МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри логістики
Григорак М.Ю.
(підпис, П.І.Б)
«07» грудня 2020 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«МАГІСТР»

ТЕМА: ***«Управління партнерськими відносинами в системі агрологістики»***

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)
освітньо-професійна програма «Логістика»
(шифр і назва)
форма навчання заочна

Виконавець: Крюков Валентин Ігорович
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Позняк О.В.
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Кабан Н.Д.
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Київ 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

Освітнього ступеня магістр
Форма навчання заочна
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(шифр, найменування)
Освітньо-професійна програма «Логістика»
(шифр, найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри логістики
Григорак М.Ю.
(підпис, П.І.Б)
«05» жовтня 2020р.

З А В Д А Н Н Я

НА ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

Крюкова Валентина Ігоровича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи: «Управління партнерськими відносинами в системі агрологістики» затверджена наказом ректора від 06жовтня 2020 р. № 1932/ст.

2. Термін виконання роботи: з 05.10.2020 р. до 31.12.2020 р.

3. Дата подання роботи на випускну кафедру 07.12.2020 р.

4. Вихідні дані до проекту: загальна та статистична інформація агрохолдинга «Астарта - Київ», економічно-фінансові показники діяльності компанії, літературні джерела з управління партнерськими відносинами, агрологістики, партнерства в логістиці, інтернет-джерела.

5. Зміст пояснювальної записки: сутність агрологістики як моделі управління логістичною системою агропромислової галузі; проблеми розвитку агрологістики в Україні;концептуальні положення партнерської взаємодії в системі агрологістики; аналіз бізнес-сегментів агрохолдингу «Астарта» в умовах сталого розвитку; аналіз партнерської взаємодії агрохолдингу з стейкхолдерами в межах впровадження концепції сталого розвитку; формування екосистеми агрологістики на умовах партнерства; економічна оцінка проекту впровадження єдиного логістичного інформаційного простору з партнерами

6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	05.10.20-18.10.20	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	19.10.20-01.11.20	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів дипломної роботи	02.11.20-24.11.20	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта дипломної роботи, перевірка у нормоконтролера	25.11.20-30.11.20	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, подання на кафедру логістики для допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	01.12.20-06.12.20	виконано
6.	Подання дипломної роботи на кафедру логістики	07.12.20	виконано

Студент_____
(підпис)

Керівник дипломної роботи _____
(підпис)

8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доц., к.е.н., Позняк О.В.	05.10.20	05.10.20
Розділ 2	доц., к.е.н., Позняк О.В.	19.10.20	19.10.20
Розділ 3	доц., к.е.н., Позняк О.В.	02.11.20	02.11.20

9. Дата видачі завдання «05» жовтня 2020 р.

Керівник дипломної роботи: _____ Позняк О.В.
(підпис керівника) (П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання: _____ Крюков В.І.
(підпис випускника) (П.І.Б)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до дипломної роботи на тему «Управління партнерськими відносинами в системі агрологістики»складає115 сторінок та містить 38 рисунків, 16 таблиць, 93 використаних джерела та 2 додатки

ПАРТНЕРСТВО, АГРОЛОГІСТИКА, АГРОЛОГІСТИЧНИЙ ЛАНЦЮГ ПОСТАЧАННЯ, ЕКОСИСТЕМА АГРОЛОГІСТИКИ, ЄДИНИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПРОСТІР АГРОЛОГІСТИЧНОГО ПАРТНЕРСТВА

У дипломній роботі розглянуто концептуальні положення управління партнерськими відносинами в системі агрологістики з урахуванням інноваційних технологій.

У теоретичній частині висвітлено основні теоретичні засади формування партнерських відносин в агрологістиці та досліджено основні проблеми розвитку агрологістики в Україні.

Аналітична частина присвячена аналізу взаємодії агрохолдингу з партнерами, виявлені основні тенденції розвитку компанії в розрізі її основних бізнес-сегментів та досліджено рівень взаємодії агрохолдингу з основними стейклолдерами в умовах впровадження політики сталого розвитку.

У проектній частині дипломного проекту були розроблені проектні пропозиції щодо розвитку партнерських відносин в системі агрологістики на основі формування нової моделі – бізнес-екосистеми агрохолдингу, яка виводить партнерство на якісно новий рівень суб`єктної взаємодії.

Матеріали дипломної роботи рекомендуються використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців логістики міста.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note to the thesis on "Partnerships managementin the agrologistics system" is 115 pages and contains 38 figures, 16 tables, 93 sources used and 2 appendices

PARTNERSHIP, AGROLOGISTICS, AGROLOGISTIC SUPPLY CHAIN, AGOLOGISTIC ECOSYSTEM, UNIFORM INFORMATION SPACE AGROLOGIST

The thesis considers the conceptual provisions of partnership management in the system of agrologistics, taking into account innovative technologies.

In the theoretical part the basic theoretical bases of formation of partnership relations in agrologistics are covered and the basic problems of development of agrologistics in Ukraine are investigated.

The analytical part is devoted to the analysis of the agroholding's interaction with partners, the main trends of the company's development in terms of its main business segments are identified and the level of the agroholding's interaction with the main stakeholders in the implementation of sustainable development policy is studied.

In the project part of the diploma work project proposals were developed for the development of partnerships in the agrologistics system based on the formation of a new model - the business ecosystem of the agricultural holding, which brings the partnership to a qualitatively new level of subjective interaction.

Thesis materials are recommended to be used during scientific research, in the educational process and in the practical activities of the city's logistics specialists.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ…… 7
ВСТУП …… 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКИМИ ВІДНОСИНАМИ В СИСТЕМІ АГРОЛОГІСТИЦІ ...……..... 12
1.1 Сутність агрологістики як моделі управління логістичною системою агропромислової галузі..... 12
1.2Проблеми розвитку агрологістики в Україні 23
1.3 Концептуальні положення партнерської взаємодії в системі агрологістики..... 32
1.4 Висновки до розділу 1……... 37
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВЗАЄМОДІЇ АГРОХОЛДИНГУ «АСТАРТА-КИЇВ»З ПАРТНЕРАМИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ..... 40
2.1 Загальна характеристика агрохолдингу «Астарта-Київ»..... 40
2.2 Аналіз бізнес-сегментів агрохолдингу «Астарта» в умовах сталого розвитку……..... 49
2.3 Аналіз партнерської взаємодії агрохолдингу з стейкхолдерами в межах впровадження концепції сталого розвитку.……..... 59
2.4 Висновки до розділу 2 …… 69
РОЗДІЛ 3 РОЗВИТОК ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ В СИСТЕМІ АГРОЛОГІСТИКИ.....…..... 71
3.1 Формування екосистеми агрологістики на умовах партнерства..... 71
3.2 Удосконалення екосистеми AgriChain в рамках партнерської взаємодії. 81
3.3 Економічна оцінка проекту впровадження єдиного логістичного інформаційного простору з партнерами..... 91

3.4 Висновки до розділу 3 ……..…….……... 97
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……..…….……..... 100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …...……..... 106
Додаток А Ланцюги постачання агрохолдингу ……... 116
Додаток Б Умови співпраці з партнерами за форвардними угодами.....….. 118

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АЛП – агроланцюги постачання

АПК – агропромисловий комплекс

ВВП – внутрішній валовий продукт

ЄІПАЛП – єдиний інформаційний простір агрологістичного партнерства

ЛС – логістична система

СГП – сільськогосподарська продукція

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Аграрний сектор економіки нині є доволі проблемним і водночас пріоритетним у загальній стратегії розвитку держави. З огляду на це і вчені, і фахівці-практики наполегливо шукають дієві напрями підвищення ефективності господарювання сільськогосподарських підприємств. На цей момент часу одним із таких напрямів визнано логістику. Зокрема, Міністерство аграрної політики і продовольства України визначило розвиток продовольчої логістики пріоритетним завданням. У відповідному документі зазначено: «Логістика – це, у першу чергу, комплекс процесів з організації раціонального просування товарів від виробника до споживача, які включають у себе і функціонування сфери обігу товарів, і формування запасів продукції, і створення інфраструктури ринку і т. ін.» [57].

На державному рівні визнано, що «створення сучасної та ефективної інфраструктури, мається на увазі логістичної інфраструктури аграрного ринку, буде істотним фактором підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва в цілому» [68].

Однак, щоб застосування логістичного підходу на вказаних підприємствах було результативним, виникає нагальна потреба виокремлення й розвитку нового напряму в логістиці – агрологістики. Аграрна сфера для України сьогодні є вельми проблемною і, водночас, пріоритетною в загальній стратегії розвитку держави. Відповідно, і вчені, і фахівці-практики шукають напрями підвищення ефективності цієї галузі за рахунок нових технологій виробництва сільськогосподарської продукції. Однак за останні роки аграрії почали звертати увагу і на логістику. Дійсно, логістика сьогодні застосовується фактично в кожній галузі розвинутих країн світу. Закордонний досвід використання логістики вже давно довів її ефективність, у тому числі й в аграрному секторі. Реалізація її в цьому секторі має свою специфіку, яка, зокрема, формує

актуальність заснування й розвитку нового в логістиці напряму – агрологістики.

Ступінь розробленості проблеми. На цей момент часу вже відома чисельна кількість публікацій, де науковці в той чи інший спосіб обґрунтовують необхідність розвитку теоретичних засад агрологістики. Зокрема, слід звернути увагу на праці таких вітчизняних учених: Т. В. Боровика [7], Т. В. Божидарніка [8], О. М. Варченко [11], О. П. Величко [12], Л. М. Глухова [18], Т. П. Горобця і Т. В. Колесника [20], Т. В. Косарєвої [37.], А. Г. Кравцова [39], В. Г. Орехівського [44], В. Л. Павлюка [46], О. І. Попова [52], М. І. Пугачова [58], І. Г. Смирнова [63], Н. Р. Струка [68]. У цих публікаціях науковці вказують на високу ефективність застосуванняпринципів і положень агрологістики в практиці господарювання агропідприємств

Не зважаючи на вплив негативних факторів, можна виокремити основні перспективи розвитку агрологістики, зокрема:

- дослідження концептуальних засад менеджменту на основі системного логістичного підходу, що передбачає функціонування господарських механізмів у системі наскрізних потоків ресурсів;

- використання форм партнерської взаємодії, які зможуть реалізувати себе в області закупівель, розподілу, транспорту та фінансування. В такому випадку виробники мають можливість сформувати необхідну партію продукції для продажу та забезпечити зберігання за рахунок сумісного використання потужностей;

- розвиток галузевої агрологістики, зокрема агрологістики рослинництва та агрологістики тваринництва, що передбачає окремі підходи до формування логістичної інфраструктури, транспортної та розподільчої логістики;

- удосконалення системи перевезень з ефективним сервісним обслуговуванням: залізничним (здешевлення перевезень за рахунок електрифікації залізниць), водним (зменшити витрати річковим транспортом на поставки в порти) та автомобільним транспортом (удосконалення ланцюга поставок самовивозом в порт з поля через зберігання на елеваторах);

- розвиток е-агрологістики, що передбачає запровадження концепцій віртуальних ланцюгів поставок з віддаленим доступом та адмініструванням;

- створення консультаційно-експертних служб з забезпечення інформаційного середовища попиту на сільськогосподарські культури та матеріально-технічні ресурси [56].

Агрологістика охоплює діяльність підприємств, спрямовану на координацію наскрізних ресурсних потоків у сільському господарстві з метою мінімізації сукупних витрат. Агрологістика надасть реальні можливості фахівцям аграрного сектора зосередити увагу саме на організації належного рівня логістичної діяльності на сільськогосподарських підприємствах, її ефективного здійснення та дальшого розвитку з урахуванням специфіки господарювання вказаних підприємств. То ж актуальність розвитку агрологістики в Україні нині не викликає жодних сумнівів.

Метою дипломної роботи є подальший розвиток теоретичних і практичних аспектів розвитку партнерських відносин в системі агрологістики, для ефективної діяльності в умовах конкурентного середовища і з урахуванням інноваційних технологій взаємодії.

Для досягнення поставленої мети були вирішені наступні завдання:

- визначено сутність агрологістики як моделі управління логістичною системою агропромислової галузі;

- розглянутоконцептуальні положення партнерської взаємодії в системі агрологістики;

- досліджено проблеми розвитку агрологістики в Україні;

- досліджено діяльність агрохолдингу в умовах сталого розвитку;

- проаналізованопроблемипартнерської взаємодії агрохолдингу з стейкхолдерами в межах впровадження концепції сталого розвитку;

- розробленоекосистему агрологістики на умовах партнерства для удосконалення управління взаємодією суб'єктів ланцюга поставок;

- удосконалено екосистему інформаційно-інноваційної платформи партнерської взаємодії агрохолдинга;

- запропоновано створення єдиного інформаційного простіруагрологістичного партнерства;
- розрахувано економічну ефективність запропонованих рішень.

Об'єктом дослідження виступаєдіяльність агрохолдинга та форми взаємодії з партнерами.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних і методичних проблем, пов'язаних із взаємодією підприємств в системі агрологістики.

Теоретичною і методичною основою дослідження є фундаментальні праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців-практиків у галузі управління анроланцюгами поставок і стратегічного управління.

Конкретні елементи наукових результатів, що характеризують новизну проведеного дослідження, полягають у подальшому розвитку:

- поняття агрологістики на основе інтеграції понять логістики тв агропромислового комплексу;
- поняття екосистеми агрологістики як найбільш перспективної та стабільної форми партнерства;
-поняття єдиного інформаційного простіру агрологістичного партнерства як інноваційної форми партнерства.

Методи дослідження. В процесі написання дипломної роботи були використані загальнонаукові методи дослідження такі як спостереження,аналіз, синтез, узагальнення, пояснення, класифікація, а також методи інвестиційного аналізу.

Апробація результатів дослідження. Основні наукові положення та практичні результати дипломної роботи доповідалися автором і одержали схвалення на: Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: 23-24 жовтня 2020 р.

За результатами виконаного дослідження опубліковано тези доповіді «Управління партнерськими відносинами в системі агрологістики».

Практичне значення одержаних результатів.Теоретичні положення, які захищаються у дипломній роботі доведено до рівня конкретних практичних пропозицій та рекомендацій.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКИМИ ВІДНОСИНАМИ В СИСТЕМІ АГРОЛОГІСТИЦІ

1.1 Сутність агрологістики як моделі управління логістичною системою агропромислової галузі

Сучасний етап розвитку логістики в Україні, яка належить до великих індустріально-аграрних країн світу, характеризується складними соціально-економічними процесами створення ефективно діючої ринкової економіки та закономірно потребує докорінних змін економічної політики. В першу чергу це стосується аграрного сектора, оскільки саме ця галузь є базовою для здійснення ринкових перетворень у всіх сферах економіки України. Аграрна реформа являє собою сукупність першочергових заходів, спрямованих на створення сприятливого економічного середовища для розвитку сільського господарства і якнайшвидшого виходу його з кризового стану. Одним з інструментів розвиненої ринкової економіки може і повинна стати логістика, зокрема, аграрна. Ринкова трансформація національної економіки обумовлює необхідність інтенсифікації агропромислового виробництва за рахунок стійкого розвитку і більш повного використання інструментарію логістичної науки.

Аграрна логістика як наука розробляє наукові принципи, методи, математичні моделі, що дають змогу: планувати, контролювати й управляти транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, що виникають у процесі доведення сировини та матеріалів до аграрного підприємства; організовувати виробничий процес; здійснювати поставку продукції до споживачів відповідно до їхніх вимог. Указане зумовлює високу ефективність застосування цієї науки на агропідприємствах й досить реальні перспективи її розвитку [74].

У цьому контексті І. Ю. Глухова зазначає, що «агрологістика, як новітній науковопрактичний напрям, характеризується надзвичайно високою ефективністю за рахунок скорочення логістичних витрат як окремих підприємств, так і агропромислового комплексу в цілому, збільшенням їхнього прибутку та підвищенням рентабельності» [18].

Владислава Рутицька заявила, що для реалізації аграрного потенціалу необхідна ефективна і конкурентоспроможна аграрна логістична система. На її думку аглологістика - це процес планування, організації, контролю та управління над транспортуванням, складуванням та ін. операціями, пов'язаними з доведенням аграрної продукції з поля до столу в промислових масштабах. Тобто, це як локальні, так і зовнішні перевезення: експорт, імпорт[61].

Т.В. Косарева вважає, що агрологістика – це частина процесу в агроланцюзі постачання, у ході якого здійснюються планування, реалізація і контроль за тим, наскільки продуктивно й ефективно проходить потік і зберігання товарів (послуг), відповідної інформації в агропромисловому комплексі від точки виникнення до точки споживання, заради задоволення потреб споживачів[36].

Сумець визначає агрологістику як науково-практичний напрям у системі менеджменту суб’єктів господарювання агроринку, що надає можливість підвищення економічної ефективності за рахунок скорочення внутрішньофірмових витрат, пов’язаних з виконанням логістичних операцій і процесів під час виробництва, зберігання та переміщення агропродукції й інформації про неї на визначеному логістичному полігоні у встановлених часових межах, та забезпечення своєчасного й високого рівня якості обслуговування споживачів[66].

Отже, узагальнені наукові погляди поняття «агрологістика», які складаються з понять «логістика» [36] та «агропромисловий комплекс»[40]наведені на рис.1.1.

Логістика - це процес управління достатнім і ефективним (з точки зору витрат і часу протікання) потоком сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, послуг, фінансів та супровідної інформації від місця виникнення цього потоку до місцяйого споживання (включаючи прийом, відправлення, внутрішнє і зовнішнє переміщення) з метою повного задоволення потреб.

Агропромисловий комплекс (АПК)– це сукупність виробничо взаємопов'язаних підприємств з вирощування, зберігання, заготівлі, транспортування, переробки і реалізації сільськогосподарської продукції, а також обслуговуючих та допоміжних підприємств й організацій.

Агрологістика - це науково-практичний напрям, який розробляє наукові принципи, методи, математичні моделі, що дають змогу: планувати, контролювати й управляти транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, інформаційними та фінансовими потоками, що виникають у процесі доведення сировини та матеріалів до підприємств АПК; організовувати виробничий процес; здійснювати поставку с/г продукції до споживачів відповідно до їхніх вимог з забезпеченням високого рівня сервісу.

Рисунок 1.1 – Поняття «агрологістика»

Аграрна логістика, крім спільних характеристик з іншими видами підприємницької логістики, безумовно має окремі галузеві особливості, що зумовлені специфічними умовами функціонування аграрного сектору економіки. Агропромисловий комплекс розвивається на основі агропромислової інтеграції і відіграє надзвичайно важливу роль у більшості країн світу.

Функціонально аграрна логістика повинна включатинаступні елементи (рис.1.2) [42].

За напрямками аграрна логістика може бути розділена:

1) на зернову;

2) м'ясну;

3) молочну;

4) плодоовочеву;

5) рибну;

6) ресурсну (сільськогосподарська техніка);

7) логістику добрив.

Рисунок 1.2 – Функціональні елементи аграрної логістики

Логістичні сільськогосподарські комплекси повинні включати ділянки і служби:

- прийому і первинної обробки;
- лабораторного контролю;
- оброблення;
- переробки;
- охолодження, заморозки;
- зберігання;
- упаковки;
- транспортування.

Важливим напрямком логістичної діяльності в сільському господарстві є ресурсне забезпечення виробників продукції. Поставка техніки, запасних частин, витратних матеріалів, сервісне обслуговування повинні бути органічновбудовані в систему логістики.В організаційну структуру аграрних підприємств обов’язковим є включення у сферу діяльності логістики таких

важливих галузей, як постачання, збут, транспортування, складське господарство, управління запасами, планування виробництва тощо.

Так, О.М. Вольнова звертає увагу на три важливих особливості аграрної логістики. По-перше, матеріальний потік може мати біологічну природу і характеризується значним споживанням уже виробленої продукції всередині виробничого циклу. Це стосується, насамперед, галузей тваринництва: скотарства, свинарства та птахівництва, де відбувається переведення тварин з однієї статевовікової групи в іншу. По-друге, особливістю аграрного виробництва є використання живих організмів, що зараховуються до складу основних фондів аграрного підприємства і обліковуються у фінансовій звітності. Це своєрідно поділяє матеріальний потік на дві і більше частин, які відрізняються одна від одної як за біологічними особливостями, так і характером надходження до кінцевого споживача, причому частково або повною мірою ці матеріальні потоки можуть бути спожиті в процесі виробництва. Тобто може спостерігатися певне розширення за асортиментом матеріального потоку при проходженні по логістичному ланцюгу. По-третє, сезонність виробництва аграрної продукції зумовлює необхідність у створенні додаткових логістичних запасів сировини і матеріалів, а також готової продукції. При цьому рослинництво є сировиною для кормової промисловості, що забезпечує кормами тварин, а тваринництво – постачальник органічних добрив для галузі рослинництва [13].

На думку Л.В. Фролової, однією з основних функціональних сфер, придатних для застосування інструментарію логістики, є основна діяльність сільськогосподарських підприємств, щодо якої можна застосовувати інструментарій виробничої (внутрішньовиробничої) логістики для вирішення питань оптимізації розмірів сільськогосподарських підприємств, визначення потреби підприємства в основних засобах виробництва, організації їх продуктивного використання, забезпечення технічного обслуговування та ремонту машин, будівель, обладнання тощо [78].

В сільськогосподарських підприємствах значиме місце має займати не лише внутрішня транспортна, а й складська, техніко-технологічна, агрохімічна та інші види сервісної логістики, або логістики обслуговування.

Отже, є доцільність використання логістики, як науки та практики, в галузях АПК і в першу чергу необхідність використання логістичного інструментарію в процесі матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарського виробництва і збуту продукції. Таким чином, збутова діяльність сільськогосподарських підприємств вимагає застосування інструментарію й ідей логістики, під час визначення стратегії збуту, вибору структури логістичного ланцюга, прийняття рішень щодо форм товаропросування аграрної продукції, вибору тактики відвантажування тощо. Саме орієнтація на загальні логістичні витрати всіх учасників системи товаропросування аграрної продукції надає змогу для визначення оптимальної технології товаропросування продукції рослинництва і тваринництва, доцільності створення гуртових продовольчих ринків із торгівлі продукцією аграрного сектору, залучення комерційних і логістичних процесів до збуту сільськогосподарської продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Отже, основним завданням агрологістики є всебічне вивчення економічної ефективності використання на виробничих і переробних агропідприємствах техніко-технологічної бази їхніх логістичних систем, а саме: складів і сховищ, засобів транспорту, а також особливостей їхнього застосування в різні пори року при перевезенні агропродукції та вантажів сільськогосподарського призначення відповідно до запитів і потреб ринку споживачів. Останнє є важливим для організації ефективної логістичної діяльності на визначених підприємствах, оскільки, наприклад, у рослинництві технологічні перевезення становлять 60–70 % від загального обсягу внутрішньогосподарських транспортних робіт, а трудомісткість їхнього виконання під час виробництва основних видів продукції – 15–20 % від загальних витрат праці [18].

Узагальнюючи думку експертів в галузі логістики, були визначені основні завдання агрологістики, які зображені на рис.1.3.

Рисунок 1.3 - Основні завдання агрологістики

Вирішення визначених завдань відбувається на різних рівнях агрологістики, що охоплює мікро-, мезо- та макроекономічні рівні (рис.1.4).

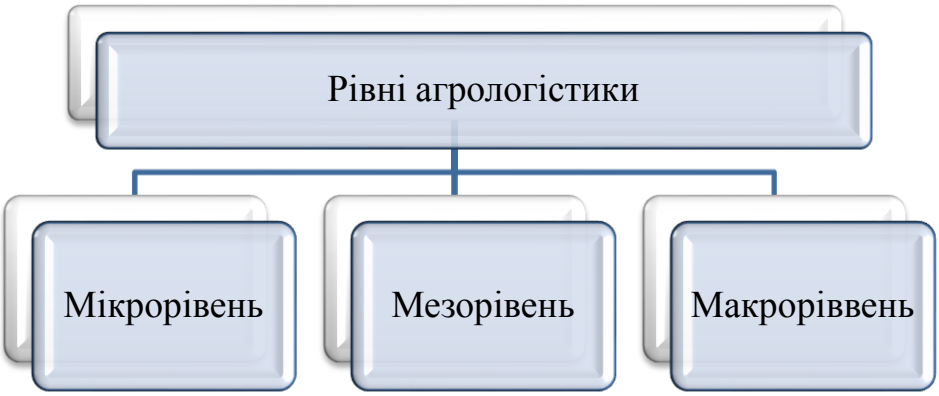

Рисунок 1.4 – Рівні агрологістики

На мікроекономічному рівні агрологістика зумовлює логістичну діяльність аграрних підприємств у досягнені ефективності агрологістичного ланцюга для задоволення потреб споживачів у сільськогосподарській продукції. До складу цього рівня входить логістична система окремого підприємства АПК.

На мезоекономічному рівні агрологістика повинна забезпечити процес стабілізації матеріальних та інформаційних потоків на регіональному ринку в середовищі визначеної інфраструктури регіону. До складу цього рівня агрологістики входять ЛС підприємств АПК, що взаємодіють в межах певного регіону країни.

На макроекономічному рівні агрололістика залежить від державної політики в управлінні ресурсами та агрологістичними ланцюгами в глобальному просторі світової економіки. Вона виконує інтеграційні та коопераційні функції в управлінні процесами збуту, виробництва, транспортування та розподілу. Ринки сільськогосподарської продукції характеризуються складними міжгалузевими техніко-економічними зв’язками, що вимагає від агрологістики переходу на макроекономічний рівень. Суб’єкти цього рівня визначаються не лише суб’єктами попередніх рівнів, а й зростаючою роллю держави і всіх органів державного управління, які визначають правові та регуляторні правила функціонування агроланцюгів постачання.

Ядроформуючим елементом всіх цих рівнів є логістична система (ЛС) підприємства АПК.Отже, логістична система підприємства АПК – це організаційно-управлінський механізм, який реалізує сукупність логістичних

активностей, взаємопов'язаних однорідністю і структурою та спрямованих на досягнення конкретної логістичної мети. У цьому випадку метою ЛС підприємства АПК слід вважати виробництво і постачання високоякісної сільгосппродукції конкретним її споживачам у визначене місце, в потрібній кількості, в певний час, при мінімально припустимому рівні витрат з урахуванням вимог споживачів із належним рівнем сервісу. У формалізованому вигляді ЛС підприємств АПК структурно складається із конкретних підсистем – закупівлі, переробки (виробництва) і розподілу (збуту) готової продукції (рис. 1.5).

