

## KININKŲ ŪKIŲ VYSTYMO SPRENDIMAI, STIPRINANT VERTĖS GRANDINĘ, TEORINIAI ASPEKTAI

Nedas LUKOŠEVIČIUS, Vytauto Didžiojo universitetas, Žemės ūkio akademija, Bioekonomikos plėtros fakultetas, el. paštas: [nedas.lukosevicius@stud.vdu.lt](mailto:nedas.lukosevicius@stud.vdu.lt)

### Santrauka

Darbo tikslas yra teoriškai išanalizuoti ūkininkų ūkių vystymo sprendimus stiprinant vertės grandinę ir tokius sprendimus lemiančius veiksnius. Atskleidus vertės grandinės plėtros ūkininkų ūkiuose esmę, pateikti teorines sėkmingo realizavimo prielaidas. Straipsnyje atskleidžiami galimi ūkininkų ūkių vystymosi sprendimai. Analizuoti Lietuvos ir užsienio autorių parengti moksliniai darbai, kurių pagrindu buvo identifikuoti sprendimą plėsti vertės grandinę lemiantys veiksniai. Kintantys vartotojų poreikiai, Europos Sąjungos politikos gairės, ūkininkų tikslai išlikti gyvybingais ir ūkio charakteristikos buvo išskirti svarbiausiais, apsprendžiančiais šio sprendimo pasirinkimą ir įgyvendinimą.

**Reikšminiai žodžiai:** vertės grandinė, strategija, tvarus ūkininkavimas, ūkininko ūkis.

### Įvadas

Vystant ūkininkų ūkius yra siekiama padidinti produktyvumą, tvarumą bei pelningumą ūkiuose, taip pagerinant ūkininkų gyvenimo sąlygas. Norint užtikrinti sklandų ūkininkų ūkių vystymąsi, priimamos įvairios apimties strategijos – nuo vietinio iki regioninio masto, bei numatomos priemonės strateginiams tikslams pasiekti (Ondersteijn ir kt., 2003). Ūkių vystymo procese yra ganėtinai svarbu diegti žemės ūkio technologijas bei inovacijas, nuolat tobulinti žinias ir įgūdžius, gerinti finansinį valdymą, įgyvendinti tvarumo principus, panaudoti rinkos ir prekybos strategijas ir pan. (Lietuvos kaimo ir žemės ūkio plėtros baltoji knyga, 2019). Kaip akcentuota Žemės ūkio ir kaimo plėtros strategijoje (2000), būtent minėtos priemonės ūkininkams padeda stiprinti ūkio stabilumą, o tuo pačiu prisidedama prie klimato kaitos švelninimo. Suprantama, kiekvienas ūkis yra unikalus ir dėl to reikia individualizuoto požiūrio. Ūkių vystymo galimybės gali būti įvairios bei priklausyti nuo daugelio veiksnių, tokių kaip vietos sąlygos, aplinkos kontekstas, ūkininko tikslai, išteklių bei kt. (Baležentis, 2011). Ūkininkai, siekdami padidinti savų ūkių produktyvumą, įtraukia šiuolaikiškas technologijas, svarsto galimybes įvairinti savo veiklą arba produktus, plečia savo verslą į gamtinio perdirbimą ar tiesioginį pardavimą vartotojui, siekia vystyti ekologišką žemės ūkį, prisideda prie vietos bendruomenių (Jurkėnaitė, 2012). Ūkininkai – svarbūs kaimiškųjų vietovių gyvybingumo palaikymui, nes jie sukuria darbo vietas, prisideda prie kaimo infrastruktūros sutvarkymo ir išsaugojimo, aprūpina vietos žmones maisto produktais. Ūkininkai yra ilgamečiai savivaldybės partneriai, kurie aktyviai įsijungia į vietos bendruomenės gyvenimą, o tvaraus ūkininkavimo esmė yra ekonominė nauda ūkiui, minimalus ar nulinis ūkinės veiklos poveikis gamtinei aplinkai, socialiai atsakingas verslas, kai darbuotojams yra laiku mokamas padorus atlyginimas, darbuotojai yra skatinami bei vertinami (Zaleckienė, 2023). Visa tai padidina jų ūkių vertę, konkurencingumą rinkoje, patenkina vartotojų poreikius, taip yra prisidedama prie vietos ekonomikos plėtros bei aplinkos apsaugos. Kintant verslo aplinkos sąlygoms, ūkininkai ieško ūkių vystymo sprendimų. Vienas iš tokių vystymo sprendimų yra vertės grandinės išplėtimas prieš ar po pagrindinės ūkio veiklos.

