

уникнення небажаних наслідків. Складати плани досягнення визначених цілей слід на основі прогнозів із високим рівнем точності для забезпечення гарантованого успіху й досягнення очікуваних позитивних результатів при мінімальності витрат. Отже, запропонований метод прогнозування попиту, пристосований до сучасних змінних ринкових умов, дасть змогу досягнути встановлених цілей при виправданих витратах і забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Подальші дослідження повинні проводитися в напрямі розроблення процедур планування комерційної діяльності підприємства.

### *Література*

1. *Голов С.Ф.* Управлінський облік : підручник для вузів / С.Ф. Голов. – 4-е вид. – К. : Лібра, 2008. – 704 с.
2. *Данилюк М.О.* Фінансовий менеджмент : навчальний посібник / М.О. Данилюк, В.І. Савич. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 204 с.
3. *Єріна А.М.* Статистичне моделювання та прогнозування : навчальний посібник / А.М. Єріна. – К. : КНЕУ, 2004. – 170 с.
4. *Крейнина М.Н.* Финансовый менеджмент : учебное пособие / М.Н. Крейнина. – М. : Дело и Сервис, 2005. – 304 с.
5. *Смагин В.Н.* Финансовый менеджмент. Краткий курс : учебное пособие / В.Н. Смагин. – М. : КНОРУС, 2007. – 144 с.
6. *Балабанов И.Т.* Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта : монография / И.Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 110 с.
7. *Стоянова Е.С.* Управление оборотным капиталом : учебно-практическое пособие / Е.С. Стоянова, Е.В. Быкова, И.А. Бланк ; ред. Е.С. Стоянова ; Ин-т финанс. менеджмента. – М. : Перспектива, 2005. – 128 с. – (Финансовый менеджмент для практиков).
8. Маркетингові дослідження : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / С.В. Крикавський, Н.С. Косар, О.Б. Мних, О.А. Сорока ; Міносвіти і науки України ; Національний університет «Львівська політехніка». – Львів : Інтеллект-Захід, 2005. – 286 с.
9. Програма економічного і соціального розвитку Луганської області на 2009 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.loga.gov.ua/netcat.../h\\_657651ab28541ee3cabce4e6581c5702f](http://www.loga.gov.ua/netcat.../h_657651ab28541ee3cabce4e6581c5702f)

**О.І. Попов**

*кандидат економічних наук,*

*доцент,*

*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»*

## **Механізми й інструменти підвищення ефективності логістичної діяльності агрохолдингів**

*Статтю присвячено дослідженню логістичної діяльності та логістичних систем агрохолдингів. Запропоновано інструменти та механізми зниження загальних логістичних витрат і підвищення якості логістичного сервісу.*

*Статья посвящена исследованию логистической деятельности и логистических систем агрохолдингов. Предложены инструменты и механизмы снижения общих логистических издержек и повышения качества логистического сервиса.*

*The article is dedicated to the study of logistics activities and logistics systems of*

*agricultural holdings. The tools and mechanisms of reducing total logistics costs and improving the quality of logistics service are offered.*

**Ключові слова:** логістика, агрохолдинг, вертикальна інтеграція, синергетичний ефект, харчова промисловість.

### ***Постановка проблеми***

Роль агропромислового комплексу в цілому й агрохолдингів зокрема в розвитку економіки України постійно зростає. Водночас, за останнє десятиріччя логістика перетворилася на один із найбільш важливих і потрібних інструментів підвищення ефективності господарської діяльності підприємств. У зв'язку з цим необхідно:

- уточнити роль інтеграційного, координуючого та синергетичного потенціалів логістики в господарській діяльності агрохолдингів;
- вивчити структуру логістичної системи агрохолдингів;
- розглянути моделі оптимального розташування елементів виробничої та логістичної інфраструктури агрохолдингів;
- запропонувати механізми й інструменти підвищення ефективності логістичної діяльності агрохолдингів.