Створення логістичних систем на підприємствах АПК дозволить більш ефективніше підійти до вирішення таких важливих завдань:

1) формування якісного за структурою інформаційного забезпечення підприємства АПК щодо його логістичної діяльності й зв'язків з суб'єктами агроринку;

2) організування ефективної роботи складського господарства на підприємствах на основі:

а) визначення обсягів запасу необхідних матеріальних ресурсів (МР) для функціонування підприємства;

б) створення належних умов складування і зберігання матеріальних ресурсів, у т. ч. й СГП;

в) визначення оптимального складу і структури техніко-технологічної бази складського і транспортного господарств;

г) обґрунтування вибору систем та стратегії управління запасами СГП;

д) вибір технологій складування та зберігання матеріальних ресурсів, включно і готової продукції;

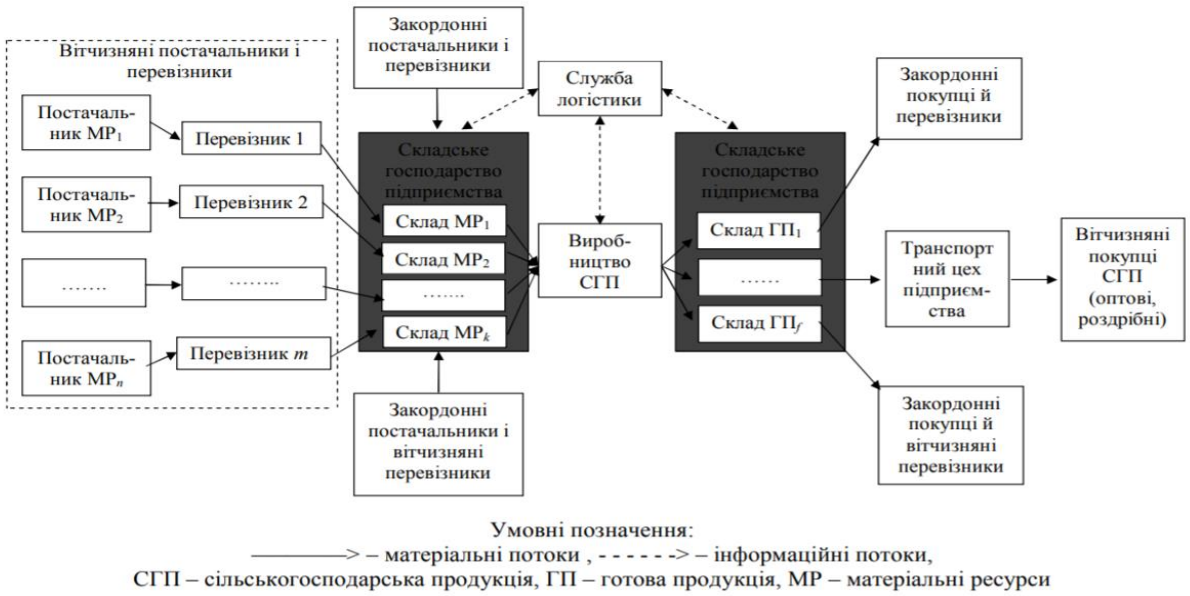

Рисунок 1.5 - Аналогова модель функціонування логістичної системи підприємств АПК (приклад формалізації)[66]

3) здійснення своєчасного транспортування й переробки СГП;

4) удосконалення тари й упаковки СГП як для зберігання, так і для транспортування її споживачам;

5) визначення оптимальних обсягів партій поставок СГП споживачам;

6) обґрунтування більш прийнятних і для споживачів, і для самих підприємств-виробників форм оплати за продукцію;

7) пошуку та розробки нових технологій надання послуг безпосереднім споживачам продукції підприємств АПК;

8) формування каналів розподілу і збуту СГП;

9) визначення доцільності використання аутсорсингу для здійснення логістичної діяльності;

10) обґрунтування вибору варіантів нової техніки і форм інвестування для оновлення техніко-технологічної бази ЛСС підприємств АПК;

11) визначення доцільних меж функціонування ЛС конкретного підприємства АПК;

12) формування партнерських відносин з постачальниками ресурсів, необхідних для функціонування підприємства, з посередниками і безпосередніми споживачами СГП;

13) розробка стратегії збереження довгострокових зв’язків із суб’єктами аграрного ринку.

Останнім часом виробники сільськогосподарської продукції, переробна промисловість та інші аграрії приходять до висновку, що управляти доцільно не лише власним бізнесом, але й мережею всіх суб’єктів господарювання, які мають безпосереднє або непряме відношення до їхньої діяльності, тобто ланцюгом постачання.

Агроланцюг постачання (Agrosupply Chain) – охоплює всі організації та види діяльності в агробізнесі, що приймають участь у виробництві цінності у вигляді товарів та послуг та їх доведенні до кінцевого споживача.

Управління агроланцюгом постачання (Agrosupply Chain Management – SCM) – інтеграція та управління усіма організаціями та видами діяльності, що мають місце в агробізнесі, входять до агроланцюга постачання, грунтуються на взаємному співробітництві, ефективних бізнес-процесах і високому ступені сумісного використання високоефективних систем формування цінності, що мають забезпечити організаціям-учасникам суттєву конкурентну перевагу[36].

Основні принципи, що покладено в модель управління агроланцюгом постачання ґрунтуються на наступному:

1. Єдиним суб’єктом, що вкладає гроші в агроланцюг постачання є кінцевий споживач; усі інші займаються перерозподілом цих грошей між учасниками постачання.

2. Єдиним стабільним на протязі тривалого періоду часу рішенням щодо кожного елементу агроланцюга постачання є отримання прибутку від власного бізнесу. Спроби окремих агроструктур перекладати власні витрати та проблеми на інші елементи агроланцюга постачання не в змозі забезпечити стабільність та успіх упродовж тривалого проміжку часу. Реалізація оптимальних рішень та розподіл отриманої вигоди серед інших учасників є невід’ємною складовою ефективності агроланцюга постачання.

3. Управління агроланцюгом постачання підпорядковано забезпеченню умов для створення додаткової цінності. Задовольнити потреби сучасних

клієнтів агробізнесу можна завдяки управлінню сукупним змістом кінцевого продукту або послуги, до складу якого входить якість, технології, що застосовуються, доставка та післяпродажне обслуговування.

Всі підприємства, що здійснюють свою діяльність в АПК, є складові одного або кількох агроланцюгів постачання, незалежно від виду діяльності: вирощування сільськогосподарської продукції, її переробка, технічне обслуговування та ремонт сільськогосподарської техніки, транспортне обслуговування та ін. Отже, діяльність підприємства можна розглядати в контексті її ролі в ланцюзі агропостачання. Слід зазначити, що час вимагає від підприємств зосередження уваги не лише на безпосередніх споживачах та внутрішніх функціях, але й на інших організаціях-учасниках їхньої мережі постачання.

Управління агроланцюгом постачання пов’язано не з підвищенням продуктивності та рентабельності окремих господарських одиниць незалежно від того, чи це виробник сільськогосподарської продукції, склад, машинно-технологічна станція, механізований загін, чи інший суб’єкт господарювання, а з оптимізацією всієї системи заради отримання в АПК конкурентоспроможної продукції при оптимальних витратах. Досягти цього можна шляхом: зниження відходів та видів діяльності, що не додають вартості; покращання обслуговування споживачів; покращання комунікацій у агроланцюзі постачання, в першу чергу пов’язаних із прогнозуванням діяльності; координації зусиль щодо узгодження дії всіх ланок в агроланцюзі постачання.

Отже, агрологістика – це сучасний інтегрований підхід до управління ланцюгами постачання сільськогосподарської продукції шляхом створення логістичних систем різних рівнів (мікро-, мезо-, макро ЛС), які обєднуються в агроланцюги постачання. Застосування агрологістики для вдосконалення управління агроланцюгами постачання дозволяє отримувати конкурентоспроможну продукцію за оптимальних витрат. Сучасний світ має багато напрацювань щодо впровадження логістичних підходів в агробізнесі. Оскільки Україна як країна з великим потенціалом в агросекторі планує

нарощувати свій потенціал експорту зерна та іншої с/г продукції вже в найближчому майбутньому, слід приділяти особливу увагу розвитку агрологістики та збільшенню її ефективності.

1.2 Проблеми розвитку агрологістики в Україні

Україна за рівнем розвитку логістикиагропромислового комплексу, в контексті комплексності послуг та їх якості поступається країнам Європи, але є позитивні зміни в розвитку агрологістики в Україні.

Сучасний стан агрологістики України характеризується тенденціями, основні серед яких узагальнені в табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Основні тенденції та проблеми агрологістики в Україні

№ з/п	Тенденція	Проблеми
1	Стрімке нарощування обсягів виробництва та розширення географії експорту сільськогосподарської продукції, що дало значний поштовх у розбудові портової інфраструктури (річної та морської)	1. Дисбаланс портових зборівв морських портах України як результат відсутності збалансованості в державному регулюванні портових зборів. 2. Відсутність закону «Про внутрішні водні шляхи», відсутність чітких правил в річкових перевезеннях недає можливості заходити на ринок новим перевізникам, звужує конкуренцію на ринку. 3. Нерозвиненість річкових портових терміналів
2.	Зростання обсягів транспортних перевезень та розбудова транспортної інфраструктури з перевезення сільськогосподарської продукції.	1. Дефіцит автомобільного та залізничного транспорту агропромисловихкомпанії. 2. Неякісне та несвоєчасне надання послуг з боку агроперевізників. 3. Несвоєчасність доставки продукції 4. Коливання транспортних тарифів 5. Дисбаланс в структурі перевезень за видами транспорту 6. Погіршення технічного стану парку автомобілей та з/д вагонів 7. Перевищення вагових нормативів для транспортних засобів 8. Поганий стан шляхової інфраструктури
3.	Формування замкнутих логістичних циклів	1. Розвиток мережі власних елеваторів 2. Створення власних транспортних мереж

	агрохолдингами	3. Активне впровадження геоінформаційних технологій 4. Впровадження ІТ – систем управління діяльністю агрохолдингів 5. Управління земельним банком 6. Втрати в ланцюгах постачання

Розглянемо їх більш детально.

1.Стрімке нарощування обсягів виробництва та розширення географії експорту сільськогосподарської продукції, що дало значний поштовх у побудові складів та оптимізації їх розміщення по відношенню до споживача.

За прогнозами, до 2022 року експорт українських зернових на світові ринки складе 41 млн. тон, а традиційним експортним ринком для України стане Азія.У найближчі 3-5 років світові ринки почнуть виходити з рецесії, що забезпечить додатковий попит на українську аграрну продукцію [30].

Головна проблема полягає, перш за все, в тому, що у нас агрологістика дорожче, ніж в країнах ЄС і США. Якщо говорити про зернову логістику, то вона у Франції та Німеччині на 30-40% дешевше, ніж в Україні. Однією зі складових агрологістики є портові збори, які необґрунтовано завищені в нашій країні: вдвічі вище в порівнянні з країнами Євросоюзу та іншими державами, які мають вихід до Чорноморського басейну (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Вартість агрологістики в різних країнах

Витрати	США	Європа	Україна
Вартість витрат транспортування та сертифікації до порту, дол/т	20	18	32
Вартість перевалки на FOB, дол/т	8-10	6,2	18
Всього витрати, дол/т	29	24,2	50

Дисбаланс в розмірі портових зборів існує також і всередині країни. Наприклад, вартість заходу судна в Миколаївський порт становить $ 250 тис. Для судна класу Panamax, в Одесу та Іллічівськ - $ 125 тис., в порт «Південний» - $ 170 тис. Таким чином, Миколаївський морський порт є найдорожчим в світі (завдяки всім відомому канальному збору). Такий диспаритет між морськими

портами України говорить про те, що відсутня збалансованість в державному регулюванні портових зборів.

Потенціал річкових перевезень в Україні досягає 50 млн т вантажу на рік. Наразі зараз питома вага цього виду транспорту в структурі перевезень складає лише 3%. Для його розвитку необхідно врегулювати низку питань, а саме:

1. Прийняття закону «Про внутрішній водний транспорт». При його прийнятті важливо, щоб запланований до введення річковий збір був встановлений на економічно обґрунтованому рівні, інакше перерозподілу вантажопотоків на користь річкового транспорту не відбудеться, відповідно, прийнятий закон не допоможе зняти навантаження з наземного транспорту.

2. Необхідні ремонт і реконструкція інфраструктури, яка була побудована більше 50 років тому. У 2016 році американські технічні фахівці провели технічне обстеження 5 шлюзів на Дніпрі. Було отримано висновок про їх незадовільний стан та необхідності ремонту. Євросоюзом була виділена дотація. Однак шлюзи потрібно підтримувати постійно, як і навігацію по Дніпру.

Якщо держава зможе стати ефективним регулятором на річці, то це буде на користь самій державі. Якщо збільшиться вантажопотік по річці, виникне необхідність будувати баржі. Це означає замовлення для кораблебудівної галузі, а це - робочі місця і доходи в бюджет [35]. Отже, агрологістика може дати поштовх розвитку інших галузей, що позитивно вплине на зростання промислового потенціалу України.

2.Зростання обсягів транспортних перевезень та розбудова транспортної інфраструктури з перевезення сільськогосподарської продукції.

Кожна країна по-різному використовує свою інфраструктуру в залежності від особливостей своєї географії та розташування портів. У всіх країнах є авто, залізниці і річки. Використання різних видів транспорту відбувається в першу чергу в пріоритеті ефективності. У Європі в основному це річка і автоперевезення, в той час як залізниці в більшій частині використовується для пасажирських перевезень (рис.1.6) [28].

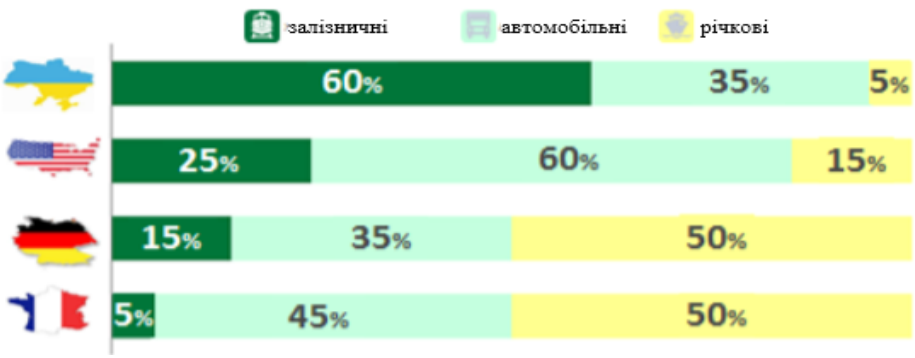

Рисунок 1.6 – Структура вантажних первезень за видами транспорту[28]

Як і в Україні, в Європі і США також присутні обмеження по вазі. У США дуже ефективно використовують маршрути, тільки там вони в два рази більше українських за кількістю вагонів. Наприклад, в ЄС при максимально допустимій вазі вантажного автомобіля 40 т автоперевезення ефективні на відстані до 200 км, з далеких відстаней в Європі вантажі переміщаються баржами по річці. В Україні ситуація інша: через проблеми з подачею вагонів машини змушені возити на відстані в 400-500 км, що нелогічно і неефективно при наявній дуже розвиненої мережі залізничних шляхів (рис.1.7). У країнах Європи використовують уніфікований транспорт, тільки напівпричепи, все переміщення чітко плануються і узгоджуються для мінімізації простоїв, а процес відбору проб і вивантаження відбувається швидше, і, як правило, він автоматизований.

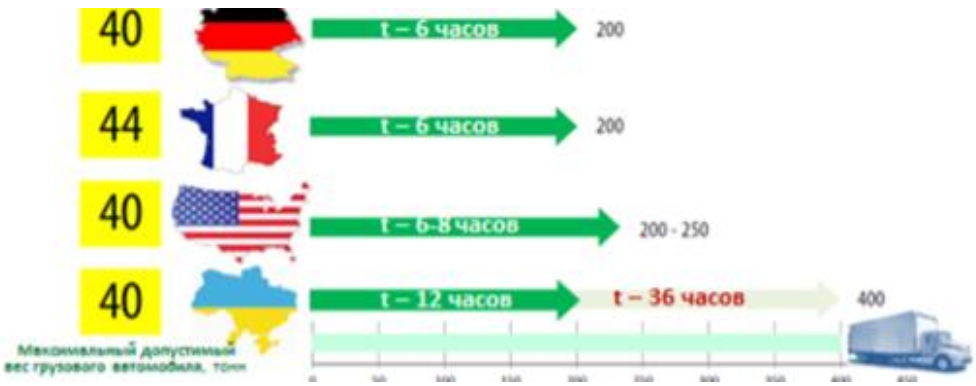

Рисунок 1.7 – Особливості автомобільних перевезень

Термінали виконують роль по накопиченню і перевалці вантажів, як і в Україні, тільки робота поставлена більш ефективно. На терміналах меншу

кількість людей задіяно у виробничому процесі, в основному вони широко використовують аутсорсинг і аутстафінг. Підвіз продукції ретельно планується. Весь транспорт уніфікований, кузови машин влаштовані за типом хоперів, термінали не мають перекидачів для вивантаження автотранспорту.

У Франції та Німеччині середній розмір фермерського господарства становить 200-400 га. В основному все побудовано так, що фермер прибирає урожай і складує на власних потужностях, а трейдер допомагає йому визначити якість продукції і зрозуміти рівень і динаміку цін. Потім при продажу продукція на короткому плечі до 200 км відвантажується автотранспортом, а все, що далі, відвантажується по річці. Таким чином, здійснюється накопичення суднової партії. Все працює по заздалегідь встановленим правилам, і ніхто їх не порушує. Немає злодійства. Все побудовано на повній довірі, і все дорожать своєю репутацією.

У США, в основному, всі переходять працювати на лінійні маршрутні елеватори, які здатні відвантажувати 110 вагонів за 16 год (вимоги з/д оператора). Термінали старого зразка стоять без роботи. Те ж саме відбувається зараз у нас в Україні. Ланцюг поставок працює в основному авто - порт, якщо відстань невелика, і авто - залізниця - порт або авто - річка - порт, якщо відстань понад 200 км.

Найбільшу частину зерна в Україні перевозять залізничним транспортом і останні п'ять років його частка становить близько 65%. На даний момент в Україні близько 13,6 тис. зерновозів, а їх середній вік сягає 26 років, при нормативному терміні служби - 30 років. Більш того, приблизно у 30% зерновозів вже вийшов термін експлуатації і їх вік більше 30 років, 62% вагонів (21-30 років) - допрацьовують останні роки, а зерновозів «молодше» 10 років - всього 10% (рис.1.8).

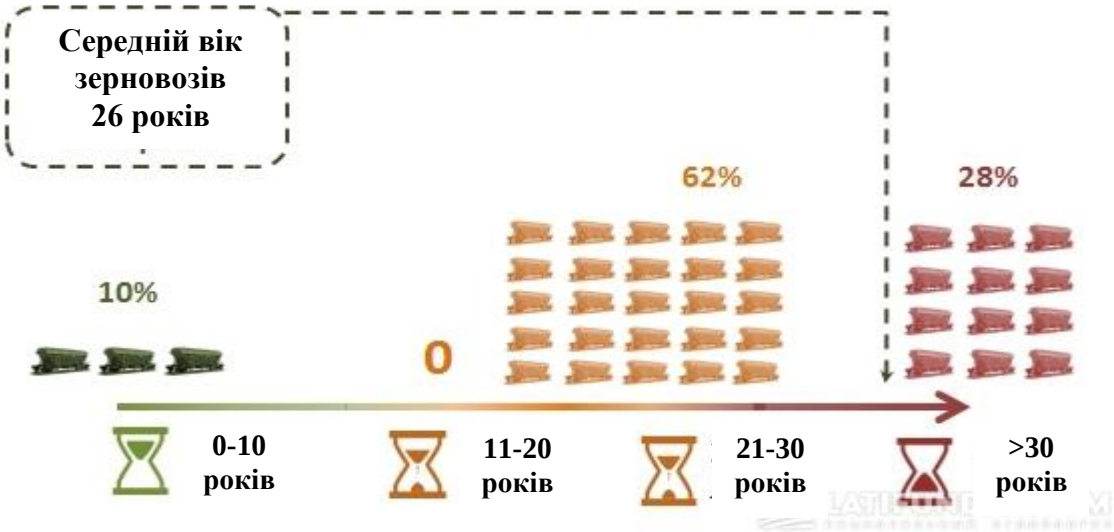

Рисунок 1.8 – Середній вік зерновозів в Україні [61]

В 2019 р найактивніше зростав сегмент річкових перевезень - приблизно на 20% в порівнянні з 2018 роком. За 2019 рік по Дніпру перевезли на експорт 4,5-4,7 млн зернових і по Південному Бугу - 0,7-0,9 млн т. [3].

Аграрні вантажовідправники переключаються на річковий вид транспорту як в зв'язку з труднощами з залізничними перевезеннями (через брак вагонів і змін принципів роботи УЗ), так і в зв'язку з активним інвестуванням декількох компаній в цей напрямок. Зокрема, компанія «НІБУЛОН» в травні минулого року спустила на воду 75 судно свого флоту - 140-метровий перевантажувач NIBULON MAX класу «річка-море». Нове судно дозволить підвищити річні обсяги перевалки вантажів водним транспортом на 2-3 млн т рік і збільшити обсяги перевалки вантажів безпосередньо флотом компанії до 4-5 млн т на рік. У цьому році компанія планує збільшити перевезення зерна як за рахунок введення в експлуатацію нових одиниць флоту, так і за рахунок будівництва нових річкових терміналів. В с. Мар'янівка Дніпропетровської області «НІБУЛОН» закінчив в червні 2020 року будівництво річкового терміналу на 75,2 тис. т зберігання. Крім того, компанія розширює потужності своєї Голопристанського філії в Херсонській області на 22 тис. т, після чого зможе одночасно зберігати до 97,1 тис. т зерна. Отже, транспортна та портова інфраструктура розвивається за

рахунок приватних інвесторів – аграрних холдингів, які вимушені інвестувати в логістичну інфраструктуру та формувати замкнені ланцюги постачання.

3.Побудова внутрішньогосподарських механізмів підприємств на основі логістичного підходу для досягнення замкнених логістичних циклів операцій [67]. Зокрема, ряд агрохолдингів (ОАО "Миронівський хлібопродукт", ООО СП "Нібулон", ЗАО "Райз" та ін.) активно запроваджують нові логістичні технології, включаючи інформаційні системи, побудову нових потужностей, формування власних транспортних мереж, що в цілому дозволяють в середині однієї організації відтворити повний замкнений цикл формування витрат [85] від отримання сировини на момент кінцевого продажу.

Агропромисловий холдинг "Астарта", найбільший виробник цукру в Україні, в рамках інвестпрограми "Зерно Астарти", розпочатої в 2014 році, інвестував $ 71 млн у розвиток зернової інфраструктури. В рамках інвестпрограми "Астарта" побудувала чотири елеватори в Полтавській і придбала Красилівський елеватор в Хмельницькій області.Програма з розвитку зернової інфраструктури, розпочато компанією в 2014 році, на сьогоднішній день реалізована у вигляді семи сучасних (як новозбудованих, так і модернізованих) елеваторів загальною потужністю 550 тис. т, а також власного парку з 200 з/д вагонів[45]. Тобто агрохолдинг формує власну складську та транспортну інфраструктуру, включаючи власну ІТ – інфраструктуру для управління ланцюгами постачання, які більш детально будуть розглянуті в другій частині дипломної роботи.

Не зважаючи на інвестиції агрохолдингів в інфраструктуру, потужності сучасних складських комплексів для зберігання зерна в Україні є недостатніми, що призводить до втрат врожаїв зернових близько 8 млн. т зерна на рік, при виробництві 30-40 млн. щорічно (20% валовогозбору). У країнах Західної Європи і Північної Америки ці втрати складають всього 1-2% [22].

Значні втрати спостерігаються і при зберіганні іншої сільськогосподарської продукції, так в картопляному і плодоовочевому підкомплексі вони становлять 40-50% виробництва, у цукробуряковому - більше

30%, що, є свідченням недостатності забезпечення АПК України потужностями в цілому і, зокрема , тими складськими приміщеннями, які створюють належніумови зберігання сільськогосподарської продукції в охолодженому і замороженому стані.

Через неефективну логістику та ігнорування новітніх концепцій управління агропродовольчими ланцюгами постачання, які можуть дозволити собі лише великі агрохолдинги, сьогодні українські аграрії втрачають близько $20 на тонні виготовленої продукції. А це в річному еквіваленті за нинішніх оборотів українського експорту сягає $600 млн. На даний момент витрати на логістику в АПК України на 30% перевищують даний показник у США і на 40% – у країнах ЄС.

За оцінками експертів [64]основними перешкодами в розвитку агрологістикина сільськогосподарських підприємствах України в даний час є:

1) відсутність урядової програми з розвитку агрологістики;

2) відсутність кваліфікованих логістичних кадрів в сільськогосподарських підприємствах;

3) відсутність коштів на впровадження логістичних підходів, оскільки програмні логістичні продукти є занадто дорогими для вітчизнянихпідприємств;

4) відсутність коштів на будівництво сучасних складських приміщень;

5) відсутність коштів на закупівлю сучасних транспортних засобів;

6) низька якість дорожнього покриття, недосконале цифрове програмне GPS забезпечення українських доріг і відсутність мережі систем комунікацій длявеликогабаритного транспорту;

7) низька інвестиційна привабливість галузей сільського господарства вУкраїні, що в основному пояснюється недосконалою нормативно-правовою базою танестабільною політичною ситуацією в країні.

Основними шляхами поліпшення системи агрологістики на підприємствах України є:

1) реформування аграрного сектора і розробка відповідної нормативно-правової бази, що регулює роботу агрологістичних компаній;

2) прийняття національної програми розвитку агрологістики за прикладом провідних країн світу;

3) розробка та впровадження належної системи фінансування агрологістики; поліпшення інвестиційної привабливості логістичного сектора шляхомзапровадження спеціальних режимів оподаткування та пільгових митних тарифівна підприємствах на певні терміни (1-3 роки);

4) забезпечення агрологістичних компаній висококваліфікованими кадрами;

5) забезпечення агрологістичних компаній необхідною цифровою картографічною базою, програмами до них та ін.

Отже, агрологістика пропонує порівняно новий і надзвичайно ефективний механізм, який може вивести на новий рівень сільське господарство і АПК в цілому в Україні, за умови подолання основних виявлених проблем та перешкод на шляхурозвитку цього напрямку і створення умов для поліпшення системи агрологістики на підприємствах агробізнесу в Україні слід очікувати високої ефективності розвитку даної галузі в нашій країні. Для підвищення конкурентоспроможності країни, необхідно, щоб усі учасники агропромислового ринку розглядали логістику не як серію окремих видів діяльності, а як єдину інтегровану систему, що дозволяє спільно працювати та досягати мінімізації сукупних витрат. У цьому випадку можна забезпечити пропозицію с/г товарів за низькими цінами не за рахунок зниження якості, а шляхом узгодження дії всіх його учасників – через встановлення довгострокових партнерськіх відносин.

1.3 Концептуальні положення партнерської взаємодії в системі агрологістики

Партнерство в сучасному розумінні – це вид взаємин між різними суб'єктами, який полягає у формуванні єдиної позиції з певних питань та організації спільних дій. Специфікою партнерства є збереження кожним з партнерів відносної самостійності в основних аспектах діяльності. Тож партнерство як вид спільної діяльності полягає в рівноправності її учасників, що передбачає рівні права й обов'язки кожної зі сторін, а відтак і взаємну відповідальність. Відповідно, партнерство – це ідеальний варіант стосунків рівноправних суб'єктів, які усвідомлюють значення своїх дій для партнера і свою діяльність будують так, щоб виправдати сподівання партнера і досягти спільної мети. Партнерство можливе лише за умови взаємної довіри, впевненості та спільної діяльності, спрямованої на досягнення спільного результату [47].

Взагалі термін «партнерство» – це юридична форма організації спільної економічної діяльності декількох фізичних або юридичних осіб; термін «взаємодія» – це взаємний зв'язок між предметами в дії, а також погоджена дія між ким-, чим-небудь [70]. Узагальнення визначень сукупності понять, що обумовлюють партнерські відносини в ланцюгу поставок, наведені на рис. 1.9.