**Tyrimo tikslas** – atskleidus galimus ūkininkų ūkių vystymo sprendimus, identifikuoti veiksnius, lemiančius pasirinkimą stiprinti vertės grandinę.

Išsikeltam tikslui pasiekti sprendžiami šie **uždaviniai**:

1. Atskleisti galimus ūkininkų ūkių vystymo sprendimus ir vertės grandinės esmę.
2. Identifikuoti vertės grandinės plėtros veiksnius bei prielaidas.

### Tyrimų objektas ir metodai

Tyrimo objektas – ūkininkų ūkių vystymo sprendimai stiprinant vertės grandinę.

Tyrimo metodai – analizuojant ūkininkų ūkių vystymo teorinius pagrindus naudoti mokslinės literatūros analizės, sisteminimo, sintezės, grafinio atvaizdavimo, turinio analizės, lyginamosios analizės bei apibendrinimo metodai.

### Tyrimų rezultatai ir jų aptarimas

Žemės ūkis išlieka viena svarbiausių kaimo vietovių ekonominių veiklų daugelyje pasaulio šalių. Intensyvaus tradicinio žemės ūkio vystymą neretai riboja ūkininkų turimas nedidelis ūkių žemės plotas ir jo visapusiškas realizavimas. Tačiau ūkiai siejami su kaimo vietovių gyvybingumo palaikymu (Jakevičius, 2022). Darnus žemės ūkis holistiniu požiūriu remiasi į ūkininkavimą, tuo pripažįstant, kad žemės ūkis yra sudėtinga sistema, kurią sudaro skirtingi fiziniai, biologiniai bei socialiniai elementai. Taigi, ūkininkaujanti bendruomenės gerovė priklauso nuo tos sistemos funkcionavimo rezultatų (Vitunskienė, Vinciūnienė, 2015).

Pagrindinė kaimo plėtros sudedamoji dalis yra ekonominė plėtra, kadangi ji aprūpina bendruomenę ištekliais, kurie yra būtini norint vykdyti kitas kaimo bendruomenės funkcijas (Jurkėnaitė, 2012). Būtent kaimo ekonominė plėtra sprendžia gyventojų aprūpinimo maisto produktais problemą, klausimus, susijusius su atnaujinamą žaliavų pramone bei energetika, ir sudaro palankias sąlygas paslaugų vystymui. Būtina ir svarbu išsaugoti kaimiškas vietas. Veiklų įvairovės didinimas sukuria didesnes užimtumo galimybes tiek patiems ūkininkams, tiek kitiems kaimo gyventojams, o tuo pačiu prisidedama prie kaimiškųjų vietovių patrauklumo didinimo bei naujų galimybių jose atvėrimo. Sutinkant su Zaleckiene (2010), finansinė parama yra būtina siekiant sėkmingai vykdyti bei plėtoti ūkininkų veiklą ir būtent į tai yra nukreipta Europos Sąjungos kaimo plėtros politika, o tuo tikslu ūkininkų ūkių vystymas yra skatinamas įvairiais finansiniais instrumentais.

Atkreiptinas dėmesys, kad vystant ūkininkų ūkius nauda bei vertė ūkiui, kaimo vietai ir šaliai yra visapusiška (žr. 1 pav.)



Šaltinis: Partalidou, Manos, 2000

Source: Partalidou, Manos, 2000

**1 pav.** Tvaraus ūkininkų ūkių vystymo aspektai

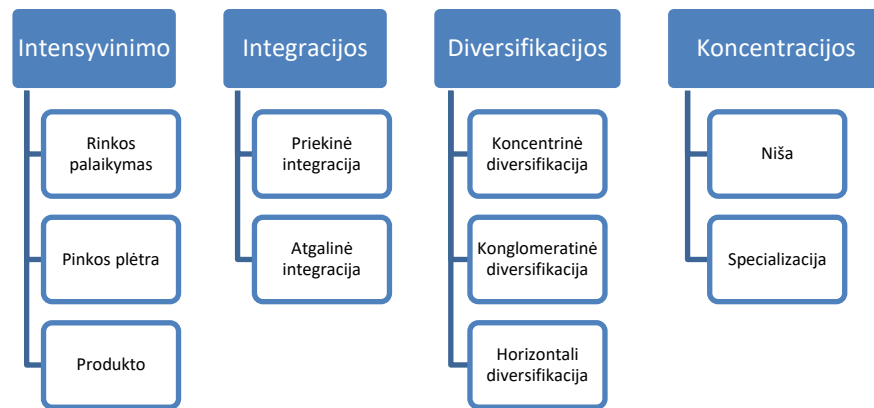
**Fig. 1.** Aspects of sustainable development of farmers' farms

Ūkio vystymas kaimo vietovėse stiprina aplinkos ir gamtos apsaugą bei skatina darnų ūkininkavimą, prisidedantį prie ilgalaikio ekonominio stabilumo. Infrastruktūros plėtra ir efektyvi išteklių panaudojimo strategija gerina gyvenimo sąlygas. Ūkio inovacijos skatina gyventojų naujų įgūdžių įgijimą ir socialinį bendravimą, prisidedant prie tradicijų gaivinimo. Investicijos į švietimą stiprina kaimo bendruomenių intelektinį ir kultūrinį kapitalą, kuriuo paremtas ilgalaikis kaimo bendruomenių vystymasis.

