

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338.43:658.7.01

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-9>**Бухаріна Л. М.**доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри підприємництва,
менеджменту організацій та логістики,
Запорізький національний університет**Бірюков Т. Р.**асистент кафедри підприємництва,
менеджменту організації та логістики,
Запорізький національний університет**Bukharina Lyudmila, Biryukov Timur**
Zaporizhzhia National UniversityЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ
ПОТОКОВИМИ ПРОЦЕСАМИ АГРОХОЛДИНГІВ

У статті проаналізовано умови ефективної діяльності вертикально інтегрованих структур – аграрних холдингів в Україні, досліджено теоретичні засади організаційного формування їхніх логістичних систем та визначено взаємозв'язки логістичних операцій з іншими бізнес-процесами холдингів, зокрема з виробничими. У процесі дослідження визначено основні складники агрологістики національних агротрейдерів, визначено структуру логістичного складника у вартості готової агропродукції. Метою статті є дослідження теоретичних засад організації системи логістики в агропромислових холдингових структурах, оцінка актуального стану і перспектив розвитку агрологістики в Україні, а також дослідження ефективності застосування основних методів оцінки логістичного потенціалу українських агрохолдингів. На основі теоретичного матеріалу проаналізовано наявну логістичну модель сучасного агрохолдингу.

Ключові слова: агрохолдинг, агрологістика, логістична система, логістична модель, логістичний потенціал.

LOGISTICS APPROACH IN THE ECONOMIC ACTIVITY OF AGROHOLDINGS

The article considers the reasons for the emergence of agricultural industrial holdings in Ukraine, examines the theoretical foundations of the national agricultural industrial holdings logistics system, identifies the links of logistics with other business processes of the holding, in particular with production processes. The article explores the main methods and the main indicators of logistics potential evaluation system of the agro-industrial holding and it also assesses the current state, main problems, and prospects of agro-logistics development in Ukraine. During the research the main components of agro-logistics of national agro-traders were investigated, the logistic component in the cost of national agro-industrial sector final production was determined. The article aims are to study the theoretical foundations of the logistics system in agro-industrial holding structures, to assess the current state and prospects of agro-logistics in Ukraine, as well as to explore the main methods of assessing the logistics potential of Ukrainian agricultural holdings. Agricultural holdings have absorbed almost 40% of the total Ukrainian agricultural enterprises number and 38% of the agricultural land area cultivated by various agro enterprises. Today logistics is one of the most important factors in achieving a leading position in agribusiness, the implementation mechanism of which is a logistics model. Based on the theoretical material, the existing logistics model of a modern agricultural holding and methods for determining its efficiency were analyzed. Thus, in order to determine the overall logistics potential of a modern agro-industrial holding, it is necessary to calculate the efficiency assessments amount of its individual components – logistics network configuration and its capacity, organizational structure of the holding's logistics system, quality of logistics services, raw materials and finished products management system. providing logistics flows.

Keywords: agro-logistics, agro-industrial holdings, business processes, production, logistics potential.

JEL classification: O13, P31, P33, Q13, Q15, Q17

Постановка проблеми. Агропромислові холдингові структури, мета яких – відновлення порушених міжгалузевих зв'язків сільськогосподарських та переробних підприємств, завоювання ринку та мінімізація витрат, поглинули майже 40% загальної кількості українських підприємств галузі сільського господарства та 38% площ сільськогосподарських угідь, які оброблюються підприємствами АПК. Вони мають найвищу врожайність за всіма категоріями сільськогосподар-

ських культур, які виготовляються на території України, що доводить високу ефективність використання сільськогосподарських угідь. Логістичні процеси, зокрема транспортні, займають до 35% всіх витрат праці на переробку сільськогосподарської продукції, а за енергетичними витратами – до 40%. Саме тому перед національними агропромисловими холдингами першочерговим завданням постає розроблення системи оцінки потенціалу агрологістики з метою підви-