### ***Аналіз останніх досліджень і публікацій***

Вивченню проблематики формування агрохолдингів та їхньої господарської діяльності присвячено роботи багатьох вітчизняних учених, а саме: В.Г. Андрійчука, О.О. Єранкіна, К. Кравчука, Є.В. Єррової, Д. Рилько, А. Турпак та інших. Різні аспекти дослідження логістичної концепції та її впровадження в господарську діяльність підприємств АПК і харчової промисловості було розглянуто в роботах вітчизняних і зарубіжних учених: В.Г. Алькеми, О.Л. Бурляй, О.М. Варченко, Т.М. Ворожейкіної, А.С. Даниленко, В.Д. Ігнатова, Д.Ф. Крисанова, Л.О. Кустрич, Н.О. Петренко, А.О. Харенко, О.В. Шубравської та інших.

У праці авторів А.С. Даниленка, О.М. Варченко, О.В. Шубравської визначено актуальність упровадження логістичних методів управління для вітчизняних аграрних підприємств, що обумовлена «високими витратами на виробництво та реалізацію вітчизняної аграрної продукції, відсталістю транспортної інфраструктури тощо» [1, с. 37]. Науковці Н.О. Петренко, О.Л. Бурляй, Л.О. Кустрич, А.О. Харенко відзначають «важливість закупівельної логістики для аграрних підприємств за сучасних економічних умов та пропонують інструменти підвищення ефективності постачання» [2, с. 16-32]. Професор В.Г. Алькема розглядає питання «стратегічного партнерства в ланцюгах поставок, здобуті переваги, алгоритм формування та показники вимірювання економічної ефективності партнерства» [3, с. 284-301]. Автори Т.М. Ворожейкіна та В.Д. Ігнатов запропонували «основні типи ланцюгів поставок в агробізнесі та типи відносин учасників даних ланцюгів поставок» [4, с. 135-145].

### ***Не вирішені раніше частини загальної проблеми***

Незважаючи на значний внесок вищезгаданих учених у вивчення та розвиток різних аспектів логістики АПК, методологічні аспекти та практичні механізми поліпшення логістичної діяльності агрохолдингів вимагають більш детального вивчення.

### ***Формулювання цілей статті***

Метою статті є дослідження специфіки логістичних систем та особливостей логістичної діяльності агрохолдингів, що функціонують в Україні.

### ***Вклад основного матеріалу дослідження***

Прогнози підвищення попиту на світовому ринку продовольства, потенційні можливості України та сприятлива кон'юнктура за окремими видами економічної діяльності створили умови для концентрації капіталів у агропромисловому комплексі, одним із результатів цих процесів стало формування нових організаційно-правових структур – агрохолдингів.

Для агрохолдингів О.О. Єранкін пропонує відносити підприємства, що мають такі «обов'язкові атрибути:

- обов'язкова приналежність до агробізнесу, тобто аграрне виробництво має бути присутнім у структурі його діяльності як один з ключових напрямків;

- відносна автономність агробізнесу в структурі універсальної фінансово-промислової групи;

- принципово новий тип організації агробізнесу;

- значний масштаб бізнесу або плани та резерви його збільшення;

- обов'язкове об'єднання декількох галузей або сфер агробізнесу;

- наявність інтегратора (так зване фінансове або інвестиційне плече) як у межах агробізнесу, так і поза його сферою» [5, с. 104-105].

Науковці М.В. Присяжнюк, М.В. Зубець, П.Т. Саблук, В.Я. Месель-Веселяк та інші пропонують розглядати такі мотиви створення агрохолдингів: «забезпечення власного виробництва сировиною, оскільки в умовах недосконалого ринку організація власного виробництва є менш витратною порівняно з операціями на вільному ринку; закріплення на ринку оренди землі в очікуванні відміни мораторію; диверсифікація фінансових ризиків при розміщенні фінансового портфеля з метою уникнення високих ризиків; контроль за процесами сільськогосподарського виробництва з метою забезпечення повернення раніше виданих кредитів; розширення ринків збуту продукції власного виробництва та сфери діяльності компанії; пільгове оподаткування» [6, с. 33].

