

ЛОГІСТИЧНИЙ ІНСОРСИНГ В ДІЯЛЬНОСТІ АГРОХОЛДИНГОВИХ КОМПАНІЙ

Запропоновано відокремлювати поняття “логістичний інсорсинг підприємства” та “логістичний інсорсинг інтегрованого формування”, а також наведено їх авторське визначення. Розкрито і обґрунтовано подвійну природу логістичного забезпечення у великих аграрних компаніях. Опрацьовано основні напрямки та тенденції у розвитку логістичного інсорсингу в сучасних агрохолдингах

Постановка проблеми. Одним із шляхів збільшення прибутковості бізнесу є зменшення його валових витрат. Значні можливості у цьому напрямку має оптимізація бізнес-процесів в системі внутрішньої логістики підприємства, чи корпоративної групи. Важливими складовими логістичних витрат є транспортно-заготівельні, а також витрати на формування запасів.

Логістичні витрати в Україні складають біля 20 % ВВП, в той час як у світі вони в середньому дорівнюють 14 %, а в США – взагалі 11 % [1, 2].

Однією з ефективних стратегій управління постійними витратами в логістиці є інсорсинг, який орієнтований на формування внутрішніх логістичних потужностей та їх раціональне використання. Великий бізнес має більше умов для застосування такої стратегії порівняно із середньо- та дрібнотоварним виробництвом.

В аграрному секторі економіки України протягом останніх років саме крупнотоварне підприємство стабільно нарощує власні позиції. Основною організаційною формою такого бізнесу є аграрні холдингові компанії. Сучасні агрохолдинги активно розширюють площі орендованих сільськогосподарських угідь та залучають значні інвестиції у розбудову логістики (транспортне, техніко-технологічне, складське та інше забезпечення виробництва і збуту продукції).

На сьогодні в Україні нараховується 27 агрохолдингів. Загальний земельний банк, що знаходиться у їх користуванні складає 3 млн. 805 тис. га, тоді як два роки тому він нараховував біля 3 млн. га [3].

Великі агропромислові компанії широко використовують інсорсингові моделі управління постійними витратами в логістиці. Причому логістичний інсорсинг агрохолдингів має багато особливостей та відмінних ознак порівняно з іншими формами організації аграрного бізнесу. Саме тому вивчення проявів інсорсингу в логістиці великих аграрних компаній є сьогодні актуальною проблемою.

Стан вивчення проблеми. В сучасних наукових дослідженнях з логістики окремі загальні підходи до визначення сутності логістичного інсорсингу не можна розглядати як достатньо систематизовані і структуровані та такі, що набули остаточної логічної стрункості.

Крім того, багато питань, що відображають закономірності формування і розвитку логістики агрохолдингів є на сьогодні недостатньо вивченими та опрацьованими. Зокрема, малодослідженою проблемою є особливості використання інсорсингових моделей управління логістикою в сучасних агрохолдингових компаніях та тенденції розвитку логістичного інсорсингу у великому аграрному підприємстві. Тому існує об'єктивна необхідність у поглибленні вивчення цього напрямку агрологістики.

Мета дослідження. Основною метою досліджень стало уточнення сутності логістичного інсорсингу та виявлення особливостей інсорсингової діяльності сучасних холдингових компаній в системі агрологістики, а також визначення напрямків та тенденцій у розвитку логістичного інсорсингу в середовищі крупнотоварного аграрного виробництва.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значна увага багатьох вітчизняних та іноземних науковців зосереджена на дослідженні внутрішньої логістики та логістичного інсорсингу підприємств. Цим проблемам присвячені окремі праці Д. Бауерсокса, Д. Бейда,

Дж. Есінджера, А.Г. Кальченка, Є.В. Крикавського, М.К. Купера, Б. Дж. Ла-Лонда, М.А. Окландера, Л.О. Першко, Ю.В. Пономарьової, В.М. Пурліка, В.І. Сергєєва, О.М. Трідіда, А. Харісона та ін [4-7].

Особливості діяльності сучасних аграрних холдингових компаній відображені у наукових працях В.Г. Андрійчука, С.І. Дем'яненка, Т.Г. Дудар, О.О. Єранкіна, Т.О. Зінчук, О.О. Мороза, Ю.О. Нестерчука, П.Т. Саблука та ін [8].

