

## СЕКЦІЯ 3 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 005.51.52:338.436(477)

Костіна К.В.

*аспірант кафедри економіки агропромислових формувань  
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*

### АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АГРОБІЗНЕСІ УКРАЇНИ

У статті проведено оцінку рівня організації логістики в агробізнесі України, здійснено класифікацію логістичних компаній та підприємств, які діють на засадах логістики. Розкрито рівень розвитку агрологістики й фактори впливу на її розвиток. Запропоновано критеріальну базу для оцінки організації логістики в агробізнесі в розрізі окремих її функціональних сфер.

**Ключові слова:** логістика, агробізнес, організація логістичної діяльності, логістична компанія, логістичні послуги, ринок логістичних послуг.

#### **Костина Е.В. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В АГРОБИЗНЕСЕ УКРАИНЫ**

В статье проведена оценка уровня организации логистики в агробизнесе Украины, осуществлена классификация логистических компаний и предприятий, действующих на принципах логистики. Раскрыты уровень развития агрологистики и факторы влияния на ее развитие. Предложена критериальная база для оценки организации логистики в агробизнесе в разрезе отдельных ее функциональных сфер.

**Ключевые слова:** логистика, агробизнес, организация логистической деятельности, логистическая компания, логистические услуги, рынок логистических услуг.

#### **Kostina K.V. THE ANALYSIS OF THE ORGANIZATION OF LOGISTIC ACTIVITY IN AGRIBUSINESS OF UKRAINE**

This article provides an assessment of logistics in agribusiness Ukraine, the classification of logistics companies and companies that operate on the basis of principles and logistics. Reveals the level of agrilogistics and factors influencing its development. A basis for criteria for evaluation of logistics in agribusiness in terms of its individual functional areas.

**Keywords:** logistics, agribusiness, organizing logistics activities, logistics company, logistics services, logistics services market.

**Постановка проблеми.** Розвиток економіки України в умовах політичної та економічної кризи, проведення військових дій на сході нашої держави спричинює негативний вплив на галузь логістики, роль якої вже оцінив український бізнес. Тому для досягнення високого рівня розвитку логістики в Україні, а отже, підвищення ефективності логістичної діяльності підприємств АПК потрібні глибокі теоретичні дослідження організації логістики в агробізнесі, що зумовлює актуальність проблеми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розкриття загальних проблем організації логістики внесли такі вчені, як А.М. Гаджинський, Б.А. Анікін, Є.В. Крикавський, М.А. Окландер, А.Ю. Голіков, В.М. Кислий та ін. Проблеми логістики в агробізнесі України досліджувала Н.І. Чухрай, а виокремлення етапів еволюції логістики займалася Н.В. Чернописька. Проте залишаються недослідженими проблеми організації логістики в агробізнесі України та на аграрних підприємствах, а також виділення основних типів логістичних компаній.

**Мета статті** полягає в аналізі організації логістики в контексті розвитку ринкових умов в АПК, класифікації логістичних компаній та підприємств агробізнесу, для яких логістика є важливою складовою їхньої діяльності, а також у виокремленні факторів впливу на успішність функціонування логістичних підприємств.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** У науковій літературі ми можемо спостерігати велику варіативність визначення дефініції «організація». Підсумовуючи різноманітні варіанти, можемо виокремити три основні підходи до визначення цього терміну:

- *організація як система* – це внутрішня впорядкованість, узгодженість та взаємодія частин цілого, що обумовлена його побудовою та цілями;

- *організація як процес* – це сукупність цілеспрямованих дій, що зумовлюють утворення необхідних зв'язків. Установлення кількісних і якісних просторово-часових зв'язків є сутністю організації як процесу [1, с. 57];

- *організація як стан* – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі чи цілей [2, с. 151].

У даній статті ми візьмемо за основу другий підхід і трактуватимемо поняття «організація» як цілеспрямовані дії людини, що базуються на розроблених наперед робочих планах, з метою встановлення певних необхідних зв'язків для результативної та ефективної роботи системи.

З моменту отримання нашою державою незалежності пройшло чимало часу, і логістична діяльність уже пройшла етапи свого становлення, а зараз активно розвивається. У цілому ринок логістичних послуг показує позитивну динаміку, але порівняно з аналогічними ринками розвинутих країн прослідковується відставання (у рівні розвитку логістичних компаній, асортименті та якості пропонованих послуг, фінансуванні галузі та ін.), а отже, й нижча конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на світовому ринку логістичних послуг.