Pastebėta, kad pastaruosiu metu, anot Dongoski (2019), maisto vartotojai labiau rūpinasi maistu ir sveikata. Jie nori žinoti, kur ir kaip buvo užaugintas jų maistas. Taip pat dedamos nemažos pastangos dirvožemio apsaugai, keičiant žemės apdirbimo būdus. Žemės ūkis tampa vis labiau pagrįstas vertybėmis, į žemės atkūrimą atnešama vis naujų idėjų. Vienas iš ūkio vystymo metodų yra integravimasis į skirtingas žemės ūkio vertės grandinės dalis. Įmonės ieško bet kokio pranašumo, kad išsilaikytų konkurencinėje rinkoje. Pavyzdžiui, vieni ūkininkų ūkiai gamina pieno produktus: pienas, sūris, sviestas, ledai, kiti ūkiai užsiima paukštienos gamyba: nuo kiaušinių peryklų iki paukščių perdirbimo ir pan.

Reikia pažymėti, kad kiekvienas ūkis yra unikalus ir gali reikalauti individualizuoto požiūrio. Tiek savo šalies, tiek užsienio rinkose įmonės yra priverstos nuolat analizuoti konkurentų veiksmus ir ieškoti patrauklių rinkos nišų. Pasak Ragelskajos ir Korsakienės (2011), dėl ekonominių pokyčių, įmonės priverstos nuolat analizuoti konkurentų klaidas ar elgseną, diegti naujas technologijas, kurios padėtų sustiprinti pozicijas rinkoje. Taigi, strateginiai pasirinkimai gali būti įvairūs. Jucevičius (1998) verslo organizacijų vystymą sieja su galimomis vystymo strateginėmis alternatyvomis (žr. 2 pav.).

Siekdami stiprinti rinką arba plėtoti produktą, ūkininkai gali pasirinkti intensyvinimo strategiją. Skirtingi integracijos būdai leidžia valdyti vertės tiekimo grandinę skirtingomis kryptimis. Diversifikacijos strategijos įgyvendinimas suteikia galimybę plėsti veiklos vienetų skaičių. Koncentracijos strategijos, pavyzdžiui, nišos ar specializacija, ūkininkams leidžia sutelkti jėgas tam tikroje srityje. Tačiau ūkininkai gali nepajusti pakankamos paklausos ar neturėti resursų, kad įgyvendintų tokias strategijas, ypač jeigu vietos rinkos yra ribotos ar vyrauja didelė konkurencija.



Šaltinis: R. Jucevičius, 1998  
 Source: R. Jucevičius, 1998

**2 pav.** Verslo organizacijų vystymo strateginiai pasirinkimai  
**Fig. 2.** Strategic choices for the development of business organizations

Integruoto vystymo strategija siejama su vertės grandinės vystymu, iš esmės, tai procesas, apimantis žemės ūkio produktų transformavimą (JAV žemės ūkio departamentas, 2010). Kaip aiškinama informacijos šaltiniuose (Food and..., 2010), žemės ūkio produkcijos gamybos procese yra gamintojai – ūkininkai, kurie augina žemės ūkio produktus – žaliavą. Kitoje grandinės pusėje yra vartotojai. O tarp jų yra daug tarpininkų, kurie kiekviename gamybos procese sukuria naują vertę, priartina produktą prie galutinio vartotojo, t. y. platesnis paskirstymo kanalas, kuris reikalauja atitinkamo mažesnės prekybos tinklo. Taigi, vertės grandinės plėtra apima atskirų gamybos proceso veiklų (operacijų) įsisavinimą toje pačioje verslo organizacijoje arba ūkininko ūkyje bei padidina pelną ir sumažina jų priklausomybę nuo tiekėjų ar platintojų (Karbownik, Dohn, Sienkiewicz-Małyjurek, 2012). Anot Jucevičiaus (1998), vertės grandinės logika yra ganėtinai ekonominė, t. y. bet kuri organizacija turi savo produktui kurti naują vertę, už kurią vartotojai bus pasirengę mokėti. Kiekvienas produktas nuo sukūrimo, naudojamų medžiagų ir komponentų įsigijimo iki galutinio suvartojimo pereina daugelį skirtingų jo vertės kūrimo etapų. Ir būtent kiekvienas minėtas etapas ar jų grupė yra potencialus organizacijos veiklos vienetas.

