

Євгенія ФЕДОРУК
Національна академія державного управління
при Президентові України

МЕХАНІЗМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛОГІСТИКИ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

Аналізуються альтернативні, а головне дієві рішення з боку державного апарату у сфері логістики на прикладі агропромислового комплексу, який перебуває в кризовому стані та не має можливостей для подальшого розвитку. Наголошується, що сьогодні ситуація навколо сектору логістики України потребує конкретних управлінських рішень, які базуються на реальній оцінці логістичного сектору економіки. Описується управлінська функція державного апарату у сфері логістики на прикладі агропромислового комплексу України. За результатами дослідження аналізується основна проблематика галузі, пропонується ряд механізмів антикризового управління розвитком логістики агропромислового комплексу України.

Ключові слова: механізми державного управління, антикризове управління, логістика, держава, логістика агропромислового комплексу.

Evgenia Fedoruk. Mechanisms of anticrisis management for development of agribusiness logistics of Ukraine

This article is a part of scientific research, which bases on analysis and searching of alternative but mainly active governmental decisions in logistics on example of agribusiness, which have crisis status and have no ways for developing. The relevance of article speaks for itself, because current situation around logistic sector of Ukraine needed concrete managerial decisions that bases on a realistic assessment of logistic sector. Article proposes for reader to learn a real status of government, concretely its managerial functions in logistic sector, on example of Ukrainian agribusiness. According to researching results outlined and analyzed the main problems of logistic sector, proposed mechanisms of anticrisis management for development agribusiness logistics of Ukraine.

Key words: mechanisms of public administration, anticrisis management, logistics, state, agribusiness logistics.

Україна перебуває на етапі пошуку шляхів щодо оптимізації логістичного сектору. На сьогоднішній день найважливішим завданням є знайти нові підходи до вирішення наявних проблем та створити нові чи вдосконалити вже існуючі механізми управління. Складна економічна ситуація в країні вимагає від працівників транспортної галузі підвищеної уваги до вирішення питань організації й управління логістикою в цілому, підвищення якості надаваних послуг.

Перспективи розвитку логістики відображено в дослідженнях таких учених, як: Б. А. Анікін, О. О. Бакаєв, Д. Дж. Бауерсокс, В. Л. Дикань, А. А. Смахов, Р. Р. Ларіна, Л. Б. Миротін, А. Г. Некрасов, Ю. М. Неруш, Т. А. Прокоф'єва, С. Г. Фришев та ін. У своїх роботах вони досліджують загальнотеоретичні проблеми та напрями розвитку логістики, вирішують завдання з оптимізації роботи логістичних систем. Проте ці дослідження потребують доповнення із зосередженням уваги саме на антикризових механізмах управління розвитком, завданнях та логістичних проблемах, вирішення яких допоможе вивести транспортний комплекс на якісно новий рівень.

Мета статті – проаналізувати особливості державного управління логістичними процесами в умовах економічної нестабільності та оптимізації, а також показати

Public administration mechanisms

основні механізми антикризового управління розвитком логістики агропромислового комплексу (АПК) України.

Сільське господарство є однією з пріоритетних галузей національної економіки. Аграрний сектор слід вважати одним із найперспективніших секторів в економіці України. Розвиток сільськогосподарської галузі сприяє підвищенню матеріального добробуту населення, зміцненню економічної та продовольчої безпеки держави, зростанню її експортного потенціалу.

Водночас сільськогосподарський сектор виробництва – один із найризикованіших секторів економіки, оскільки на його розвиток значно впливає дія природних та біологічних чинників. Тому оптимізація потокових процесів в економіці аграрного сектору та використання інструментарію логістики в діяльності агробізнесових формувань дають змогу оптимально організувати та реалізувати на практиці всі його переваги [1, с. 18].

