, стале споживання та виробництво, зростання, забезпечення зайнятості, інфраструктура, стале управління природними ресурсами, океани, зміна клімату, а також гендерна рівність, мирні та інклюзивні громади, доступ до правосуддя і відповідальні установи. ВСПР сприяє країнам у досягненні якомога більшої кількості ЦСР і відіграє головну роль у досягненні Цілі 9: створення стійкої інфраструктури, просування всеохоплюючої (інклюзивної) і сталої індустріалізації та сприяння інноваціям.

Досягнення багатьох із цільових індикаторів прогресу, визначених для ЦСР 9, потребує посилення потенціалу країн як з точки зору доступу (наприклад, можливості виробництва, фінансування та ринки), так і підвищення потенціалу (наприклад, кваліфікація, технології, фізична та соціальна інфраструктура, інститути). Інтеграція до ГЛДВ може стати головним чинником у підвищенні таких можливостей. ГЛДВ можуть відкрити можливості доступу до міжнародних ринків (як через прямі торговельні, так і непрямі виробничі зв'язки) та збільшення промислового виробництва. ГЛДВ також можуть запроваджувати передові технології в країнах-учасниках шляхом прямих іноземних інвестицій, що часто пов'язані з інфраструктурою бізнесу, завдяки чому вони відкривають можливості для вдосконалення виробничих процесів, продукції та діяльності.

Отже, успішна участь у ГЛДВ створює синергію між покращеними можливостями для доступу та модернізацією, що, в свою чергу, може підвищити інклюзивність і стабільність промислового розвитку. Ширший доступ до продукції та ринків підвищує попит у галузях і стимулює входження на ринок нових фірм. Розширення промисловості сприятиме технологічній та управлінській модернізації компаній, зокрема, мікро-, малих і середніх підприємств, формалізації неформальних фірм і розвиткові кваліфікації як жінок, так і чоловіків з метою працевлаштування. Виробництво у ГЛДВ, призначене для зарубіжних ринків, зокрема, кероване фірмами з розвинутих країн, часто ставить суворіші вимоги щодо охорони навколишнього середовища. Навчання та відповідність вимогам підвищують можливості для бізнесу при одночасному посиленні сталості промисловості.

Таким чином, доступ і модернізація через використання можливостей, що їх відкривають ГЛДВ, можуть сприяти прогресу промисловості в напрямку ВСПР і досягнення ЦСР 9 та інших пов'язаних з ними цільових завдань ЦСР. Разом із тим, чи зможе інтеграція ГЛДВ призвести до сталого промислового та економічного розвитку чи ні, залежить, зокрема, від конкретних умов країни, стратегій провідних фірм, відносної позиції сили у переговорах між закордонними та національними суб'єктами, та державної політики у приймаючих країнах. Отримати користь від інтеграції до ГЛДВ особливо складно для фірм у країнах, що розвиваються, оскільки вони мають обмежені ресурси та досвід розвитку можливостей для ефективного доступу до ГЛДВ та модернізації у її структурі. У таких випадках фірми, що не входять до складу ГЛДВ, навряд чи зможуть самостійно посилити свої виробничі потужності та почати поступовий вступ до ГЛДВ, не маючи політичної підтримки. Фірми в ГЛДВ (особливо ті, що мають залежні та ієрархічні структури управління, як показано в Главі 3), можуть опинитися у ситуації, коли їхня діяльність буде суворо визначатися цінами та специфікаціями, і тому стимулів для навчання та модернізації у них буде небагато. За відсутності навчання з метою модернізації поза межами ГЛДВ,

фірми-постачальники в країнах, що розвиваються, можуть і надалі займатися тією ж діяльністю у більших обсягах, не підвищуючи продуктивність та якість, і можуть зіткнутися з можливістю заміни конкурентами в інших країнах, які швидше нарощуватимуть виробничі потужності. Розширення промисловості через ГЛДВ також може перерватися, якщо, незалежно від етапу створення ланцюга вартості, фірми поза межами ланцюгів не підвищуватимуть кваліфікацію з метою виробництва вхідних ресурсів на міжнародно прийнятному рівні.