Термін «взаємодія» використовують у різних галузях науки, і його тлумачення залежить від предмета й напряму дослідження. Дослідник А. Авер'янов зазначає, що взаємодія з філософського погляду – це динамічний зв'язок, у процесі якого змінюються один або всі пов'язані елементи [1]. Отже, для поняття «взаємодія» характерна наявність фактичних, дієвих і відносно стійких зв'язків, які дозволяють об'єктам впливати один на одного, а також наявність самого впливу, результатом якого є взаємна зміна об'єктів.

Рисунок 1.9 - Основні поняття, що розкривають зміст партнерських відносин в системі агрологістики

Водночас паралельно використовують терміни «співробітництво» і «співпраця». У словнику української мови співробітництво трактується як спільна діяльність, спільні дії, а співпраця – як спільна з ким-небудь діяльність. «Співробітництво» можна трактувати як процес взаємодії двох або кількох учасників, у якому виключається застосування «примушеності» і домінують спільні пошуки реалізації загальних інтересів. У цьому контексті необхідно проаналізувати термін «партнерство», як один із видів взаємодії, що ґрунтується на очікуванні того, що партнер під час взаємодії поводитиметься відповідно до умов співробітництва.

Партнерство в сучасному розумінні – це вид взаємин між різними суб'єктами, який полягає у формуванні єдиної позиції з певних питань та організації спільних дій. Специфікою партнерства є збереження кожним з партнерів відносної самостійності в основних аспектах діяльності. Тож партнерство як вид спільної діяльності в ланцюгах поставок полягає в

рівноправності її учасників, що передбачає рівні права й обов'язки кожної зі сторін, а відтак і взаємну відповідальність.

Термін «партнерські відносини» включає ряд типів стилю співпраці, серед яких – кооперація, координація і сумісна діяльність [26].

Характеристики даних відносин наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Відмінні ознаки типів партнерських відносин

№	Типи партнерських відносин	Види діяльності	Термін	Масштаби діяльності
1	Кооперація	Менша кількість контрактів Більш довгострокові контракти	Короткос-троковий	Єдина виконувана функція
2	Координація	Інформаційні зв'язки Зв'язки по незавершеному виробництву	Довго-строковий	Декілька виконуваних функцій
3	Спільна діяльність	Електронний обмін даними. Інтеграція логістичного ланцюга Сумісне планування Сумісне використання технологій	Довгостроко-вий, без фіксованої дати	Компанії розглядають одна одну як продовжен-ня власного підприємства

В умовах глобалізації доцільними можуть бути декілька принципово різних форм стратегічного партнерства в ланцюзі поставок (рис. 1.10) [60].

Вибудовування ланцюга поставок на основі інтерналізації (інсорсингу) припускає об'єднання споріднених видів та розподіл функцій виробничої діяльності в рамках однієї організації. Такого роду інтеграція характерна для підприємств паливно-енергетичного, будівельного, агропромислового комплексу.

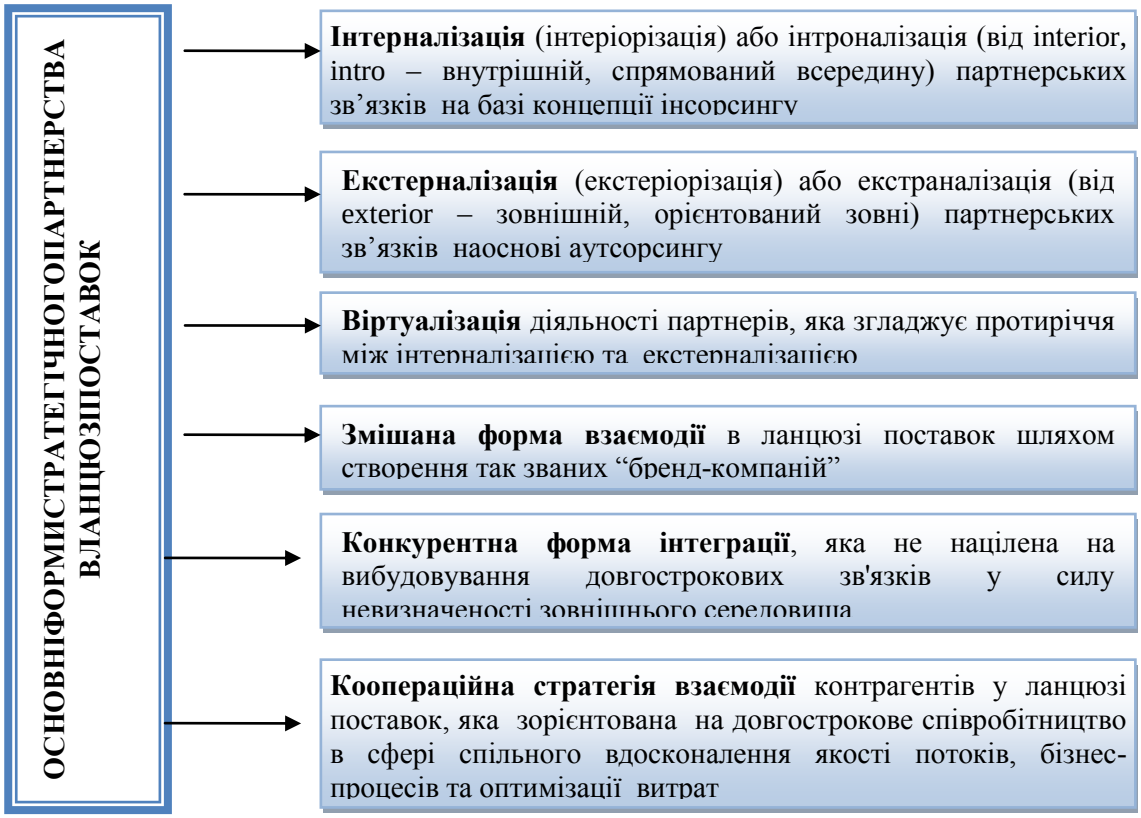

Рисунок 1.10 – Основні форми стратегічного партнерства в ланцюзі поставок

Суб'єкти господарювання прагнуть застрахувати себе від несприятливої ринкової ситуації, створюючи замкнені, самодостатні структури. Це підтверджується тенденціями в агрологістиці, які були виявлені в 1.2 дипломної роботи. Агрокомпанії намагаються створювати логістичні системи замкнутого циклу, вибудовуючи функціонально систему з повним спектром закупівельно-виробничо-складсько-транспортно-збутовим комплексом.

Екстерналізація передбачає розподіл функцій виробничої діяльності між різними підприємствами з наступною синхронізацією їх діяльності за допомогою угод про партнерство (аутсорсинг). Синергія результатів екстерналізації підсилюється в результаті мережної інтеграції з партнерами в рамках корпоративних альянсів. Таку форму стратегічної інтеграції слід віднести до тягнучих систем, які є слабко структурованими. Основні фактори «за» та «проти» створення даних систем відображено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Переваги та недоліки екстерналізації мережної інтеграції в ланцюзі поставок

Переваги екстерналізації	Недоліки екстерналізації
можливість зосередити увагу на ключових компетенціях	можливість втрати контролю над постачальниками товарів і послуг
підвищення якості товарів і послуг, що поставляються	можливість розголошення комерційних таємниць
зниження витрат	залежність від постачальника товарів (послуг)
доступ до новітніх розробок і ноу-хау	

Аутсорсинг в логістиці, в тому числі і агрологістиці – це сучасний тренд розвитку ланцюгів постачання, в тому числі агроланцюгів постачання. Ефективність цих ланцюгів, в першу чергу, залежить від довгострокових, взаємоузгоджених, взаємовигідних відносин суб’єктів ланцюгів постачання, які є підгрунтям формування партнерських відносин.

Основними суб’єктами партнерських відносин, зважаючи на зображену на рис.1.5 аналогову модель функціонування логістичної системи підприємств АПК можуть бути:

1) постачальники (матеріальних ресурсів (агротехніка, посадковий матеріал, мінеральні добрива тощо), послуг (оренда та лізинг техніки);
2) с/г підприємства – виробники (фермери, агрохолдинги, середні с/г компанії);
3) компанії транспортної та транспортно-складської інфраструктури;
4) логістичні оператори;
5) переробні підприємства;
6) дистрибутори (трейдери/брокери), експортери, імпортери;
7) фінансово-кредитні установи, лізингові та страхові компанії;
8) органи державної влади (сертифікація, ліцензування, контроль).

Як показують світова практика і наявний вітчизняний досвід, однією з ефективних форм міжгалузевої інтеграції є агропромислові холдингові структури, які об'єднують сільськогосподарське виробництво, підприємства, які постачають для сільського господарства ресурси і переробні його продукцію, а також підприємства з реалізації виробленої продукції. Рішення основного

завдання агрохолдингових формувань, полягає в збільшенні обсягів виробництва продовольства і підвищення ефективності функціонування, шляхом вдосконалення взаємовідносин між входять до їх складу підприємствами, обліку економічних інтересів всіх учасників інтеграції, створення умов для продуктивної праці всіх учасників цього процесу.

Агропромислова інтеграція, яка єрезультатом розвитку продуктивних сил і поглиблення суспільного поділу праці, дозволяє підсилитивиробничі зв'язки і органічно поєднати сільське господарство з іншими галузями, що займаються йогообслуговуванням і доведенням продукції до споживача.

Отже, узагальнення теоретичних розробок ланцюгової організації поставок в системі агрологістики дозволяє визначати ланцюг поставок як послідовність дуальних взаємин між компаніями, які можуть дотримуватися кооперативної, конкурентної або командної стратегії взаємин. Безумовно, специфічні цілі кожного учасника можуть відрізнятись від загальних, а, можливо і протистояти цілям інших учасників інтегрованих структур. Однак всі ці специфічні цілі окремих учасників повинні підкорятись одним загальним принципам, які і є основною метою інтеграції.

Партнерські зв’язки у сфері агробізнесу є необхідною умовою договірних стосунків міжсуб’єктами, надаючи кожному з них можливість отримати певний рівень прибутку за рахунок обміну результатами діяльності. Визначення найбільш ефективної форми партнерських стосунків можливе лише у процесі порівняльного аналізу варіантів співпраці в результаті проектування ланцюга поставок.

1.4 Висновки до розділу

Узагальнення теоретичних досліджень у сфері агрологістики дозволяє визначити агрологістику як новітній науково-практичний напрямок,

спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємств агропромислового комплексу за рахунок оптимізації логістичних витрат як окремого підприємства, об'єднань підприємств, так і агропромислового комплексу в цілому, на збільшення прибутковості як планомірний результат організації раціональної діяльності.

Було виявлено, що агрологістика на сьогодні все ще залишається «проблемним» фактором у сільськогосподарському секторі через низку факторів серед яких: дефіцит сучасних елеваторів, низька якість дорожньої інфраструктури, недостатні інвестиції у модернізацію залізничного і автомобільного транспорту, що призводить до величезних втрат продукції українськими товаровиробниками, тому практично по всіх ділянках процесу у нас є резерви для поліпшення показників, а отже, для подальшого зростання. Через неефективну логістику та ігнорування новітніх концепцій управління агропродовольчими ланцюгами постачання сьогодні українські аграрії втрачають близько $20 на тонні виготовленої продукції. А це в річному еквіваленті за нинішніх оборотів українського експорту сягає $600 млн.

Встановлено, що сфера функціонування агрологістики широка: закупівельна логістика (планування закупівель і транспортування сировини, напівфабрикатів, добрив, кормів; розподіл сировинних ресурсів); логістика сільськогосподарського виробництва (рослинництво, тваринництво); переробка продукції; зберігання і складування готової продукції; управління запасами; транспортна і збутова логістика, розподіл ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових та ін.) на всіх етапах складного логістичного ланцюга "сировина — виробництво — споживач". Ланцюг агрологістики визначається взаємодією суб’єктів, які приймають участь у виробництві цінності у вигляді товарів та послуг та їх доведенні до кінцевого споживача на умовах партнерства.

Партнерство за сучасних умов – це не лише вид взаємин між різними суб’єктами, який полягає у формуванні єдиної позиції з певних питань та організації спільних дій, а й взаємна відповідальність за результати не лише своєї діяльності, а й всіх рівноправних суб’єктів.

Партнерські зв’язки у сфері бізнесу є необхідною умовою договірних стосунків між кількома підприємцями, надаючи кожному з них можливість отримати певний рівень прибутку за рахунок обміну результатами діяльності. Визначення найбільш ефективної форми партнерських стосунків можливе лише у процесі порівняльного аналізу варіантів співпраці в результаті проектування ланцюга поставок.

Якість управління взаємовідносинами із бізнес-партнерами в результаті впливає на прибутковість роботи агропідприємства. Без формування та розвитку відносин із бізнес-партнерами агропідприємство не зможе досягти своїх цілей щонайменше з огляду на дві основні причини, по-перше, через необхідність придбання ресурсів, по-друге, через необхідність збуту готової продукції споживачам. Серед агропідприємств, що займаються експортною діяльністю і мають значний вплив на ВВП та експортний потенціал країни, партнерство стає не лише фактором успіху конкретного підприємства і й всієї країни.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ВЗАЄМОДІЇ АГРОХОЛДИНГУ «АСТАРТА-КИЇВ»З ПАРТНЕРАМИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

2.1Загальна характеристика агрохолдингу «Астарта-Київ»

Астарта-Київ – це одна з великих вітчизняних компаній, що працює в сфері аграрного бізнесу та представлена на ринку України через наступні бізнес-сегменти [45]:

1. Сільгоспвиробник, земельний банк якого складає 230 тис. га.

2. Виробник цукру, потужності якого забезпечують вісім цукрових заводів, розташованих в регіонах діяльності компанії, а саме: Полтавській, Вінницькій, Хмільницькій області. Загальна добова потужність з переробки цукрового буряку складає 40 тис. т.

3. Виробник молока та мяса. Підписані контракти щодо взаємодії з крупними мясопереробними заводами, крім того в структурі холдингу входить власна торгова марка “Молочний альянс”. Це забезпечує поголів’я крупної рогатої худоби у 24 тис. голів.

4. Переробник сої – експортної культури. Компанія за рахунок власних потужностей забезпечує передові позиції з переробки сої в Україні, що відповідають 220 тис. т сої на рік.

5. Виробник біогазу. Зважаючи на наявність повного циклу виробництва та переробки с/г сировини, компанія займається виробництвом біогазу, щоденний обсягомвиробництва складає 150 тис. м³.

Холдинг входить до ТОП-10 латифундистів України (рис.2.1). Так, за останні 5 років земельний банк першої п'ятірки рейтингу змінився не суттєво. Склад учасників при цьому не змінився - «Кернел», UkrLandFarming, «Агропросперіс», МХП, «Астарта-Київ».

Регіони діяльності агрохолдингу: Полтавська, Вінницька, Тернопільська, Хмельницька, Харківська, Черкаська, Чернігівська та Житомирська області.

Генеральний директор - Віктор Іванчик.

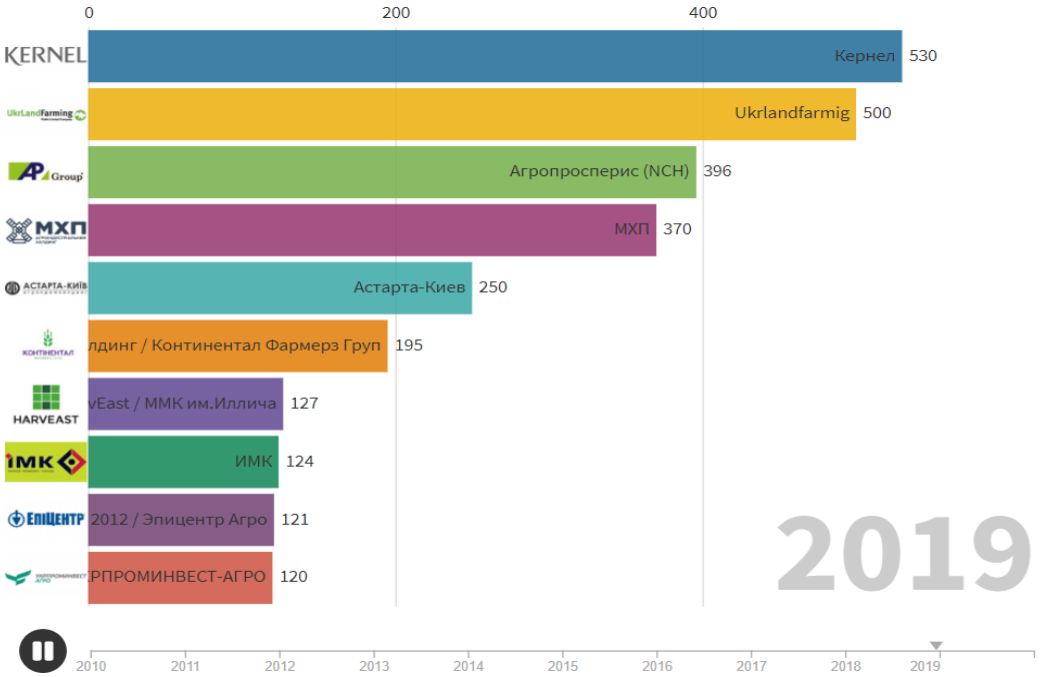

Рисунок 2. 1 - ТОП-10 латифундистів України [71]

«Астарта» є членом НАЦУ «Укрцукор», Української Аграрної Конфедерації, Глобального договору ООН, Центру розвитку КСВ в Україні, Європейської Бізнес Асоціації, Конфедерації Будівельників України, Федерація роботодавців України.

Історія розвитку компанії наведена в табл.2.1.

Місія компанії –намагання вести бізнес, інтегруючи в своєму складі різні бізнес-сегменти з метою побудови відкритої, соціальної та партнерсько-орієнтовної компанії, яка є великим сільгоспвиробником – експортером і формує експортний потенціал України на глобальних ринках продовольства.

Для забезпечення встановленої місії, компанія постійно впроваджує інноваційні технології, старапи, задля підвищення якості с/г продукції та отримання прибутку, що надає можливість реалізовувати велику кількість соціальних проектів в регіонах, де присутня компанія.

Таблиця 2.1 - Історія розвитку «Астарти»

№	Рік	Подія
1	1993	Заснування компанії «Астарта-Київ».
2	1997	Придбано першу агрофірму – «Пустовійтове» у Полтавській області.
3	1999	Придбано контрольний пакет акцій першого цукрового заводу – Яреськівського.
4	2003	Придбано Жданівський та Кобеляцький цукрові заводи.
5	2004-2005	Придбано Веселоподільський та Глобинський цукрові заводи.
6	2006	Проведено IPO компанії ASTARTA Holding N.V. та розпочато її лістинг на Варшавській фондовій біржі.
7	2007	Відбувається значне розширення Холдингу за рахунок придбання нових агрофірм і збільшення землі в оренді.
8	2008	Розпочинається співробітництво компанії з Європейським Банком Реконструкції та Розвитку, за кошти якого фінансуються програми енергоефективності.
9	2009	Відбувається масштабна реструктуризація Компанії, мета якої – поєднати сільськогосподарські активи та цукрові заводи в межах одного виробничого об’єднання
10	2011	Розпочато розвиток бізнесу Компанії у Харківській області.
11	2012	Започатковано проекти з будівництва заводу із переробки сої та біогазового комплексу.
12	2013	Побудовано завод із переробки сої в м. Глобино (Полтавська обл.).
13	2014	Введено в експлуатацію біогазовий комплекс (Полтавська обл.).
14	2015-2017	Диверсифікований виробник продовольчої продукції.
15	2017-2018	Нарощування обсягів бізнес-сегментів (виробництва молока та мяса, цукру), розширення програм співпраці з страховими компаніями та банками щодо забезпечення діяльності компанії, її партнерів
16	2018-2019	Створення нового сегменту бізнесу, який надає комплексі послуги щодо управління сільгосппідприємством в розрізі різних аспектів діяльності, серед яких в першу чергу - управління земельним банком. Це IT технологія AgriChain, яка поєднує онлайн - веб-платформу з 8 модулів, інтегрує програмні додатки у власні бізнес-процеси та пропонує скористатися IT-модулями зовнішнім партнерам.
17	2019-2020	Створення єдиного структурного підрозділу - Центру партнерської взаємодії, який відповідає за надання комплексних послуг партнерам компанії за принципом “єдиного вікна”, що виводить рівень партнерської взаємодії на якісно новий рівень.

Зважаючи на історію розвитку компанії, були сформовані основні регіони – місця знаходження виробничих активів компанії (рис.2.2).

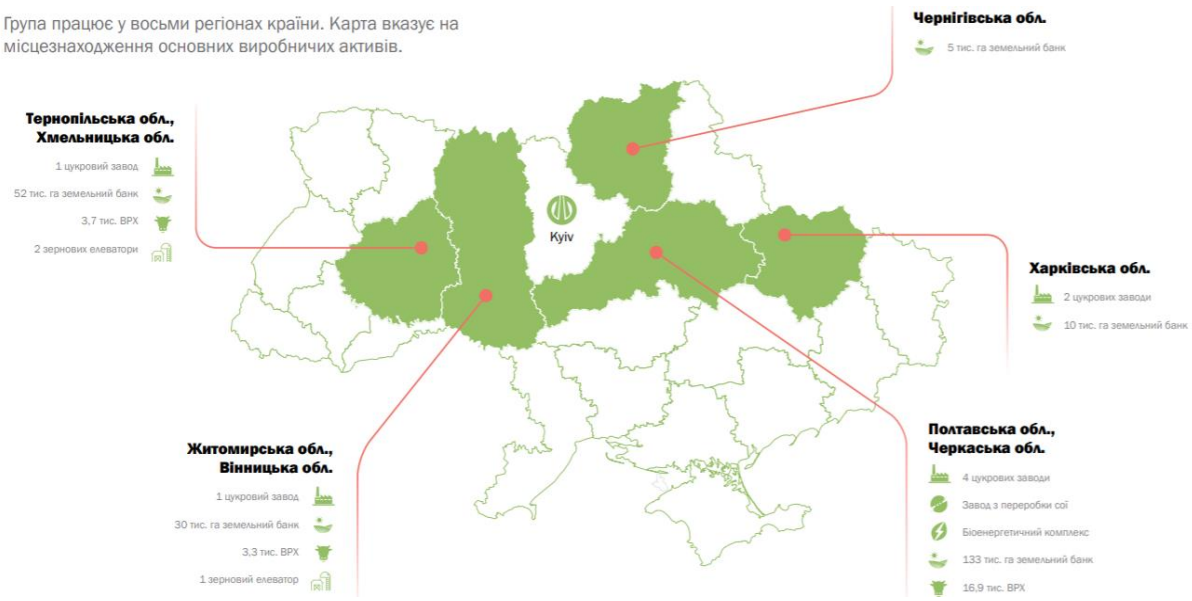

Рисунок 2.2- Регіони – місця знаходження виробничих активів компанії [45]

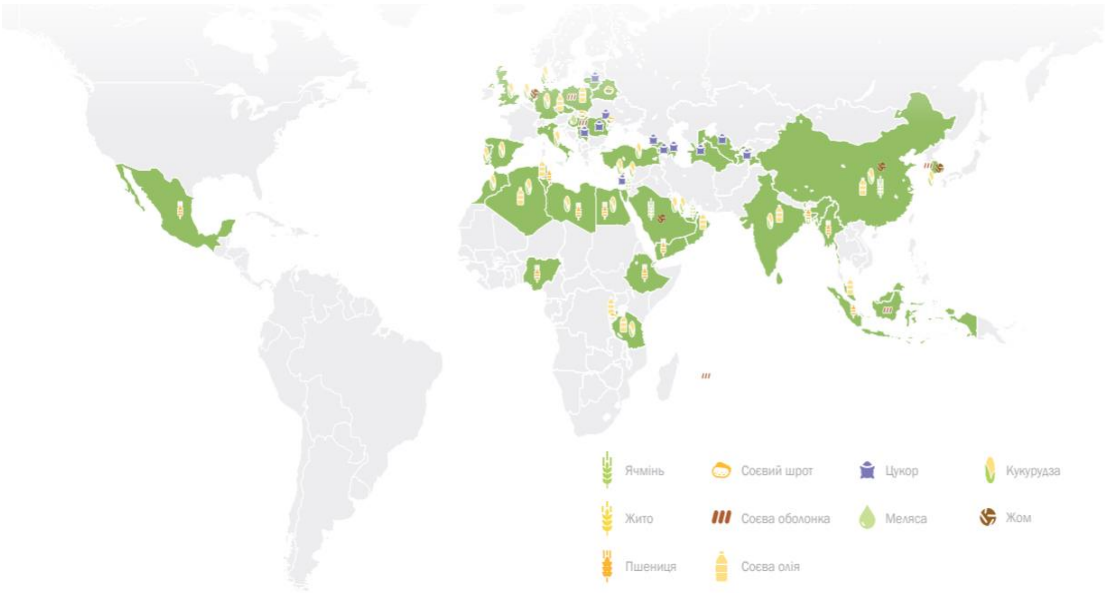

Рисунок 2.3 – Карта експорту продукції компанії [45]

Сильні сторони компанії, включаючи фокусування на різних сферах внутрішнього та зовнішнього середовища, які надають компанії конкурентні переваги, наведено в табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Конкурентні переваги компанії

Сильні сторони	Фокус компанії на глобальні ринки	Фокус компанії на інноваційні технології в галузі	Стратегія управління персоналом компанії
1) бездоганна репутація відповідального та надійного партнера;	1) побудова маркетингових відносин з кінцевими споживачами	1) впровадження інвестиційний проектів щоло оновлення та модернізації інфраструктурних об`єктів в регіонах	1) вдосконалюємо системи навчання та розвитку персоналу
2) стабільна якість нашої продукції;	2) розвиток взаємовигідних партнерських відносини з нашими стейкхолдерами та клієнтами	2) оперативно впроваджує передові галузеві рішення в робочі процеси компанії	2) впровадження систем мотивації персоналу відповідно до провідних світових практик, забезпечуючи роботою населення в сільській місцевості
3) значна диверсифікація і вертикальна інтеграція бізнесу;	3) створення партнерства зі світовими лідерами в наших галузевих сегментах	3) посилює напрямок синергетичних досліджень і розробок та бізнес-розвитку	
4) сильний бренд роботодавця.	4) розвиток експортного потенціалу України	4) впровадження в холдингу культуру ощадливого виробництва та енергоефективних технологій.	3) формуємо зовнішній та внутрішній кадровий резерв
	5) розвиток напрямку глибокої переробки продукції		
	6) продовження впровадження органічного виробництва		
	7) посилення напрямку товарного трейдингу		

Відповідно до даних табл.2.2, можна сказати, що агрохолдинг, зважаючи на присутність в багатьох регіонах України, намагається впливати на не лише економічний розвиток регіонів, а й соціальний. Налагодження міцних стосунків з місцевими громадами надає можливість впроваджувати різні соціальні проекти. Крім того, агрохолдинг представляє сировину для крупних підприємств суміжних галузей, таких як переробна (мясо-молочна) та кондитерська. Крім того, агрохолдинг постійно розвиває співпрацю з провідними українськими та міжнародними банками. Протягом тривалого періоду часу компанія отримала наступні великі кредити на розвиток, модернізацію та впровадження інноваційних технологій:

2011 рік - кредитна угода з ЄБРР на $ 60 млн для погашення раніше залучених кредитів, підтримки розвитку компанії в агро-, молочному і цукровому бізнесах, посилення диверсифікації та вертикальної інтеграції;

2012 рік - довгостроковий кредит від Міжнародної фінансової корпорації (IFC) в розмірі $ 40 млн для завершення будівництва заводу з переробки сої і біогазового комплексу на Глобинському цукровому заводі;

2014 рік - кредит від ЄІБ в розмірі € 50 млн для підвищення ефективності використання ресурсів;

2015 рік - боргове фінансування від IFC в розмірі $ 35 млн для фінансування оборотного капіталу для накопичення сої в період збору врожаю;

2016 рік - кредит від ЄБРР у розмірі $ 20 млн для реалізації проектів з енергоефективності;

2017 рік - кредит від ЄБРР у розмірі $ 25 млн на будівництво, розширення або придбання об'єктів для зберігання зерна і цукру в Полтавській і Хмельницькій областях України;

2017 рік - кредитний договір з ЄІБ на € 37 млн для впровадження проектів з модернізації інфраструктури і розвитку інновацій в системі управління агробізнесом;

2018 рік - кредитна угода з IFC на $ 30 млн для підвищення ефективності та конкурентоспроможності шляхом модернізації цукрових заводів.

