

ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

LOGISTICS MANAGEMENT OF THE AGRICULTURAL ENTERPRISE ACTIVITIES UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE

Латишев К.О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бізнес адміністрування, маркетингу і туризму,
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського

Молоштан Д.В.

кандидат технічних наук,
доцент кафедри транспортних технологій,
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського

Велигоцький С.В.

здобувач третього освітнього рівня «доктор філософії»,
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського

Latyshev Kostiantyn, Moloshtan Dmytro, Velihotskyi Serhii
Kremenchuk Mykhailo Ostrogradskyi National University

Статтю присвячено визначенню та систематизації актуальних проблем логістичного управління діяльністю вітчизняних агропромислових підприємств в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що високий рівень логістичних загроз та висока ймовірність їх подальшої ескалації потребують досліджень з метою віднаходження механізмів формування ефективної системи відновлення логістичних процесів та управління їх розвитком. Проаналізовано значення індексу ефективності логістики, який є інтерактивним інструментом порівняльного аналізу та створений для допомоги країнам у визначенні проблем у сфері логістики. З огляду на нові геополітичні виклики, спричинені військовою агресією російської федерації доведено необхідність оцінювання реального стану та перспектив відновлення української логістичної системи. Визначено ключові проблеми логістичного управління в аграрному секторі, до яких віднесено: недостатність кваліфікованих працівників; слабкий захист прав власності та рейдерство; проблеми у розрахунках з торговими мережами; ризики, пов'язані з можливістю відімкнення електроенергії; непередбачувані дії держави та постійні зміни законодавства. Запропоновано модель організації системи агробізнесу, яка забезпечує регулювання потокових процесів, їх перетворення й інтеграцію та є формою управління, яка перевершує традиційні, як за рівнем творчого потенціалу, так і за ефективністю кінцевих результатів процеси, завдяки можливості відшкодувати значно більше резервів для покращення показників діяльності та забезпечення кращих умов реалізації стратегії тотального управління якістю.

Ключові слова: війна, логістичне управління, логістичні ланцюги, індекс ефективності логістики, агропромислові підприємства.

Today, logistical problems are definitely relevant, because the military operations on the territory of Ukraine are significant influenced the logistics processes not only of our country, but also the logistics system of the world as a whole. Destroyed or partially damaged by the effects of war, supply chains face many challenges that, if not addressed, will hinder economic recovery and long-term growth. The article is devoted to the definition and systematization of the actual problems of logistics management of the activities of domestic agro-industrial enterprises in the conditions of martial law. It is well-founded that the high level of logistical threats and the high probability of their further

escalation require research in order to find mechanism for the formation of an effective system for the restoration of logistics processes and management of their development. The value of the logistics efficiency index, which is an interactive tool of comparative analysis and created to help countries identify problems in the field of logistics, was analyzed. In view of the new geopolitical challenges caused by the military aggression of the Russian Federation, the need to assess the real state and prospects for the restoration of the Ukrainian logistics system has been proven. The key problems of logistics management in the agricultural sector have been identified, which include: insufficiently qualified workers; weak protection of property rights and raiding; problems in settlements with trade networks; risks associated with the possibility of disconnection of electricity; unpredictable actions of the state and constant changes in legislation. A model of the organization of the agribusiness system is proposed, which ensures the regulation of flow processes, their transformation and integration, and is a form of management that surpasses traditional processes, both in terms of creative potential and in terms of the effectiveness of final results, thanks to the ability to recover significantly more reserves for improving activity indicators and ensuring better conditions for the implementation of the total quality management strategy. Reorganization of storage systems, anticipation of risks and development of new routes will be the starting point for the post-war recovery of logistics.

Keywords: war, logistics management, logistics chains, logistics efficiency index, agro-industrial enterprises.