Актуальність і необхідність розробки національних антикризових механізмів державного управління агрологістики України назріла об'єктивно. З досвіду розвинених країн бачимо, що стратегічний підхід займає центральне місце в державному регулюванні розвитку економіки (оптимізація товарної структури, зміцнення конкурентних позицій національної продукції, стимулювання розвитку галузевої науки й інноваційної діяльності, сприяння перетворенням промислових компаній для підвищення їх конкурентоспроможності і просування на ринки збуту). Головним напрямом антикризових механізмів державного управління повинен бути інноваційний шлях розвитку і (на його основі) модернізація виробництва й управління.

Державний апарат повинен сформувати сучасну антикризову політику таким чином, аби сприяти створенню сприятливих умов функціонування всього логістичного ланцюжка, що забезпечує системний і ефективний рух матеріального потоку. Реальність сьогодення відображається в глобалізації та інтеграції світових економічних процесів, для них характерним є розподіл праці, виробництва та послуг, саме це істотно впливає на економіку галузі та держави в цілому.

Основними передумовами участі України в євроінтеграційних процесах та адаптації діяльності підприємств у складних умовах глобальної ринкової економіки є розробка та впровадження науково обґрунтованих стратегій управління підприємствами. У разі використання інноваційних концепцій та стратегій управління агрологістикою для України відкривається можливість підвищити конкурентоспроможність і прибутковість логістики АПК України, поліпшити стан національної економіки й рівень добробуту населення.

За своїм географічним положенням та історичною спадщиною Україні судилося стати сполучно-транзитною територією між Північчю і Півднем, Сходом і Заходом. Сьогодні транспортний комплекс України – кровоносна система, яка на своїй території вміщує міжнародно-транспортні коридори та універсальні шляхи сполучення між країнами, з досить потужною пропускну здатністю. Ці основні фактори являють собою фундаментальну основу для формування сучасної логістичної системи, яка відповідала б світовим стандартам [6].

Результати дослідження доводять, що у вітчизняній та зарубіжній літературі не відображений саме комплексний механізм державного управління аграрно-логістичною діяльністю в умовах глобалізації з урахуванням стратегічного значення для держави, створенням як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ для

функціонування підприємств на ринку, необхідністю контролю та управління за ринком та діяльністю підприємств. Саме через неузгодженість між теоретичними надбаннями та вимогами сьогодення в агрологістичній сфері виникла пряма необхідність розробити антикризову програму для логістики АПК України.

У сучасних умовах сутність транспортного ринку не вичерпується ринками окремих видів транспорту, а повинна розглядатися з урахуванням мінливих сучасних умов як у техніко-організаційних принципах перевізного процесу, так і в попиті на транспортну послугу не тільки в період зростання або стабільного становища, а й у періоди кризових явищ на ринку.

Сьогодні ситуація агрологістичного комплексу України не відповідає державним інтересам України: країна втрачає свої позиції на міжнародних ринках транспортних послуг, усе більше потрапляючи в залежність від закордонних транспортних і експедиторських структур, що функціонують як за її межами, так і на її території. Україна не використовує свій транспортний потенціал на повну потужність [3, с. 13].

З-поміж країн Європи Україна має найвищий коефіцієнт транзитності, який становить 3,75. Усе це завдяки потужній транзитній системі, яка в рік може пропустити через себе: трубопроводами близько 200 млн т товарів; залізницями, внутрішнім водним та автомобільним транспортом понад 60 – 70 млн т товарів. Статистичні показники доводять, що транспортна система України працює не на максимальну потужність, тобто наявний транзитний потенціал України використовується на 70 %, а транспорт загального користування (без трубопроводів) – лише на 50 %, у грошовому еквіваленті це становить близько 5 – 7 млрд дол США [4].

Одним з антикризових механізмів державного управління агрологістичним комплексом України є реалізація перспективних аспектів міжнародного співробітництва у сфері транспортних комунікацій, яка слугуватиме чинником для розвитку портів, необхідної інфраструктури, логістики, вирішення соціальних завдань у регіонах і в цілому зростання транспортних і економічних можливостей усіх його учасників.