Аграрна логістика є об'єктом дослідження та наукових напрацювань Т.В. Божидарнік, О.В. Корнієцького, Т.В. Косаревої, В.І. Перебийніса, І.Г. Смирнова та інших.

Викладення основного матеріалу. Управління логістичними витратами може бути як тактичним, так і стратегічним. Стратегічним, зокрема, є менеджмент витрат через інсорсинг (англ. *in – внутрішній, source – джерело*) та аутсорсинг (англ. *out – зовнішній, source – джерело*). Обидві стратегії орієнтовані на зменшення витрат від утримання потужностей, що не використовуються. Інсорсинг зберігає логістичні витрати постійними, реалізуючи на сторону не завантажені додаткові потужності. Аутсорсинг робить такі витрати гнучкими при зміні обсягу виробництва чи послуг.

В тлумаченні поняття „інсорсинг” можна визначити декілька основних напрямків.

Зокрема, інсорсинг – це реінтеграція в компанію раніше виведених із підприємства на аутсорсинг процесів і функцій [9].

Інсорсинг – це традиційна орієнтація в ресурсному забезпеченні підприємства, що передбачає створення послуги за рахунок власних коштів та інших ресурсів підприємства. Інсорсинг передбачає створення і „споживання” відповідної професійної послуги власними силами підприємства [10]. Тобто це діяльність, яка призводить до власного забезпечення послуг певною юридичною особою з метою їх подальшого використання для створення додаткової вартості в межах власного виробництва.

Інсорсинг – це створення власних автономних структурних одиниць (компаній), що здійснюють спеціалізовані послуги, як підрозділам підприємства, так і зовнішнім контрагентам. Як правило відбирають стандартні, спільні для декількох підрозділів оперативні процеси і доручають виконувати їх автономному центру спільного обслуговування. За надані підрозділам компанії послуги він отримує оплату від кожного з них пропорційно обсягу послуг [11]. Тобто інсорсинг – це виведення певних процесів і функцій організації в окрему (як правило, дочірню) юридичну особу, що спеціалізується на їх виконанні.

Інсорсинг – це розширення діяльності підприємства чи підрозділу для додаткового завантаження існуючих потужностей чи активів [6]. Тобто інсорсинг передбачає обслуговування як виключно власних поточкових процесів, так і в поєднанні з цим, додаткове використання частини потужностей підприємства на стороні.

На наш погляд, останнє визначення найбільше відповідає сутності логістичного інсорсингу як стратегії менеджменту витрат. Причому обслуговування виключно власних логістичних процесів – це є замкнута, або обмежена логістика, а логістичний інсорсинг – це обов'язкове поєднання створення послуг для власних потреб із додатковим завантаженням незадіяних активів через сторонні послуги (рис. 1).

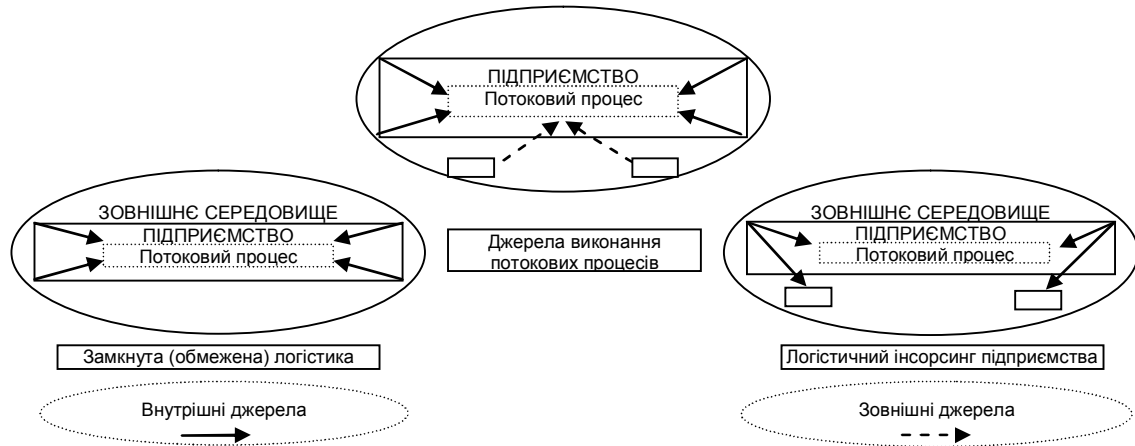


Рис. 1. Логістичний інсорсинг в системі виконання поточкових процесів підприємства

