

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра маркетингу та логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

на тему: **Розробка логістичної стратегії підприємства**

Виконала:

Калуга Юлія Романівна
студентка спеціальності
075 «Маркетинг»

Керівник:

Макаренко Наталія Олексіївна
д.е.н., доцент, професор, завідувач кафедри
маркетингу та логістики

Рецензент:

Зось-Кіор Микола Валерійович
д.е.н., професор кафедри менеджменту ім. І.А.Маркіної
Полтавського державного аграрного університету

Суми - 2022

Факультет
Кафедра
Освітній ступінь
Спеціальність

Економіки і менеджменту
Маркетингу та логістики
Магістр
075 «Маркетинг»

Завідувач кафедри

«__» _____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Н.О. Макаренко

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Калузі Юлії Романівни

1. Тема роботи: Розробка логістичної стратегії підприємства

2. База практичного дослідження: ТОВ «ABIC УКРАГРО» Сумського району

Керівник роботи: Макаренко Наталія Олексіївна, д. е. н., професор

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від 28.10.22 р. №1895-н

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) 23 грудня 2022р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, податкова

звітність, законодавчо - нормативні акти ; монографії, фахові наукові статті та тези

доповіді міжнародних науково-практичних конференцій з питань стратегічного

управління маркетингом персоналу

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

розкрити сутнісну характеристику підходів до формування логістичних стратегій на підприємствах; провести організаційно-економічну характеристику господарства; здійснити оцінку стану логістичної діяльності та провести діагностику формування логістичної стратегії підприємства; розглянути перспективні напрями розвитку підприємства за умови реалізації логістичної стратегії; розробити програму заходів з формування логістичної стратегії підприємства та оцінити економічну ефективність запропонованих заходів щодо впровадження логістичної стратегії підприємства.

6. Дата видачі завдання:

«22» вересня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Вересень 2021</i>	
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Листопад 2021</i>	
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2022</i>	
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>02-31 травня 2022</i>	
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Червень 2022</i>	
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2022</i>	
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2022</i>	
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень 2022</i>	
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Листопад 2022</i>	
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедру, до відділу якості освіти)	<i>6 грудня 2022</i>	
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>23 грудня 2022</i>	
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>28 грудня 2022</i>	

Студент _____

Ю.Р. Калуга

Керівник роботи _____

Н.О. Макаренко

Перевірку на автентичність проведено

Н. М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

М.О. Лищенко

АНОТАЦІЯ

Калуга Ю.Р. Розробка логістичної стратегії підприємства

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг», СНАУ, Суми-2022р. Рукопис.

Кваліфікаційна робота присвячена аналізу логістичної діяльності й розробці логістичної стратегії підприємства. В першому розділі досліджено теоретичні основи формування логістичної стратегії сільськогосподарського підприємства, зокрема розкрито поняття та сутність логістичної стратегії в умовах сучасності, визначено основні підходи й принципи формування логістичної стратегії, а також проведена методологія вибору логістичної стратегії підприємства. Крім того, запропоновано власну класифікацію логістичних стратегій та визначено найбільш оптимальні стратегії саме для аграрного підприємства.

В другому розділі представлено організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства, проаналізовано логістичну діяльність та здійснено оцінювання її стану за допомогою показників оцінювання ефективності й логістичного потенціалу. Крім того, діагностовано формування логістичної стратегії шляхом використання методу SWOT-аналізу, за яким було проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище, визначено найбільш важливі показники та побудовано матрицю.

В третьому розділі розглянуто перспективні напрямки розвитку за умови розроблення логістичної стратегії, наведено схему формування логістичної стратегії, розроблено низку заходів з впровадження логістичної стратегії підприємства, а також проведено розрахунки стосовно ефективності запропонованих заходів щодо розробки логістичної стратегії підприємства шляхом використання сценарного та матричного методу.

Ключові слова: логістика, логістична стратегія, логістична діяльність підприємства, ефективність, удосконалення логістичної діяльності, оптимізація, витрати, конкурентоспроможність.

SUMMARY

Kaluha Y.R. Development of the logistics strategy of the enterprise

Master thesis in specialty 075 «Marketing», Sumy National Agrarian University, Sumy, 2022. Manuscript.

The qualification work is devoted to the analysis of logistics activities and the development of the enterprise's logistics strategy. In the first chapter, the theoretical foundations of the formation of the logistics strategy of the agricultural enterprise were investigated, in particular, the concept and essence of the logistics strategy in modern conditions were revealed, the main approaches and principles of the formation of the logistics strategy were determined, and the methodology for choosing the logistics strategy of the enterprise was carried out. In addition, a separate classification of logistics strategies is proposed and the most optimal strategies for an agricultural enterprise are determined.

