

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ
ТА ЛОГІСТИКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Логістична модель як умова ефективності агроходінгу
«Кернел Group»

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0730-л
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Логістика
Т.Р. Бірюков
Керівник проф. каф. ПМОіЛ, д.е.н. Л.М. Бухаріна
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя
2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Бухаріна

Л.М._____

«___»_____20__

року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Бірюкову Тимуру Романовичу

1. Тема роботи Логістична модель як умова ефективності агрохолдингу «Кернел Group»
керівник роботи Бухаріна Людмила Михайлівна, д.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання студентом роботи «___»_____20__ р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності ПАТ «Кернел Group».

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1 теоретичні засади логістичної діяльності та особливості функціонування агрохолдингів – складається з 3 підрозділів: 1.1. Організаційні засади функціонування агрохолдингів в Україні; 1.2. Логістичний потенціал в господарській діяльності агрохолдингів; 1.3. Механізми та інструменти логістичної діяльності агрохолдингів; 2 Розділ – Аналіз ефективності господарської діяльності агрохолдингу «Кернел Group» – складається з 3 підрозділів: 2.1. Організаційно-економічна характеристика агрохолдингу «Кернел Group»; 2.2. Оцінка конкурентоспроможності

агрохолдингу «Кернел Group»; 2.3. Аналіз структури логістичної системи агрохолдингу «Кернел Group»; 3 Розділ – Шляхи підвищення ефективності логістичної діяльності агрохолдингу «Кернел Group» – складається з 2 підрозділу: 3.1. Агрологістика за розкладом руху маршрутних потягів як конкурентна перевага великих агрохолдингів; 3.2. Мінімізація логістичних витрат за рахунок інноваційної моделі залізничних перевезень агрохолдингу «Кернел Group».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бухаріна Л.М. професор, кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет	10.10.2020 р.	10.10.2020 р.
2	Бухаріна Л.М. професор, кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет	31.10.2020 р.	31.10.2020 р.
3	Бухаріна Л.М. професор, кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет	28.11.2020 р.	28.11.2020 р.

6. Дата видачі завдання 10.10.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	жовтень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	жовтень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	грудень	виконано
8	Формулювання висновків	грудень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	грудень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Студент _____ Т.Р. Бірюков
(підпис)

Керівник роботи _____ Л.М. Бухаріна
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 101 с., 33 рис., 17 табл., 5 додатки, 58 джерел.

Об'єктом дослідження є логістична модель агрохолдингу ПАТ «Кернел Group».

Мета кваліфікаційної роботи: розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління логістикою для підвищення ефективності здійснення сільськогосподарської діяльності на прикладі досліджуваного підприємства. Методи дослідження – описовий, порівняльний, балансовий, розрахунковий, а також функціонально вартісний аналіз.

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи полягає в тому, що сьогодні саме логістика є одним із найважливіших чинників у досягненні лідируючих позицій у агробізнесі, механізмом реалізації якої виступає логістична модель. Ефективна логістична модель здатна забезпечити структурно-функціональну збалансованість, консолідувати окремі складові економічного механізму в єдиний ланцюг і створити ефективне інституційне середовище як для внутрішнього споживання, так і для потужних експортних зернопотоків. Під час виконання дипломної роботи було розглянуто теоретичні аспекти управління логістичною системою підприємства холдингового типу сільськогосподарської галузі. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано існуючу логістичну модель агрохолдингу «Кернел Group» та її ефективність, а також запропоновано шляхи удосконалення системи управління агрологістикою досліджуваного підприємства. Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом агропромислового холдингу «Кернел Group» в практичній діяльності з метою вдосконалення логістичних процесів.

АГРОБІЗНЕС, ЛОГІСТИЧНА МОДЕЛЬ, ІНТЕГРАЦІЯ, ХОЛДИНГОВІ СТРУКТУРИ, ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, АГРОЛОГІСТИКА

ABSTRACT

Qualification work: 101 pages, 33 figures, 17 tables, 5 appendices, 58 sources.

The object of the research is the logistics model of the agricultural holding «Kernel Group».

The purpose of the qualification work: to develop practical recommendations for improving the logistics management system in order to increase the efficiency of agricultural activities on the example of the researched enterprise. During the exploration we used descriptive, comparative, balance sheet, calculation, as well as functional cost analysis research methods.

The relevance of the topic of the qualification work is that modern logistics is one of the most important factors of leading position achieving in agricultural holdings business, the mechanism of implementation of which is the logistics model. An efficient logistics model is able to ensure structural and functional balance, consolidate the separate components of the economic mechanism into a single chain and create an effective institutional environment for both national consumption and strong export grain flows.

Qualification work considers the theoretical aspects of holding logistics system management of the agricultural sector. Based on the theoretical material, we analyze existing logistics model of «Kernel Group» agroholding and its efficiency, as well as we propose ways to improve the agrologistics management system of the researched enterprise.

The results obtained in the qualification work can be used by the management of the agro-industrial holding «Kernel Group» in practice to improve company's logistics processes.

AGROBUSINESS, LOGISTICS MODEL, INTEGRATION, HOLDING
STRUCTURES, ECONOMIC POTENTIAL, AGROLOGISTICS

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- ЄС – Європейський Союз;
ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;
МСФЗ – Міжнародний стандарт фінансової звітності;
АПК – агропромисловий комплекс;
МЕЗ – маслоекстрактційний завод;
ОЕЗ – олійноекстрактційний завод;
ЄБРР – Європейський банк реконструкції та розвитку;
ХПП – хлібоприймальний пункт;
АТ – акціонерне товариство;
СП – спільне товариство;
ВАТ – відкрите акціонерне товариство;
ФР – фінансовий рік;
МР – маркетинговий рік;
США – Сполучені Штати Америки;
ЕВІТДА – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
(з англійської – прибуток до вирахування відсотків, податків і амортизації);
LPI – Logistics Performance Index (з англійської – індекс ефективності
логістики).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	1
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРОХОЛДИНГІВ.....	4
1.1. Організаційні засади функціонування агрохолдингів в Україні.....	4
1.2. Логістичний потенціал в господарській діяльності агрохолдингів..	18
1.3. Механізми та інструменти логістичної діяльності агрохолдингів...	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОХОЛДИНГУ «КЕРНЕЛ GROUP»	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика агрохолдингу «Кернел Group».....	38
2.2. Оцінка конкурентоспроможності агрохолдингу «Кернел Group»...	52
2.3. Аналіз структури логістичної системи агрохолдингу «Кернел Group»	65
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОХОЛДИНГУ «КЕРНЕЛ GROUP»	72
3.1. Агрологістика за розкладом руху маршрутних потягів як конкурентна перевага великих агрохолдингів.....	72
3.2. Мінімізація логістичних витрат за рахунок інноваційної моделі залізничних перевезень агрохолдингу «Кернел Group».....	78

ВИСНОВКИ	ТА	РЕКОМЕНДАЦІЇ
.....	83	
СПИСОК	ВИКОРИСТАНИХ	ДЖЕРЕЛ
.....	89	
ДОДАТКИ.....		96

ВСТУП

Підвищення рівня конкуренції на світовому ринку продовольства вимагає від українського агробізнесу прискорення розвитку високотехнологічних видів виробництва, підвищення продуктивності галузей сільського господарства, переходу до стратегії, орієнтованої на експорт з одночасним послабленням залежності від імпорту. Сьогодні в Україні продовжує зростати кількість організацій холдингового типу та їх земельний банк, «витісняючи» з аграрної економіки застарілі традиційні форми товаровиробників. Агропромислові холдингові структури, мета яких відновлення порушених міжгалузевих зав'язків сільськогосподарських та переробних підприємств, завоюванню ринку та мінімізації витрат, поглинули майже 40% загальної кількості українських підприємств галузі сільського господарства та 38% площ сільськогосподарських угідь, які оброблюються підприємствами АПК. Вони мають найвищу врожайність за всіма категоріями сільськогосподарських культур, які виготовляються на території України, що доводить їх високу ефективність використання сільськогосподарських угідь.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що сьогодні основним бар'єром розкриття експортного потенціалу національного АПК вже багато років поспіль залишається логістика. Логістичні процеси, зокрема транспортні, займають до 35% всіх витрат праці на переробку сільськогосподарської продукції, а за енергетичними витратами – до 40%. Тому перед національними агропромисловими холдингами першочерговим завданням постає оптимізація агрологістики. Саме ефективна логістична модель здатна забезпечити структурно-функціональну збалансованість та консолідувати окремі складові економічного механізму в єдиний ланцюг і створити ефективне інституційне середовище та умови не лише для внутрішнього споживання, але й потужних експортних зернопотоків. Рівень

ефективності системи залежить від ефективності використання факторів виробництва (земля, основні та обігові засоби й праця), що загалом складають інтегральний ефект від своєї взаємодії. Ключову роль в успішній реалізації запасів готової агропродукції відіграє спроможність агрохолдингу в найкоротші терміни відвантажувати великі партії. Тому основним завданням логістики агропромислових холдингів залишається своєчасне транспортування, переробка, зберігання та постачання готової сільськогосподарської продукції кінцевому споживачу, що вимагає значної оптимізації в сучасних конкурентних умовах в аграрному секторі.

Теоретичними питаннями із дослідження проблематики логістичних систем в агропромисловому секторі займалися такі вітчизняні та іноземні науковці, як: Васюк. І. В., Касьянова Н. В. та Лапін Є.В. Крикавський Є.В., Міротін Л.Б. й Таньков К. М. Дослідження тематики оцінки ефективності використання економічного потенціалу розкриті у працях Тищенко А.Н. та Баканова М.І. Організаційно-економічні засади формування господарських структур холдингового типу в аграрному секторі вивчали Галушак В. В., Дударенко В. В., Карпишин Ю. А. та інші. Проте, враховуючи мінливе ринкове середовище та розвиток інноваційних логістичних моделей у виробництві та транспортуванні готової продукції АПК, дослідження зазначених вчених вимагають деталізації дослідження та пошуку нових логістичних рішень, адаптованих під сучасний стан агропромислового сектору.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад побудови логістичних моделей та надання практичних рекомендацій для підвищення ефективності господарської діяльності компаній у вигляді агропромислових холдингових структур. Для досягнення мети дослідження було поставлено такі завдання:

- дослідити організаційні засади формування агрохолдингів в Україні;
- оцінити логістичний потенціал в господарській діяльності холдингів;
- дослідити механізми та інструменти логістичної діяльності холдингів;

- надати організаційно-економічну характеристику агрохолдингу «Кернел Group»;
- оцінити конкурентоспроможність агрохолдингу «Кернел Group»;
- проаналізувати структуру логістичної системи агрохолдингу «Кернел Group»;
- визначити основні переваги та недоліки агрологістики за розкладом руху маршрутних потягів для великих агрохолдингів;
- розрахувати ефективність інноваційної моделі залізничних перевезень зернових для агрохолдингу «Кернел Group».

Об'єктом дослідження є логістична модель агропромислового холдингу. Предмет дослідження: ефективність логістичної системи агрохолдингу. У роботі використано сукупність загальнонаукових методів та спеціальних методів економічних досліджень: узагальнення та порівняння, аналізу та синтезу, системно-структурний й порівняльний аналіз, систематичний метод пізнання логістичних процесів та їх зв'язків з іншими бізнес-процесами підприємства, а також індексний метод для аналізу оцінки стану тенденцій розвитку агрологістики сільськогосподарських холдингових структур України.

У ході дослідження було використано дані Державної служби статистики України, міністерства інфраструктури України, річної звітності «Кернел Group» за 2009 – 2020 рр., фахового видання «Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку», періодичної міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Логістичний потенціал підприємства», монографії Могильного О.М., Тищенка А.Н. та Воронова Д.С., підручники з логістики Крикавського Є.В., Касьянкової Н.В., Карпишина Ю. А. та Миротина Л.Б., періодичних онлайн-видань «Народне слово» та «Економічна правда», а також інформаційні онлайн-платформи Мультимедійна платформа іномовлення України «Agropolit.com», «Agravery.com», «Latifundist.com», «Elevatorist.com», «Delo.ua» та «Укрінформ». Результати кваліфікаційної роботи було апробовано на Міжнародній науково-практичній конференції

«Механізми управління розвитком територій» та у періодичному електронному науково-практичному журналі «Інфраструктура ринку».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРОХОЛДИНГІВ

1.1. Організаційні засади функціонування агрохолдингів в Україні

Агропромислові холдингові структури виникли на рубежі тисячоліть, коли відбулося усвідомлення, що перехід від централізовано-планового розподілу ресурсів до ринкової економіки вимагає інноваційних форм господарювання. Україна має відносно невеликий досвід формування агрохолдингів. Так велика кількість провідних агропромислових холдингових структур в Україні розпочали свою активну діяльність на початку 2000-х років. Вони були створені у відповідь економічної політики держави вимогам ринку, паритету цін між реалізованою агропродукцією та матеріально-технічними ресурсами, із метою відновлення порушених міжгалузевих зав'язків сільськогосподарських та переробних підприємств, завоюванню ринку та мінімізації витрат [1, с. 76]. Так в умовах глобалізації економіки, постіндустріального етапу розвитку і тенденції до діджіталізації економічних процесів відбувається посилення процесу міжгалузевої взаємодії та згодом агропромислової інтеграції. Підвищення рівня конкуренції на світовому ринку продовольства вимагало від українського агробізнесу прискорення розвитку високотехнологічних видів виробництва, підвищення продуктивності галузей сільського господарства, переходу до стратегії, орієнтованої на експорт з одночасним послабленням залежності від імпорту. На основі вертикальної інтеграції у галузі сільського господарства

починають створюватися та активно розвиватися різні типи агропромислових холдингових структур. Мета функціонування агрохолдингу є створення автономної замкненої системи виготовлення агропродукції із мінімальним залученням «сторонніх» суб'єктів господарювання.

З точки зору бізнесу, основними причинами розвитку агрохолдингів були такі:

- 1) інтеграція послідовних етапів технологічного процесу;
- 2) прояв ефекту масштабу та мультиплікативних ефектів;
- 3) функціонування єдиної фінансової структури;
- 4) оптимізація оподаткування;
- 5) мінімізація ризиків, пов'язаних із банкрутством одного із підприємств;
- 6) інтеграція сільськогосподарського виробництва, переробки, зберігання, транспортування та реалізації виготовленої продукції.

Чинники впливу на формування агрохолдингів можна умовно класифікувати на дві великі групи – формальні та неформальні (партикулярні) (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Чинники впливу на формування агрохолдингів в Україні

Формальні		Партикулярні
Макрорівень	Мезорівень	Мікрорівень
Зростання попиту на продукти харчування	Диспропорція міжгалузевих зв'язків	Низька якість продукції АПК
Поглиблення глобалізації	Високий потенціал сільськогосподарських земель та невизначеність їх ринкового обігу	Відсутність взаємної довіри між економічними агентами у сфері агробізнесу
Послаблення бар'єрів входу та виходу на світовому ринку та лібералізація зовнішньоекономічних процесів	Недостатність Правових та інституційних умов для ведення та розвитку агробізнесу	Прагнення підприємців агробізнесу до надприбутків
Прискорений розвиток ринку злиття та поглинання	Недосконала система аграрної політики держави	Конкуренція за рахунок стрімкого підвищення обсягів виробництва

Складено за [2].

З табл. 1.1 видно, що формальні чинники на формування агрохолдингів включають чинники мезорівня, тобто ті, що мають пряму залежність від внутрішньої політики країни й макрорівня, до складу яких входять світові тенденції підвищення попиту на продукцію АПК, прискорений розвиток ринку трансформації в агробізнесі, послаблення бар'єрів входу та виходу на світовий ринок, а також поглиблення глобалізаційних процесів. Паралельно із формальними, на виникнення холдингів в агробізнесі також мали вплив партикулярні або неформальні фактори. Серед них можна виділити низьку якість управління на агропромислових підприємствах, відсутність взаємної довіри у економічних агентів й бажання бізнесу до надприбутків та інші. Перелік мотивів щодо створення агрохолдингів може бути значно більшим, виходячи з того, з яких джерел власники агробізнесу сформували капітал та які проміжні, тактичні й стратегічні цілі вони перед собою поставили [3, с. 61].

Сьогодні в Україні продовжує зростати кількість організацій холдингового типу та їх земельний банк, «витісняючи» з аграрної економіки застарілі традиційні форми товаровиробників. Станом на 1 червня 2019 року в країні нараховувалося більше 160 великих агрохолдингів, що обробляють більше 3,6 млн га сільськогосподарських угідь [4].

Загалом Україна володіє 60,3 млн га, що складає близько 6% території Європи. У структурі сільськогосподарських земель України рілля складають 32,7 млн га землі, з них майже 9 млн використовуються як пасовища, сінокоси та інші сільськогосподарські землі (рис. 1.1.):



Рис. 1.1. Структура сільськогосподарських земель України, % [5]

Як видно з рис. 1.1., четверта частина земель сільськогосподарського призначення так і не була розпайована, залишившись на балансі держави. Таким чином у державній та комунальній власності знаходиться 10,5 млн га сільськогосподарських угідь, що складає 26% від всієї площі, з них 3,2 млн га – у постійному користуванні державних підприємств, 2,5 млн га – у запасі, а решта – в оренді. Агрохолдинги поглинули майже 40% загальної кількості українських підприємств галузі сільського господарства (6 тис.) та 38% площ сільськогосподарських угідь, які оброблюються підприємствами АПК. Більшість з агрохолдингів функціонують одразу в декількох областях (від 3 до 15), володіють там 10 - 60 агропідприємствами та мають потужні служби обслуговування [6]. За даними Державної служби статистики України, урожайність зернових та зернобобових культур у 2019 році серед державних підприємств складала 33,8 ц/га, у приватних виробників – 45,8 ц/га, у фермерських господарств – 37,1 ц/га. Водночас, державні підприємства обмолотили 229, тис. га земель, приватні компанії – 10,279 млн га, а фермерські господарства – 2,341 млн га. Урожайність олійних культур у державних підприємствах становить 14,3 ц/га, у недержавних – 21,7 ц/га, у фермерських господарствах – 19 ц/га (рис. 1.2.):

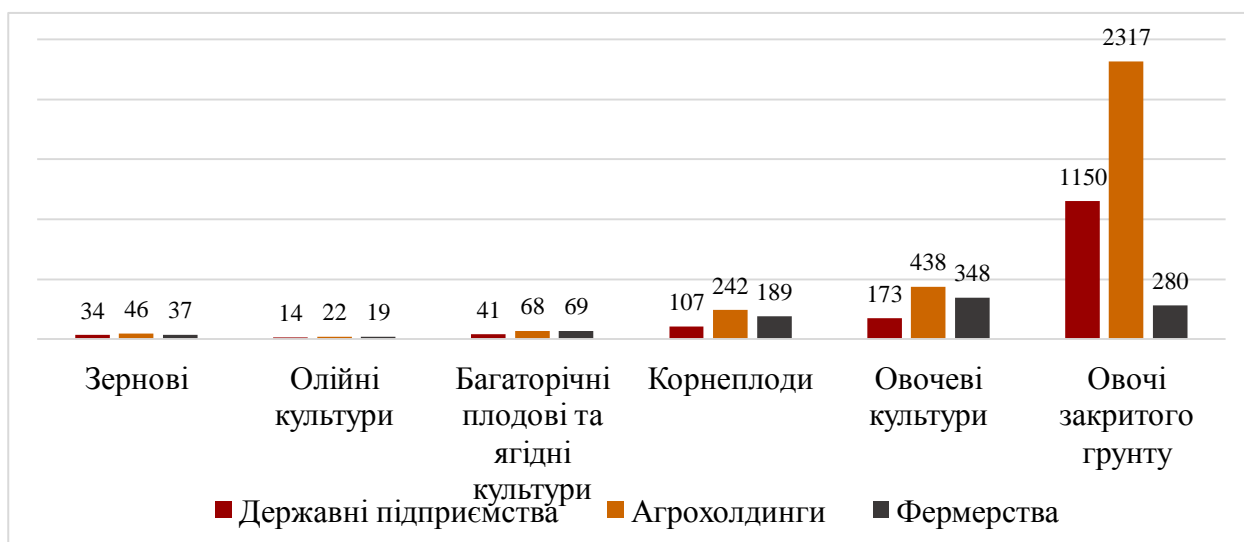


Рис. 1.2. Порівняння врожайності державних підприємств, агрохолдингів та фермерів за 2019 МР, ц/га

З рис. 1.2. видно, що агрохолдинги мають найвищу врожайність за всіма категоріями сільськогосподарських культур, які виготовляються на території України, що доводить їх високу ефективність використання сільськогосподарських угідь.

Сучасні українські агрохолдинги є лідерами або входять до групи лідерів у відповідних сегментах вітчизняного, європейського й світового продовольчого ринків. Найсуттєвішим індикатором для оцінки наявного потенціалу та визначення рівня розвитку господарської діяльності агрохолдингу є показник землекористування – загальна площа орендованих сільськогосподарських земель (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Найкрупніші гравці аграрного ринку України

Місце в рейтингу	Назва компанії	Земельний банк (тис. га)
1	«Кернел Group»	530
2	«UkrlandFarming»	500
3	«МХП»	370
4	«Агропросперис (NCH)»	300
5	«Астарта-Київ»	235
6	«Континентал фермел груп»	195
7	«Епіцентр К»	160
8	«HarvEast»	127
9	«ИМК»	123,9
10	«Укрпроінвест-агро»	120
11	«Агротон»	110
12	«Агрейн»	110
13	«Аграрні системні технології»	110
14	«Vitagro»	85
15	«Приват-АгроХолдинг»	85
16	«ТАС АГРО»	83
17	«Нібулон»	82,5
18	«АгроВиста»	82
19	«Світанок»	80

20	«ЛНЗ»	80
----	-------	----

Складено за [7].

Як видно з табл. 1.2, серед 160 діючих агрохолдингів України найбільшими гравцями на національному агроринку є «Кернел Group», «UkrlandFarming», «МХП», «Агропросперис (NCH)» та «Астарта-Київ».

Законодавство України передбачає такі організаційно-правові форми об'єднань агропромислових підприємств, як сільськогосподарські асоціації, консорціуми, концерни, корпорації та холдингові компанії. Агрохолдинги та агрокорпорації є найпоширенішими. Основні засади функціонування, особливості утворення, господарської діяльності та ліквідації холдингових компаній в нашій державі регулюються Законом України «Про холдингові компанії в Україні» й нормативно-правовими актами.

Холдинг – це акціонерне товариство, що володіє, користується та розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій, часток або паїв двох або більше корпоративних підприємств (частина перша статті 1 Закону України «Про холдингові компанії в Україні» (2006 р.) [8]. Основними правовими й організаційними відмінними рисами агропромислових холдингових структур в Україні є такі:

1. Наявність холдингової (материнської) компанії та корпоративних (дочірніх) підприємств, підпорядкування яких здійснюється на основі володіння контрольними пакетами акцій підприємств.
2. Вертикально-інтегрований характер та диверсифікована структура.
3. Одне чи кілька корпоративних підприємств, що мають статус агровиробника.
4. Замкнена автономна система (цикл) виготовлення продукції АПК.
5. Значна концентрація земельних сільськогосподарських угідь, оброблюваних учасниками агрохолдингу.
6. Особлива форма інвестування в агропромисловий комплекс держави.
7. Організаційно-правова форма ведення агробізнесу.

8. Відсутність статусу юридичної особи – суб'єкту аграрних правових відносин.

Холдингові компанії можуть утворюватися такими способами:

1) органами, уповноваженими управляти державним майном, державними органами приватизації самостійно або разом з іншими засновниками шляхом об'єднання у статутному капіталі холдингових корпоративних пакетів акцій (часток, паїв);

2) іншими суб'єктами господарювання на договірних засадах.

У випадках, передбачених законодавством, холдингові компанії утворюються за умови попереднього отримання дозволу відповідного органу Антимонопольного комітету України або Кабінету Міністрів України на концентрацію, узгоджені дії суб'єктів господарювання. Проекти установчих документів холдингових компаній, які утворюються за умови отримання зазначеного дозволу, підлягають погодженню з відповідним органом Антимонопольного комітету України (Частина третя Статті 3 на підставі Закону «Про внесення змін до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» та деяких інших законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень з державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань») [9].

Холдингова компанія має переважну частку в статутному капіталі підприємства, та не здійснює безпосереднього виробництва агропродукції. Серед компаній-учасників агрохолдингу повинні бути одна чи декілька дочірніх компаній, що мають статус сільськогосподарського товаровиробника. Холдингова компанія має право призначати одноособовий виконавчий орган. Суб'єкти, що об'єднуються в агропромислові холдинги, мають юридичну та фінансову самостійність, проте прийняття управлінських рішень – прерогатива холдингу. Валова частка виробництва продукції АПК за попередній податковий рік всіх корпоративних підприємств має складати

не менше 75 %. Внутрішні аграрні правовідносини холдингу мають специфічні ознаки:

1) аграрні правовідносини «в середині» агрохолдингу врегульовані як субсидіарно, тобто нормами господарського, цивільного й податкового права, так і нормами аграрного права .

2) такі суб'єкти господарювання є паралельно окремими юридичними особами та перебувають у стані підконтрольності (залежності або дочірності);

3) становлять комплекс суспільних відносин, таких як участь, майнові, земельні та організаційно-управлінські відносини;

4) підґрунтями внутрішніх відносин є юридичний факт участі в агропромисловому холдингу, характерною ознакою якого є контроль холдингової компанії над корпоративними підприємствами.

В Україні агропромислові холдинги є особливою організаційно-правовою формою ведення агробізнесу, проте не юридичною особою – суб'єктом аграрних правових відносин. Хоча агрохолдинги повинні існувати виключно як публічні акціонерні товариства, на практиці існує організаційно-правова форма, за якою холдингова компанія функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю, що суперечить чинному законодавству (Стаття 126. «Асоційовані підприємства. Холдингові компанії» Господарського кодексу України) [10]. Відповідно до державних вимог агрохолдинг можна створювати лише «знизу», тобто за умови, що два і більше суб'єкта господарювання ініціюють створення материнської компанії, передаючи до її статутного фонду пакети своїх акцій, часток або паїв. Але такий спосіб створення агрохолдингів не співпадає із об'єктивними реаліями, тому що в національній сільськогосподарській сфері агропромислові холдинги створюються найчастіше «зверху», тобто одна юридична особа зосереджує контрольний корпоративний пакет прав інших суб'єктів господарювання.

З економічної точки зору, холдингом вважається спосіб здійснення контролю спільної діяльності підприємств, як правило, однієї галузі

виробництва шляхом володіння контрольним пакетом акцій або інших цінних паперів. Холдинг, як суб'єкт господарювання, є різновидом акціонерних товариств, що має на меті здійснення контрольних, фінансово-кредитних та управлінських функцій стосовно інших компаній та фірм шляхом придбання їх контрольних пакетів акцій при збереженні їхньої юридичної та оперативної-економічної самостійності. Така форма організації економічної діяльності часто використовується для проведення єдиної політики та здійснення єдиного контролю за дотриманням загальних інтересів великих корпорацій або для прискорення процесу диверсифікації. [11].

За думкою академіка В. Андрійчука, термін «агрохолдинг» в нашій країні має досить загальне значення, адже свого часу він перейшов до нас із робіт російських науковців та чисто механічно вживається донині, правильніше було б вживати термін «агропромисловий холдинг» [12, с. 4].