Джерело: власна розробка

Логістичне забезпечення в сучасних агрохолдингах має подвійну природу (рис. 2). Подвійна природа проявляється у тому, що логістичний інсорсинг (внутрішнє джерело в межах агрохолдингової компанії) одночасно є і проявом зовнішньої контрактної логістики. Організація логістичний провайдер, що входить до складу інтегрованого формування, надає логістичні послуги як сільськогосподарським та іншим підприємствам агрохолдингу, так і іншим суб'єктам виробництва. При цьому надання послуг як одним, так і іншим здійснюється на підставі укладених контрактів з оператором базового рівня сторонньої логістики (елеватором, машинно-технологічною станцією, судноплавною компанією тощо).

Контрактна логістика – це відносини, при яких сторони укладають договір про надання певних логістичних послуг за визначеною ціною протягом деякого періоду часу [5].

В системі сторонньої логістики логістичний провайдер виступає в якості підконтрольного для підприємств агрохолдингу та незалежного для інших суб'єктів підприємницької діяльності.

Логістичний інсорсинг часто пов'язують із внутрішньою логістикою [4]. За характером зон управління внутрішня логістика спрямована на координацію й удосконалення господарської діяльності, пов'язаної з управлінням поточковими процесами в межах підприємства, або корпоративної групи підприємств [7].

На наш погляд, враховуючи те, що внутрішня логістика може існувати як в межах підприємства, так і в межах корпоративної групи, доцільно окремо розрізняти

логістичний інсорсинг підприємства та логістичний інсорсинг інтегрованого формування. Іншими словами – “внутрішні джерела виконання поточкових процесів підприємства” та “внутрішні джерела виконання поточкових процесів інтегрованих формувань”. Ці поняття мають конкретне змістовне навантаження.

Інтегровані формування – це утворення різних організаційних форм для тривалої спільної взаємодії окремих підприємств з метою підвищення рівня контролю логістичного ланцюга та ефективності діяльності.

Схеми утворення корпоративних інтегрованих формувань в агробізнесі часто є досить складними (рис. 3).

Логістичний інсорсинг підприємства – це забезпечення виконання окремого (их) поточкового (их) процесу (ів) підприємства через використання його власних логістичних потужностей з додатковим їх завантаженням на стороні.

Логістичний інсорсинг інтегрованого формування – це забезпечення виконання окремого (их) поточкового (их) процесу (ів) суб'єктів інтеграції підконтрольним, у межах формування, логістичним провайдером з додатковим завантаженням його потужностей як незалежного оператора логістичних послуг.

Основними напрямками логістичного інсорсингу в корпоративних інтегрованих формуваннях АПК є транспортні послуги, послуги зі зберігання та послуги із техніко-технологічного забезпечення аграрного виробництва (рис. 4).

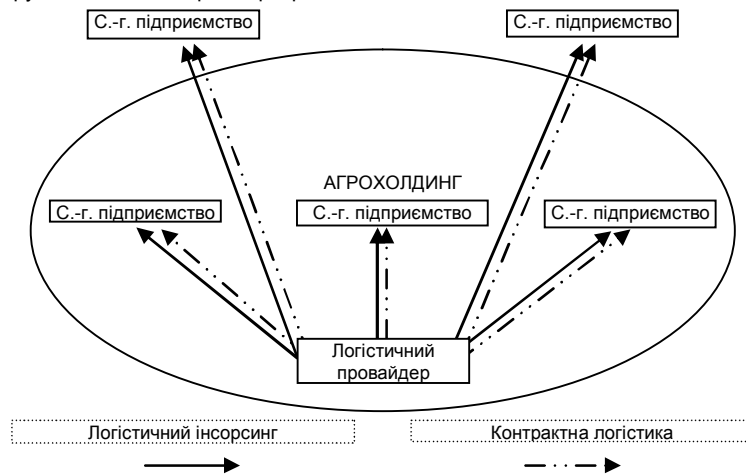


Рис. 2. Подвійна природа логістичного забезпечення в аграрних холдингових компаніях