Постановка проблеми. Безпеліційним є той факт, що сучасні реалії війни накладають обмеження на всі сфери життя, але на логістику та транспортування, які є ключовими аспектами в управлінні ланцюгом постачання – у першу чергу. Небезпека використання транспорту, необхідність перебудови маршруту під час руху, ризик втрати товару під час складського зберігання, окуповані території – це лише мала частина викликів, які постали під час війни перед логістичним управлінням. Тому особливої актуальності набуває проблема формування ефективної системи відновлення логістичних процесів та управління їх розвитком.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий вклад у вирішення питань з управління логістичними процесами та проблемами, що виникли під час війни з росією внесли вітчизняні та зарубіжні вчені. Так, Вінкелхаусс С. та Гросс Є. виділяють суттєвий розвиток цифровізації та пропонують розглядати логістичні процеси у рамках концепції «Логістика 4.0». На думку Короленко Н., ключовим в управлінні логістичними процесами є якісний аспект, на основі якого вчений пропонує створити нову інтегральну парадигму. Практичним рекомендаціям щодо відновлення вітчизняної логістичної системи приділено увагу у працях Калюжної Н., Кузяка В. та Шеремета А., але ж в умовах війни практично відсутній час на реалізацію цих програм, тому що країна перебуває в умовах постійної агресії.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не дивлячись на значні досягнення в проблематиці дослідження дещо поза увагою залишається проблема оптимізації логістичного управління підприємств агропромислового сектору в умовах війни, адже вітчизняний бізнес раптово зіткнувся з цим не так вже й давно.

Постановка завдання. Широкий спектр досліджуваних напрямів логістичної діяльності визначає нові завдання вирішуючи які логістичні ланцюги зазнають змін. Звідси, метою статті є дослідження проблем в системах управління

логістичними процесами діяльності агропромислових підприємств України, формування пропозицій щодо їх розв'язання в умовах військової агресії росії.

Вклад основного матеріалу дослідження. Кожна нова парадигма у логістичній еволюції не заперечувала попередню, а лише розширювала спектр багатоаспектності прояву логістики в економіці. Завдяки цьому сучасна управлінська логістика проявляється як у частині матеріального потоку, так і виходить за його межі. Технології еволюціонували і різкий стрибок у увазі до сегмента стався, коли на агропромисловий комплекс звернули увагу технологічні компанії, які навчилися спільно з партнерами контролювати повний цикл рослинництва або тваринництва за рахунок розумних пристроїв, що передають та обробляють поточні параметри кожного об'єкта та його оточення, вимірюють параметри ґрунту, рослин, мікроклімату, а також безшовних каналів комунікацій між ними та зовнішніми партнерами. Логістичне управління в агропромисловому виробництві реалізується через системну взаємодію контролюючих державних органів, товарно-провідних мереж, за допомогою розвитку ІТ-технологій.

Логістичні процеси підприємства – це та суттєва складова операційної та довгострокової діяльності підприємства. З огляду на розвиток цифровізації в економіці, доцільно враховувати логістичні процеси у рамках концепції «Логістика 4.0» [1].

Використання концепції логістики у діяльності агропромислового підприємства спрямоване на підвищення ефективності виконання фізичних операцій, пов'язаних із організацією руху матеріальних потоків, підвищення рівня якості обслуговування внутрішніх та зовнішніх клієнтів. В той же час локальне вдосконалення логістичних процесів дає тимчасовий ефект, тому необхідно розробляти та впроваджувати логістичну систему як організаційну структуру.

Логістичний підхід у сільськогосподарському виробництві призводить до регулювання матеріальних, товарних, інформаційних та інших

потоків, тому впровадження логістики в управління товаро- та матеріалорухом актуально на сучасному етапі розвитку економіки. Це зумовлено зростанням горизонтальних господарських зв'язків між суб'єктами різних сполучених видів діяльності, зокрема між підприємствами АПК.

Дослідження розпочнемо із оцінювання стану логістичної системи України. Індикатором виступає інтегрований показник логістичного розвитку – індекс ефективності логістики (Logistics performance index). Даний показник є інтерактивним інструментом порівняльного аналізу та створений для допомоги країнам у визначенні проблем у сфері логістики. Індикатором оцінюються країни за шістьма вимірами: ефективність митного оформлення; якість торговельно-транспортної інфраструктури; легкість організації відправлень за конкурентними цінами; компетентність, якість логістичних послуг; можливість відстежувати вантажі; частота надходження відправлень до вантажоодержувачів. Динаміку індексу ефективності вітчизняної логістики та його складової (логістична компетенція) протягом 2007–2023 років наведено у табл. 1. Цей показник дещо ставиться під сумнів у нашій країні, оскільки при розрахунку індексу визначальним є результат опитування міжнародних логістичних операторів, а думка логістичних споживачів не враховується. Дослідники не можуть чітко пояснити різкі злети і падіння окремих країн у цьому рейтингу, не можуть обґрунтувати стагнацію інших країн на тлі фінансування розвитку логістичної системи, яке в них збільшується.