З точки зору маркетингової орієнтації агропромислові холдингові структури – це горизонтально або вертикально інтегровані об'єднання підприємств, що здійснюють сільськогосподарську діяльність та використовують власні кошти для придбання контрольних пакетів акцій інших аграрних підприємств аналогічної господарської діяльності. Такі об'єднання здійснюють свою фінансово-господарську діяльність, використовуючи технологічно пов'язані бізнес-процеси у сфері виробництва, зберігання, переробки, транспортування і реалізації агропродукції, в більшості, на зовнішніх ринках, використовуючи офшорну юрисдикцію [13, с. 258]. Агрохолдинг може створюється шляхом горизонтальної або вертикальної інтеграції сільськогосподарських підприємств. Горизонтально-інтегровані агрохолдинги створюються шляхом послідовного об'єднання або отримання контролю над підприємствами сільськогосподарської галузі. Головна мета створення горизонтально-інтегрованих агропромислових холдингових структур є завоювання нових секторів ринку, розширення бізнесу та сфер впливу. Таким чином, шляхом послідовного створення

підприємств та приєднання їх до вже існуючої групи, агрохолдинг сприяє запобіганню від великих втрат при банкрутстві одного з підприємств. Вертикально інтегровані агрохолдинги – це об'єднання підприємств із єдиним технологічним циклом від заготівлі сировини до виробництва готової сільськогосподарської продукції, що створюються із метою мінімізації витрат, підвищення стабільності цін та підвищення рівня продуктивності компанії [14]. У таблиці 1.3 перераховано усі переваги інтеграції сільськогосподарських підприємств у агропромислові холдинги в Україні.

Таблиця 1.3

Основні переваги організації виробничо-господарської діяльності у формі холдингової моделі ведення агробізнесу в Україні

Правові	
Перевага	Механізм дії
Збереження прибутку від податкових навантажень	Створення корпоративних (дочірніх) підприємств у податкових гаванях (офшорних зонах тощо).
Корпоративний контроль	Розпоряджання ліквідним майном корпоративних підприємств, що відкриває можливість вирішально впливати.
Мінімізації ризиків ведення товарного сільськогосподарського виробництва	Диверсифікація як організаційно-правової форми так і напрямків виробництва агропродукції.
Гнучке реагування на коливання кон'юнктури	безперервне оновлення вертикальних та горизонтальних векторів взаємодії робітників холдингу для забезпечення співробітництва на всіх рівнях формує постійний безпосередній комунікацію менеджменту із робітниками
Організаційні	
Перевага	Механізм дії
Уніфікація процесу управління	Холдингова (материнська) компанія володіє значною часткою в статутному капіталі агрохолдингу, що дозволяє їй координувати господарську діяльність інших підприємств.
Підвищення ефективності виробництва	Залучення інвестицій, впровадження інновацій у сферу аграровиробництва, здійснення планування розвитку не лише однієї окремої юридичної особи, але й агрохолдингу у цілому.
Мінімальне залучення «сторонніх» суб'єктів господарювання	Автономний цикл виробництва продукції АПК від формування ресурсної бази агровиробництва до реалізації кінцевому споживачеві готової агропродукції.
Максимізація прибутку при мінімізації витрат	Усунення посередників у процесі здійснення сільськогосподарської діяльності.

Складено за [15, с. 163-167]

З таблиці 1.3 можна зробити висновок, що об'єднання у агрохолдингові структури відкриває більше можливостей сільськогосподарським підприємствам для підвищення продуктивності та ефективності виробництва агропродукції та її переробки та сприяє досягненню провідних конкурентних позицій серед інших гравців аграрного ринку держави. На макрорівні такі структури дозволяють стабілізувати національний та регіональні продовольчі ринки. Консолідуючи зусилля суб'єктів господарювання на вирішенні ключових завдань, агрохолдинги виконують роль резерву розширення виробництва, здатного забезпечити зростаючі потреби ринку в якісній агропродукції. Агрохолдинги складаються із головної холдингової (материнської) компанії, що має статус юридичної особи й володіє контрольним пакетом акцій інших корпоративних (дочірніх) підприємств, що дозволяє їй координувати їхню господарську діяльність. Холдинг є однією із гнучких організаційних структур розвинутої ринкової економіки (Рис. 1.3.).

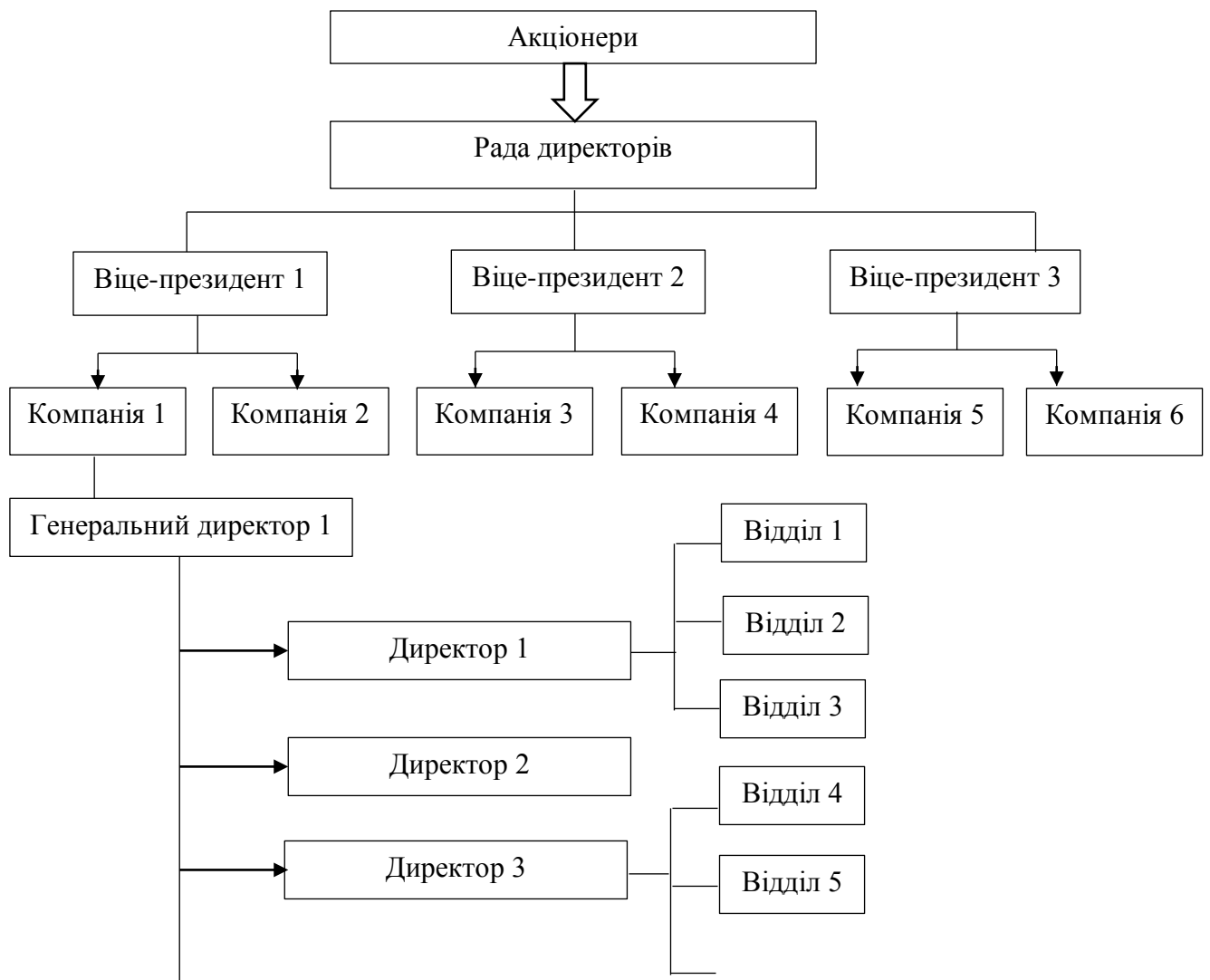




Рис. 1.3. Типова організаційна структура агрохолдингу

Як видно з рис. 1.3., типова холдингова структура складається з акціонерних товариств, за якими корпоративний центр здійснює деталізований контроль. Кожне акціонерне товариство, хоч і є частиною холдингової компанії, проте працює самостійно і може зберігати своє власне ім'я. Вищий орган управління холдингу – загальні збори акціонерів материнського холдингу, – формує адміністративні органи, які координують вектори діяльності холдингу та дочірніх підприємств. Саме адміністративні органи холдингу визначають технологічну й інвестиційну політику товариства, проте безпосередній керівник не втручається в поточну діяльність дочірньої компанії – управління ними здійснюється співробітниками в межах поставлених задач та згідно із їхніми посадовими зобов'язаннями. Забезпечення реалізації єдиної стратегії здійснюється за рахунок того, що генеральний директор представляє інтереси головного акціонера. Координація діяльності материнським підприємством корпоративних здійснюється на основі внутрішньої регламентації холдингової компанії або статуту, у випадку, якщо його участь в дочірньому перевищує 50%. Об'єднання корпоративних компаній може відбуватися за галузевою, територіальною чи технологічною ознаками, де галузевий напрям може очолювати корпоративна компанія або виробнича, яка є галузевим центром. У підпорядкуванні керівника галузевого напрямку можуть перебувати усі корпоративні компанії даного профілю. Генеральний директор або голова ради директорів корпоративної компанії може знаходитися у подвійному підпорядкуванні з боку керівника галузевої та функціональної служб холдингової компанії. Керівники функціональних служб корпоративної компанії можуть підпорядковуватись одночасно галузевим й функціональним органам управління материнської компанії.

Особливостями організації виробничо-господарської діяльності у формі холдингової моделі ведення агробізнесу є прагнення служб й підрозділів володіти більшими фондами і ресурсами, що сприяє розширенню адміністративного впливу. Проте при цьому постає важливе питання збереження прагнення досягти єдиної мети. Тому загальною метою менеджменту холдингу є організація такої системи управління, яка найбільше б відповідала умовам діяльності конкретної компанії, у якій найважливішим елементом є внутрішньо-корпоративне планування. Основний інструмент планування у рамках децентралізованої структури управління – планування прибутку. З ним тісно пов'язані плани капіталовкладень за рахунок консолідованих й централізованих ресурсів холдингу. При цьому функціонування холдингової компанії вимагає створення централізованої системи управління.

За напрямками діяльності холдингові структури бувають чисті, в яких керуюча компанія здійснює виключно управлінську діяльність або змішані, де холдингова компанія, окрім прийняття рішень, може займатися також і господарською діяльністю. Агрохолдинги є змішаними холдингами, що в свою чергу забезпечує диверсифікацію виробництва агропродукції та дозволяє знизити ризики ведення агробізнесу. На практиці менеджменту виокремлюють такі види агрохолдингів (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Класифікаційна ознака	Види агропромислових холдингів
За сферою здійснення сільськогосподарської діяльності	Рослинницького напрямку
	Тваринницького напрямку
	Змішані
За способом фінансування холдингом корпоративних підприємств	Централізовані
	Децентралізовані
За національним критерієм	Національні
	Транснаціональні
За джерелами походження статутного капіталу	Національні
	Іноземні
	Змішані

В результаті дослідження діяльності агрохолдингів, як форми організації агропромислового виробництва, було визначено, що основний шлях їх створення – інвестування капіталу вітчизняного або іноземного походження в переробну промисловість, що забезпечує значно швидший його обіг і окупність. Тому найпоширенішими видами агрохолдингів в Україні є іноземні та холдинги змішаного типу (табл. 1.4). За походження більшість видів функціонуючих в нашій країні агропромислових холдингів є організаціями, що утворилося з ініціативи несільськогосподарських організацій, в результаті чого сектор національного АПК став більше спрямованим на підприємницькі аспекти й менше – на традиційно-соціальні [16].

Отже, розвиток таких інтегрованих систем, як агропромислові холдинги став новим підходом до організації, формування ефективної системи управління, створення сприятливого інвестиційного клімату та розбудови інфраструктури вітчизняного аграрного сектору на тлі низьких темпів імплементації інноваційних техніко-технологічних засобів сільськогосподарського виробництва, нестабільності конкурентної позиції українського агробізнесу на зовнішніх ринках й ризиків втрати прибутку через збільшення собівартості й нераціональне використання невідновлюваних природних ресурсів. Основними перевагами організації виробничо-господарської діяльності у формі холдингової моделі ведення агробізнесу в Україні є гнучке реагування на коливання ринкової кон'юнктури, збереження прибутку холдингу від податкових навантажень, корпоративний контроль спрямований на підвищення ефективності виробництва, мінімізації ризиків ведення товарного сільськогосподарського виробництва, а головне – мінімальне залучення «сторонніх» суб'єктів господарювання, що дозволяє агропромислому холдингу організувати автономний цикл виробництва продукції АПК від формування ресурсної бази агровиробництва до реалізації кінцевому споживачеві готової агропродукції, що в свою чергу мінімізує витрати агрохолдингу.

1.2. Логістичний потенціал в господарській діяльності агрохолдингів

Загальним визначенням показника «економічний потенціал» можна вважати визначення, яке дає Великий економічний словник, а саме економічний потенціал – це сукупність економічних можливостей держави, що можуть бути використані для потреб суспільства [17]. Так потенціал відображає економічну могутність держави, досягнутий рівень розвитку продуктивних сил, обсяг національного багатства, можливості їх зростання. На рівні підприємства, потенціал – це наявні та приховані ресурси економічного суб'єкта, їхня оптимальна структура та вміння раціонально використати такі ресурси для досягнення цілей організації.

За думкою Баканова М.І. такий показник, як економічний потенціал держави характеризує можливості вітчизняної економіки виробляти матеріальні блага, надавати послуги, що задовольняють економічні потреби суспільства. Такі можливості реалізуються за рахунок всіх наявних у країні ресурсів: виробничих, матеріальних, трудових, природних, фінансових, науково-технічних, інформаційних та логістичних [18, с 138 - 154]. Таким чином економічний потенціал складається із природно-ресурсного, експортного, трудового, науково-технічного, фінансового й виробничого потенціалу.

За думкою А.Н. Тищенко, «економічний потенціал» – це сукупна здатність наявних економічних ресурсів забезпечити виробництво максимально можливого обсягу товарів та послуг, які відповідають потребам споживача. Так економічний потенціал є системою з рухливою структурою взаємозалежних компонентів, таких як інвестиційний, інноваційний, природно-ресурсний й трудовий потенціали [19, с. 27 – 36].

Експортним потенціалом вважається здатність єдиного господарського комплексу держави виготовляти максимальну кількість

конкурентоспроможних товарів на зовнішні ринки й надавати якісні послуги для іноземних країн та компаній [20, с. 307 - 312].

Невід’ємною складовою загального економічного потенціалу підприємства є логістичний потенціал. Саме логістика є одним із найважливіших чинників у досягненні та утриманні лідируючих позицій у бізнесі для агрохолдингів.

Логістичний потенціал, відштовхуючись від системного підходу, являє собою сукупну спроможність логістичної системи забезпечити довгострокове функціонування і досягнення стратегічних цілей підприємства із урахуванням мінімізації логістичних втрат. Під логістичним потенціалом підприємства розуміють динамічно збалансовану систему ресурсів та компетенцій, ефективність використання яких визначає можливість підприємства створювати нову вартість для забезпечення його розвитку (рис. 1.4.).



Рис. 1.4. Послідовність оцінки логістичного потенціалу підприємства

З рис. 1.4. можна зробити висновок, що оцінка наявного логістичного потенціалу підприємства повинна спиратися на таку систему показників:

- 1) ефективність вхідного матеріального потоку (рівень забезпеченості підприємства у матеріальних ресурсах);
- 2) інтенсивність вхідного матеріального потоку (коефіцієнт рівномірності поставок, що відображає ефективність роботи постачальників);
- 3) ефективність використання матеріальних ресурсів;
- 4) коефіцієнт співвідношення запасів та вхідного матеріального потоку;
- 5) коефіцієнт співвідношення запасів і вихідного матеріального потоку;
- 6) рівень якості обслуговування споживачів;
- 7) рівень надійності та оперативності обслуговування споживачів;
- 8) коефіцієнт завантаженості потужностей логістичних об'єктів, що характеризує ефективність використання транспорту, складських площ та обладнання (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні показники оцінки логістичного потенціалу агропромислового холдингу

Показник	Характеристика	Формула
Коефіцієнт задоволення потреби	Ефективність матеріального потоку на вході, який відображає рівень забезпеченості потреб підприємства в матеріальних ресурсах за обсягом, якістю та кількістю асортиментних груп.	$K_{\text{еф.вх}} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n K_0} \times \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n K_{\text{я}}}$
Коефіцієнт рівномірності поставок продукції	Інтенсивність матеріального потоку на вході, показник роботи постачальників.	$K_{\text{еф.вх}} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n \frac{V_{n.i.\text{max}}}{V_{n.\text{cp}}}}$
Коефіцієнт співвідношення вхідних та вихідних односторонніх матеріальних потоків	Характеризує ефективність використання матеріальних ресурсів при виробництві продукції.	$K_{\text{вх./вих.}} = \frac{\sum M_{Ri}}{M_{Ri} - (100 - \% \text{відх})}$
Коефіцієнт співвідношення запасів та вхідного	Характеризує співвідношення фактичного (запланованого) рівня матеріальних запасів на підприємстві до фактичного	$K_{\text{з./вх.}} = \frac{\sum_{i=n}^n q_{zi}}{\sum_{i=n}^n q_{ni}}$

матеріального потоку	(планового) обсягу поставок продукції на підприємство.	
Коефіцієнт співвідношення запасів та вихідного матеріального потоку	Характеризує співвідношення фактичного (запланованого) рівня запасів продукції і-того виду на підприємстві до фактичного (планового) обсягу реалізації продукції підприємством.	$K_{з./вих.} = \frac{\sum_{i=1}^n q_{zi}}{\sum_{i=1}^n q_{pi}}$
Коефіцієнт якості обслуговування споживачів	Визначається за допомогою показника досконалого обслуговування споживачів підприємством (on time, in-full, error-free).	$K_{св.} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n \frac{N_{св.i}}{N_{зар.i}}}$

Продовження таблиці 1.5

Коефіцієнт безвідмовності обслуговування споживачів	Характеризує рівень надійності (оперативності) обслуговування споживачів продукції.	$K_{б.о.} = \frac{D \times P_i - D_o \times P_i}{D \times P}$
---	---	---

Складено за [21].

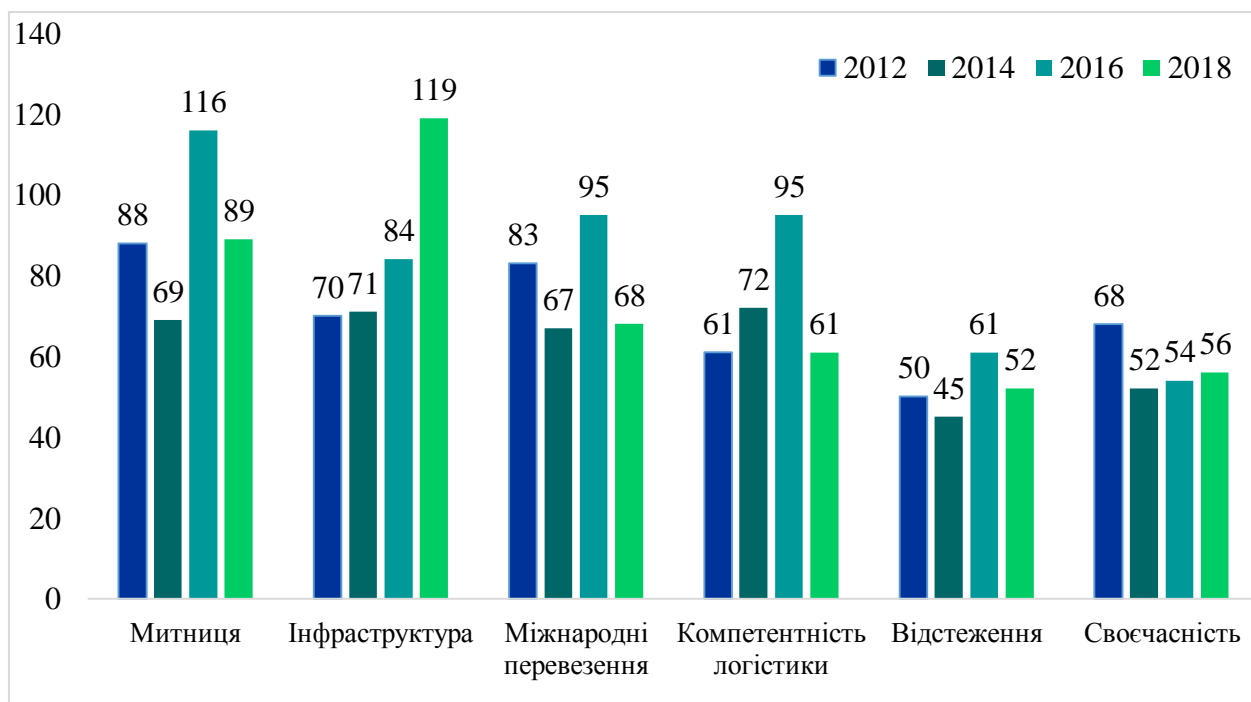
Концепція логістики може генерувати певні корисні результати як на рівні інтеграції логістичних функцій, так і на рівні інтеграції логістичних процесів й сфер діяльності (табл. 1.5). Так логістичний потенціал агрохолдингу включає:

- 1) конфігурацію та потужність логістичної мережі;
- 2) організаційну структуру управління системою логістики холдингу;
- 3) рівень якості логістичного обслуговування;
- 4) систему управління сировиною та готовою продукцією АПК;
- 5) систему інформаційного забезпечення логістичних потоків [22].

Україна має усі необхідні складові для розкриття логістичного потенціалу агробізнесу. Йдеться не тільки про нарощення експорту сировини, але й готової продукції, а також про використання найсучасніших сільськогосподарських технологій вирощування та збирання врожаю, модифікації логістичної складової, яка повинна оптимізувати витрати на кожному етапі та бізнес-процесі агрохолдингів. Сьогодні логістика все ще залишається «проблемним» фактором в національному АПК, що пов'язано із дефіцитом сучасних елеваторів, низькою якістю дорожньої інфраструктури,

недостатніми інвестиціями у модернізацію залізничного та автомобільного транспорту. Таким чином практично на всіх ділянках логістичного ланцюгу український агротрейдерів є резерви для поліпшення показників, а отже – для подальшого зростання [23].

За розрахунковими даними, сьогодні логістичні витрати в аграрному секторі України приблизно на 40% вище, ніж в провідних країнах світу – в загальному комплексі робіт національних агрохолдингів логістичні процеси, зокрема транспортні, займають до 35% всіх витрат праці на переробку сільськогосподарської продукції, а за енергетичними витратами – до 40% [25]. Витрати на транспортування агропродукції складають близько 20 – 25% витрат, що визначають собівартість основних видів продукції АПК. Україна істотно відстає від США і країн ЄС за індексом ефективності логістики –



Logistics Performance Index (LPI), який кожні 2 роки розраховує Всесвітній банк [25]. Україна в рейтингу LPI у минулому році піднялася на 14 позицій та посідає 66 місце із 160 країн світу, що говорить про підвищення ефективності використання логістики в країні (рис. 1.5.).

Рис. 1.5. Місце України в рейтингу LPI, 2012 – 2018 [26]

З рис. 1.5. видно, що розвиток логістики в Україні характеризується повільними темпами зростання – позитивну динаміку мають показники інфраструктури та своєчасність доставки, а такі показники, як ефективність митних процедур, мультимодальні перевезення, якість обслуговування споживачів та відслідковування вантажу, мають негативну тенденцію до спаду, що говорить про низку недоліків у підготовці кваліфікованих кадрів, недосконалість роботи служб логістики національних підприємств та низький рівень державної підтримки логістики. Оцінка ефективності логістики по країнах світу відбувається за п'ятьма критеріями, за якими дослідження проводяться раз у 2 роки (рис. 1.6.).

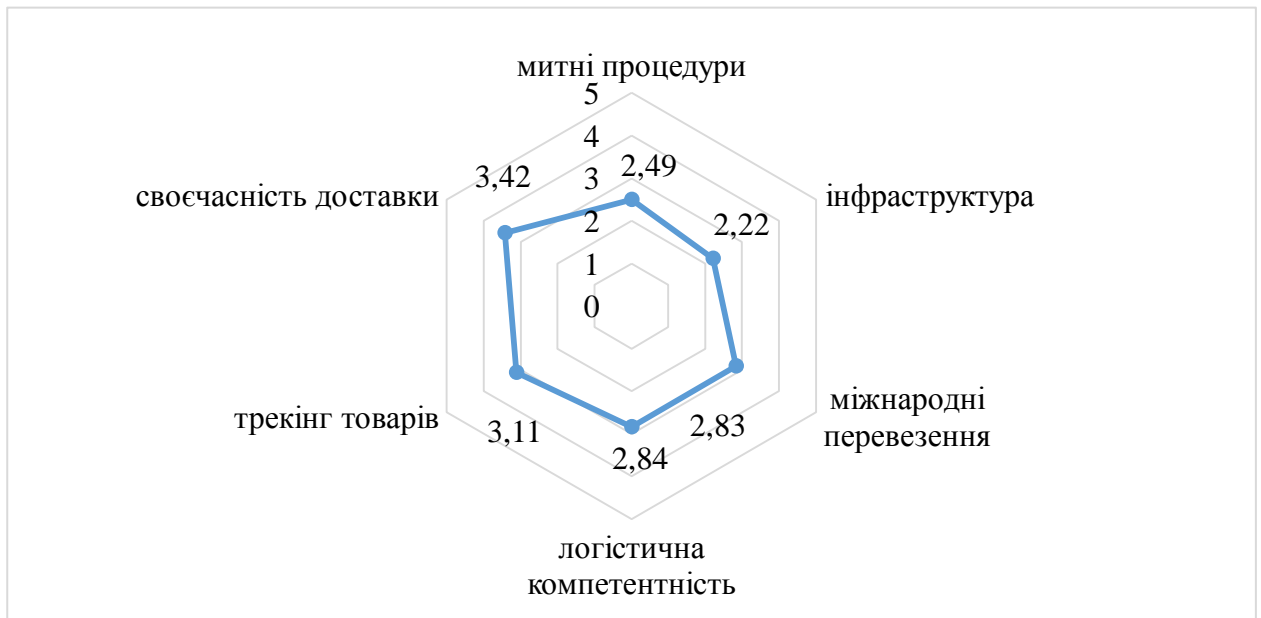


Рис. 1.6. Показники логістичної ефективності в Україні, 2018

Як видно з рис. 1.6., за результатами останніх досліджень у розділі «митні процедури» наша держава набрала 2,49 бали, по логістичній інфраструктурі – 2,22 бали, по мультимодальним перевезенням вантажів – 2,83 бали, по логістичній компетентності – 2,84 бали, по відстеженню вантажів – 3,11 бали, а по своєчасності доставки – 3,42 бали [27].

Країнами лідерами за показником ефективності логістики є Німеччина із сумарним показником LPI Score на рівні 4,2 бали, Швеція, Бельгія, Австрія та Японія. Другу п'ятірку кращих відкривають Нідерланди, Сінгапур, Данія, Велика Британія та Фінляндія. Динаміку загально індексу LPI України за останні 7 років продемонстровано на рис. 1.7.

