

*impossible without advanced technical and technological base and sufficient investment income for its renewal. Compelling reasons of relatively small volumes of investments into enterprises of the agrarian sector is the lack of a favorable environment and sound concept of economic development of the region. The solution to these problems is to be undertaken by the government. The state policy in the agrarian sector should be based on new approaches to making decisions about the optimal conditions for a substantial increase in social, investment and production potential. To achieve this goal the government can use a number of methods of economic, organizational and legal measures which would be realized as a part of its overall economic reform.*

**Keywords:** *agrarian sector, investment credits, bank crediting, credit risks, agrarian projects.*

**УДК 65.012.34**

## **ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ ЛОГІСТИКИ З УРАХУВАННЯМ ЛАНЦЮГА ПОСТАВОК**

**С. М. Скочиляс, кандидат економічних наук  
Тернопільський національний економічний університет**

*На основі проведених досліджень аргументовано найбільш цінні елементи управління інтеграцією суб'єктів господарювання з огляду на особливості логістичного ланцюга, розглянуто концептуальні основи логістичної інтеграції, спираючись на стратегії інтегрованого логістичного управління.*

**Ключові слова:** *інтеграція, логістичний ланцюг, логістична система, синергійний ефект, стратегія.*

**Постановка проблеми.** Інтеграція економіки України у світовий економічний простір вимагає розвитку нових підходів до розробки концепцій, принципів та методологій інтегрованого управління підприємством. Максимальна інтеграція логістичної активності підприємства, від місця виникнення до місця споживання потоку матеріальних ресурсів і готової продукції, все очевидніше перетворюється на ключову умову досягнення кінцевої мети бізнесу з мінімальними витратами, вимагаючи уточнення і радикального перегляду методологічних основ сучасного аналізу та контролю. Діяльність підприємств може стати посправжньому ефективною у випадку залучення в інтеграцію споживачів і постачальників – перебудови бізнесу на основі логістичного підходу, який полягає в інтеграції окремої ланки логістичного ланцюга в єдину систему наскрізного керування матеріальними й інформаційними потоками з метою досягнення бажаного результату з мінімальними витратами часу й ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми інтеграції суб'єктів господарювання обумовили відбиття окремих елементів у дослідженнях, що присвячені питанням теорії та практики підвищення

ефективності функціонування підприємств на засадах логістики та широко висвітлюються у зарубіжній та вітчизняній економічній літературі, зокрема М. Василевським, М. Денисенко, Є. Крикавським, В. Кислим, А. Пилипенко, А. Стерліговою, О. Тридід, Д. Бауерсокс, Д. Уотерс та ін. Разом з тим недостатньо уваги приділяється прикладним аспектам цієї проблеми, зокрема обґрунтуванню рішень щодо інтеграції логістичних видів діяльності у логістичних ланцюгах.

Метою статті є розвиток теоретичних засад формування механізму управління інтеграцією суб'єктів господарювання з урахуванням особливостей логістичного ланцюга з огляду на стратегії інтегрованого логістичного управління.

**Методика дослідження.** Теоретичну і методичну основу становлять фундаментальні положення економічної теорії, класичні і сучасні підходи до розгляду концептуальних основ логістичної інтеграції, системний підхід до визначення інтеграції та виокремлення найбільш цінних елементів. Для вирішення поставлених завдань у процесі дослідження використовувалися такі методи: теоретичного та емпіричного дослідження (спостереження, порівняння, вимірювання) – при виявленні практичних підходів до визначення інтеграції з врахуванням особливостей логістичного ланцюга, аналіз та синтез як методи досліджень, а також абстрактно-логічний, графічний, наукового узагальнення.

**Результати дослідження.** Категорія інтеграція за своїм значенням пов'язана з цілим рядом понять, що значною мірою впливають на онтологію предметної галузі. Інтеграція як процес вимагає наявності механізму реального об'єднання розрізнених елементів підприємства в єдину систему. Система в більшій мірі фіксує об'єктну форму цілого, а інтеграція відбиває процес її отримання. З огляду на рис.1 можна стверджувати, що інтеграція є вищою формою розвитку взаємозв'язків, а синтез, у свою чергу може розглядатися як вища фаза чи підсумок інтеграційних процесів.