Аналізуючи динаміку індексу ефективності логістики та його логістичної компетенції можна констатувати коливання у бік зниження за даними 2023 року, але не можна стверджувати, що погіршення ситуації критичне. Кожного дня у результаті воєнних дій на території України логістичні шляхи знищуються або перебувають під загрозою авіаційних ударів, тому спостерігається ситуація неможливості вчасної доставки товарів через критичну обмеженість логістичних альтернатив, що приводить до необхідності перерозподілу вантажів та виникненню черг на кордонах.

Вочевидь, за всіма критеріями логістична система України перебуває в зоні надзвичайного ризику, а триваюча руйнація інфраструктури та транспортних шляхів не дозволяє чітко визначити перспективи та можливість її відновлення.

Необхідно відмітити, що незважаючи на всі проблеми, пов'язані з воєнними діями на території України, спостерігаються й позитивні моменти в роботі агропромислового комплексу України, зокрема рекордну кількість агропродукції вдалося експортувати у грудні 2023 року (з моменту повномасштабного вторгнення росії) завдяки створенню експортного маршруту для перевезень морем. В довгостроковій перспективі стан цього маршруту життєво важливий для вітчизняного експорту та економіки країни в цілому.

У цілому, невтішний досвід нашої держави свідчить, що в сучасному нестабільному геополітичному середовищі країна з високим логістичним потенціалом (а Україна, внаслідок вдалого географічного положення, розвинутої морської/автотранспортної/залізничної інфраструктури, як раз до таких належить) може виявитися абсолютно нездатною реалізувати цей потенціал, якщо зазнає військової агресії [3, с. 92].

За таких обставин розглядають питання кардинальної перебудови логістики не тільки в Україні, а й в усій Європі, зокрема проводиться робота над забезпеченням ланцюгів доставки вантажів та зміною напрямів торговельних потоків через втрату частини залізничної мережі та блокаду вітчизняних портів. Уряди багатьох європейських країн та окремі компанії, враховуючи дворічний досвід, який набули під час пандемії, почали формувати комплексний погляд на послаблення вразливості ланцюгів постачання та питань щодо відновлення та функціонування логістичних компаній у період військових дій в Україні.

У світі останніх подій щодо блокування кордону польськими фермерами, жоден перевізник не може планувати свою діяльність, тому в даний час Україна та Євросоюз повинні шукати «запобіжник» від блокування кордонів.

Для вітчизняного бізнесу за умов, що склалися через війну, є лишень два шляхи – оптимізувати логістичні процеси, адаптуючись до умов сьогодення чи просто визнати неможливість цього (як результат – припинивши логістичну діяльність, а надалі й господарську).

За умов гіперконкуренції світової економіки українські підприємства змушені в надзвичайно важкий воєнний період знаходити оптимальний рівень відповідності логістичних потоків необхідним рівням передусім безпеці та якості, задля максимального задоволення

Таблиця 1

Динаміка індексу ефективності логістики України та його складової (логістична компетенція) протягом 2007–2023 років

Показники	Роки						
	2007	2010	2012	2014	2016	2018	2023
Логістична компетенція	2,41	2,59	2,85	2,84	2,55	2,84	2,6
Інтегральний індекс ефективності логістики	2,55	2,57	2,85	2,98	2,74	2,83	2,7

Джерело: [2]

потреб, мінімізування витрат тощо [4]. У цьому контексті необхідно відмітити, що представники міністерств сільського господарства декількох європейських країн (Словаччина, Румунія, Польща, Болгарія, Угорщина) об'єдналися та висунули вимогу до Єврокомісії про введення імпортного мита на українське зерно через «недобросовісну» конкуренцію. Акіоматично, що після того, як Європейський Союз призупинив імпорتنі квоти та мита на українське зерно, європейські фермери зазнали значних збитків, пов'язаних з тим, що українська продукція «виштовхує» європейську з їх традиційних експортних ринків. Україна виробляє в чотири рази більше сільгоспкультур та продуктів переробки, ніж споживає, тому аграрний сектор однозначно експортоорієнтований.