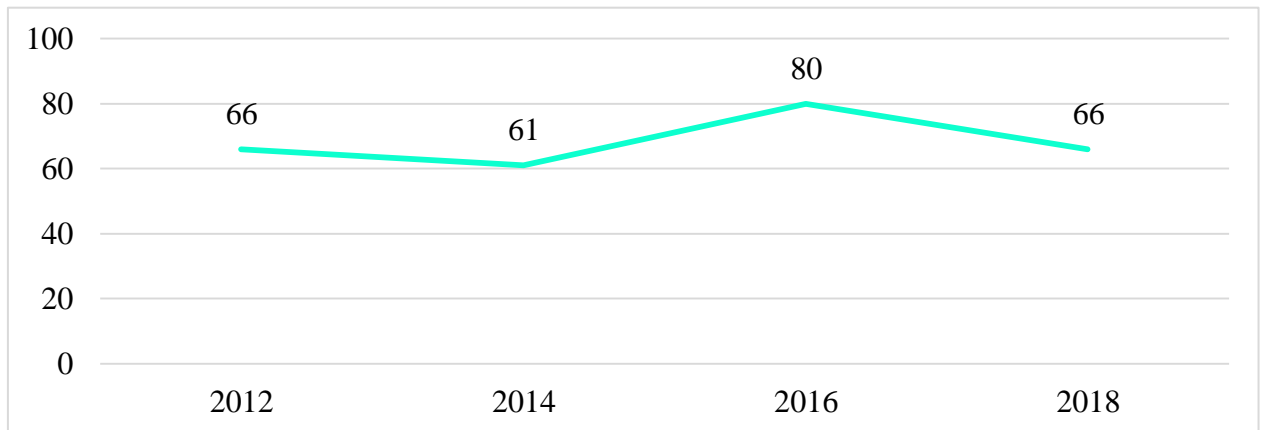


Рис. 1.7. Загальний індекс LPI України, 2012 – 2018 рр

Загальний показник по країні залишається відносно низьким, через що українські аграрії змушені реалізовувати вироблену продукцію за істотно заниженими цінами і недоодержуючи прибуток, істотно менше інвестувати у виробництво, що негативно відбивається на якості і обсягах виробленої продукції, які могли б бути реалізовані трейдерам (рис. 1.7.). За 2017 – 2020 роки середня вартість доставки українських зернових в порти знизилася з \$60 за тону до \$30 за тону, а враховуючи логістичний потенціал України, повинна становити менше 20\$ за тону. Даний індекс є відмінним індикатором нагальних проблем, вирішення яких дозволить у повному обсязі розкрити потенціал національної агрологістики.

Система логістики агрохолдингів відіграє важливу роль не тільки на рівні бізнес-процесів підприємства, але й на макrorівні також. Так, наприклад великий агрохолдинг ТОВ СП «Нібулон» створив логістичний ланцюг у виробництві, переробці та дистриб'юції готової

сільськогосподарської продукції, у тому числі на експорт. Ланцюг включає більше 20 елеваторів, що розміщені на березі Дніпра та Південного Буга. Оскільки агрохолдинг створив власний флот для транспортування зернових, то одночасно із розвитком агрологістики, холдинг сприяє відновленню вантажного судноплавства на найкрупніших внутрішніх водних шляхах України. Тому логістична діяльність агрохолдингів виконує не лише бізнес функції з підвищення ефективності й прибутковості, але й сприяє економічному розвитку окремих регіонів й усього сільськогосподарського комплексу України.

Основне завдання логістики агропромислових холдингів – своєчасне транспортування, переробка, зберігання та постачання готової сільськогосподарської продукції кінцевому споживачу. Ключову роль в успішній реалізації запасів готової агропродукції відіграє спроможність агрохолдингу в найкоротші терміни відвантажувати великі партії. Тому ще одним важливим показником, що дозволяє оцінити наявний потенціал логістики агрохолдингів, є фактичні обсяги відвантаження продукції на різні види транспорту. Сучасні українські агрохолдинги для транспортування сільськогосподарської продукції використовують залізничний, автомобільний, морський та річковий види транспорту (рис. 1.8.).

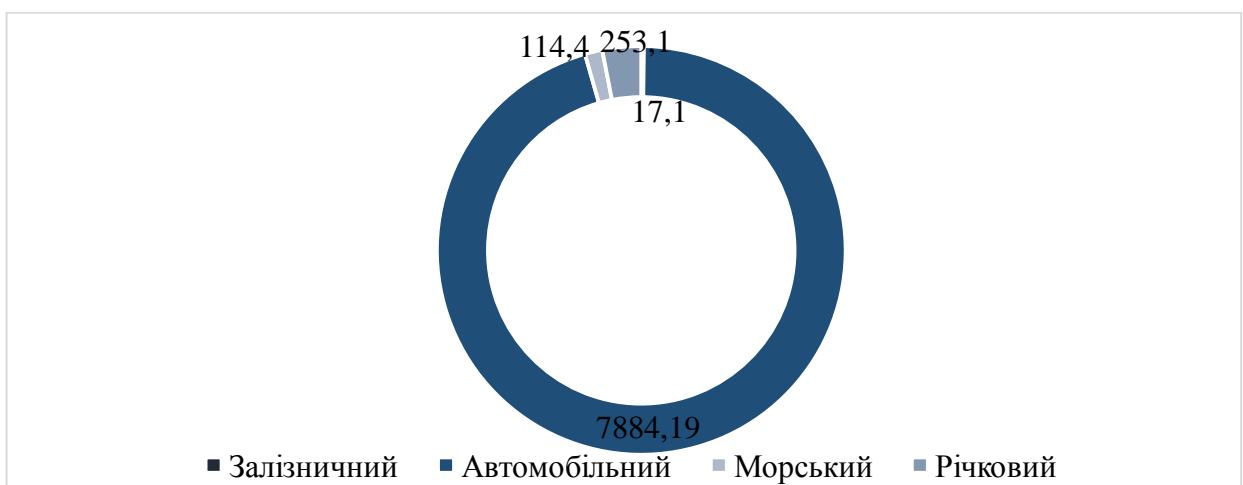


Рис. 1.8. Перевезення агропродукції за видами транспорту (2019 р.), млн т

З наведених на рис. 1.8. даних, можна зробити висновок, що ринок залізничних перевезень агропродукції є найбільш динамічно розвиненим в Україні, – він не монополізований, має багато гравців та, за прогнозами експертів, значний потенціал та перспективи до зростання протягом наступних 5 років (рис. 1.9.).

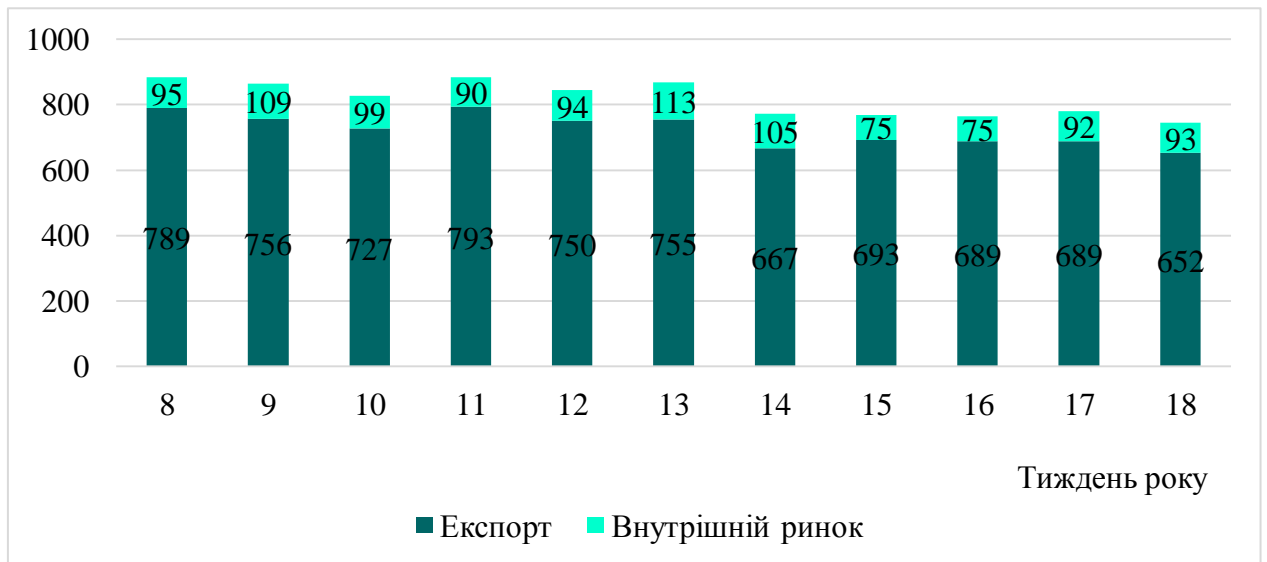


Рис. 1.9. Динаміка залізничних перевезень зернових у 2019 р., тис. тон [29]

В 2019 році на тлі скорочення обсягу залізничних перевезень продукції АПК показники експорту знизилися на 5% (Рис. 1.9.). Проте позитивна динаміка спостерігається у поставках на внутрішньому ринку АПК (+1%). Обсяг експорту впав у сегменті пшениці, сої, ячменю та солоду. Хоча залізничні перевезення є найбільш поширеними на національному агроринку, залізнична логістична інфраструктура має низку недоліків, які перешкоджають розкриттю експортного потенціалу агрохолдингів.

Основні проблеми використання різних видів транспорту в ланцюгу поставок агропродукції вітчизняних агротрейдерів для подальшого експорту перераховано у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Основні проблеми в ланцюгу поставки продукції національних

агрохолдингів на експорт

Логістична ланка	Проблеми
Автотранспорт	Низький рівень розвитку дорожньої мережі в сільській місцевості.
	Відсутність автоматизованих систем автоперевезення.
	Нерівномірність ГВК по всій території України.
	Низька якість дорожнього полотна.

Продовження таблиці 1.6

Елеватор	Потреба у розробці сайдингу на силосах.
	Відсутність розвантажувально-навантажувального обладнання на силосах.
	Недостатня кількість та слабка пропускна здатність елеваторів.
Річковий транспорт	Недостатня глибина річок, замулення та «пороги» у гирлі Дніпра.
	Зношений рухомий склад та незадовільний стан шлюзів.
	Відсутність відповідного закону про внутрішній водний транспорт.
	Будівництво річкового флоту відбувається лише за рахунок приватних українських компаній.
	Потреба в оптимізації системи оподаткування.
Залізниця	Незадовільний стан локомотивів та зерновозів.
	Потреба у модернізації залізничних станцій біля портів та інфраструктури в цілому.
	Підвищення ефективності організації та планування залізничних перевезень вантажів продукції АПК.
Морський порт	Потреба у збільшенні тяги (днопоглибленні).
	Недостатні потужності із перевалки та одночасного зберігання зернових вантажів.
	Потреба у судах класу «ріка-море».

Так сьогодні основною проблемою використання залізничного транспорту для перевезення сільськогосподарської продукції є зношений рухомий склад, відсутність нормальної системи зберігання продукції АПК по країні та облаштованих складів у портах (табл. 1.6). АТ «Укрзалізниця» має набагато більші потужності для того, щоб збільшити обсяг навантажень вагонів, проте відсутність сховищ у портах та неповне використання рухомого складу (12 тисяч навантажених «складів на колесах» в день при загальному парку у 27 тисяч) блокує таку можливість. Така проблема змушує

створювати так звані конвенції, обмежувати навантаження на порти, тому що в іншому випадку вантаж просто стоятиме у вагонах [30].

Автомобільні перевезення агрохолдингів в Україні, хоча і є достатньо ефективними, проте містять значний потенціал для удосконалення. Так використання агрохолдингами автомобільного транспортування своєї продукції також має такі обмеження:

- 1) нераціональне використання маршрутів доставки продукції від виробника до кінцевого споживача;
- 2) незадовільний стан автомобільних доріг;
- 3) слабка інфраструктура транспорту;
- 4) низький техніко-технологічний рівень вантажних терміналів, а також їх недостатня кількість;
- 5) відсутність транспортних засобів, які відповідають світовим стандартам;
- 6) високий рівень фізичного і морального зносу рухомого складу;
- 7) неефективне використання найманого рухомого складу й власного автопарку;
- 8) значний рівень втрат від простоїв в очікуванні завантаження та розвантаження автотранспорту;
- 9) втрати від низького рівня продуктивності праці та неефективної роботи.

Морський та річковий транспорт мають найнижчі показники з перевезення агропродукції, що в свою чергу свідчить про низький рівень розвитку та ефективності логістики внутрішніх водних шляхів в Україні. Проте в цьому році обсяг перевезень зернових вантажів по Дніпру зріс порівняно із попереднім роком більше ніж на 54% – до 4,9 млн тон. Підвищення рівня обсягів перевезень вантажів по Дніпру відбувається на тлі зменшення кількості суднопроходів на 27%, що свідчить про збільшення рівня завантаженості суден та поліпшення умов судноплавства [31]. Сьогодні портова система України налічує 18 морських портів, 13 з яких знаходяться

на континентальній території України та 5 портів – на тимчасово окупованій території Автономної Республіки Крим [32]. Загальна потужність континентальних портів та терміналів становить 313,3 млн. т. Завантаженість українських морських портів в минулому році склала 43 % (перевалка 135,2 млн. т.), а у 2019 році – 51 % (перевалка 160 млн. т.) Основний морський порт річкової логістики Херсонський морський порт, який у 2019 році був завантажений на 51% [33].

Отже, національний АПК має достатній логістичний потенціал для досягнення успіху агропромисловими комплексами, проте недостатній рівень розвитку інфраструктури та зношений рухомий склад транспортної логістики стає на заваді агровиробникам у виході та посиленні конкурентних позицій на світовому ринку. Враховуючи, значну частку логістичної складової у структурі агропромислових витрат, управління транспортуванням вантажів набуває актуального значення і є одним із резервмістких напрямів модифікації логістичних систем агрохолдингів та розкриття експортного потенціалу економіки України.

1.3. Механізми та інструменти логістичної діяльності агрохолдингів

Логістика поділяється на багато галузевих функціональних напрямків, серед яких одним з найбільш перспективних є агрологістика, яка передбачає застосування логістичної теорії та практики у сфері агробізнесу, що включає такі сектори як виробничий (аграрний), переробний (харчова промисловість) та споживчий (торговий). Вони тісно пов'язані різними видами внутрішніх зв'язків – виробничими, технологічними, економічними, інформаційними, фінансовими та трудовими. Оскільки такі види зв'язків та відповідних потоків є предметом вивчення логістики, то і агрологістика досліджує та оптимізує усі види внутрішніх та зовнішніх зв'язків агробізнесу, включаючи також зв'язки із постачанням та збутом, які відносяться як до сектору АПК в цілому, так і до окремих його підрозділів [34].

Мета агрологістики полягає перш за все в наданні гнучких, надійних та ефективних щодо витрат послуг, здатних повною мірою задовольняти споживачів продукції агрохолдингу [35, с. 48]. Тому місія логістики на агропромислових холдингових структурах конкретизується за цілями, стратегіями та завданнями підприємства, інтегруючись із системою планування агрохолдингу (рис. 1.10.).

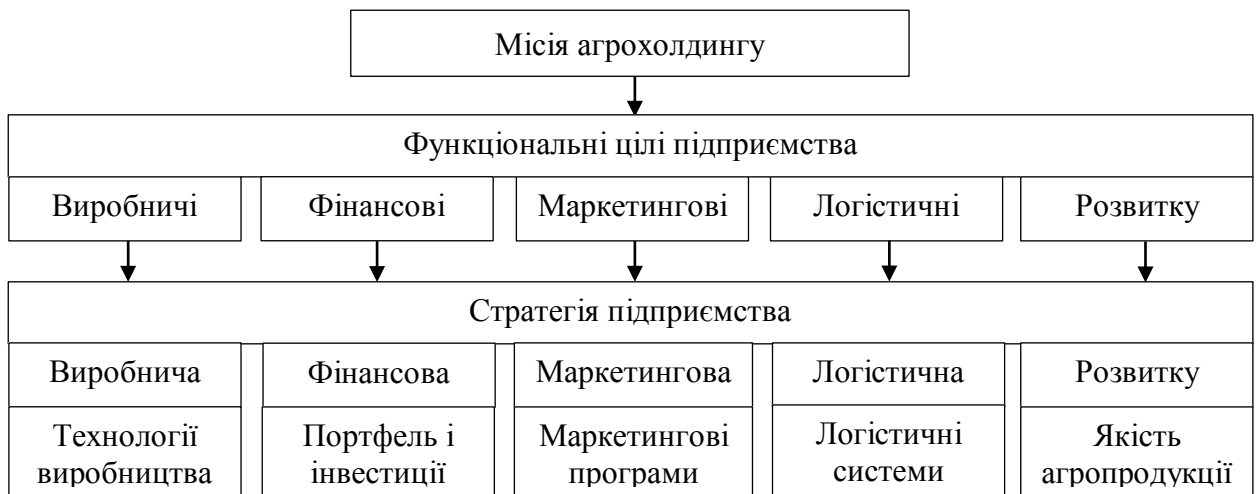


Рис. 1.10. Місце логістики в системі планування аграрного підприємства

З рис. 1.10. видно, що організація корпоративної логістичної системи має певну ієрархічну структуру. На верхньому рівні ієрархії знаходиться місія та корпоративна стратегія фірми, на основі яких послідовно формуються логістична місія, стратегія, технологія та бізнес-процес (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Основні інструменти логістики в управлінні бізнес-процесами підприємства

Бізнес-процес	Компоненти	Інструменти
Стратегічний менеджмент	Цілі, завдання	Планування потреби в матеріальних ресурсах. Планування вимог до розподілу. Планування ресурсів підприємства. Розширене планування. Спільне планування, прогнозування та придбання. Синхронізоване зі споживачем планування

		ресурсів
Технологічний менеджмент	Технологія	Гнучкі виробничі системи. Оптимізовані виробничі технології. Комплексне автоматизоване виробництво. Комплексне атоматизоване виробництво. Управління технічним обслуговуванням основних фондів. Система раціоналізації робочого простору.

Продовження таблиці 1.7

Логістичний менеджмент	Структура	Управління подіями в логістичних ланцюгах. Моніторинг логістичних ланцюгів. Планування потреби у вхідних, внутрішніх і вихідних матеріальних потоках. Логістика, орієнтована на попит. Запаси, керовані клієнтами. Гнучка система складської вантажопереробки
Управління відносинами зі споживачами	Споживач та комунікації	Ефективне реагування на запити споживачів. Управління фізичним розподілом. Управління продажами.
Управління відносинами з постачальником	Персонал (постачальники, агенти)	Активна система поставок. Аутсорсинг.
Фінансовий менеджмент	Ціна (витрати, час)	Концепція «Точно в термін». Функціонально-вартісний аналіз. Управління портфелем активів. Контролінг. Метод управління витратами. Метод мінімальних загальних витрат.
Управління товаром	Товар (кількість та якість товару)	Безперервна підтримка закупівель та життєвого циклу виробів. Автоматизоване. Загальне управління якістю. Метод управління якістю "Шість сигм"

Складено за [36]

Основу системи логістичного управління підприємства при виконанні будь-якої з характерних для неї функцій складає планування, а стратегічний менеджмент є одним із найголовніших інструментів логістики (табл. 1.7) [37]. Стратегічний менеджмент як актуальна парадигма управління розглядає підприємство як відкриту систему й передбачає пошук резервів підвищення конкурентоспроможності не стільки всередині фірми, скільки за її межами (табл. 1.6). Економічний успіх агрохолдингу прямо пропорційний успішності адаптації підприємства до мінливості економічного, правового, соціального,

політичного, науково-технічного зовнішнього середовища, тому без ефективного використання логістичних систем не можливо досягти успіху.

За визначенням провідного вченого в сфері логістики, Є. В. Крикавського, логістична система є адаптивною системою із зворотнім зв'язком, яка складається з декількох підсистем та має досить розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем [38, с. 58]. Сукупність підсистем і елементів логістичної системи є автономними в організаційному відношенні й залежними одна від одної у функціональному [39, с. 169]. На основі того, що агрохолдинг є об'єднанням підприємств із єдиним технологічним циклом від заготівлі сировини до виробництва готової сільськогосподарської продукції формується загальна система виробничої логістики холдингу, яка включає декілька підсистем (Рис. 1.11.).

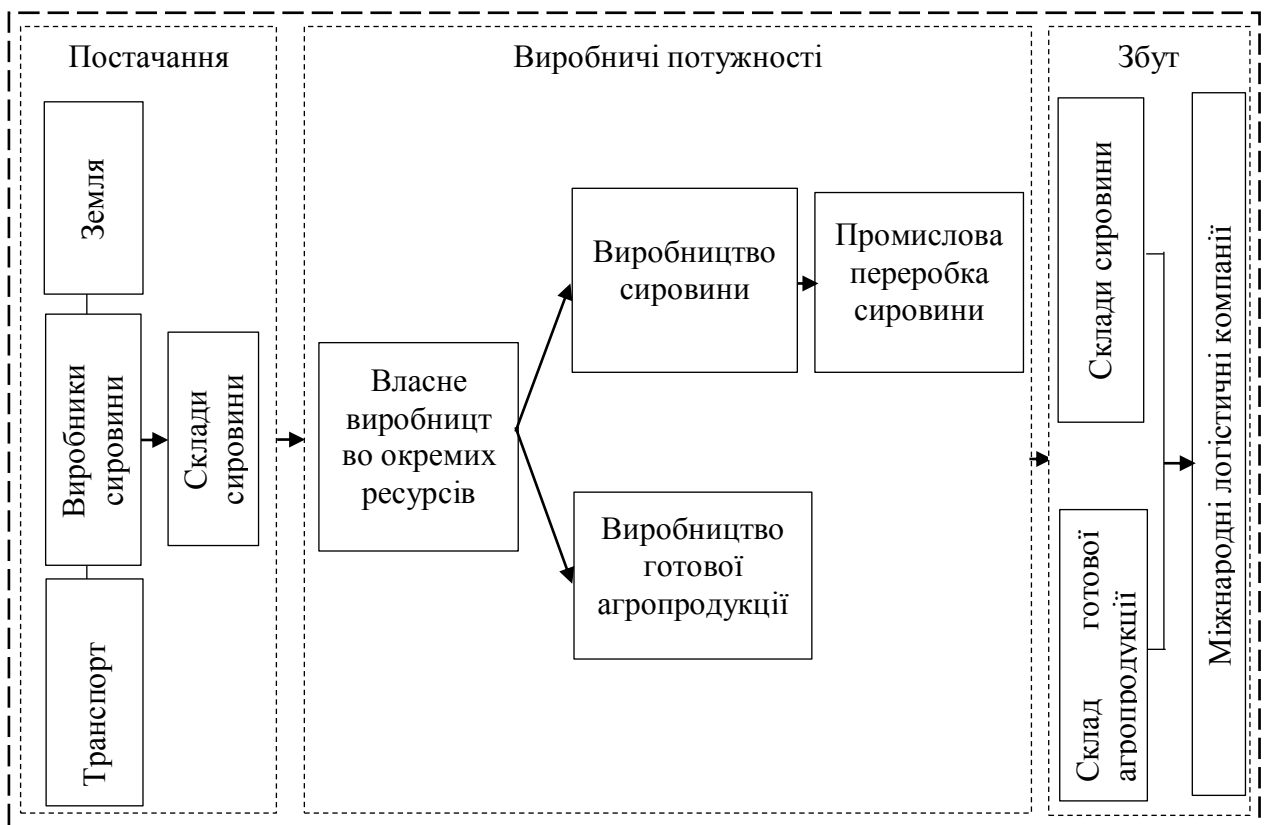


Рис. 1.11. Об'єкти логістичного забезпечення в системі виробничої логістики агропромислового холдингу

З рис. 1.11. видно, що логістична система сучасного агрохолдингу складається із таких підсистем:

1. Підсистема постачання (земля, виробники сировини тваринного та рослинного походження, їх склади, виробники кормів, транспорт).
2. Підсистема виробництва (виробничі потужності).
3. Підсистема збуту (склади готової агропродукції, транспорт, національні і міжнародні логістичні компанії).

Централізація управління агрологістикою холдингу передбачає наявність служби логістики, що підпорядковується безпосередньо адміністративним органам, що створені загальними зборами акціонерів материнського холдингу. З метою оптимізації та вдосконалення логістики агрохолдингу, як в перспективі її функціонування так і в реальному часі є доцільним створення механізму управління системою логістики на підприємстві. Спираючись на логістичний підхід, під механізмом управління логістичною системою підприємства розуміють сукупність наукових методів й засобів, які впливають на логістичні процеси у логістичній системі підприємства, регулюють, аналізують та модернізують їх, здійснюють моніторинг, прогнозування, планування, координацію та корегування руху логістичних потоків.

Елементами механізму управління логістичної системи є:

1. Механізм управління діяльністю підприємства.
2. Інтегрована інформаційна система.
3. Механізм управління запасами.
4. Система постачання сировини.
5. Транспортна система підприємства.
6. Механізм організації складського господарства, пакування тощо.
7. Система розподілу готової продукції.

Механізм управління логістичною системою підприємства виконує такі функції:

- 1) прийняття управлінських рішень на основі даних про реальний стан логістичної системи підприємства;
- 2) регулювання логістичних потоків;

- 3) контроль над виконанням логістичних операцій;
- 4) прогнозування поведінки логістичної системи;
- 5) оптимізація бізнес-процесів у логістичній системі;
- 6) планування логістичної системи підприємства;
- 7) раціоналізація транспортної системи;
- 8) організація складського господарства тощо.

Організація логістики на агрохолдинговому підприємстві має свою специфіку та особливості, без урахування яких неможливо налагодити ефективний бізнес:

- 1) сезонність збору сільськогосподарської сировини за відносно короткий проміжок часу;
- 2) потреба зберігання великих обсягів сировини у спеціально облаштованих сховищах, які здатні підтримувати відповідні умови повітряного середовища, температурного режиму та рівня вологості;
- 3) цілорічне виробництво;
- 4) відповідність сировини й продукції стандартам безпеки і якості;
- 5) лімітування терміну придатності, обмеження температурного режиму зберігання й транспортування продукції;
- 6) сезонні коливання попиту на готову продукцію;
- 7) постійна періодичність доставки готової агропродукції споживачам по всій території України.

Така специфіка бізнесу агропромислових холдингів потребує організації надійних ланцюгів поставок, які складаються із десятків і тисяч виробників сільськогосподарської продукції, фабрик, заводів, систем мультимодальної та національної дистрибуції, які об'єднують тисячі клієнтів по Україні та в інших країнах світу.

Так, створюючи власну логістичну інфраструктуру для транспортування сировини й готової сільськогосподарської продукції, агропромислові холдинги інвестують значні фінансові ресурси на її формування, будують власні або орендують вже облаштовані складські

комплекси (овочесховища, склади-холодильники), а також сучасні парки транспортних засобів.

Власна логістика агропромислових холдингів вимагає більш високого ступеня керованості, ніж логістика, передана на аутсорсинг. Експортні ланцюги з транспортування та перевалювання соняшникової олії можна виокремити в три групи (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Основні групи експортних ланцюгів з перевезення соняшникової олії

Форма організації переміщення	Характеристика	Критерії власності	Приклад
Вертикально-інтегровані холдинги	Вертикально інтегрована структура є власником продукції уздовж експортного ланцюга та організатором переміщення продукції протягом логістичного.	Компанії-холдинги із вертикально інтегрованою структурою виробництва й експорту соняшникової олії. Прибуток від діяльності експортного ланцюга отримує холдинг.	«Кернел Group»
Використання аутсорсингу	Власник продукції є організатором переміщення продукції уздовж логістичного ланцюга та у певній ланці логістичного ланцюга отримує послугу.	Відсутність власних елементів в структурі ланцюга змушує передавати деякі функції на аутсорсинг. За відсутності власних портових потужностей, логістичні функції делегуються логістичним хабам, яким відходить частина прибутку від діяльності експортного ланцюгу.	ВАТ «Миронівський хлібопродукт»
Толінгова схема	В толінговому ланцюгу задіяні підприємства різних форм власності на принципах надання послуг.	Підприємства які просувають продукцію методом толінгової системи – ініціаторами реалізації експортного ланцюга виступають виробники насіння соняшника, які на власний ризик організують переробку насіння та просувають по експортному ланцюгу олійну продукцію.	ТОВ «Аграрні Інвестиції», ТОВ «Оліум Груп»

З таблиці 1.8 видно, що у першому варіанті експортний ланцюг вільний від переходу власності продукції від одного власника до іншого. Синергетичний ефект, що виникає при залученні до ланцюгів поставок агрохолдингів інших підприємств, що не входять до організаційної структури агрохолдинга, дає більше можливостей для ефективного обміну знаннями й поточною інформацією та підвищення ефективності роботи логістики між учасниками усього логістичного ланцюга [40].