На разі в Україні створені та успішно функціонують багато логістичних компаній зі своїми історією і специфікою діяльності, але, на нашу думку, не спостерігається зрозуміла їх класифікація, що не дозволяє розробляти чіткі критерії щодо визначення перспектив їх подальшого розвитку. Також дана

класифікація необхідна для виявлення спільних рис, переваг і недоліків, володіння інформацією про специфіку логістичних компаній певного типу для роботи з ними і на ринках. Отже, спробуємо відобразити таку їх класифікацію на ринку логістики України (табл. 1).

Отже, можна виокремити чотири типи підприємств, для яких логістика або є їхнім основним видом діяльності, або ж необхідною складовою. Якщо розглядати історію, то ринок логістичних послуг в Україні виник після здобуття нею незалежності, і першими сюди прийшли західні логістичні компанії, а саме такі відомі фірми термінової доставки вантажів, як UPS (United Parcel Service, США), TNT (Thomas Nationwide Transport, Голландія), Schenker-BTL, (Billspedition Transport&Logistics, Німеччина та Швеція). З 1992 р. у Києві відкрито представництво Schenker-BTL, точніше одна з її складових під назвою Scansped-Україна. Ще один міжнародний лідер у галузі експрес-доставки документів, посилок і вантажів – компанія TNT, яка активно працює і в Україні. Вона надає широкий спектр послуг, у тому числі експрес-доставку, міжнародну пошту і логістичні послуги. Компанія UPS теж в Україні з 1992 р. На сьогоднішній день UPS є експрес-перевізником, який гарантує своїм клієнтам успішне проходження митних формальностей та доставку експрес-вантажів уже наступного дня після прибуття вантажу на територію України завдяки спеціальному відділу митного контролю, який проводиться на її митному складі з виходом у глобальну комп'ютерну мережу UPS. Ця та інші інновації дозволяють компанії працювати на українському ринку на рівні світових стандартів [3].

На прикладі зарубіжних компаній свою роботу згодом почали і перші українські логістичні оператори. Що стосується агробізнесу, то ми виділяємо три групи підприємств, що займаються логістикою:

- ті, які перейшли до логістики від торговельно-посередницьких операцій;
- підприємства, які створювалися й розвивалися на засадах і концепціях логістики;
- підприємства, для яких логістика є необхідністю для утримання своїх конкурентних позицій на ринку.

Також слід зазначити, що виділяють наступні рівні логістики (способи побудови логістики):

- логістика першого рівня (1PL) – внутрішня логістика, усі логістичні операції виконує замовник;
- логістика другого рівня (2PL) – зовнішня логістика, виконання послуг транспортування та складування;
- логістика третього рівня (3PL) – зовнішня логістика, надається комплексний логістичний сервіс, а також додаткові послуги.
- логістика четвертого рівня (4PL) – це компанії, що контролюють весь ланцюг постачання, зовнішню та внутрішню логістику;
- логістика п'ятого рівня (5PL) – Інтернет-логістика, контроль усього ланцюга постачання завдяки електронним засобам інформації [4, с. 5; 5, с. 202].

Що стосується України, то на її логістичному ринку присутні лише перші три рівні організації логістики. До найкрупніших національних 3PL логістичних центрів належать «УВК», «ТНБ Україна», ZAMMLER, «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» та ін.

Отже, згідно з присутніми на ринку способами побудови логістики, серед основних послуг, що надаються вітчизняними логістичними компаніями, є наступні:

- зберігання і повний спектр складських послуг;
- доставка вантажів «двері-двері», доставка 24 години;
- автоперевезення вантажів по Україні;
- міжнародні вантажні перевезення;