Джерело: власна розробка

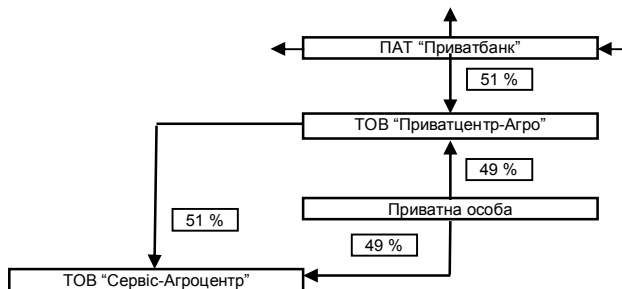


Рис. 3. Фрагмент реально діючої корпоративної "піраміди" власності в АПК

Джерело: [8]

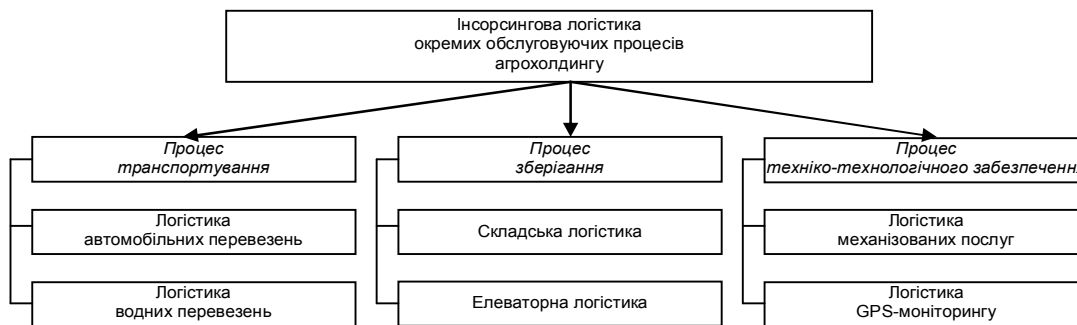


Рис. 4. Основні напрямки логістичного інсорсингу в сучасних агрохолдингах

Джерело: власна розробка

Складовою логістичного інсорсингу більшості агрохолдингів в системі транспортних послуг є автомобільні та частково водні перевезення вантажів.

Разом з тим ТОВ СП "Нібулон" планує розвинути і власні залізничні перевезення. Зокрема, у 2012 році для компанії будуть розроблені та придбані 20 вагонів-зерновозів [12].

В цілому покращення логістичної складової у сфері транспортних перевезень є одним із важливих чинників успішної реалізації стратегії агрохолдингової компанії ТОВ СП "Нібулон".

Враховуючи ситуацію на українській залізниці, менеджментом компанії було прийнято рішення переорієнтувати частину перевезень із залізничного на автотранспорт – шляхом розширення власного вантажного автопарку. Очікується, що внаслідок такої переорієнтації на перевезення зерна, за допомогою розширеного автопарку, відбуватиметься удосконалення вертикальної інтеграції за схемою „поле-порт”. На всіх етапах руху сільськогосподарської продукції компанія регулюватиме якість останньої, за необхідності збільшуючи обсяги перевезень. Зокрема, використання власних автопоїздів дасть змогу чітко формувати партію зерна і витримувати відповідні її товарні кондиції на шляху від товаровиробника до відвантаження на судно. Крім того збільшення автопарку дозволить наблизити послуги компанії до більшої кількості товаровиробників і примножити обсяги перевезення [12].

Крім того ТОВ СП "Нібулон" є одним із лідерів з нарощування тоннажу та оновлення власного флоту: 28 несамохідних суден загальним дедвейтом 103 772 т; 6 споруджуваних буксирів серії "Нібулон" загальною потужністю 11 280 кВт. Це наймолодший вантажний флот в Україні: 86 % вантажного флоту побудовано в 2009 році; всі ліхтера мають подвійний корпус. Повністю інтегрована корпоративна структура: судовласництво, комерційний і технічний менеджмент, 98 українських моряків і 49 осіб берегового персоналу.