Найважливішими показниками господарської діяльності агрохолдингів є показники землекористування – загальної площі орендованих сільськогосподарських земель. За підсумками 2012 р. перша десятка агрохолдингів із наявністю найбільших земельних площ мала такий вигляд: UkrLandFarming – 532 тис. га, NCH – 400 тис. га, «Кернел Груп» – 330 тис. га, «Мрія Агрохолдинг» – 295 тис. га, «Миронівський хлібопродукт» – 280 тис. га, «Українські аграрні інвестиції» – 260 тис. га, «Астарта-Київ» – 245 тис. га, HarvEast – 220 тис. га, «Агротон» – 171 тис. га, Sintel Agriculture – 150 тис. га [7].

Агрохолдинги з точки зору маркетингової орієнтації є вертикально інтегровані компанії, що займаються вирощуванням, переробкою та реалізацією зернових, цукрових буряків, соняшника, м'яса птиці тощо. Вітчизняні агрохолдинги є або лідерами, або входять до групи лідерів у відповідних сегментах вітчизняного, а деякі – європейського та світового продовольчого ринків, наприклад, UkrLandFarming, «Кернел Груп», «Миронівський хлібопродукт», «Астарта-Київ» тощо. Одним із найважливіших чинників у досягненні лідируючих позицій у бізнесі для агрохолдингів є логістика, механізмом реалізації якої виступає логістична система.

Провідний науковець у галузі логістики Є.В. Крикавський визначає логістичну систему як «адаптивну систему із зворотним зв'язком, що виконує ті чи інші логістичні функції й операції, складається, переважно, з декількох підсистем і має досить розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем» [8, с. 58]. Російські вчені Л.Б. Миротін, И.Е. Ташбаєв розглядають структуру ло-

гістичної системи як «сукупність підсистем і елементів, що є автономними в організаційному відношенні та залежні одна від одної у функціональному» [9, с. 169].

Логістична система агрохолдингів складається з таких підсистем: підсистема постачання, що об'єднує орендовані земельні площі, виробників сировини рослинного та тваринного походження, виробників кормів, склади сировини та транспорт; підсистема виробництва, до якої входять виробничі потужності; підсистема збуту, що об'єднує склади готової продукції, транспорт, міжнародні та національні логістичні компанії тощо.

У своїй повсякденній роботі керівникам логістичних підрозділів агрохолдингів слід урахувати такі особливості організації бізнесу: сезонний збір сільськогосподарської сировини за відносно коротким проміжком часу, необхідність зберігання великих обсягів сировини у спеціалізованих сховищах, що підтримують відповідні параметри повітряного середовища, температурного режиму та вологості, цілорічне виробництво, дотримання стандартів безпеки та якості сировини та готової продукції, обмеження щодо терміну придатності, температурного зберігання та перевезення продукції, сезонні коливання попиту на готову продукцію, необхідність постійної періодичності доправлення готової продукції споживачам по всій території України. Особливості бізнесу агрохолдингів вимагають формування надійних ланцюгів поставок, що складаються з десятків і тисяч сільгоспвиробників, заводів, фабрик і систем національної та міжнародної дистрибуції, що об'єднують сотні клієнтів на Україні та в різних країнах світу.

Сільськогосподарські підрозділи агрохолдингів розташовані в різних областях України, наприклад земельні угіддя та підприємства компанії UkrLandFarming – у 21 області та в Автономній Республіці Крим, «Українських аграрних інвестицій» – 16 областях, «Миронівського хлібопродукту» – 9 областях і в Автономній Республіці Крим, «Кернел Груп» – 8 областях України, «Астарт-Київ» – 6 областях тощо. Складна інфраструктура логістики, – десятки складів і елеваторів, що розташовані в різних регіонах, – вимагає від служб логістики підвищеної уваги до питань управління та контролю.