Незалежно від критеріїв власності й форми організації транспортування продукції, структура експортних логістичних ланцюгів в першу чергу залежить від місця виробництва, а саме першоджерела матеріального потоку. Так, як давальницькою сировиною для виготовлення готової продукції виступає сільськогосподарська продукція (насіння соняшнику, соя, ріпак тощо), то і переробні потужності повинні розміщуватися в регіоні вирощування. В нашій країні основними логістичними операціями із здійснення експорту зернових та соняшникової олії слід виділити такі:

- 1) накопичення на складах виробників або в портових терміналах;
- 2) навантаження в транспортні засоби;
- 3) транспортування до пункту розвантаження;
- 4) розвантаження;
- 5) накопичення судових партій;
- 6) перевантаження на борт суден-танкерів;
- 7) транспортування продукції морським шляхом до кінцевого споживача.

Мінімізація логістичних витрат в процесі експорту агропродукції досягається за допомогою впровадження ефективних логістичних схем переміщення матеріального потоку з точки його започаткування у порти для подальшого перевантаження його на борт суден. Змінними величинами, що впливають на величину логістичних витрат виступає відстань між першоджерелом та пунктом призначення, вид транспорту, що

використовується для транспортування вантажів, вартість транспортних послуг при аутсорсингу або рівень витрат з експлуатації власного автопарку, вартість послуг логістичного хабу з прийняття, складування та перевалки агропродукції, вартість фрахтування та діючих податків при транспортуванні вантажів водними видами транспорту. Агреговану схему логістичної системи українських агропромислових холдингів зображено на рис. 1.12.

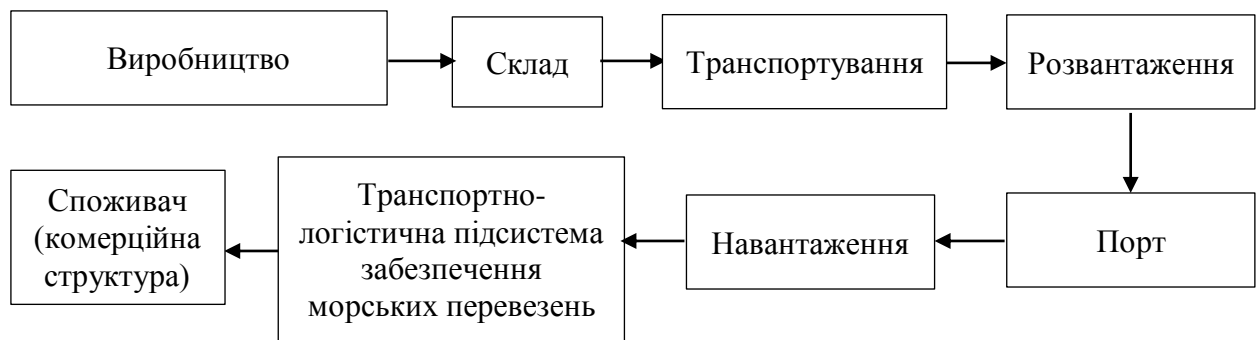


Рис. 1.12. Агрегована схема логістичної системи національного агрохолдингу

З рис. 1.12. можна виділити такі підсистеми логістичної системи агрохолдингів, які експортують готову продукцію:

- 1) підсистема накопичення продукції в місцях виробництва (склади олійноекстрактційних заводів);
- 2) транспортно-логістична підсистема, що забезпечує транспортування вантажу від заводу до порту;
- 3) розвантажувально-навантажувальна підсистема судових партій (логістичний хаб);
- 4) транспортно-логістична підсистема забезпечення морських перевезень в пункт призначення вантажу.

Специфіка бізнесу агрохолдингів потребує організації надійних ланцюгів поставок, які складаються з виробників сільськогосподарської продукції, систем мультимодальної та національної дистриб'юції, які

об'єднують тисячі клієнтів по Україні та в інших країнах світу. Створюючи власну логістичну інфраструктуру для транспортування своєї продукції, агропромислові холдинги інвестують значні фінансові ресурси на її формування, будують власні або орендують вже облаштовані складські комплекси та сучасні парки транспортних засобів. Імплементация логістичної схеми є найважливішим інструментом мінімізації логістичних витрат в процесі експорту сільськогосподарської продукції агрохолдингами.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
АГРОХОЛДИНГУ «КЕРНЕЛ GROUP»

2.1. Організаційно-економічна характеристика агрохолдингу «Кернел Group»

У 1995 році Андрій Веревський, керівник компанії-монополіста із зберігання соняшникового насіння – «Зерноекспорт», що володіла десятками місцевих елеваторів, погасив заборгованість провідної маслоекстракційної компанії «Соняшник» з оборотом у два десятки мільйонів гривень банку «Аваль» сумою у 5 млн. грн. в обмін на придбання 40% пакету акцій компанії. Зосередивши 51 % акцій заводу, інвестор почав розвивати на ринку власний бренд, перейменувавши МЕЗ у Полтавський маслоекстракційний завод «Кернел Group». Сьогодні підприємство є базовим активом у групі. Так, придбавши перші зернові елеватори, які стають ключовими активами для логістики зерна, «Кернел Group» почав торгівлю українською сільськогосподарською продукцією із міжнародними трейдерами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні історичні події становлення агрохолдингу «Кернел Group»

Дата	Подія
1995	Придбання перших зернових елеваторів, які стають першими активами «Кернел Group» та початок торгівлі українською сільськогосподарською продукцією із іноземними трейдерами.
2002	«Кернел Group» купує олійноекстракційний завод у м. Полтава. Холдинг стає виробником і переробником сільськогосподарської продукції та поступово нарощує експортний потенціал.
2004	Угода з купівлі купівлі торгової марки бутильованої соняшnikової олії «Щедрий Дар» і заводу із переробки, екстракції та бутилювання соняшnikової олії на Сході України.
2006	Придбання «Кернел Group» виробничих активів «Євротек»
2007	Публічне розміщення акцій «Кернел Group» на Варшавській фондовій біржі. Укладення довгострокової ліцензійної угоди із «Чумак», яка надала право на продаж соняшnikової олії марок «Чумак золота» і «Чумак домшня».

Продовження таблиці 2.1

2008	«Кернел Group» купує термінал в Чорноморському порту.
2009	Укладання договору про переробку давальницької сировини із обсягом у 230 тис. тон насіння соняшнику в рік на олійноекстрактційному заводі поруч із власним портовим терміналом у Чорноморському порту.
2010	«Кернел Group» придбано активи конкурента компанії «Allseeds».
2011	Придбання ряду підприємств у центральній і західній Україні та заводу з переробки насіння соняшника «Українська Чорноморська Індустрія» та російської компанії «Русские масла».
2012	«Кернел Group» придбано дві сільськогосподарські компанії в Полтавській і Хмельницькій областях та глибоководний термінал в порту Тамань (Росія).
2013	Купівля компанії «Дружба-Нова».
2014	Запущено в експлуатацію нові елеватори потужністю у 200 тис. тон.
2016	Придбано переробний завод в Кіровоградській області. Продано неефективні олійнопереробні заводи на півдні Росії (Усть-Лабинськ та Георгієвськ).
2017	Придбання активів компаній «Українські Аграрні Інвестиції» та «Агро Інвест Україна». Земельний банк холдингу – 600 тис. га.
2019	«Кернел Group» – партнер українського освітнього проекту «Агрокебети».

Придбання олійноекстрактційного заводу у Полтаві в 2002 році стало початком становлення «Кернел Group» як провідного виробника та переробника агропродукції (табл. 2.1). Поступово нарощуючи елеваторні потужності та розширюючи обсяги орендованих на довгостроковій основі оброблюваних площ, «Кернел Group» став найбільшим латифундистом України із земельним банком у 530 тис. га (рис. 2.1.).

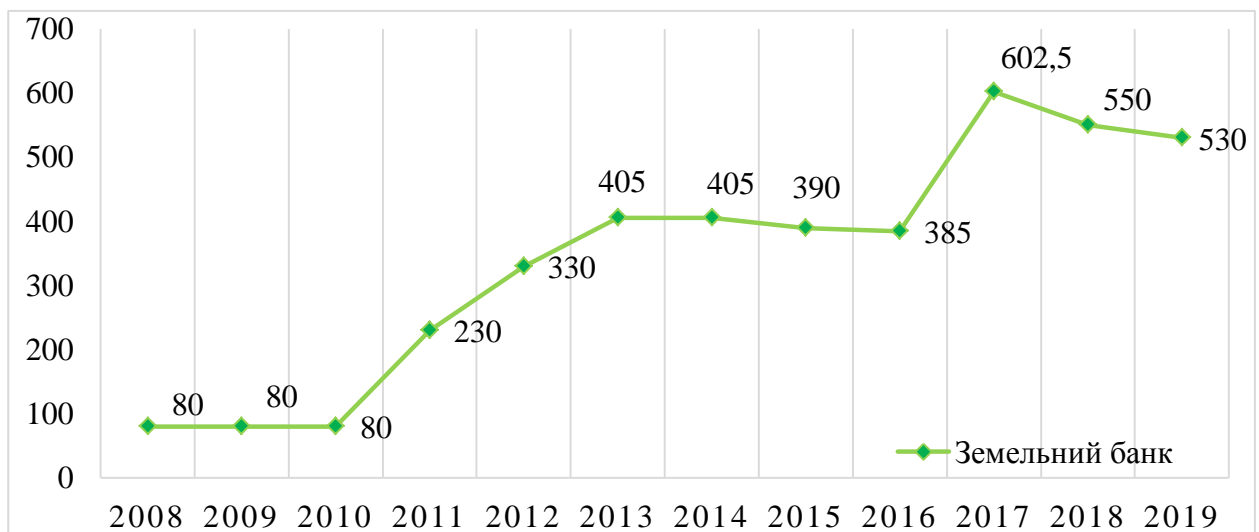


Рис. 2.1. Динаміка земельного банку «Кернел Group», тис. га [42]

Купивши нові підприємства у Центральних областях та Західній Україні у 2011 році, «Кернел Group» розширив свій земельний банк до 230 тис. га (рис. 2.1.). За рахунок придбання двох агропромислових підприємств у Хмельницькій та Полтавській областях – «Стиомі-Холдинг» (земельний банк – 79,2 тис. га) та «Інтер-Агро» (земельний банк – 40 тис. га) загальна площа земельного банку «Кернел Group» розширилася до 330 тис. га. Проте, після того, як «Кернел Group» було куплено агропідприємство «Дружба Нова» у 2013 році, холдинг продав декілька віддалених підприємств, й земельний банк підприємства склав 405 тис. га. Після подвоєння земельного банку у 2017 році за рахунок придбання «Українських аграрних інвестицій» (земельний банк – 190 тис. га) та «Агро Інвест України» (27,5 тис. га) агрохолдинг поступово зменшував площі оброблюваних земель при постійному підвищенні своїх виробничих потужностей. Компанія є акціонерним товариством, зареєстрованим в Люксембурзі на Варшавській фондовій біржі. Акціонери компанії – європейські інституційні інвестори та пенсійні фонди. Так 39,93% акцій володіє компанія «Namsen Limited», що належить Андрію Веревському, тому він є основним бенефіціаром «Кернел Group», а 60,07% – знаходяться у вільному обігу (рис. 2.2.).

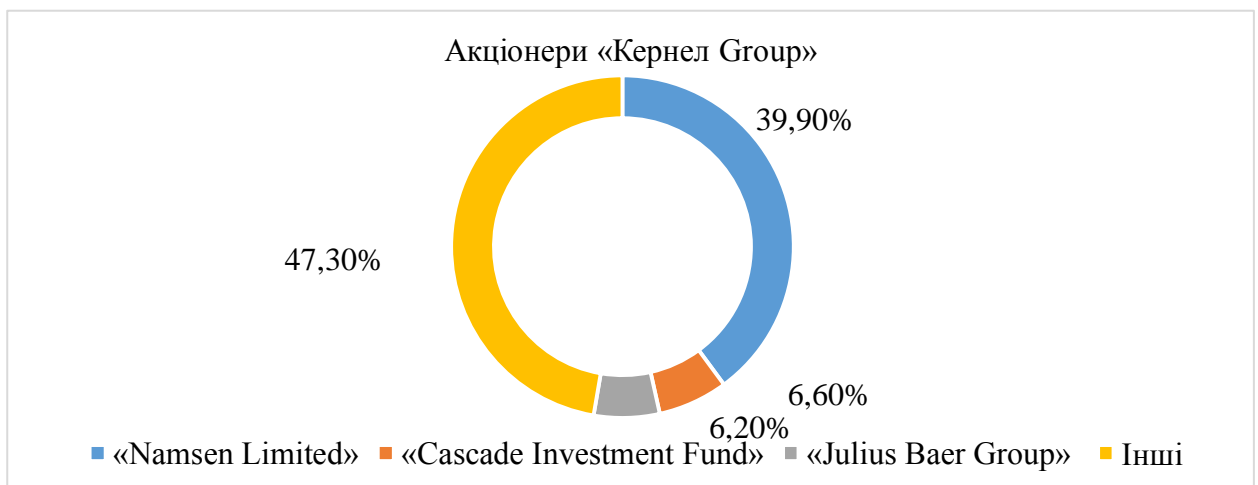


Рис. 2.2. Частка акціонерів «Кернел Group» в загальному пакеті акцій холдингу

Як видно з рис. 2.2., 6,6% загального пакету акцій «Кернел Group» володіє «Cascade Investment Fund», що належить депутатові Верховної Ради Віталію Хомутинику, ще 6,2% знаходяться у власності швейцарського банку «Julius Baer Group» [41]. Для агрохолдингу «Кернел Group» характерна така організаційна структура (рис. 2.3.):

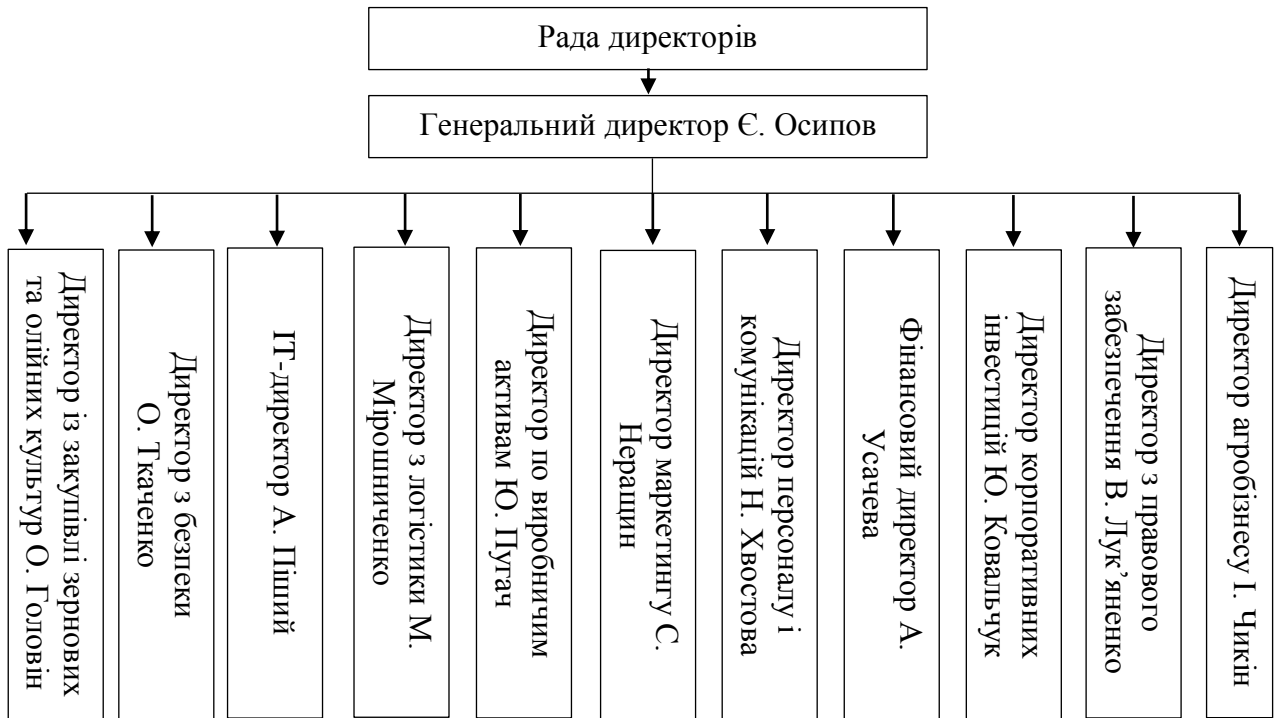


Рис. 2.3. Організаційна структура агрохолдингу «Кернел Group»

Агрохолдинг «Кернел Group» дотримується більшості практик корпоративного управління, рекомендованих для емітентів Варшавської фондової біржі, на якій торгуються акції агрохолдингу з 2007 року та не зобов'язуючих принципів, встановлених Люксембурзькою фондовою біржою. Чисельність персоналу «Кернел Group» у 2020 році становить 18 тис. чоловік [43]. Вищим органом управління холдингу є рада директорів, яка складається із восьми директорів, троє з яких є незалежними невиконавчими директорами (рис. 2.3.). Вона формує адміністративні органи, що повинні координувати вектори діяльності холдингу та дочірніх підприємств. Кожне з 11 підприємств «Кернел Group» є окремою структурною одиницею,

управління та контроль за діяльністю якої здійснюється наступними органами управління:

- 1) загальні збори акціонерів;
- 2) наглядова рада;
- 3) директор;
- 4) ревізор.

В основу структури підприємств групи «Кернел Group» покладено функціональний принцип управління – в кожному товаристві існують основні виробничі та функціональні підрозділи, які безпосередньо підпорядковуються директору товариства (одноосібному виконавчому органу).

Бізнес-модель агрохолдингу включає в себе такі ключові підрозділи:

1. Сільське господарство.
2. Закупівля зернових культур.
3. Експорт зернових культур.
4. Елеватори.
5. Олійноекстрактційні заводи.
6. Експорт соняшникової олії.
7. Портові термінали.

Вертикально інтегрована структура агрохолдингу «Кернел Group» створює тісний взаємозв'язок в таких бізнес-сегментах як:

1. Виробництво, внутрішній продаж та експорт соняшникової олії.
2. Високотехнологічне рослинництво.
3. Експорт зернових культур.
4. Надання логістичних послуг зі зберігання та перевалки зерна на портових терміналах й елеваторах.

В період становлення агрохолдингу його дохід обчислювався декількома сотнями мільйонів гривень та вже у 2004 году дохід холдингу перевищував 500 млн. грн (рис. 2.2.).

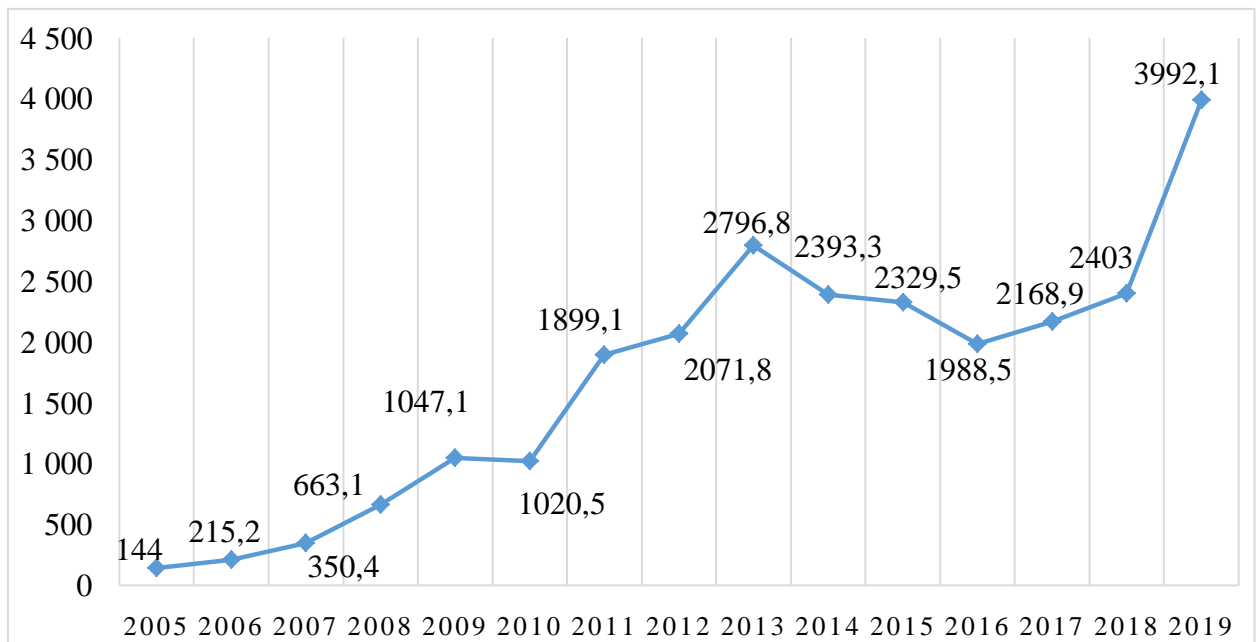


Рис. 2.2. Динаміка рівня дохідності «Кернел Груп», \$ млн [44]

З рис. 2.2. видно, що стрімке підвищення рівня дохідності агрохолдингу припадає на 2006 рік, коли потужним імпульсом для бізнес-діяльності «Кернел Груп» стало отримання контрольного пакету акцій над ключовими активами «Євротек», який володів 12 елеваторами та 2 маслоекстрактційними заводами у Харківській області, що дозволило агрохолдингу зайняти 22% ринку соняшникової олії. А після домовленості із шведськими власниками бренду «Чумак» про отримання права випуску й реалізації соняшникової олії під однойменною торгівельною маркою сукупна частка ринку «Кернел Груп» зросла до 37%. У листопаді 2007 року люксембурзький холдинг «Kernel» (на нього були переведені активи групи) здійснив первинне публічне розміщення акцій на Варшавській фондовій біржі на суму \$ 221 млн. Виручені кошти дозволили холдингу будувати нові маслоекстрактційні заводи, здобувати портові потужності та збільшувати площі орендованих земель.

У 2008 році агрохолдинг придбав зерновий комплекс «Трансбалктермінал» із щорічними об'ємами перевалки зернових більш ніж

4 млн т. Таким чином, розширивши земельний банк до 80 тис. га й здійснивши додаткову емісію 5,4 млн акцій – залучивши \$ 84 млн, дохід агрохолдингу різко підвищився до \$ 663,1 млн. Стрімке підвищення рівня дохідності холдингу спостерігається у 2009 році, що пов'язано із укладанням договору про переробку давальницької сировини – 216 тис. т в рік на маслоекстрактційному заводі в порту Чорноморську.

Проте, на тлі значних фінансових витрат після придбання активів «Alseeds», що збільшило промислові потужності із переробки соняшникового насіння на 565 тис. т в рік, терміналів для перевалки і експорту соняшникового насіння й шроту, введення у експлуатацію нового мультизернового маслоекстрактційного заводу на півночі Миколаївської області, прибуток компанії зменшився до \$1020, 5 млн. Проте придбання активів дозволило «Кернел Group» збільшити виробничі потужності з переробки соняшникового насіння, які перевищили 2 млн т. в рік. Так агрохолдинг став найкрупнішим виробником та експортером соняшникової олії в Україні.

У 2011 році «Кернел Group» купив «Укррос» із 90 тис. га сільськогосподарських земель, цукровий завод загальною потужністю переробки 2 млн т цукрових буряків в рік, МЕЗ «Українська Чорноморська індустрія» у Чорноморську (потужність переробки 270 тис. т насіння в рік), «Русские масла» й «Єнселко Агро» із земельним банком 29,3 тис. га. Так здійснивши додаткову емісію 5,4 млн акцій на \$ 140 млн, агрохолдинг значно підвищив рівень доходу майже у двічі. В 2013 році спостерігається різке підвищення рівня дохідності агрохолдингу «Кернел Group», що пов'язано із придбанням компанії «Дружба Нова» що підвищило елеваторні потужності агрохолдингу на 100 тис. т та продажем декількох підприємств, зокрема Чортківського та Оржівського цукрових заводів. Проте з 2013 – 2016 рік спостерігається негативна тенденція до спаду рівня доходу агрохолдингу. Так у 2014 році холдинг запускає нові елеватори із сумарною потужністю зберігання у 100 тис. т в рік, а після виплати перших дивідендів у 2015 році

(по \$0,25 за акцію) дохід «Кернел Group» впав до \$2329, 5 млн. В 2015 році «Кернел Group» раціоналізує сільськогосподарські угіддя, скоротивши свій земельний банк, та отримує фінансову підтримку у розмірі \$250 млн від «Європейського інвестиційного банку» для модернізації своїх існуючих заводів із переробки олійних культур та запуску нового у Західній Україні, а також будівництва елеваторів й терміналу в порту Чорноморську. Виручка «Кернел Group» збільшилася в 2,1 рази, агрохолдинг увійшов до трійки найбільших холдингів України за доходом та зайняв 6 місце за рівнем прибутковості – 5,2 млрд грн, що у 4 рази більше ніж за попередній фінансовий рік (1,4 млрд грн) [45]. Після придбання нового маслоекстрактційного заводу в Кіровоградській області у 2016 році «Кернел Group» взяла 2 кредити: перший від «Міжнародної фінансової корпорації» у розмірі \$95 млн для фінансування потреб в оборотному капіталі агрохолдингу, а другий – від «Правекс-банку» у розмірі \$5 млн з метою покриття витрат поточної діяльності холдингу. У 2017 році за \$155 млн агрохолдинг придбав агрокомпанію «Українські аграрні інвестиції» із потужністю складів у 200 тис. т.

В 2019 році «Кернел Group» отримала довгостроковий кредит від «Європейського банку реконструкції та розвитку» у розмірі \$48 млн й кредит від Фонду чистих технологій – \$8 млн для будівництва власної Теплової електростанції. Окрім того для фінансування оборотного капіталу, що пов'язано із логістичними витратами (заготівлею, зберіганням, транспортуванням та продажем зерна для подальшого експорту) керівництво «Кернел Group» отримало ще один кредит від «Європейського банку реконструкції та розвитку» у розмірі \$80 млн. Окрім того, торік «Кернел Group» відвантажила рекордний обсяг зернових – 6,1 млн т, а через термінали агрохолдингу було перевалено 4,6 млн т зернових та ще 4,3 млн т було отримано силосною мережею компанії. Так за 2019 фінансовий рік «Кернел Group» було отримано рекордний дохід в історії агрохолдингу – \$

3992,1 млн, що на 66% більше порівняно з аналогічним періодом минулого року. Різке підвищення рівня доходу було обумовлено такими факторами:

- 1) рекордна врожайність в сільськогосподарському сегменті у 2018 році, що підвищило експорт зерна з України на 58% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року;
- 2) повна завантаженість інфраструктури компанії;
- 3) використання стороннього експортного терміналу в Південному порту.

Підприємства «Кернел Group» розташовані в 11 областях України: Тернопільській, Одеській, Миколаївській, Кіровоградській, Черкаській, Полтавській, Сумській, Чернігівській, Харківській, Дніпропетровській та Хмельницькій областях. Штаб квартира холдингу розташована у місті Київ. Структура агрохолдингу «Кернел Group» представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Підприємства, які входять до складу агрохолдингу «Кернел Group»

Назва компанії	Географічне розташування	Основний напрям діяльності	Виробничі потужності	Засновники
«Кернел-Трейд»	Київська область, місто Київ	Міжнародна торгівля зерновими та олійними культурами	-	«Кернел-Трейд» - «Кернел Холдинг С.А.» (15%), «Кернел-Капітал» (63,3%), «Бандурский МЕЗ» (7,3%), «Українська Чорноморська Індустрія» (3,4%), «Прогресивні інноваційні стратегії» (10%).
Старокостянтинівський маслоекстракційний завод	Старокостянтинівський район, Хмельницька область	Виробництво соняшникової олії	Запланована потужність – 1 млн. т/рік	«ЕРСТЕ С.А. Р.Л./Б.В.»(72,3%), Полтавське ХПП (22,04%), Кононівський елеватор(5,59%), «Кернел-Трейд» (0,0039%), «Кернел-Капітал» (0,0039%).