Судноплавною компанією ТОВ СП "Нібулон" надаються такі транспортно-логістичні послуги: виробництво буксирно-кантувальних операцій у портах України, оперування буксирами; буксирування об'єктів між портами Чорного та Азовського морів; буксирування об'єктів по річках Дніпро і Південний Буг; перевезення суховантажними баржами за напрямками "річка-море";

зберігання вантажів в закритих трюмах несамохідних барж; логістичне забезпечення різних напрямків перевезень; оперування суднами в льодових умовах та ін [13].

Складська логістика великих аграрних компаній переважно пов'язана із постачанням та заготовлює ресурсів для виробництва. Найчастіше вона використовується агрохолдингами для логістичного забезпечення виключно власного бізнесу, тобто переважно є замкнутою, або обмеженою.

Зокрема, однією з конкурентних переваг агрохолдингу "Астарта-Київ" є те, що майже всі його агрофірми мають власні складські приміщення та обладнання для сушки та очистки зернових, що дозволяє самостійно обробляти, зберігати та відвантажувати продукцію покупцям [14].

Складські логістичні потужності відіграють ключову роль в бізнес-стратегії агрохолдингу "Мрія". Компанія багато інвестувала у розвиток власної інфраструктури, що зробило її самостійною і вигідно відрізняє від інших сільськогосподарських виробників у регіоні. Сховища "Мрії" стратегічно розташовані безпосередньо в центрі земельних кластерів агрохолдингу [15].

В той же час елеваторна логістика дуже часто орієнтована на забезпечення виконання як власних, так і сторонніх, для агрохолдингу, поточкових процесів, тобто є інсорсинговою. Крім логістичного інсорсингу багато великих аграрних компаній активно займаються трейдингом. В багатьох із них він займає ключові позиції.

Так, в 2011 р. сільськогосподарськими підприємствами агрохолдингу "Кернер" було зібрано біля 600 тис. т зернових та олійних культур зі 183 тис. га посівних площ. Але це склало лише 10 % від загального обсягу переробки та перевантаження аграрної продукції компанії [16].

У 2011 р. зібрано рекордний урожай ранньої зернової групи у філіях ТОВ СП "Нібулон", валовий збір перевищив 108 тис. т [17].

Разом з тим обсяги експорту компанією ранніх зернових за останні п'ять маркетингових років лише середньорічний приріст мали в обсязі 232,2 тис. т і відповідно суттєво перевищували обсяги власного виробництва аграрної продукції (рис. 5).

Навіть станом на кінець грудня у 2011-2012 маркетинговому році вже було експортовано 322 тис. т раннього збіжжя, що на 298,2 % більше, ніж вироблено [18].

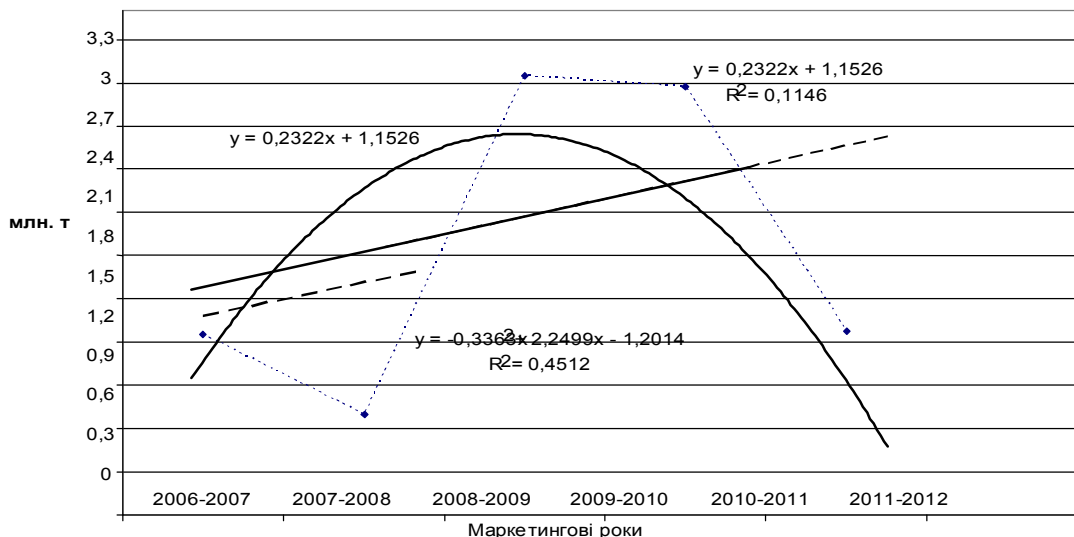


Рис. 5. Динаміка експорту раних зернових ТОВ СП „Нібулон” за маркетинговими роками