З точки зору економічної системи, на думку А.А. Пилипенка, інтеграцію можна розглядати як об'єднання економічних суб'єктів і розширення зв'язків між ними або як динамічний процес ліквідації дискримінації, створення сприятливих один для одного умов здійснення економічної діяльності й поглиблення взаємодії задля більш повного використання ексклюзивних конкурентних переваг та отримання синергетичного ефекту [7].

При цьому інтеграцію можна співвіднести з промисловим співробітництвом, яке поширюватиметься як на інтегровані процеси (в межах сформованого логістичного ланцюга створення вартості), так і на будь-яку пов'язану з допоміжними процесами діяльність. У будь-якому випадку інтеграція проявляється в розширенні виробничо-технологічних зв'язків, створенні сприятливих умов для спільного використання ресурсів [7]. Зарубіжні автори Д. Бауерсокс, Д. Клосс впевнені у тому, що інтеграція системи забезпечує значно більші результати діяльності, ніж результати

управління окремими функціями та складає основовизначальну парадигму логістики [1]. Такої ж думки дотримується автор Д.Уотерс, котрий вважає, що добре спроектована, інтегрована логістична система - життєво необхідна умова для досягнення комерційного успіху [10, с. 64-65].

Взаємозв'язок ↔	Інтеграція	Інтеграція ↔	Синтез
Виступає базою конкретного перетворення в теорії й практиці ідей стратегічної інтеграції	Є однією з кінцевих логічних форм реалізації взаємозв'язку як закономірності розвитку	Єдність різноманітного, що не виключає диференційованість	Злиття взаємодіючих систем в однорідну цілісність
Спеціально створена умова для розвитку стратегічної інтеграції		У взаємозв'язку сама «представляє» загальні тенденції розвитку наукового знання, ніж у чималому ступені сприяє вирішенню проблем	Ширше за охопленням об'єднаних процесів і має відношення не тільки до самого процесу об'єднання, але й до засобів його організації
Надає індиферентному процесу інтеграції спрямованість, наповнюючи її конкретним змістом	Є потужним інтегратором, що сприяє зближенню компонентів різних систем	Форма взаємодії елементів	Результат взаємодії елементів й окремих процесів
Визначає похідний склад конкретних інтеграційних процесів			

**Рис. 1. Семантичний аналіз категорії «інтеграція» [7]**

Для того щоб логістика забезпечувала—максимальні стратегічні вигоди, всі її функціональні ланки повинні працювати на основі інтеграції. Загальним підходом до об'єднання логістичних функцій у межах підприємства є поступове інтегрування функцій логістики з метою досягнення синергічного ефекту від їх поєднання, який можна визначити за допомогою показників: елімінування зайвих та непродуктивних логістичних процесів; раціоналізація організаційної структури; підвищення "зрозумілості" оточення; оптимізація площини та чинників конкуренції; системне, тотальне управління якістю; зменшення часу виконання замовлень; зниження рівня сукупних запасів сировини, напівфабрикатів, готової продукції; витратне, товарне лідерство, диференціація. Синергічний

ефект логістики розвивається на етапах логістичної інтеграції на операційному рівні, на рівні логістичних процесів, охоплює операційне управління матеріальним потоком у межах фазових підсистем (постачання, виробництва, розподілу), наступним є етап міжфункціональної інтеграції сфер діяльності підприємства, далі частково виходить за межі підприємства та передбачає формування систем міжорганізаційної логістики і ланцюгів постачання та завершується формуванням повних логістичних ланцюгів постачання[2].