Продовження таблиці 2.2

«Українська чорноморська індустрія» (Black Sea Industries)	Одеська область, місто Чорноморськ	Виробництво соняшникової олії	528 тис. т/рік	«Кернел-Капітал» (99%), «Кернел-Трейд» (1%).
Кропивницький маслоекстраційний завод	Кіровоградська область, місто Кропивницький	Виробництво соняшникової олії	429 тис. т/рік	«Кернел-Капітал» (99,18%)
Приколотнянський олійноекстракційний завод	Харківська область, смт Приколотне	Виробництво сирової та рафінованої соняшникової олії	172 тис. т/рік	«Кернел-Трейд» (99,9%), «Кернел-Капітал» (0,01%).
Вовчанський олійноекстракційний завод	Харківська область, місто Вовчанськ	Виробництво соняшникової олії та тваринних жирів	330 тис. т/рік	«Кернел-Трейд» (99,38%)
Полтавський олійноекстракційний завод	Полтавська область, місто Полтава	Виробництво соняшникової олії	429 тис. т/рік	«Кернел-Капітал» (99,63%)
«Придніпровський край»	Київська, Полтавська, Черкаська області	Виробництво зернових та технічних культур	Земельний банк кластеру – 69,35 тис. га.	«ЕРСТЕ С.А.Р.Л.» (99,99%), «Украгробізнес» (0,001%).
«Еллада»	Кіровоградська область, місто Кропивницький	Виробництво соняшникової олії	560 тис. т/рік	Самостійне підприємство в групі «Кернел Group», що виробляє олію в рамках толлінгової угоди
Гутянський елеватор	Полтавська область	Зберігання зернових	279 тис. т/рік	«Кернел-Капітал» (71%), «Кернел-Трейд» (18,99%) и «Прогресивні інноваційні стратегії» (10%).
«Дружба-Нова»	Сумська і Чернігівська області	Рослинництво, молочне та м'ясне тваринництво	Земельний банк кластеру - 207,49 тис. га	«ЕРСТЕ С.А.Р.Л.» (100%)

Складено за [46]

Як видно з табл. 2.2, компанії групи «Кернел Group» не здійснюють реалізацію виробленої продукції, окрім ТОВ «Кернел – Трейд», оскільки підприємство є одночасно власником їх продукції з моменту її виробництва та основним її замовником. Загальна потужність виробничих підприємств, що входять до складу «Кернел Group» складає 3 млн. т соняшникового насіння за рік, 1,3 млн. т соняшникової олії наливом та 1,2 млн. т соняшникового шроту в рік. Засновником ТОВ «Кернел – Трейд» є «Кернел Холдинг С.А.» (15%), «Кернел – Капітал» (63,3%), «Бандурський МЕЗ» (7,3%), «Українська Чорноморська Індустрія» (3,4%) й «Прогресивні інвестиційні стратегії» (10%), а бенефіціаром є Андрій Веревський. Частка компанії на ринку становить 24,3 % [47]. Так характерною рисою виробничих підприємств агрохолдингу «Кернел Group» є акумулювання та подальший розподіл виробничих запасів поміж олійноекстрактційних заводів управляючою компанією «Кернел – Трейд», а ті, в свою чергу, надають послуги із переробки давальницької сировини для неї.

Агрохолдинг надає послуги з переробки давальницької сировини та відвантаження виробленої продукції відповідно до укладених ним договорів більше ніж у 80 країн світу (рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Основні напрями експорту соняшникової олії «Кернел Group», тис т

Понад 90% олії імпортується оптом Індією, Китаєм країнами ЄС та Близького Сходу, які є ключовими напрямками експорту (рис. 2.4.). Основні

напрямки експорту фасованої в ПЕТ пляшки соняшникової олії «Кернел Group» зображено на рис. 2.7.:



Рис. 2.4. Основні напрямки експорту фасованої соняшникової олії «Кернел Group», тис. т

Хоча переробка соняшнику є загалом експорт-орієнтовною бізнес-діяльністю «Кернел Group», близько 43% соняшникової олії фасованої в ПЕТ пляшки реалізується на внутрішньому ринку України (рис. 2.4.). У 2019 МР при збільшенні потужностей із переробки українського соняшникового насіння на 3% до 18,5 млн т. підвищився обсяг збору соняшнику на 1,8 млн т. до 15,2 млн т (рис. 2.5.).

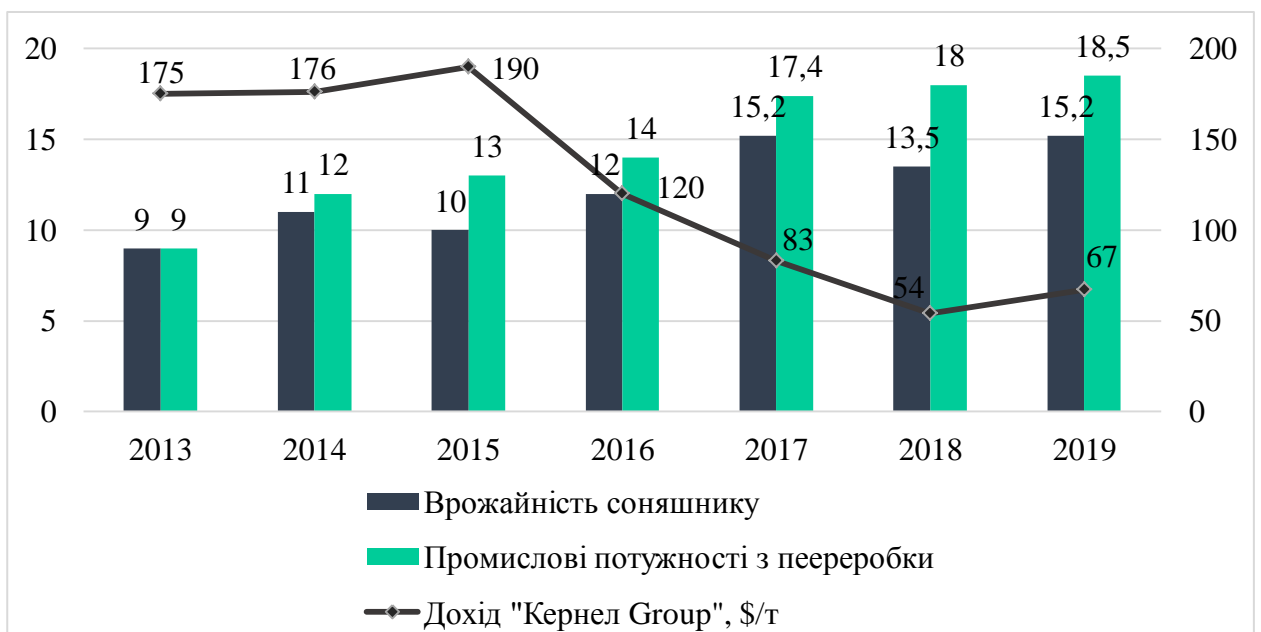


Рис. 2.5. Розрив між попитом та пропозицією соняшникового насіння в Україні, млн т

В результаті розрив між виготовленням й поставкою соняшникового насіння скоротився, що мало позитивний вплив на маржу переробки культури протягом сезону. Крім того національні аграрії почали виготовляти більше сої та ріпаку, що знизило попит на соняшникове насіння (рис. 2.5.). У 2019 МР агрохолдингом було перероблено 3,2 млн т олійних культур. Компанія використовує свої виробничі потужності на 91%, що є важливим фактором успіху в сучасних умовах зниження маржі. Прибуток «Кернел Group» за напрямкам переробки олійних культур в цьому році склав \$ 1 493 млн (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Прибуток «Кернел Group» за напрямами діяльності, \$ млн

Напрямок діяльності	2018 МР	2019 ФР	Річні зміни, %
Переробка олійних культур	1,393	1,493	7 %
Інфраструктура і трейдинг	1,025	3,140	3.1x
Агробізнес	470	602	28 %
Коригування	(486)	(1,243)	2.6x
Усього	2,403	3,992	1.7x

Як видно з табл. 2.2, прибуток «Кернел Group» за напрямом переробки олійних культур за 2019 фінансовий рік зріс на 7%, порівняно з аналогічним періодом попереднього року, а загальний прибуток агрохолдингу – у 1,7 рази. За підсумком 9 місяців 2020 фінансового року «Кернел Group» отримав прибуток у розмірі \$ 82,6 млн, що вдвічі менше ніж за підсумками попереднього року [48]. Рівень прибутковості та інші фінансові показники «Кернел Group» в динаміці за останні 5 років представлені на рис. 2.6.

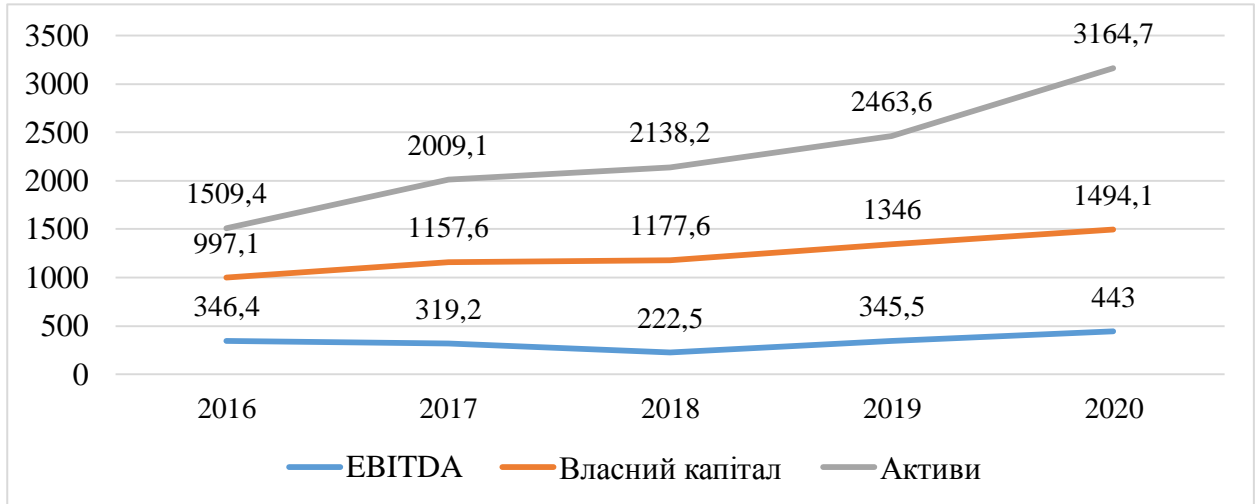


Рис. 2.6. Основні фінансові показники агрохолдингу «Кернел Group» за 5 років, \$ млн

Агрохолдинг «Кернел Group» є найбільшим національним експортером зерна та одним із найкрупніших зернотрейдерів Чорноморського регіону. Для експорту компанія закуповує зернові у місцевих фермерів, враховуючи власне фермерське господарство (рис. 2.7.).

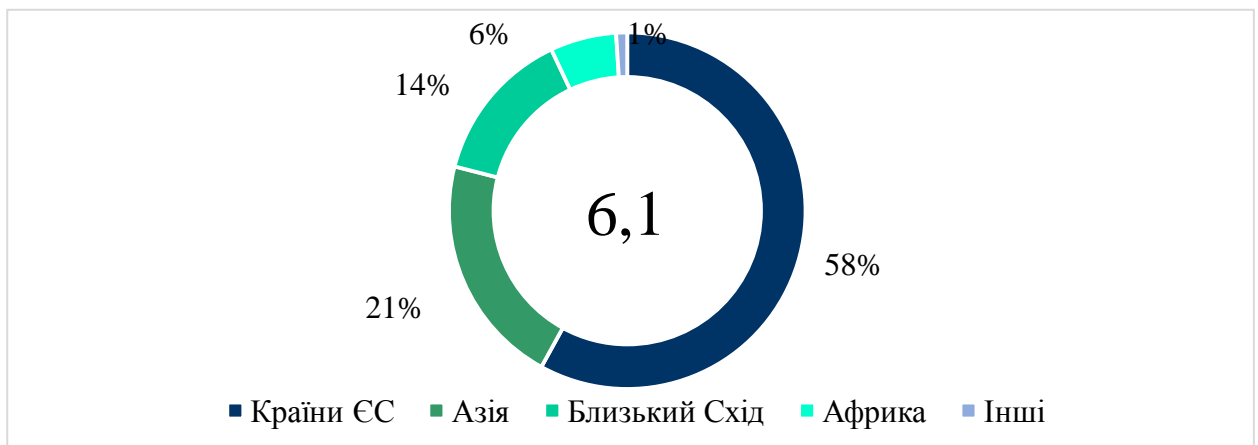


Рис. 2.7. Основні напрямки експорту зернових «Кернел Group», млн т

З рис. 2.7. видно, що основним напрямком експорту зернових «Кернел Group» є країни Європейського Союзу. Агрохолдинг продає зерно на умовах FOB в портах великим міжнародним трейдерам, таким як «Cefetra» (19%

експорту зерна «Кернел Group»), COFCO (12%), «Glen-core» (11%), «OLAM», «Cargill», «ADM», які, в свою чергу, доставляють його в основні напрямки експорту. В 2019 фінансовому році агрохолдинг експортував 10,4 млн т зернових, що у 2,2 рази більше ніж за попередній рік, а перевалка через експортні термінали склала 6, 1 млн т (-1%).

Отже, з моменту початку своєї господарської діяльності в 1994 році, агропромисловий холдинг «Кернел Group» став найкрупнішим латифундистом України, найбільшим оператором зерновозів та компанією із найширшою мережею лінійних елеваторів в Україні. Агрохолдинг складається із 11 компаній, кожна з яких є окремою структурною одиницею й управління та контроль за діяльністю яких здійснюється загальними зборами акціонерів.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності агрохолдингу «Кернел Group»

У абсолютній більшості практик світових та вітчизняних вчених сільськогосподарська галузь наводиться як приклад ринку продукції досконалої конкуренції, відмінної від монополістичної конкуренції, олігополії й чистої монополії. Така ринкова модель характеризується великою кількістю незалежних виробників, відсутністю бар'єрів входу в галузь, а найголовніше – відсутністю контролю за цінами. Хоча першочергове завдання Антимонопольного комітету України є боротьба із монопольними тенденціями в агропромисловому комплексі, ми можемо спостерігати протилежні тенденції – прагнення до посилення концентрації економічної влади, яка здійснюється правовими й адміністративними важелями державного впливу, що зумовило перевищення цін на продукти сільського господарства в Україні на 20-40% за різними продовольчими групами порівняно із країнами ЄС [49].

Прикладами правових важелів є прагнення запровадження закону про землю, який відкріє можливості через зловживання окремими нормами

цього закону концентрувати значну кількість сільськогосподарських угідь в одних руках через підставних осіб і фіктивних власників, що призведе до зміни товарного асортименту для тотальної орієнтації на експорт й підвищення цін на внутрішньому ринку. Іншим інструментом, що знищить конкуренцію на ринку є закон про банківську діяльність, який передбачає використання земельних ділянок як застави для отримання банківських кредитів, що дозволить банкам ставати великими латифундистами.

На тлі закриття ринків, зумовлене карантинном через COVID-19, відбувається поступова монополізація великими агрохолдингами агропромислового сектору України. Таким чином через відсутність державної підтримки дрібних фермерських господарств (30% населення України – проживає в селі) та активних заходів антимонопольного регулювання економіки в Україні посилюється економічна влада великих аграрних підприємств, зокрема ринку зернових, експорт яких складає 38,4% від загального обсягу, великими агропромисловими холдингами (рис. 2.8.).

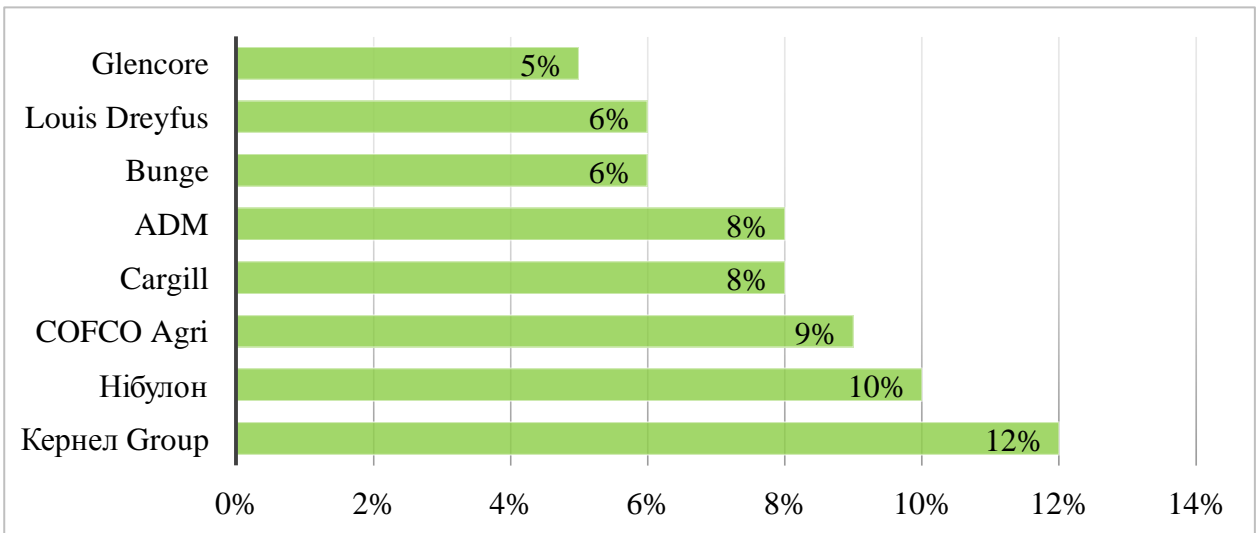


Рис. 2.8. Частка найкрупніших експортерів зернових з України в загальному обсязі експорту зернових у 2019 році, % [50]

З рис. 2.8. видно, що агрохолдинг «Кернел Group» є найбільшим вантажовідправником зерна в сезоні 2019 – 2020 МР. Агрохолдингом було

експортовано з України 6,1 млн т зернових, що становить 12 % від загального обсягу експорту.

Основними ринковими факторами впливу на обсяги експорту є рекордний врожай зернових в Україні – 70 млн т, що на 14% більше порівняно з минулим роком та рівень конкуренції між зернотрейдерами. Зі зменшенням рівня внутрішнього споживання в Україні обсяги експорту зерна в 2018/19 МР прискорились й досягли 50 млн. т, що на 23% більше порівняно із аналогічним періодом минулого року, що зробило Україну 3-м найбільшим експортером зерна у світі із часткою на світовому ринку – 12%.

Основними конкурентами «Кернел Group» є як великі транснаціональні аграрні компанії – «COFCO», частка якої 9%, «Cargill» (8%), «ADM» (8%), «Bunge» (6%), «Louis Dreyfus» (6%), «Glencore» (5%), так і вітчизняний ТОВ СП «Нібулон» (10%). Ключовим фактором успіху «Кернел Group» є логістика компанії, а саме наявність внутрішніх силосів у власних портових глибоководних терміналах та власний автопарк вагонів-зерновозів для транспортування зернових, на відміну від компаній-конкурентів. Так в сезоні 2019 – 2020 агрохолдинг не тільки утримав свою ринкову позицію, але й підвищив обсяги експорту зернових до 7,98 мільйона т і тепер частка компанії на українському ринку – 13,29% [51].

Вже багато років поспіль стратегічно важливою культурою в структурі українського АПК залишається соняшник, адже культура забезпечує високі прибутки за будь-яких кліматичних умов та економічних негараздів. Так у 2018/19 МР українські аграрії виготовили 6 млн 400 тисяч тон соняшникової олії, з них 6 млн тон пішло на експорт. Сьогодні український експорт соняшникової олії складає 60% світового ринку [52]. Агрохолдинг «Кернел Group» входить до шістки найкрупніших вітчизняних експортерів соняшникової олії, на частку яких припадає майже 80% ринку (рис. 2.9.) .

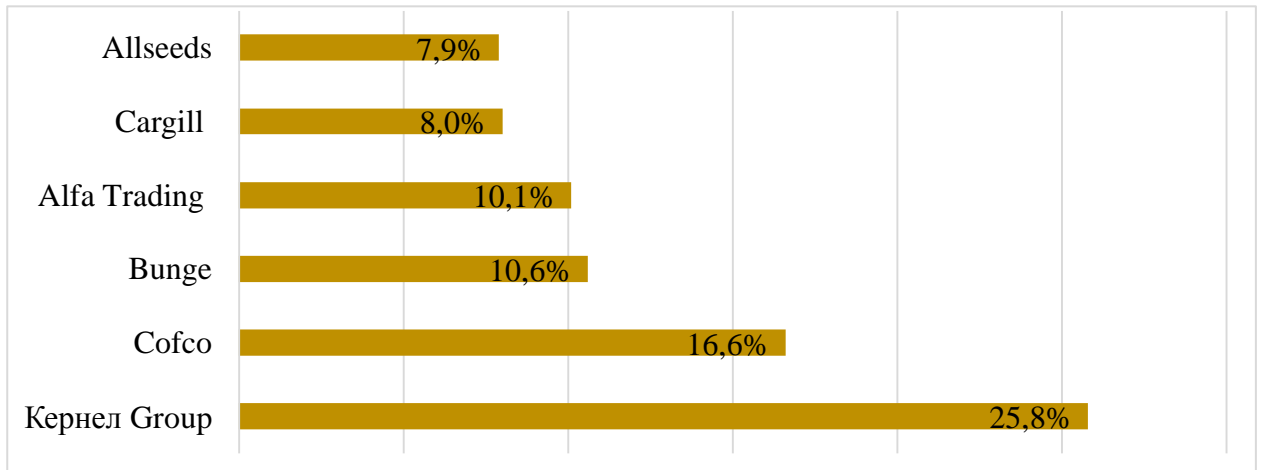


Рис. 2.9. Частка найкрупніших агротрейдерів в експорті української соняшникової олії, %

Як видно з рис. 2.9., «Кернел Group» має найбільшу частку експорту української соняшникової олії (25,8%), адже агрохолдингом було експортовано 1,4 млн т соняшникової олії без урахування контейнерів, що на 5% більше, ніж в попередньому році, компанія «Cofco» експортувала 944,2 тис. т (16,6%), «Bunge» – 603,6 тис. т (10,6%), «Alfa Trading» (Wilmar) – 575 тис. т (10,1%), «Cargill» – 457,5 тис. т (8%), «Allseeds» – 450,2 тис. т (7,9%). У 2018/19 МР українські аграрії отримали рекордний за багато років урожай соняшнику, що склав 13,7 млн тон, що на 12 % більше проти аналогічного показника минулого року (12,2 млн тон) [52].

Конкуренція в галузі агровиробництва є високою, проте особливістю продукції виробленої «Кернел Group» є її широкий асортимент та високий рівень якості, який підтверджується добровільною сертифікацією в системі УкрСЕПРО. Серед найкрупніших агропідприємств, що конкурують із «Кернел Group» та акції яких сьогодні активно котируються на біржах, було виділено такі: «KSG Argo», «Agroliga Group», «Agromino», «МХП», «ІМС», «Astarta», «Ovostar» та «Agrogeneration». Ефективність господарської діяльності агрокомпаній-конкурентів «Кернел Group» представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Ефективність господарської діяльності найкрупніших українських
агрокомпаній, 2019 рік

\$ млн	KSG Argo	Agroliga Group	Agro mino	МХП	Кернел	ІМС	Astarta	Ovostar	Agro generation
Виручка	23,9	50,4	36,6	2055, 9	3992,1	169,6	499,7	104,7	34,1
Чистий прибуток	6,2	6,7	3,0	215,3	178,5	7,3	1,9	-20,0	-30,8
ЕБІТДА	9,6	11,2	10,9	379,0	346,0	39,3	86,9	15,5	-1,3
Операційний прибуток	7,9	8,0	6,6	215,5	269,2	15,2	16,5	-19,4	-22,2
Власний капітал	13,4	31,6	58,7	1595, 9	1346	133,2	489,5	121,0	31,1
Активи	76,8	66,9	125,9	3690, 5	2463,6	298,4	847,0	145,8	78,0
Чистий борг	29,0	21,5	16,7	1139	694	156,8	307,7	5,9	39,8
Боргове навантаження	3,0	1,9	1,5	3	2	4	3,5	-0,4	-30,1
Рентабельність за ЕБІТДА, %	40,1	22,2	30,1	18,4	8,7	23,2	17,4	-0,1	0,0
Рентабельність власного капіталу, %	46,4	21,3	5,1	13,5	13,3	5,5	0,4	-16,5	-99,1
Рентабельність активів	10,3	12,0	5,2	5,8	10,9	5,1	1,9	-13,3	-28,4
Рентабельність продажів, %	26,1	13,4	8,1	10,5	4,5	4,3	0,4	-19,1	-90,3

Отже, аналізуючи основні показники ефективності економічної діяльності агровиробників-конкурентів, видно, що «Кернел Group» має найбільший обсяг виручки від реалізації продукції – \$ 3992,1 млн, та очолює п'ятірку лідерів, яка включає «Миронівський хлібпродукт» («МХП»), обсяг продажів якої сягає \$ 2055,9 млн, «Astarta» (\$499,7 млн), «ІМС» (\$ 169,6 млн) та «Ovostar» (\$ 104,7 млн), які і є основними конкурентами досліджуваного холдингу (табл. 2.3). На тлі активного розвитку господарської діяльності провідних українських аграріїв, спостерігається значне падіння рівня капіталізації «Кернел Group» та основних компаній-конкурентів агрохолдингу (рис. 2.10.).

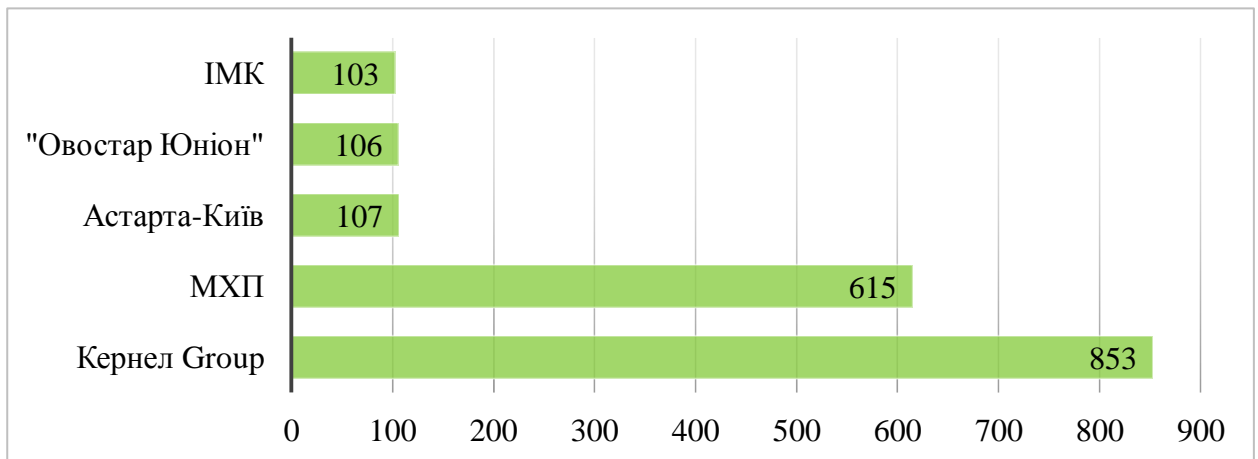


Рис. 2.10. Капіталізація найкрупніших українських агрокомпаній, \$ млн

Падіння котирувань акцій з початку року для МХП склало 31,9%, «Кернел Group» – 22,8%, «Агротон» – 22,7%, «Астарта-Київ» – на 16,3% (рис. 2.10.). Розрахуємо рівень конкурентоспроможності «Кернел Group» та його основних конкурентів, – агропромислові холдинги «МХП» та «Астарта-Київ», використовуючи показники динамічного методу оцінки конкурентоспроможності. Даний метод оцінки конкурентоспроможності передбачає аналіз основних показників діяльності підприємства в динаміці: операційна ефективність (рентабельність господарської діяльності), платоспроможність, а також фінансова стійкість (ліквідність) [53].

