

**О.О. Школьний, д-р екон. наук, професор**  
**Уманський національний університет садівництва**

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ**

*У статті розглянуто основні принципи формування стратегії диверсифікації логістичної інфраструктури. Поряд із залізничним та автомобільним транспортом, значний економічний потенціал в Україні має водний транспорт, тому висвітлено досвід формування відповідної інфраструктури. На основі результатів дослідження виділено основні етапи формування стратегії диверсифікації логістичної інфраструктури в агропродовольчій сфері.*

***Ключові слова:** стратегія диверсифікації, логістична інфраструктура, річкова логістична інфраструктура, річкові термінали, етапи формування стратегії.*

**Постановка проблеми.** Динамічна кон'юнктура ринку вимагає розробки ефективних стратегічних рішень та їх утілення в життя. Загострення глобальної конкурентної боротьби зумовлює посилення уваги до параметрів логістичної інфраструктури. При цьому стратегічне позиціонування орієнтоване на оптимальне розміщення факторів виробництва з метою досягнення підприємницьких цілей. Поряд з цим, рейтингові показники України за результатами оцінки інфраструктури свідчать про можливість застосування стратегій диверсифікації та підвищення ефективності сфери логістики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Логістична діяльність сприяє налагодженій роботі ринкового механізму. Нині, як відзначає Т.В. Стройко, на ринку логістичних послуг в Україні спостерігаються тенденції застосування стратегій мінімізації витрат, зростання попиту на якісні логістичні послуги, зниження витрат виробників за рахунок логістики та скорочення строків між етапами виробництва і споживання [1, с. 92]. На думку М.Ю. Григорак, парадигму «нової логістики» формують системна, інтегруюча, регуляторна та результуюча функції, а ефективність логістичної інфраструктури залежить від функціонування сукупності об'єктів, необхідних для переміщення або розміщення економічних ресурсів та готової продукції [2, с. 214,217]. Логістична інфраструктура експортно-орієнтованих підприємств потребує вдосконалення у зв'язку з

ускладненням системи управління, збільшенням витрат на додаткові маркетингові дослідження підприємницького середовища зарубіжних країн, необхідністю пристосування параметрів товарів до вимог іноземних ринків, високими ризиками у зовнішньоекономічній діяльності, складністю пошуку іноземних партнерів і протекційними заходами [3, с. 25-26].

Серед факторів, які стримують розвиток логістичної інфраструктури в Україні, Н.В. Пархаєва та Б.В. Колосова виділяють незадовільний стан мережі автодоріг, відсутність достатньої кількості сучасних вантажних терміналів, зношеність транспортного парку, низький рівень потужностей складських комплексів, непристосованість наявних інформаційних технологій для потреб моніторингу логістичних ланцюгів та вантажних потоків [4, с. 262-263]. Зменшення логістичні витрат у зернопродуктовому підкомплексі України, як вважає В.А. Колодійчук, можливе за рахунок “віртуалізації” матеріальних потоків та оптимізації транспортних потоків консолідованих партій зерна [5]. На думку Т.Г. Дзюбенко, порівняно із залізничним і автотранспортом, річковий транспорт має ряд переваг [6], що вимагає відповідних стратегічних рішень. При цьому досі залишається невирішеною проблема диверсифікації логістичної інфраструктури в аграрному секторі економіки.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження передового досвіду розвитку логістики та розробка пропозицій щодо формування стратегії диверсифікації логістичної інфраструктури в агропродовольчій сфері.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** Однією з причин недостатньої інвестиційної привабливості України є недосконалість логістичної інфраструктури, що зумовлює необхідність пошуку альтернативних рішень. Поряд із залізним та автомобільним транспортом, значний економічний потенціал має водний транспорт, зокрема річковий. В Україні зосереджена значна кількість річкових портів (табл. 1).

Слід вказати на те, що погіршення інвестиційного клімату в країні призвело до занепаду річкової логістичної інфраструктури. Як видно з рис. 1, обсяги перевезень річковим транспортом України різко зменшилися, що свідчить про можливі резерви.