На практиці інтегрувати всю логістику в рамках підприємства достатньо складно. У внутрішньофірмовому ланцюзі постачань виконується безліч різних видів діяльності, усіляких типів операцій, що використовують різні системи і розосереджені в географічному просторі. Рішенням може стати поступова інтеграція, яка приходить з часом. Необхідність інтеграції управління лежить у самій природі логістичного ланцюга як цілісної соціально-економічної системи, а саме – у найтісніших взаємозв'язках, взаємовпливі й взаємозумовленості всіх бізнес-процесів, реалізованих у складних виробничо-логістичних системах.

Інтегративний, комплексний підхід до оцінки розвитку логістичної системи на основі інтегративної оцінки діяльності підприємств доцільно проводити на основі логістичної моделі SCOR (Supply Chain Operations Reference model – референтна модель операцій в ланцюгах поставок), розробленої міжнародною Радою по ланцюгах поставок (Supply Chain Council, скорочено – SCC) як міжгалузевий стандарт управління ланцюгами поставок де визначені типові бізнес-процеси, горизонтальні і вертикальні зв'язки і бізнес-правила, що діють в різних областях.

Модель розглядає логістичну діяльність підприємства на чотирьох рівнях:

1) визначає рамки і вміст SCOR ланцюгів поставок, всі бізнес-процеси підприємства однозначно групуються в базисні процеси: планування, постачання, виробництво, доставка, повернення. На цьому рівні підприємство формує конкурентні цілі для свого ланцюга поставок (тобто те, що реально виявляється в логістичній стратегії);

2) дає визначення 26 основним категоріям процесів, які можуть бути структурними елементами конкретного ланцюга поставок. Підприємства можуть формувати ідеальні або фактичні операції, використовуючи ці процеси;

3) забезпечує інформацією, необхідною для успішного цілепокладання і планування удосконалень ланцюга постачань. Сюди включаються визначення необхідних удосконалень, постановка ефективних цілей для бенчмаркінгу, визначення кращого досвіду і програмного забезпечення, що забезпечує функціонування пропонованих удосконалень на підприємстві;

4) визначає процедури впровадження удосконалень ланцюга постачань підприємства. Ці процедури не визначаються в SCOR моделі, оскільки вони унікальні для кожної конкретної підприємства і залежать від умов його функціонування та розвитку. Аналіз складових логістичної діяльності із

застосуванням референтної моделі SCOR є прогресивним аналітично-плановим інструментом, який дозволяє реалізувати логістичну аналітичну функцію [8].

Ефективна логістична діяльність неможлива без тісної координації між різними функціональними сферами діяльності. Як мінімум, така координація вимагає ефективних і міцних зв'язків між різними логістичними функціями. Щоб досягти високого рівня координації, доцільно використовувати організаційні стратегії, які залежать від стратегічних цілей підприємства і виконуваних логістичних операцій, зокрема: оптимізація наявної системи, експериментування з новими унікальними методами координації у наявній системі чи реорганізація служб логістичного управління.

Зараз існує значна кількість різних підходів до вироблення стратегії. Проте будь який з них повинен забезпечувати максимальне зростання цінності спільної діяльності. Стратегію пропонується розглядати з точки зору забезпечення динамічного розвитку унікальних властивостей об'єднання підприємств. Тільки у такому випадку можна розробити й комерціалізувати інноваційний продукт.

Найпоширенішими стратегіями інтегрованого логістичного управління є: VMI (Vendor-Managed Inventory); SCMo (Supply Chain Monitoring); DCC (Demand and Capacity Collaboration); CSRP (Customer Synchronized Resource Planning); EVCM (Extended Value Chain Management); ECR (Efficient Consumer Response), CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment та ін. [Плахута].

Розглянемо окремі з них, згідно концепції VMI (Vendor-Managed Inventory) – запаси, які управляються клієнтом, відповідальність за поповнення запасів наступної ланки логістичного ланцюга переноситься на попередню ланку. У класичній системі (PuJ-принцип) постачальники одержують замовлення від клієнтів. У системі VMI клієнти й постачальники синхронізують інформаційні потоки про потреби й запаси. На підставі поточної інформації про потреби й запаси клієнта постачальник самостійно визначає терміни, кількість поставок, тобто використовує так званий принцип виштовхування (Push-принцип). Для досягнення ефекту від використання концепції VMI необхідно як впровадження відповідних інформаційних технологій, так і реінжиніринг бізнес-процесів і методів планування. Окремо мають розглядатися питання надійності партнерів.