In the second section, the organizational and economic characteristics of the enterprise under study are presented, the logistics activity is analyzed, and its state is evaluated using indicators of efficiency and logistics potential. In addition, the formation of a logistics strategy was diagnosed by using the SWOT analysis method, according to which the external and internal environment was analyzed, the most important indicators were determined and a matrix was built.

In the third section, perspective directions of development are considered under the condition of developing a logistics strategy, a scheme for the formation of a logistics strategy is given, a number of measures for the implementation of the enterprise's logistics strategy are developed, and calculations are made regarding the effectiveness of the proposed measures for the development of the enterprise's logistics strategy by using the scenario and matrix method.

Keywords: logistics, logistics strategy, logistics activities of the enterprise, efficiency, improvement of logistics activities, optimization, costs, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	10
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВІС УКРАГРО» СУМСЬКОГО РАЙОНУ	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	20
2.2 Оцінка стану логістичної діяльності підприємства	28
2.3 Діагностика формування логістичної стратегії підприємства	35
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	42
3.1 Перспективні напрями розвитку підприємства за умови реалізації логістичної стратегії	42
3.2 Розробка програми заходів з формування логістичної стратегії підприємства	50
3.3 Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів щодо впровадження логістичної стратегії підприємства	55
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Важливими чинниками розвитку логістичної діяльності підприємства є організаційно-економічне забезпечення. В умовах динамічних змін внутрішнього та зовнішнього економічного середовища ефективне здійснення логістичної діяльності залежить від злагодженої та злагодженої роботи системи логістичного менеджменту та формулювання логістичних стратегій. Ефективна логістична стратегія творчо сприяє реалізації стратегічних цілей підприємства, підвищує конкурентоспроможність продукції на ринку, формує розумну збутову і транспортну структуру. Успішна розробка логістичної стратегії компанії можлива при достатніх організаційних заходах і економічних ресурсах.

Проблема логістичної системи підприємства є важливою частиною дослідження, оскільки від здатності побудови логістичної системи підприємства напряду залежить успішне функціонування будь-якої організації та її конкурентоспроможність.

Проблема управління та вдосконалення логістичної діяльності представлена в багатьох публікаціях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Серед них особливу увагу слід приділити: Шишкіну В. О., Бахметовій Я. Ю., Кучмєєву О.О., Черленяку І.І., Агію Я.Ю., Ільченко Н.Б., Тимощуку О. М., Мельнику О. В., Сьоміну О. А., Криворучко О.М, Водолажській, Т. О., Неруш Ю.М....,та ін.

Вчених у галузі логістики насамперед хвилюють принципи управління логістичною діяльністю. Більшість науковців підкреслюють доцільність розгляду транспортно-перевантажувальної діяльності як основних складових логістики з метою прийняття раціональних рішень в управлінні бізнесом.

Управління логістикою в цілому є складним, оскільки в науці і практиці не існує універсальних методів управління логістикою і, зокрема, транспортно-експедиційною діяльністю. Це спонукає до розширення та поглиблення

обговорення цих тем та пошуку шляхів активізації логістичної діяльності українських компаній.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є вивчення логістичної діяльності підприємства та формування логістичної стратегії підприємства.

Сформувавши мету, маємо наступні завдання до виконання:

- розкрити сутнісну характеристику підходів до формування логістичних стратегій на підприємствах;
- провести організаційно-економічну характеристику господарства;
- здійснити оцінку стану логістичної діяльності;
- провести діагностику формування логістичної стратегії підприємства;
- розглянути перспективні напрями розвитку підприємства за умови реалізації логістичної стратегії;
- розробити програму заходів з формування логістичної стратегії підприємства та
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів щодо впровадження логістичної стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування логістичної стратегії на товаристві з обмеженою відповідальністю ТОВ «АВІС УКРАГРО» Сумського району.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти, практичний інструментарій управління логістичною діяльністю підприємств.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи використовується набір загальнонаукових та специфічних методів, у тому числі: методи системного синтезу, методи економіко-статистичного аналізу, методи групування, методи графічної візуалізації, методи експертної оцінки, теоретико-методологічний метод, порівняння, індексний, економіко-математичний та інші методи економічного обґрунтування. Для отримання аналітичної інформації використовувалися дані статистичної звітності та бухгалтерської звітності

підприємств, дані фахівців у галузі менеджменту та логістики, публікації в підручниках, монографіях, наукових публікаціях та електронних ресурсах.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, дані статистичних щорічників України та Сумської області, дані статистичної та фінансової звітності підприємства за досліджуваний період, дані Інтернету, розрахунки самостійного аналізу. Обробка даних здійснювалася за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Практичне значення полягає в розробці логістичної стратегії для підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства, на основі впровадження MPZLD та RVAP - проектів оптимізації інвестицій у логістичну інфраструктуру.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в формуванні логістичної стратегії мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру, орієнтовану на оптимізацію конфігурації логістичної інфраструктури та підвищення ефективності логістичних рішень підприємства.