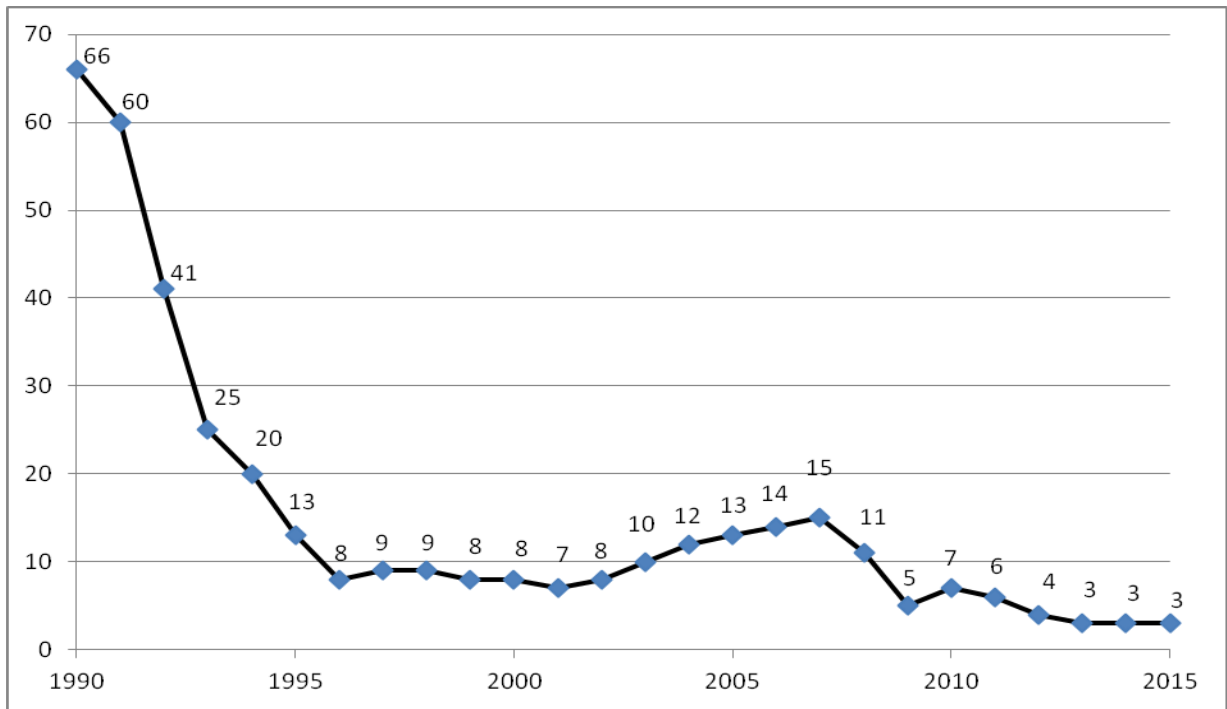
Серед фірм, які утримують сталі конкурентні позиції на аграрному ринку, слід виділити ТОВ СП “НІБУЛОН”, створене у 1991 р. за участі інвесторів з України, Угорщини та Сполученого Королівства. Нині фірма обробляє майже 83 тис. га земельних угідь. У 2015/2016 маркетинговому році обсяг продажу аграрної продукції становив майже 4,6 млн т. Фірма “НІБУЛОН” має понад 40 виробничих підрозділів у дванадцяти областях України, персонал налічує понад 5 тисяч осіб. Компанія володіє власним

вантажним флотом і має суднобудівний та ремонтний завод. У розпорядженні компанії знаходяться 23 елеваторні комплекси, з них 9 комплексів – це перевантажувальні термінали на річках Дніпро та Південний Буг [9].

### Великі річкові порти України [7]

Назва порту	Річка	Параметри причалу	
		Довжина, м	Глибина біля причалу, м
Дніпродзержинський річковий порт	Дніпро	340	3,3
Дніпропетровський річковий порт	Дніпро	1345	3,0-4,0
Запорізький річковий порт	Дніпро	2786	3,5-4,0
Ізмаїл	Дунай	4841	7,5
Київський річковий порт	Дніпро	1479	5,0
Кілія	Дунай	150	4,0
Кременчуцький річковий порт	Дніпро	608	4,0
Миколаївський річковий порт	Південний Буг	750	4,5
Нікопольський річковий порт	Дніпро	310	5,0
Новокаховський річковий порт	Дніпро	1200	3,4-3,8
Рені	Дунай	3936	6,8
Херсонський річковий порт	Дніпро	950	4,5-7,8
Черкаський річковий порт	Дніпро	519	3,6

Підприємницька діяльність вказаної фірми поширюється на тваринництво, рослинництво, виробництво кормів, будівництво елеваторів, вантажних терміналів та суднобудування. Перевезення вантажів здійснюється автомобільним, залізничним та водним транспортом. Зерно транспортується вантажівками типу “MAN”, “DAF” та “SCANIA”. Нині транспортно-логістична система експорту продовольства потребує вдосконалення. Зокрема неналежна річкова логістична інфраструктура перешкоджає використанню переваг цього виду транспортування, адже доставка зерна річковим транспортом обходиться дешевше, порівняно з автомобільним транспортом.



