

УДК: 658.7:631.11

КОНДРАТЮК Д.М.

м. Житомир

ІНТЕГРАЦІЯ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація: Запропоновано організаційний механізм формування логістичної системи сільськогосподарських підприємств на основі їх інтеграції.

Ключові слова: інтеграція, логістична система, агрокорпорація, агроторговий дім, агрологістичний центр, сільськогосподарське підприємство.

Аннотация. Предложено организационный механизм формирования логистической системы сельскохозяйственных предприятий на основе их интеграции.

Ключевые слова: интеграция, логистическая система, агрокорпорация, агроторговый дом, агрологистический центр, сельскохозяйственное предприятие.

Abstract. An institutional mechanism for the formation of the logistic system of agricultural enterprises on the basis of their integration is offered.

Keywords: integration, logistic system, agrocoperation, agro-trading house, ahrologistic center, an agricultural enterprise.

Постановка проблеми. Зростання світового попиту на вітчизняну сільськогосподарську продукцію підтверджує, що Україна виступає серйозним гравцем на ринку. Зокрема про це свідчить підписання ряду угод з Китайською Народною Республікою. Як наслідок підвищуються вимоги до якості продукції, що в свою чергу передбачає необхідність модернізації підприємств аграрного сектору. Звичайно існує ряд агрохолдингів, що успішно розвиваються і мають можливість оновлювати свою матеріально-технічну базу. Якщо ж враховувати економічний, соціальний та екологічний аспект розвитку сільських територій то

провідну роль у цьому відіграють саме малі та середні сільськогосподарські підприємства. При цьому вони як правило неспроможні здійснювати капіталовкладення в модернізацію виробництва і відповідно конкурувати з великими агрохолдингами. Це вимагає пошуку нових підходів до управління матеріальними та сукупними потоками в першу чергу малих та середніх сільськогосподарських підприємств. Одним із напрямів розв'язання зазначеної проблеми є інтеграція таких підприємств та формування логістичної системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням різноманітних аспектів логістичних концепцій

та систем займалося багато зарубіжних та вітчизняних вчених. Так Є. В. Крикавський зазначає, що через інтеграцію формуються певні "цільові" системи, які потенційно можуть забезпечити додатковий ефект [1, с. 180]. У свою чергу зарубіжні автори наголошують на інтегративності, зокрема, Д. Бауерсток, Д. Клосс зазначають, що для того, щоб логістика приносила максимальні стратегічні вигоди, всі її функціональні ланки повинні працювати на основі інтеграції [2, с. 47]. У своїх працях російський автор В. Стаханов зазначає, що потенційна можливість логістичної інтеграції закладена у самій логістиці, економічна природа якої виражається у системному підході до вирішення проблем організації руху економічних потоків [3, с. 137]. Автори В. Козлов, С. Уваров визначають якими положеннями характеризується інтеграційна функція логістики [4, с. 51–52]. Західний фахівець з логістики Д. Уотерс стверджує, що добре спроектована, інтегрована логістична система – життєво необхідна умова для досягнення комерційного успіху [5, с. 65].

Відзначаючи цінність результатів досліджень зазначених та ряду інших авторів, слід зауважити, що окремі аспекти зазначеної проблеми залишаються недостатньо вивченими. Це, передусім, стосується питання організаційно механізму формування та функціонування логістичної системи сільськогосподарських підприємств.

Мета статті полягає у розробці пропозицій щодо організаційного механізму формування логістичної системи сільськогосподарських підприємств на основі їх інтеграції.

Виклад основного матеріалу. На сучасному етапі інтеграційні процеси в аграрному секторі здійснюються на основі комерційних інтересів їх учасників. На нашу думку, в основі таких перетворень має бути формування логістичної системи сільськогосподарських підприємств, зокрема малих та середніх, що забезпечувала б системність їх діяльності. Саме інтеграція підприємств на основі такої системи дозволила

б сільськогосподарським товаровиробникам отримати низку переваг, таких як економія на масштабах виробництва, можливість залучення інвестицій та різного роду інновацій у виробництво та ін. Серед найголовніших завдань, що має вирішувати логістична система сільськогосподарських підприємств є:

- у закупівельній підсистемі – забезпечення виробничого процесу матеріально-технічними ресурсами;
- у виробничій підсистемі – виробництво саме тих видів продукції, що користуються найбільшим попитом, при цьому не допускати перевиробництва;
- у збутовій підсистемі – забезпечення максимальних обсягів реалізації продукції за найбільш вигідними цінами.