Розглянемо, наприклад, основні позитивні сторони створення транспортного коридору Гданськ – Одеса. Хочеться зауважити, що цей транспортний коридор має важливе значення не лише для України, а й для Польщі. Протяжність коридору становить 1 514 км залізничними коліями і 961 км автомобільними шляхами. Основні переваги, які створює цей транспортний коридор, для України полягають у тому, що він значно пришвидшує, скорочує та здешевлює транспортування вантажів з країн Північної та Західної Європи на Близький Схід і в Північну Африку. Оптимізаційний складник скорочення шляху перевезень відносно морського маршруту навколо європейського континенту становить від 2 000 до 3 500 км. Окрім того, проект дозволяє домогтися оптимізації на шляху від Гданська до Стамбулу через Одесу близько 3100 км.

Спільно з Європейським транспортним коридором, до складу якого входять поромні переправи через Чорне і Каспійське моря, залізниці Закавказзя і Туркменістану, новий коридор здатний забезпечити мінімальну відстань перевезень з країн Балтійського басейну в Кавказький регіон і Центральну Азію.

Для ефективного позиціонування України на світовому транспортному ринку виникає необхідність вирішення ряду проблем національного транспортного комплексу та імплементація нових закордонних тенденцій у його функціонування.

Public administration mechanisms

Слабка система логістичного обслуговування за всіма видами транспорту і відсутність повноцінної системи транспортних хабів¹ – сьогодні чи не одна з найбільш гострих проблем розвитку агрологістичного ланцюга України. Метою створення хабів є підвищення економічної вигоди перевезень, збільшення частоти рейсів та кількості перевезень, що досягається шляхом оптимізації витрат, завдяки концентрації вантажних потоків у вузлі.

Сучасний хаб – це насамперед великий інтермодальний (мультимодальний) центр, у якому обслуговуються глобальні і регіональні вантажопотоки. Такі комплекси можуть створюватися тільки за підтримки держави та її регулювання. З їх допомогою можна максимально вигідно використовувати гео економічне положення України.

Під час створення хабів в Україні можна застосовувати досвід Великобританії, де основні логістичні центри (хаби) розташовуються в географічному центрі країни. Таке розташування та розвинена дорожня мережа дозволяють здійснювати щоденну гарантовану доставку в будь-яку точку країни. В Україні проектується створення хабів на основі семи аеропортів, зараз закінчується будівництво Бориспільського хаба.

Також одним з антикризових механізмів для транспортної логістики АПК України може бути інтегративний напрям. Останнім часом усе більше дослідників звертаються до теми інтеграції. Її актуальність не зменшилася навіть зараз, коли наслідки економічної кризи набули вражаючих масштабів. Про інтеграцію мова йде як на рівні суб'єктів економік різних країн, так і на рівні суб'єктів тільки однієї країни.

Європейська інтеграція є одним з основних пріоритетів української державної політики. Проте транспортна система країни все ще не відповідає стандартам і вимогам ЄС і характеризується суттєвим відставанням щодо інфраструктури, обладнання і норм. Україна задекларувала готовність здійснити все можливе для модернізації своєї транспортної системи шляхом підписання та ратифікації низки відповідних міжнародних конвенцій, а також участі в міжнародних організаціях, гармонізації внутрішніх норм і стандартів щодо роботи транспорту відповідно до вимог ЄС. Максимальне наближення українського права до європейського є не тільки інструментом поглиблення економічної кооперації з ЄС, а й важливим засобом підвищення подальшого розвитку України в цілому. Уже сьогодні існує низка зобов'язань України, а також політичних та економічних ініціатив, що зумовлюють необхідність приведення параметрів функціонування транспортної системи до європейських норм та стандартів.

Сучасна криза не є причиною для того, щоб відкладати проведення реформ, у тому числі й у сфері транспорту. Загальновідомо, що під час будь-якої кризи структурні зміни в економіці відбуваються швидше.

Розглянемо такий антикризовий механізм державного управління логістикою агропромислового комплексу, як аудит логістичної діяльності. Мета аудиту логістичної діяльності – комплексний аналіз поточного стану ланцюгів поставок та вироблення пропозицій, спрямованих на підвищення показників ефективності, до яких входить зростання якості сервісу, зниження витрат і підвищення

¹ Транспортний хаб – це вузлова точка транспортної мережі, у якій пересікаються транспортні коридори або транспортні магістралі, які є необхідною умовою для створення міжнародних розподільних центрів.