Крім того, компанія структурує своїх фінансових партнерів за такими категоріями (рис.2.4).

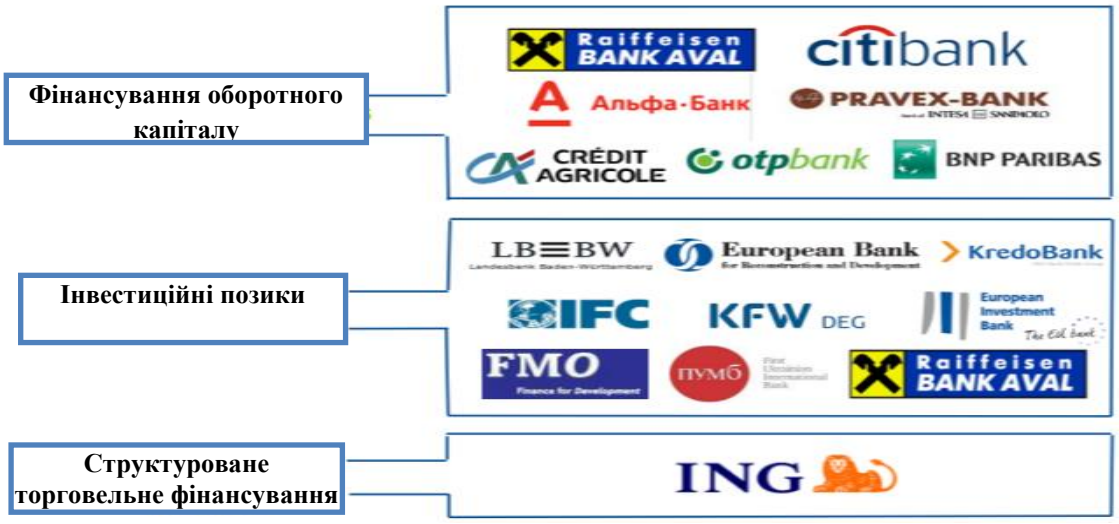

Рисунок 2.4 – Фінансові партнери компанії «Астарта»

Окрім того, з серпня 2006 р акції «Астарти» котируються на Варшавській Фондовій біржі. Кількість зареєстрованих акцій - 25 млн. Основні акціонери - Віктор Іванчик через Albacon Ventures Limited, Fairfax Financial Holdings і польські інвестиційні фонди.

Канадський інвестиційний фонд Fairfax Financial Holdings Limited в 2016 році став акціонером компанії, висловивши намір купити 25% акцій. Свою частку в компанії продав її співвласник Валерій Коротков. Після завершення всіх транзакцій Fairfax контролює понад 7 млн акцій «Астарти», що становить 28,01% від загального числа голосів.

Акціонер «Астарти» Albacon Ventures Limited належить генеральному директору Віктору Іванчику. У Kopernik Global Investors LLC станом на лютий 2019 р 1,26 млн акцій «Астарти». 14 лютого 2019 року в результаті операції з придбання 12,95 тис. акцій «Астарти» частка участі Kopernik в статутному капіталі перевищила 5%.

Це говорить про те, що компанія стабільно працює на ринку та отримує стабільні фінансові та операційні результати, які зображені на рис. 2.5 -2.7, та в таблиці 2.3.

Рисунок 2.5 – Динаміка фінансових показників: доходи та EBITDA [45]

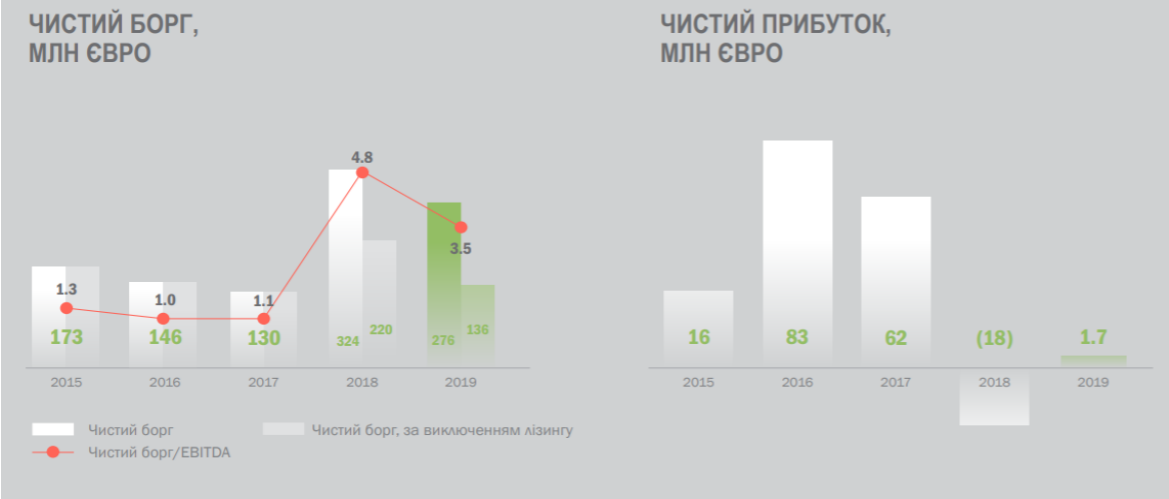

Рисунок 2.6 – Динаміка фінансових показників: чистий борг та чистий прибуток [45]

Рисунок 2.7 – Динаміка операційних показників – виробництва основних експортних культур [45]

Таблиця 2.3 – Аналіз доходів, витрат та прибутку компанії “Астарта”

Показники	Роки			Відхилення	
	2017	2018	2019	19/18	18/17
1	2	3	4	5	6
Доходи від реалізації	13 717 000	11 965 965	12 980 155	1 014 190	-1 751 035
Собівартість	10 660 403	10 409590	11 588 237	-1 178 647	250 813
Валовий прибуток	4 382 166	2 879 795	2 619 419	-260 376	-1 502 371
Інші операційні витрати	152 005	159 291	67 603	-91 688	7 286
Загальні та адміністративні витрати	726 545	775 191	681 180	94 011	-48 646
Витрати на реалізацію та збут	1 042 352	1 376 070	1 344 480	31 590	-333 718
Інші операційні витрати	392 776	489 419	225 506	263 913	-96 643
Прибуток від операційної діяльності	2 372 498	398 406	419 760	21 354	-1 974 092
Фінансові витрати	341 344	478 147	655 074	-176 927	-136 803
Фінансові витрати за орендними зобов’язаннями	-	497 072	519 650	-22 578	-497 072
Прибуток (збиток) від курсових різниць	(259 494)	(40 038)	717 862	757 900	219 456
Фінансові доходи	53 818	51 077	34 914	-16 163	-2 741
Інші доходи (витрати)	6 919	11 474	10 015	-1 459	4 555
Фінансовий результат до оподаткування	1 832 397	(554 300)	7 827	562 127	-2 386 697
Податок на прибуток (збиток)	(23 243)	(132 724)	27 709	160 433	-109 481
Чистий прибуток (збиток)	1 758 596	(687 024)	35 536	722 560	-2 445 620

Проведений аналіз основних результативних показників діяльності компанії показує, що агробізнес дуже залежний від погодніх умов, цін на світових ринках та від дій регулятора ринку.

Так, доходи цукрового сегмента збільшилися на 3% до € 57 млн на тлі підвищення цін реалізації до € 354 / т в порівнянні з € 329 / т в минулому році. Це забезпечило зростання EBITDA сегмента - до € 8,1 млн з € 4 млн в I півріччі-2019. Скорочення продажів продуктів соєпереробки зумовило зменшення виручки сегмента на 12% до € 40 млн. Маржа EBITDA знизилася до 9% з 11% в I півріччі-2019, що пов'язано з високою собівартістю продажів при регуляторних змінах на ринку сої. Незначне зростання виручки в тваринництві (з € 17 млн в I півріччі-2019 в € 18 млн I півріччі 2020) відбулося за рахунок

високих цін на молоко, які компенсували зменшення обсягу продажів. Маржа EBITDA підвищилася до 22% з 21% в І півріччі-2019.

Отже, підсумовуючи проведений загальний аналіз компанії можна визначити, що агрохолдинг тривалий час працює на ринку України. За цей період, приєднавши різні сегменти, які будуть розглянуті в наступному підпункті, що визначають розвиток експортного потенціалу країни. Компанія постійно впроваджує інноваційні технології вирощування, зберігання с/г продукції та управління агрохолдингом. Це створює конкурентні переваги на ринку для компанії, що підтверджується її місцем в топ- 5 найбільш крупних латіфундистів України. Особливої уваги заслуговує впровадження в діяльність принципів сталого розвитку компанії, яке компанія започаткувала в 2018 році, розробивши повний комплекс програм корпоративної відповідальності та формуючи річний звіт перед акціонерами, з урахуванням принципів сталого розвитку.

2.2 Аналіз бізнес-сегментів агрохолдингу “Астарта” в умовах сталого розвитку

Розглянемо основні бізнес-сегменти агрохолдингу, які були визначені в першому пункті більш детально. Ці структурні елементи взаємоповязані один з одним та створюють ресурсну базу для функціонування інших підрозділів. Структура бізнесу агрохолдингу “Астарта”, яка наведена на рис.2.8 складається з наступних елементів:

1. Регіонами агровиробництва компанії наступні області: Полтавська, Вінницька, Житомирська, Тернопільська, Хмельницька, Чернігівська, Харківська та Черкаська. Відповідно до регіонів, та зважаючи на технологію вирощування певних культур, в даних областях вирощують цукрові буряки, які переробляє на власних цукрових заводах, а також зернові та олійні культури.

Підтримуючи “зелені” тренди в агробізнесі, компанія започаткувала пілотний проект органічного землеробства, який реалізує на землях Полтавської області.

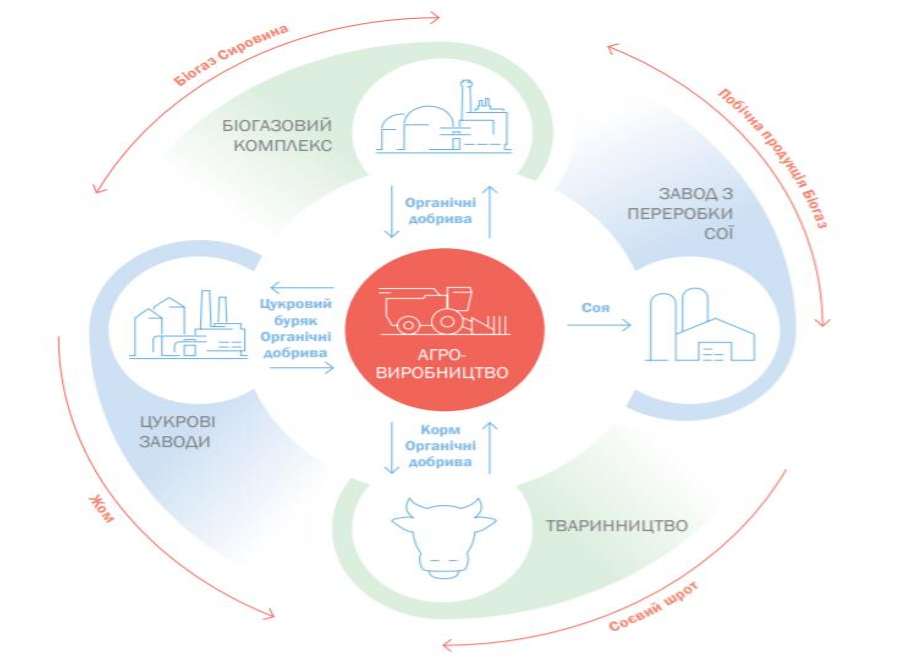

Рисунок 2.8 – Структура бізнесу агрохолдингу “Астарта”

Основними агрокультурами, які вирощує компанія на землях, та які зберігає на елеваторах агрохолдингу є:

- зернові - пшениця, кукурудза, ячмінь, просо, жито, гречка, овес, сорго;
- олійні - соняшник, ріпак;
- зернобобові - горох, соя.

Три елеватори «Астарти»: «Яреськiвський», «Лутовіновская» і «Семенівський» - є маршрутними і можуть здійснювати відвантаження зерна залізницею понад 54 вагона на добу кожен.

Елеватори, які входять в структуру компанії:

1. Вінницька область:

«Хмільницький елеватор» - розташований в м Хмільнику, потужність одночасного зберігання - 82 тис. т. Перша черга елеватора на 30 тис. т була побудована в 2010 році. У 2016 році «Хмільницький елеватор» розширився на

62 тис. т. У 2018 році "Хмільницький елеватор» збільшив потужності по відвантаженню зерна на залізничний транспорт до 250 т / год.

2. Хмельницька область:

«Войтовецький елеватор Волочиськ-Агро» - розташований в смт. Войтівці Волочиського району, потужність одночасного зберігання - 65 тис. т. Зерносховище почали будувати в 2009 році на місці колишньої бази сільгосптехніки. За 7 років роботи елеватора відбулося розширення потужностей по зберіганню, в 2016 р були додані силоси загальною потужністю одноразового зберігання 20 тис. т.

На елеваторі два пункти автоприйому, три зерносушарки: американська модульна - GSCOR MC-тисяча сто дев'яносто п'ять, і дві зерносушарки компанії Petkus. Є автовідвантаження і відвантаження на залізничний транспорт. Крім того, зерно може зберігатися в герметичних поліетиленових рукавах, майданчики для яких розташовані в безпосередній близькості від елеватора.

«Красилівський елеватор» - розташований в м Красилові, потужність одночасного зберігання - 62 тис.т. Агрохолдинг «Астарта» здійснив операцію з купівлі елеватора «Проскурів-Заготзерно» в м Красилів Хмельницької області за 143 млн грн (€ 4,6 млн) в квітні 2019 р.

«Красилівський елеватор» був введений в експлуатацію в 2013 році. Має дві зерносушарки, дві лінії автоприйому і відвантаження, що дає можливість одночасно приймати та відвантажувати дві різні культури на автотранспорт і ж / д транспорт.

3. Полтавська область:

«Яреськівський елеватор» - розташований в с. Яреськи Шишацького району, потужність одночасного зберігання -100 тис. т. «Яреськівський елеватор» був побудований на кошти, виділені компанії Європейським Інвестиційним Банком, в рекордні терміни - за 9 місяців, введений в експлуатацію в липні 2018 року. Потужність прийому зерна становить 300 т / год або ж 7 200 т / добу. За добу зерносховище здатне прийняти близько 200 вантажних автомобілів з зерном.

На елеваторі зерно відвантажують на залізницю та автотранспорт. За добу тут відвантажують 50-52 вагона.

«Лутовинівський елеватор» - розташований в с. Лутовинівка Козельщинського району, потужність одночасного зберігання - 100 тис. т. Перша черга була введена в експлуатацію в квітні, а друга - у вересні 2018 року. На елеваторі 2 точки автоприйома тільки для самосвального скидання, підйомники на лініях не встановлювали. Під елеватором дуже близько до поверхні знаходяться ґрунтові води, ґрунт зміцнювали 12-метровими палями, а самі силоси винесені на опори.

Дві лінії автовідвантаження, можна відвантажувати 2 різні культури одночасно і дві лінії на ж / д відвантаження, встановлені двоє ж / д ваг.

«Скороходівський елеватор» - розташований в смт. Скороходово Чутівського району, потужність одночасного зберігання - 30 тис. Т

Лінія приймання продуктивністю 150 т / год. Всі підприємства оснащені автоматизованою системою управління, обладнанням кращих світових виробників і мають виробничі потужності, які використовують для завантаження зерна до залізничних вагонів та наземних транспортних засобів.

«Семенівський елеватор» - знаходиться в смт. Семенівка, потужність одночасного зберігання - 120 тис. т. Найбільше зерносховище «Астарти-Київ» і перший елеватор, який може виконувати сім незалежних операцій одночасно: три лінії автоприймання продукції з можливістю прийому трьох різних культур, по дві лінії відвантаження на авто і ж / д транспорт з можливістю одночасного подання 27 вагонів. Встановлено дві енергозберігаючі зерносушарки. Елеватор відкритий в липні 2019 року, він став завершальним етапом інвестиційної програми «Зерно АСТАРТИ».

4. Чернігівська область:

«Чернігівський елеватор Астарти» - знаходиться в м.Чернігові, підлогового типу зберігання. У планах «Астарта-Київ» розширювати потужності елеватора в Чернігівській області.

Таким чином, компанія формує мережу елеваторів, які використовуються для зберігання, обробки та підготовки агропродукції до продажу.

Технічні характеристики двох елеваторів на ведені в табл. 2.4 -2.5.

Таблиця 2.4 – Технічні характеристики Хмільницького елеватора

№	Послуги (технічні характеристики)	Характеристика
1	Зберігання	
	Потужності одноразового зберігання	82 тис. т
	Металеві сілоси	82 тис.т KMZ Industries
2	Обробка	
	Зерносушарки	Petkus (Німеччина) -2 шт. і 1 вир-ва США
	Продуктивність зерносушарки при знятті 10% вологи по кукурудзі	3 000 т / добу
	Вид палива	Газ
	Оперативні ємності для вологого зерна	KMZ Industries
3	Транспортні послуги	
	Потужність транспортного устаткування	200 т /год
	Ланцюгові транспортери	наявні
4	Автоприймання зерна	
	Кількість ліній	2 точки
	Потужність ліній автоприймання	1 000 т / добу
	Наявність ваг	автоматичні
5	Автовідвантаження	
	Кількість ліній	2 точки
	Потужність ліній автоприймання	1 000 т / добу
6	Відвантаження залізницею	
	Кількість ліній	2 точки
	Потужність	250 т / год
	Назва та код жд станції	Хмільник, Пд ЖД (337703)
	Наявність ваг	автоматичні
7	Видача сертифікатів якості	
	Сертифікація лабораторії	є
8	Політика компанії	
	Тільки власне зерно	
	Культури з якими працює	пшениця, Ячмінь, Кукурудза, Соняшник

Таблиця 2.5 – Технічні характеристики Войтовецького елеватора

№	Послуги (технічні характеристики)	Характеристика
1	Зберігання	
	Потужності одноразового зберігання	62 тис. т
	Металеві сілоси	62 тис.т: 14 тис.т GSCOR MC (Россия), 14 тис.т CHIEF (США), 14 тис.т Лубнымаш 20 тис.т KMZ Industries
2	Обробка	
	Зерносушарки	Petkus (Німеччина) -2 шт. і MC-1195 Mathews Company (США)
	Продуктивність зерносушарки при знятті 10% вологи по кукурузі	2300 т / добу
	Вид палива	Газ
	Оперативні ємності для вологого зерна	KMZ Industries
3	Очисні послуги	
	Очисне устаткування	Сепаратор Луч
	Потужність очисного устаткування	2500т/добу
4	Транспортні послуги	
	Потужність транспортного устаткування	2500 т /год
	Ланцюгові транспортери	наявні
	Стрічкові транспортери	наявні
5	Автоприймання зерна	
	Кількість ліній	2 точки
	Потужність ліній автоприймання	2500 т / добу
	Наявність ваг	автоматичні
6	Автовідвантаження	
	Кількість ліній	2 точки
	Потужність ліній автоприймання	1 000 т / добу
7	Прийом зерна залізницею	
	Наявність власного локомотива	є
8	Відвантаження залізницею	
	Кількість ліній	2 точки
	Потужність	20-30 вагонів на добу
	Назва та код жд станції	Войтовці, ЮЗ ЖД (330206)
	Наявність ваг	автоматичні
	Можливість виїзду на станцію	є
	Під’їзд через приватні шляхи	є
9	Видача сертифікатів якості	
	Сертифікація лабораторії	є
10	Політика компанії	
	Тільки власне зерно	
	Культури з якими працює	Пшениця, Ячмінь, Кукурудза, Соняшник

Агрохолдинг реалізує інвестиційну програму «Зерно АСТАРТИ», яка полягає у будівництві нових та розширенні наявних потужностей зі зберігання

зерна. За цією програмою компанія створює у Полтавській, Хмельницькій та Вінницькій областях елеваторну мережу загальною потужністю понад 550 тис. т.У складі АСТАРТИ працюють два насіннєві заводи, які забезпечують потреби господарств холдингу у високопродуктивному насінні пшениці та сої.

2. Потужності з виробництва цукру складаються з 8 цукрових заводів, які можуть переробляти понад 40 тис. т цукрових буряків на добу. Чотири з них розташовані у Полтавській області, два – у Харківській, по одному – у Вінницькій та Хмельницькій областях. Компанія активно модернізує цукрові заводи, реалізує довгострокову програму енергоефективності, спрямовану на скорочення витрат природного газу, вугілля, а також на оптимізацію використання інших ресурсів у процесі виробництва (свіжої води, вапнякового каменю тощо). Відтоді, як АСТАРТА почала займатися цукроварінням, у модернізацію та енергоефективність цукрових заводів інвестовано понад 170 млн доларів.

Конкурентною перевагою АСТАРТИ є значне забезпечення власною сировиною – цукровими буряками, які вирощують агрофірми холдингу. Побічні продукти виробництва цукру – меляса та жом – також користуються попитом. Зокрема, після будівництва на декількох заводах жомосушарних та жомогрануляційних відділень майже весь жом (гранульований) компанія стала постачати на зовнішні ринки. Сирий жом використовується частково для потреб тваринництва холдингу, частково – для переробки на Біоенергетичному комплексі АСТАРТИ в м. Глобине.

Заводи компанії сертифіковані за 32 міжнародними системами менеджменту: якості (ISO 9001), безпечності харчових продуктів (ISO 22000 та FSSC 22000), екологічного менеджменту (ISO 14001), менеджменту гігієни та безпеки праці (ISO 45001) та енергетичного менеджменту (ISO 50001). Підприємства також регулярно проходять соціально-екологічні аудити на вимогу споживачів для підтвердження відповідності міжнародним вимогам за системою SMETA 4 Pillar, Coca-cola Supplier Guiding Principles.

Ланцюг створення продукту цукрового виробництва наведено на рис. 2.9.

Рисунок 2.9 – Ланцюг створення продукту цукрового виробництва

3. Переробка сої. Сучасний інтегрований комплекс із переробки сої у м. Глобине (Полтавська область) введено в експлуатацію на початку 2014 року. Переробна потужність підприємства – 700 тонн сої на добу або 220 тис. тонн на рік. За рік завод виробляє близько 160 тис. тонн високопротеїнового шроту, 40 тис. тонн соєвої олії та 9 тис. тонн гранульованої оболонки.

До складу Глобинського переробного заводу (ГПЗ) також входять потужності зі зберігання готової продукції та елеватор ємністю 42 тисячі тонн, а також необхідні інженерні, автомобільні та залізничні комунікації. Завод обладнаний потужними системами очищення води та повітря. Як і Глобинський цукровий завод, ГПЗ частково використовує у процесі виробництва екологічно чистий енергоносій – біогаз, який постачається з Біоенергетичного комплексу АСТАРТИ.

Переробка сої є експортно орієнтованим напрямом: понад 80% продукції Глобинського переробного заводу постачається до країн ЄС, Близького і Далекого Сходу. Більшу частину сої для переробки вирощують агрофірми компанії, решту сировини компанія закуповує у партнерів.

Ланцюг створення продукту переробки сої зображено на рис.2.10.

Рисунок 2.10 – Ланцюг створення продукту переробки сої

4. Виробництво молока. Молочне тваринництво є важливим соціально-економічним напрямом роботи компанії. АСТАРТА – один із найбільших промислових виробників молока в Україні, загальне стадо великої рогатої худоби на фермах компанії нараховує 24 тис. голів.

Завдяки багаторічній селекційній роботі, інвестиціям в обладнання ферм та якісній кормозаготівлі, підвищує кількісні та якісні показники молока і підтримує рентабельність виробництва. На сьогодні третина виробленого агрохолдингом молока – екстра-класу. 2017 року Астарта побудувала на Полтавщині потужний кормовий центр, який забезпечує приготування збалансованого раціону для 10 тис. голів ВРХ.

5. Біоенергетика. Біоенергетичний комплекс (м. Глобине, Полтавська область) введено в промислову експлуатацію у жовтні 2014 року. Застосування біотехнологій дає змогу збільшити використання поновлюваної енергії у виробничому циклі. Це є дуже важливим для такої енергоємної галузі, як виробництво цукру, і реальною альтернативою імпортованому газу. Ефективне використання ресурсів також досягається шляхом подальшого застосування

біоречовин як добрив для сільгоспугідь.Крім того, цей проект значно покращує екологічну ситуацію, адже знижує техногенне навантаження на навколишнє середовище і в цілому має позитивний економічний і соціальний вплив для регіону.

Ланцюг створення продукту біогазового комплексу відображено на рис. 2.11.

Рисунок 2.11 – Ланцюг створення продукту біогазового комплексу

Ланцюги постачання, що відповідають іншим бізнес-сегментам компанії наведено в дод. А, а узагальнено ланцюг створення вартості зображено на рис.2.12.

Отже, агрохолдинг, розвиваючи свої основі бізнес-сегменти, розвиває власну логістичну інфраструктуру, яка може бути використана не лише своєю компанією, а й сільгоспвиробниками в тих регіонах, в яких присутній агрохолдинг.Як було зазначено в 1.2, компанія створює логістичну систему «замкненого циклу», але в той же час переходить від мікрорівня та мезо та

макро, пропонуючи вступ до своєї системи іншим суб'єктам ланцюга постачання.

Рисунок 2.12 – Ланцюг створення вартості

Таким чином, набувши власний досвід щодо ефективного управління процесами, бізнес-сегментами, ланцюгами постачання, агрохолдинг виходить на якісно новий рівень свого розвитку, впроваджуючи принципи сталого розвитку в всі сфери своєї діяльності та формуючи пул партнерської взаємодії зі стейкхолдерами агрокомпанії. Впровадження даного підходу до ведення агробізнесу дає позитивний сигнал акціонерам, фінансово-кредитним установам, закордонним інвесторам про перехід агрохолдингу на дотримання вимог до соціально-відповідального бізнесу.

2.3 Аналіз партнерської взаємодії агрохолдингу з стейкхолдерами в межах впровадження концепції сталого розвитку

Відповідно до «Політика Сталого Розвитку» агрохолдингу [51] «Сталий розвиток – загальна концепція стосовно необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі. Це розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби».

Сталий розвиток - це невід'ємна частина бізнес-моделі, що закладена у всіх бізнес-процесах Агропромхолдингу. Агропромхолдинг робить максимально можливий вклад у досягнення 17-ти глобальних цілей сталого розвитку, серед яких - Ціль 17. Партнерство заради сталого розвитку.

Партнерські відносини із стейкхолдерами є запорукою сталого розвитку агропромхолдингу Астарта. В Компанії з 2017 року діє комплексний «План взаємодії із стейкхолдерами агропромхолдингу Астарта, до того часу діяли окремі плани залучення зацікавлених сторін інвестиційних проектів.