щення конкурентоспроможності підприємства та мінімізації логістичних витрат.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичними питаннями дослідження проблематики логістичних систем в агропромисловому секторі займалися такі вітчизняні та іноземні науковці, як: І.В. Васюк, Н.В. Касьянова, С.В. Лапін, А.Н. Тищенко, М.І. Баканов, В.В. Галушак, В.В. Дударенко, Ю.А. Карпишин та інші. Проте аспекти логістичного підходу в управлінні потоковими процесами агрохолдингів потребують більш детального аналізу та дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження теоретичних засад організації системи логістики агропромислових холдингових структур, оцінка актуального стану і перспектив розвитку агрологістики, а також дослідження ефективності застосування основних методів оцінки логістичного потенціалу українських агрохолдингів.

Вклад основного матеріалу дослідження. Агрологістика включає такі сектори, як виробничий, переробний та споживчий. Мета агрологістики полягає насамперед у наданні гнучких, надійних та ефективних щодо витрат послуг, здатних повною мірою задовольняти споживачів продукції агрохолдингу [1, с. 48]. Сьогодні агрологістика все ще залишається «проблемним» фактором у національному АПК, що пов'язано із дефіцитом сучасних елеваторів, низькою якістю дорожньої інфраструктури, недостатніми інвестиціями у модернізацію залізничного та автомобільного транспорту [2]. У загальному комплексі робіт національних агротрейдерів логістичні процеси, зокрема транспортні, займають до 35% всіх витрат праці на переробку сільськогосподарської продукції. У рейтингу LPI Україна у минулому році піднялася на 14 позицій та посідає 66 місце із 160 країн світу. Так, загальний показник по країні характеризується повільними темпами зростання – позитивну динаміку мають показник інфраструктури та своєчасність доставки, а ефективність митних процедур, мультимодальні перевезення, якість обслуговування споживачів та відстеження вантажу мають негативну тенденцію до спаду.

У національному АПК продовжує зростати кількість організацій холдингового типу. Нині в країні нараховується понад 160 великих агрохолдингів, що обробляють 3,6 млн га сільськогосподарських угідь. Метою функціонування агрохолдингу є створення

автономної замкненої системи виготовлення агропродукції з мінімальним залученням «сторонніх» суб'єктів господарювання. Такі об'єднання здійснюють свою фінансово-господарську діяльність, використовуючи технологічно пов'язані бізнес-процеси у сфері виробництва, зберігання, переробки, транспортування і реалізації агропродукції на зовнішніх ринках, використовуючи офшорну юрисдикцію [3, с. 258].

Специфіка бізнесу агропромислових холдингів потребує організації надійних ланцюгів поставок, які складаються з десятків і тисяч виробників сільськогосподарської продукції, фабрик, заводів, систем мультимодальної та національної дистрибуції, які об'єднують тисячі клієнтів в Україні та в інших країнах світу. Основне завдання логістики агропромислових холдингів – своєчасне транспортування, переробка, зберігання та постачання готової сільськогосподарської продукції кінцевому споживачу. Ключову роль в успішній реалізації запасів готової агропродукції відіграє спроможність агрохолдингу в найкоротші терміни відвантажувати великі партії. Тому ще одним важливим показником, що дає змогу оцінити наявний потенціал логістики агрохолдингів, є фактичні обсяги відвантаження продукції на різні види транспорту. Сучасні українські агрохолдинги для транспортування сільськогосподарської продукції використовують залізничний, автомобільний, морський та річковий види транспорту. Ринок залізничних перевезень агропродукції є найбільш динамічно розвиненим в Україні [4]. Місія логістики на агропромислових холдингових структурах конкретизується за цілями, стратегіями та завданнями підприємства, інтегруючись із системою планування агрохолдингу (рис. 1).