Išskiriamus potipius „vystymo atgal“ ir „vystymo pirmyn“ dėl aiškesnio suvokimo galima pavaizduoti schematiškai (žr. 3 pav.).



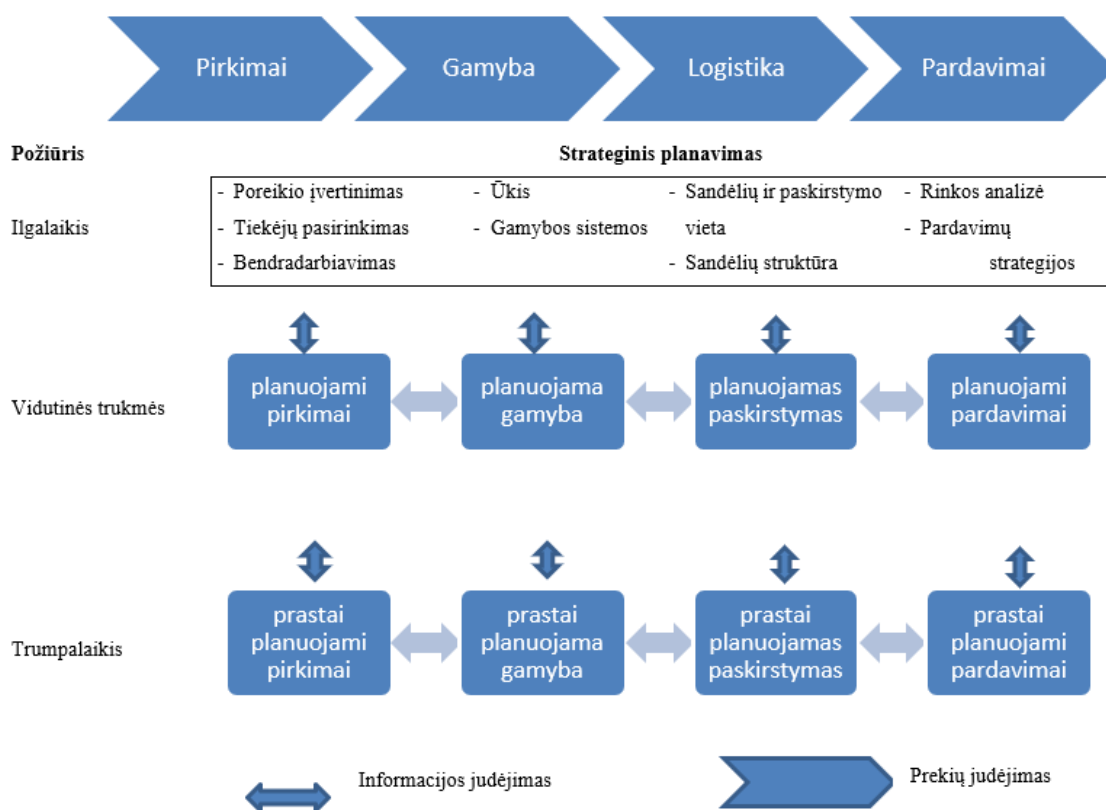
Sudaryta autoriaus  
 Compiled by the author

**3 pav.** Vertės grandinės potipių realizavimas ūkininko ūkyje  
**Fig. 3.** Realization of values chain subtypes in the farmer's farm

„Vystymo atgal“ bus tuomet, kai ūkininko ūkio veiklos galimybės didėja įtraukiant veiklas, kurios priartina jį prie žaliavų tiekėjų, pavyzdžiui, apsirūpinimas gamybos ištekliais susikooperavus su kitais ūkininkais. „Vystymo pirmyn“ potipis bus tuomet, kai ūkininko ūkis užvaldo gaminamų žemės ūkio ir maisto produktų tolesnio apdirbimo, perdirbimo, logistikos ir prekybos sferas.