**Рис. 1. Динаміка обсягів перевезень вантажів річковим транспортом в Україні, млн т**

\*Джерело: побудовано автором на основі [8]

Наразі в Україні функціонує значна кількість експортерів зерна. Нині «НІБУЛОН» – це один із важливих гравців на експортному ринку. Діяльність компанії охоплює ланцюги постачання продукції від виробників до кінцевих вітчизняних та глобальних споживачів. Серед країн, куди експортується збіжжя, – Алжир, Бангладеш, Бельгія, Греція, Грузія, Джибуті, Ефіопія, Єгипет, Ємен, Йорданія, Ізраїль, Індонезія, Іран, Ірландія, Іспанія, Італія, Кенія, Китай, Куба, Кувейт, Лівія, Мавританія, Марокко, Мозамбік, Нідерланди, Німеччина, Об'єднані Арабські Емірати, Оман, Пакистан, Південно-Африканська Республіка, Північна Корея, Португалія, Республіка Корея, Руанда, Саудівська Аравія, Сирія, Сомалі, Судан, Танзанія, Туніс, Туреччина, Уганда, Філіппіни, Франція та Японія.

Серед чинників, які впливають на конкурентоспроможність української агропродовольчої продукції, можна виділити економічні, класифікаційні, нормативно-правові, техніко-технологічні, ергономічні та організаційні [10]. При цьому важливе значення належить транспортному забезпеченню. «НІБУЛОН» управляє власним вантажним флотом, побудованим протягом 2009-2015 років, який складається з 33 несамохідних барж загальною водотоннажністю понад 142 тис т, 12 буксирів, земснаряду, самохідного та несамохідного плаваючого крану. З 2013 будівництво буксирів та барж відбувається на власному

суднобудівному заводу компанії. У 2015 р. компанія перевезла річками Дніпро та Південний Буг 1,6 млн т продукції. Морський перевантажувальний термінал “НІБУЛОНУ” у м. Миколаїв має річну потужність перевалки 5 млн тонн, може приймати човни з глибиною осадки 10,3 м [11]. Компанія здійснює відновлення автомобільних шляхів у регіонах, де функціонують її підрозділи, зокрема у 2015 р. було заплановано видатки на ці цілі в сумі майже 8,3 млн грн [12]. Значна увага також зосереджена на розвиток річкової транспортної інфраструктури, спроможної зменшити техногенне навантаження на автодороги.

Розгалужена система річкових терміналів дозволяє фірмі розвивати річкове судноплавство (табл. 2).

### Річкові термінали ТОВ СП “НІБУЛОН” [13]

Назва терміналу	Область	Річка	Рік завершення будівництва	Потужність зберігання, тис. тонн	Довжина причалу, м
Вітово	Черкаська	Дніпро	2009	66,0	311
Вознесенський	Миколаївська	Південний Буг	2016	76,0	120
Градизьк	Полтавська	Дніпро	2010	75,6	176
Кам'янка Дніпровська	Запорізька	Дніпро	2010	43,0	160
Козацький	Херсонська	Дніпро	2012	76,0	105
Кременчуцький	Полтавська	Дніпро	2010	75,6	259
Переяславський	Київська	Дніпро	2012	75,5	105
Новоодеський	Миколаївська	Південний Буг	2011	75,6	144

Посилення конкурентних переваг компанія «НІБУЛОН» вбачає у розвитку річкової логістики. Однак слід вказати на те, що плани збільшення товарних потоків річками та днопоглиблення супроводжуються стурбованістю екологічних та природоохоронних організацій. У липні 2016 року робоча група, до складу якої ввійшли представники Миколаївської облради, профільних державних органів, районних та сільських рад, а також громадських організацій, відвідавши філію «Вознесенська» компанії «НІБУЛОН», ознайомила з процесом днопоглиблювальних робіт на річці Південний Буг і не виявила порушень природоохоронного законодавства [14]. Фірма прагне дотримуватися технологічних стандартів. Зокрема судна, що належать компанії

“Нібулон”, працюють за технологічними картами, затвердженими Державною екологічною інспекцією Північно-Західного регіону Чорного моря [15].