Таблиця 1

## Класифікація логістичних компаній в Україні та в агробізнесі

№	Тип підприємств	Опис підприємств	Приклади
1	Універсальні логістичні компанії на логістичному ринку України: - глобальні - українські	Компанії, які надають комплексні логістичні послуги на ринку України, наприклад, повний спектр складських послуг; автоперевезення вантажів по Україні; міжнародні вантажні перевезення; митно-брокерське обслуговування; аутсорсинг логістики (аутсорсинг логістичних послуг); логістичний консалтинг. Окремо слід виділити послуги доставки «двері-двері» чи вантажів за 24 години	Глобальні: UPS (United Parcel Service), TNT (Thomas Nationwide Transport), Schenker-BTL, (BillspeditionTransport &Logistics), Deutsche Post DHL Group, «Asstra Associated Traffic AG та ін. Українські: ПАТКІП «РАШД», ПАТ «Компанія «Райз», «Орлан-Транс», ТОВ «Камаз-Транс-Сервіс», «Українські логістичні системи», «УВК», «Автолюкс», «Нова Пошта», «Ночної Експрес» та ін.
2	Спеціалізовані компанії в окремих сегментах ринку	Спеціалізовані аграрні компанії на чітко визначеному сегменті ринку (зерноторгівля, експорт, імпорт певного виду товарів)	«Нібулон», Т.В. Fruit (Galicia) та ін.
3	Агрохолдинги, афілійовані структури, де логістика – важлива складова агробізнесу	Потужні виробничі організаційно оформлені агропромислові структури з великим приватним капіталом, які у своєму складі мають логістичні компанії, логістичні центри, дистрибуторські центри, складські бази, митно-ліцензійні склади. Для зростання прибутку такі компанії розвивають власну річкову логістику, будують під'їдні залізничні шляхи до своїх об'єктів тощо	Ukrlandfarming, Kernel Holding S.A, «Мрія Агрохолдинг», «Миронівський хлібопродукт», Cargill, Louis Dreyfus Україна, Ovostar Union та ін.
4	Підприємства АПК України, для яких логістика є необхідністю та їх складовою маркетингової діяльності (збутова логістика)	Підприємства АПК різних типів, які для підвищення ефективності своєї діяльності створюють логістичні компанії у своїй структурі, служби, підрозділи або вводять окремі посади. Необхідність ведення бізнесу на логістичних засадах їм диктує ринок	Регіональні лідери: ТОВ «УССП «Київський обласний хлібопекарський комплекс», «Бердичівський пивзавод», ВАТ «Лубенський молочний завод» та ін. Національні лідери: «Украгроінвест», «Галичина», «ОЛКОМ», «Ілліч-Агро», «Чиста криниця» та ін.

Джерело: розроблено автором

- митно-брокерське обслуговування;
- аутсорсинг;
- логістичний консалтинг (консультації з організації логістики).

Розвиток будь-якої галузі безпосередньо пов'язаний з рівнем розвитку її компаній, що існують в певному макро- та мікросередовищі діють в умовах ризику й невизначеності і на ефективність функціонування яких впливає певна сукупність факторів. Виділяють внутрішні та зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність логістичних компаній.

До внутрішніх факторів впливу можна віднести: його виробничий потенціал, кадрово-управлінський потенціал, організацію маркетингу та збуту, фінансовий стан, організаційну структуру і культуру, імідж підприємства та ін. [6, с. 35].

Одним з головних зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність логістичних компаній є державне регулювання. Інші зовнішні фактори впливу зображено на рис. 1.

Логістика вже є не просто модним чи незвичним напрямком діяльності, а стала природною необхідністю в будь-якій галузі, а отже, і в агробізнесі, проте досі лишаються питання щодо ефективної її організації на підприємстві, тобто розробки і впровадження наступних проблемних питань:

- органічне поєднання логістичного відділу чи окремих посад з іншими відділами в організаційній структурі підприємства;

• при наявному логістичному центрі або окремій логістичній компанії в структурі підприємства необхідно створити підрозділи по кожній функціональній сфері логістики, які будуть відповідати за удосконалення роботи підприємства в цілому;

- закріплення за працівниками контрольованих функцій на кожному рівні організаційної структури, недопущення їх дублювання між працівниками.

• розробка наперед заданих критеріїв для організації логістичної системи з метою вчасного виявлення та усунення недоліків роботи системи;

- упровадження сучасних методів управління, зокрема, налаштування системи управління підприємством на ключові показники ефективності (KPI – Key Performance Indicator) або ж виділення центрів відповідальності тощо.

Як відомо, критерій (з грецької *kriterion* – засіб для судження) – мірило, ознака, на основі якої виконується оцінка досліджуваного явища. Критерій виступає засобом, інструментом оцінки, а не самою оцінкою [6]. З метою вдалої організації логістики на підприємстві АПК окремі керівники мають самостійно розробити критерії такої організації

та оцінки. Ми пропонуємо визначити універсальну критеріальну базу для такої організації, яка базується на оцінюванні окремо кожної функціональної сфери логістики, які тісно між собою пов'язані (рис. 2).