Апробація результатів дослідження. Положення дипломної роботи доповідалися авторкою на двох наукових конференціях: у міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів і права в умовах сучасних викликів» (м. Полтава, 11 жовтня 2022 р.); IX Міжнародної науково-практичної дистанційної конференції «Modern research in world science» (м. Львів, 28-30 листопада 2022р.) та увійшли у збірник доповідей.

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 2 тези наукових конференцій.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Вона викладена на 60 сторінках комп'ютерного тексту, містить 23 таблиць, 9 рисунків, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Процес управління виробничими підприємствами зазнав значних змін за останні кілька десятиліть, в основному через складність і високу динамічність зовнішнього середовища. Сьогодні вже недостатньо обмежуватися аналізом внутрішніх можливостей і наявних ресурсів, які можна використовувати для розробки корпоративного плану дій. Поставлені цілі не можуть бути досягнуті тільки внутрішніми силами, оскільки значною мірою їх реалізація залежить від бажань і потреб споживачів, а також поведінки конкурентів. Тому, щоб отримати конкурентну перевагу на ринку, підприємства повинні сформулювати ефективні стратегії, особливо в напрямку логістичної діяльності.

Коли виробниче підприємство формує стратегію логістики, воно повинно враховувати якомога більше факторів, що впливають, і ці фактори безпосередньо виділяються в класифікації стратегії. Як правило, при розробці стратегії враховується один або кілька з цих факторів, тоді як інші не враховуються або лише в незначній мірі. Таким чином, в кожному випадку формулюється проблема якісних та оптимальних логістичних стратегій для фірм. Щоб сформулювати ефективну логічну стратегію, насамперед необхідно чітко усвідомити зміст поняття. Завдяки детальному аналізу наукової літератури у галузі логічного менеджменту можна зробити висновок, що зараз цей напрямок знаходиться на початковій стадії розвитку.

В.О. Шишкін та Я.Ю. Бахметова трактують визначення логістичної стратегії, як стратегію підприємницької структури, тобто узагальнену модель дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей шляхом координації та розподілу ресурсів [35, с. 297]. Однак це визначення не можна назвати повним, бо для тлумачення терміну використовуються лише деякі функції, а саме координація та розподіл, а інші - не розглядаються, хоча контроль, організація,

планування, мотивація тощо - основні функції управління логістичною діяльністю.

Схоже визначення стратегії розроблено вченим О.О. Кучмєєвим: сукупність дій, методів та рішень комплексного управління підприємством, а точніше: управління інформаційними, матеріальними та фінансовими потоками [15, с.73]. Таку ідею підтримують і науковці І.І. Черленяк і Я.Ю. Агій [34, с. 186]. Наведене вище пояснення терміну логічна стратегія є досить загальним та, як і попереднє, не відображає повноту.

Зовсім інший підхід можна спостерігати у дослідженнях Н.Б. Ільченко. У її монографії були проаналізовані різні формулювання визначення логістичної стратегії зарубіжними, а також вітчизняними вченими. За результатами даної роботи був наданий висновок, а саме, що логістична стратегія:

1) формується на часовому (довгострокове планування), стратегічному (взаємозв'язок логістики із корпоративною стратегією), інтегрованому (інтегрування усіх логістичних елементів), економічному (оптимізація руху потоків) та інформаційному рівнях (формування ефективних інформаційних мереж) ;

2) за змістом включає в себе цілі, критерії їх досягнення та заходи з раціонального управління та координації поточкових процесів для формування стратегії підприємства ;

3) полягає у підтримці корпоративної (маркетингової, операційної) стратегії підприємства ;

4) полягає у зниженні рівня витрат при досягненні максимально можливого рівня задоволення потреб споживачів [7, с. 19].

Дані висновки дають змогу зрозуміти всю сутність логістичної стратегії, та, на жаль, конкретного терміну даного поняття у монографії не було висвітлено.