Емпіричні дані свідчать про те, що передача технологій від іноземних до національних фірм у структурі ГЛДВ (вертикальний вплив), а також від фірм у структурі ГЛДВ до тих, які знаходяться поза її межами (горизонтальний вплив або непрямі наслідки), здійснюється лише за певних умов, де зазвичай а) передавачі технологій бачать переваги технологічного розвитку своїх ділових партнерів, і b) отримувачі технологій здатні сприйняти нові технології. Незважаючи на те, що наміри передавача технологій не завжди можуть бути присутніми, це є необхідною умовою. Іноземні фірми більше схильні передавати технології своїм діловим партнерам, якщо вони мають контрактні зобов'язання та якщо внутрішні та зовнішні умови партнерів і бізнес-середовища, відповідно, є сприятливими. Внутрішні умови включають у себе власні ресурси партнерів, мережі та потенціал розвитку. Зовнішні умови стосуються привабливості політичної та макроекономічної стабільності, врегулювання підприємницької діяльності, інфраструктури та людських і природних ресурсів країн-партнерів, порівняно з іншими. Поглинаюча здатність фірм залежить від їхньої кваліфікації, технологічного рівня, можливостей управління та масштабів виробництва. Тому, за відсутності сприятливих умов на рівні фірми, сектора чи економіки, інтеграція ГЛДВ навряд чи стане рушієм ефективного доступу до ринків і модернізації шляхом передачі технологій. У такому випадку розрив між кількома фірмами, успішно інтегрованими до ГЛДВ, та іншою частиною економіки може посилювати нерівність у країні та перешкоджати соціальній інклюзивності, що суперечить ВСПР і задачам Цілі Сталого Розвитку 9.

Розвиток ГЛДВ не варто розглядати виключно через призму спрощення процедур торгівлі (звертаючи увагу лише на доступ до глобального ринку) або на розвиток промислового потенціалу (зосереджуючись лише на накопиченні знань, технологічному вдосконаленні та структурних змінах). Для успішного залучення до ГЛДВ потрібно одночасно розглядати обидва виміри. Проте ефективніший доступ і промислова модернізація часто пов'язані з різними політичними заходами, а вони не завжди повністю сумісні. З одного боку, суть сприяння торгівлі полягає в усуненні перешкод у вільному переміщенні товарів і послуг по всьому світу, відповідно до порівняних переваг країн, з метою оптимального розподілу глобальних ресурсів. З іншого боку, промислова модернізація по своїй суті є довгостроковим явищем, а її основною метою є посилення порівняних переваг країни шляхом структурних змін.

Країни, що не є конкурентоспроможними на міжнародному промисловому рівні або у завданнях, пов'язаних із їхніми поточними порівняними перевагами, навряд можуть очікувати поліпшення своїх ситуацій у ГЛДВ, навіть якщо вони зможуть отримати нові виробничі кваліфікації та технології. Таким чином, країни найвірогідніше виграють у короткостроковій перспективі, якщо запровадять заходи, спрямовані на сприяння торгівлі, починаючи з діяльності, де вони мають поточні порівняльні переваги. Використання латентних порівняльних переваг має важливе значення для реалізації існуючого потенціалу країни; у той же час країни повинні постійно розширювати свій виробничий потенціал з метою активнішого виконання більш складних задач із вищим рівнем технологій, протягом тривалішого терміну. Проте надзвичайно складно досягти одночасного успіху в експлуатації поточних порівняних переваг завдяки ширшому доступу до світових ринків та створювати сприятливі умови для сталого розширення виробничих потужностей. При такому завданні не тільки потрібні величезні зусилля для навчання та розвитку – політичний простір національних державних органів для його підтримки є обмеженим у контексті ГЛДВ. Таким чином, для того, щоб ГЛДВ сприяли досягненню ВСПР і ЦСР 9, важливе значення має підтримка таких міжнародних організацій, як ЮНІДО, що доповнює зусилля національних державних органів, інститутів розвитку, а також місцевих і міжнародних фірм.