У кожній компанії діяльність розділяють на окремі функції, такі як маркетинг, менеджмент, фінанси тощо. У сукупності всі ці функції мають давати ефективну роботу підприємства, але вони можуть мати і протиріччя, дублюватися тощо. Логістика ж покликана організувати роботу всіх діяльностей так, щоб вони взаємодіяли узгоджено, як єдине ціле, з метою досягнення ефекту синергії.

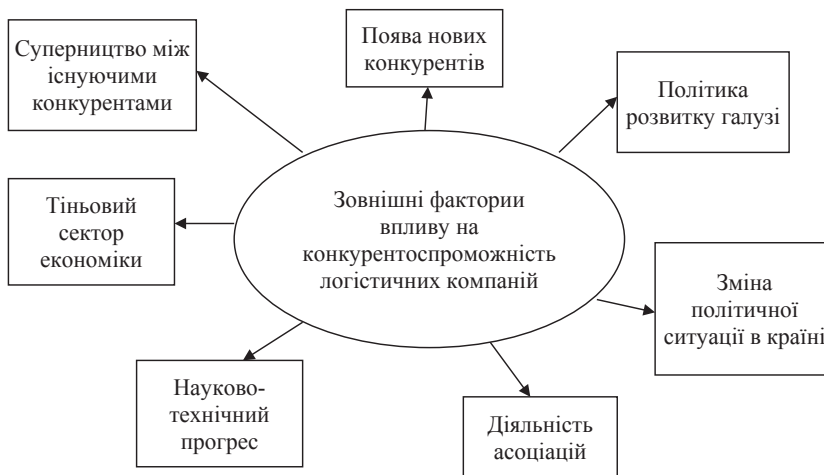


Рис. 1. Зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність логістичних компаній

Джерело: розроблено автором

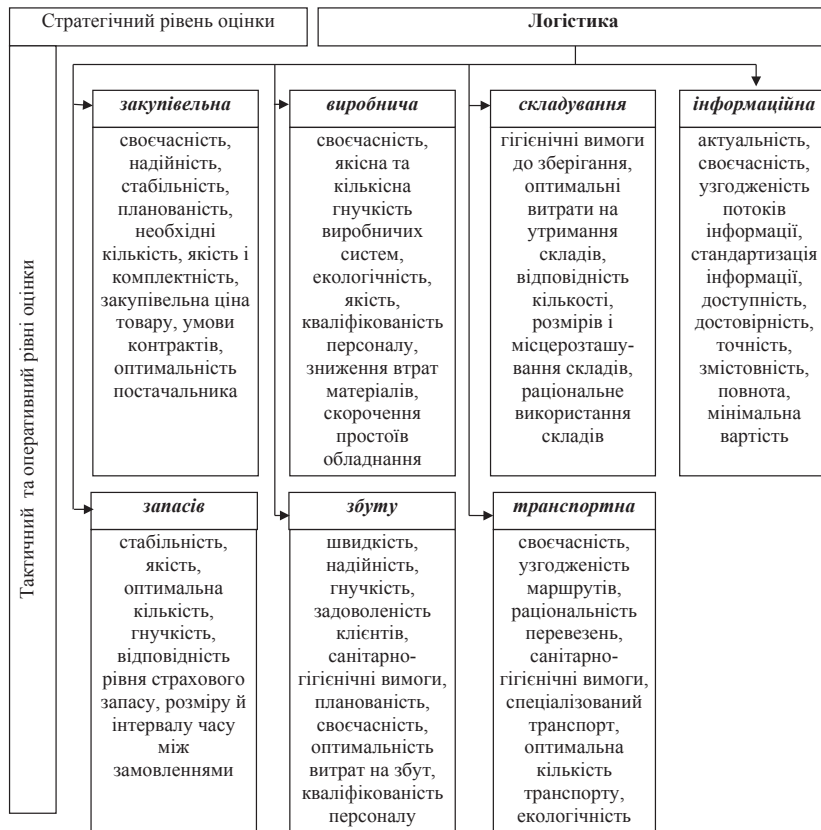


Рис. 2. Критеріальність оцінки функціональних сфер логістики

Джерело: розроблено автором

Отже, виділяють наступні функціональні сфери: закупівельна логістика, логістика запасів, виробнича, збутова, складська, транспортна та інформаційна. Для кожної області вивчення логістики було запропоновано власні критерії її організації на підприємствах.

Ураховуючи, що логістику можна оцінювати на підприємстві в цілому, а також за її окремими елементами, на рис. 2 враховано три рівні оцінки логістики: стратегічний, оперативний і тактичний. Оцінку збутової логістики охоплюють два нижчі рівні.