О.М. Тимошук, О.В. Мельник та О.А. Сьомін логістичну стратегію трактують на прикладі порту, з урахування певних факторів: «довгостроковий напрям розвитку ... на основі ефективного використання засобів та ресурсів,

направлених на досягнення економічного зростання із застосуванням логістичних підходів до управління їх розвитком і врахування умов зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей» [30, с. 42].

Проте напрям розвитку не конкретизує, які саме дії повинні бути проведені для досягнення зазначених цілей, тобто це шлях (напрямок) діяльності, а не стратегія.

Особисто на мою думку, логістична стратегія являє собою основний напрямок і комплексний план дій/рішень, спрямованих на використання інформаційних, матеріальних і фінансових ресурсів відповідно до цілей, які являються довгостроковими, і стандартів підприємства.

Більшість науковців, зокрема О. М. Криворучко та А. Г. Овчаренко, поділяють логістичні стратегії на дві категорії: тонкі логістичні стратегії й динамічні логістичні стратегії [14, с. 64]. Перша полягає в тому, що будь-яка операція повинна виконуватися з використанням мінімальної кількості ресурсів усіх типів, а друга, відповідно, полягає в забезпеченні якісного обслуговування клієнтів на основі своєчасного реагування на зміну ключових умов або появу нових умов.

Спираючись на таку класифікацію логістичних стратегій, у спеціальному дослідженні Н. Б. Ільченко, крім двох основних типів, було виділено третій тип: Третій тип стратегії - стратегічний альянс, заснований на комплексному мисленні. Мета цієї стратегії - підвищити ефективність взаємодії різних бізнес-організацій, щоб усі могли працювати разом і отримувати вигоду від довгострокової співпраці [7, с.21].

З такою ж ідеєю систематизації логістичних стратегій погоджуються О.А.Сьомін, О.В.Мельник та О.М. Тимошук. У своїй статті вчені виділяють три головні типи класифікації логістичних стратегій (згадані вище), проте також надають іншу класифікацію, а саме чотири типи: мінімізації загальних транспортно-логістичних витрат, покращення якості логістичного сервісу, логістичного аутсорсингу й мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру [30, с. 42].

Ідею поділу стратегій на чотири типи підтримують також українські вчені Я.Ю. Бахметова й В.О. Шишкін. У наведеній науковій роботі для кожного з чотирьох типів логістичних стратегій представлено шляхи реалізації [35, с. 297].

Представляє інтерес погляд на проблему класифікації логістичних стратегій Т.О. Водолажської. У науковій праці автор аналізує систематизації логістичних стратегій інших вчених, та виявляє проблему даних класифікацій, а саме: у розглянутій таксономії логістичних стратегій лише констатується факт їх існування та застосування, тобто відсутність певного системного, констатуючого порядку; не розкривається взаємозалежність між різними типами логістичних стратегій; у більшості випадків не вказуються їх таксономічні маркери, що призводить до відсутності ієрархічного представлення. Через що формує власну класифікацію, яку поділяє на два рівні: перший рівень конфігурує загальну логістичну стратегію відповідно до типу бізнес-стратегії підприємства; другий рівень окреслює перший рівень відповідно до напрямку та плану дій. Науковець виділяє три головні типи логістичних стратегій: інноваційна логістична стратегія, стратегія поліпшення якості логістичного сервісу та стратегія мінімізації загальних логістичних витрат. Щодо другого рівня, а саме підтипи логістичних стратегій класифікуються за напрямками розвитку, за способами подолання проблем та за певними аспектами діяльності [2, с. 109 - 110].

Щодо класифікації основних логістичних стратегій більшість науковців виділяють такі види: стратегія мінімізації витрат, стратегія поліпшення якості сервісу, стратегія логістичного аутсорсингу, стратегія мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру; дещо рідше - стратегія беззбиткового розподілу та стратегія оптимальних витрат (табл. 1.1).

Власне, при виборі стратегії логістики, підприємство опиняється в складному становищі, оскільки кожна позиціонується абсолютно по-різному. На мою думку, для полегшення вибору можна узагальнити логістичні стратегії за двома напрямками: логістичні стратегії, орієнтовані на витрати та логістичні стратегії орієнтовані на обслуговування.