АСТАРТА усвідомлює, що сталий розвиток неможливий без побудови надійних та прозорих відносин із зацікавленими сторонами на основі доброчесності та справедливості. Перелік зацікавлених сторін включає різних людей або групи, які зачеплені або ймовірно можуть бути зачеплені (прямо чи опосередковано) діяльністю компанії; або можуть мати інтерес до діяльності компанії.

Метод систематичної ідентифікації груп стейкхолдерів АСТАРТИ враховують сферу діяльності компанії (агропромисловий комплекс) та керується наступними ознаками зацікавлених сторін:

1) залежності - групи або особи, прямо або опосередковано залежать від компанії, її діяльності, продуктів або послуг та пов'язаних з ними;

2) відповідальність - групи чи особи, перед якими організація має або в майбутньому може мати правові, комерційні, операційні або етичні/моральні обов'язки;

3) впливу - групи або особи, які потребують негайної уваги з боку організації та можуть вплинути на організацію або зацікавлених сторін для прийняття стратегічних або оперативних рішень;

4) конфліктність - групи або особи, які потребують негайної уваги з боку організації фінансово, більш широких економічних, соціальних чи екологічних питань;

5) різноманітні перспективи - групи чи особи, чиї різні погляди можуть призвести до нового розуміння ситуації та виявлення нових можливостей розвитку компанії.

Аналізуючи виробничі процеси компанією, враховуючи всі етапи та особливості виробництва згідно розділу 2 (опис бізнес процесів та ланцюгів створення продукту) визначено 12 груп стейкхолдерів: акціонери та інвестори, працівники, кредитори, споживачі, місцеві громади, постачальники, ЗМІ, місцеві фермери, органи влади, пайовики та клієнти. Компанія взаємодіє з усіма зацікавленими сторонами та вважає їх важливою частиною бізнесу (рис.2.13).

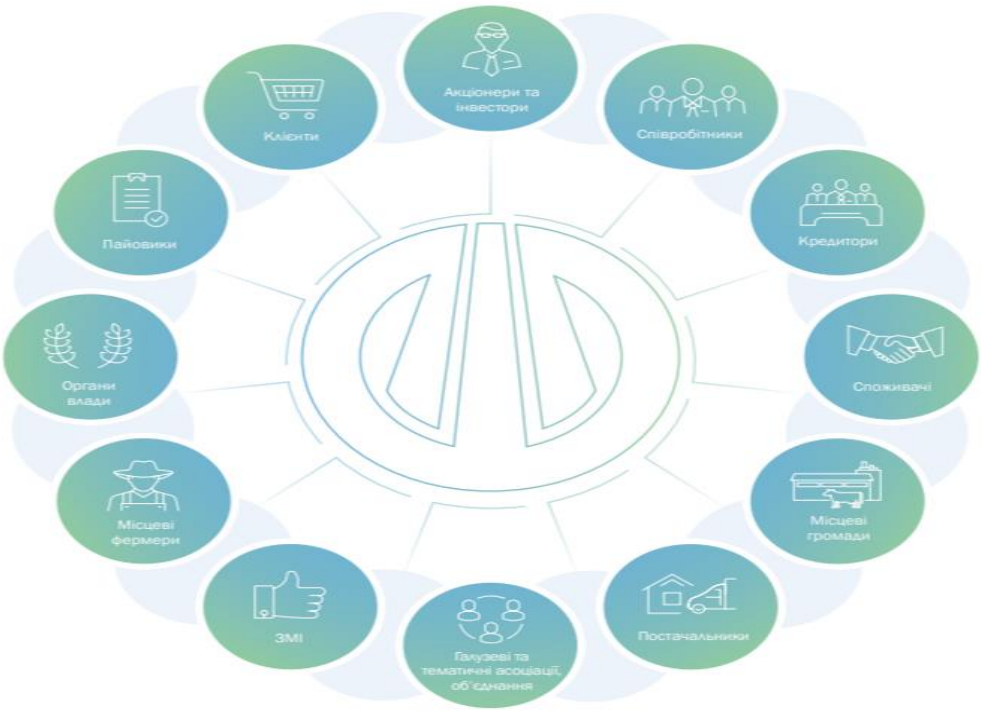

Рисунок 2.13 - Група стейкхолдерів на основі бізнес-моделі компанії

Також на кожному підрозділі компанії впроваджені Плани корпоративних комунікацій із стейкхолдерами, де зазначено графіки та частоту проведення заходів, канали комунікацій, відповідальних за взаємодію із місцевими спільнотами тощо. По результатам впровадження планів готуються звіти по кожному підприємству. Так за даними звітів по комунікаціям тільки у 2018 році із місцевими спільнотами було проведено 3317 інформаційних заходів, отримано 103 звернення, заявникам котрих було надано відповіді задовільні вичерпні відповіді. Узагальнення інформація по взаємодії із стейкхолдерами надається у нефінансовій частині річного звіту компанії, що також проходив перевірку незалежних аудиторів. Нефінансовий звіт (звіт зі сталого розвитку) публікується на сайті компанії.

Також для місцевих спільнот проводяться презентації результатів й доступні друковані екземпляри звіту зі сталого розвитку у відповідних регіональних підрозділах. Документи забезпечують більш активне залучення до співпраці стейкхолдерів, визначає основні принципи взаємодії, форми комунікацій тощо. В Кодексі корпоративної етики компанії розставлено чіткі акценти на підтримку активного діалогу із стейкхолдерами. Також обов’язково при прийнятті рішення щодо розширення, реконструкції або будівництві нових проектів проходять громадські слухання для Оцінки впливу на довкілля. Компанія максимально відкрита до зацікавлених сторін.

Ключові принципи принципами взаємодії із стейкхолдерами:

1) прозорість та відкритість діяльності;

2) вільне отримання та поширення інформації, крім обмежень, встановлених законом;

3) рівноправність, незалежно від ознак раси, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовних або інших ознак;

4) попереднє інформування щодо запланованої діяльності Компанії;

5) суттєвість - надання об'єктивної, конкретної, достовірність інформації

6) представлення комунікацій у зрозумілій та зручній стейкхолдерам формі (мова, канили комунікацій, формат);

7) формування діалогу, налагодження зручного для стейкхолдерів формату зворотнього зв'язку;

8) неприйнятність та виключення любих форм залякувань, переслідувань, примусу;

9) забезпечення широкого спектра думок, в тому числі надання можливостей висловитися жінкам, соціально незахищеним людям і / або представникам меншин.

Компанія займає проактивну позицію у взаємодіє із стейкхолдерами. Це допомагає максимально залучати до співпраці та створювати продуктивні партнерства. Так компанія реалізує Політику соціального партнерства через підписання Меморандумів соціальної співпраці із сільськими радами та об'єднаними громадами, на території яких веде свою діяльність. Для громад АСТАРТА розробила «Карти сталого розвитку», що визначають пріоритетні напрями розвитку територій. По напрямам щорічно складаються Програми розвитку територій, що засновані на потребах місцевих громад.

Програми включають конкретні проекти, що мають найбільший ефект для громади. Рішення про включення проектів до річної Програми приймаються колегіально через спеціально створені Дорадчі ради. На засіданнях груп обговорюють стан виконання та впровадження проектів, моніторинг та оцінку проектів річної Програми соціального партнерства.

В 2019 році Компанія оновила План взаємодії зі стейкхолдерами [49] з метою збільшення залученості зацікавлених сторін. Для проведення оцінки позитивних та негативних впливів бізнес-операцій на зацікавлених сторін було проведено фокус-групи, максимально залучаючи до процесу стейкхолдерів та менеджмент компанії. Фокус-групами було розглянуто бізнес-модель та детально ланцюжки створення продукту бізнес-напрямів для визначення стейкхолдерів, оцінки позитивного/негативного впливу на них та їх впливу на

проект. Також було визначено основні істотні питання груп стейкхолдерів (табл.2.6).

Дирекцією компанії проводиться ранжування стейкхолдерів та будується карта стейкхолдерів, щоб визначити потреби кожної зацікавленої сторони та форми взаємодії за наступними ознаками.

Таблиця 2.6 - Оцінка прямих позитивних/негативних впливів на стейкхолдерів агрохолдингу(АГХ) в результаті взаємодії

№ з/п	Група стейкхолдерів	Ступінь впливу на результати АГХ (високий, середній, низький)	Ступінь впливу з боку проекту (високий, середній, низький)	Ставлення до АГХ (підтримуюче, нейтральне, негативне)	Основні питання
1	Акціонери та інвестори	високий	середній	підтримуюче	Ризики, економічний ефект, операційна ефективність, дотримання кращих міжнародних норм і правил ведення бізнесу
2	Співробітники	високий	високий	підтримуюче	Кар'єрне зростання, підвищення кваліфікації, екологічні питання, стабільність (сезонні працівники), безпека праці, дотримання трудового законодавства, соціальний пакет, гідний рівень зарплатні
3	Кредитори	високий	середній	підтримуюче	Ризики, економічний ефект, дотримання кращих міжнародних норм і правил ведення бізнесу
4	Споживачі	високий	середній	нейтральне	Якість продукції, доступна вартість, своєчасне виконання зобов'язань, етичне та прозоре ведення бізнесу, соціальноекологічний вплив на суспільство
5	Постачальники	середній	середній	нейтральне	Своєчасні розрахунки, своєчасне виконання зобов'язань, етичне та прозоре ведення бізнесу
6	Галузеві та тематичні об'єднання	низький	низький	нейтральне	Участь в спільних проектах, взаємодія у вирішенні галузевих питань
7	Місцеві фермери	середній	середній	нейтральне	Своєчасні розрахунки, включення в ланцюжок постачань, своєчасне виконання зобов'язань, етичне та прозоре ведення бізнесу
8	Пайовики	високий	високий	нейтральне	Виплати орендної плати за землю, проекти взаємодії із громадами, соціально-економічне партнерство
9	Клієнти	середній	середній	нейтральне	Якість продукції, своєчасні розрахунки, доступна вартість, своєчасне виконання зобов'язань, етичне та прозоре ведення бізнесу. Дотримання вимог технологічних процесів
10	Місцеві громади	високий	високий	підтримуюче	Проекти взаємодії із громадами, соціальноекономічне партнерство, сплата податків та зборів, в тому числі орендної плати за землю, вплив діяльності на оточуюче середовище: зберігання відходів, споживання та використання водних ресурсів, споживання енергії, забезпечення безпеки праці та охорони здоров'я, зайнятість кадрів, загрози скорочення
11	Органи влади	високий	середній	нейтральне	Виконання планів, дотримання екологічних, економічних, соціальних законодавчих норм, створення робочих місць, сплата податків, соціальне партнерство
12	ЗМІ	середній	низький	нейтральне	Представлення об'єктивної, повної, достовірної інформації про діяльність

Оцінюється вплив компанії на стейкхолдера та вплив стейкхолдера на компанію. Оцінки рейтингу в умовних балах від 1 до 4, де 1 – найменша ступінь, 4 – найбільша ступінь впливу. За результатами сумарних оцінок будується матриця стейкхолдерів (рис.2.14).

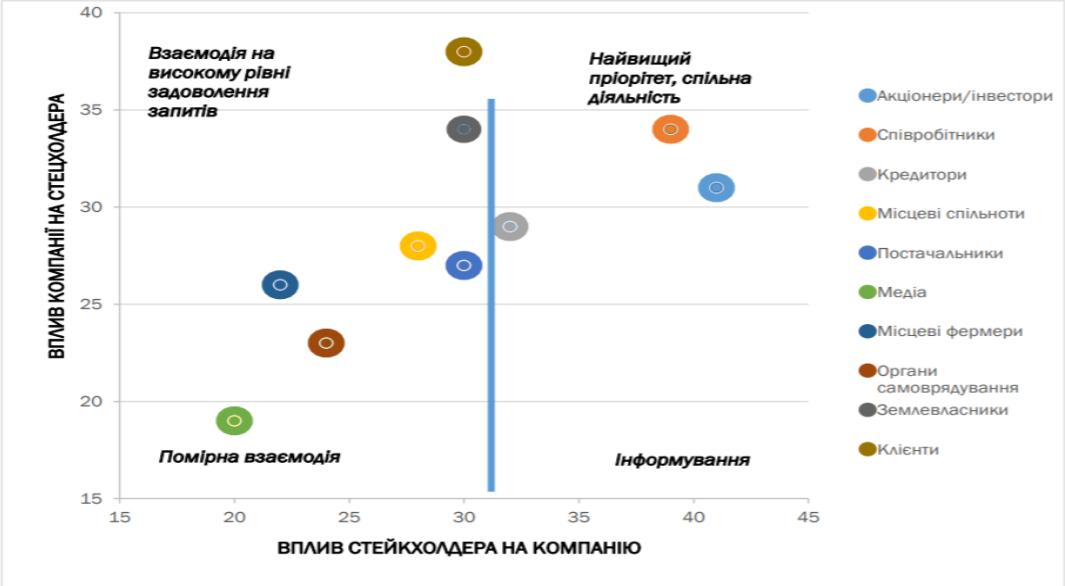

Рисунок 2.14 – Матриця стейкхолдерів

Як видно при ранжуванні, акціонери/ інвестори, клієнти, співробітники, кредитори та місцеві спільноти мають найбільший результати, є ключовими стейкхолдерами.АСТАРТА взаємодіє з різними зацікавленими сторонами за допомогою широкого спектру методів, представлених в табл.2.7.

Таблиця 2.7 – Форми взаємодії агропромхолдингу Астарта зі стейкхолдерами

№	Стейкхолдер	Форма взаємодії
1	2	3
1	**Акціонери/Інвестори** Компанія зобов'язується підтримувати відкритий діалог з акціонерами та інвесторами та взаємодіяти з ними упродовж року. Зворотний зв'язок від інвестиційної спільноти регулярно доводиться до відома директорів для розуміння поглядів, висловлених великими інвесторами.	щорічні та періодичні звіти, зустрічі, презентації, корпоративний сайт, участь у конференціях, публікації в ЗМІ та соціальних мережах, офіційне листування.

Закінчення таблиці 2.7

1	2	3
2	**Співробітники** Кожен співробітник Компанії відіграє важливу роль в її успіху. Для підтримки відкритого діалогу використовується широке коло внутрішніх каналів зв'язку	зустрічі, тематичні семінари, корпоративні заходи, корпоративні публікації, анкети, колективні договори, кодекс корпоративної етики, тренінги, консультації, «гаряча лінія»
3	**Кредитори** Компанія зобов'язується підтримувати постійні відносини з кредиторами для забезпечення стабільних довгострокових ділових відносин з міжнародними фінансовими установами (включно з IFC, ЄБРР, ЄІБ) та місцевими банками, з якими ми маємо бездоганну кредитну історію.	щорічні та періодичні звіти, зустрічі, презентації, корпоративний сайт, участь у конференціях, публікації в ЗМІ та соціальних мережах, офіційне листування.
4	**Споживачі/Клієнти** Компанія обслуговує широке коло клієнтів на місцевому та глобальному рівнях для задоволення їхнього попиту, підтримуючи з ними стабільні відносини на всіх рівнях організації.	корпоративний сайт, анкетування, презентації, річні та періодичні звіти, консультації, переговори, інтерв'ю, корпоративний веб-сайт, соціальні мережі, «гаряча лінія» Компанії, офіційне листування.
5	**Місцеві громади/Пайовики** АСТАРТА має великий досвід у залученні громад, оскільки відкрита та прозора комунікація з місцевими громадами та пайовиками є одним із пріоритетів розвитку Компанії.	конференції, круглі столи, соціальні та благодійні програми, публікації в ЗМІ, друковані матеріали (плакати, буклети), корпоративний сайт, регулярні зустрічі з місцевою громадою.
6	**Постачальники** АСТАРТА налагоджує відносини з постачальниками для кращого розуміння ринків. Департамент закупівель регулярно взаємодіє з постачальниками.	корпоративний сайт, анкетування, презентації, річні та періодичні звіти, консультації, переговори, інтерв'ю, соціальні мережі, «гаряча лінія» Компанії, офіційне листування.
7	**ЗМІ** АСТАРТА підтримує постійний діалог зі ЗМІ, починаючи від особистих контактів і закінчуючи використанням соціальних мереж, і прагне підтримувати з ними відкритий діалог.	щорічні та періодичні звіти, зустрічі, презентації, корпоративний сайт, участь у конференціях, публікації в ЗМІ та соціальних мережах, офіційне листування.
8	**Органи влади** АСТАРТА взаємодіє з широким колом органів влади як на національному, так і на регіональному рівнях, оскільки вони впливають на діяльність Компанії. Компанія також є членом великих асоціацій за ключовими напрямами	консультації та зустрічі, семінари, офіційне листування, спільні проекти з розвитку місцевої інфраструктури.
9	**Місцеві фермери** Сільськогосподарський сегмент є одним з основних напрямів діяльності Компанії. АСТАРТА сприяє співпраці з фермерами для максимально ефективного використання своїх об'єктів зберігання та переробки, а також для створення нових можливостей для обох сторін (фермера та переробника).	конференції, круглі столи, соціальні та благодійні програми, публікації в ЗМІ, друковані матеріали (плакати, буклети), корпоративний сайт, регулярні зустрічі з місцевими фермерами

У таблиці 2.8 наведено інформацію про очікування стейкхолдерів від партнерської взаємодії з агрохолдигом Астарта. Назви стейкхолдерів включають лише не повний перелік компаній, з якими співпрацює агрохолдинг.

Таблиця 2.8 - Очікування стейкхолдерів від партнерської взаємодії з агрохолдигом Астарта

№ з/п	Група стейкхолдерів	Назва стейкхолдерів	Очікування стейкхолдерів від партнерської взаємодії з агрохолдингом
1	Фермери	ФГ “Веселка”	1. Підвищення економіки регіону. 2. Отримання можливості скористатися послугами елеватора (сушіння, зберігання, продаж, перевалка). 3. Організація і ведення комерційної діяльності на взаємовигідних умовах
		ФГ “Кремінь”	
		ФГ “Кристал”	
		ФГ “Комета”	
		ФГ “Чаус”	
		ФГ “Бригантина”	
2	Пайовики	Громадяни що дають в оренду землю агрофірмі для обробітку	1. Виконання договірних умов, надання додаткових послуг.
3	Партнери	ТОВ Октан	1. Організація і ведення комерційної діяльності на взаємовигідних умовах 2. Вчасні та вигідні взаєморозрахунки, прозорість
		ТОВ Інтерагросервіс	
		ТОВ Агроінвест	
		ПраТ ЛАН	
		Арт Інвест Пром ТОВ	
		ТОВ Бегленд	
		Полтавагаз ТОВ	
		Шишацьке відділення Полтаваобленерго	
4	Клієнти	ТОВ Молочний дім	1. Організація і ведення комерційної діяльності на взаємовигідних умовах. 2. Підвищення економіки регіону. 3. Очікування якісної сировини. 4. Вчасні та вигідні взаєморозрахунки, прозорість
		ДП «Сантрейд»	
		ТДВ «Яготинський маслозавод»	
		ПраТ «Кременчуцький міськмолокозавод»	
		ТОВ «Люстдорф»	
		Кременчуцький м’ясокомбінат	
		ПрАТ Монделіс Україна	
5	Співробітники		Сталий розвиток компанії
6	Місцева громада		1. Покращення якості життя в сільській місцевості 2. Соціальна взаємодія та підтримка громади
7	Органи місцевого самоврядування		1. Реалізація спільних проектів соціального розвитку громад. 2. Допомога у розвитку громади.
8	ЗМІ		Отримання інформації щодо проекту
9	Громадські організації		1. Реалізація спільних проектів соціального розвитку громад 2. Взаємодія для розвитку громади

В організаційній структурі агрохолдингу, для забезпечення ефективної взаємодії із стейкхолдерами, закріплені підрозділи, які займається комунікацією та взаємодією із стейкхолдерами, розробляють та впроваджують Плани корпоративних комунікацій, де зазначено періодичність, формат та канали комунікацій (рис.2.15).

Рисунок 2.15 –Організаційна взаємодія між стейкхолдерами та відділами агрохолдингу

Отже, співпрацюючи з широким колом стейкхолдерів, агрохолдинг намагається створити необхідне ефективне підґрунтя для такого партнерства, створити нову еко-систему партнерської взаємодії. Вплив кожного стейкхолдера на діяльність агрохолдингу може мати як позитивний так і негативний ефект. Але, шляхом узгодження інтересів всіх зацікавлених осіб, поєднання їх в єдину екосистему, надає можливість підвищити ефективність діяльності всіх суб`єктів - стейкхолдерів, незалежно до якої групи вони

належать. Впроваджуючи принципи сталого розвитку, компанія формує не лише прямі звязки з кожним стейкхолдером, а намагається створити мережу, де кожен учасник екосистеми буде отримувати не лише економічний, а й соціальний та екологічний ефект. В цьому і повинна полягати головна мета діяльності будь-якої агрокомпанії в сучасному бізнес середовищі.

2.4 Висновки до розділу

Проведений аналіз діяльності компанії показав, агрохолдинг працює на ринку з 1993 року та входить до топ-5 великий латифундистів України, формує її експортний потенціал. Розглядаючи історію створення компанії, можна визначити, яким чином сформувалась її сучасна бізнес-структура, та, за рахунок чого, компанія має конкурентні переваги на агроринку.

Попри загальноекономічну невизначеність, місія та цінності компанії залишаються незмінними –це розбудова України шляхом впровадження інноваційних технологій ведення агробізнесу, задля підвищення бренду країни у всьому світі. Агрохолдинг і зараз статус має фінансово-стабільного партнера, завдяки чому його акції котируються на Варшавській фондовій біржі. Також це надає можливість залучати дешеві кредитні ресурси закордонних банків для підтримки операційної діяльності, впровадження проектів модернізації, оновлення та побудови нових потужностей агрологістичної інфраструктури. Крім того, агрохолдинг залучає під інноваційні проекти кредити ЕБРР та Світового Банку.

Це дозволило сформувати стійку структуру бізнесу, яка складається з агровиробництва, виробництва мясо-молочної продукції, вирощування та переробки цукрового буряку, виробництва біогазу та системи елеваторів, які забезпечують логістичну підтримку ведення бізнесу.

Визначені бізнес-сегменти надають послуги не лише компаніям, які входять до структури агрохолдингу, а й іншим агровиробникам. Спочатку компанія сформувала для себе систему “замкнутого циклу”, де один сегмент бізнесу є постачальником для другого. Тепер агрохолдинг перейшов на інший рівень свого розвитку, намагається впроваджувати принципи сталого розвитку в усі сфери своєї діяльності та поширює власні технології ведення бізнесу на інших суб`єктів агробізнесу.

Від самого заснування АСТАРТА була і залишається соціально-відповідальною компанією, прагне бути зразком сталого розвитку бізнесу в Україні та усвідомлюємо, що успіх роботи значною мірою залежить від плідної взаємодії з усіма стейкхолдерами. До основних стейкхолдерів компанії належать: акціонери та інвестори, працівники, кредитори, споживачі, місцеві громади, постачальники, ЗМІ, місцеві фермери, органи влади, пайовики та клієнти. Відкритість і дотримання принципів сталого розвитку сьогодні гарантують конкурентну перевагу бізнесу, полегшуючи доступ до інформації та нових ринків. Працюючи на основі даних принципів, агрохолдинг намагається сформувати екосистему агрологістики, де всі учасники стають більш ефективними та прибутковими завдяки можливостям і знанням один одного.

РОЗДІЛ 3
РОЗВИТОК ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ В СИСТЕМІ АГРОЛОГІСТИКИ

3.1 Формування екосистеми агрологістики на умовах партнерства

В 1993 році бізнес-стратег Джеймс Мур в Harvard Business Review опублікував статтю “Хижакі та жертви: нова екологія конкуренції”, в якій описав що біологічна екосистема може бути застосована і в бізнесі.

Мур визначив «бізнес-екосистему» як: економічне співтовариство, яке складається із сукупності взаємопов'язаних організацій і фізичних осіб. Економічне співтовариство виробляє товари і послуги, цінні для споживача, які також є частиною екосистеми. До складу екосистеми будь-якого підприємства також входять постачальники, провідні виробники, конкуренти та інші зацікавлені сторони. Згодом вони коеволюціонують свої можливості і ролі і прагнуть відповідати напрямами, визначеними однією або декількома компаніями-лідерами. Ті компанії, які займають керівні ролі, можуть змінюватися з плином часу, але функція лідера екосистеми цінується спільнотою, тому що вона дозволяє членам рухатися до загальних видінь, щоб вирівняти свої інвестиції і знайти взаємопідтримуючи ролі [87].

Тобто, бізнес-екосистема - це мережа організацій, включаючи постачальників, дистриб'юторів, клієнтів, конкурентів, урядові установи тощо - беруть участь у створенні, виробництві та постачанні конкретного продукту або послуги через конкуренцію і співробітництво. Ідея полягає в тому, що кожен бізнес в бізнес-екосистемі впливає і піддається впливу інших, створюючи постійно мінливі відносини, в яких кожен бізнес повинен бути гнучким і адаптованим для виживання, як у біологічній екосистемі [6].

Зважаючи на розглянуте вище, сформуємо визначення екосистеми агрологістики. Екосистема агрологістики – це відкрита, динамічна модель економічної взаємодії суб`єктів ринку (фізичних або юридичних осіб), які створюють продукти чи послуги в агроланцюгах постачання, утворюючи систему “єдиного вікна” доступу до можливостей, ресурсів та знань суб`єктів взаємодії (партнерів) з метою підвищення ефективності та прибутковості діяльності всіх учасників.

Для реалізації еко-системного підходу до ведення бізнесу і створення взаємовигідного партнерського середовища, навесні 2020 року в агрохолдингу реалізовано програму формування єдиного структурного підрозділу - Центру партнерської взаємодії з метою інтеграції в єдиному «вікні» всіх партнерських сервісів, що можуть бути запропоновані аграріям, для налагодження більш комплексної і стійкої співпраці.

Метою створення даного центру було прагнення, щоб даний структурний підрозділ був центром бізнес-екосистеми, яка формується з постачальників, фінансово-кредитних установ, страхових компаній, сільгоспвиробників та самого агрохолдингу, що пропонують один одному ресурси, товари та послуги. Але основний споживач – це сільгоспвиробник, з яким визначаються форми та інструменти взаємодії відповідно до вимог та можливостей конкретного партнера.

Типи сільгоспвиробників можуть варіюватись відповідно до обсягу земельного банку (малі, середні та великі), тому і програми для них можуть бути різними, які враховують їх потреби та знаходження на циклі життєвого розвитку компанії. Зважаючи на це, агрохолдинг сформував принципи взаємодії з суб’єктами екосистеми, яка зображена на рис.3.1.

Охарактеризуймо, які пропозиції від «Центру партнерської взаємодії» пропонуються суб’єктами екосистеми, в залежності від їх потреб та фінансових можливостей.

Рисунок 3.1 – Екосистема агрохолдингу "Астарта"

За умовами елеваторної програми лояльності «Астарта-Київ», до якої залучено сім високотехнологічних маршрутних елеваторних комплекси у Полтавській, Хмельницькій і Вінницькій областях, кожен з яких приймає від 2,5 тис. до 6 тис. т зерна на добу, сушить 1,5-3 тис. т на добу, при довгостроковому зберіганні партнери компанії отримують знижки на послуги пропорційно обсягам співробітництва:

- 20% на пакет послуг від 20 тис. т продукції, надання двох робочих місць і сприяння з організації супутніх бізнесів;
- 15% на пакет послуг від 15 тис. т продукції та надання робочого місця;
- 10% на пакет послуг від 10 тис. т продукції;
- 5% на пакет послуг від 3 тис. т продукції.