Як зазначалося в цій доповіді, інструменти та технічне співробітництво ЮНІДО застосовують цілісний підхід до успішного залучення до ГЛДВ та різноманітні заходи, які сприятимуть вирішенню проблеми різних обмежень, пов'язаних із ГЛДВ. Підхід до промислової діагностики структурних змін ЮНІДО дає змогу країнам визначати свої поточні порівняні переваги і в яких галузях або завданнях вони можуть мати переваги в майбутньому, мірою підвищення рівня ВВП на душу населення. Хоча більшість наших проектів стосуються різних сфер ГЛДВ, розвиток торгівельного потенціалу ЮНІДО (розділ 5.1), заохочення інвестицій (розділ 5.2) та проекти розвитку кластерів та експортних консорціумів (розділ 5.3) часто забезпечують експертні знання, що скорочують технічні та інформаційні прогалини, в також сприяють розкриттю та реалізації потенціалу країни шляхом надання ширших виробничих і ринкових можливостей. З метою вдосконалення виробничих можливостей і структурних змін, проекти технічного співробітництва ЮНІДО, пов'язані, зокрема, з розвитком кластерів (розділ 5.3), платформами обміну та навчальними мережами, а також екологізацією (озеленення) ланцюгів доданої вартості

(див. Розділ 5.4), залучають різні зацікавлені сторони з метою надання допомоги країнам у розширення можливостей технологічної модернізації в ГЛДВ та успішної участі в ГЛДВ.

6.3. Подальші кроки: досягнення синергетичного ефекту в структурі ЮНІДО та інших організацій для задіяння ГЛДВ у напрямі ВСПР і ЦСР 9

Країни стикаються з величезними труднощами у своїх зусиллях, спрямованих на перетворення інтеграції до ГЛДВ на дієвий засіб досягнення всеохоплюючого та сталого промислового розвитку (ВСПР) і ЦСР 9, що відбувається внаслідок географічного обмеження національної політики в контексті міжнародних виробничих мереж, асиметрії у можливостях переговорів серед учасників ГЛДВ та необхідного балансу й координації в реалізації різних політичних заходів (наприклад, торгівлі, промисловості та конкуренції), що не завжди є сумісними. ЮНІДО має багатий досвід проведення досліджень і консультацій із питань політики та технічного співробітництва у сфері глобальних ланцюгів доданої вартості. Для подальшого узгодження проектів ЮНІДО з її мандатом, в кожній сфері наших допоміжних послуг необхідно розробляти окремі підходи, пов'язані з ВСПР.

З огляду на все більше використання ГЛДВ як методу виробництва та торгівлі, а також на можливості та проблеми, що виникають у зв'язку з ГЛДВ у країнах, що розвиваються, досягнення вищого ступеня синергетичного ефекту в рамках роботи ЮНІДО та інших організацій стає дедалі важливішим у досягненні ВСПР і ЦСР 9. Розширення дослідницьких мереж і співпраця з іншими міжнародними організаціями та науковими установами дають нам змогу отримати доступ до необхідних баз даних, охоплювати різні теми, пов'язані з ГЛДВ, і розширити географічне охоплення досліджень. Нарощування обсягів науково-дослідної роботи збагатить кількість і якість науково обґрунтованих консультаційних послуг ЮНІДО, що може посилити координацію політики у співпраці з іншими організаціями.

Дослідницькі роботи та консультативні послуги з питань політики заклали теоретичну та емпіричну основу для розробки діагностичних інструментів, які застосовуються в рамках проектів технічного співробітництва з метою забезпечення якості. Проектні заходи ЮНІДО, що базуються на результатах досліджень і використанні діагностичних інструментів, можуть бути спрямовані на усунення обмежень з метою забезпечення сталого розвитку. Ефективність таких проектів технічного співробітництва можна підвищити ще більше шляхом посилення взаємодії між різними галузями в структурі ЮНІДО та з іншими організаціями, оскільки для розробки проекту, спрямованого на спрощений доступ і вдосконалення в ГЛДВ, потрібне спільне розуміння загальної картини та проблемних питань, що мають бути вирішені, як і цілей розвитку країн. Відповідно, надзвичайно важливою є співпраця з професіоналами та організаціями, що займаються різними аспектами розвитку ГЛДВ.

Уроки, отримані в результаті проектів технічного співробітництва, можуть вказувати на сфери подальших досліджень і забезпечувати зворотній зв'язок для вдосконалення та розробки діагностичних інструментів. Такий цикл взаємодії в структурі ЮНІДО та постійний діалог і співпраця з іншими організаціями дають змогу розширити обсяг і масштаби впливу ЮНІДО шляхом підтримки всеохоплюючого та сталого промислового розвитку та ЦСР 9 через інтеграцію до ГЛДВ.