З рис. 1. видно, що організація логістичної системи агрохолдингу має певну ієрархічну структуру. На верхньому рівні ієрархії знаходяться місія та корпоративна стратегія холдингу, на основі яких послідовно формуються логістична місія, стратегія, технологія та бізнес-процес (табл. 1).

Основа системи логістичного управління агрохолдингу, враховуючи його бізнес-процеси, становить планування, а стратегічний менеджмент є одним із найголовніших інструментів логістики (табл. 1). За визначенням провідного вченого у сфері логістики Є.В. Крикавського, логістична система є адаптивною системою із зворотним зв'язком, яка складається з декількох під-

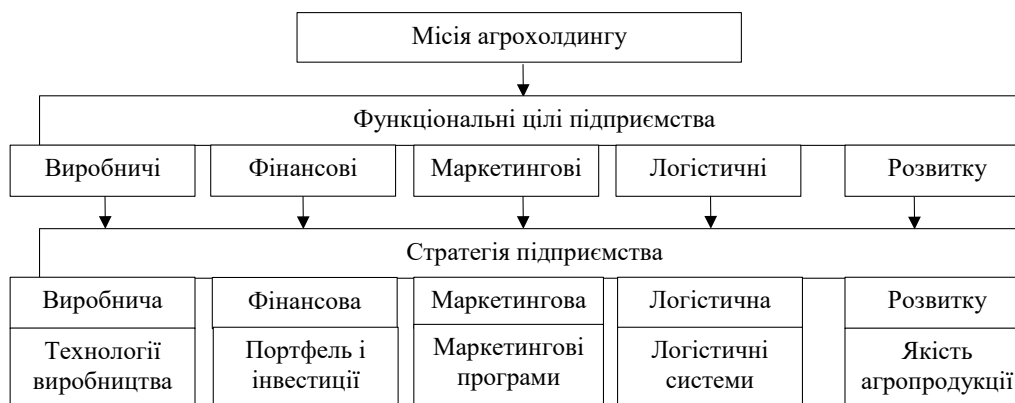


Рис. 1. Взаємозв'язок логістики з бізнес-процесами у системі планування аграрного підприємства

Джерело: складено за [5]

Таблиця 1

Основні інструменти агрологістики в управлінні бізнес-процесами холдингу

Бізнес-процес	Компоненти	Інструменти
Стратегічний менеджмент	Цілі, завдання	Планування потреби в матеріальних ресурсах. Планування вимог до розподілу. Планування ресурсів підприємства. Розширене планування. Спільне планування, прогнозування та придбання. Синхронізоване зі споживачем планування ресурсів
Технологічний менеджмент	Технологія	Гнучкі виробничі системи. Оптимізовані виробничі технології. Комплексне автоматизоване виробництво. Управління технічним обслуговуванням основних фондів. Система раціоналізації робочого простору.
Логістичний менеджмент	Структура	Управління подіями в логістичних ланцюгах. Моніторинг логістичних ланцюгів. Планування потреби у вхідних, внутрішніх і вихідних матеріальних потоках. Логістика, орієнтована на попит. Запаси, керовані клієнтами. Гнучка система складської вантажопереробки
Управління відносинами зі споживачами	Споживач та комунікації	Ефективне реагування на запити споживачів. Управління фізичним розподілом. Управління продажами.
Управління відносинами з постачальником	Персонал (постачальники, агенти)	Активна система поставок. Аутсорсинг.
Фінансовий менеджмент	Ціна (витрати, час)	Концепція «Точно в термін». Функціонально-вартісний аналіз. Управління портфелем активів. Контролінг. Метод управління витратами. Метод мінімальних загальних витрат.
Управління товаром	Товар (кількість та якість товару)	Безперервна підтримка закупівель та життєвого циклу виробів. Автоматизоване загальне управління якістю. Метод управління якістю «Шість сигм»

Джерело: складено за [6]

систем та має досить розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем [7, с. 58]. На основі того, що агрохолдинг є об'єднанням підприємств із єдиним технологічним циклом від заготівлі сировини до виробництва готової сільськогосподарської продукції, формується загальна система виробничої логістики холдингу, яка включає декілька підсистем (рис. 2).