Джерело: власні розрахунки на основі [18]

Сьогодні багато українських агрохолдингів займається нарощуванням елеваторних потужностей для зберігання зерна. Так, агропромислова корпорація “Сварог Вест Груп” в 2012 р. планує побудувати елеватор потужністю 50 тис. т. На сьогодні компанія має можливість для одночасного зберігання зерна в обсязі 120 тис. т.

В планах компанії “Лотуре Агро” введення в дію у 2012-2013 рр. елеваторів на 111 тис. т та інших місць зберігання на 102 тис. т.

В червні 2010 р. агрохолдинг “Кернер” за рахунок придбання одного з найкрупніших українських виробників і експортерів соняшникової олії – групи компаній Allseeds Group, яка володіла 16 елеваторами, збільшив можливість для одночасного зберігання на 600 тис. т. На сьогодні загальні потужності агрохолдингу для зберігання складають 2,3 млн. т. зерна (зокрема, Полтавська і Харківська обл. – по 600 тис. т; Кіровоградська і Миколаївська обл. – по 300 тис. т; Одеська обл. – 100 тис. т). При цьому компанія до 2014 р. планує побудувати ще 6 елеваторів.

У свою чергу найбільший орендар українських сільськогосподарських угідь (біля 500 тис. га) компанія Uklandfarming планує розпочати будівництво двох елеваторів загальною потужністю 800 тис. т зерна. На сьогодні агрохолдинг вже може зберігати біля 1 млн. т збіжжя [3].

Техніко-технологічне логістичне забезпечення переважно здійснюється через створення спеціалізованих структур, що обслуговують сільськогосподарське виробництво як у підприємствах холдингової компанії, так і за її межами.

Зокрема, у філіях ТОВ СП “Нібулон” діють машинно-тракторні станції (МТС), завданням яких є забезпечення повного циклу сільськогосподарських робіт на власних та орендованих землях. Кожна МТС є самостійною виробничою одиницею. 19 МТС були створені на основі виробничих баз, придбаних у Миколаївській, Луганській, Харківській, Полтавській, Черкаській, Хмельницькій, Вінницькій та Житомирській областях, в ході реалізації великомасштабної довгострокової програми забезпечення комплексної технології вирощування сільськогосподарської продукції на значних площах.

На ТОВ СП “Нібулон” припадає 70 % тракторів “Фендт” і 60 % ґрунтообробної техніки “Лемкен”, що використовуються в Україні. Компанія є найбільшим у світі кінцевим споживачем тракторів “Фендт”.

Кожна МТС є енергонасиченою одиницею, що дозволяє виконувати повний цикл сільськогосподарських робіт з дотриманням агротехнічних термінів обробки культур та забезпеченням високої культури

землеробства. Використовуючи передові технології та техніку, агрохолдинг стабільно забезпечує виконання комплексної програми вирощування рослинницької продукції на власних та орендованих землях, а також надає послуги іншим господарствам з обробки ґрунту та збирання врожаю [19].

Таким чином логістична організація бізнес-процесу “техніко-технологічне забезпечення аграрного виробництва” компанії побудована на основі інсорсингової моделі.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Інсорсинг є однією зі стратегій управління логістичними витратами в підприємницькій діяльності, яка орієнтована на максимальне використання існуючих активів організації. Логістичний інсорсинг переважно відбувається через наявність тимчасово надлишкової потужності, або конкурентної переваги і одночасно поєднує в собі логістичне забезпечення власних потреб підприємства та надання сторонніх послуг.

При цьому варто розрізняти логістичний інсорсинг підприємства та інтегрованого формування. При логістичному інсорсингу підприємства відбувається виконання окремого потокового процесу через використання власних логістичних потужностей з додатковим їх завантаженням на стороні, а в інтегрованому формуванні потокові процеси суб’єктів інтеграції виконуються підконтрольним внутрішнім логістичним провайдером, який частково діє і як незалежний оператор логістичних послуг поза межами формування.