Для руху в цьому напрямку планується реалізувати різноманітні проекти співпраці та спільної діяльності з міжнародними організаціями та університетами. На сьогодні ЮНІДО обговорює можливі спільні дії з СОТ, спрямовані на підвищення доступності та якості даних для аналізу ГЛДВ, а також зі Світовим банком – для вивчення визначальних факторів у зв'язках між національними фірмами та іноземними інвесторами, а також основних факторів, завдяки яким багато національних фірм можуть максимізувати потенційні вигоди від інтеграції до ГЛДВ.

На нещодавньому саміті, який спільно організували СОТ, Міністерство торгівлі Китаю та Муніципальне управління міста Шеньчжень²⁰, основні учасники цих та інших організацій обговорили можливі шляхи співпраці для встановлення контактів між бізнесовою спільнотою, дослідниками та розробниками політики з метою визначення політики, спрямованої на сприяння інклюзивному зростанню шляхом виробництва, торгівлі, інвестицій та інновацій.

Подібним чином ЮНІДО нещодавно розпочала спільну роботу з Університетом міжнародного бізнесу та економіки (UIBE) у м. Пекін (Китай), що має на меті вивчення поточних зв'язків між інтеграцією до ГЛДВ та ЦСР, зокрема, ЦСР 9, шляхом аналізу досвіду Китаю та інших азіатських країн щодо інтеграції до ГЛДВ. Крім того, ЮНІДО нещодавно розробила спільну дослідницьку програму з Кільським інститутом

²⁰ 2015 Global Value Chain innovation development summit, 15 to 16 october 2015, Shenzhen, China.

світової економіки (IFW-Kiel) Німеччини, Африканським центром економічних перетворень (АСЕТ) Гани та Університетом Стелленбоша в Південній Африці з метою вивчення питань розширення глобальних ланцюгів постачання та супутньої практики корпоративної соціальної відповідальності, а також того, яким чином вони можуть сприяти чи заважати інклюзивному та сталому розвитку в Африці. Ці ініціативи дадуть змогу вдосконалити та доповнити поточні проекти ГЛДВ, в яких ЮНІДО співпрацює з іншими міжнародними організаціями, зокрема, наприклад, зі згаданою вище Міжвідомчою групою з розвитку ланцюгів доданої вартості (до якої входять ФАО, ІКТ, МОП, ЮНКТАД, ПРООН, ЮНІДО та ВПП), а також Ініціативою прискореного розвитку агробізнесу та агропромисловості (ЗАДі), спільно з AfDB, ФАО та IFAD, метою якої є підвищення продуктивності та прибутковості сільськогосподарських підприємств у тісній співпраці з зацікавленими сторонами шляхом розроблення та перевірки конкретних заходів, що сприяють додаванню вартості у переробці сільськогосподарської продукції, обробці врожаю після збирання, управління ланцюгами постачання та стимулювання торгівлі.

7. ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

- AfDB (2014). *African Economic Outlook 2014. Global Value Chains and Africa's Industrialisation*. Paris: AfDB, OECD, UNDP.
- Altenburg, T. (2007). Donor approaches to supporting pro-poor value chains. *Report prepared for the Donor Committee for Enterprise Development Working Group on Linkages and Value Chain, German Development Institute*, (January).
- Amendolagine, V., Boly, A., Coniglio, N., Prota, F., and Seric, A. (2012). FDI and local linkages in developing countries: evidence from Sub-Saharan Africa. *UNIDO Development Policy, Statistics and Research Branch Working Paper*, 07.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- Bazan, L., and Navas-Alemón, L. (2004). The underground revolution in the Sinos Valley: a comparison of upgrading in global and national value chains. In H. Schmitz (Ed.), *Local Enterprises in the Global Economy. Issues of Governance and Upgrading*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Boly, A., Coniglio, N., Prota, F., and Seric, A. (2012). Which domestic firms benefit from FDI? Evidence from selected African countries. *UNIDO Development Policy, Statistics and Research Branch Working Paper*, 08.
- Caldas Lima, J. M. (2008). *Patterns of internationalization for developing country enterprises (Alliances and joint ventures)*. Vienna: UNIDO.
- Cantner, U., and Graf, H. (2006). The network of innovators in Jena: An application of social network analysis. *Research Policy*, 35(4), 463–480.
- Choi, T. Y., Dooley, K. J., and Rungtusanatham, M. (2001). Supply networks and complex adaptive systems: Control versus emergence. *Journal of Operations Management*, 19(3), 351–366.
- DCED (2012). Green Value Chains to Promote Green Growth. *The Donor Committee for Enterprise Development*, (June).
- De Marchi, V., Giuliani, E., and Rabelotti, R. (2015). Local innovation and global value chains in developing countries. *Background Paper for the UNIDO IDR 2016*.
- Dunn, E. G. (2012). Facilitating systemic change in value chains: Lessons learned for strengthening country systems. *Background Paper for the USAID Experience Summit on Strengthening Country Systems*.
- Freeman, C. (1987). *Technology policy and economic performance; lessons from Japan*. London and New York: Frances Printer Publishers.
- Gereffi, G. (2015). Global Value Chains and Development. *Background Paper for the UNIDO IDR 2016*.
- Gereffi, G., Humphrey, J., Kaplinsky, R., and Sturgeon, T. J. (2001). Introduction: Globalisation, Value Chains and Development. *IDS Bulletin*, 32(3), 1–8.
- Gereffi, G., Humphrey, J., and Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104.
- Gereffi, G., and Korzeniewicz, M. (1994). *Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport, CT: Praeger.
- Gereffi, G., and Memedovic, O. (2003). The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries. *UNIDO Sectoral Studies Series*.
- Gereffi, G., and Sturgeon, T. J. (2013). Global value chain-oriented industrial policy: the role of emerging economies. In D. Elms & P. Low (Eds.), *Global value chains in a changing world* (pp. 329–360). Geneva: WTO.
- Gorg, H., and Seric, A. (2013). With a little help from my friends: Supplying to multinationals, buying from multinationals and domestic firm performance. *UNIDO Development Policy, Statistics and Research Branch Working Paper*, 07.
- Haraguchi, N. (2005). Dynamics of National Innovation. *conference paper presented at the Honda Foundation International Symposium, Hanoi, Vietnam, 28 February 2005*.
- Hartwich, F., Gottret, M. V., Babu, S., and Tola, J. (2007). Building Public – Private Partnerships for Agricultural Innovation in Latin America Lessons from Capacity Strengthening. *IFPRI Discussion Paper*, 00699(May).
- Hartwich, F. and Pataconi, G. (2015). Beyond Infant Industries and Trade Liberalization: Productive development in value chains and clusters. *UNIDO inclusive and sustainable industrial development (ISID) working paper series*, 01.
- Henderson, B. D. (1979). The product portfolio: growth share matrix of the Boston Consulting Group. In *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* (pp. 678–680).
- Humphrey, J., and Schmitz, H. (2000). Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research. *IDS Working Paper*, 120.
- IDE-JETRO and WTO (2011). *Trade patterns and global value chains in East Asia: From trade in goods to trade in tasks*. World Trade Organization and Institute of Developing Economies, Geneva and Tokyo. Electronic access: http://www.ide.go.jp/English/Press/pdf/20110606_news.pdf
- Jeannet, J. P. (2006). Value Chain Marketing. In K. Kashani (Ed.), *Beyond traditional marketing: innovation in marketing practice* (pp. 19–59). Chichester: Wiley.