Таблиця 1.1 - Характеристика основних типів логістичних стратегій

Типи стратегій	Характеристика
Стратегія мінімізації витрат	Стратегія полягає у визначенні оптимального значення обсягу виробництва, що мінімізує питомі витрати за рахунок виконання ефекту масштабу у виробництві, просуванні та збуті.
Стратегія логістичного аутсорсингу	Стратегія полягає у вирішенні доцільності використання власних можливостей і ресурсів, аби виконувати певні матеріально-технічні функції, які підприємство може делегувати зовнішнім партнерам.
Стратегія поліпшення якості сервісу	Стратегія являє собою набір засобів і методів для виявлення нових тенденцій на ринку та адаптації власної продукції до сучасних вимог, тобто внесення змін встановлених стандартів якості.
Стратегія мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру	Стратегія полягає у оптимізації конфігурації логістичної інфраструктури, використання складів загального користування; залучення логістичних посередників до транспортування, підвищенні ефективності логістичних рішень підприємства та ін..
Стратегія безбиткового розподілу	Стратегія полягає в тому, щоб усунути зайві операції та бар'єри на шляху інформаційного та матеріального потоків і в максимізації високих прибутків за рахунок споживачів і внутрішніх резервів.
Стратегія оптимальних витрат	Стратегія передбачає надання високоякісної продукції для виробництва, продаж її за кращою ціною, ніж у конкурентів, але за рахунок оптимальної собівартості. Ця стратегія ніби об'єднує позитивні якості попередніх і орієнтована на надання покупцям найбільше цінностей за їхні гроші.

Джерело: складено автором на основі [7; 30; 35;36; 38;]

До стратегій, орієнтованих на витрати, доцільно включити стратегію мінімізації витрат, стратегію безбиткового розподілу та стратегію оптимальних витрат, а до стратегій, орієнтованих на обслуговування - стратегію логістичного аутсорсингу, стратегію поліпшення якості сервісу та стратегію мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру (рис. 1.1).

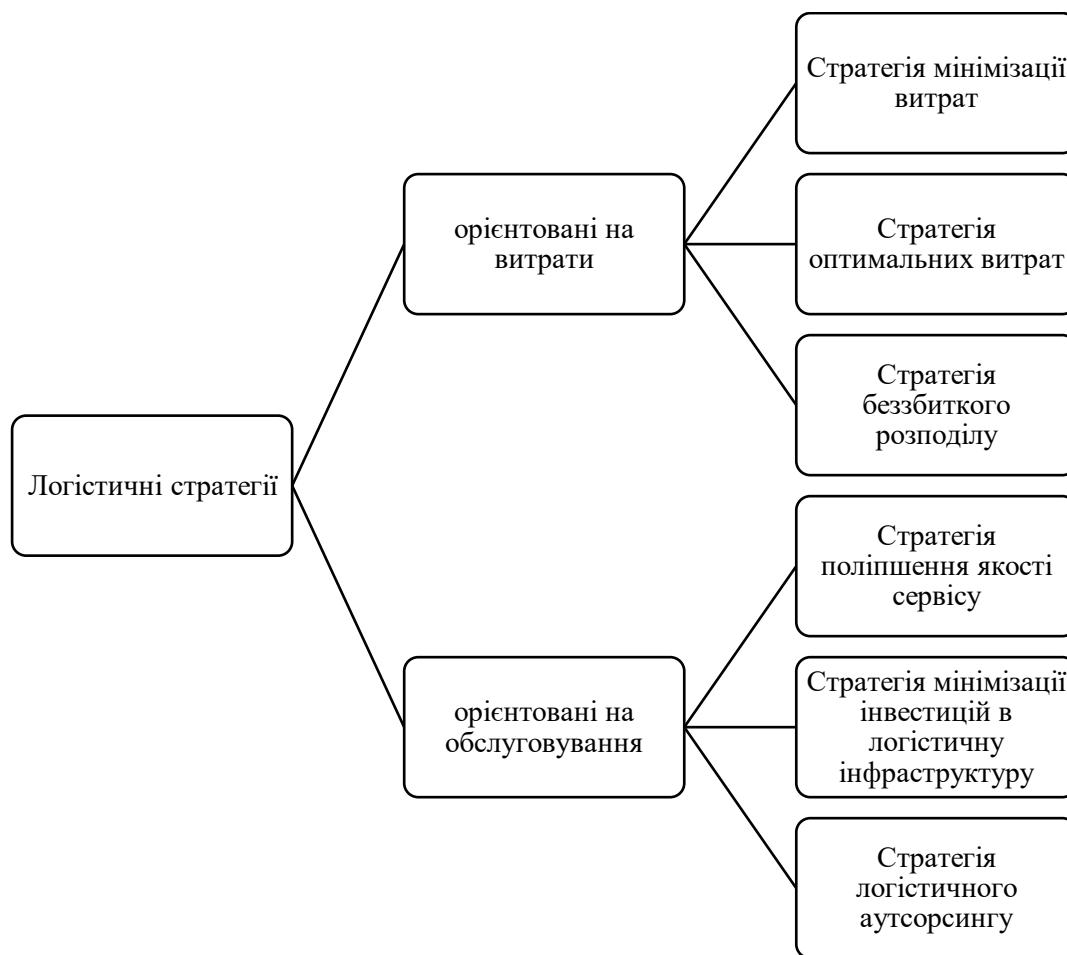


Рисунок 1.1 - Розподіл типів логістичної стратегії за напрямками

Джерело: побудоване автором на основі [8, с. 57]