Інтегрованими формуваннями є і аграрні холдинги. Логістичне забезпечення в таких організаціях має подвійну природу, яка виявляється у тому, що логістичний інсорсинг в агропромисловій компанії одночасно може проявлятися як стороння (контрактна) логістика для підприємств холдингу. Але, хоча логістичний провайдер агропромислової компанії і надає послуги суб’єктам інтеграції на контрактних умовах (так, як і несуб’єктам), в межах холдингу він все ж таки є підконтрольним у питаннях ціноутворення, приймання і умов виконання замовлень тощо.

Логістичний інсорсинг сучасних великих аграрних компаній України переважно орієнтований на такі основні напрямки як транспортні послуги, послуги зі зберігання та послуги із техніко-технологічного забезпечення сільськогосподарського виробництва. Покращення логістичної складової у цих напрямках є одним із важливих чинників успішної реалізації стратегії для більшості сучасних агрохолдингів.

Багато агропромислових компаній України орієнтовані не лише на логістичний інсорсинг, а й на агротрейдинг, який сьогодні займає одну з ключових позицій у великому агробізнесі.

За умов активного нарощування логістичних потужностей агрохолдингами потрібна державна підтримка розвитку альтернативної логістики для суб'єктів дрібного та середнього аграрного підприємництва. Дослідження організаційно-економічних механізмів впровадження логістичних інсорсингових моделей в таких організаціях має стати перспективним науково-практичним завданням.

Список використаної літератури:

1. Грамотная логистика вполнину уменьшает издержки бизнеса [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.trn.ua/articles/3451/>.
2. Издержки логистические [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ula-online.org/index.php/component/dictionary/item/75-и/120-издержки-логистические-logistical-costs>.
3. Агрохолдинги Украины: тенденции сегодняшнего дня [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ugaport.org.ua/novosti/ukraina/agroholdingi-ukrainy-tendentsii-segodnyashnego-dnya>.
4. *Bade D.* Technology in the Next generation of Supply Chain Outsourcing – Leveraging Capabilities of Fouth Party Logistics / D. Bade, J. Mueller, Br. Youd, Ascet Volume 1 (April, 1999).
5. *Bernard J.* La Londe Partnerships in Providing Customer Service: A Third-Party Respective / Bernard J. La Londe, Marta C. Cooper (Oak Brook, IL: Council of Logistics Management, 1989 p)
6. *Першко Л.О.* Аутсорсинг та інсорсинг в управлінні інтегрованим формуванням / Л.О. Першко // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2011. – № 1. – С. 449-454.
7. *Пономарьова Ю.В.* Логистика: [навч. посіб.] / Ю.В. Пономарьова. – [вид. 2-ге]. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 328 с.
8. *Андрійчук В.Г.* Надконцентрація агропромислового виробництва і земельних ресурсів та її наслідки / В.Г. Андрійчук // Економіка АПК. – 2009. – № 2. – С. 3-9.
9. Логистика: покупать или производить самостоятельно, аут- или инсорсинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ula-online.org/index.php/novosti/novosti-rynkalogistiki/225%>.
10. *Дюрягин В.С.* Маркетинговый подход к ресурсному обеспечению развития промышленного предприятия: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Дюрягин Вячеслав Сергеевич. – Волгоград, 2006. – 165 с.
11. Инсорсинг, значение термина [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.znanie.info/portal/ec-terms/23/931.html>.
12. Важка багатоколісна артилерія “Нібулона” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nibulon.com/r/news.php?id=340329>.
13. Судноплавна компанія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nibulon.com/r/production.php?id=17>.
14. Логістика [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.astartakiev.com/?id=455>.
15. Інфраструктура [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mriya.ua/business/infrastructure/>.
16. Агропроизводство [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kernel.ua/ru/farming/>.
17. Виробництво зернових та олійних культур [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nibulon.com/r/pr>.
18. Зовнішньоекономічна діяльність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nibulon.com/r/production.php?id=9>.
19. Матеріально-технічне оснащення сільськогосподарського виробництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nibulon.com/r/production.php?id=3>.

ВЕЛИЧКО Олександр Петрович – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту і права Дніпропетровського державного аграрного університету.

Наукові інтереси:

- агрологістика;
- аграрний менеджмент;
- операційний менеджмент;
- менеджмент-освіта.