- Kaplinsky, R., Memedovic, O., Morris, M., and Readman, J. (2003). The Global Wood Furniture Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries. The case of South Africa. *UNIDO Sectoral Studies Series*.
- Kaplinsky, R., and Morris, M. (2001). *A Handbook for Value Chain Research*. Prepared for the International Development Research Centre (IDRC).
- Kaplinsky, R., Readman, J., and Memedovic, O. (2008). Upgrading strategies in global furniture value chains. *UNIDO Research and Statistics Branch Working Paper*, 09.
- Lenzen, M., Moran, D., and Kanemoto, K. (2013). Building Eora: a Global Multi- Region Input-Output Database At High Country and Sector Resolution. *Economic Systems Research*, 12(1), 37–41.
- Liedke, C., Baedeker, C., Kolberg, S., and Lettenmeier, M. (2010). Resource Intensity in Global Food Chains: The Hot Spot Analysis. *British Food Journal*, 112(10), 1138 – 1159.
- Lin, J. Y. (2011). From Flying Geese to Leading Dragons. New Opportunities and Strategies for Structural Transformation in developing countries. *Global Policy*, 3(4), 397–409.
- MacLeod, M., Gerber, P., Opio, C., Falcucci, A., Tempio, G., and Steinfeld, H. (2012). FAO 's global livestock life-cycle analysis: current state of play and forthcoming initiatives. *FAO Partnership Technical Seminar*.
- MARM (2010). *The Value Chain and Price Formation in the Spanish Olive Oil Industry*. Observatorio de Precios de los Alimentos, Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (MARM), Gobierno de España. Available at: <http://www.magrama.gob.es/en/alimentacion/servicios/observatorio-de-precios-de-los-alimentos/estudios-e-informes/default>.
- Mudambi, R. (2008). Location, Control and Innovation in Knowledge-Intensive Industries. *Journal of Economic Geography*, 8(5), 699–725.
- Nelson, R. R., and Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap Press/Harvard Univ. Press.
- Nixon, F. (2015). The Dynamic of Global Value Chain Development: A BRICS Perspective. In *Structural Change and Industrial Development in the BRICS* (pp. 267–293). Oxford: Oxford University Press.
- OECD, WTO , and UNCTAD (2013). Implications of Global Value Chains for Trade, Investment, Development and Jobs. *Proceedings of the G-20 Leaders Summit, September 2013, Saint Petersburg*.
- OECD, WTO and World Bank (2014). Global Value Chains: Challenges, opportunities and implications for policy. *Report prepared for submission to the G20 Trade Ministers Meeting Sydney, Australia*, (July).
- Pérez-Villar, L., and Seric, A. (2013). Multinationals in Sub-Saharan Africa : Domestic Linkages and Institutional Distance. *UNIDO Development Policy, Statistics and Research Branch Working Paper*, 06.
- Perlmutter, H. V. (1969). The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises. *Columbia Journal of World Business*, 1, 9–18.
- Pietrobelli, C., and Staritz, C. (2013). Challenges for Global Value Chain Interventions in Latin America. *Inter-American Development Bank (IDB) Competitiveness and Innovation Division Technical Note*, IDB-TN-548(May).
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Rodrik, D. (2007). Industrial development: Some stylized facts and policy directions. In *Industrial Development for the 21st Century: Sustainable Development Perspectives* (pp. 7–28). New York: UNDESA .
- Rowley, T., Behrens, D., and Krackhardt, D. (2000). Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strategic Management Journal*, 21(3), 369–386.
- Schmitz, H. (2005). *Value Chain Analysis for Policy-Makers and Practitioners*. Geneva: International Labour Office (ILO).
- Shatz, H. J., and Venables, A. J. (2000). The Geography of International Investment. In G. L. Clark, P. M. Feldman, & M. S. Gertler (Eds.), *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford: Oxford University Press.
- Staritz, C. (2012). Value Chains for Development? Potentials and Limitations of Global Value Chain Approaches in Donor Interventions. *Osterreichische Forschungsförderung für Internationale Entwicklung (OFSE) Working Paper*, 31(April).
- Sturgeon, T. J. (2013). Global Value Chains and Economic Globalization – Towards a New Measurement Framework. *Report to Eurostat*.
- Thapa, G. (2009). Smallholder Farming in Transforming Economies of Asia and the Pacific: Challenges and Opportunities. *Thirtythird session of IFAD's Governing Council; 18th Feb 2009*.
- Timmer, M., Dietzenbacher, E., Los, B., Stehrer, R., and de Vries, G. (2015). An Illustrated User Guide to the World Input–Output Database: the Case of Global Automotive Production. *Review of International Economics*, 23, 575–605.
- UNCTAD (1998). *World Investment Report 1998 – Trends and Determinants*. Geneva: UNCTAD.
- UNCTAD (2013). *Global Value Chains and Development. Investment and Value Added Trade in the Global Economy. A Preliminary Analysis*. New York & Geneva: United Nations.
- UNEP (2011). *Decoupling Natural Resource Use and Environmental Impacts from Economic Growth. A Report of the Working Group on Decoupling to the International Resource Panel*. Fischer-Kowalski, M., Swilling, M., von Weizsäcker, E.U., Ren, Y., Moriguchi, Y., Crane, W., K.