Вирішення цих завдань вимагає від підприємств створення відділів логістики, що вирішували б ці та інші завдання. Проте, основою виробництва сільськогосподарської продукції в Житомирській області виступають саме малі та середні підприємства. У 2012 р. з загальної кількості підприємств 86,37 % підприємств мали земельні площі до 1000 га. Створення на таких підприємствах відділів логістики не тільки не доцільне, а здебільшого є неможливим, тому постає необхідність інтеграції цих підприємств у об'єднання та розробку на його базі логістичної системи (рис. 1). Об'єднання має формуватись на принципах кооперації, при цьому ініціаторами його створення мають виступати безпосередньо сільськогосподарські підприємства. Об'єднанню буде делеговано частину функцій (юридична підтримка, матеріально-технічне забезпечення, маркетингова та збутова діяльність та ін.).

При цьому має утворюватись дві форми таких об'єднань: агроторгові дома та агрокорпорації. Агрокорпорація має стати вищою формою інтеграції сільськогосподарських підприємств, до якої будуть входити агроторгові дома. Саме на неї має бути



Рис. 1. Структура інтегрованого об'єднання

покладена функція стратегічного управління та координації роботи агроторгових домів.

Агрокорпорація – добровільне об’єднання сільськогосподарських підприємств, якому делеговані певні повноваження по централізованому регулюванню діяльністю кожного його учасника, що діє на підставі статуту. Вона має здійснювати тісну співпрацю з навчальними закладами, з метою організації консультування і навчання управлінського апарату підприємств; з науково-дослідними установами з метою співпраці в напрямку селекції та впровадженні нових високопродуктивних сортів та порід; та переробними підприємствами, з метою попереднього підписання контрактів під майбутній урожай та розміщення замовлень на виробництво цієї продукції в межах агроторгових домів.

Таким чином, агрокорпорація акумулюватиме в собі значну кількість інформаційних потоків, від якості яких буде залежати ефективність функціонування агроторгових домів. Для цього слід розробляти інформаційну підсистему, що стане частиною логістичної системи. Система буде автоматично формувати великі замовлення на ресурси, наприклад на мінеральні добрива, та відправляти їх безпосередньо виробникам цих ресурсів. Через такий механізм ланцюжок поставок максимально скоротиться, оскільки буде виглядати наступним чином “виробник ресурсу – розподільчий центр корпорації – сільськогосподарське підприємство”. Це в свою чергу дозволить зменшити собівартість виробництва сільськогосподарської продукції через скорочення витрат на ресурси.

Дещо схожий має бути механізм використання спеціалізованої сільськогосподарської техніки. Адже при такій інтеграції володіти спеціалізованою новітньою технікою буде саме корпорація, а підприємствам достатньо буде базового набору технічних засобів для забезпечення щоденних виробничих потреб. Використання технічних засобів корпорації буде здійснюватись наступним чином: сільськогосподарське підприємство через свій профайл розміщує інформацію про те яку продукцію воно планує вирощувати в даному році.

Система на базі цієї інформації формує набір необхідних технічних засобів та план графік їх використання в межах територіальної одиниці (району, області, регіону). Після чого підприємству надсилається календарний план графік у якому вказано, коли і які спеціалізовані технічні засоби будуть забезпечувати виробничий процес. У такий спосіб буде забезпечуватись прискорена амортизація та відбуватися швидке оновлення технічних засобів, що, у свою чергу, дозволить зменшувати витрати на паливно-мастильні матеріали та більш якісно виконувати польові роботи. Розробка та підтримання такої інформаційної системи вимагає наявності спеціалістів відповідної кваліфікації. Тому в структурі корпорації обов’язково має бути поряд з іншими підрозділ інформаційно-технічного забезпечення.