Концепція ECR (Efficient Consumer Response – економічні взаємовідносини з клієнтами) орієнтована насамперед на оптимізацію каналів дистрибуції й скорочення витрат, не пов'язаних із процесом створення вартості. Концепція ECR також має на увазі впровадження відповідних інформаційних технологій, реінжиніринг бізнес-процесів і методів планування. Як свідчить досвід, впровадження концепції ECR дозволяє знизити запаси у дистрибуційних центрах (до 40 %), поліпшити використання транспортних потужностей (до 20%), скоротити строки виконання замовлень клієнтів і процесних витрат (до 50%) [10].

Суть процесної моделі CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and

Replenishment – спільне планування, прогнозування та придбання) об'єднання всіх партнерів з метою тісного співробітництва, заснованого на наданні обома сторонами ресурсів і інформації. Ключові переваги CPFR полягають: у єдиному для всіх партнерів прогнозуванні попиту споживачів; у координації співробітництва виробника та продавця від прогнозу продажів до вирішення проблем, які виникають в оперативних бізнес-процесах; у динамічному підході до вирішення проблемних ситуацій; у гарантованих поставках товарів від продавців і виробників, що базуються на загальному прогнозуванні [6]. З метою підтримки процесів прийняття управлінських рішень ефективність інтегрованого логістичного управління пов'язана з використанням сучасних інформаційних систем.

**Висновки.** Важливим моментом подальшого розвитку інтегрованих структур є розвиток інтеграційних форм їх функціонування, котрі виникають на договірній або акціонерній основі. Ці організаційні форми і методи широко розвиваються і виявляються у контрактних зв'язках промислових підприємств з незалежними торговельними посередниками, у створенні асоціацій споживачів і виробників у господарчих зв'язках, у структуризації горизонтальних зв'язків посередницьких підприємств. Перспективним є розвиток інтеграційних зв'язків споживачів і виробників на основі створення промислових мереж, що дає змогу знизити витрати, вартість обробки запасів і управлінські витрати за рахунок спільної закупівельно-збутової діяльності.

Методика проектування ланцюга поставок, насамперед щодо логістичної доцільності є достатньо гнучкою і легко адаптується у межах SCOR моделі для якіснішої і швидшої зміни роботи підприємств. Перспектива інтеграції підприємств в ланцюгу поставок залежатиме від показника логістичної зрілості. Можна очікувати, що за рахунок інтеграції діяльності підприємств, їх процесів, засобів така інтегрована організація (ланцюг поставок, мережа підприємств та ін.) може отримати шанс набути ключових компетенцій, які вирізнятимуть її порівняно з автономним функціонуванням цих підприємств.

### **Література**

1. Бауэрсокс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / Бауэрсокс Д. Клосс Д. Дж.; 2-е изд.; пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005. – 640 с.
2. Василевський М. Економіка логістичних систем: монографія / М. Василевський, І.Білик, О. Дейнега та ін.; за наук. ред. Є.Крикавського, С. Кубіна. Нац. Ун-т «Львівська політехніка». – Л., 2008. – 596 с.
3. Васильців Н.М. Передумови та тенденції розвитку глобальної логістики / Н.М. Васильців. – Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер. Логістика. – № 669. – 2010. – С. 267–274.
4. Денисенко М.П. Організація та проектування логістичних систем. Підручн. / М. П. Денисенка, П. Р. Лековець, Л. І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 336 с.
5. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підруч. / Крикавський Є.В. – Львів: Інтеллект-Захід, 2006. – 456 с.

6. Плахута О.В. Стратегії інтегрованого управління логістичними ланцюгами. / О.В. Плахута // Маркетинг: Теорія і практика. Зб. наук. праць. Східноукраїнського національного університету ім.В.Даля. Вип. 14, 2008. – С. 141–145.

7. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку : Монографія / А.А. Пилипенко. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008.– 408 с.

8. Рудківський О.А. Інтегративний підхід до оцінки розвитку логістичної системи молокопереробного підприємства: стратегічний аспект /О.А. Рудківський// "Ефективна економіка «Електронне наукове фахове видання» Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету. –Вип. 9, – 2013.

9. Тридід О. М., Таньков К. М. Логістичний менеджмент: Навчальний посібник / О.М. Тридід, К.М. Таньков. – Х.: ВД «Інжек», 2005. – 224 с.

10. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок / Уотерс Д.; пер.с англ. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.

### References

1. D.Bowersox (2005) *Logistics: Integrated Supply Chain* [Text] . 2nd ed .; Tr. from English. М.: "Olympus-Business" LTD, 2005. 640 p. (in Russian)/
2. M.Vasilevski (2008) *Logistics Systems Economy: manuscript/* M.Vasilevsky, I.Bilyk, O.Deynega and others; Science. Ed. Y.Krykavskiy, P. Kubin. "Lviv Polytechnic" National University. - L., 2008.- 596 p. (in Ukrainian).
3. N.Vasylytsiv *Global Logistics Preconditions and Trends* ."Lviv Polytechnic" National University Bulletin. Logistics Series. № 669. - 2010. - pp 267-274. (in Ukrainian).
4. M.Denisenko *Logistics Systems Organization and Design. Manual.* [Text] .К.: Educational Literature Center, 2010. 336 p. (in Ukrainian).
5. Y.Krykavsky *Logistics. Theory Basics: Manual.* [Text]. Lviv: Intelligence-West, 2006. - 456 p. (in Ukrainian).
6. O.Plakhuta *Strategies for Integrated Management of Logistics Chains.* Marketing: Theory and Practice. Coll. Science. works. V.Dahl East Ukrainian National University Vol. 14, 2008. pp. 141-145. (in Ukrainian).
7. A.Pylypenko *Strategic Integration of Enterprises: management and simulation mechanism* [Text]: Manuscript. H .: "INZHEK" Publishers, 2008.408 p. (in Ukrainian).
8. O.Rudkivskiyi *An Integrative Approach to the Assessment of Dairy Companies Logistics Systems: Strategic Aspect.* "Efficient Economy" Electronic scientific specialized edition of Dnipropetrovsk State Agrarian and Economic University. Vol. 9, 2013. (in Ukrainian).
9. O.Trydid, K.Tankov *Logistics Management: Manual.* H.: "INZHEK" Publishers, 2005. - 224 p. (in Ukrainian).
10. D.Waters *Logistics. Supply Chain Management.* Moscow: UNITY-DANA, 2003. 503 p. (in Russian).

Одержано 08. 04. 2016

## *Аннотация*

**Скочиляс С.М.**

### ***Особенности внедрения интегрированной логистики с учетом цепи поставок***

*Максимальная интеграция логистической активности предприятия, от места возникновения до места потребления потока материальных ресурсов и готовой продукции, все очевиднее превращается в ключевое условие достижения конечной цели бизнеса с минимальными затратами. Для того, чтобы оптимизировать основные логистические процессы, компании внедряют методы интегрированного логистического менеджмента. Развитие интегрированного логистического управления рассматривается в контексте создания общих ресурсов логистики и требует глубокого и комплексного исследования, эффективного и результативного использования.*

*Целью исследования является развитие теоретических основ формирования механизма управления интеграцией субъектов хозяйствования с учетом особенностей логистической цепи и стратегии интегрированного логистического управления. В процессе исследования использовались такие научные методы: теоретического и эмпирического исследования, анализ и синтез, абстрактно-логический, графический, научного обобщения.*