**Висновки.** У результаті дослідження логістичних компаній та підприємств АПК ми пропонуємо виокремити універсальні та спеціалізовані логістичні компанії, агрохолдинги, де логістика є важливою складовою, та підприємства, для яких логістика є необхідністю. Організуючи та здійснюючи оцінку логістики на підприємстві, слід спиратися на запропоновану критеріальну базу, що є якісною складовою оцінки. На жаль, серед науковців відсутня єдина точка зору щодо кількісного вимірювання ефективності логістики, також дискусійним є питання з приводу визначення єдиної універсальної методики оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства. Ускладнюється

пошук ще й відсутністю джерел інформації, відкритих даних. Отже, існує проблема в розробці та удосконаленні методики визначення цих показників, що є перспективою для подальших досліджень.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Монастирський Г.Л. Теорія організації : [навч. посіб.] / Г.Л. Монастирський. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
2. Осовська Г.В. Основи менеджменту : [підручник] / Г.В. Осовська, О.А. Осовський ; вид. 3-тє, перероб. і доп. – К. : Кондор, 2006. – 664 с.
3. Ключко Р. Логистика в Украине / Р. Ключко [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.uvk.ua/rus/press\\_center/release/detail.php?ID=363](http://www.uvk.ua/rus/press_center/release/detail.php?ID=363).
4. Решетнікова І. Логістична послуга як об'єкт маркетингової діяльності / І. Решетнікова // Маркетинг в Україні. – 2008. – № 3. – С. 68–69.
5. Анікін Б.А. Аутсорсинг і аутстафінг: високі технології менеджменту : [навч. посіб.] / Б.А. Анікін, І.Л. Рудая ; 2-е вид., перероб. і доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
6. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : [підручник] / М.Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.
7. Философский энциклопедический словарь / Л.Ф. Ильичев, П.Н. Федосеев, С.М. Королев, В.Г. Панов. – М. : Сов. Энциклопедия, 1983. – 840 с.

УДК 338.46

**Кузьмак О.І.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Рівненської філії  
ПВНЗ «Європейський університет»

## СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ВЗАЄМОВІДНОСИН ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА КОМУНАЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

У статті досліджено особливості розвитку та функціонування підприємств комунального сервісно-виробничого обслуговування виходячи із специфіки галузі. Обґрунтовано необхідність реалізації виваженої стратегії розвитку взаємовідносин підприємств комунального сервісно-виробничого обслуговування та промислових підприємств. Виокремлено та згруповано принципи реалізації стратегії взаємовідносин.

**Ключові слова:** комунальне обслуговування, стратегія, стратегічний розвиток, стратегічне бачення, концепція, підприємство.

### Кузьмак О.И. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ВЗАИМОТНОШЕНИЙ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ И КОММУНАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

В статье исследованы особенности развития и функционирования предприятий коммунального сервисно-производственного обслуживания исходя из специфики отрасли. Обоснована необходимость реализации взвешенной стратегии развития взаимоотношений предприятий коммунального сервисно-производственного обслуживания и промышленных предприятий. Выделены и сгруппированы принципы реализации стратегии взаимоотношений.

**Ключевые слова:** коммунальное обслуживание, стратегия, стратегическое развитие, стратегическое видение, концепция, предприятие.

### Kuzmak O.I. STRATEGY OF INDUSTRIAL RELATIONS AND COMMUNAL SERVICES

The article examines the features and operation of utility service and manufacturing service based on specific industry. The necessity and implementation of a balanced development strategy for relations utilities service and manufacturing services and industrial enterprises. Identified and grouped principles of the strategy of relations.

**Keywords:** municipal service, strategy, strategic development, strategic vision, concept, company.

**Постановка проблеми.** Глобалізація та євроінтеграція відкривають нові можливості як для України, так і для всіх підприємницьких структур. Водночас інтеграція в міжнародний економічний простір формує нові ризики та невизначеності, може завдати суттєвих негативних наслідків для тих підприємств, які не обґрунтували ефективну стратегію формування та розвитку взаємовідносин з учасниками

ринку [1, с. 49]. Розвиток виробничо-господарських зв'язків на сучасному етапі в умовах жорсткої конкуренції між економічними агентами вимагає нових, більш ефективних підходів до організації взаємовідносин учасників галузевих ланцюгів постачань при виготовленні продукції та споживанні послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми у сфері формування євроінтеграційних