

ЛОГІСТИЧНА ІНТЕГРАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

LOGISTIC INTEGRATION AS A MEANS OF ENSURING THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті досліджено досвід передових країн щодо ефективності використання логістичного підходу в управлінні підприємствами. Визначено вплив логістичної інтеграції на забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств та стійких позицій на ринку. Представлено аналогову модель зв'язків аграрного підприємства з постачальниками і споживачами, дотримання яких сприятиме підвищенню ефективності їхньої діяльності та досягненню конкурентних переваг. Запропоновано удосконалений цикл учасників інтегрованої логістичної системи аграрних підприємств, яка складається з комплексу взаємопов'язаних напрямів діяльності із забезпечення міжфункціональної інтеграції управління логістичними потоками і дає змогу мінімізувати логістичні витрати та забезпечити високий рівень конкурентоспроможності аграрних підприємств у мінливих ринкових умовах.

Ключові слова: логістична інтеграція, конкурентоспроможність, управління, аграрне підприємство, агрологістика, логістичні потоки.

ния логистического подхода в управлении предприятиями. Определено влияние логистической интеграции на обеспечение конкурентоспособности аграрных предприятий и обеспечение устойчивых позиций на рынке. Представлена аналоговая модель связей аграрного предприятия с поставщиками и потребителями, соблюдение которых будет способствовать повышению эффективности их деятельности и достижению конкурентных преимуществ. Предложен усовершенствованный цикл участников интегрированной логистической системы аграрных предприятий, которая состоит из комплекса взаимосвязанных направлений деятельности по обеспечению межфункциональной интеграции управления логистическими потоками и позволяет минимизировать логистические затраты и обеспечить высокий уровень конкурентоспособности аграрных предприятий в меняющихся рыночных условиях.

Ключевые слова: логистическая интеграция, конкурентоспособность, управление, аграрное предприятие, агрологистика, логистические потоки.

УДК 658:339.137.2

<https://doi.org/10.32843/bses.61-9>**Макаренко Н.О.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та логістики
Сумський національний аграрний університет

Makarenko Natalia

Sumy National Agrarian University

В статье исследован опыт передовых стран по эффективности использова-

Despite the significant amount of research conducted by scientists on ways to increase the competitiveness of economic entities through the use of a logistical approach, further research is needed on the impact of logistical integration on ensuring the competitiveness of agricultural enterprises. An effective tool for enterprise management can be a logistical approach to the optimization of material flows in logistics formations as a basis for effective management of integrated activities of agricultural enterprises. The study used dialectical, abstract-logical, factorial, economic-statistical, monographic methods. The article examines the experience of advanced countries on the effectiveness of the logistics approach in enterprise management. The influence of logistics integration on ensuring the competitiveness of agricultural enterprises and ensuring a stable position in the market is determined. An analog model of the agricultural enterprise's relations with suppliers and consumers is presented, the observance of which will help increase the efficiency of their activity and achieve competitive advantages. An improved cycle of participants of the integrated logistics system of agricultural enterprises is proposed, which consists of a set of interrelated activities to ensure cross-functional integration of logistics flow management and minimizes logistics costs and ensure a fairly high level of competitiveness of agricultural enterprises in changing market conditions. Agricultural enterprises in Ukraine in order to achieve the appropriate level of competitiveness in the conditions of development and intensification of competition must pay more and more attention to the appropriate level of logistics management and building an effective integrated logistics system. That is why companies should include a logistics approach to their own management system, the application of which will facilitate the integration of key business processes, as well as meet the needs of consumers with minimal logistics costs and achieve a high level of competitiveness in the agricultural market.

Key words: logistic integration, competitiveness, management, agricultural enterprise, agrologistics, logistic flows.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку логістики в Україні, яка значною мірою є аграрною країною, характеризується складними соціально-економічними процесами створення ефективно діючої ринкової економіки, що закономірно потребує докорінних змін економічної політики. Передусім це стосується аграрного сектору, оскільки саме ця галузь є базовою для здійснення ринкових перетворень у всіх сферах економіки України. Загострення як конкуренції загалом, так і проблеми продовольчої безпеки вимагає переходу аграрних підприємств до більш досконалих технологій управління виробничими процесами. Це зумовлює необхідність пошуку нових систем управління, які б дали змогу не лише отримати синергійний ефект через оптимізацію власне виробничої діяльності в аграрній сфері, а й