*Перестройка бизнеса на основе логистического подхода заключается в интеграции отдельного звена логистической цепи в единую систему сквозного управления материальными и информационными потоками. Развитие интеграционных связей потребителей и производителей на основе создания промышленных сетей позволяет снизить расходы, стоимость обработки запасов и управленческие расходы за счет совместной закупочно-сбытовой деятельности. На основании научно-практических работ выделены существенные характеристики интеграционного процесса, рассмотрены концептуальные основы логистической интеграции, опираясь на стратегии интегрированного логистического управления, разработаны рекомендации по созданию наиболее эффективной и оптимально-функциональной модели интеграционных связей, предложено инструментарий обоснования выбора форм интеграции.*

*Перспективой дальнейших научных исследований интеграционного процесса с учетом особенностей логистической цепи является аргументация необходимости расчета критериев логистической зрелости для предприятий различных отраслей для определения потенциальных возможностей их интеграции не только на уровне национальной экономики, но и мирового хозяйства, разработка онтологических схем взаимодействия участников логистической системы, что позволит повысить эффективность системы ситуационного управления процессами интеграционного развития.*

**Ключевые слова:** *интеграция, логистическая цепь, логистическая система, синергический эффект, стратегия.*

## *Annotation*

**Skochylias S.M.**

### ***Peculiarities of the implementation of integrated logistics based on the supply chain***

*Maximum integration of the company's logistical activities, from the place of origin to the place of consumption of material resources and finished products, more and more obviously turns into a key condition for achieving the ultimate business goal with minimal costs. In order to optimize the main logistical processes, companies are adopting techniques of integrated logistical management. The development of an integrated logistical management is considered in the context of shared resources of logistics and requires a deep comprehensive study, as well as efficient and effective use.*

*The aim of the study is to develop the theoretical foundations of the formation of the mechanism on integration management of business entities taking into account characteristics*

*of the supply chain and the strategy of integrated logistical management. In the study the following research methods were used: theoretical and empirical research, analysis and synthesis, abstract and logical, graphic and scientific generalization.*

*Restructuring of the business on the basis of the logistical approach is the integration of an individual link of the supply chain in a single system through the management of material and information flows. The development of integration relations of consumers and producers through the establishment of industrial networks can reduce costs, costs of supply processing and administrative expenses due to joint purchasing and sales activities. On the basis of scientific and practical activities the essential characteristics of the integration process are determined. The conceptual foundations of the logistical integration based on the strategy of integrated logistical management. Recommendations to create the most efficient and optimal functional model of integration relations are developed, as well as tools for justifying the choice of integration forms are suggested.*

*Given the peculiarities of the supply chain, the prospects of further research on the integration process are reasoning the necessity for calculating criteria of the logistical maturity for enterprises in different sectors to identify potential opportunities of their integration not only at the level of the national economy but also the world economy, as well as the development of ontological schemes of interacting participants of the logistical system which will improve the effectiveness of the system of situational management processes of the integration development.*

**Keywords:** *integration, supply chain, logistical system, synergistic effect, strategy.*

**УДК 631.1.027**

## **КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**А.О. Харенко, Ю.А. Цимбалюк, кандидати економічних наук  
Уманський національний університет садівництва**

*Проаналізовано товарну і цінову політику, розподіл та просування продукції сільськогосподарських підприємств Черкаської області, а також фактори, під впливом яких вони формуються. Запропоновано напрями вдосконалення складових комплексу маркетингу товаровиробників.*

**Ключові слова:** *сільськогосподарські підприємства, комплекс маркетингу, товарний асортимент, ціноутворення, політика розподілу, просування продукції.*

**Постановка проблеми.** Досконале знання потреб споживача та параметрів виробництва товарів, що їх задовольняють, – єдина можливість досягти цілей, пов'язаних з прибутком, збільшенням обсягу продажу, проникненням на нові ринки. Оскільки в ринковій економіці найскладнішою проблемою для підприємства є продаж продукції, маркетинг являє собою одну з найважливіших областей забезпечення успіху бізнесу. Для підприємницької діяльності стала характерною переорієнтація з традиційної схеми «виробництво – реалізація – споживання», де провідним ланцюжком було виробництво та його можливості, на схему «оцінка вимог і потреб споживачів, створення і випуск товарів, що відповідають цим потребам і