Для наповнення та забезпечення функціонування інформаційної системи необхідно здійснювати обробку значної кількості емпіричних даних та на її основі робити певні узагальнення. Виконання цих завдань має бути покладено на аналітичний підрозділ. До його основних функцій слід віднести збір, обробку та аналіз інформації, отриманої від сільськогосподарських підприємств, що входять до складу агрокорпорації і зовнішніх джерел, таких як органи статистики, консалтингові компанії, департамент сільського господарства та інші. В результаті критичного аналізу інформаційна система буде наповнюватись адекватними реальним умовам аналітичними матеріалами, на основі яких можливо буде робити прогнози з високим ступенем достовірності.

Для здійснення прогнозів та розробки стратегічних планів має бути створена окрема структурна одиниця – підрозділ прогнозування та планування. До основних завдань, що виконуватиме даний підрозділ слід віднести прогнозування рівня цін, попиту та пропозиції на ринку сільськогосподарської продукції, прогнозування урожайності та продуктивності тварин, потреби в матеріально-технічному забезпеченні сільськогосподарських підприємств та інше. На основі цих прогнозів будуть розроблятися плани закупівель ресурсів, необхідних для функціонування підприємств та структури посівних площ (поголів’я тварин). Такий підхід дозволить, максимально задовольнити попит на сільськогосподарську продукцію за адекватними цінами та не допускати перевиробництва продукції.

Для забезпечення виробництва продукції в межах прогнозних значень доцільно використовувати сучасні інноваційні технології. Тому в структурі корпорації має бути підрозділ, що буде займатись питаннями інноваційного забезпечення сільськогосподарських підприємств. Основними завданнями, що будуть покладені на даний підрозділ будуть тісна співпраця з науковими установами, з метою спільної розробки різного роду інноваційних проектів, а також пошук та підбір таких проектів, з метою підписання договорів про їх використання. Це дозволить впроваджувати на базі сільськогосподарських підприємств сучасні технології обробітку ґрунту, вирощування сільськогосподарської продукції та її збору. Такий підхід дозволить не лише зменшити витрати на виробництво продукції та підвищити урожайність (продуктивність), а й зменшить антропогенний вплив на навколишнє середовище.

Підготовка інноваційних проектів, а відповідно і проектів рішень по ним, головним чином, буде покладатися на агрокорпорацію, оскільки вона володітиме всіма необхідними для цього інструментами. При цьому агроторгові дома можуть як ініціювати, так і приймати безпосередню участь у проведенні певних досліджень та розробках інноваційних проектів. Адже саме на базі сільськогосподарських

підприємств і буде проходити апробація всіх наукових розробок.

Щоб забезпечити процес розробки чи купівлі та впровадження інноваційних продуктів корпорації, слід володіти певними фінансовими активами. На початковому етапі створення об'єднання може розраховувати на внески його засновників. Проте, сільськогосподарським підприємствам для того щоб динамічно розвиватись необхідним є залучення інвестицій. Тому в структурі агрокорпорації має бути інвестиційний підрозділ, головним завданням якого є пошук інвесторів. Ще одним завданням, що буде покладено на даний підрозділ, є спільна з іншими підрозділами розробка та обґрунтування бізнес-проектів. Таким чином у перспективі можна отримати додаткові кошти з метою фінансування проектів не залучаючи кредити.

У процесі функціонування корпорації будуть формуватись фінансові потоки та виникне необхідність управління ними. З цією метою на початковому етапі функціонування агрокорпорації доцільно створити фінансовий підрозділ, що буде здійснювати таке управління. З розвитком агрокорпорації він має трансформуватись в корпоративний банк, що забезпечував би всі фінансові та банківські операції підприємств, що входять до складу корпорації. Наявність власного банку дозволить залучати депозити від громадян, що стане додатковим джерелом фінансування операційної діяльності сільськогосподарських підприємств.