Керуюча компанія займається стратегічним плануванням і управлінням, фінансуванням і контролем структурних підрозділів агрохолдингів. Велика увага в агрохолдингах приділяється залученню інноваційних агро- та бізнес-технологій. Приймаються рішення щодо нової техніки й виробничого обладнання, залучення кваліфікованого зарубіжного та вітчизняного персоналу. Агрохолдинги створюють власну логістичну інфраструктуру для зберігання та перевезення сировини та готової продукції, інвестуючи значні фінансові ресурси на її формування, будуючи (купаючи) складські комплекси, овочесховища, склади-холодильники та сучасні парки транспортних засобів. Власна логістика агрохолдингів передбачає більш високий ступінь керованості та надійності, ніж логістика, передана на аутсорсинг, значно легше організувати постійний контроль і підтримку високих стандартів безпеки та якості продукції на кожному з елементів і всьому ланцюгу поставок і мінімізувати витрати.

Залучення до ланцюгів поставок агрохолдингів сільськогосподарських підприємств, фермерських господарств, клієнтів тощо, які не входять до організаційної структури агрохолдингів, вимагає від цих підприємств інтеграції й оптимізації власних бізнес-процесів відповідно до бізнес-процесів агрохолдингів, дотримання стандартів безпеки і якості продукції, високого рівня якості логістичного сервісу й оптимальних витрат. Подібна співпраця дає змогу стороннім

підприємствам знайомитися з передовими логістичними технологіями та підвищувати ефективність роботи власної логістики.

Методологію логістики Є.І. Зайцев пропонує доповнити тріадою: «Нелінійність – когерентність – відкритість» [10, с. 7], що спирається на принципи синергетики. Синергетичний ефект забезпечує збільшення загального ефекту до величини більшої, ніж сума ефектів цих же елементів, що діють незалежно, тобто посилює зв'язок елементів логістичної системи [9, с. 247]. Три основних процеси в синергетичній дії: адекватне планування, ефективний обмін знаннями та поточною інформацією між учасниками ланцюгів поставок і поточна координація роботи – повною мірою реалізуються при організації логістичних бізнес-процесів у агрохолдингах. Як приклад ефективного використання логістики вітчизняними агрохолдингами розглянемо господарську діяльність лідерів відповідних ринків – компанії «Миронівський хлібопродукт», «Астарта-Київ» і «Кернел Груп».

Компанія «Миронівський хлібопродукт» є провідним виробником м'яса птиці в Україні та Європі, одним із найбільших національних виробників зерна. До сфери діяльності компанії також входить продаж фруктів, яловичини преміум класу та фуа-гра власного виробництва.

Компанія є лідером українського ринку курятини, охоплює 33% загальногосподарського споживання цього продукту та понад 50% українського ринку промислового виробництва курячого м'яса. У 2012 р. на її птахофабриках було вироблено 404 тис. т м'яса курятини, виторг від продажу якого становив 978 млн. доларів. У 2012 р. на експорт до країн СНД, Йорданії, Китаю, В'єтнаму, Ліберії тощо було поставлено близько 15% загального обсягу продажів курятини.

Підсистема постачання логістичної системи, за наявності 280 тис. га орендованої землі, самостійно забезпечує потреби комбикормових заводів у сировині, а птахофабрик – у кормах. Підсистема виробництва включає в себе 5 бройлерних птахофабрик і 2 птахофабрики з розведення батьківського поголів'я та виробництва інкубаційного яйця. Підсистема збуту логістичної системи «Миронівського хлібопродукту» включає в себе елеватори, 11 дистрибуційних центрів і власний автопарк, що нараховує 468 вантажних рефрижераторів, які дають змогу у найкоротший термін доправити охолоджену та заморожену продукцію у 2,8 тис. точок франчайзингової мережі та клієнтам по всій Україні з незмінно високим рівнем логістичного сервісу.

Стратегічними завданнями компанії є: постійний контроль і подальша оптимізація собівартості виробництва (собівартість курятини в компанії одна з найнижчих у світі), створення надсучасних підприємств, подальше розширення земельного банку до 450 тис. га, розширення асортименту безпечної, високоякісної продукції, розширення системи збуту та розвиток власних торгових марок [11].

Холдинг «Астарта-Київ» є одним із провідних національних вертикально-інтегрованих агропромислових холдингів, основна діяльність якого полягає у вирощуванні цукрових буряків, зернових та олійних культур, виробництві високоякісного цукру та супутньої продукції, а також молока та м'яса.