Отже, оптимальними логістичними стратегіями саме для аграрного підприємства є стратегія мінімізації витрат і стратегія логістичного аутсорсингу. Стратегія мінімізації витрат полягає у визначенні оптимального значення обсягу виробництва, що мінімізує питомі витрати за рахунок виконання ефекту масштабу у виробництві, просуванні та збуті, а стратегія логістичного аутсорсингу - у вирішенні доцільності використання власних можливостей і ресурсів, аби виконати окремі логістичні функції, які підприємство може делегувати зовнішнім партнерам. Оскільки ці дві стратегії охоплюють одразу два напрями класифікації логістичних стратегій, наведені вище, то реалізація їх одночасно надасть аграрному підприємству значні конкурентні переваги на ринку за максимально короткий термін, який можливий.

При реалізації допоміжних функцій взаємозв'язок між матеріально-технічним забезпеченням і виробництвом є слабким, що призводить до збільшення запасів у різних місцях і додаткового навантаження на виробництво [24, с. 127].

Дослідження основних аспектів стратегічного логістичного управління показало, що забезпечення ефективності буде досягнуто за таких умов:

- при формуванні інформаційної системи управління, адже це призведе до покращення різних сфер господарства, включаючи управління ланцюгом поставок, управління складом, управління запасами, відстеження замовлень та точну доставку замовлень клієнтів. Необхідно знаходити можливості пошуку надійного та доступного програмного забезпечення аби управляти складом/запасами, яке надасть кращу видимість продукту та системи та дозволить вам швидко обробляти замовлення клієнтів; [4, с. 297]

- при використанні додаткових складських приміщень та прийнятті сторонніх товарів на складування. За необхідністю слід звернутися за консультацією з надійним партнером з логістики та переконатися, що у вас є великий запас для доставки. Проте, консультація буде ефективною за умов наявності аналізу системи керування інформацією та інформації про клієнтів, адже спеціаліст має зорієнтувати вас щодо кількості, типу, упаковки, ринкових тенденцій тощо; [21, с. 56]

- при навчанні персоналу сучасним методам, адже це дозволить інформації плавно проходити по ланцюжку та зробити її актуальною. Також є необхідність в наданні доступу до щотижневої інформації працівникам, це можна здійснити за допомогою розширення обов'язків системного адміністратора (проведення нарад з передачі інформації); [32, с. 87]

- при перевизначенні KPI, адже технології не стоять на місці й з кожним днем з'являються нові, більш ефективні методи роботи. Необхідно переосмислити стандартні операційні процедури, аби кожен з співробітників рухався в правильному напрямку в потрібний час. У цьому допоможе щоденна,

щотижнева та щомісячна аналітична звітність, в якій інформується найважливіше з процесу продажів, тенденції ринкової поведінки та ін.; [5, с.26]

- при повній адаптації логістичної системи до умов зовнішнього середовища. Наявність досить об'єктивних метрик для оцінки результатів стратегічних і тактичних рішень із застосуванням зворотного зв'язку сприяє підвищенню адаптивності логістичних систем; [19, с. 121]

- при постійному спостереженні за інноваціями та втіленням їх у діяльність, адже це дозволить залишатися конкурентоспроможним підприємством і бути на рівні з розвиненими компаніями. [27, с.48]

Незалежно від того, до якої галузі чи ринку ви належите, конкуренція та маркетинг можуть бути чудовим джерелом безкоштовних знань. Спостерігаючи за конкурентами, можна дізнатися:

- кращі практики управління логістикою;
- програмні забезпечення та системи управління потоком інформації;
- кадровий підхід/програма навчання;
- сучасний підхід до управління операціями в академічних колах. [17, с. 33]

Ефективність логістичної діяльності підприємства може відображатися в:

- оптимізації організації постачання, виробництва та збутової діяльності підприємства;

- зменшенні витрат на логістику;
- оптимізації інформаційних, фінансових та матеріальних потоків;
- виробленні конкурентоспроможної продукції;
- виході на нові ринки;
- технологічних досягненнях. [18, с. 131]