продуктивності інфраструктури. Підвищення ефективності управління ланцюгами поставок як правило пов'язане з такими заходами:

- мінімізація логістичних витрат;
- підвищення ефективності планування;
- підвищення оборотності активів;
- поліпшення показників рентабельності;
- оптимізація рівнів запасів на складах і мінімізація неліквідів;
- забезпечення високої якості управлінських рішень.

Заходи, пов'язані зі скороченням витрат, здійснюються на основі аналізу поточних витрат суб'єкта господарювання і припускають виявлення способів економії за рахунок зміни схем дистрибуції, варіювання джерел сировини і матеріалів, зміни в схемах закупівлі і збуту та ін. Для оцінки відповідності суб'єкта господарювання найкращим галузевим стандартам у ряді випадків застосовується методика порівняльного аналізу зі структурою собівартості кращих компаній у галузі. Також здійснюється детальний аналіз собівартості і виявлення найбільш пріоритетних напрямів у частині скорочення витрат.

З метою якісного та об'єктивного аналізу логістичних витрат і подальшого вироблення пропозицій застосовуються інструменти імітаційного та математичного моделювання, що дозволяє надати компанії-замовнику кілька варіантів можливих змін і порівняти їх з поточними показниками (аналіз «що-якщо» або «what if») [5].

Підвищення ефективності планування пов'язане з корекцією відповідних процесів і процедур, зміною підходів до планування на всіх рівнях і в межах усіх функціональних сфер. Залежно від завдань, аналіз і реінжиніринг проводяться з використанням моделі SCOR (Supply Chain Operations Reference Model), яка дозволяє спроектувати й оптимізувати бізнес-процеси з огляду на кращі практики. Також проводиться аналіз глибини і якості процесів, пов'язаних з організацією продажів, збуту, балансування виробництва і постачання, взаємодією з контрагентами (постачальниками, клієнтами, посередниками).

Підвищення оборотності активів орієнтовано на контроль термінів надходження і передачі товарів ланцюгом поставок з метою скорочення простоїв, тривалого зберігання й інших тимчасових витрат, а також передбачає перегляд умов роботи з контрагентами з метою оптимізації обсягу оборотних коштів, інвестованих в активи суб'єкта господарювання.

Поліпшення показників рентабельності також пов'язане з аналізом невідповідностей і опрацюванням завдань управління збутом і продажами в різних каналах збуту суб'єкта господарювання. Ця методика дозволяє підвищити показники рівня сервісу і скоротити обсяг витрат на стадії прийому та обробки замовлення, а також провести заходи щодо поліпшення взаємодії компанії зі своїми клієнтами. Аналіз невідповідностей проводиться на основі методологій стандарту ISO 9001 та ISO 9004 «Менеджмент для досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі менеджменту якості».

Оптимізація рівнів запасів на складах і мінімізація неліквідів тісно пов'язані з оптимізацією процесів постачання, розподілу та управління запасами. В основі методики – виявлення та усунення причин витрат, зміна схеми ведення бізнесу (наприклад, впровадження системи VMI – Vendor Managed Inventory, управління запасами постачальником у споживача), аналіз складської системи і системи управління запасами [7].

Забезпечення високої якості управлінських рішень є одним із найбільш істотних факторів, що впливає на всі операційні показники. Для виконання

Public administration mechanisms

вимог у цій сфері застосовується аналіз методики збору і контролю даних, аналіз їх якості, шаблони ключових показників ефективності. Для забезпечення безперервності й керованості бізнесу виконується аналіз розривів у бізнес-процесах, якості та відповідності вимогам інформаційних систем підприємства. Також проектується системи оповіщення керівництва вищого та операційного менеджменту на підставі подій і розробляється звітність. Основна методика аналізу побудована на базі ISCM (Integrated Supply Chain Management) [2].