Підсистема виробництва компанії включає в себе вісім цукрових заводів, які у 2012 р. виробили 430 тис. т цукру, що становило 19,3% національного ринку. Сировинні зони заводів розташовуються не далі ніж за 100-120 км від них. Минулого року компанією також було вироблено близько 600 тис. т зернових і олійних культур і 84 тис. т молока. Консолідований дохід збільшився на 17% і досяг 345 млн. євро. Валовий прибуток за зазначений період становив 83 млн. євро. У

2012 р. «Астарта-Київ» експортувала 20 тис. т цукру. Було введено в експлуатацію складський комплекс потужністю зберігання 50 тис. т цукру. В агрохолдингу створено власну інфраструктуру зберігання та відвантаження зерна на експорт. На сьогодні пріоритети холдингу полягають у подальшому розвитку, підвищенні ефективності виробничої бази, реалізації програм енергозбереження на цукрових заводах та агрофірмах, оптимізації логістики та нарощуванні експорту основних товарів [12].

Компанія «Кернел Груп» – провідна диверсифікована агропромислова компанія в Україні та Росії. Екпортуючи щороку близько 5 млн. т сільськогосподарської продукції, «Кернел» є найбільшим постачальником соняшникової олії та шроту на міжнародний ринок і одним із найбільших експортерів зернових із чорноморського регіону. Логістична система компанії включає в себе сільгоспвиробників із понад 330 тис. га посівних площ, 1 тис. фермерів, 10 олієекстракційних заводів, більше 40 елеваторів і 2 портових термінали. Ланцюги поставок компанії об'єднують тисячі сільгоспвиробників, виробничі потужності, національних і зарубіжних клієнтів із країн ЄС, Близького та Середнього Сходу, Індії, Північної Африки, Росії та інших країн СНД.

Однією з найважливіших конкурентних переваг компанії є раціональне розташування об'єктів логістичної інфраструктури. Вигідне, з точки зору логістики, географічне розташування підприємств у Полтавській, Миколаївській, Кіровоградській, Херсонській, Запорізькій і Харківській областях забезпечує компанії оптимальне охоплення сировинної бази. Ці підприємства об'єднані у виробничі кластери, розташовані поблизу елеваторів і заводів, які дають змогу компанії забезпечувати безперервно виробничий процес на заводах, збільшувати надійність і гнучкість поставок сировини, а також оптимізувати транспортні витрати. Система національної дистрибуції дає можливість ефективно продавати продукцію в усіх регіонах. Продукція компанії представлена в різних сегментах ринку, у тому числі в усіх національних торговельних мережах, великих і дрібних торговельних точках і на ринках [13].

### ***Висновки***

Узагальнюючи логістичну діяльність вищевказаних та інших вітчизняних агрохолдингів, слід зазначити такі тенденції.

Провідні агрохолдинги приділяють значну увагу логістиці як одному з найважливіших інструментів підвищення ефективності господарської діяльності, що допомагає їм посідати лідируючі позиції в агробізнесі. Модель вертикальної інтеграції бізнесу агрохолдингів дає змогу: централізувати стратегічне планування, управління та контроль, забезпечити надійне постачання сировини на виробництво, знизити собівартість сировини та готової продукції, створювати додану вартість, збільшити рентабельність, підтримувати високі стандарти безпеки та якості, а також повною мірою реалізувати переваги інтеграційного, координуючого та синергетичного потенціалів логістики. Логістична система агрохолдингів включає в себе підсистеми: постачання, виробництва та збуту, що об'єднують сотні й тисячі різних підприємств і компаній в Україні та за кордоном. Агрохолдинги створюють власну логістичну інфраструктуру, залучаючи, за необхідності, 3PL-логістичних операторів і транспортні та інші компанії на основі довгострокового стратегічного партнерства. Найважливіше значення в підвищенні ефективності логістичної діяльності агрохолдингів має оптимальне розташування елементів виробничої та логістичної інфраструктури. Наприклад, цукрові заводи розташовуються не далі ніж за 100-120 км від сировинних зон, елеватори – у районах концентрації переробних потужностей і сільськогоспо-