Будівництво терміналу “Вознесенський” забезпечило ряд переваг зацікавленим сторонам. Зокрема, виробники зерна можуть сподіватися на уникнення посередників, вищий рівень цін, транспортні послуги, кваліфіковані консультації, спрощену систему контрактації. Сільськогосподарським підприємствам Арбузинського, Братського, Вознесенського, Первомайського та інших районів Миколаївської області нині не доводиться транспортувати зерно у порти міст Миколаєва та Одеси. Технологічний процес закладки зерна в елеватор розпочинається з реєстрації транспортного засобу. Далі здійснюється лабораторний аналіз та встановлення класності зерна. Після комп'ютерного розподілу зерна за ємностями здійснюється зважування, розвантаження та подача зерна в бункер, переміщення продукції в ємкості для зберігання. Транспортування та зберігання зерна проводиться під чітким контролем інформаційних систем [16].

Головною метою вказаного інвестиційного проекту була переорієнтація вантажних потоків із автомобільних шляхів на річкові.

Для річкового транспорту притаманний ряд недоліків, зокрема, більш тривалий період перевезення вантажів, порівняно з іншими видами транспорту. Крім цього, законодавче поле може змінитися, і перевезення річками стане економічно невигідним [17]. Оскільки регуляторна політика в сфері річкового судноплавства може зазнати змін, для стратегії диверсифікації логістичної інфраструктури в ТОВ СП “НІБУЛОН” притаманні елементи невизначеності.

Метою стратегії диверсифікації є досягнення сталих конкурентних переваг. Стратегія визначає план підприємницьких дій з метою досягнення вищого порівняно з конкурентами рівня ефективності на основі використання інноваційних ресурсів. На основі узагальнення передового досвіду, можна виділити такі етапи формування стратегії диверсифікації логістичної інфраструктури (рис. 2).

Діагностика конкурентного середовища здійснюється з урахуванням внутрішніх та зовнішніх чинників. Ідентифікація слабких та сильних позицій у цільових маркетингових нішах, сприятливих можливостей та загроз дозволяє ідентифікувати параметри стратегії диверсифікації. Формування мотиваційних механізмів, оптимізація організаційної структури, зміни в корпоративній культурі, заходи щодо підвищення ефективності роботи маркетингових, фінансових, інформаційних підрозділів і служб сприяють утіленню в життя стратегії диверсифікації.

При цьому завершальним етапом є оцінка стратегічних дій щодо диверсифікації логістичної інфраструктури.



**Рис. 2. Основні етапи формування стратегії диверсифікації логістичної інфраструктури в агропродовольчій сфері\***

*\*Авторська розробка*

**Висновки.** Отже, недосконалість логістичної інфраструктури перешкоджає налагодженій роботі ринкового механізму в агропродовольчій сфері. Досвід ТОВ СП “НІБУЛОН” свідчить про можливість ефективного розвитку річкової логістичної інфраструктури, що сприяє втіленню в життя стратегії диверсифікації. За результатами дослідження виділено основні етапи формування стратегії диверсифікації логістичної інфраструктури в агропродовольчій сфері, серед яких – діагностика конкурентного середовища, ідентифікація параметрів стратегії диверсифікації, втілення в життя стратегії диверсифікації з урахуванням чинників ризику та оцінка стратегічних дій.

**Бібліографічний список:** 1. Стройко Т.В. Логістична інфраструктура як стратегічний елемент розвитку міжнародної підприємницької діяльності / Т.В. Стройко // Бізнес-навігатор. – 2014. – № 3. – С. 88-95. 2. Григорак М.Ю. Концептуальні засади розвитку логістичної інфраструктури в умовах економіки знань / М.Ю. Григорак // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління. – 2013. – Вип. 26. – С. 212-222. 3. Мінакова С.М. Моніторинг логістичної інфраструктури в умовах глобалізації / С.М. Мінакова // Інноваційна економіка. – 2014. – № 5. – С. 25-27. 4. Пархаєва Н.В. Проблеми та перспективи розвитку логістичної інфраструктури в Україні / Н.В. Пархаєва, Б.В. Колосова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. –