Агрохолдинг також має окремий тариф на перевалку без доробки (базисні показники) - 120 грн т до 10 днів включно [88].

Для нових клієнтів агрохолдинг передбачає спеціальні можливості та програму «Знайомство». Програма «Знайомство» передбачає отримання послуг зі знижкою 50% від стандартної вартості на першій тисячі т, за умови загального обсягу перевалки/доробки/зберігання від 3 тис. т.

Крім того, співпрацюючи з ЦПВ агрохолдингу, партнер отримує наступні додаткові послуги:

1) доступ до процесу лабораторних досліджень продукції партнера;
2) супровід менеджера, відповідального за співпрацю;
3) доступ сюрвейерів на елеватор для перевірки кількісних/якісних показників продукції за запитом партнера.

Програма діє до 31 грудня 2020 року. Відповідно до її змісту, агрохолдинг встановлює спеціальні знижки та пільгові ціни на товари та послуги як самої компанії, так і її партнерів, що входять до екосистеми, а саме:

- для залучення нових клієнтів – сільгоспвиробників пропонується програма лояльності “Знайомство”, відповідно до умов якої с/г підприємство сплачує лише половину ціни за послугу перевалки – доробки – зберігання с/г

продукції за обсяг одну тис.т с/г продукції, за умови отримання даних видів послуг обсягом, що перевищує 3 тис.т;

- оскільки суб`єктом екосистеми агрохолдингу є фінансово-кредитні установи, то компанія може брати короткострокові позики як в українських так і вітчизняних банках для забезпечення поточної діяльності. Зважаючи на це, агрохолдинг може запропонувати пвртнерам – с/г виробникам сплачувати за послуги елеваторів по закінченню строку зберігання с/г продукції, тобто після продажу. Це є проявом фінансової лояльності до партнерів екосистеми агрохолдинг;

- агрохолдинг не має в своїй структурі транспортного підрозділу, але активно співпрацює з транспортними компаніями, що надає можливіть пропонувати партнерам екосистеми послугу доставки с/г продукції на елеватори компанії.

Формуючи екосистему, агрохолдинг має можливість розробляти програми лояльності для різних типів с/г виробників, тце дає можливості залучаючи нових. Дані програми формують конкурентні переваги агрохолдингу та спонукають до розвитку та впровадження нових інноваційних програм лояльності для старих та нових партнерів – с/г виробників.

Якщо компанії цікаво лише зберігання і є розуміння, що зерно чисте, базисні показники в межах норми і воно не вимагає доопрацювання, або компанія має необхідність притримати на 10-15 днів свій обсяг, щоб продати його за більш вигідною ціною, або ж є інші причини, перші 10 днів зберігання є безкоштовними. Далі в залежності від обсягу та періоду зберігання передбачено систему знижок.

Якщо клієнту необхідно здійснити перевалювання, агрохолдинг надає єдиний тариф за тонну, і до 10 днів компанія зберігає зерно на наших елеваторах за єдиним наскрізним тарифом. Крім того, є можливість «окремого зберігання» для специфічних вантажів або вантажів, які за умовами контракту вважаються «особливими». Є можливості підлогового зберігання.

Отже, агрохолдинг сформував чіткі і прозорі умови роботи з партнерами-с/г виробниками в сфері приймання і зберігання зерна, доробки та перевалки зерна, транспортування, доведення до продажу, лабораторного дослідження зерна тощо, що створює передумови для підтримки розвитку бізнесу партнерів.

Основні умови співпраці в сфері закупівлі та переробки цукрових буряків наведено в табл.3.1.

Таблиця 3.1 - Основні умови співпраці в сфері закупівлі та переробки цукрових буряків

№	Послуги	Суть послуги
1	Давальницька переробка	- програма лояльності визначає ступінь розподілу сировини, відповідно до неї питома вага складається з наступної пропорції: 45% припадає переробнику, інші 55% - с/г виробнику. Питома вага с/г виробника збільшується в залежності від обсягу сировини, яка надходить на цукровий завод
2	Купівля цукрових буряків	- ринкова ціна, автопослуги до 50 км — за рахунок заводу;
3	Фіксований цукор за 1 т сировини	- визначена кількість цукру за тонну сировини. Його кількість залежить від цукристості та відстані перевезення.
4	Програма товарного та грошового кредитування:	- мін.добриво, насіння, ЗЗР
5	Консультації агротехнологів агрохолдингу щодометодики посіву, культурування, та збору цукрових буряків	- визначення типу техніки, необхідного с/г обладнання, видів насіннєвого матеріалу, відповідно до типів грунтів, умов вирощування (зрощення), підбір засобів захисту рослин
6	Технічна допомога для посіву, збору та перевезення сировини	
7	Сума авансу (грн)	- 30% від законтрактованого об’єму сировини становить
8	Відсоток за користування кредитами:	- товарним або грошовим під 18% річних
9	Розрахунок за кредитування	- програма лояльності надає змогу розрахуватись сировиною повністю або частково, відповідно до ціни, яка встановлена у угоді, але с/г виробник може бути впевненим у прозорому ціноутворенні.

Окремої уваги заслуговує програма агрострахування, яку агрохолдинг започаткував з ПрАТ "Українська агро-страхова компанія”. На рис.3.2

зображено основні програми страхового захисту сільськогосподарських культур, які пропонує страхова компанія для партнерів агрохолдингу.

Серед переліку “класичних” продуктів страхування, страхова компанія запустила пілотний проект індексного страхування, випробовувала його на полях «Астарти». Сутність цієї програми полягає в наступному. Відповідно до знимків земельної ділянки, які отримані з геоінформаційних систем, інформаційна програма аналізує земельну ділянку та встановлює, з урахування розробленої шкали, чи потребує земельна ділянка штучного зволоження. Основною перевагою цієї програми страхування є те, що страхова компанія покриває повністю всі збитки, які агровиробник може отримати від настання посухи.

Рисунок 3.2 - Програми страхового захисту сільськогосподарських культур, які пропонує "Українська агро-страхова компанія” для партнерів агрохолдингу

У рамках партнерської програми, агрохолдинг реалізує насіння зовнішнім клієнтам поза холдингом, маючи при цьому повний цикл вирощування насіння як вітчизняної так і зарубіжної селекції. Агрохолдинг

має ≈ 8 000 га під насіннєві посіви, вирощуючи 2500 т насіння на рік. Своїм насінням повністю забезпечує всі агро підрозділи, вирощуючи при цьому 30 сортів не ГМО сої та озимої пшениці. Всі ці можливості доступні партнерам програми «Астарти», але агрохолдинг пропонує не лише посівний матеріал, добрива, засоби захисту, а й технологію. Зважаючи на те, що агрохолдинг представлений в багатьох регіонах, то фахівці зможуть зробити підбір сортів, орієнтуючись на власну практику вирощування в цих регіонах, надаючи певні гарантії.

Гарантії надаються виходячи з власного досвіду, який агрохолдинг отримує від проведення випробування агропродукції та технологій, які проводяться на Миргородському та Хмільницькому науково-дослідних пунктах. Основні послуги даного напряму партнерства наведено в табл.3.2.

Таблиця 3.2 - Основні напрями проведення випробування агропродукції та технологій для партнерів агрохолдингу

№	Напрям випробування агропродукції та технологій	Послуги
1	2	3
1	Сорти та гібріди	- спеціалісти визначають сорти с/г продукції щодо їх стійкості до виникнення хвороб, викликаних як шкідниками так і погодними умовами. Це надає можливість виявити стійкі сорти для вирощування на власних полях та запропонувати партнерам; - спеціалісти, відповідно до проведених польових випробувань, надають висновки щодо урожайності сортів с/г продукції. Це надає можливість запропонувати партнерам тип насіння відповідно до зони вирощування.
2	Засоби захисту рослин (ЗЗР)	- спеціалісти центру формують програму внесення засобів захисту рослин відповідно до типу насіння та зони вирощування, схильності насіння до збудників хвороб
3	Технологія внесення мінеральних добрив	- випробування ефективності препаратів і рекомендації по удобренню культур; - отримання обґрунтованого підходу до системи живлення рослин (підбір форми, норм добрив та строків їх внесення) на основі аналізу ґрунтовокліматичних умов та можливостей агровиробника.

Як було зазначено у визначені, екосистема «Астарти-Київ» - це динамічна система, яка постійно розширюється, приєднуючи до себе нові елементи та суб'єктів. Нещодавно до неї доєднався один зі лідерів у виробництві міндобрив - компанія Fertchem. Завдяки цьому, агрохолдинг зможе запропонувати с/г виробникам за партнерською програмою отримати мінеральні добрива провідних виробників за принципом "точно в строк". Головною перевагою партнерства з компанією компанія Fertchem для сільгоспвиробників – це можливість розрахуватись не грошима, а вирощеним урожаєм.

Крім того, партнери-аграрії отримують засоби захисту рослин, мінеральні добрива та мікродобрива українських і світових виробників за вигіднішою пропозицією. Дану продукцію постачальників-партнерів агрохолдингу партнери-аграрії можуть придбати за повну вартість або можуть отримати як авансовий платіж у рамках форвардної програми поставки зерна майбутнього врожаю. Також в рамках цієї програми агрохолдинг пропонує насіння пшениці власного виробництва.

Розглянемо переваги партнерства с фермерами (с/г виробниками) відповідно до участі у форвардній програмі закупівель зернових та олійних культур майбутнього врожаю. Вона діє на постійній основі. Основні умови співпраці наведено в дод. Б.

Крім того, агрохолдинг у тестовому режимі налагоджує співпрацю та партнерство з банками, для того щоб запропонувати партнерам – агровиробникам з екосистеми сприятливі умови для кредитування. Так, уклавши угоду з ОТП банком, агрохолдинг зможе запропонувати своїм партнерам можливість отримати до 15 млн грн під договір постачання зерна майбутнього врожаю. Особливість програми і додаткова опція для партнерів-агрострахування. Порядок отримання кредиту агровиробником в банку-партнері наведено на рис.3.3.

Отже, в рамках формування екосистеми агрологістики на умовах партнерства, агрохолдиг створює для партнерів сприятливі умови для розвитку їх бізнесу.

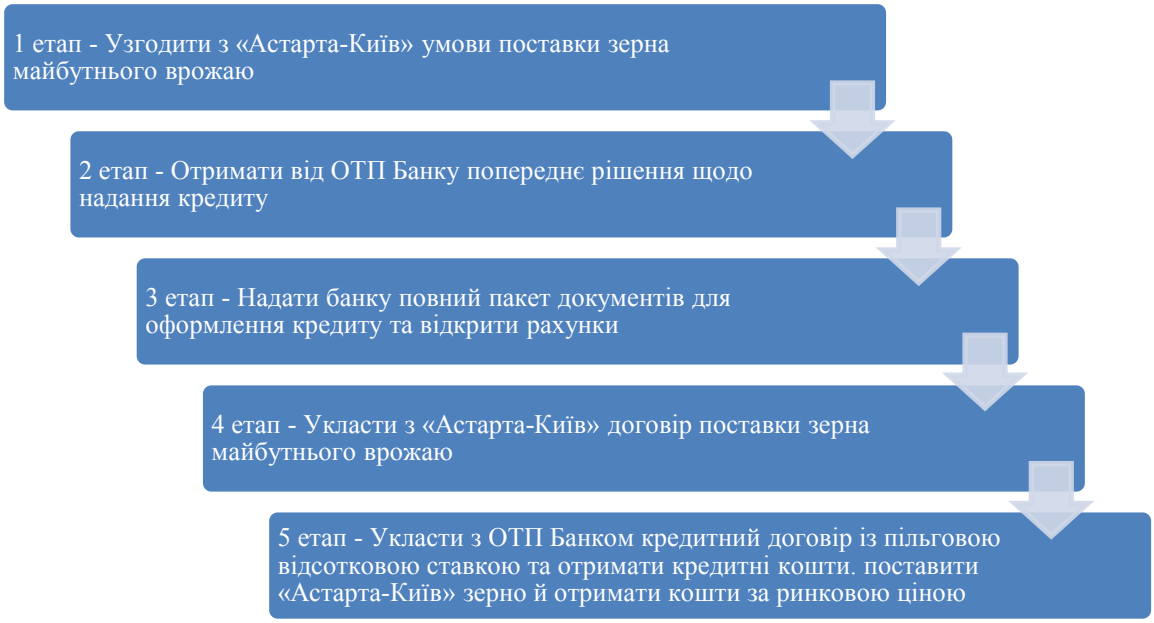

Рисунок 3.2 – Алгоритм отримання кредиту агровиробником в банку-партнері агрохолдингу “Астарта” за умови партнерства

Але найбільш затребуваним на ринку напрямом партнерства є питання діджиталізації агробізнесу. Принцип роботи агрохолдингу: спочатку зробити продукт для себе, а потім, коли він пройшов адаптацію в структурних підрозділах компанії, екстраполювати його партнерам.

Тобто, коли постало питання автоматизації всіх процесів та підвищення ефективності агровиробництва, агрокомпанія провела дослідження та виявила, що ті інформаційні продукти, які продаються IT компаніями для агросектору, не відповідають вимогам агрохолдингу щодо адаптивності та комплексності в управлінні великими сільськогосподарськими підприємствами. Зважаючи на це, керівництво агрохолдингу вирішило створити структурний підрозділ для розробки інноваційно-інформаційної системи управління агрохолдингом. Більш детально даний програмний продукт та пропозиції щодо доповнення її модулей, відповідно до підтримки

конкурентних переваг на ринку, буде розглянуто в наступному пункті проектного розділу.

Підсумовуючи формування екосистеми агрологістики компанії “Астарта” на умовах партнерства, можна зробити висновок, що об’єднавши в єдину систему усі бізнес-напрями агрохолдингу, а також бізнеси суб’єктів взаємодії: постачальників, фінансові та страхові компанії, в єдину партнерську програму, агрохолдинг створює модель, у якій кожен учасник екосистеми буде працювати не за окремими програмами, а буде взаємодіяти з «Астартою» як з єдиною системою й матиме доступ до всіх її можливостей.

Це пов’язано з усвідомленням керівництва агрохолдингу про те, що наразі за сучасних умов, щоб отримати конкурентні переваги, необхідно розглядати кожного суб’єкта не як конкурента, а як партнера. Співпрацюючи в одній сфері або суміжних галузях, компанії можуть поєднувати свої ресурси, потужності, досвід, інтегруючись у формуванні екосистем як інноваційної форми партнерства. Адже, підсилюючи один одного, компанії - партнери утворюють новий формат підходу до партнерських відносин, який грунтується на соціальній відповідальності бізнесу.

3.2Удосконалення екосистеми AgriChain в рамках партнерської взаємодії

Як вже було зазначено, збільшення в структурі агрохолдингу бізнес-сегментів, розширення надаваних послуг с/г виробникам, розширення суб`єктів екосистеми агрохолдингу спонукало керівництво до впровадження інтегрованої IT системи управління компанією.

Для реалізації було створено підрозділ, який функціонально був закріплений за реалізацією цього проекту та створення IT – продукту, який би повністю задовольнив потребу в діджиталізації агрохолдингу. З цією метою

була створена IT системаAgriChain. Відповідно до вхідних вимог до цієї ситеми, вона має наступні функціональні можливості, які зображені на рис.3.3.

Рисунок 3.3 – Основні функціональні можливості IT – системи AgriChain [93]

Сьогодні платформа складається з наступних модулів - рішень (рис.3.4).

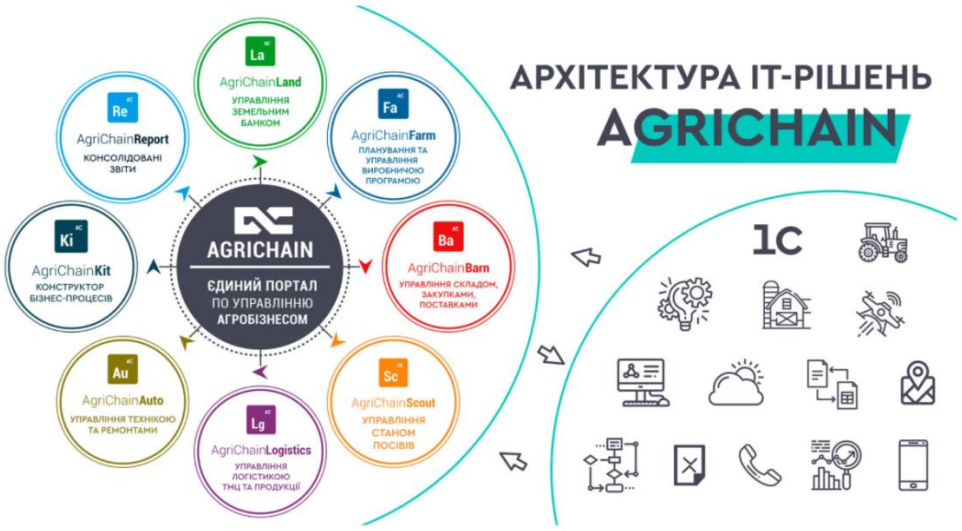

Рисунок 3.4 – Архитектура AgriChain компанії “Астарта-Київ”

Розглянемо основний функціонал кожного модуля, які агрохолдинг пропонує своїм партнерам.

AgriChainLand –інформаційна система, основний функціонал якої полягає у формуванні системного підходу до управління банком землі агровиробника.

AgriChainFarm - інформаційна система, основний функціонал якої полягає у формуванні системного підходудо оперативного та тактичного планування виробничих процесів агровиробника.

AgriChainScout - це онлайн система управління моніторингом посивів в умовах оперативного виявлення ризиків через мобільні рішення у найвіддаленіших полях.

AgriChainLogistics - інформаційна система, основний функціонал якої полягає улогістичному управлінні економічними потоками агровиробника.

AgriChainBarn - інформаційна система, основний функціонал якої полягає ууправлінні запасами, бізнес - процесами на складах агропідприємства, складською інфраструктурою.

AgriChainKit - це онлайн система для моделювання та управління бізнес процесами компанії.

Зважаючи на структуру AgriChain компанії “Астарта-Київ”, яка зображена на рис.3.4, не всі IT-рішення вже розроблені компанією, а серед розроблених, відповідно до проведеного опитування партнерів, найбільшим попитом будуть користуватись перші два модулі: AgriChainLand та AgriChainFarm.

Розглянемо більш детально, які переваги надає впровадження даних модулів для партнерів агрохолдингу. Необхідно відмітити, що перш ніж запропонувати їх до впровадження агровиробникам-партнерам, компанія опробувала їх на своїх виробничих потужностях.

IT - рішення AgriChainLand для агровиробників надає можливість, в першу чергу, управляти основним ресурсом – землею. Оскільки земля - це ключовий актив будь-якого агровиробника і основа його діяльності,а роботи рейдерських груп, проблема юридичного супроводу орендованій землі, створюють неможливість побудови якісного сівозміни, недоцільні економічні витрати бізнесу і т.п.

За допомогою впровадження AgriChainLand була вирішена проблема управління земельним банком (рис.3.5).

Стикнувшись з такою проблемою, і намагаючись запропонувати рішення для партнерів щодо уникнення подібних проблем, структурний підрозділ агрохолдингу розробив IT-рішення має AgriChain Land як онлайн-систему для управління земельним банком.Компанія займалася розробкою рішення два роки, а його вдосконалення і розширення функціональності триває і сьогодні, оскільки змінюються правові вимоги.

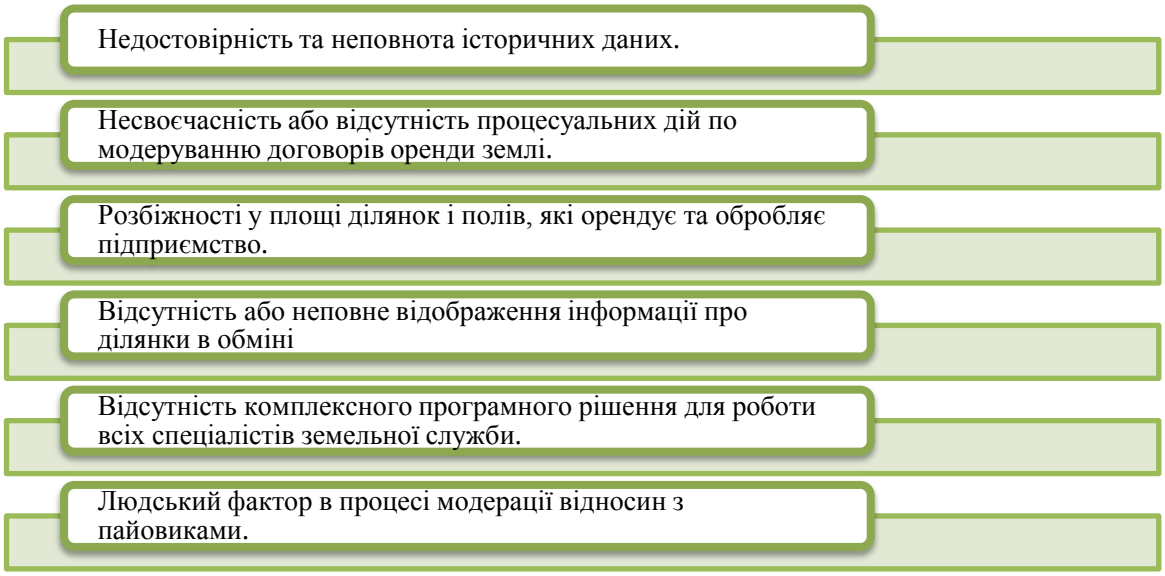

Рисунок 3.5 – Проблеми в управлінні земельним банком агровиробника

Впровадження даного модуля надає можливість партнерам - с/г виробникам уникати ризиків та втрат, які вони несуть в результаті відсутності реальної інформації щодо наявного банку землі, яку вони використовують. Основні з них зображені на рис.3.6.

Оскільки ці ризики та втрати не компенсуються страховими компаніями, їх ідентифікація допомагає нівелювати їх негативний вплин на управління агрокомпанією.

Рисунок 3.6 – Ризики та втрати, які несе агровиробник внаслідок нефективного управління земельним банком

Виникнення даних ризиків та втрат пов’язано з тим, що дані проблеми вирішуються частково, тобто існуючі програмні продукти вирішують проблеми пов’язані з управлінням земельного банку частково. Тому партнерам і пропонується до впровадження даний програмний продукт, схема роботи AgriChainLand наведена на рис.3.7.

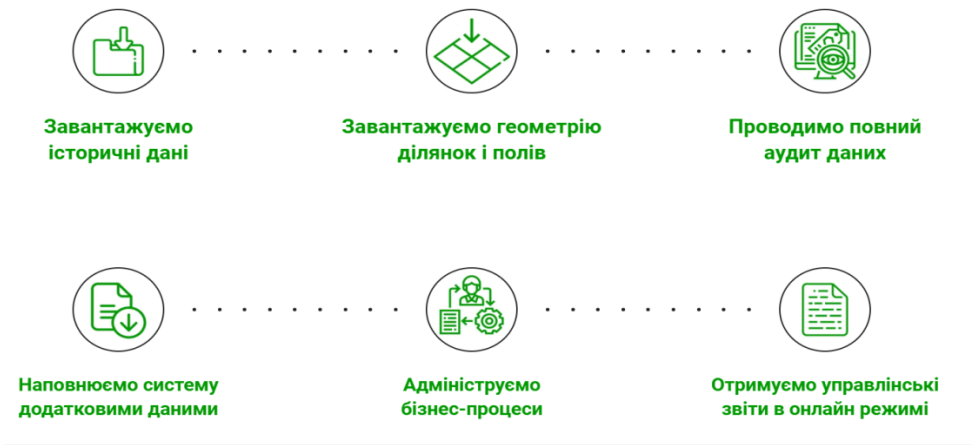

Рисунок 3.7 - Схема роботи AgriChainLand [93]

Завдяки визначеному алгоритму роботи даного програмного продукту, AgriChain Land є можливість працювати з реєстром договорів, використовувати їх при оформленні, впорядковувати архів договорів з використанням QR-кодів, формувати договори і додаткові угоди по бізнес -процеси.Окремим пунктом слід виділити важливість фіксації всіх домовленостей по обмінам земельними ділянками. У програмі реалізована можливість по обміну ділянок, окрема

звітність по обмінам.Консолідація і аналіз даних потрібні в кожному процесі, а тим більше - в процесі якісного управління земельним банком.

Отже, впровадження даного інформаційного продукту надає можливість, використовуючи дані зі супутників, провести аудит земельного банку – власні земельні наділи, пайовики, земля в оренді, накладання земельних ділянок одна на одну, визначити необроблену частину земельного банку, потенційно можливі місця для роботи, які можна засіяти. Крім того, інтегрується інформація щодо власника земельної ділянки з самим наділом, термінами оренди, порядком розрахунки орендних платежів, обсягом бюджету на утримання банку землі тощо. Визначені результати від впровадження надають можливість отримання таких економічних переваг від впровадження AgriChainLand, які наведено на рис. 3.8.

Рисунок 3.8 – Економічні переваги від впровадження AgriChainLand

Прямий економічний ефект від застосування модуля AgriChainLand на прикладі підприємства – агровиробника, що має в банку 10 тис. га наведено на рис.3.9.

Рисунок 3.9 - Прямий економічний ефект від застосування модуля AgriChainLand

Наступний модуль - це AgriChainFarm. Переваги використання даного модуля для партнерів агрохолдингу наведено на рис.3.10.

Рисунок 3.10 - Переваги використання модуля AgriChain Farm для партнерів агрохолдингу [93]

Використання модуля AgriChain Farm дозволило досягти прямого економічного ефекту в розмірі 793 000 грн (рис.3.11).

Рисунок 3.11 - Прямий економічний ефект від застосування модуля AgriChain Farm

Як вже було відзначено, саме ці два модуля пропонуються партнерам до впровадження, саме через їх доведений прямий економічних ефект.

Отже, можна сказати, що перший етап програми діджиталізації діяльності агрохолдингу “Астарта – Київ” (рис. 3.12) компанія вже закінчила і розпочала впровадження другого етапу. Оскільки тривалість першого етапу була 2 роки, прогнозуємо таку ж тривалість кожного з наступних етапів, хоча є можливості до скорочення часу на розробку та впровадження. Це пов’язане з накопиченням певного досвіду щодо реалізації першого етапу.