Враховуючи вищезазначене, агроспільнота закликає владу сприяти продовженню преференційного доступу українських агропродовольчих товарів до ринку ЄС та налагодженню прямого діалогу з європейськими партнерами. Але ж, нажал, вітчизняним агровиробникам необхідно бути готовими працювати за новими правилами, тому існує об'єктивна необхідність опції субсидування для того, щоб зберегти сильний та стійкий агросектор.

Управління логістичними процесами виступає комплексною системою, що має володіти економічним, функціональним, соціальним аспектами. Логістичні процеси є тісно пов'язаними із функціонуванням підприємства. Ефективне управління логістичними процесами відкриватиме значні можливості для раціоналізування витрат у різних ланках ланцюга [5].

Наступним етапом дослідження є виявлення ключових проблем логістичного управління в аграрному секторі.

За попередньою оцінкою The Food and Agriculture Organization (FAO) Україною втрачено прямих активів агропромислового комплексу близько 6 млрд дол США. Пошкодженими вважаються біля 5 % земель, що призначені для вирощування сільськогосподарських культур. Втрати доступних посівних площ становлять понад 25 %, зрошуваних земель перевищують 70 %, ягідників близько 25 %, садів – 20 % [6].

Аналізуючи практику, що склалася в агросекторі, можна стверджувати, що більшість агропромислових комплексів змирилися з простоями автотранспорту при постачанні сировини, ручним управлінням маршрутизації і рядом супутніх проблем. Це сприяє зростанню витрат на транспорт, а суміжні процеси проходять не ефективно.

Слабкість та роздробленість логістичної системи є причиною підвищення цін на сільськогосподарську продукцію. У цьому контексті, однією з головних проблем, з якою вітчизняні аграрії можуть зіткнутися у найближчому майбутньому є зростання ціни на логістику. Вітчизняним аграріям знову треба знаходити альтернативні

шляхи експорту через Європу, відкривати нові ринки, які будуть більш перспективними та вигідними для них.

Серед основних проблем агропромислових підприємств можна виділити: недостатність кваліфікованих працівників; слабкий захист прав власності та рейдерство; проблеми у розрахунках з торговими мережами; ризики, пов'язані з можливістю відімкнення електроенергії; непередбачувані дії держави та постійні зміни законодавства.

Для усунення недоліків та обмежень у сфері обслуговування сільськогосподарської продукції, необхідно синхронно запроваджувати пропозиції зацікавлених сторін (державо-логістичні підприємства-фермери).

Найважливішими внутрішніми проблемами українського агропромислового комплексу є питання логістики та монополізму в транспортній галузі, фіскальна політика та питання компенсацій знищеного чи втраченого через військову російську агресію майна.

Логістика АПК має низку специфічних особливостей, зумовлених її функціонуванням: велика розкиданість сільгоспвиробників територією, часто віддаленою від шляхів сполучення; залежність обсягів споживання матеріально-технічних ресурсів від природних факторів та сезонності виробництва; диспаритет цін ринку ресурсів знижує купівельну спроможність агропромислових підприємств, водночас викликає недовантаженість потужностей тощо.

Використання логістики в економіці АПК дозволяє стверджувати про наявність діалектної, яка полягає, з одного боку, в упорядкуванні процесів руху товарів, а з іншого орієнтує товаровиробників на формування оптимальних каналів збуту готової продукції.

Сучасне завдання концепції логістики АПК – змінити традиційну систему організації агробізнесу на нову сучасну модель через логістичні ланцюги створення цінності аграрної продукції, роботи чи послуги (рис. 1).

Формування та впровадження даної моделі дозволяє прискорити оборотність засобів, оптимізувати витрати обігу, забезпечити найповніше та якісне задоволення споживчого попиту.

Природа ринкових відносин та інтеграція суб'єктів господарювання у сфері руху сільськогосподарських товарів від виробника до споживача, при безпосередньому регулюванні органами державної влади, сприяє процесу інституціоналізації, що забезпечує формування та ефективного використання логістичної маркетингової системи підприємства. Особливості логістичного підходу в управлінні реалізуються через зміну пріоритетів господарської діяльності. Головну роль при цьому відіграє не продукт, а процес у формі потоку.