завдяки взаємодії із суміжними учасниками в ланцюгах просування аграрної продукції та продукції її переробки забезпечити високий рівень конкурентоспроможності. Саме ефективним інструментом управління підприємствами може стати логістичний підхід до оптимізації матеріальних потоків у так званих логістичних формуваннях як основи ефективного управління сумісної та інтегрованої діяльності аграрних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств на засадах логістики висвітлювалися у працях багатьох вітчизняних учених: Л.В. Вовк, А.Н. Гончарука, В.В. Стадник, С.І. Гриценко, А.С. Донських, М.І. Іванової, Г.В. Костюк, Ю.А. Гурич, В.В. Вейнбергер, К.М. Куліш, В.О. Левченко, О.О. Непочатенко, С.А. Чекалюк, О.В. Пожу-

ева, В.В. Ржепішевської, Н.С. Клочко, К.І. Савчук, В.В. Стехіна та ін.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у визначенні залежності між формуванням логістичної інтегрованої системи і забезпеченням конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні Україна займає лідируючі позиції на продуктових ринках, зокрема на ринку зернових та олійно-жирових культур світу та Європи, а також має невикористаний потенціал родючих ґрунтів. Саме ці аргументи є основними, що зумовлюють необхідність розвитку агрологістики в Україні, але для вітчизняних аграрних підприємств характерні негативні чинники управління логістичною діяльністю, які їх стримують: відсутність крупномасштабних, налагоджених логістичних систем управління аграрним виробництвом, відсутність застосування сучасних методів управління персоналом та стимулювання праці і, як результат, досить низька продуктивність праці. Причиною високих логістичних витрат, досить значну частину яких займають витрати на зберігання і транспортування продукції, є низький технологічний рівень логістичних процесів. Проблемою також є застарілість сільськогосподарської техніки, відсутність розвиненої логістичної інфраструктури [10, с. 120].

Ураховуючи специфіку аграрного виробництва, зростаючого значення набуває поняття агрологістики як джерела формування додаткового прибутку через скорочення логістичних витрат, спрямованих на підвищення ефективності логістичної діяльності аграрних підприємств та їх оптимізацію як у межах окремого підприємства, так і об'єднань підприємств (з урахуванням логістичної інтеграції) [1, с. 9].

Як уже зазначалося в Україні агрологістика перебуває на початковому етапі розвитку, притому що в розвинених країнах світу (Західній Європі, США, Канаді, Австралії) давно оцінили високу ефективність використання логістичних підходів в агробізнесі. Урядові структури в країнах Європейського Союзу сьогодні ініціюють упровадження логістичних підходів у діяльність аграрних підприємств. Зокрема, в Україні відсутні нормативно-правові, організаційно-економічні, техніко-технологічні та інфраструктурні складники процесу ефективного управління потоками агроресурсів. За розрахунками Європейської бізнес-асоціації, в Україні логістичні витрати досягають 30%, причому переважну їх частку займають транспортні витрати, тоді як у країнах Європейського Союзу даний показник становить 12%, а в США – 9% [3, с. 61].

Так, за зарубіжними даними, використання науково обґрунтованих методів логістики дає змогу знизити рівень витрат на 20%, а товарних запасів – на 30–70%. Очевидно, що досягнення таких показників у реальних умовах ресурсозабезпечення

аграрного сектору дає змогу отримати досить високий рівень економічного ефекту. Загальні витрати українських трейдерів виявляються вищими, ніж у наших сусідів, що робить ціну продукції неконкурентоспроможною на світових ринках [13].

Підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, оптимізація їх функціонування й елементарне виживання в ринковому середовищі – одні з основоположних проблем сучасної української економіки. Від їх вирішення багато в чому залежать якість відтворювальних процесів, прибутковість підприємств, їх адаптація до ринкових умов і подальше економічне зростання [11, с. 104].