Розрахунок операційної ефективності досліджуваного підприємства проводиться за формулою (2.1).

$$R_A = \frac{S_A}{E_A}, \quad (2.1)$$

де R_A – операційна ефективність досліджуваного підприємства за звітний період;

S_A – виручка від реалізації продукції за звітний період;

E_A – витрати на виробництво і реалізацію продукції, що включають в себе собівартість, поточні витрати, обов'язкові платежі до бюджетів усіх рівнів по досліджуваному підприємству за звітний період.

Сутність фінансової стійкості в короткостроковому періоді зводиться до забезпеченості оборотних активів джерелами фінансування. Короткострокова фінансова стійкість може бути охарактеризована через забезпеченість підприємства власними оборотними засобами. Важливо відзначити, що показник фінансової стійкості в порівнянні з показниками операційної ефективності і стратегічного позиціонування робить великі коливання, внаслідок чого стає ключовим фактором, що впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства. Визначимо ліквідність «Кернел Group» за формулою (2.2).

$$L_A = \sqrt{\frac{CA_A}{CL_A}}, \quad (2.2)$$

де L_A – ліквідність підприємства на кінець звітної періоду;

CA_A – оборотні активи підприємства на кінець звітної періоду;

CL_A – короткострокові зобов'язання підприємства на кінець звітної періоду.

Коефіцієнт боргового навантаження підприємства (Net debt/EBITDA) вимірює фінансовий ризик, тобто ймовірність банкрутства досліджуваного підприємства та розраховується за формулою (2.3).

$$N_A = \frac{D_A}{E_A}, \quad (2.3)$$

де N_A – коефіцієнт боргового навантаження підприємства;

D_A – коротко- та довгострокові зобов'язання підприємства;

E_A – обсяг прибутку компанії до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань.

На основі зазначених вище формул, використовуючи дані річної фінансової звітності підприємства (додаток А), передбачається оцінити рівень конкурентоспроможності «Кернел Груп», а також його основних компаній-конкурентів з метою пошуку базових резервів підвищення конкурентоспроможності досліджуваного суб'єкта господарювання. Отже, проведемо порівняльний аналіз «Кернел Груп» за найбільш суттєвими маркерами економічного стану підприємств – рівнем рентабельності, платоспроможності та ліквідності (рис. 2.11.).

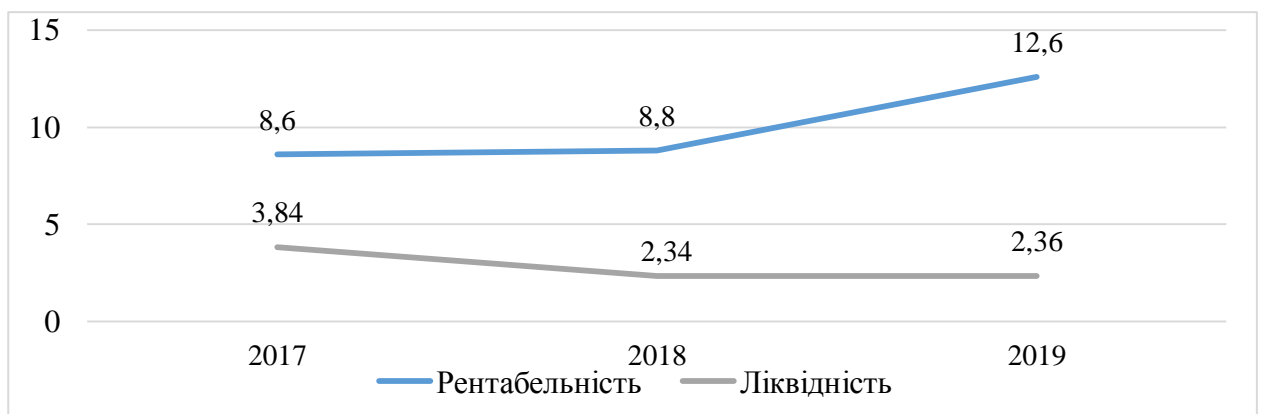


Рис. 2.11. Фінансовий стан агрохолдингу «Кернел Груп» в динаміці за 2017 – 2019 рр., %

Рентабельність «Кернел Group» хоч і повільно, проте зростає, що пов'язано із що застосуванням агрохолдингом фінансових інструментів, які підтримують довгостроковий фокус. Через підвищення поточних зобов'язань та оборотних активів завдяки нарощуванню дебіторської заборгованості в 2017 – 2018 рр. загальна ліквідність «Кернел Group» погіршилася. Однак вже в наступному звітному періоду і активи і зобов'язання агрохолдингу рівномірно підвищувалися, а дебіторська заборгованість скоротилася (рис. 2.11.). Динаміка показника платоспроможності «Кернел Group» за 2017 – 2019 роки продемонстровано на рис. 2.12.

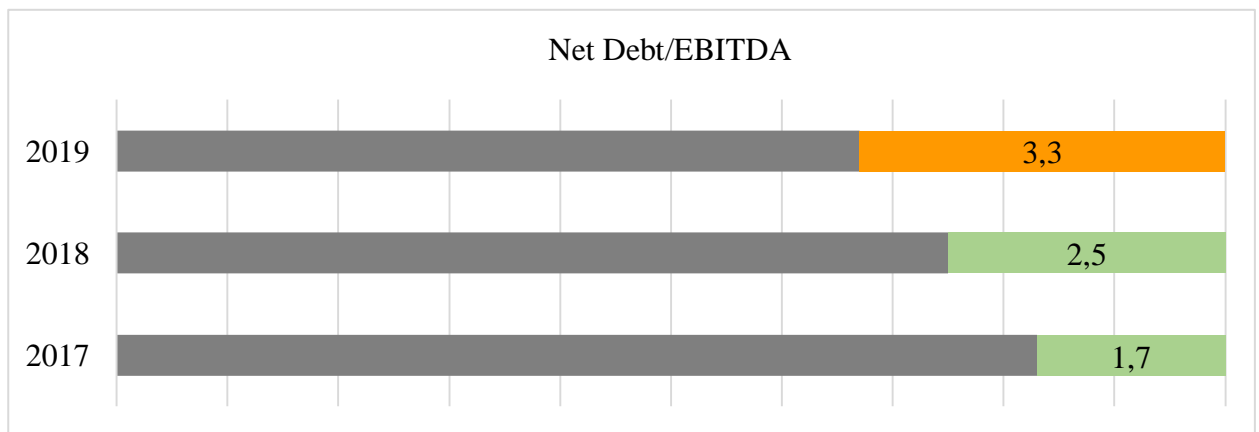


Рис. 2.12. Платоспроможність «Кернел Group» за 2017 – 2019 рр., роки

В 2017 – 2019 роках компанія активно нарощував борги та зобов'язання (рис. 2.12.). У жовтні 2017 року агрохолдинг залучив кредит на \$200 млн, а потім ще на \$100 млн. У жовтні 2019 року «Кернел Group» випустив євробонди на загальну суму \$300 млн зі ставкою купона 6,5%. За липень-вересень цього року чистий борг компанії виріс на 65% і сягнув \$1,14 млрд. Підвищення чистого боргу обумовлено новими стандартами звітності (МСФЗ 16), в результаті чого показник платоспроможності перетнув поріг «3 роки», який вважався критичним для повернення компанії своїх боргів.

Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібпродукт» («МХП»), яке займається виготовленням та експортом курятини, соняшникової олії та зернових та обробляє площі із земельним банком у 370 тис. га, є найближчим конкурентом «Кернел Group». Основні показники економічного стану компанії-конкурента «Кернел Group», – агропромислового холдингу «МХП», в динаміці за останні три роки продемонстровано на рис. 2.13.

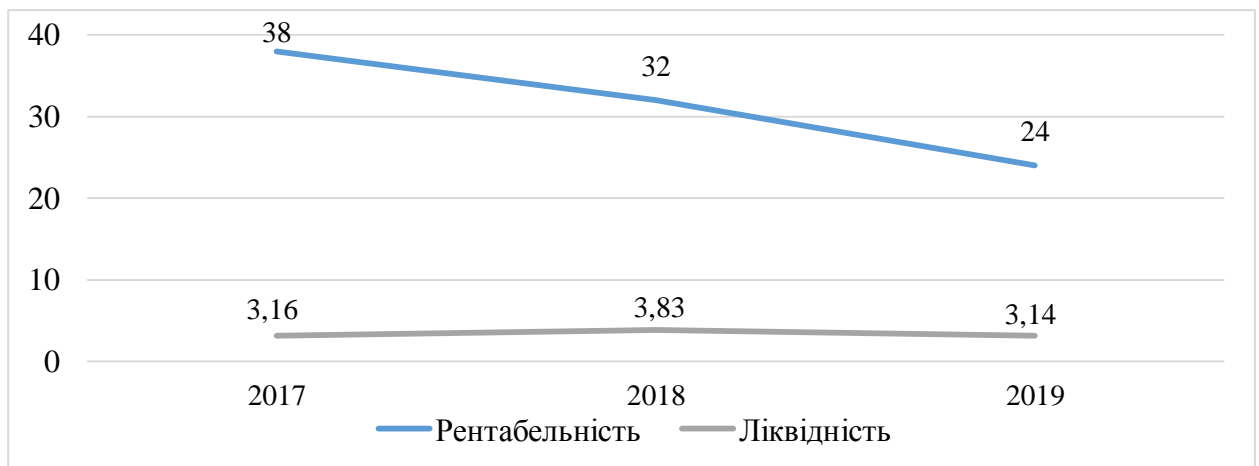


Рис. 2.13. Фінансовий стан агрохолдингу «МХП» в динаміці за 2017 – 2019 рр., %

Протягом трьох звітних періодів агрохолдинг «МХП» стабільно збільшував експорт курятини на 22–26%, експортуючи свою продукцію до країн Середнього Сходу, Північної Африки, ЄС та Азії. Обсяги виробництва м'яса птиці за 2018 – 2019 роки підвищились на 8 та 18% відповідно. Проте у перші дев'ять місяців 2018 року скоротилась маржинальність EBITDA по торгівлі курятиною й рослинними оліями, що пов'язано головним чином із недоотриманням державних дотацій в 2018 році, а також зі підвищенням рівня витрат на адміністрування, продаж та дистрибуцію, заробітну плату персоналу, логістику та оренду складських приміщень. Через зниження цін на зерно, а також скорочення врожаю кукурудзи в 2019 році прибуток «МХП» від вирощування зерна у 2019 році зменшився на 53% (рис. 2.13.). З рис. 2.12. видно, що рівень ліквідності агрохолдингу знаходиться на

високому рівні. Протягом 2017 – 2019 рр. у компанії одночасно підвищуються обсяги поточних зобов'язання й оборотних активів. В абсолютному значенні збільшується кількість грошових коштів – найліквіднішого активу. З 2018 по 2019 рік дебіторська заборгованість компанії підвищилася в 1,65 разів, проте у структурі оборотних активів підприємства на неї припадає менше 10%. Тому навіть, якщо дебіторську заборгованість компанії буде прострочено або не повернено – «МХП» залишатиметься ліквідною. Динаміку показника платоспроможності компанії за 2017 – 2019 роки продемонстровано на рис. 2.14.

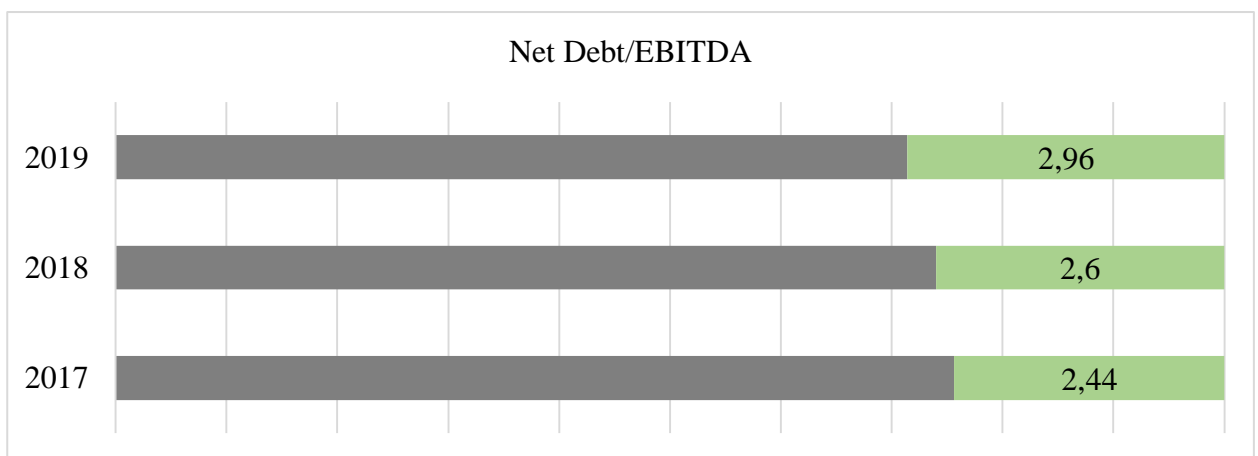


Рис. 2.14. Платоспроможність «МХП» за 2017 – 2019 рр., роки

Як видно з рис. 2.14., платоспроможність «МХП» в динаміці має негативну тенденцію до спаду. Зобов'язання агрохолдингу більше ніж на 90% складаються із довгострокових кредитів, що свідчить про високу інвестиційну активність агрохолдингу. У травні 2019 року відмова «ЄБРР» кредитувати «МХП» через те, що компанія знайшла спосіб обійти бар'єри ринку для експорту курячого філе у країни ЄС – курятина з кісткою відправлялася на заводи країн ЄС без сплати будь-яких мит, потім кістку відрізали та продавали як куряче філе. Курячі грудки вважалися продуктом ЄС й безмитно експортуються в країни Південної Африки. Сьогодні агрохолдинг більше не потребує позик від ЄБРР. У вересні цього року агрохолдинг розмістив єврооблігацій на \$ 350 млн з прибутковістю 6,25%. Основними напрямками діяльності агропромислового холдингу «Астарта –

Київ» є виробництво та торгівля цукром, молоком, зерновими та олійними культурами, а також продуктами переробки сої та біогазом. За 9 місяців 2019 року компанія скоротила свій чистий прибуток на 70% (рис. 2.15.).



Рис. 2.15. Фінансовий стан агрохолдингу «Астарта-Київ» в динаміці за 2017 – 2019 рр., %

На тлі негативної динаміки внутрішніх та світових цін на цукор, «Астарта-Київ» звужила посіви цукрового буряку й згорнула діяльність



одного із семи своїх цукрових заводів. Це демонструє відповідь ринку на трирічне перевиробництво цукру. Агрохолдингу вдалось збільшити валову маржинальність виробництва сої на 3%. В 2018 року виробництво молока було збитковим для компанії, а вже у 2019 році, унаслідок сприятливого ринкового середовища та зміцнення гривні, його валова прибутковість сягнула 31%. Переведення 2,7 млрд грн боргу із довгострокових у короткострокові позики у 2018 році та аналогічне переведення 2,1 млрд боргу у 2019 році призвело до суттєвого збільшення поточних зобов'язань компанії (рис. 2.15.). Платоспроможність агрохолдингу «Астарта-Київ» скоротилася до критичного рівня, про що свідчать дані на рис. 2.16.

Рис. 2.16. Платоспроможність «Астарта-Київ» за 2017 – 2019 рр., роки

У 2017 – 2018 рр. чисті борги агрохолдингу «Астарта-Київ» вирости у 2,35 рази, а показник EBITDA знизився на 43,15%. За цей період обсяги довгострокових кредитів скоротились з 1,3 млрд грн до 0,2 млрд грн. А короткострокових вирости з 1,9 млрд грн до 6,6 млрд грн. Одночасно короткострокові депозити зменшились у 2,3 рази, а запаси готівки – у 1,5 рази. Аналогічні зміни відбулись і в наступному звітному періоді. Результат – зниження платоспроможності компанії до критичного рівня (рис. 2.16.).

Отже, на тлі поступової монополізації ринку національного АПК великими агрохолдингами, відсутності державної підтримки дрібних фермерських господарств та активних заходів антимонопольного регулювання економіки в Україні посилюється економічна влада великих аграрних підприємств. Агрохолдинг «Кернел Group» є найбільшим вантажовідправником зерна в сезоні 2019 – 2020 МР (12 % від загального обсягу експорту) та має найбільшу частку експорту української соняшникової олії (25,8%). Хоча конкуренція в галузі агровиробництва є високою, особливістю продукції виробленої «Кернел Group» є її широкий асортимент та високий рівень якості. Так за результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що сьогодні агропромисловий холдинг «Кернел Group» – найбільший національний агротрейдер за фінансовими результатами, який займає лідируючу позицію на ринку соняшникової олії та зернових.

2.3. Аналіз структури логістичної системи агрохолдингу «Кернел Group»

У розрізі логістичної діяльності холдингу об'єктом моделювання є логістичні процеси, що пов'язані із пересуванням матеріальних потоків та відбуваються в межах логістичної системи підприємства, для дослідження якої доцільним є побудова логістичної моделі. За думкою Горяїнова О.М., логістична модель – це образ, операцій, процесів або логістичної системи підприємства у цілому, що використовується в якості їх замісника з метою її дослідження [54]. Моделюванням логістичних систем називають процес створення логістичної моделі підприємства, оперування нею із метою одержання відомостей про реальний стан об'єкту. Характерною особливістю логістичного моделювання є його абстрактність. Так саме абстрактне моделювання найчастіше є єдиним засобом моделювання в логістиці. Переведення проблеми, що виникла в системі логістики підприємства в

систему математичних рівнянь із подальшою інтерпретацією математичних результатів в бізнес-термінах дозволяє виконати такі задачі в логістичній діяльності холдингу:

- 1) розрахунок вартості логістичних операцій;
- 2) проектування логістичних систем й ланцюгів поставок продукції та сировини;
- 3) підвищення ефективності управління процесами переміщення матеріальних потоків та логістичними системами;
- 4) прогнозування логістичної діяльності у різних умовах ринку.

Логістична система холдингу «Кернел Group» включає в себе агровиробників із понад 530 тис. га посівних площ, 1 тис. фермерів, 10 олієекстракційних заводів, більше 40 елеваторів й 2 портових термінали. Ланцюги поставок компанії об'єднують тисячі сільгоспвиробників, виробничі потужності, національних і зарубіжних клієнтів із країн ЄС, Близького та Середнього Сходу, Індії, Північної Африки, Росії та інших країн СНД. Такі підприємства об'єднані у виробничі кластери, розташовані поблизу елеваторів і заводів, що відкриває більше можливостей агрохолдингу забезпечувати безперебійний виробничий процес на заводах, збільшувати надійність і гнучкість поставок сировини, а також оптимізувати транспортні витрати.

Система національної дистрибуції дає можливість ефективно продавати продукцію в усіх регіонах. Продукція компанії представлена в різних сегментах ринку, у тому числі в усіх національних торговельних мережах, великих і дрібних торговельних точках і на ринках. Сільськогосподарські підрозділи агрохолдингу «Кернел Group» розташовані в 11 областях України (рис. 2.17.).

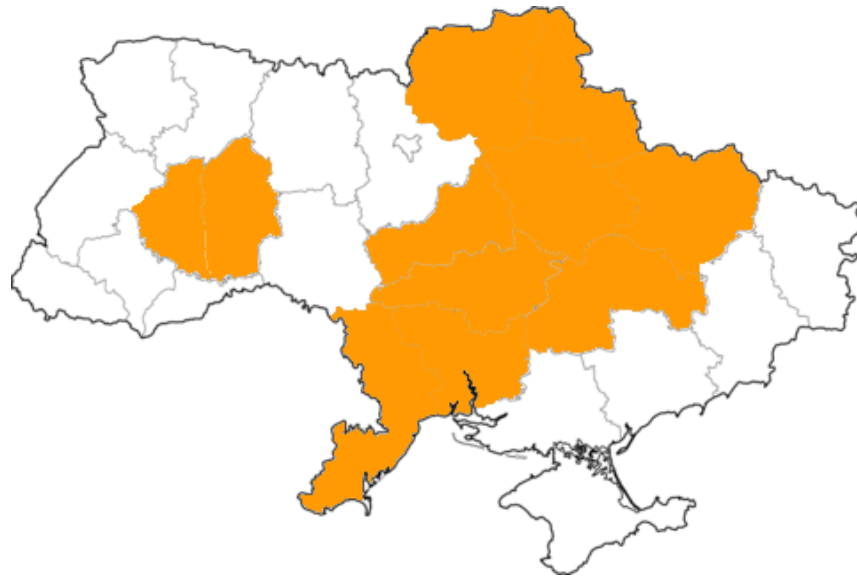
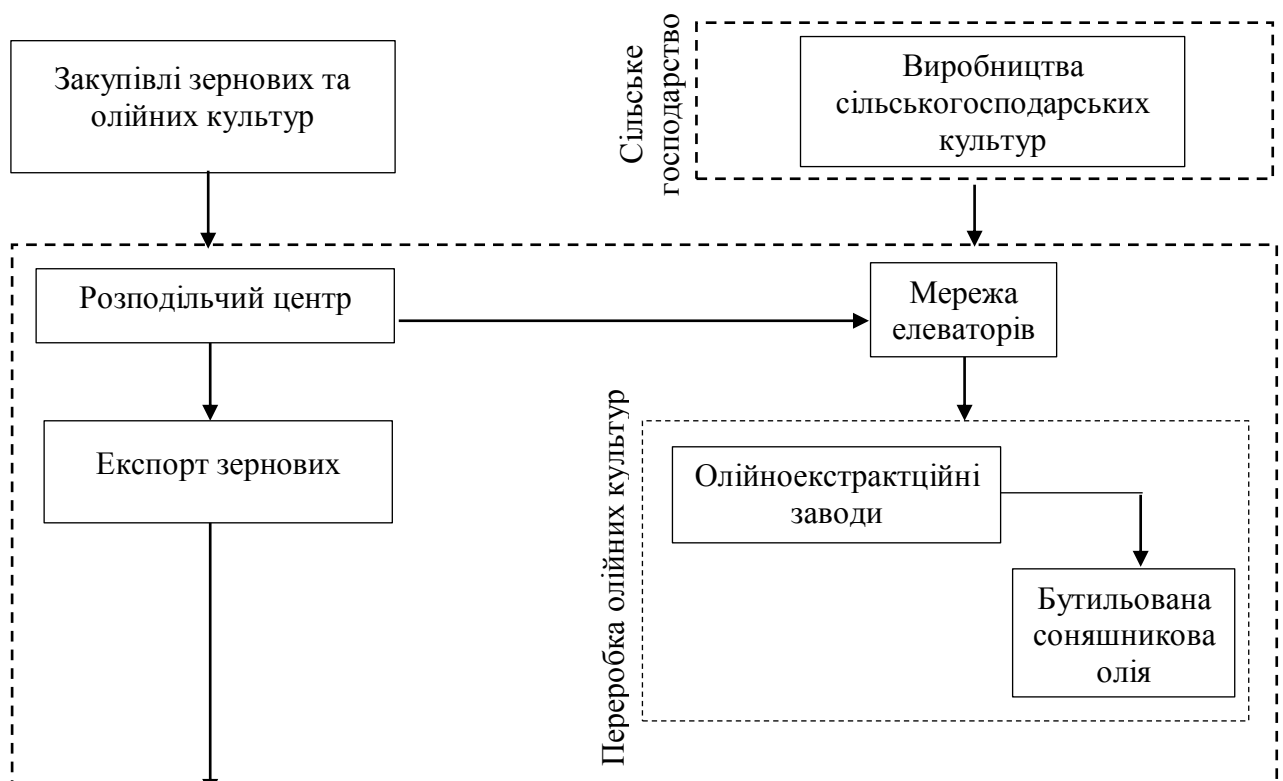


Рис. 2.17. Схематична карта сільськогосподарських підрозділів агрохолдингу «Кернел Group»

Як видно з рис. 2.17., агрохолдинг «Кернел Group» має вигідне, з точки зору логістики, географічне розташування підприємств – в Тернопільській, Одеській, Миколаївській, Кіровоградській, Черкаській, Полтавській, Сумській, Чернігівській, Харківській, Дніпропетровській та Хмельницькій областях, що є однією із основних конкурентних переваг підприємства. Рациональне розміщення об'єктів логістичної інфраструктури забезпечує агрохолдингу оптимальне охоплення сировинної бази. Схема логістичної моделі агрохолдингу «Кернел Group» представлена на рис. 2.18.



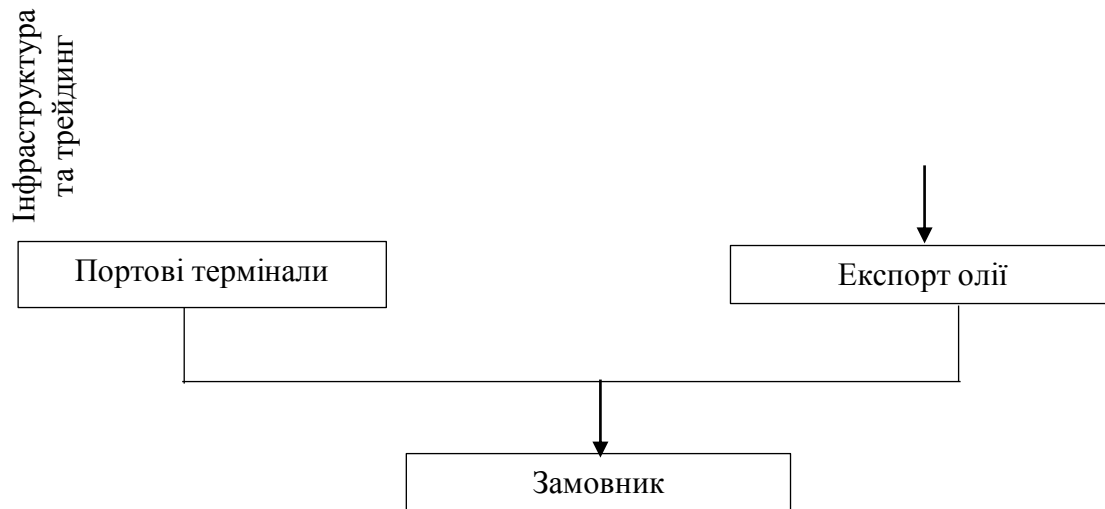


Рис. 2.18. Модель логістичної системи агрохолдингу «Кернел Group»

Логістика «Кернел Group» виділена, як окрема функціональна структура, що складається із двох зон відповідальності зі своїми власними завданнями й критеріями, – логістика транспортування та логістики зберігання, фрахту і експорту готової продукції на зовнішні споживчі ринки холдингу (рис. 2.18.). Такий розподіл завдань дозволяє напрямкам логістики сфокусуватися на кожній зоні окремо та отримати максимальний ефект, не втрачаючи пріоритет загальної мети агрохолдингу.

Модель автоперевезень «Кернел Group» адаптована під завдання постачання насіння соняшника до олійноекстрактційних заводів холдингу. Більша частка соняшника транспортується автомобільним транспортом. Перевезення автотранспортом зернових відбувається лише з тих складів й елеваторів, що розміщені в радіусі 200–250 км від портових терміналів агрохолдингу. Автотранспортом також частково доставляється олія із заводів до портових терміналів компанії.