Як відомо сільськогосподарське виробництво має сезонний характер і тому грошові надходження від господарської діяльності здійснюються з певною періодичністю, тоді як витрати здійснюються протягом всього періоду виробництва. Тому такий підхід дозволить мати в розпорядженні сільськогосподарських підприємств певні фінансові активи, при цьому за значно меншими відсотковими ставками, ніж пропонують комерційні банки. По суті відсоток по кредиту для сільськогосподарського підприємства буде складатись з відсотка, під який був покладений депозит учасником об'єднання плюс мінімальний відсоток за послуги банку для підтримання його діяльності.

Таким чином, операційним центром логістичної системи сільськогосподарських підприємств буде агрокорпорація. Її створення буде завершальним етапом у формуванні логістичної системи. Як вже зазначалось, в основі агрокорпорації лежатимуть агроторгові дома, що займатимуться управлінням сільськогосподарськими підприємствами на тактичному рівні.

Під агроторговим домом розуміється договірне об'єднання сільськогосподарських підприємств, що функціонує на принципах кооперації. На них має бути покладена функція інфраструктурного забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств, що входитимуть до їх складу. При цьому утворювати-

муться кластери, в основі яких лежатимуть агроторгові дома. На їх базі мають будуватись елеватори, складські приміщення, підприємства по первинній переробці сільськогосподарської продукції, мережі центрів роздрібної торгівлі сільськогосподарською продукцією.

Такий підхід дозволить розбудовувати спеціалізовані логістичні центри, що забезпечуватимуть функціонування логістичної системи. Враховуючи те, що до агроторгового дому буде входити певна кількість сільськогосподарських підприємств, це дозволить будувати великі інфраструктурні об'єкти зі спеціалізованим технічним забезпеченням. В результаті стане можливим тривалий час зберігати сільськогосподарську продукцію з мінімальними втратами. Використання спеціалізованої техніки дозволить швидше та більш якісно виконувати технологічні операції.

У межах логістичного центру будуть розміщуватись підприємства первинної переробки виробленої продукції. Це забезпечить не лише зменшення витрат на транспортування до місць зберігання, а й дозволить реалізовувати напівфабрикати, що коштують більше ніж сировина. Наявність первинної переробки дасть змогу заключати контракти з мережами супермаркетів. У результаті сільськогосподарські підприємства матимуть змогу покращити свій фінансовий стан. Це призведе до зростання надходжень в бюджети сільських рад, на території яких вони розміщені. Позитивним наслідком стане те, що сільські ради отримають додатковий ресурс на розвиток належних їм територій.

Враховуючи те, що логістичні центри будуть розміщуватись в комфортних зонах відносно сільськогосподарських підприємств, тобто на таких відстанях, що дозволять мінімізувати витрати на транспортування та будуть вигідними з огляду на транспортне сполучення. Оскільки мова йде про сільську місцевість, то розбудова логістичної системи дасть позитивний соціальний ефект. Адже для виконання багатьох робіт буде залучатись сільське населення, що дозволить знизити рівень безробіття в сільських районах.

Логістичні центри, мають забезпечувати централізоване зберігання виробленої продукції та здійснювати її первинну переробку. В межах логістичного центру буде створено підрозділ по ремонту сільськогосподарської техніки, що забезпечуватиме поточний та капітальний ремонт технічних засобів. Це дозволить швидко усувати несправності в роботі техніки, що сприятиме більш ефективному її використанню; безпосередньо співпрацювати із виробниками технічних засобів з метою модернізації та розширення машино-тракторного парку.