Ефективність логістичної стратегії досягається виконанням таких умов (рис. 1.2) :

- підтримка зв'язку між логістикою та корпоративною стратегією. Усі аспекти роботи логістики практично пов'язані зі стратегічним плануванням підприємства;

- удосконалення організації конгресового руху. З'являються організації таких логістичних операцій, які пропонують можливість управління й контролю єдиного координаційного центру для всіх функціональних областей логістики, які пов'язані із закупівлями, транспортуванням, складуванням, запасами та продажами;

- необхідна інформація та сучасні технології її обробки. Ефективність діяльності логістичного сектору розглядається через його комп'ютеризацію та формування інформаційних мереж;

- ефективне управління робочою силою. Тільки добре досвідчені та підготовлені фахівці можуть забезпечити успішну реалізацію логістичних стратегій і планів;

- тісні стосунки з іншими корпоративними та бізнес-структурами у реалізації стратегії. Підприємства досягають найбільшого успіху в збільшенні прибутків, коли вони розвивають міцні ділові відносини із зовнішніми та внутрішніми гравцями;

- облік матеріально-технічної виручки в системі фінансових показників;

- визначення оптимального рівня якості логістичного обслуговування. [3]

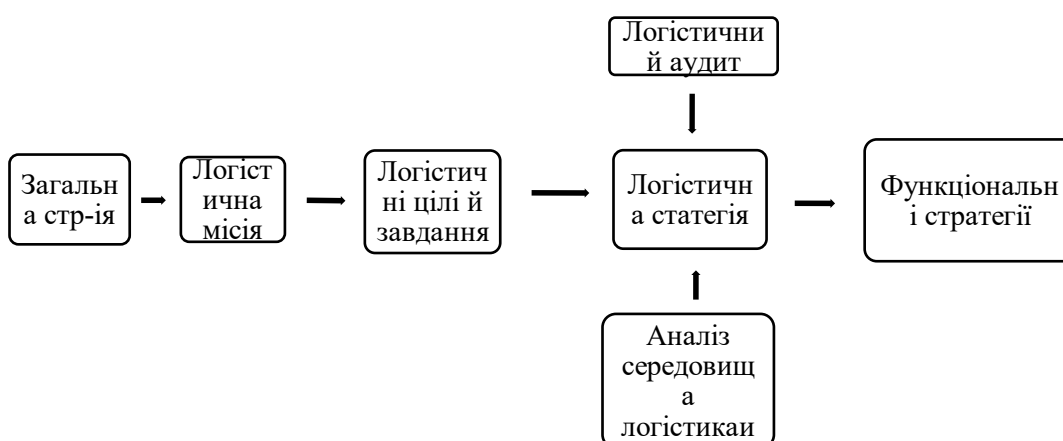


Рис. 1.2 - Структура формування логістичної стратегії підприємства

Джерело: побудоване автором на основі [10]

Це одна з головних цілей підприємства: встановлювати параметри послуг і контролювати їх відповідність рівню споживчого попиту. [39, с. 100]

Таким чином, це дослідження уточнює та формулює поняття логістичної стратегії підприємства, яке відрізняється від існуючої концепції логістичної стратегії тим, що воно повністю враховує основні характеристики терміну з точки зору суттєвого визначення та змісту дії. Основною відмінністю запропонованого визначення є спільне включення до змісту поняття наступних компонентів: основний напрям і комплекс планів дій і прийняття рішень (по суті); спрямованість на раціональне використання та управління інформаційними, фінансовими й матеріальними потоками, відповідність та бізнес-стратегіям і довгостроковим цілям товариства. Вибір стратегії логістики для фірми в сучасних умовах ведення бізнесу є складним процесом, який поєднує потребу мінімізувати витрати, одночасно надаючи покращені логістичні послуги та максимізуючи доходи, а також збільшуючи конкурентну перевагу. Відповідно, вибір стратегічного напрямку буде залежати від типу логістичної системи, наявних матеріальних ресурсів і бізнес-стратегії самого підприємства. Ефективність вибору тієї чи іншої стратегії залежатиме від динаміки зростання доходів товариства, підвищення якості логістичних послуг, задоволення запитів споживачів. Подальші дослідження практики застосування українськими фірмами логістичних стратегій у сучасних посткризових реаліях можуть вести в цьому напрямку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ТОВ «АВІС УКРАГРО» Сумського району

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «АВІС УКРАГРО» засновано 08.11.2004 року. Юридична адреса підприємства: 42342, Сумська область, Сумський район, село Косівщина, вулиця Польова, будинок 1. До сфери діяльності ТОВ «АВІС УКРАГРО» належить надання комплексу послуг з вирощування технічних та зернових культур, послуги оброблення насіння, послуг з перевезення вантажів автомобільним транспортом і спецтехнікою, а також надання в оренду сільськогосподарської техніки та обладнання.