Завдяки власній мережі елеваторів і двом глибоководних портам на узбережжі Чорного моря логістика зернових знаходиться під повним контролем компанії. Служби логістики компаній «Кернел Group», як і решта основних підрозділів підпорядковується безпосередньо одноосібному виконавчому органу – директору товариства. Агрохолдинг володіє найбільшою приватною мережею лінійних елеваторів в Україні загальною

потужністю одноразового зберігання в більш ніж 2,84 млн т зернових, що здатні завантажувати маршрутні потяги (54 вантажних вагони) потягом дня (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Елеваторні потужності «Кернел Group»

Регіон	Підприємство	Потужності (тис. т)
Вінницька область	Кононівський елеватор (Гниванська ділянка)	61,2
Дніпропетровська область	Полтавське ХПП (Девладівська ділянка)	63,344
Запорізька область	Полтавське ХПП (Гуляйпольська ділянка)	50,4
Київська область	Кононівський елеватор (Яготинська ділянка)	113
Кіровоградська область	Кононівський елеватор (Грушковська ділянка)	40
	Кононівський елеватор (Смолинська ділянка)	62,5
	Кононівський елеватор (Кіровоградська ділянка)	175
Миколаївська обл	Полтавське ХПП (Трикратьська ділянка)	67,7
Одеська область	Кононівський елеватор (Жеребковська ділянка)	24
Полтавська область	Кононівський елеватор (Миргородська ділянка)	134,2
	Полтавське ХПП (Миргородська ділянка)	59,4
	Полтавське ХПП (Полтавська ділянка)	54,4
	Полтавське ХПП (Супрунівська ділянка)	35
	Кононівський елеватор (Гоголівська ділянка)	39,4

Продовження таблиці 2.5

	Полтавське ХПП (Глобинська ділянка)	58,45
	Полтавське ХПП (Галещинська ділянка)	33,8
	Кононівський елеватор (Хорольська ділянка)	50,5
	Кононівський елеватор (Лозорковська ділянка)	126
	Кононівський елеватор (Семенівська ділянка)	60,9
Сумська область	«Дружба Нова» (Біловодський елеватор «Кернел»)	170
	Кононівський елеватор (Бобрикська ділянка)	27
	Кононівський елеватор (Біловодська ділянка)	20
	Кононівський елеватор (Тростянецька ділянка)	27,7
Тернопільська область	Гусятинський елеватор	55
Харківська область	Агрофірма «Семереньки» (Гутянський елеватор)	169,7
	Полтавське ХПП (Краснодарська ділянка)	29
	Полтавське ХПП (Лихачовська ділянка)	35,5
	Полтавське ХПП (Орельська ділянка)	39,9
	Полтавське ХПП (Лозовське ХПП)	32
Хмельницька область	Кононівський елеватор (Веснянська ділянка)	125
	Кононівський елеватор (Блинська ділянка)	142,392
	Кононівський елеватор (Ярмолинськ ділянка)	24
Черкаська область	Кононівський елеватор (Кононівська ділянка)	46,3
	Кононівський елеватор (Вікторівська ділянка)	86,4

	Кононівський елеватор (Будищенська ділянка)	62,46
Чернігівська область	«Дружба Нова» (Ніжинський елеватор «Кернел»)	123,8
	Кононівський елеватор (Линовицька ділянка)	22,1
	Кононівський елеватор (Городянське ХПП)	15

У 2017 році компанія розширила свої елеваторні потужності – обсяги одноразового зберігання холдингу збільшилися на 370 тис. т за рахунок придбання активів компаній «Українські Аграрні Інвестиції» й «Агро Інвест Україна». Також «Кернел Group» було запущено два нових елеватора в Сумській і Чернігівській областях, з потужністю приймання до 8 тис т / добу, а зберігання – 130-160 тис. т. Приватна мережа лінійних елеваторів агрохолдингу нараховує 34 підприємства (табл. 2.5).

Термінали «Трансбалктермінал» і «Тамань» приймають судна класу і розмірів «over panamax» із вантажомісткістю більше ніж 50 тис. т зерна, що забезпечує економічну перевагу за вартістю перевезень в порівнянні із судами дедвейтом близько 5 тис. т, які приймаються мілководними терміналами Азовського моря. Термінал «Трансбалктермінал» оперує двома причалами довжиною у 200 м у порту «Чорноморськ». Перевалочний комплекс потужністю 190 тис. т зерна розташований поблизу станції «Чорноморськ – порт» та володіє 4 розвантажувальними станціями для вагонів та двома судноавантажувальними машинами. На терміналі самостійно проводиться фумігація, що дозволяє виключити з ланцюга «поле – елеватор – фумігація – порт» сторонні компанії, що надають послуги з обеззараження. З 2018 року «Кернел Group» будує у порту «Чорноморськ» другий зерновий термінал «Трансгрейнттермінал» потужністю у 4 млн. т на рік. Термінал оснащений складом напільного зберігання місткість понад 140 тис. т, двома підземними та однією верхньою галереями, металевими силосами для зберігання зернових, приймальним пристроєм зернових з залізничного транспорту, комплексом галерей, залізничними шляхами, вагами та естакадою.

Через те, що АТ «Укрзалізниця» не розподіляє вагони на немаршрутні елеватори, частина зернових станцій в 2018 році були закриті. Через відмову «Укрзалізниці» обслуговувати їх, агрохолдинг може використовувати лише приватний парк, який вимагає фінансових витрат [55]. В 2019 році з метою мінімізації постійно зростаючих логістичних витрат та забезпечення ефективного потоку зерна із внутрішніх силосів, «Кернел Group» отримала 100% контрольного пакету акцій ТОВ «Рейл ТранзитКарго Україна» із власним автопарком у 2949 вагонів для зерна. Власний залізничний транспорт дозволяє холдингу мінімізувати операційні ризики та логістичні витрати з огляду на подвоєння потужностей з перевалки після введення в експлуатацію нового зернового терміналу в морському порту «Чорноморськ» [56].

В 2019 році менеджментом холдингу було розроблено модель, яка буде розраховувати весь ланцюжок транспортування врожаю починаючи від поля до елеватора і закінчуючи доставкою зерна в порт. Головна умова – планування і всі розрахунки повинні виконуватися максимально оперативно і з мінімальними витратами. Так агрохолдингом було створено облікові програми, де акумулюються дані збирання врожаю, вказуються варіанти транспортування на елеватори, вноситься прогноз врожайності, дати дозрівання культур, кількість автотранспорту і вагонів. Проаналізувавши всі показники, імітаційна модель «Кернел Group» пропонує кілька логістичних сценаріїв, включаючи дату, поле і на який склад з нього краще транспортувати зібраний урожай. У той же час система показує обсяги продукції, які необхідно відвантажити зі складів, щоб прийняти весь урожай і максимізувати оборотність елеватора. Така система дозволяє агрохолдингу прогнозувати завантаження елеваторів та аналізувати чинники, які на це впливають. Виявляючи вузькі місця в логістичному ланцюгу та заздалегідь прораховуючи варіанти уникнення колапсу або надмірного навантаження такий підхід дозволяє мінімізувати витрати. Так компанія «Кернел Group» стала першою з великих гравців на українському ринку вантажоперевезень,

хто вирішив перевести всю логістику в digital-формат. З метою оптимізації логістичних процесів агрохолдингом було імплементовано такі рішення:

- 1) електронний документообіг;
- 2) систему автоматичних оплат перевізникам;
- 3) онлайн контроль за рухом вантажів;
- 4) моделювання розподілу зерна по елеваторах.

Отже, логістична модель «Кернел Group» побудована таким чином, аби підтримувати баланс між отриманням мінімальної собівартості транспортування агропродукції та виконанням експортної програми холдингу, який досягається завдяки внутрішній взаємодії логістики з департаментом закупівель, зберігання, зовнішньоекономічної діяльності, портами й фінансовими службами. Так ефективна комунікація відбувається не лише на рівні керівників, але й між менеджерами середньої ланки та між всіма співробітниками загалом. Забезпечуючи мінімізацію собівартості перевезень, логістика не повинна зменшувати обсяги експорту.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОХОЛДИНГУ «КЕРНЕЛ GROUP»

3.1. Агрологістика за розкладом руху маршрутних потягів як конкурентна перевага великих агрохолдингів

Зернова галузь національного АПК, яка забезпечує левову частку від аграрного експорту, залежить від ефективного та стабільного функціонування залізниці. Адже близько 65% всього зерна з регіонів перевозиться для подальшого експорту через морські порти саме залізничним транспортом [57]. Тому розвиток зернової галузі й експорт цілком залежать від швидкого, надійного та вчасного транспортування агропродукції до морських портів залізницею.

Постійні логістичні колапси, що приносили збитки національним агротрейдерам через недостатню кількість зерновозів інвентарного парку АТ «Укрзалізниця» та недосконалими графіками вантажних перевезень призвели до прийняття радикальних інноваційних управлінських рішень. З 2018 року національний перевізник почав активно модифікувати агрологістичні схеми транспортування вантажів.

Так компанія ліквідувала 27 малоефективних залізничних термінала, збільшила парк вагонів з 15 159 до 18 430 зерновозів та зробила акцент на пріоритеті маршрутних перевезень. Тобто в постачанні вагонів перевага надається тим елеваторам, які за добу здатні погрузити 54 вагона. Глобальна маршрутизація по всій залізній дорозі призвела до того, що частка таких відправлень сьогодні становить 30%. В першу чергу закриваються заявки за маршрутними відправками, потім ступінчасті маршрути, прямі відправлення і за залишковим принципом – вагонні заявки. Перехід агровиробників на маршрутні відправлення, переваги яких вже давно оцінили провідні світові

агротрейдери зернових, АТ «Укрзалізниця» заохочує також і економічними методами. Якщо для вагонної відправки вагонна складова тарифу за перевезення в межах України розраховується, виходячи зі швидкості доставки 200 км / добу, то для маршрутної - 320 км / добу. Тобто оплата однієї і тієї ж відстані для вагонної та маршрутної відправки розраховується за різну кількість днів із різницею в оплаті приблизно 10%. Маршрутні відправлення зернових дозволять АТ «Укрзалізниця» мінімізувати витрати на маневреній роботі й локомотивної тяги та збільшити швидкість оборотності вагонів. [58].

Такі рішення АТ «Укрзалізниця» змусили агровиробників переглянути критерії оцінки успішності елеваторних потужностей своєї логістичної системи з метою адаптації до нових правил на ринку залізничних перевезень. Саме тому сьогодні пріоритетною характеристикою сучасного елеватору є не потужності зберігання, а можливості залізничних відправлень. Ефективне функціонування маршрутних елеваторів залежить від таких факторів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Фактор	Результат
Наявність залізничних колій	Відвантажувати зернові за маршрутними відправленнями є конкурентною перевагою лише для великих агротрейдерів, які мають мережу елеваторів із потужною залізничною розв'язкою.
Пропускна здатність залізничних колій	Старі радянські ХПП, розраховані на довготривале зберігання, а не потужної перевалки будуть неліквідними. Модернізувати необхідно лише сучасні зерносховища.
Наявність відповідної кількості зернових у виробника	Тільки великі елеватори, що мають достатній обсяг зернових для маршрутних відправлень матимуть змогу користуватися інноваційними залізничними відправленнями. Елеватори із оборотом у 20 тис. т в рік, збільшивши плече підвозу зернових, відвантажать лише декілька маршрутів, а далі стоятимть пустими.
Експедиторські послуги	З одним елеватором працюють відразу кілька представників агротрейдерів, які формують партію та можуть її збирати на різних елеваторах. Єдиний вихід в такому випадку - робити збірний маршрут або домовлятися з іншими експедиторами, які працюють на одному зерносховищі, за умови, якщо вони везуть свій товар в один порт.
Ефективна комунікація між учасниками	Недостатній обсяг для маршрутного залізничного перевезення законтракованих зернових, що мають часовий ліміт доставки вимагає від агровиробника пошуку компромісів між іншими

логістичного ланцюга	учасниками логістичного ланцюга.
----------------------	----------------------------------

З понад тисячі українських зерносховищ, маршрутні відвантаження здатні здійснювати тільки 54 крупних агровиробники, одним з яких «Кернел Group» (табл. 3.1). Після запуску АТ «Укрзалізниця» сумісно із «Кернел Group» в 2019 році двох агрологістичних проекти – ступінчасті маршрути та «нитки графіку», агрохолдинг отримав перспективу всіх наступних років у розкритті експортно потенціалу зернових завдяки своїй раціональній моделі розташування елементів виробничої та логістичної інфраструктури.

Запровадження послуги перевезень зернових на особливих умовах – за розкладом руху маршрутних потягів (РРМП) відповідає практиці транспортування зернових вантажів провідних країн світу, які є конкурентами на світовому ринку української агропродукції. Відсутність інноваційної моделі перевезень для українських аграріїв загрожує конкурентоспроможності та економічній безпеці національної сільськогосподарської галузі на світовому ринку. Перевезення вантажів за РРМП принесли АТ «Укрзалізниця» близько 207 млн грн доходу за 2019 рік, окрім того перевезення зерна є найбільш прибутковим напрямом вантажних перевезень АТ «Укрзалізниця», – займаючи всього 10% обсягу вантажних перевезень, транспортування зерна забезпечує 20% від усього доходу вантажних перевезень. Інноваційна модель перевезень РРМП, яка реалізується за умови місячного планування розкладу руху поїздів, часу та станцій навантаження, значно підвищує прогнозованість використання локомотивів та вагонів, зменшує їх дефіцит для перевезення заданих обсягів, підвищує пропускну спроможність залізничної мережі (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки транспортування зернових за РРМП

Переваги	Недоліки
Уникнення колапсу залізничних перевезень у пікові періоди, що може призвести до зриву національних експортних поставок зернових	Надлишковий час простою локомотивної тяги в очікуванні маршруту. Через використання графікових маршрутів інші відправлення доставляються зі значними

	порушеннями нормативного терміну доставки, що впливає на кінцеву вартість.
--	--

Продовження таблиці 3.2

Чіткий графік руху зерновозів	Сповільнення руху вагонів, які рухаються за звичайним відправленням (не РРМП)
Висока швидкість руху вагонів	Логістичний колапс у морських портах
Швидкий обіг графікових маршрутів	Збільшення обігу приватних вагонів при звичайних відправленнях
Мінімізація логістичних витрат при використанні залізничних перевезень	Графікові маршрути вимагають прийняття та застосування відповідної нормативно-правової бази
Вигідні графікові маршрути для агротрейдерів, що мають власний елеватор й закупають зернові на елеваторі у фермерів, та володіють власними вагонами із можливістю вантажити маршрутні потяги	Збитки при використанні руху «за ниткою графіка» для фермерів, експортерів, власників звичайних елеваторів
Можливість графікового маршруту проїхати з будь-якої точки України до портового терміналу та повернутись до місця завантаження	Сплата додаткового тарифу 20% до залізничних перевезень

РРМП – це маршрутний поїзд від 44 до 57 вагонів, що має чіткий графік руху, забезпечує швидкий рух вантажу та має перевагу в русі над іншими вагонними відправленнями (табл. 3.2). За 1 – 2 доби графіковий маршрут може проїхати з будь-якої точки України до портового терміналу і швидко повернутись із порту на місце завантаження. При організації руху маршруту за «ниткою графіка» виникає надлишковий час простою локомотивної тяги в очікуванні маршруту. Для того, щоб скласти узгоджений графік руху для поїзда, потрібно на шляху прямування поїзда організувати вікно в 1,5 години до запланованого часу проходження поїзда та вікно в 1,5 години після проходження поїзда за узгодженим графіком. У цей час усі інші вагони, які їдуть звичайним відправленням та маршрутні відправлення просто залишаються на проміжних станціях, в портах був колапс. Рішенням такої проблеми може стати збір маршрутів на вузлових станціях.

Зараз в Україні діє 164 маршрутні станції та нараховується 7% лінійних елеваторів, адаптованих під транспортування зернових «ниткою графіка». В

табл. 3.3 представлені елеватори агрохолдингу «Кернел Group», з яких можливо здійснювати відвантаження зернових на нових умовах.

Таблиця 3.3

Елеваторні потужності агрохолдингу «Кернел Group» адаптовані під нові умови транспортування зернових

Залізнична станція	Область	Назва	Залізнична гілка
Старокостянтинів.-2	Хмельницька	Веснянська ділянка Кононівський елеватор	Південно-Західна залізниця
Балін	Хмельницька	Балінська ділянка Кононівський елеватор	Південно-Західна залізниця
Миргород	Полтавська	Миргородська ділянка Полтавське ХПП	Південна залізниця

Як видно з табл. 3.3., агрохолдинг «Кернел Group», який має мережу лінійних елеваторних потужностей, побудованих поблизу залізничних станцій, має значні конкурентні переваги у транспортуванні зернових. При виборі елеватора, на який транспортувати зерно для подальшого продажу, в основному фермери орієнтуються на відстань до елеватора та ціну зерна на різних елеваторах. Так через порівняно з іншими нижчу вартість логістики до порту деяких учасників ринку, певні компанії можуть давати більш конкурентну ціну на внутрішньому ринку. Вантажопотік, керуючись штучно створеними «ринковими» умовами, перемінюється на такі компанії. Таким чином, графікові маршрути вигідні великим агровиробникам, таким як «Кернел Group», що мають власний елеватор й вагони із можливістю завантажувати маршрутні поїзди, здійснюють закупівлю зернових на елеваторі у фермерів. Звичайним фермерам, експортерам, власникам звичайного елеватора маршрути за розкладом руху приносять збитки.

Проте, через небажання звичайних фермерів, експортерів й власників звичайних елеваторів адаптуватися до нових ринкових умов, актуальною проблемою для «Кернел Group» та великих національних агротрейдерів постає припинення Договору про перевезення вантажів на особливих умовах

– за розкладом руху маршрутних поїздів від 26.09.2019 з 31.07.2020 року, яке загрожує логістиці перевезень зернових залізничним транспортом загального користування, й змушує дрібних та середніх агровиробників переорієнтувати логістичну стратегію з переведенням частини вантажопотоку на інші види транспорту.

Вузьким місцем агрологістики залізничних перевезень за РРМП є застарілі технологічні потужності зі зберігання, низькі пропускні здатності припортових станцій та залізниці. Припортові станції здатні переробити лише 200 тисяч тон зерна в день а залізниця може перевезти лише 110 - 120 тисяч тон зерна в день. Не зважаючи на загальну потужність одночасного зберігання зерна усіх елеваторів України, яка складає 50 мільйонів тон, 62% потужностей – застарілі елеватори із підлоговими складами та бетонними силосами. Вони мають низьку швидкість завантаження та відвантаження зерна. У той же час об'єми вирощування зернових та олійних культур в Україні постійно збільшуються. Тому з метою розвитку моделі залізничної агрологістики за розкладом руху маршрутних потягів необхідні такі заходи з боку української влади та національних агротрейдерів:

- кооперація фермерських господарств між собою та державно-приватне партнерство для зведення кооперативних маршрутних елеваторів з метою доступу до інфраструктури;
- підвищення тягових потужностей компанії-перевізника;
- запровадження збірних маршрутів або укладання договорів з іншими експедиторами, які працюють на одному зерносховищі, за умови, якщо вони везуть свій товар в один порт.
- переорієнтація елеваторів, розрахованих на довготривале зберігання, на потужну перевалку;
- розташування потужностей зі зберігання поблизу залізничних станцій;
- використання послуг логістичного аутсорсингу звичайними фермерами, експортерами та власниками звичайних терміналів;

- розширення потужностей припортових станцій інвесторами, які будують зернові термінали;
- розподіл навантаження в пікові сезони на весь МР;
- відновлення Договору про перевезення вантажів на особливих умовах – за розкладом руху маршрутних поїздів від 26.09.2019 з 31.07.2020 року.

Таким чином тільки завдяки консолідації зусиль національних агротрейдерів та державній підтримці формату залізничних перевезень сільськогосподарської продукції за розкладом руху маршрутних потягів можливо імплементувати транспортування зернових «ниткою графіка» в агрологістику вітчизняних підприємств.

3.2. Мінімізація логістичних витрат за рахунок інноваційної моделі залізничних перевезень агропродукції «Кернел Group»

В 2019 році на базі власного замкненого логістичного ланцюга «елеватор – вагон – порт» агрохолдинг «Кернел Group» почав активно впроваджувати новий формат вантажних залізничних перевезень зерна – «ниткою графіку». Для старту проекту було запропоновано охопити шість маршрутних елеваторів і портовий термінал «Трансбалктермінал». Сьогодні компанії вдалося реалізувати вже три таких напрямки: Старокостянтинів-2, Балін (Хмельницька область) і Лазірки (Полтавська область) (рис. 3.1.).

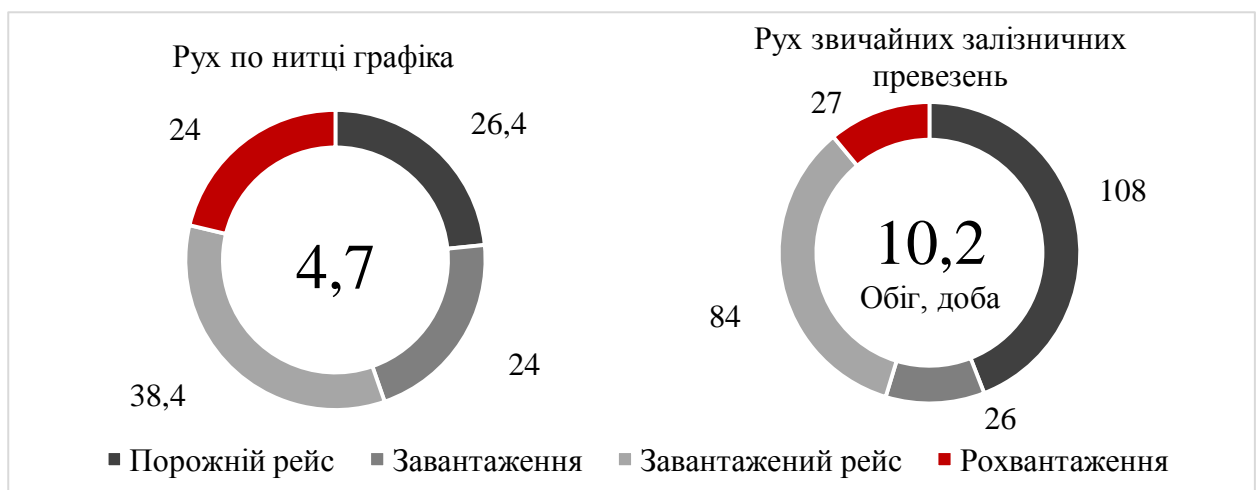


Рис. 3.1. Ефективність логістики «Кернел Group» до та після імплементації інноваційного формату перевезень по нитці графіка, год

Таким чином курсування зерновозів за чітким графіком дозволяє «Кернел Group» мінімізувати логістичні витрати та поліпшити оборотність завдяки таким чинникам:

1) скорочення періоду оборотності (зерновози не стоять в очікуванні локомотиву, не проходять додаткових операцій формування/розформування, що дозволяє одному вагону транспортувати вдвічі більше);

2) експлуатаційна вигода (графік дозволяє прогнозувати час і дату прибуття порожніх та завантажених составів, що сприяє ефективному плануванню роботи із флотом і забезпечення терміналу вантажем);

3) стратегічна вигода (збалансування усієї системи перевезень «Укрзалізниці» та мінімізація навантаження на мережу в цілому, завдяки скороченню надмірної роботи локомотивів на шляху проходження, в умовах значного дефіциту останніх) (рис. 3.1.).

У вагона-зерновоза існує добова вартість оренди чи використання. За добу експлуатація вагона коштує 1000 грн з ПДВ (ринкова ціна). При замовленні вантажовласником послуги транспортування продукції залізничним транспортом, важливо знати, за скільки днів вагон зробить оберт, залежить вартість вагонної складової у вартості перевезення вантажу в структурі комплексної ставки на перевезення (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Різниця в цінах при використанні РРМП та повагонних відправлень за звичайним маршрутом, 2020

Вид відправлення	Обіг вагона, кіл-ть днів	Ціна вагона/доба	Тариф	20% дод. платежів до тарифа	Вагонна складова	Завантаження	Ставка грн/т
Маршрут РРМП	6	1 000	20 407,32	4 081,46	6 000	67	455,06
Повагонні	22	1 000	20 407,32	0,00	22 000	67	632,95

відправлення, звичайний маршрут							
Різниця ставки, грн/т							177,89

Якщо середній обіг вагона при використанні РРМП складає 6 діб, то в цьому випадку вагонна складова за рейс складатиме 89,55 грн/тонна (табл. 3.4). Сповільнення руху вагонів власного парку, які йдуть звичайним відправленням збільшує їх обіг, – у 2019/20 МР при використанні РРМП середній обіг приватного вагона при звичайному відправленні за напрямком складав 22 доби, тобто 328,35 грн/тонна.

Використовуючи дані про тарифи традиційних залізничних перевезень та РРМП (табл. 3.3), розрахуємо витрати на курсування зерновозів «Кернел Group» традиційними перевезеннями та «ниткою графіка» в динаміці за три роки та з прогнозом до 2023 року (рис. 3.2.).

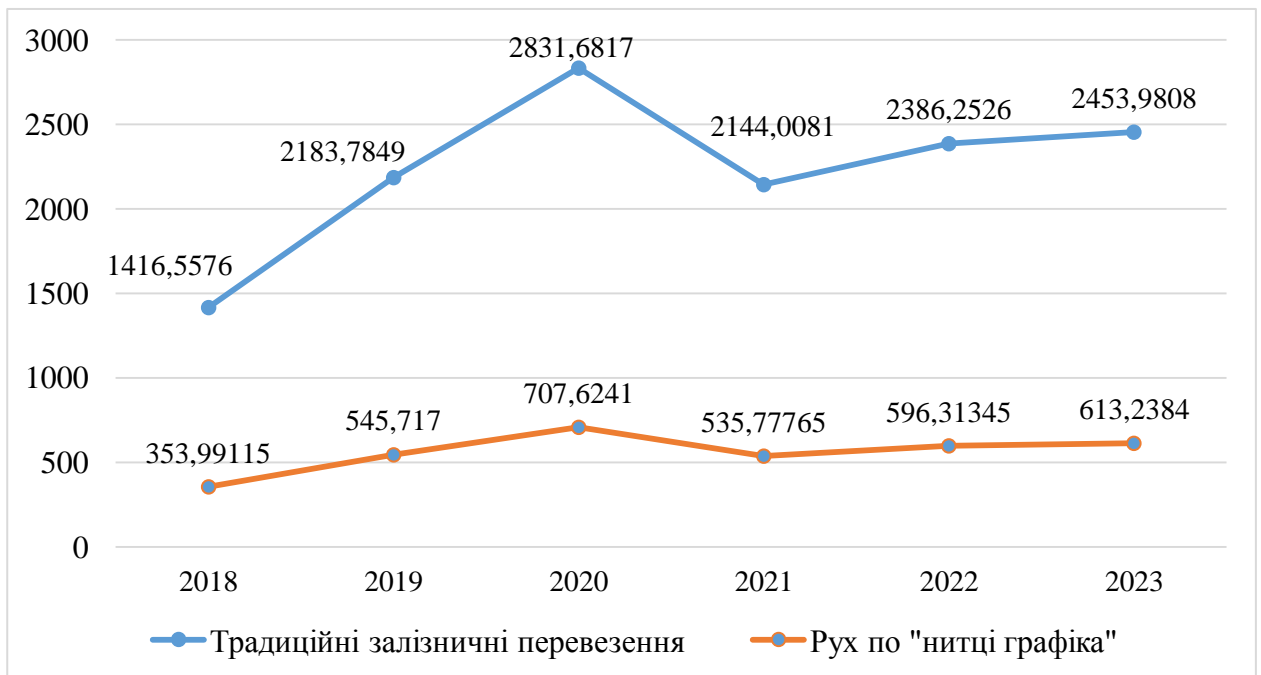


Рис. 3.2. Динаміка витрат на транспортування зернових «Кернел Group» ниткою графіку та за рухом традиційних залізничних перевезень із прогнозом на три роки, тис. грн

Різниця між вартістю транспортної складової при доставці зернових в порти між двома видами відправлень складає 238,80 грн/тонна. Розрахунок загальної ефективності логістики залізничних перевезень за «ниткою графіку» у зерно-продуктовому напрямі діяльності агрохолдингу залежить від ефективності функціональних сфер логістики – починаючи від виробництва зернових, а далі – транспортування, перевалки, зберігання, переробки та реалізації. Однак, не можна зводити властивості логістичної системи до суми властивостей її окремих функціональних сфер. Проте, чим вищою є ефективність компонентів логістичної системи агрохолдингу, тим вища ефективність усієї системи. Таким чином інтегральний показник ефективності логістичної системи – це співвідношення одержаного синергетичного ефекту всієї системи до сукупних витрат усіх елементів логістичного ланцюга. Найбільш узагальнюючим показником, що характеризує ефективність функціонування логістичної системи агропромислового холдингу є рентабельність операційної діяльності підприємства (2.4).

$$Po = \frac{\Pi_o}{C_p + V_A + V_3 + V_i}, \quad (2.4)$$

де Po – рентабельність операційної діяльності;

Π_o – прибуток від операційної діяльності;

C_p – собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг);

V_a – адміністративні витрати;

V_3 – витрати на збут;

V_i – інші операційні витрати.