2013. – Вип. 1(2). – С. 259-263. 5. Колодійчук В.А. Концептуальна модель оптимізації логістичної системи у зернопродуктовому підкомплексі АПК України / В.А. Колодійчук // Економіка АПК. – 2016. – № 5 – С. 60-65. 6. Дзюбенко Т.Г. Потенціал внутрішнього водного транспорту України в системі зернової логістики/ Т.Г. Дзюбенко// Економіка АПК. – 2015. – № 2. – С. 100-104. 7. Речные порты Украины [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sifservice.com/index.php/informatsiya/porty-ukrainy/rechnye-porty>. – назва з екрану. 8. Інформація Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. – назва з екрану. 9. Гранчак М. Довідка про компанію “НІБУЛОН” / М. Гранчак // Економічна правда. – 2016. – 18 липня [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua/cdn/cd1/2016/07/vadatursky/>. – назва з екрану. 10. Новак І.М. Напрями підвищення конкурентоспроможності продукції українських виробників на зовнішньому ринку / І.М. Новак// АГРОСВІТ. – 2011. – № 3. – С. 2-5. 11. Офіційний сайт ТОВ СП “НІБУЛОН” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nibulon.com/>. – назва з екрану. 12. Від якісних шляхів до європейського майбутнього: “НІБУЛОН” витратить 8,3 млн грн на ремонт доріг у 2015 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nibulon.com/news/novini-kompanii/vid-yakisnix-shlyahiv-do-evropeiskogo-maibutnogo-nibulon-vitratit-8-3-mln-grn-na-remont-dorig-u-2015-roci.html>. – назва з екрану. 13. Анализ зерновой логистики Украины и предложения по ее модернизации / ИА “АПК-Информ”, Украинская зерновая ассоциация, 2013. – 88 с. 14. Козлов С. В гармонии с природой / С. Козлов // Вечерний Николаев. – 2016. – 16 июля. 15. Гонорацька В. Безпідставне звинувачення спростовано! / В. Гонорацька // Рідне Прибужжя. – №18. – 2016. – 5 травня. 16. Козлов С. Новая победа “Нибулона” / С. Козлов // Вечерний Николаев. – 2016. – 7 июля. 17. Муравский А. Закон о внутреннем водном транспорте: точки конфликта [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ports.com.ua/articles/zakon-o-vnutrennem-vodnom-transporte-tochki-konflikta>. – назва з екрану.

**А.А. Школьный. Формирование стратегии диверсификации логистической инфраструктуры в агропродовольственной сфере.** В статье рассмотрены основные принципы формирования стратегии диверсификации логистической инфраструктуры. Наряду с железнодорожным и автомобильным транспортом, значительный экономический потенциал в Украине имеет водный транспорт; поэтому освещен опыт формирования соответствующей инфраструктуры. На основе результатов исследования выделены основные этапы



формирования стратегии диверсификации логистической инфраструктуры в агропродовольственной сфере.

**Ключевые слова:** стратегия диверсификации, логистическая инфраструктура, речная логистическая инфраструктура, речные терминалы, этапы формирования стратегии.

**O.O. Shkolnyi. Development of the Diversification Strategy for Logistics Infrastructure in the Agrifood Industry.** The article highlights the main issues of diversification strategies development for logistics infrastructure in agribusiness. Producers' cost minimization and increasing demand for quality logistics services have been mentioned among the main current global drivers that have tremendous impact on the industrial structure and performance in agrilogistics sector.

Investment attractiveness of the country is tightly related to its logistics infrastructure. In author's opinion, the waterway logistics infrastructure has high economic potential in Ukraine. At the same time the decreasing trends of shipping volumes by river transportation have been identified. Grain transportation by rivers has some benefits and disadvantages. It should be mentioned that river logistics infrastructure does not allow developing business properly in this country.

JSC “NIBULON” can be mentioned among the firms that hold competitive positions in the agricultural markets. This enterprise was founded in 1991 by the investors from Ukraine, Hungary and the United Kingdom. Currently JSC “NIBULON” has its own grain elevators and merchant fleet. The entrepreneurial activities of this firm are related not just to production of agricultural commodities, but to logistics as well. The supply chain management of JSC “NIBULON” has been oriented on the domestic and foreign consumers.

Conclusions have been made about development of the diversification strategy for logistics infrastructure in the agrifood industry. The strategic choices can identify future entrepreneurial steps in order to achieve the higher level of performance using innovative resources. As to research results, the author of the article specified the monitoring of competitive environment, identification of diversification strategies' parameters, strategies' implementation considering risk factors, and evaluation of strategic steps as stages during the formation of diversification strategy related to the logistics infrastructure in agribusiness.

**Key words:** diversification strategy, logistics infrastructure, river logistics infrastructure, river terminals, stages of strategy development.

*Стаття надійшла до редакції 24.01.2017 р*