Незалежно від критеріїв власності і форми організації транспортування продукції, структура експортних

логістичних ланцюгів насамперед залежить від місця виробництва, а саме першоджерела матеріального потоку. Виділяють такі підсистеми логістичної системи агрохолдингів, які експортують готову продукцію, як:

- 1) підсистема накопичення продукції в місцях виробництва (склади олійноекстракційних заводів);
- 2) транспортно-логістична підсистема, що забезпечує транспортування вантажу від олійноекстракційного заводу до порту;

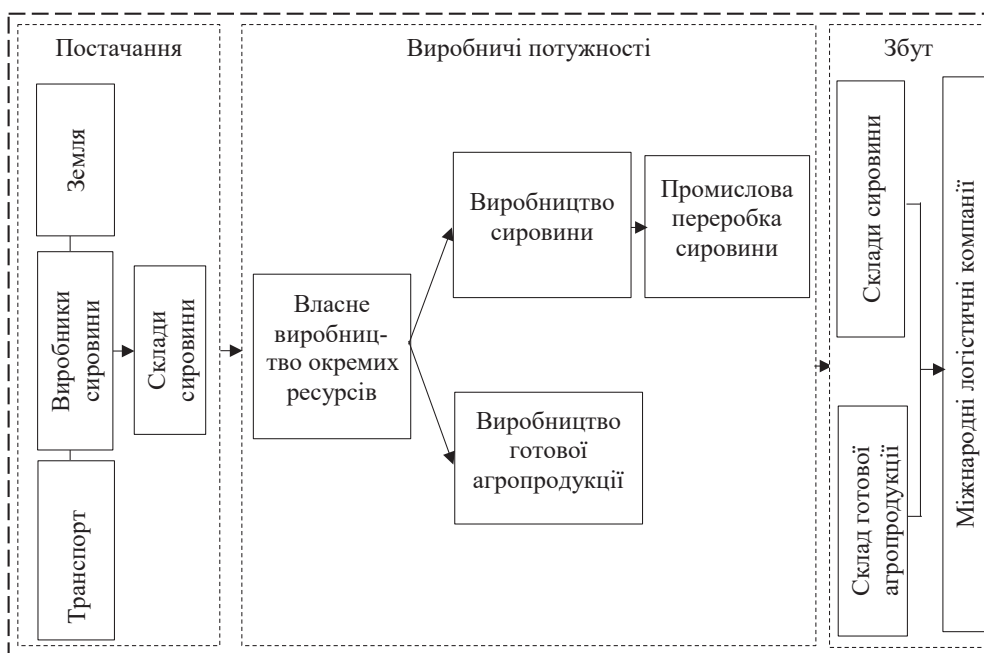


Рис. 2. Об'єкти логістичного забезпечення у типовій моделі виробничої логістики агропромислового холдингу

Джерело: складено за [8]