- UNIDO (2003a). *Development of Clusters and Networks of SMEs: The UNIDO Programme. A Guide to Export Consortia. Organization*. Vienna: UNIDO.
- UNIDO (2003b). *Industrial Development Report 2002/2003: Competing Through Innovation and Learning*. Vienna: UNIDO.
- UNIDO (2004). *Inserting Local Industries into Global Value Chains and Global Production Networks: Opportunities and Challenges for Upgrading. With a focus on Asia. UNIDO Working Paper*.
- UNIDO (2006). *Role of standards. A guide for small and medium-sized enterprises. UNIDO Working Paper*.
- UNIDO (2009a). *The Strategic Management of Export Consortia. An Analysis of the Experience of UNIDO in Morocco, Peru, Tunisia and Uruguay*. Vienna: UNIDO.
- UNIDO (2009b). *Value Chain Diagnostics for Industrial Development. Building blocks for a holistic and rapid analytical tool. UNIDO Working Paper*.
- UNIDO (2010a). *Adding value to traditional products of regional origin. A guide to creating an origin consortium*. Vienna: UNIDO.
- UNIDO (2010b). *Future Trends in the World Leather and Leather Products Industry and Trade*. Vienna: UNIDO.
- UNIDO (2011). *Diagnostics for Industrial Value Chain Development: An Integrated Tool*. Vienna: UNIDO.
- UNIDO (2012a). *Training Course on Sectoral and Value Chain Analysis Uncovering industrial value capture opportunities. Unpublished Working Document*. Vienna: UNIDO.
- UNIDO (2012b). *Viet Nam industrial investment report 2011. Understanding the impact of foreign direct investment on industrial development*. Vienna: UNIDO.
- UNIDO (2013a). *Achieving, Assessing and Communicating Sustainability. A Manual for the Vietnamese Handicraft Sector*. Vienna: UNIDO.
- UNIDO (2013b). *Combining Agro-Value Chain and Cluster Development: a case study from Ethiopia*. Vienna: UNIDO.
- UNIDO (2013c). *Greening Food and Beverage Value Chains: the Case of the Meat Processing Industry. A report for the UNIDO Green Industry Initiative*. Vienna: UNIDO.
- UNIDO (2013d). *Greening Value Chains For Sustainable Handicrafts Production in Viet Nam*. Vienna: UNIDO.
- UNIDO (2013e). *Industrial Development Report 2013. Sustaining Employment Growth: The Role of Manufacturing and Structural Change*. Vienna.
- UNIDO (2013f). *The UNIDO Approach to Cluster Development. Key Principles and Project Experiences for Inclusive Growth. UNIDO Business, Investment and Technology Services Branch Technical Paper*.
- UNIDO (2015a). *Greening Food and Beverage Value Chains: the Case of Soft Drinks Industry. UNIDO Working Paper*.
- UNIDO (2015b). *Industrial Development Report 2016: The Role of Technology and Innovation in Inclusive and Sustainable Industrial Development*. Vienna: UNIDO.
- UNIDO (2015c). *Productive work for youth in Armenia. Supporting young entrepreneurs. Project Factsheet*.
- UNIDO, IFAD and DIIS (2011). *Pro-poor Value Chain Development: 25 guiding questions for designing and implementing agroindustry projects*. Vienna: UNIDO.
- USAID (2008). *Value Chains and the Cluster Approach. Transforming Relationships to Increase Competitiveness and Focus on End Markets. microREPORT, 148(October)*.
- UTEPI (2007). *Cacao. Estudio Agroindustrial en el Ecuador: Competitividad de la Cadena de Valor y Perspectivas de Mercado*. Programa Integrado entre el Ministerio de Industrias y Competitividad y la Organizaciyn de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (UNIDO), Quito, Ecuador.
- Webber, C. M., and Labaste, P. (2010). *Building Competitiveness in Africa ' s Agriculture. A guide to value chain concepts and applications*. Washington DC: The World Bank.
- Wells, L. T., and Wint, A. G. (2000). *Marketing a Country: Promotion as a Tool for Attracting Foreign Investment. World Bank Group, Occasional Paper of the Foreign Investment Advisory Service (FIAS), 13*.
- Wiedmann, T. O., Schandl, H., Lenzen, M., Moran, D., Su, S., West, J., and Kanemoto, K. (2013). *The Material Footprint of Nations. Proceedings of the National Academy of Sciences*. Retrieved from www.pnas.org/cgi/doi/10.1073/pnas.1220362110
- World Bank (2012). *Agricultural Innovation Systems : An Investment Sourcebook*. Washington DC: The World Bank.



**UNITED NATIONS
INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION**

Vienna international Centre · p.o. box 300 1400 Vienna · austria
tel.: (+43-1) 26026-0
e-mail: unido@unido.org
www.unido.org