дарського виробництва, забезпечуючи швидкість доправлення та мінімізацію транспортних витрат. Припортові елеватори й експортні термінали забезпечують швидке відвантаження продукції на експорт із мінімальними логістичними витратами. Наявність значних фінансових ресурсів дає змогу агрохолдингам широко використовувати інноваційні сільськогосподарські та логістичні технології, сучасні машини та обладнання, передові наукові досягнення та залучати висококваліфікований персонал. Критично важливим питанням логістики агрохолдингів є мінімізація витрат. Для реалізації механізмів контролю та скорочення загальних логістичних витрат рекомендується впровадження концепцій «Ощадливого виробництва» та «Ощадливих ланцюгів поставок». Ефективне управління складними логістичними системами агрохолдингів потребує автоматизації бізнес-процесів із використанням сучасних логістичних програм (APS, TMS, WMS тощо).

Зростаючий попит на продовольство на світових ринках, різноманітність сировини та розширення асортименту готової продукції, ускладнення структур і керованості ланцюгами поставок актуалізують питання подальшого розроблення теоретико-методологічних положень і практичних інструментів, присвячених виключно логістиці агрохолдингів і підприємств харчової промисловості, що входять до їхніх підсистем.

### *Література*

1. Логістика : теорія і практика : навчальний посібник / [А.С. Даниленко, О.М. Варченко, О.В. Шубравська та ін.]. – К. : Хай-Тек Прес, 2010. – 408 с.
2. Логістика в АПК / [Н.О. Петренко, О.Л. Бурляй, Л.О. Кустріч, А.О. Харенко]. – Умань : УВПШ, 2005. – 170 с.
3. *Алькема В.Г.* Система економічної безпеки логістичних утворень : монографія / В.Г. Алькема. – К. : Університет економіки та права «КРОК», 2011. – 378 с.
4. *Ворожейкина Т.М.* Логистика в АПК / Т.М. Ворожейкина, В.Д. Игнатов. – М. : КолосС, 2007. – 184 с.
5. *Єранкін О.О.* Маркетинг в АПК України в умовах глобалізації : монографія / О.О. Єранкін. – К. : КНЕУ, 2009. – 419 с.
6. Аграрний сектор економіки України (стан і перспективи розвитку) / М.В. Присяжнюк, М.В. Зубець, П.Т. Саблук та ін. ; [за ред. М.В. Присяжнюка, М.В. Зубця, П.Т. Саблука, В.Я. Месель-Веселяка, М.М. Федорова]. – К. : ННЦ ІАЕ, 2011. – 1008 с.
7. Топ 100 латифундистов України 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://latifundist.com/rating/top-100-latifundistov-ukrainy>
8. *Крикавський Є.В.* Логістика. Основи теорії : підручник / Є.В. Крикавський. – 2-е вид. доп. і переробл. – Львів : Інтеллект-Захід, 2006. – 456 с.
9. *Миротин Л.Б.* Системный анализ в логистике : учебник / Л.Б. Миротин, Ы.Э. Ташбаев. – М. : Экзамен, 2004. – 480 с.
10. *Зайцев Е.И.* Логистика и синергетика : новая парадигма в теоретической логистике / Е.И. Зайцев. – М. : Логистика и управление цепями поставок, 2004. – № 1. – С. 7-13.
11. *Миронівський хлібопродукт* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mhp.com.ua/gu/operations>
12. АСТАРТА опублікувала Річний звіт за 2012 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.astartakiev.com/ua/press-center/novosti-holdinga\\_1336654830/2013\\_year/astarta-opublikovala-richnii-zvit-za-2012-rik.htm](http://www.astartakiev.com/ua/press-center/novosti-holdinga_1336654830/2013_year/astarta-opublikovala-richnii-zvit-za-2012-rik.htm)
13. Кернел – ведущая диверсифицированная агропромышленная компания в Украине и России. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kernel.ua>