Запропонована модель організації системи агробізнесу охоплює всі сфери АПК, всі матеріальні та інформаційні потоки, всі щаблі

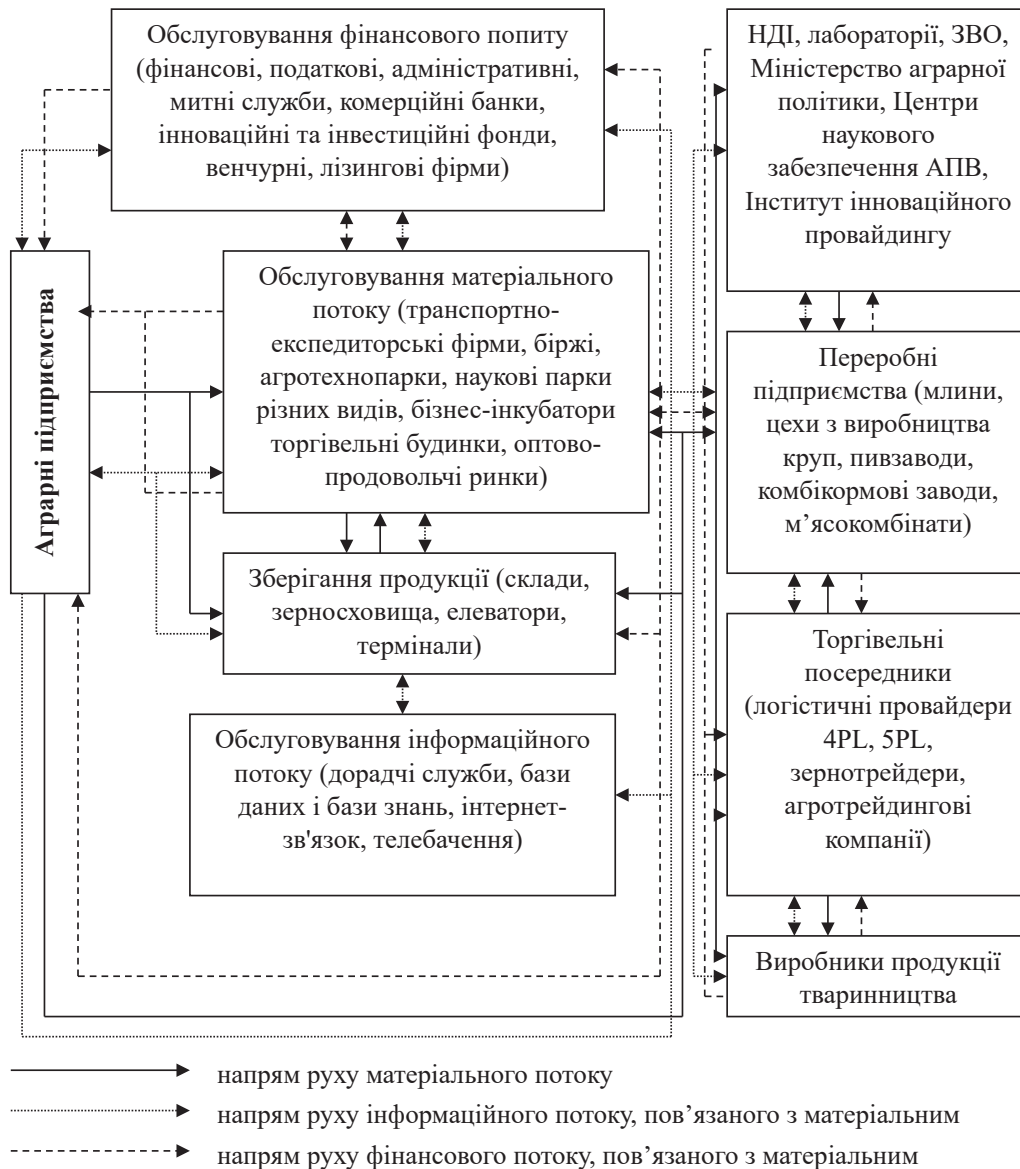


Рис. 1. Модель організації системи агробізнесу

Джерело: складено авторами

Таблиця 2

Основні завдання, що вирішуються у різних областях логістики

Область логістики	Основні завдання
Запаси	Планування, формування та зміст необхідних матеріальних запасів. Задоволення потреб виробництва у сировині та матеріалах з максимально можливою економічною ефективністю
Виробництво	Виробництво матеріальних благ та матеріальних послуг
Сервіс	Надання послуг у процесі постачання продукції споживачам
Розподіл	Визначення споживчого попиту, встановлення господарських зв'язків, надання послуг споживачам, вибір раціональних форм товароруку та організації торгівлі
Транспортування продукції	Вибір виду транспорту, транспортного засобу, планування і моніторинг доставки продукції
Складська обробка	Вибір варіанту розміщення складу, управління складським господарством, упаковка
Інформаційне забезпечення	Збір даних щодо руху матеріальних потоків, інформаційне забезпечення логістичних процесів.