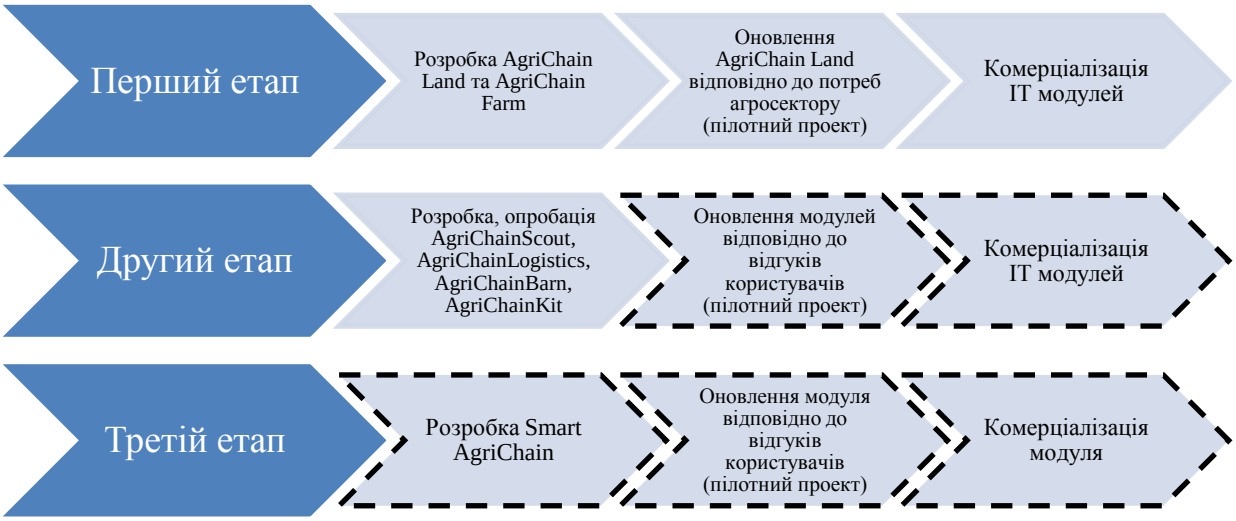

Рисунок 3.12 – План-графік впровадження програми діджиталізації діяльності агрохолдингу “Астарта – Київ”

Запропонований план-графік реалізації програми діджиталізації діяльності агрохолдингу надає переваги не лише для компанії, а й для її партнерів. Оскільки агрохолдинг, як динамічна екосистема, завжди відкритий до співпраці з партнерами та усвідомлює необхідність поширення інноваційних технологій управління агрокомпанією серед інших суб`єктів своєї екосистеми. Тому кожний етап програми діджиталізації закінчується комерціалізацією нових IT – модулей серед партнерів. Але перед комерціалізацією, агрохолдинг проводить пілотне випробування даних IT-модулів на бізнес-сегментах, знаходить “вузькі місця”, проводить модернізацію та адаптацію до умов та, лише потім, поширює продукт серед партнерів. Але навіть комерціалізований продукт може бути адаптований під вимоги партнера – с/г виробника, оскільки компанія завжди відкрита до співпраці.

Зменшення тривалості впровадження 3 етапу може бути пов’язана з можливістю співпраці з компанією Business Logic, яка допомагала конкуренту “Астарта-Київ” компанії Kernel впровадити концепцію smart-логістики. Якщо “Астарта-Київ” хоче мати конкурентні переваги на ринку, компанія повинна відслідковувати інновації своїх конкурентів та впроваджувати їх в свою діяльність.

Ідея Smart AgriChain полягає в тому, щоб розробити модель, яка буде розраховувати весь ланцюг доставки с/г продукції відповідно до повного ланцюга доставки: перша ланка – поле – елеватор; друга ланка – елеватор – транспортний засіб (автомобільний транспорт – перевалка у з/д вагони); третя ланка: вагон – порт з мінімальними витратами грошей та часу.

Подібні інноваційні системи, що побудовані на використання штучного інтелекту, знайшли своє використання в різних сферах, але вперше серед агровиробників її впродила компанія Кернел. Впровадження даної технології виводить управління ланцюгами поставки на якісно новий рівень, особливо це є

актуальним для експортно-орієнтованих ланцюгів постачання. Для того, щоб бути конкурентним на глобальних ринках, необхідно мати інструментарій чіткого розуміння вартості кожного процесу, що формує остаточну вартість с/г продукції, можливість врахування факторів, які можуть впливати на ціну процесів, ресурсів, врожаю, можлиівсть моделювання розвитку ситуації, враховуючи накопичені дані минулих періодів та нові дані. Все це створює передумови зниження собівартості с/г продукції.

Імітаційна модель працює наступним чином: дані про збір врожаю заносяться у систему, на основі чого прогнозується рівень врожайності та відбувається розподіл врожаю на елеватори. Таким чином, розраховуються строки дозрівання культур та потреба у кількості транспортних засобів для збору врожаю. Для максимізації оборотності елеватора розробляється кілька логістичних сценаріїв, на який елеватор транспортувати врожай, щоб не було простою та не були задіяні зайві потужності. Більше того, система дозволяє враховувати погодні умови, збої, затримки постачань культур на елеватори, передбачає погодні умови, робить прогноз на дату, коли доцільно збирати урожай, та уникнути простоїв на елеваторах.

Відповідно, модель здатна враховувати і аналізувати різні ситуації і фактори. Прогнозується завантаження елеваторів, аналізуються чинники, які на це впливають. При цьому економляться ресурси, що формують витрати компанії, бо на основі даних минулих періодів, система надає можливість згладити “пікові” навантаження на елеватори, створюючи виробничу програму таким чином, щоб доставка з поля проходила у запланованому режимі, відповідно до встановленого “вікна”, і на той елеватор, де є місце для зберігання. Крім усього іншого, аналізуються історичні дані і вносяться корективи в майбутній прогноз логістики зерна, якщо вважають їх релевантними.

Для цього реалізується візуалізація процесу руху зерна за допомогою інструменту Power BI. Протягом збиральної кампанії виводиться на дашборд поточна ситуація по кожному елеватору і в режимі реального часу показує, як

зерно доставляється з полів на елеватори, відвантажується у вагони, аналізуються план-факт навантаження і т.д. Відповідно знижується або, навпаки, підсилюється темп завезення зерна на елеватор, а також його завантаження у вагони, де це необхідно. Звичайно ж, модель не приймає рішення замість людини - рішення приймають люди, але система полегшує сам процес прийняття рішень. Доступність та легкість у використанні дозволяє відстежувати факт в режимі 24/7.

Дуже велика проблема прогнозування та планування руху зерна, готової продукції з точок навантаження (елеватор, завод) в порт (або до місця призначення). Це дуже об'ємне і набагато більш складне завдання. Модель повинна включати в себе ряд параметрів, які є змінними величинами і часом не можуть бути точно спрогнозовані, проте це все вимагає єдиного аналітичного підходу в прогнозуванні та пост-аналізі.

Глобальна мета впровадження моделі в діяльність агрохолдингу"Астарта-Київ" –створити експортно-орієнтований ланцюг постачання с/г продукції з мінімальними "розривами" в бізнес-процесах, що призводять до виникнення втрат, з оптимальними витратами ресурсів, часу, грошей, враховуючи широку географію регіонів роботи агрохолдингу.

Але постає питання щодо співставлення прогнозу імітаційної моделі та реальних ресурсів компанії, наявності реального часу щодо реалізації запропонованого моделлю рішення. Це питання кваліфікації персоналу.

Отже, компанія, усвідомлюючи проблеми, з якими вона стикається кожного дня в процесі своєї діяльності, почала створювати онлайн платформу для інтегрованого управління аграрним бізнесом. Розробляючи нові модулі, переводячи агрохолдинг на рейки повної діджиталізації, компанія не забуває про своїх партнерів і конкурентів. А розуміючи економічні перваги від впровадження нових продуктів, переводять впровадження даного продукту на комерційний лад, пропонуючи його всім своїм партнерам, відповідно до величини агробізнесу.

Отже, впроваджуючи інноваційні технології управління агробізнесом, агрохолдинг віртуалізує управління всіма бізнес-сегментами своєї діяльності. Але як свідомий партнер, ділиться даними технологіями з іншими суб’єктами своєї екосистеми, створюючи з ними єдиний інформаційний простір агрологістичного партнерства.

3.3 Економічна оцінка проекту впровадження єдиного логістичного інформаційного простору з партнерами

Для комерціалізації програмних продуктів та поширення технологій серед своїх партнерів, пропонується для агрохолдингу створити з партнерами-агровиробниками єдиний інформаційний простір агрологістичного партнерства.

В рамках даного дослідження єдиний інформаційний простір агрологістичного партнерства (ЄІПАЛП) визначено як сукупність систем інформаційної логістики, інформаційних каналів систем інформаційної логістики партнерів-агровиробників і іншої економічно значимої інформації, що надходить із зовнішнього середовища, об'єднана зустрічними і внутрішніми взаємопов'язаними інформаційними потоками, основною функцією якого є створення оптимального рівня інформаційної взаємодії з метою підвищення ефективності діяльності учасників бізнес екосистеми.

Планується, що ЄІПАЛП буде являти собою інформаційну систему, яка функціонально забезпечує:

- цифрову трансформацію агрологістики на основі організаційної трансформації;

- управління бізнес-процесами на основі інтересів агрохолдингу та партнерів - агровиробників з можливістю документаційного оформлення, необхідного для управління агробізнесом;

- якісне планування і управління на всіх етапах виробничого процесу, що дозволить контролювати ризики, тим самим підвищувати ефективність кожного конкретного партнера, шляхом інтеграції в єдину інформаційну систему напрацювань та знань партнерів задля підвищення ефективності галузі в цілому, базуючись на концепції управління змінами;

- об'єднання в єдину інформаційну систему усі сфери діяльності підприємства - ланцюг постачання, починаючи із земельного банку і закінчуючи логістикою готової продукції до порту. Це надає можливість вчасно та якісно приймати управлінські рішення;

- розробку та адаптацію інструментів управління і прийняття рішень на всіх напрямах агровиробництва, інструменти побудови та автоматизації бізнес-процесів компанії, відповідно до вимог агровиробника-партнера, що надає користувачам максимально зручні інструменти для повсякденної роботи і менеджменту їхніх завдань, при цьому створюючи простий та зрозумілий інтерфейс.

Оскільки, як вже було відмічене, найбільшим "вузьким місцем" агровиробників наразі є управління земельним банком, то розглянемо вартість впровадження даного модуля для агровиробника – партнера агрохолдинга.

Це рішення складається з трьох частин: веб-додаток під сезонне планування, мобільний додаток під оперативне виконання виробничої програми і підсистема в 1С, яка дає змогу вести пов'язаний з виробництвом бухгалтерський облік. На сьогодні запущено мобільний додаток і підсистему 1С, що дозволяє в онлайн-режимі закривати господарські операції, списувати ТМЦ, формувати бухгалтерські документи та отримувати аналітику.

Розробники, враховуючи досвід провідних модульних систем та потреби, фінансові можливості різних с/г виробників, зробили систему на основі хмарних технологій, але модульного типу. В залежності від потреб, с/г виробник може розпочати впроваджувати один модуль, визначивши переваги від його впровадження приєднати інший і т.д. Це може підійти малим та середнім с/г виробникам – місцевим фермерам. Для крупних партнерів,

агрохолдинг може запропонувати впровадження повної системи модулів, які розроблені на даний час. Оскільки від інтегрованого управління всіма сферами діяльності агровиробника, можливо отримати найбільший ефект від впровадження. Це можна самостійно порахувати, зважаючи на визначений нами раніше прямий ефект від впровадження двох перших модулей системи.

При коробковому вирішенні фахівці AgriChaine також консультують і супроводжують агровиробників. Для цього створенна система підтримки впровадження програмного продукту, відповідно до якої системні адміністратори та розробники надають повний спектр послуг щодо навчання та консультації як працювати з системою.

Навчання, як користуватись модулями, або всієї інтегрованою системою, проводять дуже кваліфіковані розробники, оскільки фахівці даного бізнес-сегменту зацікавлені в тому, щоб партнер отримав не лише якісний програмний продукт, а й навчений з ним працювати персонал. Адже не головна мета агрохолдинга – комерціалізація програмного продукту, головне щоб партнер отримав економічний ефект від його впровадження. Збільшення ефекту спостерігається не від модульного впровадження, а від інтегрованого впровадження всіх модулів як єдиної системи. В цьому і полягає соціальна відповідальність агрохолдингу.

Було одразу визначено, що якщо певні модулі не цікавлять партнера-агровиробника, то питання про їх впровадження не ставиться. Але не зважаючи на це, партнер в будь-якому випадку отримує протягом всього періоду сервісну та технічну підтримку програмного продукту.

Отже, система повноцінно формує правила інтегрованого інформаційного простору та допомагає у забезпеченні ефективної взаємодії між учасниками екосистеми ЄІПАЛП. Саме заради цього агрохолдинг і створює, розширює та адаптує свою екосистему, долучаючи до неї провідні компанії, які працюють в сфері агробізнесу.

Доцільність впровадженя даної ситеми розглянемо на основі інвестиційного проекту впровадження модуля програмного продукту для ТОВ

”Інтерагросервіс”, яке знаходиться в Полтавській області. Витрати для реалізації проекту розглянуті в табл.3.3.

Таблиця 3.3 – Інвестиційні вкладення при впровадженні AgriChainLandдля ТОВ ”Інтерагросервіс”

№	Напрямок інвестицій	Час, дні	Вартість (грн.)
1	Експрес впровадження AgriChainLand (встановлення та навчання співробітників (базова версія) ERP - системи на основі «хмарних технологій»	24 днів	40600
3	Відбувається обкатка прототипу на стимуляційному сервері системним адміністратором	3-4 дня	2000
4	Системний адміністратор запускає систему, що забезпечує підтримку ключових процесів компанії	10 дні	10000
5	Системний адміністратор налаштовує інструмент організації, планування, контролю та аналізу ефективності процесів доставки вантажу		
6	Системний адміністратор створює централізоване сховище даних по всіх виконаних перевезень з необхідним рівнем деталізації		
7	Створює єдиний інформаційній простір для взаємодії всіх учасників логістичного ланцюга		
	Всього	37-38 днів	52600

Отже, створення базової версії програми відбувається близько 1,5 місяця. Вартість ліцензії, відповідно до даних, наведених на рис.3.8 складає 0,5$ на рік за 1 га. Обране нами підприємство-агровиробник має 3000 га. Отже вартість доступу до “хмари” програмного модулю складає $1500, за середнім курсом НБУ, який складає 28,5 грн. за 1 дол, сума буде 42700 грн. на рік.

Враховуючи вартість впровадження програми, яка розрахована в табл.3.3, сукупні інвестиційні витрати за 1 рік складатимуть 95350 грн. Потім кожного року інвестиційні витрати будуть складати вартість ліцензії – 42700 грн.

За оцінками експертів, доходи від впровадження модулю складають від 7 дол. за 1 га (рис.3.8). Крім того, компанія може мати прямий економічний ефект, який описаний на рис.3.9. Для проведення розрахунків визначимо, що агровиробник буде отримувати доходів $1,5 з га.

Інвестиційні витрати 2 року реалізації проекту будуть складатись з оплати за ліцензію за умови наявності в земельному банку 3000 га. Припустимо, що за рахунок оптимізації наявних ресурсів та приєднання до партнерських програм агрохолдингу, ТОВ ”Інтерагросервіс” зможе нарощувати земельний банк. Так в другий рік реалізації проекту земельний банк вже становитиме 3100 га, в третій рік – 3200 га, а в останній 3500 га. Для розрахунку інвестиційних витрат за використання даного програмного продукту необхідно перемножити плату – ліцензію за 1 га на кількість га в земельному банку агровиробника.

Відповідно до збільшення земельного банку, яким користується агровиробник, збільшаться й доходи, бо вони також будуть розраховуватись виходячи з обсягу земельного банку, який буде прогнозовано збільшуватись кожного року.

Виходячи з цих припущень виконаємо розрахунок основних показників ефективності інвестиційного проекту по впровадженню AgriChainLandТОВ ”Інтерагросервіс”.

Виконаємо розрахунок розрахунків показників ефективності реалізації інвестиційного проекту (див. табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Результати розрахунків показників ефективності реалізації інвестиційного проекту при ставці дисконту 18%

Роки,t	Доходи від реалізації проекту	Інвестиційні витрати	Чистий грошовий потік	Дисконтований грошовий потік
1		95350	-95350	-95350
2	85500 (1,0$ га)	42750 (3000 га)	42750	36228,81
3	132525 (1,5$ га)	44175 (3100 га)	88350	63451,59
4	136800 (1,5$ га)	45600 (3200 га)	91200	55507,14
5	149625 (1,5$ га)	49875 (3500 га)	99750	51449,94
Сума	504450	275900	228700	
NPV				113137,48
PI				2,21
DDP				1,16

Ставка дисконтування 18% враховує рівень інфляції, ставку кредитування проекту та рівень ризику проекту.

Чистий грошовий потік розраховується шляхом віднімання від доходів від реалізації проекту інвестиційних витрат. Дисконтований грошовий потік – чистий грошовий потік помножений на значення ставки дисконтування (дані беруться з таблиць дисконтованих множників- в нашему випадку ставка дисконтування складає 18%).

Відповідно до проведених розрахунків, прибуток від реалізації проекту складатиме 113137,48 грн.

Індекс рентабельності показує, що на 1 вкладеної в проект грн., від приносить 2,21 грн. доходу.

Дисконтований період окупності показує, що проект окупиться за 1,16 року.

Для розрахунку внутрішньої норми рентабельності проекту використаємо наступну формулу:

$$NPV = \sum_{i=0}^{t} \frac{C_i}{(1+IRR)^i} = 0, \qquad (3.1)$$

де NPV – чистий приведений дохід;

IRR – внутрішня норма рентабельності проекту;

C_i – чистий грошовий потік у період, тобто сума всіх доходів мінус сума всіх витрат за цей період.

Базуючись на даних, наведених в табл.3.4, відповідно до проведених розрахунків за формулою 3.1, отримали значення IRR=63,91%, що підтверджується графіком (рис.3.13).

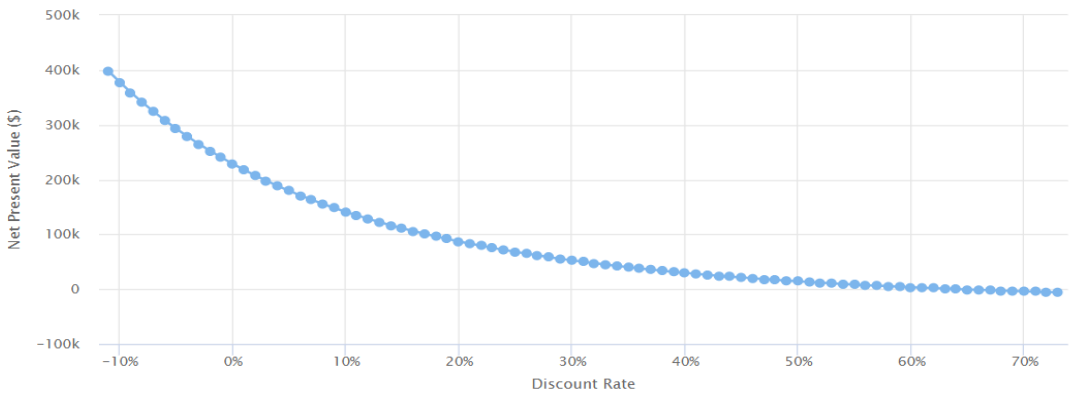

Рисунок 3.13 – Розрахунок IRRпроекту

Отже, проведені розрахунки показали доцільність реалізації даного проекту для партнера агрохолдингу “Астарта” ТОВ ”Інтерагросервіс”. Ми не використали всього потенціалу прямого ефекту від впровадження модулю AgriChainLand та створення єдиного інформаційного простору агрологістичного партнерства. Зрозуміло, що впровадження ЄІПАЛП дасть і інші види вигід, але на даному етапі чітко розрахувати їх не маємо можливості, тому і розраховуємо проект навіть з урахуванням таких мінімальних вигід.

3.4 Висновки до розділу 3

Для розвитку партнерської взаємодії в системі агрологістики було запропоновано створення бізнес екосистеми. Вона представляє собою динамічну (тобто відкриту, постійно змінну) модель, яка визначається економічною взаємодією суб’єктів: постачальників, фермерів, агровиробників, фінансово-кредитних установ, страхових компаній, транспортних компаній, які пропонують послуги агрохолдингу або є їх споживачами за принципом “єдиного вікна” з метою підвищення ефективності та прибутковості діяльності всіх учасників екосистеми.

Для надання послуг агровиробникам, відповідно до принципу “єдиного вікна”, агрохолдинг створив Центр партнерської взаємодії. Партнерство в агрохолдингу було і до створення цього структурного підрозділу, але саме він створив підгрунтя, для об`єднання всіх партнерських програм в єдиному центрі агрохолдингу, з метою налагодження більш комплексної і стійкої співпраці.

Партнерство з сільгоспвиробниками ґрунтується на гнучких умовах співпраці, і залежать від потреб конкретного аграрія. Пропонуючи широкий спектр продуктів для агровиробників компанія намагається розвивати довготермінове партнерство, підтримуючи сільгоспвиробників на всіх етапах виробничого циклу.

Одним з елементів бізнес екосистеми агрохолдингу є IT продукт AgriChain, який як системний інтегратор об`єднує всі на даний момент існуючі модулі та надає можливість долучитись до розробки нових модулей, зважаючи на нові вимоги ринку та виклики, які постають перед агровиробниками. Перш ніж запропонувати дані модулі партнерам, агрохолдинг провів їх перевірку та адаптацію на власних виробничих потужностях та виявив прямі економічні переваги від їх впровадження сільгоспвиробниками – партнерами.

Розробка та комерціалізація даних модулей створює модель діджиталізації агрохолдинга. Для відповідності умовам конкурентного середовища, запропоновано агрохолдингу до розробки та впровадження модуля Smart AgriChain, який є інноваційною імітаційною моделлю управління ланцюгами постачання. Впровадження даної моделі дозволяє прораховувати різні сценарії і вибирати найоптимальніші та вигідні рішення в площині мінімізація логістичних витрат, враховуючи різні змінніpозробити варіативність руху потоків в системі доставка-зберігання-розподіл, тобто оптимізувати ланцюг постачання агрохолдингу за прикладом свого найбільшого конкурента – компанії Кернел.

Також в проектному розділі запропоновано для комерціалізації програмних продуктів та поширення технологій серед своїх партнерів, створення єдиного інформаційного простору агрологістичного партнерства. В

результаті партнери мають можливість впроваджувати інноваційні програмні продукти агрохолдингу, відповідно до своїх потреб та можливостей. Так розраховано доцільність впровадження модуля AgriChainLand для ТОВ ”Інтерагросервіс”. Проведені розрахунки показали ефективність даного проекту, не зважаючи на обрані мінімальні показники прямого ефекту від його реалізації.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Партнерство за сучасних умов – це не лише вид взаємин між різними суб'єктами, який полягає у формуванні єдиної позиції з певних питань та організації спільних дій, а й взаємна відповідальність за результати не лише своєї діяльності, а й всіх рівноправних суб'єктів.

Якість управління взаємовідносинами із бізнес-партнерами в результаті впливає на прибутковість роботи підприємства. Без формування та розвитку відносин із бізнес-партнерами підприємство не зможе досягти своїх цілей щонайменше з огляду на дві основні причини, по-перше, через необхідність придбання ресурсів, по-друге, через необхідність збуту готової продукції споживачам. Серед підприємств, що займаються експортною діяльністю і мають значний вплив на ВВП та експортний потенціал країни, партнерство стає не лише фактором успіху конкретного підприємства і й всієї країни.

Україна - одна з небагатьох країн, де в сільському господарстві пліч-о-пліч працюють великі агрохолдинги, сільгосппідприємства і невеликі фермерські господарства. Більше того, найбільші гравці аграрного ринку активно взаємодіють з меншими учасниками і вибудовують з ними партнерські відносини.

Оскільки основною експортно утворюючою галуззю України є агропромисловість, то Україна має всі необхідні складники для подальшого нарощування і використання потенціалу зростання агробізнесу, що грунтується на партнерстві в системі агрологістики.

Україна входить до складу топ країн – експортерів продукції агропоромислової галузі - пшениці, ячменю, кукурудзи і, щоб зберігати свою конкурентну перевагу, необхідно не лише підвищувати якість сировини, яка залежить від постачальників насіння, використовувати нові сільськогосподарські машини, технології вирощування і збирання врожаю, але і удосконалювати ланцюги постачання.

За прогнозами Світового банку, як на даний час так і в майбутньому буде спостерігатись поступове зростання частки аграрного сектору економіки, оскільки Україна ще далека від використання свого сільськогосподарського потенціалу на повну через низький рівень упровадження новітніх тенденцій в управлінні агропродовольчими ланцюгами постачання, які вже давно успішно використовуються в країнах із розвиненою економікою.

Агрологістика на сьогодні все ще залишається «проблемним» фактором у сільськогосподарському секторі. Це і дефіцит сучасних елеваторів, і низька якість дорожньої інфраструктури, і недостатні інвестиції у модернізацію залізничного і автомобільного транспорту, що призводить до величезних втрат продукції українськими товаровиробниками, тому практично по всіх ділянках процесу у нас є резерви для поліпшення показників, а отже, для подальшого зростання. Через неефективну логістику та ігнорування новітніх концепцій управління агропродовольчими ланцюгами постачання сьогодні українські аграрії втрачають близько $20 на тонні виготовленої продукції. А це в річному еквіваленті за нинішніх оборотів українського експорту сягає $600 млн.

На даний момент витрати на логістику в АПК України на 30% перевищують даний показник у США і на 40% – у країнах ЄС. Оскільки Україна як країна з великим потенціалом в агросекторі планує нарощувати свій потенціал експорту зерна та іншої с/г продукції вже в найближчому майбутньому, слід приділяти особливу увагу розвитку агрологістики та збільшенню її ефективності.

Необхідно визначити, що агрологістика — новітній науково-практичний напрямок, спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємств агропромислового комплексу за рахунок оптимізації логістичних витрат як окремого підприємства, об'єднань підприємств, так і агропромислового комплексу в цілому, на збільшення прибутковості як планомірний результат організації раціональної діяльності.

Агроланцюг постачання (Agrosupply Chain) (АЛП) – охоплює всі організації та види діяльності в агробізнесі, що приймають участь у

виробництві цінності у вигляді товарів та послуг та їх доведенні до кінцевого споживача.

Сфера функціонування агрологістики широка: закупівельна логістика (планування закупівель і транспортування сировини, напівфабрикатів, добрив, кормів; розподіл сировинних ресурсів); логістика сільськогосподарського виробництва (рослинництво, тваринництво); переробка продукції; зберігання і складування готової продукції; управління запасами; транспортна і збутова логістика, розподіл ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових та ін.) на всіх етапах складного логістичного ланцюга "сировина — виробництво — споживач".

Всі підприємства, що здійснюють свою діяльність в АПК, є складові одного або кількох агроланцюгів постачання, незалежно від виду діяльності: вирощування сільськогосподарської продукції, її переробка, технічне обслуговування та ремонт сільськогосподарської техніки, транспортне обслуговування та ін. Отже, діяльність підприємства можна розглядати в контексті її ролі в ланцюзі агропостачання. Слід зазначити, що час вимагає від підприємств зосередження уваги не лише на безпосередніх споживачах та внутрішніх функціях, але й на інших організаціях-учасниках їхньої мережі постачання. Зосередження уваги на проблемах управління постачанням обумовлено трьома вагомими змінами щодо аграрних ринків та технологій:

1. Постійно зростаючі вимоги споживачів до собівартості, якості продуктів та послуг, технологій доставки.

2. Усвідомлення вагомості міжорганізаційного співробітництва на більш високому рівні.

3. Інформаційна революція. Кожен із зазначених факторів сприяє формуванню підходу, відомого як управління інтегрованими ланцюгами постачання.

Зважаючи на визначені проблеми, менеджери починають усвідомлювати, що фрагментарна оптимізація, тобто коли кожна організація в АЛП намагається оптимізувати окремо тільки свої результати діяльності, замість того щоб

об'єднати свої завдання і зусилля з іншими організаціями і оптимізувати ефективність усього АЛП, не дають бажаного результату. Особливо це стосується агросекору, де окремі суб'єкти в АЛП можуть звести нанівець усі зусилля по забезпеченню та збереженню високої якості продукції, яких було докладено на попередніх етапах ланцюга постачання. Зростає розуміння того, що саме через логістику і управління ланцюгами постачання, можна досягти подвійної мети — зниження витрат і підвищення якості та рівня обслуговування, а впровадження концепції сталого розвитку, може навіть і потроїти вигоди за рахунок досягнення ефекту синергії в АЛП.