Можливі заходи, що виконуються за результатами аудиту:

- зміна бізнес-процесів і корпоративних процедур;
- застосування альтернативних методик планування;
- упровадження програмних продуктів або оптимізація існуючих інформаційних систем;
- перерозподіл, об'єднання або поділ функцій між структурними підрозділами;
- аутсорсинг (зовнішній чи внутрішній);
- зміна структури ланцюгів поставок (схем доставки);
- зміна центрів вантажопереробки (розподільні і регіональні склади, термінали та ін.);
- зміна процедур збору і обробки інформації з різних точок логістичної мережі, прийняття рішень щодо стратегії поповнення регіональних складів і магазинів.

У межах аудиту також можуть виконуватися поглиблений аналіз транспортних потоків суб'єктів господарювання та мережі розподілу, імітаційне моделювання роботи складів та транспортної інфраструктури в різних умовах. Подібні заходи дозволяють істотно поліпшити поточні показники діяльності суб'єктів господарювання і можуть бути основою для бізнес-плану для акціонерів і власників компанії [8].

Державний антикризовий механізм управління агрологістикою України має обов'язково включати в себе такі принципи:

- 1) механізми мають бути розроблені та діяти на основі достовірних даних, отриманих з компетентних джерел;
- 2) фінансово-економічний складник має проводитися під час використання математичного апарату, що забезпечує точність розрахунків;
- 3) механізми мають передбачати вплив зовнішнього середовища і оточення на логістичну систему.

Особливу увагу потрібно звернути на ризики, які становлять основну частку впливу зовнішніх чинників та зумовлюють максимально негативний вплив зовнішнього середовища або обставин на логістичну систему. Реалізація ризиків призводить до зниження економічної ефективності логістичної системи. Розробка системи управління ризиками дозволить вийти на новий рівень прогнозування, максимального підвищення ефективності логістичних процесів та зменшення додаткового витратного навантаження на агрологістику в цілому.

За результатами дослідження пропонуємо такі визначення. Логістична система – це взаємодія спеціалізованих суб'єктів системи, чия спільна діяльність спрямована на забезпечення руху товарно-матеріальної цінності від виробника до споживача протягом життєвого циклу товару. Ризик – несистемний негативний фактор, реалізація якого в логістичній системі завдає економічної шкоди цій системі і формує практичний досвід (як доконана подія) у фахівців логістичної системи. Таким чином, логістичні ризики – це негативні фактори, що перешкоджають

плановій реалізації логістичного процесу, знижують економічну ефективність або виключають його завершення. Отже, класифікуємо ризики, а саме ризики зовнішнього середовища (таблиця).

Класифікація зовнішніх ризиків, що впливають на логістичну систему

Клас ризику	Характеристика ризику	Приклад реалізації ризику в логістиці
Економічний	Подія, що перешкоджає отриманню прибутку і супроводжується отриманням збитку	Порушення договірних зобов'язань
Політичний	Подія, яка виключає можливість ведення господарської діяльності суб'єктом ринку	Націоналізація галузі, війна, революції
Адміністративний	Винесення уповноваженим органом рішення чи розпорядження, обов'язкового для виконання суб'єктом економіки	Виявлення порушення будь-якою інспекцією, що супроводжується тимчасовим припиненням господарської діяльності
Природний	Вірогідність обмеження функціонування суб'єкта економіки або його знищення внаслідок стихійного лиха	Паводки, бурі тощо