Розмежування складників і чинників конкурентоспроможності дає можливість глибше зрозуміти сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. Дослідник А.С. Донських, аналізуючи чинники конкурентоспроможності, виділяє присутність характерних рис логістичної системи, а саме: вартість виробництва, витрати, ступінь залежності від ресурсів, їх взаємозамінність, наявність вільних виробничих потужностей, можливість швидкого їх залучення, здатність до переорієнтації відповідно до потреб ринку, ступінь освоєності технологій виробництва, можливість осучаснення, номенклатура продукції, асортимент, якість, стабільність випуску (залежність від кон'юнктури), достатність матеріальних ресурсів, якість, рівень витрат на постачання і зберігання, залежність від постачальників, відходи виробництва [4, с. 90].

Для досягнення поставлених цілей усі елементи логістичної системи повинні бути взаємозв'язані і взаємозалежні, тобто по змінах, що відбуваються в одному з елементів, можна судити про зміни, що відбуваються в інших елементах. Елементами агропромислового інтегрованого формування можуть виступати підприємства, зайняті виробничо-технічним обслуговуванням аграрних підприємств; безпосередньо виробники аграрної продукції; підприємства, що забезпечують заготівлю, переробку сільськогосподарської продукції та доведення її до споживача; будівельні підприємства, що здійснюють будівництво об'єктів як виробничого, так і так і невиробничого призначення; організації соціальної інфраструктури.

Саме тому доцільно, на нашу думку, виділити логістичну інтеграцію як окремих складників забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Важливою причиною популярності логістичного підходу до забезпечення конкурентоспроможності за кордоном стало пов'язане з нею поліпшення управління компаніями.

Логістична інтеграція забезпечує стратегічну взаємодію та погодженість між усіма учасниками процесу формування, виробництва, збуту й обслуговування споживачів протягом усього життєвого циклу придбаної ними продукції [5, с. 42].

Схожі висновки зробив А.Н. Гончарук, який вважає, що з'ясувати особливості інтеграції необхідно з урахуванням функціональних циклів, які демонструють насиченість і динаміку розвитку логістичної системи та взаємозв'язків усередині неї, як із постачальниками, так і зі споживачами [2, с. 125]

В.О. Левченко логістичну інтеграцію характеризує як добровільне об'єднання кількох економічних суб'єктів у межах логістичної системи шляхом поєднання логістичних функцій, концентрації ресурсів, обсягів продажу і прибутку з метою підвищення загального рівня конкурентоспроможності [8, с. 213].

К.М. Куліш уточнює дане визначення: об'єднання суб'єктів відбувається на рівній основі з метою синхронізації й оптимізації подібних логістичних функцій за їх спільного виконання з концентрацією всіх видів ресурсів, можливістю утворення єдиного фінансового потоку для вирішення стратегічних завдань у довгостроковій перспективі, що призводить до підвищення ефективності діяльності підприємств, які входять до логістичної системи [7, с. 66].

К.І. Савчук стверджує, що інтегрована логістика підтримує системну стійкість підприємства на ринку, погоджує внутрішньофірмові протиріччя між закупівлями, маркетингом, фінансами і продажем та оптимізує міжорганізаційні взаємозв'язки з логістичними посередниками [12].

Н.І. Чухрай вважає, що в умовах нестабільної економіки використання принципів логістичного управління більш доступне на рівні окремого підприємства, яке трансформується в логістичну систему, що реалізує власні системні принципи від-

носно окремих функціональних підрозділів, фаз виробництва, сфер діяльності, підпорядкованих системним цілям і спрямованих на досягнення глобального оптимуму в межах усієї системи [14, с. 196].

На рис. 1 представлено аналогову модель зв'язків аграрного підприємства з постачальниками і споживачами.

У межах утворення інтегрованої логістичної системи відбувається інтеграція таких ключових бізнес-процесів: управління матеріально-технічним забезпеченням; логістична підтримка виробничих процесів; управління взаємовідносинами з покупцями; управління виконанням замовлень.

Дослідження параметрів інтеграції на основі функціональних циклів дає змогу визначити динаміку, взаємозв'язки та рішення, які в сукупності утворюють операційну логістичну систему. Підприємство з його постачальниками та споживачами зв'язують інформаційні та транспортні сітки. Об'єкти логістичної інфраструктури та структурні підрозділи взаємопов'язані функціональним циклом [6].

Використовуючи метод структурно-генетичного аналізу, нами запропоновано вдосконалений цикл учасників інтегрованої логістичної системи (рис. 2).