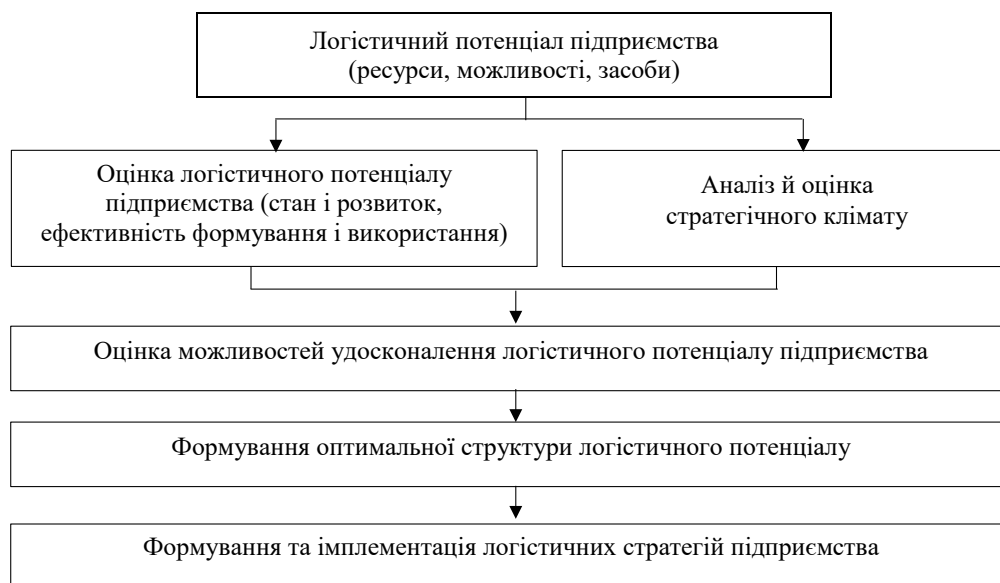


Рис. 3. Послідовність оцінки логістичного потенціалу підприємства

Джерело: складено за [9]

3) розвантажувально-навантажувальна підсистема судових партій (логістичний хаб);

4) транспортно-логістична підсистема забезпечення морських перевезень у пункт призначення вантажу.

Невід'ємною складовою частиною загального економічного потенціалу підприємства є логістичний потенціал. Логістичний потенціал, відштовхуючись від системного підходу, являє собою сукупну спроможність логістичної системи забезпечити довгострокове функціонування і досягнення стратегічних цілей підприємства з урахуванням мінімізації логістичних втрат. Під логістичним потенціалом підприємства розуміють динамічно збалансовану систему ресурсів та компетенцій, ефективність використання яких визначає можливість підприємства створювати нову вартість для забезпечення його розвитку (рис. 3).

На практиці менеджменту науковці виокремлюють дві ресурсні позиції. Перша розглядає потенціал як сукупність

ресурсів, не враховуючи їх взаємозв'язків та залучення у процесі виробництва підприємства, друга полягає у трактуванні потенціалу як сукупності ресурсів, здатних виробляти певну кількість матеріальних благ. Загальний підхід дає змогу виокремити такі структурні складники логістичного потенціалу агропромислового холдингу (табл. 2).

Ефективність використання структурних складників логістичного потенціалу визначає можливість агрохолдингу створювати нову вартість для забезпечення свого розвитку, саме структурні складники логістичного потенціалу впливають на вибір відповідної логістичної стратегії підприємства. Оцінка логістичного потенціалу агропромислового холдингу повинна ґрунтуватися на такій системі показників (табл. 3).

Висновки. Отже, враховуючи те, що агрохолдинг є об'єднанням підприємств із єдиним технологічним циклом від заготівлі сировини до виробництва готової сільськогосподарської продукції, в таких вертикально

Таблиця 2

Складники логістичного потенціалу агропромислового холдингу

Структурний складник	Характеристика
Конфігурація логістичної мережі	Географічне просторове розташування її ланок, об'єктів
Потужність логістичної мережі	Визначається максимальним обсягом матеріального потоку, який проходить через логістичну систему
Організаційна структура управління системою логістики холдингу	Централізоване (логістична служба, що підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства через заступника директора з логістики або начальника цієї служби)
	Децентралізоване (координація логістичних функцій реалізується в межах традиційної організаційної структури, питання управління логістикою вирішуються в окремих підрозділах підприємства)
Рівень якості логістичного обслуговування	Кількісна характеристика відповідності фактичних значень показників якості й кількості логістичних послуг оптимальним або теоретично можливим значенням цих показників
Система управління сировиною та готовою продукцією АПК	Спеціалізована система, призначена для вирішення завдань синхронізації, координації, аналізу та оптимізації випуску продукції агропромислового холдингу
Система інформаційного забезпечення логістичних потоків	Організована сукупність взаємопов'язаних засобів обчислювальної техніки, різних довідників і необхідних засобів програмування, що забезпечує вирішення тих або інших функціональних завдань з управління матеріальними потоками