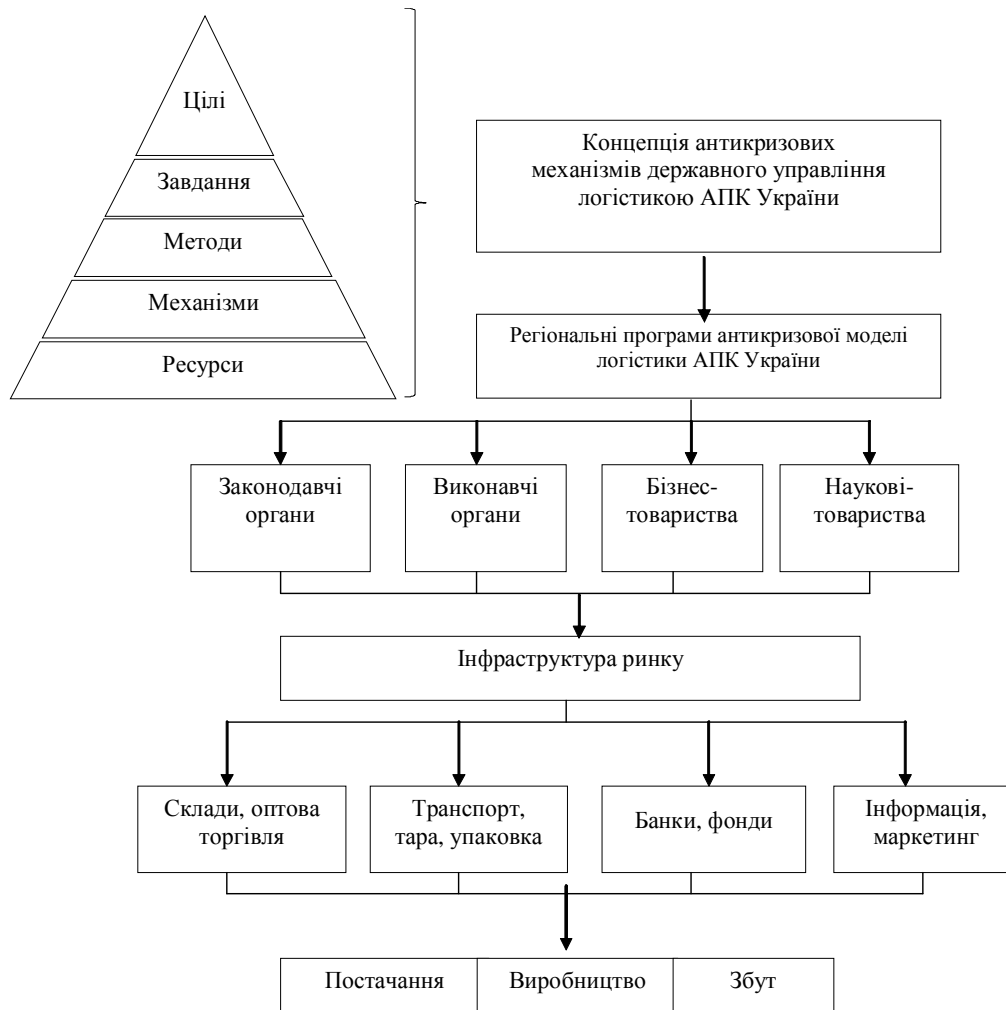
Під час створення антикризових механізмів державного управління логістикою АПК України не можна нехтувати логістичними підходами, які дозволяють приймати найбільш ефективні рішення у сфері транспортування, що повинні бути реалізовані в транспортно-логістичних механізмах.

Під час розробки вищезгаданих державних антикризових механізмів управління потрібно обов'язково враховувати:

- допустимі заходи, які можуть використовувати державні інститути щодо діяльності приватних суб'єктів права;
- інструменти і заходи державного впливу на економічні процеси;
- характер економічних взаємостосунків між господарськими одиницями, які підлягають регламентації з боку українського законодавства; ступінь відповідальності сторін;
- взаємостосунки державних інститутів з об'єктами господарювання, які перебувають у повному або частковому державному володінні;
- розподіл повноважень між державними органами на державному і регіональному рівнях.

За результатами дослідження пропонується алгоритм впровадження антикризових механізмів управління розвитком логістики АПК України (рисунок).

Отже, досвід європейських країн, більшість з яких уже стали членами ЄС, а також досвід країн СНД доводить, що проведені реформи в результаті дають позитивний ефект.



Алгоритм впровадження антикризової моделі розвитку логістики АПК України

У період інтенсивного розвитку ринку транспортних послуг, створення конкурентного середовища у сфері руху товарів і міжнародних перевезень вантажів, істотних змін у системі організаційно-економічних відносин між учасниками транспортного процесу, включаючи і вантажовласників, особливого значення набуває створення сучасної системи транспортного обслуговування.