Atkreiptinas dėmesys, kad skirtinguose analizuotuose šaltiniuose ūkininkų ūkiams, plečiantiems vertės grandinę apibrėžti ar paaiškinti naudojamos skirtingos sąvokos, tačiau esmė išlieka ta pati – vertės kūrimo išplėtimas ūkininkų ūkiuose. Pavyzdžiui, Uzbekistane bei Japonijoje naudojama sąvoka „multi-sectoral farms“ (daugiasektoriniai ūkiai), kai ūkiuose vykdoma ne tik pirminė žemės ūkio gamyba, bet ir perdirbimas. Kiti šaltiniai naudoja „adding value to farm products“ (aukštesnės pridėtinės vertės produktų gamyba ūkiuose) terminą, „agricultural commercialization“ (žemės ūkio komercinimas), „multidisciplinary“ (daugiadisciplininis), „pluriactivity“ (daugialypiškumas) ir pan. Nepaisant skirtingų sąvokų naudojimo, šio ūkininko ūkio vystymo sprendimo esmė paprasta – veiklų sekos, apimančios visą gamybos procesą.

Vertės grandinės plėtra apima atskirų veiklų vystymą ir viską organizuojant ūkininko ūkyje. Tai gali būti įgyvendinama ir kooperuojantis su kitais ūkininkais, ir įsigyjant (įkuriant) perdirbimo įmonę, prekybos įmonę. Tarver (2023) teigimu, tai daroma siekiant sustiprinti savo tiekimo grandinę, sumažinti gamybos sąnaudas, gauti didesnę pelną, pasiekti naujus vartotojus ar įsisavinti naujus produkcijos realizavimo kanalus. Tačiau galima pažymėti, kad Lietuvoje ūkininkų ūkiams būdingas individualizmas. Poviliūno (2008) teigimu, tai siejama su ūkininkų ūkių istorinio vystymosi pasekmėmis. Po sovietinio laikotarpio ūkininkų gebėjimas koordinuoti bendrus veiksmus yra sunykęs. Kaip teigia Žalalytė (2019), Lietuvos ūkininkams trūksta žinių ir kvalifikacijos vykdant kooperatyvinę veiklą. Kuomet yra žemas verslumas bei trūksta asmeninės iniciatyvos, žinių trūkumas dar labiau padidina baimės ir abejonės jausmą. Būtent dėl šios priežasties kooperatyvų vadovai nepilnai išnaudoja kooperatyvo naudą ir nekuria jo nariams didesnės pridėtinės vertės. Ūkininkų tarpe vis dar sunkiai suprantama, kad kooperatyvai ar kitos ūkininkų bendradarbiavimo formos yra tinkamiausias būdas sustiprinti derybinę poziciją.



Šaltinis: N. Budrys, 2019  
Source: N. Budrys, 2019

**4pav.** Vertės grandinės elementai ūkininko ūkyje  
**Fig. 4.** Values are elements of the cost chain in farmers farm.

Roy ir kt. (2013) teigimu, pastaraisiais metais ūkininkų ūkiuose populiarėja pridėtinės vertės žemės ūkio produktų kūrimo praktika, nes ji leidžia padidinti ir stabilizuoti ūkių pajamas, atgaivinti pirminę gamybą žemės ūkyje ir tuo pačiu pagerinti kaimo ekonomiką. Kaimo bendruomenėms tai suteikia daugiau darbo vietų ir galimybių. Plečiant vertės grandinę, didinamas ūkininkų ūkių ekonominis stabilumas, kartu jiems suteikiama galimybė įsitraukti į nišines rinkas (Hansen, Greve, 2014).

Kaip akcentuoja McCullough, Pingali ir Stamoulis (2010), pasauliniai vartojimo, rinkodaros, gamybos bei prekybos pokyčiai lemia organizacinius pokyčius maisto grandinėje. Minėtus pokyčius visų pirma lemia šios svarbios varomosios jėgos, kurios yra susijusios su ekonomikos plėtra:

- didėjančios gyventojų pajamos;
- demografiniai pokyčiai, gyvenimo būdo pokyčiai;
- maisto grandinių valdymo technologijos;
- globalizacija.

Vykstant šiems pokyčiams, vertės grandinės ir maisto sistemos keičiasi. Tam, kad būtų galima suprasti, kaip skirtingų tipų grandinės yra tarpusavyje susijusios, svarbu numatyti būsimas smulkaus ūkininko galimybes pertvarkant maisto sistemas. Besivystančiose šalyse maisto sistema paprastai susideda iš vietinių tradicinių grandinių, vietinių modernių grandinių ir eksporto grandinių, kurios paprastai yra išskirtinai modernios. Kuomet tradicinės rinkodaros sistemos nepatenkina vėdaus vartotojų bei perdirbėjų poreikių, šiuolaikiniai mažmenininkai kuria mechanizmus, kuriais apėina tradicinę rinką. Taigi, šiuolaikinės maisto grandinės besivystančiose šalyse sparčiai tobulėja dėl pasaulinio poveikio, konkurencijos bei investicijų, o tradicinėms grandinėms gresia stagnacija dėl nepakankamų investicijų. Kadangi