Джерело: складено за [10]

Таблиця 3

Основні показники оцінки логістичного потенціалу агропромислового холдингу

Показник	Характеристика	Формула
Коефіцієнт задоволення потреби	Ефективність матеріального потоку на вході, який відображає рівень забезпеченості потреб підприємства в матеріальних ресурсах за обсягом, якістю та кількістю асортиментних груп.	$K_{ef,ax} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n K_{O_i}} \times \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n K_{Я_i}} \times K_O$
Коефіцієнт рівномірності поставок продукції на підприємство	Інтенсивність матеріального потоку на вході, показник роботи постачальників.	$K_{ef,ax} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n \frac{V_{n,i,max}}{V_{n,cp}}}$
Коефіцієнт співвідношення вхідних та вихідних односторонніх матеріальних потоків	Характеризує ефективність використання матеріальних ресурсів під час виробництва продукції.	$K_{\frac{ex.}{вих.}} = \frac{\sum M_{Ri}}{M_{Ri} - (100 - \%відх)}$
Коефіцієнт співвідношення запасів та вхідного матеріального потоку	Характеризує співвідношення фактичного (запланованого) рівня матеріальних запасів на підприємстві та фактичного (планового) обсягу поставок продукції на підприємство.	$K_{з./вх.} = \frac{\sum_{i=1}^n q_{zi}}{\sum_{i=1}^n q}$
Коефіцієнт співвідношення запасів та вихідного матеріального потоку	Характеризує співвідношення фактичного (запланованого) рівня запасів продукції <i>i</i> -того виду на підприємстві та фактичного (планового) обсягу реалізації продукції підприємством.	$K_{з./вих.} = \frac{\sum_{i=1}^n q_{zi}}{\sum_{i=1}^n q_{прі}}$
Коефіцієнт якості обслуговування споживачів	Визначається за допомогою показника досконалого обслуговування споживачів підприємством (on time, in-full, error-free).	$K_{св.} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n \frac{N_{св.і}}{N_{зав.і}}}$

Джерело: складено за [11]

інтегрованих структурах формується загальна система виробничої логістики. У замкненій автономній системі агрохолдингів саме агрологістика відіграє ключову роль у всіх технологічно пов'язаних бізнес-процесах, зокрема виробничих, тому що ефективність використання структурних складників логістичного потенціалу холдингу визначає його можливість створювати

нову вартість для забезпечення свого подальшого розвитку. Оцінка логістичного потенціалу агропромислового холдингу здійснюється з метою окреслення сукупної спроможності логістичної системи підприємства забезпечити довгострокове функціонування і досягнення своїх стратегічних цілей із урахуванням мінімізації логістичних втрат.

Список використаних джерел:

1. Васюк І.В. Зарубіжний досвід впровадження маркетингових логістичних концепцій на підприємстві. ПНВЗ «Буковинський університет»: Зб. наук. праць «Економічні науки». 2011. Вип. 7. С. 163–173.
2. Онлайн-платформа новин «Agropolit.com». Логістика як конкурентна перевага у розвитку агробізнесу в Україні. URL: <https://agropolit.com/blog/58-logistika-yak-konkurentna-perevaga-u-rozvitku-agrobiznesu-v-ukrayini> (дата звернення: 18.11.2020).
3. Могильний О.М. Державне регулювання аграрного виробництва в період трансформації економіки: моногр. Київ: ІАЕ, 2002. 430 с.
4. Державна служба статистики України «Ukrstat.gov.ua». URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.11.2020).
5. Інформаційна платформа «Studme.com.ua». Логістика / Основні інструменти логістики. URL: https://studme.com.ua/74891-logistika/osnovni_instrumenti_logistiki (дата звернення: 20.11.2020).
6. Баканов М.І. Теорія економічного аналізу: Навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 495 с.
7. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Навч. посібник. Київ: СДУ, 2010. 48 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/38038/1/Bilovodska_Kyslyi_Olefirenko_Solyanyk.pdf (дата звернення: 20.11.2020).
8. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 252 с.
9. Інформаційна платформа «Pidru4niki.com». Логістика / Аналіз логістичного потенціалу підприємства. URL: https://pidru4niki.com/72682/logistika/analiz_logistichnogo_potentsialu_pidpriyemstva (дата звернення: 20.11.2020).
10. Бухаріна Л.М., Бірюков Т.Р. Використання потенціалу логістики внутрішніх водних шляхів для розвитку агробізнесу в Україні. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. Вип. 2. С. 64–75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mmnnt_2018_2_9
11. Періодичні міжнародні науково-практичні інтернет-конференції. Логістичний потенціал підприємства. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2187/>