Вирішити ці проблеми допомагає розробка та впровадження партнерських програм в сфері агрологістики крупними гравцями на ринку.

Так, навесні 2020 року крупний агрохолдінг – Астарат- Київ заснував Центр партнерської взаємодії (ЦПВ), щоб запропонувати нинішнім і майбутнім партнерам комплексні умови співпраці в режимі «єдиного вікна». ЦПВ АСТАРТИ об’єднав всі програми закупівель сільськогосподарських культур, сервіси і продукти, які компанія може запропонувати своїм партнерам для розвитку їхнього бізнесу. Досвід, масштаб, розгалужені виробничі і елеваторні потужності дозволяють робити вигідні пропозиції відповідно до потреб кожного партнера.

Пропозиції від «Центру партнерської взаємодії» включають наступні послуги :

1) спотові закупівлі зернових та олійних культур;

2) форвардна програма закупівель зернових та олійних культур майбутнього врожаю;

3) закупівля та давальницька переробка цукрових буряків;

4) реалізація засобів захисту рослин, добрив, мікродобрив та насіннєвого матеріалу (партнерські програми з виробниками ТМЦ);

5) приймання і зберігання зерна елеваторами АСТАРТИ та надання послуг з доробки та перевалки зерна;

6) надання послуг перевезення автомобілями та залізничним транспортом;

7) проведення аналізів ґрунтів, формування агрохімічних картограм та надання рекомендацій з внесення добрив під заплановану урожайність;

8) IT-модулі AgriChain для автоматизованого управління аграрним бізнесом (управління земельним банком, управління виробничою програмою, моніторинг посівів і аналіз врожайності, управління складськими операціями і логістикою та інші модулі);

9) партнерські програми з провідними банками України;

10) програми страхового захисту сільськогосподарських культур від ПрАТ «Українська аграрно-страхова компанія».

Отже, компанія будує відкриту еко-систему, де всі учасники стають більш ефективними та прибутковими завдяки можливостям і знанням один одного. Це не просто партнерська взаємодія, а комплексний еко-системний підхід до ведення бізнесу і створення взаємовигідного партнерського середовища за принципом «єдиного вікна».

Впровадження такого підходу до управління партнерськими відносинами в системі агрологістики дозволяє постіно вдосконалювати якість продукції та сервісу в агроланцюгах постачання, знижувати логістичні витрати та втрати, впроваджувати інноваційні технології управління агрологістичними бізнес-процесами, підвищувати конкурентні переваги даного партнерського об`єднання та експортного потенціалу країни.

Запропонована екосистема є динамічною (тобто відкритою, постійно змінною) моделлю, яка визначається економічною взаємодією суб’єктів: постачальників, фермерів, агровиробників, фінансово-кредитних установ, страхових компаній, транспортних компаній, які пропонують послуги агрохолдингу або є їх споживачами за принципом “єдиного вікна” з метою підвищення ефективності та прибутковості діяльності всіх учасників екосистеми.

Партнерство з сільгоспвиробниками ґрунтується на гнучких умовах співпраці, і залежать від потреб конкретного аграрія. Пропонуючи широкий спектр продуктів для агровиробників компанія намагається розвивати

довготермінове партнерство, підтримуючи сільгоспвиробників на всіх етапах виробничого циклу.

Одним з елементів бізнес екосистеми агрохолдингу є IT продукт AgriChain, який як системний інтегратор об`єднує всі на даний момент існуючі модулі та надає можливість долучитись до розробки нових модулей, зважаючи на нові вимоги ринку та виклики, які постають перед агровиробниками. Перш ніж запропонувати дані модулі партнерам, агрохолдинг провів їх перевірку та адаптацію на власних виробничих потужностях та виявив прямі економічні переваги від їх впровадження сільгоспвиробниками – партнерами.

Розробка та комерціалізація даних модулей створює модель діджиталізації агрохолдинга. Для відповідності умовам конкурентного середовища, запропоновано агрохолдингу до розробки та впровадження модуля Smart AgriChain, який є інноваційною імітаційною моделлю управління ланцюгами постачання. Впровадження даної моделі дозволяє прораховувати різні сценарії і вибирати найоптимальніші та вигідні рішення в площині мінімізація логістичних витрат, враховуючи різні змінніразробити варіативність руху потоків в системі доставка-зберігання-розподіл, тобто оптимізувати ланцюг постачання агрохолдингу за прикладом свого найбільшого конкурента – компанії Кернел.

Також в проектному розділі запропоновано для комерціалізації програмних продуктів та поширення технологій серед своїх партнерів, створення єдиного інформаційного простору агрологістичного партнерства. В результаті партнери мають можливість впроваджувати інноваційні програмні продукти агрохолдингу, відповідно до своїх потреб та можливостей. Так розраховано доцільність впровадження модуля AgriChainLand для ТОВ ”Інтерагросервіс”. Проведені розрахунки показали ефективність даного проекту, не зважаючи на обрані мінімальні показники прямого ефекту від його реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверьянов А. Н. О природе взаимодействия / А. Н. Аверьянов. – М. : Знание, 2008. – 64 с.

2. «AGRICHAIN» – Технологія для ефективних змін в АГРО. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://www.zerno-ua.com/guides/win-to-win-partnerska-programa-astarti-zrobit-tisyachi-agrokompanij-efektivnimi/?fbclid=IwAR0RMtkJJ3KnCWJSNO8JOFB5XkDu_RvDg

3. Агрологистика: перераспределение потоков. [Электронный ресурс]. http://uga.ua/meanings/agrologistika-pereraspredelenie-potokov

4. Agro-Maas построит зерноперевалочный комплекс [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://12b.ua/news/15362/ua-ru

5. АПК і проблеми його розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.br.com.ua/referats/Economical_topics/82852.htm?dl.

6. Бізнес екосистема. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://sites.google.com/view/trizbm

7. Боровик Т. В. Логістичне забезпечення ринку продукції агропромислового комплексу / Т. В. Боровик // Наук. праці Полтавської держ. аграрної академії. – 2013. – Вип. 6. – Т. 1. – С. 34–39

8. Божидарник Т. В. Основні шляхи застосування логістики в агропромисловому комплексі України / Т. В. Божидарник, Н. В. Божидарник // Економічний форум. – 2011. – № 1. – С. 37–42.

9. Бутенко Н. В. Розвиток партнерства в національній економіці: монографія. Київ: вид-во ІЕП НАН України, 2015. 358 с

10. Быстрицкая О. Цифровой путь зерна: Как "Кернел" создает тренды в агрологистике. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://cfts.org.ua/articles/tsifrovoy_put_zerna_kak_kernel_sozdaet_trendy_v_agrologistike_1609

11. Варченко О. М. Методичні підходи до оцінки ефективності функціонування збутових логістичних систем агропідприємств / О. М. Варченко // Зб. наук. праць «Економіка та управління АПК». – 2014. – № 2. – С. 24–29.

12. Величко О. П. Внутрішня і зовнішня логістика та її особливості в агробізнесі / О. П. Величко // Механізм регулювання економіки. – 2012. – № 1. – С. 41–47.

13. Вольнова О.М. Логістичний підхід до формування аграрного виробництва / О.М. Вольнова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 2, т. 1. – С. 161–164

14. Вострякова В.І. “Зелена” логістика аграрного сектору як складова екологічної, енергетичної та продовольчої безпеки держави. Збір. наук. пр. ВНАУ. Серія “Економічні науки”. 2014. № 2 (88). С. 145–152.

15. Вострякова В.І., Коляденко С.В. Кількісні дослідження відповідального управління агропродовольчими ланцюгами постачання: світовий досвід. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. № 7. URL: http://globalnational.in.ua

16. Вострякова В.І. Концептуальна модель для аналізу агропродовольчого ланцюга постачання. Науковий вісник Одеського національного університету. Економіка. 2015. № 5. С. 97–100.

17. Вострякова В. І. Актуальність впровадження концепції управління агропродовольчими ланцюгами постачання для мінімізації втрат підприємств АПК.// Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 7, частина 1, 2016. – С. 68-71.

18. Глухова Ю. І. Транспортна агрологістика – один із напрямів інноваційного управління на сільськогосподарських підприємствах / Ю. І. Глухова // Зб. наук. праць «Теоретичні й практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності». – 2011. – Т. 1. – С. 167–172.

19. Гордон Я. Х. Маркетинг партнерских отношений / Я. Х. Гордон ; пер. с англ. под ред. О. Н. Нестеровой. – СПб. : Питер, 2001. – 379 с.

20. Горобець Т. П. Логістична діяльність на підприємствах АПК [Електронний ресурс] / Т. П. Горобець, Т. В. Колесник. – Режим доступу : http:// www.rusnauka. com/8_NND_2010/Economics/60337.doc.htm.

21. Диджитализация в транспорте: Как "цифра" становится решающим фактором конкуренции на рынке. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://cfts.org.ua/spetsproekty/didzhitalizatsiya_v_transporte_i_infrastrukture_kak_tsifra_stanovitsya_reshayuschim_faktorom_konkurentsii_na_rynke

22. Дроботя Я. А. Досвід логістичного управління запасами в сільському господарстві [Електронний ресурс] / Я. А. Дроботя. – Режим доступу : http://www. nbuv.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vkhnau_ekon/2010_ll/pdf/29.pdf.

23. Європейський досвід аграрної логістики (на прикладі Нідерландів) [Електронний ресурс] / І.Г. Смирнов, Т.В. Косарева, М.О. Мацера. – Режим доступу: http://vlp.com.ua/files/96.pdf

24. Жигало В. С. Виробництво зернових та олійних культур в Україні та перспективи в умовах світової продовольчої кризи / В. С. Жигало, О. В. Сікачина. – К. : Аналітично-дорадчий центр Блакитної стрічки ПРООН, 2008. – 44 с.

25. Загородній А. Г. Управління взаємозв’язками підприємства зі споживачами продукції: [монографія] / А. Г. Загородній, З. О. Коваль. – Львів: ЗУКЦ, ПП НВФ БІАРП, 2008. – 364 с

26. Иванов Д. А. Управление цепями поставок. / Д. А. Иванов. – СанктПетербург : Издательство СПбГПУ, 2009. – 660 с.

27. ИН-АГРО: Управление агрохолдингом. Корпоративное решение. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukrapk.com.ua/programs/apk/ah/item/10-korp-ah#q7

28. Инфраструктура и логистика: роль и перспективы азовских портов Украины vs мировая практика. АПК-Информ: ИТОГИ №6 (60)). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.apk-inform.com/ru/news/1500699

29. Искусственный интеллект идет в поля: новая эра в логистике агробизнеса. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

https://agroreview.com/ru/news/yskusstvennyj-yntellekt-ydet-v-polyanovaya-era-v-lohystyke-ahrobyznesa

30. Как плохая логистика мешает украинским аграриям выйти на международные рынки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bakertilly.ua/ru/news/id42138

31. "Кернел" перевел логистику на искусственный интеллект. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://delo.ua/business/kernel-perevel-logistiku-na-iskusstvennyj-intell-353247/

32. Кирсанова О. Несколько слов о «холодной» логистике / О. Кирсанова // Логистика: проблемы и решения. – 2013. – № 1. – С. 22–24.

33. Ковалев А. Цепочка «холодной логистики» наиболее эффективна там, где умеют сочетать качество доставки, скорость и цену / А. Ковалев // Логистика : проблемы и решения. – 2013. – № 1. – С. 24–25

34. Компанія AgriChain. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://agrichain.top

35. Копейка О. Проблемы аграрной логистики Украины. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://logist.fm/publications/olga-kopeyka-problemy-agrarnoy-logistiki-ukrainy

36. Косарева Т.В. Агрологістика та агроланцюги постачання в АПК / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2758/1/5.pdf

37. Косарєва Т. В. Аграрна логістика : сутність та багатоаспектність / Т. В. Косарєва // Економіка АПК. – 2008. – № 10. – С. 37–43.

38. Костюченко А. Цифровые решения в инфраструктуре - это не про будущее. Это о заработать здесь и сейчас. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://cfts.org.ua/articles/sergey_vovk_tsifrovye_resheniya_v_infrastrukture_eto_ne_pro_buduschee_eto_o_zarabotat_zdes_i_seychas_1574

39. Кравцов А. Г. Аналіз перспектив упровадження логістичних підходів у сферу АПК / А. Г. Кравцов // Вісник ХНТУСГ. – 2013. – Вип. 136. – С. 272–278.

40. Макаренко Н. О. Агрологістика – новий підхід в системі управління сільськогосподарськими підприємствами [Електронний ресурс] / Н. О. Макаренко // Економічні перспективи підприємництва в Україні : матеріали Всеукраїнської Інтернет - конференції, (м. Ірпінь, 27-28 жовтня 2016 р.) - Ірпінь : УДФСУ, 2016. - Т.1. - С.446-449

41. Мороз П. AGROIT FORUM 2020: Розробники, рішення і практика впровадження. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://agroprofi.com.ua/statti/1886-agroit-forum-2020?fbclid=IwAR0hT-OZ9wqyFw8vxf4RwbhexTvykb98lpIjxsXxEcmTBq0dNKK-fYeKhow

42. Носов А. Л. Логистика в агропромышленном комплексе // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. –№ 11 (ноябрь). – 0,3 п. л. – URL: http://e-koncept.ru/2016/16253.htm

43. Олійник Я. Б. Міжнародна логістика : навч. посіб. / Я. Б. Олійник, І. Г. Смирнов. – К. : Обрії, 2011. – 594 с.

44. Орехівський В. Г. Логістичне управління національним продовольчим ринком у процесі глобалізації аграрного виробництва [Електронний ресурс] / В. Г. Орехівський. – Режим доступу : http://www.nbum.gov.ua/portal/socgum/nvnau_eamb/2011_168_1/11ovg.pdf.

45. Офіційний сайт агрохолдингу “Астарта-Київ”. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://astartaholding.com/

46. Павлюк В. Л. Щодо важливості використання логістики для успішного ведення бізнесу в аграрній сфері / В. Л. Павлюк // Логістика : теорія і практика. – 2011. – № 1. – С. 101–105.

47. Партнерство та співпраця як невід’ємна складова діяльності ОГС / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://cd-platform.org/library/statti/1782-partnerstvo-ta-spivpratsia-iak-nevid-iemna-skladova-diialnosti-ohs

48. Перспектива оптових ринків [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://hghltd.yandex.net/yandbtm?fmode=inject&url.

49. План взаємодії із стейкхолдерами агропромхолдинга Астарта-Київ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://astartaholding.com/files/uploads/331b0c2a2d3bccea5a8bc74df05c9754.pdf

50. Платонова А. Репутація компанії – каталізатор розвитку програми лояльностіhttps://www.apk-inform.com/uk/exclusive/opinion/1515371?fbclid=IwAR0r5

51. Політика сталого розвитку агрохолдингу “Астарта-Київ”. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://astartaholding.com/files/uploads/29d23528dc9cc2a5c9f7f2be3c8c72cd.pdf

52. Попов О. І. Механізми й інструменти підвищення логістичної діяльності агрохолдингів / О. І. Попов // Вчені записки університету «КРОК». – 2013. – № 33. – С. 262–268

53. Порицкий, И.А. Совершенствование взаимодействия предприятий различных видов транспорта на базе интеграции информационных систем [Электронный ресурс] / И.А. Порицкий // «Науковедение» : интернет-журнал – 2013. – № 5(18). – Режим доступа: http://naukovedenie.ru/PDF/52tvn513.pdf

54. Порицкий, И.А. Методические подходы к созданию единого информационного пространства транспортно-логистического рынка [Электронный ресурс] / А.Н. Гуда, Э.А. Мамаев, И.А. Порицкий, А.В. Чернов // Казанская наука. – 2013.– № 9. – Режим доступа : http://www.kazanscience.ru/files/Kazan_Science_9_2013.php

55. Порицкий, И.А. Принципы и положения единого информационного пространства рынка транспортных услуг [Электронный ресурс] / И.А. Порицкий, Э.А. Мамаев // Инженерный вестник Дона: электронный научный журнал. – 2013. – № 1. Режим доступа: http://www.ivdon.ru/magazine/archive/n1y2013/1497

56. Потапова Н.А. Перспективи розвитку агрологістики на ринках сільськогосподарських культур. ЕКОНОМІКА. ФІНАНСИ. МЕНЕДЖМЕНТ: актуальні питання науки і практики, 2017, № 1. С.28-36.].

57. Присяжнюк М. На будівництво оптових ринків виділено 200 млн грн [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://news.yurist-online.com/news/kmu/14275.

58. Пугачев Н. И. Общая оценка развития агрохолдингов в Украине / Н. И. Пугачев // Хранение и переработка зерна. – 2018. – № 10. – С. 31–33.

59. Рау В.В. Перспективные направления развития АПК (сквозь тернии к инновациям) // Проблемы прогнозирования.– 2017.– №1. – С. 63–74.

60. Румянцев К. Н. Новейшие проявления интеграционных процессов / К. Н. Румянцев // Наука. Образование. Инновации. Вып. 7. Кластеризация предприятий : состояние и перспективы. – 2018. – С. 52–71.

61. Рутицька В. Что такое агрологистика. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://latifundist.com/cards/1-chto-takoe-agrologistika

62. Семенюта Л. «Холодная» логистика – некоторые особенности / Л. Семенюта // Логистика : проблемы и решения. – 2013. – № 1. – С. 20–21.

63. Смирнов И. Агрологистика по-голландски / И. Смирнов // Логистикс. – 2018. – № 9. – С. 13–15

64. Смирнов И. Г., Шматок О. В. Агрологистика в Украине: современное состояние, проблемы и перспективы развития // Псковский регионологический журнал. 2014. №18. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/agrologistika-v-ukraine-sovremennoe-sostoyanie-problemy-i-perspektivy-razvitiya

65. Сорокина, И. О. Теоретические основы понятия «интеграция» и принципы ее осуществления [Текст] / И. О. Сорокина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 2. – С. 4-6.

66. Сумець О. Агрологістика : необхідність і можливість розвитку [Електронний ресурс] / О. Сумець // AgriculturalandResourceEconomics : InternationalScientificE-Journal. – 2017. – Vol. 3. – No. 3. – Pp. 119–129. – Modeofaccess : www.are-journal.com.

67. Сумець А.М. Проблемы повышения эффективности логистической деятельности АПК Украины/ А.М. Сумець// Логистика: проблемы и решения. – 2013. – № 6. – С. 35-39

68. Струк Н. Р. Управління постачанням у логістичних системах підприємств АПК : практичний аспект / Н. Р. Струк // Вісник Львівського держ. агр. ун-ту. – 2016. – № 13. – С. 79–84.

69. Струк Н. Оцінка конкурентоспроможності в системі аналізу перспективності ділового партнерства підприємств / Н. Струк // Вісник Львівського нац. ун-ту. Серія Економічна. – Львів, 2008. – Вип. 37(1). – С. 89 – 93.

70. Таньков К. М. Стратегічні підходи до формування взаємовідносин у ланцюгах поставок / К. М. Таньков, О. В. Бахурець // Проблеми економіки. – 2011. – № 2. – С. 58–63.

71. ТОП-10 экспортеров агропродукции. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://latifundist.com/rating/top-10-eksporterov-agroproduktsii

72. Тис Д. Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2003. – Вып. 4. – С. 133–185.

73. Уоллес Л. Стратегические альянсы в бизнесе: технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создании совместных предприятий/ Р. Уоллес: Пер. с англ. М.: Добрая книга, 2005. С. 38 - 46.

74. Ульянченко О. В. Перспективи розвитку логістики / О. В. Ульянченко, О. М. Сумець // Аграрний тиждень. – 2014. – № 15. – С. 18–19.

75. Ус М. І. Сучасні напрямки формування партнерських відносин / М. І. Ус // Бізнес-Інформ. – 2011. – № 8. – С. 181–183.

76. Фѐдоров, Л. С. Логистика как инструмент гармонизации интересов бизнеса и социализации общества [Текст] / Л. С. Федоров, В. А. Персианов // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2012. – № 7. – С. 133-140

77. Формування логістичних систем в сільському господарстві : монографія / О.І. Гуторов, Н.В. Прозорова, Р.Г. Прозоров / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Х.: Цифрова друкарня № 1, 2013. – 259 с

78. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретикометодологічні аспекти: монографія / Л.В. Фролова. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. – 161 с.

79. Хатєєв І.В. Дослідження та формування логістичного інформаційного простору бізнес-структур / Хатєєв І.В., Кузменко Ю.Г.// Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=8544

80. Хэндфилд Р., Николс Э. Реорганизация цепей поставок. Создание интегрированных систем формирования ценности / Роберт Б. Хэндфилд, Эрнест Л. Николс мл., Пер. с англ. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2003. – 416 с.

81. Чухрай Н.І. Оцінювання і розвиток відносин між бізнеспартнерами : [монографія] / Н. І. Чухрай, Я. Ю. Криворучко. – Львів : Растр-7, 2008. – 360 с

82. Як "хмарні" технології можуть допомогти бізнесу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://msb.aval.ua/news/?id=24579

83. Янкив М. Агромаркетинг как фактор рыночной трансформации АПК Украины / М. Янкив // Экономика Украины. – 2015. – №4. – С. 55 – 58.

84. Partridge, A.R. Business Intelligence in the Supply Chain, Inbound Logistics / A.R. Partridge // Available at: www.inboundlogistics.com

85. StephanM. Wagner, RubenJonke, AndreasB. (2012). A Strategic Framework for Spare Parts Logistics by Eisingerich. California Management Review. August, 2012

86. Sumets A. Specific aspects of logistics enterprises in the fat-and-oil industry [Electronic resource] / A. Sumets // Agricultural and Resource Economics : International Scientific E-Journal. – 2017. – Vol. 3. – No. 1. – Pp. 37–44. – Mode of access : www.are-journal.com

87. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ru.wikipedia.org

88. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.facebook.com/Tsentr.Partnerskoi.Vzaiemodii.AstartaKyiv

89. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:https://www.grebennikoff.ru/product/17/

90. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://agroxy.com.ua/statistic

91. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://cfts.org.ua/articles/fantasticheskaya_effektivnost_bez_kosmicheskikh_tekhnologiy_issledovanie_o_zernovoy_logistike_v_ssha_predstavili_v_ass_1516

92. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.radiantdelivers.com/about/financials

93.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://agrichain.top/

ДОДАТОК А

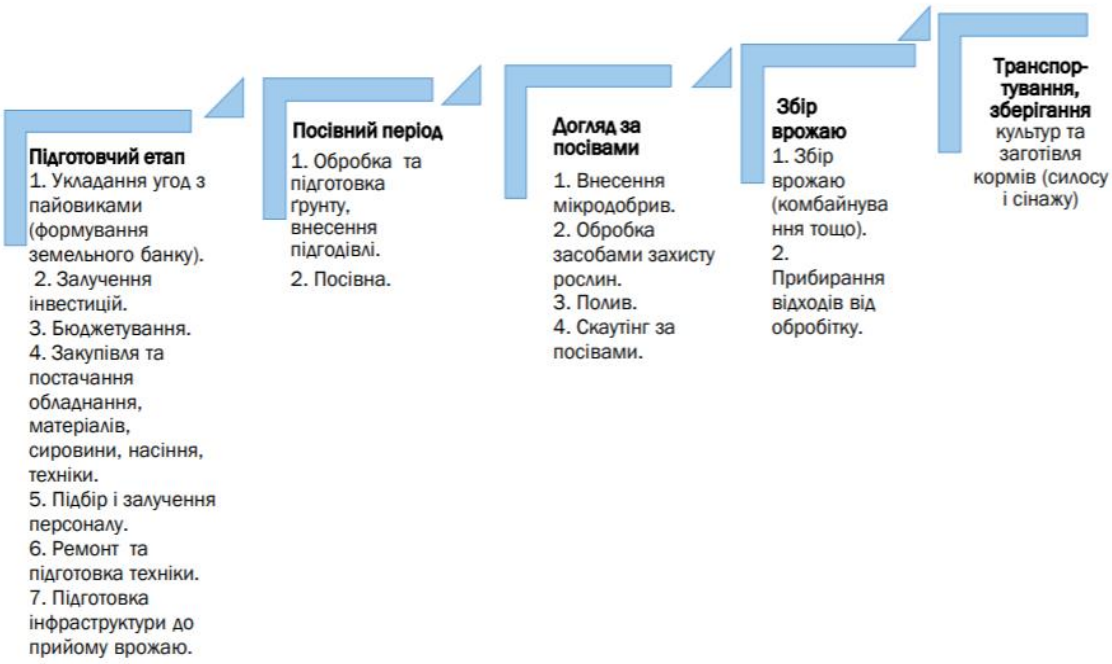

Рисунок А.1 – Ланцюг створення продукту рослинництва

Рисунок А.2 – Ланцюг створення продукту тваринництва

Рисунок А.3 – Ланцюг створення продукту біогазового комплексу

Додаток Б

ФОРВАРДНА ПРОГРАМА ЗЕРНОВИХ ТА ОЛІЙНИХ КУЛЬТУР:

ОСНОВНІ УМОВИ СПІВПРАЦІ

ПАРТІЯ ТОВАРУ:
від 100 до 10 000 метричних тонн

УМОВИ ПОСТАВКИ:
EXW, DAP (порти Одеси та Миколаєва)

ТОВАР ТА ТЕРМІН ПОСТАВКИ:

до 1 серпня	зерно ячменю, насіння ріпаку
до 1 вересня	зерно пшениці
до 1 жовтня	насіння сої
до 1 листопада	зерно кукурудзи
до 1 листопада	зерно соняшника

ВП «ВІЙТОВЕЦЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»
ТОВ «ЗЕРНО-АГРОТРЕЙД»
Хмельницька область
Волочиський район
смт. Війтівці,
вул. Героїв України, 18Б

ВП «КРАСИЛІВСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»
ТОВ «ЗЕРНО-АГРОТРЕЙД»
Хмельницька область
Красилівський район
м. Красилів,
вул. Грушевського, 146

ВП «ХМІЛЬНИЦЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»
ТОВ «ЗЕРНО-АГРОТРЕЙД»
Вінницька область
Хмільницький район
м. Хмільник,
вул. Привокзальна, 53

ВП «ЧЕРНІГІВСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»
ТОВ «ЗЕРНО-АГРОТРЕЙД»
Чернігівська область
Чернігівський район
м. Чернігів,
вул. Попова, 2А

ВП «СЕМЕНІВСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»
ТОВ «ЗЕРНО-АГРОТРЕЙД»
Полтавська область
Семенівський район
смт. Семенівка,
вул. Матросова, 2

ВП «ЯРЕСКІВСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»
ТОВ «ЗЕРНО-АГРОТРЕЙД»
Полтавська область
Шишацький район
с. Яреськи,
вул. Козацький шлях, 29

ВП «ЛУТОВИНІВСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»
ТОВ «ЗЕРНО-АГРОТРЕЙД»
Полтавська область
Козельщинський район
с. Лутовинівка,
вул. Короленка, 74А

ВВП «СКОРОХОДІВСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»
ТОВ «ЗЕРНО-АГРОТРЕЙД»
Полтавська область
Чутівський район
смт. Скороходово,
вул. Гагаріна, 7

0673107303 - CHEMISCHE GUTER
0501319736 - менеджер із закупівлі та реалізації ТМЦ компанії Астарта