atotrūkis tarp tradicinių ir modernių maisto grandinių vis didėja, tradicinių grandinių atnaujinimo iššūkis tampa vis ryškesnis. Norint įvertinti visas pokyčių pasekmes kaimo bendruomenėms, o ypač smulkiems ūkiams, reikia išanalizuoti, kaip rizika ir nauda pasiskirsto tiek tradicinėse, tiek šiuolaikinėse maisto sistemose. Besikeičiant gamybai ir rinkodarai, smulkieji ūkiai sulaukia pasekmių dėl gamybos sąnaudų, produkcijos kainų ir rinkodaros sąnaudų pokyčių. Tačiau perdirbimo, transporto, žaliavų paskirstymo bei mažmeninės prekybos maistu pokyčiai taip pat turi įtakos smulkiems ūkiams per pajamas ir išlaidas.

Tiekimo grandinių pertvarkymas „Nuo lauko iki stalo“ skatina išsistūmus maisto sistemų transformaciją daugelyje šalių (McCullough, 2010). Globalizacija paskatino didesnę keitimąsi idėjomis ir kultūra tarpvalstybiniu mastu bendraujant bei keliaujant, todėl pasaulinėje bendruomenėje atsispindi mitybos modeliai, pavyzdžiui, didėja amerikietišku pusgaminių vartojimas. Tuo tarpu miesto vartotojai susiduria su daug reklamos ir jiems įtaką daro platus maisto pasirinkimas (McCullough, 2010). Labai ryškūs mitybos pokyčiai perimami iš Azijos šalių, t. y. ryžių vartojimas, nuo gyvulininkystės produktų pereinama vaisių, daržovių, aliejų, šaknų, gumbų link. Taigi, didesnės vertės produktų vartojimas besivystančiose šalyse auga, o tiekimo grandinės yra pasirengusios patenkinti šiuos poreikius. Manytina, ūkiams ir mažmenininkams svarbiausi gamintojų ir vartotojų grandinių reorganizavimo varikliai yra technologijos ir globalizacija. Būtent informacinių ir ryšių technologijų naujovės tiekimo grandinėms leidžia labiau reaguoti į vartotojus, o perdirbimo ir transporto inovacijos padarė produktus tinkamesnius platinti visame pasaulyje (produktų kodai, pakuočių naujovės, pasėlių veislės ir pan.). Pastebėta, kad plėtoti modernias, vertikalčiai integruotas tiekimo grandines ganėtina sunku ir brangu šalyse, kuriose yra prasta kelių infrastruktūra, nesvarbu, ar jos orientuotos į vietinę rinką, ar į eksportą (Pingali, 2010). Kaip pažymi tyrėjai (Melemebe ir kt., 2021; Ngore, 2010), sprendimą dėl vertės grandinės išplėtimo lemia ūkininkų demografinės charakteristikos, jo išsilavinimas, praktinė patirtis, ūkio dydis, ūkyje plėtojamos žemės ūkio šakos bei gamybos apimtys. Taip pat šie sprendimai priklauso nuo žemės ūkio ir kaimo plėtros strateginių nuostatų. McElwee (2006) pažymi, kad vyresnio amžiaus ūkininkams sunkiau sekasi diegti naujoves, dažnai jie mažiau inovatyvesni, sunkiau prisitaiko prie pokyčių. Kituose šaltiniuose (Ragelskaja, Korsakienė, 2011) taip pat akcentuojama vidinių veiksmų, tokių kaip gebėjimai, organizaciniai procesai, kompetencijos, darbuotojai, žinios, informacija, kvalifikacija, tikslai ir lankstumas, svarba. Anot Melnikienės ir Vidickienės (2019), panaudojant 3 neatsiejamus ūkininko kokybinės struktūros komponentus, tokius kaip išteklių, gamybos būdai bei produkcija, yra formuojamos gamybos strategijos, kurios siekia paspartinti industrializacijos procesą pažengusiose šalyse. Dėl tokių strategijų siekiama pagerinti ūkininkų ūkių veiklą, o t. y. siekti gaminamos produkcijos apimčių augimo, keisti gamybos technologijas bei gamybos organizavimo būdus, pasinaudoti esamais pranašumais gaminant tik specifinius produktus, ieškoti tam tikros gamybinių išteklių struktūros, kuri leistų sumažinti veiklos riziką, koordinuoti savo veiklą su kitais ekonominio proceso dalyviais, taip sumažinant neprognozuojamą išorinių veiksnių įtaką, ieškoti būdų, kaip sukurti pasenusių produktų pakaitalus. Šie ir kiti veiksniai lemia ūkininkų sprendimus plėsti vertės grandinę. Tenka pažymėti, kad sprendimas plėsti vertės grandinę ūkyje yra kompleksiškas, apimantis daug skirtingų aspektų ir elementų. Kintantys vartotojų poreikiai įsigyti vietinių ir geros kokybės žemės ūkio ir maisto produktų gali padidinti ūkių pajamas. Tiesioginių pardavimų plėtra gali patenkinti vartotojų poreikius bei padidinti ūkių, ypač mažų, gyvybingumą. Ūkininkams nepakanka ryžto, būdingo versliam individui, bei finansinių galimybių rinktis tokias ūkių gyvybingumą užtikrinančias strategijas. Todėl ES lygmeniu taikomos įvairios paramos priemonės, pavyzdžiui, strategija „Nuo lauko iki stalo“. Ūkiams labai svarbu tikslinga valstybės paramos politika, kuri turėtų padėti modernizuoti savo veiklas, diegiant inovacijas bei pažangias bendradarbiavimo formas. Nesant galimybės įgyvendinti veiklas, kurios didina ūkyje sukuriama vertę, yra tikimybė, kad smulkių ir vidutinių ūkių skaičius mažės ir ateityje. Svarbu pabrėžti, kad vystant savo ūkį kiekvienas ūkininkas pasirenka jam tinkamiausią sprendimą.