Використовуючи формулу (2.4) та дані річної фінансової звітності «Кернел Group» за 2017 – 2019 рр., розрахуємо показник рентабельності від

операційної діяльності агрохолдингу в динаміці до та після імплементації інноваційної моделі транспортування зернових за РРМП (рис. 3.3.).



Рис. 3.3. Динаміка рентабельності від операційної діяльності «Кернел Group» в динаміці за 2017 – 2019 рр.

З рис. 3.3. видно, що рівень рентабельності від операційної діяльності агрохолдингу «Кернел Group» має стрімкий підйом починаючи з 2019 року, що свідчить про ефективність транспортування зернових за РРМП.

Так разом із АТ «Укрзалізниця» агрохолдинг «Кернел Group» вже досяг значних результатів у транспортуванні зерна «ниткою графіку» та отримав більше можливостей для транспортування найбільших обсягів насіння соняшнику на олійноекстрактційні заводи та експорту більше 6 млн тон зерна й понад 2 млн тон олії та шроту щорічно.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В кваліфікаційній роботі було досліджено актуальний стан, основні бар'єри та перспективи розвитку логістики національних агропромислових холдингових структур, а також знайдено шляхи оптимізації логістичних витрат в бізнес-процесах агрохолдингу для утримання лідируючих позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках. В ході дослідження було виконано такі завдання:

- досліджено теоретичні засади логістичної діяльності та особливості функціонування агрохолдингів;
- оцінено логістичний потенціал агрохолдингів;
- проаналізовано механізми та інструменти логістичної діяльності агрохолдингів;
- запропоновано шляхи підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного агрохолдингу.

Аналізуючи структуру українського агробізнесу, було визначено, що агропромислові підприємства холдингового типу поглинули майже 40% загальної кількості українських підприємств галузі сільського господарства та 38% площ сільськогосподарських угідь, які оброблюються підприємствами АПК. Вони мають найвищу врожайність за всіма категоріями сільськогосподарських культур, що доводить їх високу ефективність використання сільськогосподарських угідь. Основними правовими та організаційними відмінними рисами агропромислових холдингових структур в Україні є такі:

1. Наявність холдингової (материнської) компанії та корпоративних (дочірніх) підприємств, підпорядкування яких здійснюється на основі володіння контрольними пакетами акцій підприємств.

2. Вертикально-інтегрований характер та диверсифікована структура.

3. Одне чи кілька корпоративних підприємств, що мають статус агровиробника.

4. Замкнена автономна система (цикл) виготовлення продукції АПК.

5. Значна концентрація земельних сільськогосподарських угідь, оброблюваних учасниками агрохолдингу.

6. Особлива форма інвестування в агропромисловий комплекс держави.

7. Організаційно-правова форма ведення агробізнесу.

8. Відсутність статусу юридичної особи – суб'єкту аграрних правовідносин.

З одного боку завдяки замкненій автономній системі виробництва бізнес-процеси агропромислових холдингів вимагають мінімального залучення «сторонніх» суб'єктів господарювання, проте з іншого потребують організації надійних ланцюгів поставок, які складаються із виробників сільськогосподарської продукції, фабрик, заводів, систем мультимодальної та національної дистриб'юції, які об'єднують тисячі клієнтів по Україні та в інших країнах світу. Так, створюючи власну логістичну інфраструктуру для транспортування та перевезення сировини й готової сільськогосподарської продукції, агропромислові холдинги інвестують значні фінансові ресурси на її формування, будують власні або орендують вже облаштовані складські комплекси (овочесховища, склади-холодильники), а також сучасні парки транспортних засобів. Власна агрологістика холдингів вимагає більш високого ступеня керованості, ніж логістика, передана на аутсорсинг. На основі того, що агрохолдинг є об'єднанням підприємств із єдиним технологічним циклом від заготівлі сировини до виробництва готової сільськогосподарської продукції формується загальна система виробничої

логістики холдингу, яка складається із постачання, виробничих потужностей та системи збуту й включає такі підсистеми:

- 1) підсистема накопичення продукції в місцях виробництва (склади олійноекстрактційних заводів);
- 2) транспортно-логістична підсистема, що забезпечує транспортування вантажу від олійноекстрактційного заводу до порту;
- 3) розвантажувально-навантажувальна підсистема судових партій (логістичний хаб);
- 4) транспортно-логістична підсистема забезпечення морських перевезень в пункт призначення вантажу.

Сучасні українські агрохолдинги для транспортування сільськогосподарської продукції використовують залізничний, автомобільний, морський та річковий види транспорту. Ринок залізничних перевезень агропродукції є найбільш динамічно розвиненим в Україні. Агрологістика зернової галузі національного АПК, яка забезпечує левову частку від аграрного експорту, залежить від ефективного та стабільного функціонування залізниці, – близько 65% всього зерна з регіонів перевозиться для подальшого експорту через морські порти саме залізничним транспортом

Сьогодні основними проблемами використання залізничного транспорту для перевезення сільськогосподарської продукції є такі:

- 1) зношений рухомий склад;
- 2) відсутність нормальної системи зберігання продукції АПК по країні
- 3) відсутність облаштованих складів у портах;
- 4) нераціональне використання рухомого складу (12 тисяч навантажених вагонів в день при загальному парку у 27 тисяч).

Логістичні витрати в аграрному секторі України на 40% вище, ніж в провідних країнах світу – в загальному комплексі робіт національних агрохолдингів логістичні процеси, зокрема транспортні, займають до 35% всіх витрат праці на переробку сільськогосподарської продукції, а за

енергетичними витратами – до 40%, що вимагає інноваційних логістичних рішень від сучасних агротрейдерів.

Проаналізувавши конкурентоспроможності основних гравців національного агроринку, було визначено, що найбільшими з них є агропромислові холдинги «UkrlandFarming», «МХП», «Агропросперис (NCH)», «Астарта-Київ» та «Кернел Group». З моменту початку своєї господарської діяльності в 1994 році, агропромисловий холдинг «Кернел Group» став найкрупнішим латифундистом України, найбільшим вантажовідправником зерна та має найбільшу частку експорту української соняшникової олії. Холдинг включає в себе агровиробників із понад 530 тис. га посівних площ, 1 тис. фермерів, 10 олієекстракційних заводів, більше 40 елеваторів й 2 портових термінали. Ланцюги поставок компанії об'єднують тисячі сільгоспвиробників, виробничі потужності, національних і зарубіжних клієнтів із країн ЄС, Близького та Середнього Сходу, Індії, Північної Африки, Росії та інших країн СНД.

З метою мінімізації логістичних витрат в 2019 році на базі власного замкненого логістичного ланцюга «елеватор – вагон – порт» агрохолдинг «Кернел Group» почав активно впроваджувати новий формат вантажних залізничних перевезень зерна – «ниткою графіку», який має такі переваги:

1. Уникнення колапсу залізничних перевезень у пікові періоди, що може призвести до зриву національних експортних постачань зернових
2. Чіткий графік руху зерновозів
3. Висока швидкість руху вагонів
4. Швидкий обіг графікових маршрутів
5. Мінімізація логістичних витрат при використанні залізничних перевезень
6. Вигідні графікові маршрути для агротрейдерів, що мають власний елеватор й закупають зернові на елеваторі у фермерів, та володіють власними вагонами із можливістю вантажити маршрутні потяги

7. Можливість графікового маршруту проїхати з будь-якої точки України до портового терміналу та повернутись до місця завантаження.

За результатами розрахунків було визначено, що різниця між вартістю транспортної складової при доставці зернових в порти між традиційними видами відправлень та «ниткою графіку» складає 238,80 грн/тонна, що становить конкурентну перевагу великих агротрейдерів. завдяки оптимізації логістичних витрат.

Графікові маршрути вигідні великим агровиробникам, таким як «Кернел Group», що мають власний елеватор й вагони із можливістю завантажувати маршрутні поїзди, здійснюють закупівлю зернових на елеваторі у фермерів. Звичайним фермерам, експортерам, власникам звичайного елеватора (яких більшість в Україні) маршрути за розкладом руху приносять збитки. Тому через небажання звичайних фермерів, експортерів й власників звичайних елеваторів адаптуватися до нових ринкових умов, актуальною проблемою для «Кернел Group» та великих національних агротрейдерів постає припинення Договору про перевезення вантажів на особливих умовах – за розкладом руху маршрутних поїздів від 26.09.2019 з 31.07.2020 року, яке загрожує логістиці перевезень зернових залізничним транспортом загального користування, й змушує дрібних та середніх агровиробників переорієнтувати логістичну стратегію з переведенням частини вантажопотоку на інші види транспорту.

З метою розвитку агрологістики великих національних агропромислових холдингів, зокрема за розкладом руху маршрутних потягів, необхідні такі заходи з боку української влади та національних агротрейдерів:

- кооперація фермерських господарств між собою та державно-приватне партнерство для зведення кооперативних маршрутних елеваторів з метою доступу до інфраструктури;
- підвищення тягових потужностей компанії-перевізника;

– запровадження збірних маршрутів або укладання договорів з іншими експедиторами, які працюють на одному зерносховищі, за умови, якщо вони везуть свій товар в один порт.

– переорієнтація елеваторів розрахованих на довготривале зберігання на потужну перевалку;

– розташування технологічних потужностей зі зберігання зернових поблизу залізничних станцій;

– використання послуг логістичного аутсорсингу дрібними та середніми агровиробниками;

– відновлення Договору про перевезення вантажів на особливих умовах – за розкладом руху маршрутних поїздів від 26.09.2019 з 31.07.2020 року.

Так разом із АТ «Укрзалізниця» агрохолдинг «Кернел Group» вже досяг значних результатів у транспортуванні зерна «ниткою графіку» та отримав більше можливостей для транспортування найбільших обсягів насіння соняшнику на олійноекстрактційні заводи та експорту більше 6 млн тон зерна й понад 2 млн тон олії та шроту щорічно.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Данкевич А. Є. Розвиток інтегрованих структур у сільському господарстві : монографія / А. Є. Данкевич. – К. : ННЦ ІАЕ, 2011. – 350 с.

2. Інформаційна платформа «Znau.edu.ua». Державне регулювання діяльності агрохолдингів в Україні. Класифікація чинників впливу на формування агрохолдингів в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://znau.edu.ua>

3. Карпишин Ю. А. Теоретико-методологічні засади формування та функціонування агрохолдингів в Україні. Вісник ЖНАЕУ. 2016. № 2 (57), т. 2. С. 59–70.

4. Офіційна сторінка українського клубу аграрного бізнесу «Ucab.ua». Новини/ Агрохолдинги обробляють третину земель усіх сільгосппідприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/agroholdingi_obroblyayut_tretinu_zemel_usikh_silgosppidприємств

5. Аграрно-політичний сайт України «AgroPolit.com». Державний агрохолдинг «Україна» – чому с/г землі у підпорядкуванні Мінагро використовуються неефективно? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agropolit.com/spetsproekty/507-derjavnij-agroholding-ukrayina--chomu-s-g-zemli-u-pidporyadkuvanni-minagro-vikoristovuyutsya-neeefektivno>

6. Онлайн-платформа «Latifundist.com». Топ 100 латифундистів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://latifundist.com/rating/top100#292>

7. Офіційний веб-портал парламенту України. Законодавство України/Головна сторінка розділу «Законодавство України»/Закон «Про холдингові компанії в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>

8. Офіційний веб-портал парламенту України. Законодавство України/Головна сторінка розділу «Законодавство України». Закон України про внесення змін до закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців» та деяких інших законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень з державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-19#n1175>

9. Інформаційна платформа «Kodeksy.com.ua». Головна/кодекси України/Господарський кодекс України. Стаття 126. Асоційовані підприємства. Холдингові компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://kodeksy.com.ua/gospodars_kij_kodeks_ukraini/statja-126.htm

10. Економіка: словник-довідник / [авт.-уклад. Й. С. Завадський , Т. В. Осовська, О. О. Юшкевич]. – К., 2006. – 339 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/KONDOR/EKONOMIC_SL_2006.pdf

11. Андрійчук В. Г. Агропромислові формування нового типу в контексті стратегії розвитку вітчизняного сільського господарства. Економіка АПК. 2013. № 1. С. 3–15.

12. Могильний О.М. «Державне регулювання аграрного виробництва в період трансформації економіки»: моногр./О.М. Могильний – К. :ІАЕ, 2002. – 430 с.

13. Онлайн платформа «Велика українська енциклопедія – Про Україну та світ — достовірно і мультимедійно» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://vue.gov.ua>

14. Дударенко В. В. Особливості агрохолдингу як організаційно-правової форми господарювання у сільському господарстві України. Від правової охорони природи Української РСР до екологічного права України: зб. тез Всеукр. наук.-практич. конф. (м. Київ, 26 трав. 2017 р.) / укл.: В. В.

Носік та ін.; Київський національний університет ім. Т. Шевченка. Чернівці: Кондратьєв А. В., 2017.

15. Галушак В. В. Організаційно-економічні засади формування господарських структур ринкового типу в аграрному секторі: дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль : ТНЕУ, 2010. 227 с.

16. Великий економічний словник/[авт.-уклад. А.Н. Азріліян]. – К.: Інститут нової економіки, 1999. – 1248 с.

17. Баканов М.І. Теорія економічного аналізу: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 495 с.

18. Тищенко А.Н. Оцінка ефективності використання економічного потенціалу: Монографія. – К: ВНТУ, 2004. – 350 с.

19. Лапін Є.В., Оцінка економічного потенціалу. – К: Центр навчальної літератури, 2004. – 360 с.

20. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання : [підручник] / Н.В. Касьянова [та ін.]. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 248 с.

21. Періодичні міжнародні науково-практичні інтернет-конференції. Логістичний потенціал підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2187/>

22. Бухаріна Л. М. Використання потенціалу логістики внутрішніх водних шляхів для розвитку агробізнесу в Україні / Л. М. Бухаріна, Т. Р. Бірюков // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. - 2018. - Вип. 2. - С. 64-75. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_2_9

23. Офіційна сторінка аграрного інформаційного агентства «Agravery.com». Думка: Вартість агрологістики в Україні повинна бути істотно нижче [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agravery.com/uk/posts/show/dumka-vartist-agrologistiki-v-ukraini-povinna-buti-istotno-nizce>

24. Онлайн-платформа «Uaekonomist.com» В Україні росте ефективність логістики // Сайт Економіст. – 2014. – 24.03. – Режим доступу : <http://uaekonomist.com/6296-v-ukrayin-roste-efektivnst-logstiki.html>

25. Онлайн-платформа новин України «Цензор. Нет». Україна увійшла до трійки лідерів із логістики на пострадянському просторі, - директор департаменту митної політики Мінфіну Москаленко. Інфографіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://censor.net/ua/photo_news/3081024/ukrayina_uviyishla_do_triyiky_lideriv_iz_logistyky_na_postradyanskomu_prostori_dyrektor_departamentu

26. Мультимедійна платформа іномовлення України «Укрінформ». Україна в рейтингу Світового банку Logistics Performance Index (LPI) у 2018 році піднялася на 14 позицій і посідає 66 місце з 160 країн щодо логістичної ефективності. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2508287-ukraina-na-66-misci-v-indeksi-efektivnosti-logistiki-svitovogo-banku.html>

27. Державна служба статистики України «Ukrstat.gov.ua». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

28. Інформаційний сервіс «Ukrvantage.com». Вантажні перевезення в Україні. Обсяги залізничних перевезень зернових вантажів // 17 тиждень 2019 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrvantage.com/railage/obsiahy-zaliznychnykh-perevezen-zernovykh-vantazhiv-17-tyzhden-2019-roku>

29. Онлайн платформа «Ukrainefood.org». Держава не звертає достатньо уваги на ринок залізничних перевезень продукції АПК – думка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrainefood.org/2019/12/derzhava-ne-zvertaie-dostatno-uvahy-na-rynok-zaliznychnykh-perevezen-produktsii-apk-dumka/>

30. Наукова електронна бібліотека «Cyberleninka.ru». Агрологістика в Україні: современное состояние, проблемы и перспективы развития. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://cyberleninka.ru/article/n/agrologistika-v-ukraine-sovremennoe-sostoyanie-problemy-i-perspektivy-razvitiya>

31. Офіційна сторінка міністерства інфраструктури України. Контент/Інформація про українські залізниці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/content/informaciya-pro-ukrainski-zalznici.ht>

32. Онлайн сторінка українського щотижневого юридичного видання «Юридична газета». «Морський» інвестор для України, або як інтегрувати країну в транс'європейську транспортну мережу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/morske-pravo/morskiy-investor-dlya-ukrayini-abo-yak-integrivati-krayinu-v-transevropeysku-transportnu-merezhu.html>

33. Офіційна сторінка міністерства інфраструктури України. Контент/Інформація про водний транспорт України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://mtu.gov.ua/content/informaciya-pro-vodniy-transport-ukraini.html?PrintVersion#:~:text=На%20сьогодні%20портова%20система%20України,т.&text=43%20%25%20\(перевалка%20135%2С2%20млн](https://mtu.gov.ua/content/informaciya-pro-vodniy-transport-ukraini.html?PrintVersion#:~:text=На%20сьогодні%20портова%20система%20України,т.&text=43%20%25%20(перевалка%20135%2С2%20млн)

34. Онлайн платформа «Pidru4niki.com». Логістика/прогнозування системи логістичного менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/71745/logistika/prognozuvannya_sistemi_logistichnogo_menedzhmentu

35. Васюк. І. В. Зарубіжний досвід впровадження маркетингових логістичних концепцій на підприємстві//ПНВЗ «Буковинський університет»: Зб. наук. Праць «Економічні науки». Вип. 7/2011. – Чернівці, 2011. – с. 163 – 173.

36. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М.: Навч. посібник. – К.: СДУ, 2010. – 48 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/38038/1/Bilovodska_Kyslyi_Olefirenko_Solyanyk.pdf

37. Pieters R., 2007. Linking logistics techniques: a model to determine potentials. In Szakál A. (editor), Proceedings LINDI 2007. Wildau: 144-149
38. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії : підручник / Є.В. Крикавський. – 2-е вид. доп. і переробл. – Львів : Інтелект-Захід, 2006. – 456 с.
39. Миротин Л.Б. Системний аналіз в логістике : підручник / Л.Б. Миротин, І.Є. Ташбаєв. – М. : Экзамен, 2004. – 480 с.
40. Таньков К. М. Методичні підходи до визначення і класифікації ланцюгів поставок промислових підприємств / К. М. Таньков, О. В. Бахурець [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113tank.pdf
41. Онлайн платформа «BusinessViews». Чим займається «Кернел», одна з найбільших агрокомпаній світу, центральний офіс якої в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://businessviews.com.ua/ru/business/id/grafiki-pro-kernel-1953/>
42. Інформаційно-аналітичний сайт «Аналитическое Агентство AGRICULTURE». Кернел: история становления [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.agriagency.com.ua/comments/5353.html>
43. Онлайн платформа «Elevatorist.com». Компанії/Кернел Груп [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://elevatorist.com/kompanii/119-kernel-grupp>
44. FY2009 Annual Report «Kernel Group». Consolidated Financial Statements for the year ended 30 June 2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/09/Kernel_FY2009_Annual_Report.pdf
45. Журнал про агробізнес «Landlord.ua». Новини//Кернел, МХП, Нібулон у ТОП-15 найбільших холдингів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://landlord.ua/news/kernel-mkhp-nibulon-u-top-15-naibilshykh-kholdynhiv-ukrainy/>

46. Онлайн платформа «Latifundist.com». Компанії/»Кернел Group» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://latifundist.com/kompanii/141-kernel-grupp>

47. Веб портал аналітичної системи для комплаєнсу, аналізу ринків, ділової розвідки та розслідувань «YouControl». Каталог//Кернел – Трейд [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/31454383/

47. Офіційна сторінка ТОВ інформаційне агентство «Зе Пейдж Медіа». Кернел Групп/Один из крупнейших экспортеров агропромышленной продукции и крупнейший экспортер подсолнечного масла в Украине [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://thepage.ua/dossier/kernel-group#anchor-1>

48. Щотижневе онлайн видання «Народне слово». Карантин-як-механізм-монополізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://n-slovo.com.ua/2020/06/04/карантин-як-механізм-монополізації-с/>

49. Офіційна сторінка Інститута Громадянського Суспільства/Цікаві ідеї для сільського розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.csi.org.ua/publications/tsikavi-ideyi-dlya-silskogo-rozvytku/>

50. Періодичне онлайн видання «Економічна правда». Хто, куди і скільки: опубліковано рейтинг зернотрейдерів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/07/29/663460/>

51. Онлайн сторінка порталу новин «Landlord.ua»/Український експорт соняшникової олії сягнув 60% світового ринку – Степан Капшук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://landlord.ua/news/ukrainskyi-eksport-soniashnykovoi-olii-siahnuv-60-svitovoho-rynku-stepan-kapshuk/>

52. Online Platform «Mintecglobal.com». Ukrainian sunflower oil price bullish in October on tight supply [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mintecglobal.com/top-stories/ukrainian-sunflower-oil-price-bullish-in-october-on-tight-supply>

53. Онлайн-платформа «Delo.ua». Бизнес/Вышли на публику: рейтинг эффективных публичных агрохолдингов//Редакция "ТОП-100. Рейтинги крупнейших" проанализировала эффективность украинских агрокомпаний, которые активно и успешно торгуются бирже [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://delo.ua/business/vyshli-na-publiku-rejting-samyh-effektivnyh-publ-369612/>

54. Горяїнов О.М. Теорія і практика дисципліни «Логістика» (для менеджерів): Навчальний посібник. - Харків: НТМТ, 2009. – С. 58-60, 316 (522с.)

55. Воронов Д.С. Динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятий // Конкурентоспособность социально-экономических систем: монография / под науч. ред. А.И. Татаркина и В. В. Криворотова. М.: Экономика, 2014. – 466 с.

56. Офіційна сторінка асоціації виробників, переробників та експортерів зерна. Новини/УЗА просить зберегти «графікові маршрути» для аграрної продукції [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://uga.ua/news/uza-prosit-zberegiti-grafikovyi-marshruti-dlya-agrarnoyi-produktsiyi/>

57. Онлайн платформа «Elevatorist.com». Спецпроекти/Маршрутная ориентация [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elevatorist.com/spetsproekt/85-marshrutnaya-orientatsiya>

58. Інформаційна платформа «Агробізнес Україна». Елеватори і «Укрзалізниця»: як голочка з ниточкою [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://agrobusiness.com.ua/elevatory-i-ukrzeliznytsia-yak-holochka-z-nytochkoiu>

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про прибуток та витрати «Кернел Group» за 2015 – 2019 рр.

\$ млн	2015	2016	2017	2018	2019
Дохід	2,329.5	1,988.5	2,168.9	2,403.0	3,992.1
ЕВІТДА	396.6	346.4	319.2	222.5	345.5
ЕВІТ	328.3	287.2	265.0	139.6	269.2
Чистий прибуток	106.9	225.2	176.2	52.1	169.5
Прибуток на акцію	1.34	2.83	2.19	0.64	2.31
Валовий прибуток	13.5%	15.2%	13.1%	6.7%	8.7%
ЕВІТДА маржа	17.0%	17.4%	14.7%	9.3%	8.7%
Коефіцієнт прибутковості	4.6%	11.3%	8.1%	2.2%	4.7%

Звіт про капітал «Кернел Group» за 2015 – 2019 рр.

\$ млн	2015	2016	2017	2018	2019
Кошти та еквіваленти грошових коштів	129.1	60.4	143.4	132.0	76.8
Чиста дебіторська заборгованість	56.1	75.2	87.2	92.4	183.2
Запаси:	158.8	200.2	386.7	368.5	357.6
Ліквідні товарні запаси	140.1	183.7	353.9	325.2	293.4
Біологічні активи	146.6	190.3	256.2	289.4	309.0
Інші оборотні активи	168.0	194.4	247.2	322.0	249.7
Основні засоби	535.2	538.7	569.7	588.1	764.7
Інші необоротні активи	271.9	250.2	318.7	418.1	442.5
Усього	1,465.6	1,509.4	2,009.1	2,138.2	2,463.6

Джерела фінансування «Кернел Group» за 2015 – 2019 рр.

\$ млн	2015	2016	2017	2018	2019
Короткострокові зобов'язання	458.1	373.3	293.9	475.5	479.8
Процентний борг	373.3	259.0	155.3	248.8	205.4
Довгострокові зобов'язання:	116.7	139.0	557.6	557.4	637.8
Довгостроковий процентний борг	95.2	84.1	502.1	505.3	565.0
Сукупні зобов'язання	574.8	512.3	851.5	1,032.9	1,117.6
Сукупний капітал	890.8	997.1	1,157.6	1,177.6	1,346.0

Основні грошові потоки «Кернел Group» за 2015 – 2019 рр.

\$ млн	2015	2016	2017	2018	2019
Операційний прибуток до зміни власних оборотних коштів	338.7	330.5	324.8	183.8	368.3
Зміна оборотних коштів	147.4	(136.3)	(206.2)	(31.2)	(93.9)
Грошові кошти від операційної діяльності	486.1	194.1	118.5	152.1	274.4
Сплачені фінансові витрати	(68.4)	(57.6)	(34.6)	(64.4)	(72.4)
Сплачений податок на прибуток	(13.0)	(2.8)	(6.5)	(5.2)	(3.3)
Чистий операційний прибуток	404.7	133.7	77.4	82.5	198.7

Показники кредитоспроможності «Кернел Group» за 2015 – 2019 рр.

\$ млн	2015	2016	2017	2018	2019
Валовий процентний борг	336.3	1,145.3	754.1	770.3	1,349.6
Грошові кошти	60.4	143.4	132.0	76.8	369.1
Чистий борг	275.9	1,001.9	622.1	693.5	980.5
Швидкі товарні запаси	183.7	353.9	325.2	293.4	251.9
Скоригований чистий фінансовий борг	92.3	647.9	296.9	400.1	728.5
Акціонерний капітал	995.3	1,153.0	1,170.7	1,350.9	1,492.7
Чистий борг/ЕВІТДА	0.8x	3.1x	2.8x	2.0x	2.2x
Скоригований чистий борг/ЕВІТДА	0.3x	2.0x	1.3x	1.2x	1.6x
Коефіцієнт покриття відсотків	6.1x	5.1x	3.4x	4.2x	3.0x