References:

1. Vasyuk I.V. (2011) *Zarubizhnyy dosvid vprovadzhennya marketynhovykh lohistychnykh kontseptsiy na pidpriyemstvi* [Foreign experience of implementation of marketing logistics concepts at the enterprise]. PNVZ «Bukovyns'kyu univrsytet»: Zb. nauk. prats' «Ekonomiczni nauky», vol. 7/2011. Chernivtsi, pp. 163–173.
2. Onlayn-platforma novyn «Agropolit.com». Lohistyka yak konkurentna perevaha u rozvytku ahrobiznesu v Ukrayini. Available at: <https://agropolit.com/blog/58-logistika-yak-konkurentna-perevaga-u-rozvitku-agrobiznesu-v-ukrayini> (accessed 18 November 2020).

3. Mohyl'nyy O.M. (2002) *Derzhavne rehulyuvannya ahrarnoho vyrobnytstva v period transformatsiyi ekonomiky* [State regulation of agricultural production in the period of economic transformation]: monohr. Kyiv: IAE, 430 p.
4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy «Ukrstat.gov.ua». Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 18 November 2020).
5. Informatsiyana platforma «Studme.com.ua». *Lohistyka / Osnovni instrumenty lohistyky*. Available at: https://stud.com.ua/74891/logistika/osnovni_instrumenti_logistiki (accessed 20 November 2020).
6. Bakanov M.I. (2004) *Teoriya ekonomichnoho analizu* [Theory of economic analysis]: Navch. posib. Kyiv: Tsentr navchal'noyi literatury, 495 s.
7. Kyslyy V.M., Bilovods'ka O.A., Olefirenko O.M., Solyanyk O.M. (2010): Navch. posibnyk. Kyiv: SDU, 48 p. Available at: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/38038/1/Bilovodska_Kyslyi_Olefirenko_Solyanyk.pdf (accessed 20 November 2020).
8. Krasnokut's'ka N.S. (2005) *Potentsial pidpryyemstva: formuvannya ta otsinka* [Potential of the enterprise: formation and evaluation]: navchal'nyy posibnyk. Kyiv: Tsentr navchal'noyi literatury, 252 p.
9. Informatsiyana platforma «Pidru4niki.com». *Lohistyka / Analiz lohistychnoho potentsialu pidpryyemstva*. Available at: https://pidru4niki.com/72682/logistika/analiz_logistichnogo_potentsialu_pidpryyemstva (accessed 20 November 2020).
10. Bukharina L.M., Biryukov T.R. (2018) Vykorystannya potentsialu lohistyky vnutrishnikh vodnykh shlyakhiv dlya rozvytku ahrobiznesu v Ukraini [Use of the potential of inland waterway logistics for the development of agribusiness in Ukraine]. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo: trendy rozvytku*, vol. 2, pp. 64–75. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_2_9
11. Periodychni mizhnarodni naukovo-praktychni internet-konferentsiyi. *Lohistychnyy potentsial pidpryyemstva*. Available at: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2187/>