Межі інтегрованої логістичної системи визначаються логістичним циклом, що повинен включати процеси управління закупівлями матеріальних ресурсів і організацією постачань, внутрішньовиробничі логістичні функції, управління логістичними активностями в системі дистрибуції готової продукції. Логістичне управління в інтегрованій логістичній системі розглядається як управлінський підхід до організації виробництва аграрної

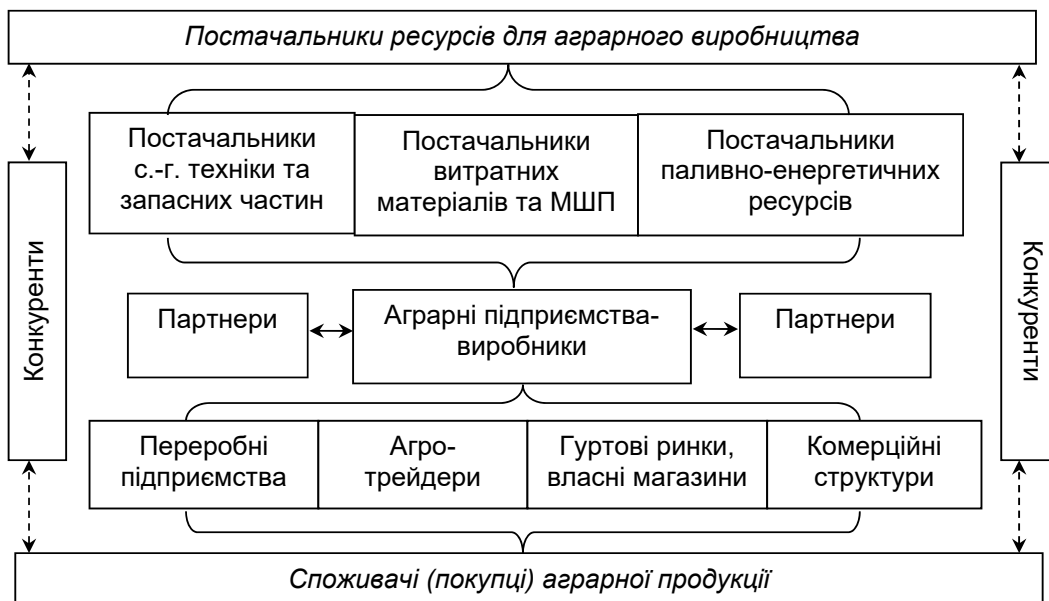


Рис. 1. Аналогова модель зв'язків аграрних підприємств із постачальниками і споживачами