## Išvados

1. Ūkininkų ūkiai, siekdami prisitaikyti prie kintančios verslo aplinkos sąlygų, dėl ūkio veiklos vystymo gali priimti įvairius sprendimus. Vienas iš jų – vertės grandinės vystymas, kurio esmė – gaminamų ūkyje žemės ūkio produktų tolesnio apdirbimo, perdirbimo, logistikos ir prekybos sferų užvaldymas tiekiant vartotojams galutinius maisto produktus.
2. Vertės grandinės vystymą lemia kintantys vartotojų poreikiai, bendrosios žemės ūkio politikos nuostatos ir finansinės paramos priemonės bei pačių ūkininkų siekiai didinti ar stabilizuoti ūkio pajamas.
3. Ilgalaikeje perspektyvoje svarbu, kad ūkininkų ūkiai ne tik siektų pelno, bet sprendimai apimtų visas 3 sritis – ekonominę, ekologinę ir socialinę. Integruojant visas šias sritis ir veikiant atsakingai, galima pasiekti ilgalaike verslo sėkmę ir prisidėti prie tvaraus vystymosi. Bendradarbiavimas su verslo partneriais gali padėti efektyviau įgyvendinti šį sprendimą siekiant bendrų tikslų ir teikiant naudą visai vertės grandinei.

## Literatūra

1. Baležentis, A., Baležentis, T. 2011. Kaimo darnaus vystymo strateginis valdymas: daugiakriterinio vertinimo metodai ir integruotas Lietuvos ūkininkų ūkių veiklos efektyvumo vertinimas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Nr. 1(25).
2. Dongiski, R. 2019. How vertical integration is impacting food and agribusiness. *Ernst & Young*, Vol. 21, 2020 Prieiga per internetą: [https://www.ey.com/en\\_us/consumer-products-retail/how-vertical-integration-is-impacting-food-and-agribusiness](https://www.ey.com/en_us/consumer-products-retail/how-vertical-integration-is-impacting-food-and-agribusiness) (žiūrėta 2024 01 29).
3. Food and Agriculture Organization of the United Nations, International Fund for Agricultural Development, and International Labour Organization, 2010. Gender and Rural Employment Policy Brief #4: Agricultural value chain