Розвиток ринку агросектору в Україні та загострення конкуренції на ньому активізували інтерес до впровадження логістичних підходів у діяльність аграрних підприємств, а також створення перших вертикально інтегрованих структур з метою побудови оптимальних ланцюгів поставок сільськогосподарської продукції. Цьому сприяє сформована вітчизняна нормативно-законодавча база щодо розвитку державно-приватного партнерства та зростання останніми роками обсягів капітальних інвестицій у сільське господарство.

Список використаних джерел / List of references

1. **Аграрная** логистика (материалы блиц-опроса экспертов) // Логистика: проблемы и решения. – 2013. – № 4. – С. 16 – 25 [Agrarnaya logistika (materialyi blits-oprosa ekspertov) / Logistika: problemy i resheniya. – 2013. – № 4. – S. 16 – 25].
2. **Грейз Г. М.** Совершенствование методов исследования цепей поставок на основе гар-анализа / Грейз Г. М., Кузменко Ю. Г., Марковский В. А. // Вестн. Южно-Урал. гос. ун-та. Сер. «Экономика и менеджмент». – 2013. – Т. 7. – № 1. – С. 161 – 164 [Greyz G. M. Sovershenstvovanie metodov issledovaniya tsepey postavok na osnove gar-analiza / Greyz G. M., Kuzmenko Yu. G., Markovskiy V. A. // Vestn. Yuzhno-Ural. gos. un-ta. Ser. «Ekonomika i menedzhment». – 2013. – Т. 7. – № 1. – S. 161 – 164].
3. **Дороховський О. М.** Проблеми та перспективи розвитку транспортно-логістичної системи України / О. М. Дороховський // Экономика и управление. – 2012. – № 5. – С. 60 – 65 [Dorokhovskiy O. M. Problemy ta perspektvyu rozvytku transportno-lohistrychnoi systemy Ukrainy / O. M. Dorokhovskiy // Ekonomika y upravlenye. – 2012. – № 5. – S. 60 – 65].
4. **Дикань В. Л.** Консолідація можливостей промисловості та транспорту в умовах міжнародних транспортних коридорів як шлях призупинення кризових явищ в економіці України / В. Л. Дикань, Н. В. Якименко // Вісн. економіки транспорту та промисловості. – № 30. – 2010. – С. 11 – 16 [Dykan V. L. Konsolidatsiia mozhlyvostei promyslovosti ta transportu v umovakh mizhnarodnykh transportnykh korydoriv yak shliakh pryzupynennia kryzovykh yavyskhch v ekonomitsi Ukrainy / V. L. Dykan, N. V. Yakymenko // Visn. ekonomiky transportu ta promyslovosti. – № 30. – 2010. – S. 11 – 16].
5. **Кохно А. П.** Целевая политика интегрированных структур / Кохно А. П. // Современные научные исследования и инновации. – 2012. – № 1. – Режим доступа : web.snauka.ru/issues/2012/01/6073 [Kohno A. P. Tselevaya politika integrirovannykh struktur / Kohno A. P. // Sovremennyye nauchnyie issledovaniya i innovatsii. – 2012. – № 1. – Rezhim dostupa : web.snauka.ru/issues/2012/01/6073].
6. **Competitive Ukraine:** отчет о конкурентоспособности Украины 2012. – Режим доступа : competitiveukraine.org/competitive_report [Competitive Ukraine: otchet o konkurentosposobnosti Ukrainyi 2012. – Rezhim dostupa : competitiveukraine.org/competitive_report].
7. **Coyle J. J.** The Management of Business Logistics / J. J. Coyle, E. J. Bardi, C. J. Langley. – 5ed. – St. Paul (Minn.): West Publishing Co., 2010. – 232 p.
8. **Niggemann R. C.** Logistik im Handelsbereich / R. C. Niggemann. – Munchen : Ukrainisch-Bayerisches Management-Trainingszentrum, 2011. – 60 p.

Надійшла до редколегії 24.02.16