Агрологістичний центр виступатиме в ролі основного переробно-складського вузла, що забезпечуватиме зберігання та переробку сільськогосподарської продукції. Агроторговий дім забезпечить

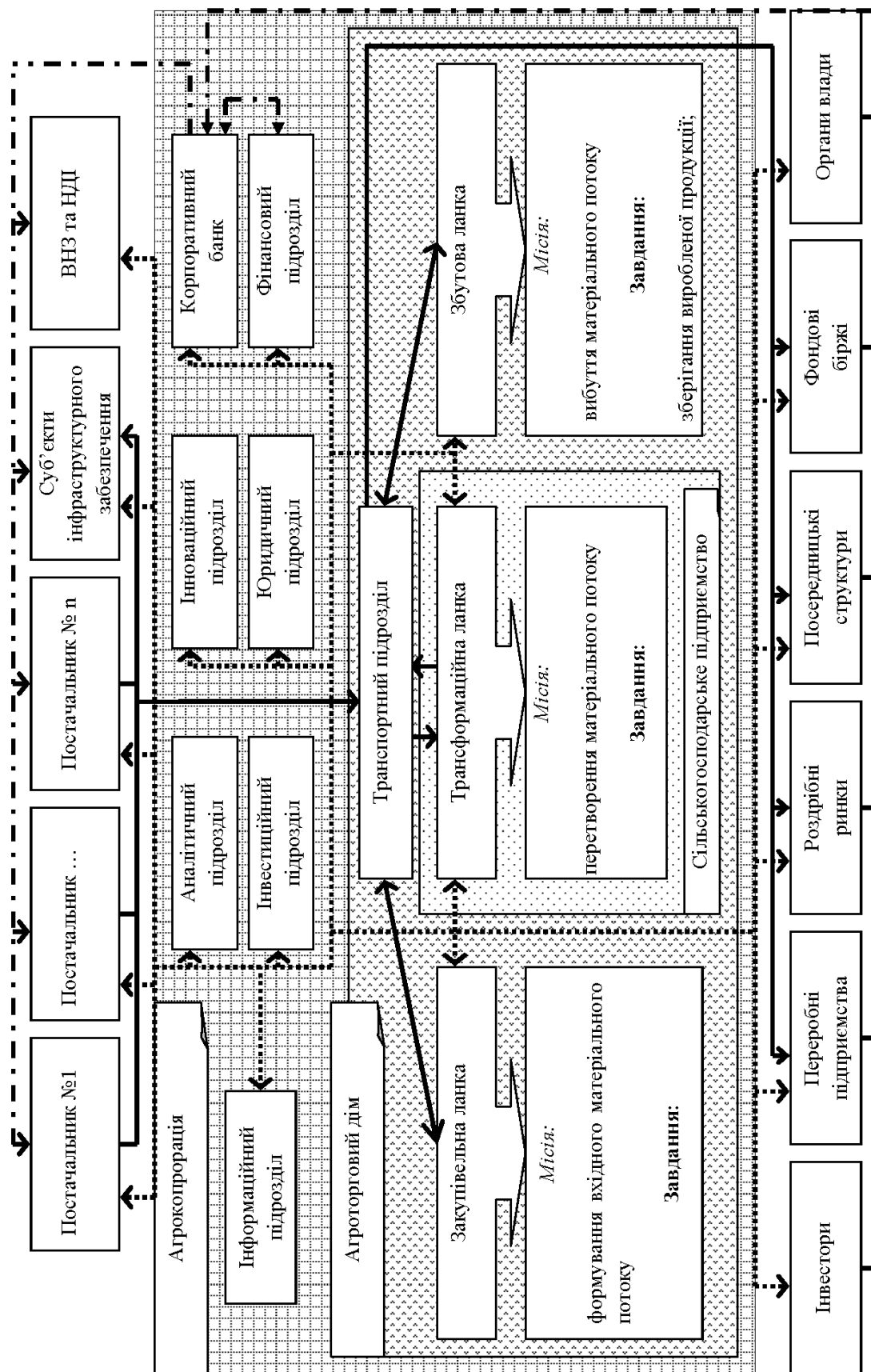


Рис. 2. Організаційний механізм функціонування логістичної системи сільськогосподарських підприємств

сільськогосподарські підприємства виробничою інфраструктурою, що сприятиме зростанню ефективності господарювання. Разом з тим він має відігравати ключову роль у формуванні ринкової інфраструктури, оскільки поряд з іншими функціями агроторговий дім має забезпечувати реалізацію виробленої його членами продукції за найбільш вигідними цінами.