- development: Threat or opportunity for women's employment? Prieiga per internetą: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_150833.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_150833.pdf) .
4. Hansen, B., Greve, A. 2014. Dairy farmers' values and how their values affect their decision making. *Agricultural and food science*, Vol. 23, p. 278-290.
  5. Jakevičius, V. 2022. Netradicinio žemės ūkio poveikis kaimo vietovių vystymuisi. In *Young Scientist, Conference/Jaunasis mokslininkas, konferencija* (pp. 231-235).
  6. JAV žemės ūkio departamentas. 2010. A national information resource for value added agriculture. USDA Report, United States of America.
  7. Jucevičius, R. 1998. Strateginis organizacijų vystymas. Monografija. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
  8. Jurkėnaitė, N. 2012. Lietuvos ūkininkų ūkių ekonominio gyvybingumo palyginamoji analizė. *Žemės ūkio mokslai*, T. 19, Nr. 4, p. 288-298.
  9. Karbownik, A., Dohn, K., Sienkiewicz-Matyjerek, K. 2012. Value Chain Analysis of Environmental Management in Urban Areas – Case Study: Metropolitan Association of Upper Silesia. *Journal Environment Studies*, Vol. 21(4), p. 911–921.
  10. Lietuvos kaimo ir žemės ūkio plėtros baltoji knyga. 2019. Nacionalinės politikos iššūkiai, uždaviniai ir veiksmai iki 2030 m. Žemės ūkio ministerija.
  11. McCullough, E. B., Pingali, P. L., Stamoulis, K. G. 2010. *Small farms and the transformation of food systems: an overview*. Looking east looking west. The Transformation of Agri-Food Systems, p. 27-70.
  12. McElwee, G. 2006. Farmers as entrepreneurs: developing competitive skills. *Journal of developmental Entrepreneurship*, Vol. 11 (3), p. 187–206.
  13. Melembe, T., Senyolo, G. M., Mmbengwa, V. M. 2021. Factors influencing value-addition agricultural choice within smallholder farming agribusinesses of Gauteng Province in South Africa. *Journal of Agribusiness and Rural Development*, Vol. 2(60), 183–191. <http://dx.doi.org/10.17306/J.JARD.2021.01374> .
  14. Melnikienė, R., Vidickienė, D. 2019. Lietuvos žemės ūkio politikos vertinimas remiantis kokybinės struktūros analizės metodu. *Viešojo politika ir administravimas*, T. 18, Nr. 1.
  15. Ondersteijn, C. J. M., Glesen, G. W. J., Huirne, R. B. M. 2003. Identification of farmer characteristics and farm strategies explaining changes in environmental management and environmental and economic performance of dairy farms. *Agricultural Systems*, Vol. 78(1), p. 31-55.
  16. Pingali, P., Traxler, G. 2002. Changing locus of agricultural research: will the poor benefit from biotechnology and privatization trends? *Food Policy*, Vol. 27(3), p. 223-238.
  17. Poviliūnas, A. 2008. Lietuvos žemės ūkio grįžimas į rinkos santykius ir ūkininkijos ekonominė raida. Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas.
  18. Ragelskaja, E., Korsakienė, R. 2011. Integruotas požiūris į konkurencinį pranašumą. *Mokslas – Lietuvos ateitis. Science: Future of Lithuania*, Vol. 3(4).
  19. Roy, R., Shivamurthy, M., Radhakrishna, R. B. 2013. Impact of value addition training on participants of farmers' training institutes. *World Applied Sciences Journal*, Vol. 22(10), p. 1401-1411.
  20. Tarver, E. 2023. Horizontal Integration vs. Vertical Integration: Key Differences. Prieiga per internetą: <https://www.investopedia.com/ask/answers/051315/what-difference-between-horizontal-integration-and-vertical-integration.asp> (žiūrėta 2024 01 29).
  21. Vitunskienė, V., Vinciūnienė, V. 2015. Socialinės dimensijos integravimas į žemės ūkio darnumo vertinimą: Lietuvos atvejis. Darnaus vystymosi problemos ir jų sprendimai Lietuvoje. Kolektyvinė monografija. Darnaus vystymosi problemos, p. 305.
  22. Zaleckienė, J. 2010. Ūkininkų ūkių veiklos diversifikacija kaip kaimo vietovių vystymą skatinanti priemonė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Vol. 3(19).
  23. Žalalytė, V., Jankus, T. 2019. Žemės ūkio kooperacijos skatinimas. Kooperacijos skatinimo priemonių ir žinių sklaidos analizė. Prieiga per internetą: <https://data.kurkl.lt/wp-content/uploads/2023/04/Kooperacijos-Skatinimo-Analize-1.pdf> (žiūrėta 2024 02 17).
  24. Žemės ūkio ir kaimo plėtros strategija. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2000 m. birželio 13 d., nutarimu Nr. VIII-1728.

## **FARM DEVELOPMENT SOLUTIONS FOR FARMERS STRENGTHENING THE VALUE CHAIN: THEORETICAL ASPECTS**

### **Summary**

The purpose of the work is to theoretically analyze the development solutions of farmers' farms by expanding the value - cost chain. Having revealed the essence of the development of the value chain on farmers' farms, to present theoretical prerequisites for successful realization. The article reveals possible solutions for the development of farmers' farms. Research works prepared by Lithuanian and foreign authors were analyzed, on the basis of which the determining factors of the decision to expand the value chain were identified. Changing consumer needs, European Union policy guidelines, farmers' goals to remain viable and farm characteristics were singled out as the most important factors determining the choice and implementation of this decision.

**Keywords:** values chain, strategy, sustainable farming, farmer's farm.