Джерело: розроблено автором

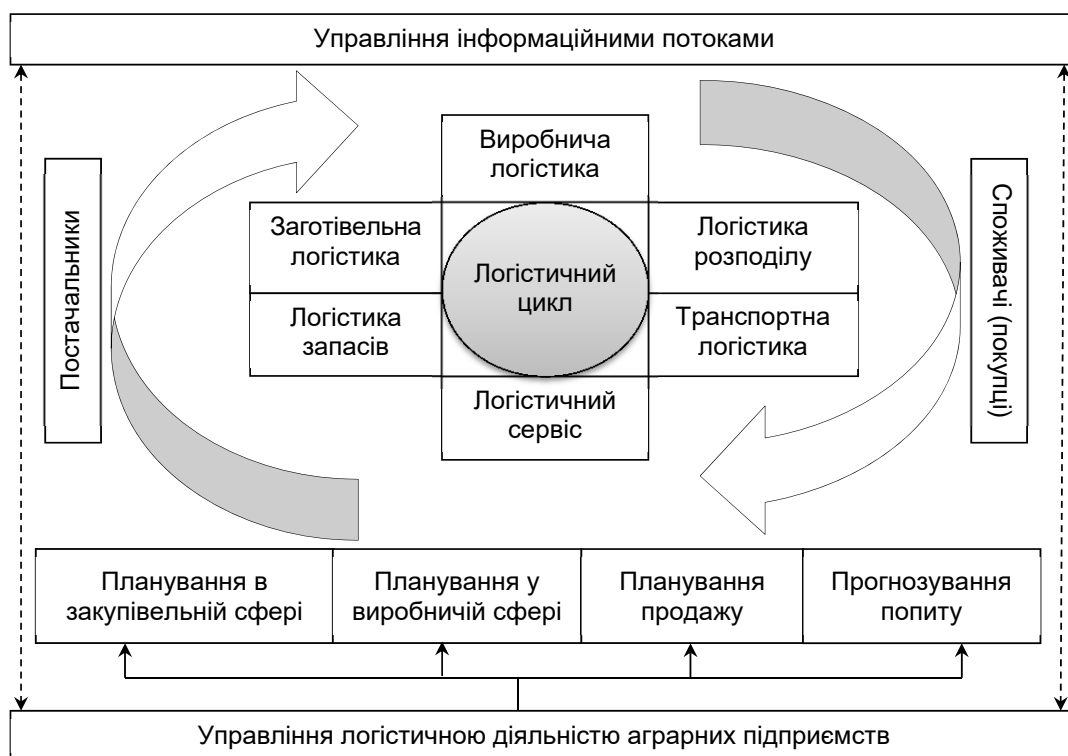


Рис. 2. Цикл учасників інтегрованої логістичної системи аграрних підприємств

Джерело: удосконалено автором на основі [6]

продукції і співпраці з логістичними партнерами, який має забезпечувати повний облік просторових факторів у процесі оптимізації управління логістичними потоками для досягнення як стратегічної, так і тактичних цілей аграрного підприємства на ринку. Мінімізація загальних логістичних витрат, а також управління якістю на усіх етапах логістичного циклу є основою формування інтегрованих логістичних систем і дасть змогу забезпечити досить високий рівень конкурентоспроможності аграрних підприємств у мінливих ринкових умовах.

Висновки з проведеного дослідження. Визначено, аграрні підприємства в Україні для досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності в умовах розвитку і загострення конкуренції повинні все більше уваги приділяти належному рівню управління логістичною діяльністю та побудові ефективної інтегрованої логістичної системи. Використання вітчизняними аграрними підприємствами традиційних методів управління виробничо-збутовою діяльністю не може забезпечити досягнення відповідних конкурентних переваг. Саме тому до власної системи управління підприємствам варто долучати логістичний підхід, застосування якого сприятиме інтеграції ключових бізнес-процесів через управління матеріально-технічним забезпеченням, логістичну підтримку виробничих процесів, управління взаємовідносинами з покупцями, а також забезпечить задоволення потреб споживачів із мінімальними логіс-

тичними витратами і досягнення високого рівня конкурентоспроможності на аграрному ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вовк Л.В. Логістика як стратегія інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 12. С. 8–15.
2. Гончарук А.Н., Стадник В.В. Роль функціональних циклов логістики в системі управління інноваційною діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2010. № 11. С. 124–128.
3. Гриценко С.І. Розвиток аграрної логістики в контексті угоди про асоціацію з ЄС. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2014. Вип. 4. С. 56–64.
4. Донських А.С. Конкурентоспроможність аграрних підприємств та фактори, що її визначають. *Ефективна економіка*. 2011. № 12. С. 89–92.
5. Іванова М.І. Сучасні стратегії інтегрованого логістичного управління. *Регіональні економічні проблеми в умовах сучасних викликів*: міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 27–28 лютого 2015 р. Київ: Київський економічний науковий центр, 2015. С. 41–46.
6. Костюк Г.В., Гурич Ю.А., Вейнбергер В.В. Концептуальні основи формування логістичної системи підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5318> (дата звернення: 12.12.2020).
7. Куліш К.М. Формування логістичної системи на промислових підприємствах. *Агросвіт*. 2012. № 10. С. 64–68.

8. Левченко В.О. Теоретичні аспекти формування логістичної системи підприємства Вісник Одеського національного університету. *Економіка*. 2013. Вип. 18(1). С. 211–215.

9. Непочатенко О.О., Чекалюк С.А. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств України. *Економіка АПК*. 2015. № 7. С. 41–46.

10. Пожуєв О.В. Логістика як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств України. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2011. № 2. С. 118–123.

11. Ржепішевська В.В., Клочко Н.С. Логістичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств сільського господарства. *Фінансовий простір*. 2018. № 2(30). С. 101–108.

12. Савчук К.І. Інтегрована логістика в управлінні підприємством. URL: <http://www.intkonf.org/savchuk-ki-integrovana-logistika-v-upravlinnya-pidpriemstvom> (дата звернення: 12.12.2020).