Джерело: складено авторами

відтворювального процесу. Організація закупівель матеріально-технічних ресурсів одних агропромислових підприємств є збутом готової продукції для інших. Відповідно до цього виділено окремі функціональні галузі логістики та основні завдання (табл. 2).

Підсумовуючи викладене, зазначимо, що формування взаємовідносин між галузями агропромислового комплексу вимагає ґрунтовних наукових досліджень, дієвої допомоги з боку держави, ефективного регулювання міжгалузевих відносин шляхом впровадження моделей розвитку агропромислових підприємств.

Висновки. Отже, доведено, що функціонування вітчизняних агропромислових підприємств вимагає швидкого реагування на динамічні зміни бізнес-процесів у глобальному ринковому середовищі в умовах воєнного стану. За таких обставин ключовим викликом, із яким зіткнулися вітчизняні агропромислові підприємства є необхідність

переформатування логістичної концепції, постачальницької діяльності.

Визначено основні проблеми підприємств агропромислового комплексу України в умовах масштабних та неочікуваних викликів. Обґрунтовано, що завданнями держави є розбудова вітчизняної логістичної системи під військові потреби, захист існуючих та пошук нових логістичних шляхів, лібералізація митної та податкової політики.

Запропоновано модель організації системи агробізнесу, яка, на відміну від існуючих, забезпечує регулювання потокових процесів, їх перетворення й інтеграцію та є формою управління, яка перевершує традиційні, як за рівнем творчого потенціалу, так і за ефективністю кінцевих результатів процеси, завдяки можливості відшкодувати значно більше резервів для покращення показників діяльності та забезпечення кращих умов реалізації стратегії тотального управління якістю.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Winkelhaus S., Grosse E. Logistics 4.0: a systematic review towards a new logistics system. *International Journal of Production Research*. 2020. Vol. 58(1). P. 18–43. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1612964> (дата звернення: 15.10.2023).
2. World Bank. 2023. URL: <https://ipi.worldbank.org/international/global> (дата звернення: 25.10.2023).
3. Калюжна Н.Г., Шеремет А.С. Логістична система України: актуальні проблеми та пріоритети відновлення. *Бізнес Інформ*. 2022. № 4. С. 90–96.
4. Короленко Н.В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_49 (дата звернення: 09.11.2023).
5. Кузяк В.В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2833/2756> (дата звернення: 18.11.2023).
6. Food and Agriculture Organization of the United Nation. 2023. URL: <https://www.fao.org> (дата звернення: 05.12.2023).

REFERENCES:

1. Winkelhaus S., Grosse E. (2020) Logistics 4.0: a systematic review towards a new logistics system. *International Journal of Production Research*, vol. 58(1), pp. 18–43. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1612964>
2. World Bank (2023). Available at: <https://ipi.worldbank.org/international/global>
3. Kalyuzhna N.G., Sheremet A.S. (2022) Logistychna systema Ukrayiny: aktualni problemy ta priorytety vidnovlennya [Logistics system of Ukraine: the current problems and priorities of recovery]. *Biznes Inform*, no. 4, pp. 90–96.
4. Korolenko N.V. (2013) Upravlinia yakistiu logistychnykh procesiv na pidpryemstvakh: integralna paradygma [Management of logistic process quality at enterprises: integrated paradigm]. *Efektivna ekonomika*, no. 11. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_49
5. Kuzyak V.V. (2023) Upravlinnya logistychnymy procesamy v Ukrayini: problemy ta shlyaxy rozvyazannya v umovax voyennogo stanu [Management of logistics processes in Ukraine: problems and solutions under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 55. Available at: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2833/2756>
6. Food and Agriculture Organization of the United Nation (2023). Available at: <https://www.fao.org>