У процесі здійснення всіх вище перерахованих завдань буде утворюватись велика кількість комунікаційних зв'язків. Вони будуть проявлятися у виді контрактів та договорів, для коректного оформлення яких необхідна кваліфікована юридична підтримка. Саме тому на агроторговий дім має також покладатись функція юридичної підтримки сільськогосподарських підприємств. Агроторговий дім буде тактичним центром логістичної системи, що забезпечить її багатифункціональність.

У основі агроторгових домів мають бути сільськогосподарські підприємства, як вже зазначалось, в першу чергу малі та середні. Саме на них буде покладена основна функція – виробництво сільськогосподарської продукції. Менеджмент підприємств буде здійснювати оперативне управління процесом виробництва у відповідності до стратегічних та тактичних цілей об'єднання. За такого підходу сільськогосподарському підприємству слід слідувати лише за вчасним виконанням технологічних операцій з виробництва продукції та ведення бухгалтерського обліку.

Переважну більшість функцій візьме на себе агроторговий дім, що виступає у ролі посередника, який здійснює налагодження зв'язків з покупцями, готує контракти на купівлю продаж необхідної їм продукції. Також має формувати відповідний розмір партії продукції для продажу за прямими контрактами або на біржі, таким чином надаючи послуги з реалізації продукції сільськогосподарським підприємствам.

Завдання сільськогосподарського підприємства полягає у налагодженні та контролі лише за виробничим процесом, тобто налагодження функціонування трансформаційної ланки. На певному етапі свого розвитку підприємство може створювати власну підсистему постачання та збуту. Відмовляючись тим самим від послуг агроторгового дому сферою діяльності якого й виступає забезпечення функціонування закупівельної та збутової ланок логістичної системи (рис. 2). При цьому формувати слабо інтегровану ло-

гістичну систему доцільно сільськогосподарському підприємству, що пропонує на ринку певний унікальний продукт, або продукує великі обсяги продукції.

Сільськогосподарські виробники при формуванні інтегрованої або середньо інтегрованої логістичної системи, зможуть реалізовувати вироблену продукцію, без зміни обсягів виробництва, за більш високими цінами, ніж при самостійній реалізації. Адже дрібний товаровиробник неспроможний самостійно створювати конкурентоспроможний регіональний бренд, формувати значну партію для виходу на зовнішні ринки. Все це зумовлює необхідність інтеграції сільськогосподарських підприємств у певну структуру, що стала б єдиним посередником як у закупівельній, так і збутовій логістиці.

Висновки. Обґрунтовано, що логістична система сільськогосподарських підприємств має формуватись на базі об'єднань підприємств. Що зумовлює необхідність пошуків шляхів їх об'єднання за яких вони зберігали б свою автономність. Такими формами об'єднань мають виступати агрокорпорації та агроторгові домів. Завдання агрокорпорації полягає у здійсненні стратегічного управління об'єднанням та координації діяльності агроторгових домів. Для цього необхідно розробити інформаційну систему, яка б забезпечувала комунікацію учасників логістичної системи та висвітлювала інформацію про рівень економічного розвитку підприємств, що входять до об'єднання. Агроторгові домів здійснюватимуть тактичне управління об'єднанням та створюватимуть виробничу інфраструктуру. Для цього на базі агроторгових домів формуватимуться агрологістичні центри. Це дозволить сільськогосподарським підприємствам зосереджуватися лише на виробництві продукції.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Крикавський Є.В. Логістика. / Є.В. Крикавський. – Львів: Інтеллект-Захід, 2004. – 416 с.
2. Бауэрсекс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок: 2-е изд.; пер. с англ. / Д. Бауэрсекс, Д.Дж.Клосс. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005. – 640 с.
3. Стаханов В.Н. Теоретические основы логистики / В.Н. Стаханов, В.Б. Украинцев. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 160 с.
4. Козлов В.К. Логистика фирмы / В.К. Козлов, С.А. Уваров. – СПб.: СПбГУЭФ, 1998. – 264 с.
5. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок: пер. с англ. / Д. Уотерс. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – С.65