13. Стехін В.В. Інтеграція підприємств АПК на засадах логістичного підходу. 2011. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/01/291.pdf> (дата звернення: 12.12.2020).

14. Чухрай Н.І. Логістична концепція і реальна економіка України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2003. № 484. С. 193–198.

REFERENCES:

1. Vovk L.V. (2016) Lohistyka yak stratehiya innovatsiynoho rozvytku silskohospodarskykh pidpryyemstv [Logistics as a strategy of innovative development of agricultural enterprises]. *Ahrosvit*, no. 12, pp. 8–15.

2. Goncharuk A.N. Stadnik V.V. (2010) Rol funktsionalnykh tsykliv lohistyky v systemi upravlinnya innovatsiynoyu diyalnistyu pidpryyemstv [The role of functional cycles of logistics in the management system of innovative activity of the enterprise]. *Byznes Ynform*, no. 1, pp. 124–128.

3. Gritsenko S.I. (2014) Rozvytok ahrarynoyi lohistyky v konteksti uhody pro asotsiatsiyu z YES [Development of agricultural logistics in the context of the association agreement with the EU]. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 4, pp. 56–64.

4. Donsky A.S. (2011) Konkurentospromozhnist ahrarynykh pidpryyemstv ta factory, shcho yiyi vyznachayut [Competitiveness of agricultural enterprises and the factors that determine it]. *Efektivna ekonomika*, no. 12, pp. 89–92.

5. Ivanova M.I. (2015) Suchasni stratehiyi integrovanooho lohistychnoho upravlinnya [Modern strate-

gies of integrated logistics management]. *Rehionalni ekonomichni problemy v umovakh suchasnykh vyklykiv*: Mizhnarodna naukovopraktychna konferentsiya (pp. 41–46). Kyiv: Kyyivs'kyi ekonomichnyy naukovyy tsentr. (in Ukrainian)

6. Kostyuk G.V., Gurich Y.A., Weinberer V.V. (2016) Kontseptualni osnovy formuvannya lohistychnoyi systemy pidpryyemstva [Conceptual foundations of the logistics system of the enterprise]. *Efficient economy*, no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5318> (accessed 12 December 2020).

7. Kulish K.M. (2012) Formuvannya lohistychnoyi systemy na promyslovykh pidpryyemstvakh [Formation of the logistics system at industrial enterprises]. *Ahrosvit*, no. 10, pp. 64–68.

8. Levchenko V.O. (2013) Teoretychni aspekty formuvannya lohistychnoyi systemy pidpryyemstva [Theoretical aspects of the formation of the logistics system of the enterprise]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomika*, no. 18(1), pp. 211–215.

9. Nepochatenko O.O., Chekalyuk S.A. (2015) Konkurentospromozhnist silskohospodarskykh pidpryyemstv Ukrayiny [Competitiveness of agricultural enterprises of Ukraine]. *Ekonomika APK*, no. 7, pp. 41–46.

10. Pozhuyev O.V. (2011) Lohistyka yak faktor pidvyschennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv Ukrayiny [Logistics as a factor in increasing the competitiveness of Ukrainian enterprises]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnogo tekhnichnoho universytetu*, no. 2, pp. 118–123.

11. Rzhepishevskaya V.V., Klochko N.S. (2018) Lohistychni zasady zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv sil's'koho hospodarstva. [Logistical principles of ensuring the competitiveness of agricultural enterprises]. *Finansovyy prostir*, no. 2(30), pp. 101–108.

12. Savchuk K.I. Integrovana lohistyka v upravlinnya pidpryyemstvom [Integrated logistics in enterprise management]. Available at: <http://www.intkonf.org/savchuk-ki-integrovana-logistika-v-upravlinnya-pidpriemstvom> (accessed 12 December 2020).

13. Stekhin V.V. (2011) Intehratsiya pidpryyemstv APK na zasadakh lohistychnoho pidkhodu [Integration of agricultural enterprises on the basis of a logistical approach]. Available at: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/01/291.pdf> (accessed 12 December 2020).

14. Chukhray N.I. (2003) Lohistychna kontseptsiya i realna ekonomika Ukrayiny. [Logistics concept and the real economy of Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. Seriya: Problemy ekonomiky ta upravlinnya, no. 484, pp. 193–198.