Основним видом діяльності «АВІС УКРАГРО» є рослинництво. Виробничі потужності господарства розташовані у чотирьох районах Сумської області.

«АВІС УКРАГРО» спеціалізується на послугах з вирощування технічних та зернових культур. Надання послуг здійснюється із застосуванням інноваційних технологій в поєднанні з кращими традиціями землеробства, що сприяє підвищенню урожайності та якості товару. (табл. 2.1)

За даними таблиці 2.1, в якій наведений розрахунок структури товарної продукції та послуг в господарстві ми бачимо, що протягом досліджуваного періоду відбувалося зменшення розміру доходу від продукції за рахунок зміни в структурі товарної продукції і цінової ситуації на аграрному ринку, та збільшення доходу від надання послуг.

Так, в середньому розмір доходу товарної продукції по кукурудзі становив 27 млн. грн. В середньому по наданню послуг в цілому - 229 млн. грн. Агрофірма займається переважно наданням спектру різних послуг, особливо послуг з оброблення сільськогосподарських угідь та послуг по збиранню врожаю, про це свідчить найбільша питома вага доходів у середньому за 2019 - 2021 рр. а саме:

послуги з оброблення сільськогосподарських угідь - 35,4%; інші послуги - 31,8%; Послуги по збиранню врожаю - 17,4%.

Таблиця 2.1 - Динаміка та структура чистого доходу від реалізації продукції та послуг підприємства за 2019 - 2021 рр.

Вид продукції/послуг	Рік						В середньому за2019 - 2021 р.	
	2019		2020		2021			
	сума, тис.грн .	питом авага, %	сума. тис.грн .	питом авага, %	сума, тис.грн .	питом авага, %	сума, тис.грн .	питом авага, %
Кукурудза 3 класу	21571	9,1	31365	14,2	29388	9,4	27441	10,7
Всього за продукцією	21571	-	31365	-	29388	-	27441	-
Послуги з оброблення сільськогосподарськ их угідь	94293	39,9	82714	37,4	95156	30,5	90721	35,4
Послуги з перевезення	12011	5,1	10977	4,9	6104	2	9697	3,8
Послуги з оренди	1792	0,8	1114	0,5	4720	1,5	2542	0,9
Послуги по збиранню врожаю	36691	15,5	44991	20,3	52355	16,8	44679	17,4
Інші послуги	70104	29,6	50247	22,7	124108	39,8	81486	31,8
Всього за послуги	214891	-	190043	-	282443	-	229125	-
Разом	236462	100,0	221408	100,0	311831	100,0	256566	100,0

Джерело: форма 21 ЗАГ Звіт про реалізацію продукції

Основними культурами, що вирощуються на полях, є кукурудза, соняшник та соя. «АВІС УКРАГРО» чотири роки поспіль вирощує зернову кукурудзу. Перевага надається гібридам імпортного виробництва. Кукурудза експортується до Європи.

Один з важливих аспектів для підприємства є ефективність використання кожного гектару землі, що обробляється. [6, с 208] Для цього підприємство:

- залучає кращих агрономів, інженерів та механізаторів;
- використовує найсучаснішу техніку марок CASE , New Holland , Great Plains , Claas , KUHN , ANNABURGER , MANITOU , J&M , Amazone ;

- використовує лише найкращий насіннєвий матеріал - інтенсивні гібриди кукурудзи фірми Monsanto , Pioneer , високопродуктивні сорти сої канадської селекції;

- регулярно проводить аналіз ґрунту на кожному полі.

Структура, що характеризує управління підприємством, формується відповідно до принципів розмежування надійних зв'язків, розподілу обов'язків, функціональних дій і відповідальності між різними підрозділами підприємства. [31, с. 230] Оптимальне використання всіх наявних ресурсів визначає раціональність структури, тобто мінімальну кількість рівнів в системі управління, концентрацію всіх необхідних функцій на кожному кроці, мінімальну кількість команд прийняти і вийти . Ці стандарти присутні в досліджуваному аграрному підприємстві. [10, с. 98]

Підприємство «ABIC УКРАГРО» має лінійно-функціональну організаційну структуру (рис. 2.1), яка є поєднанням лінійної та функціональної структур. Композитна структура забезпечує поділ праці, в якому лінійні підрозділи управління повинні приймати рішення і контролювати, а функціональні підрозділи повинні проводити консультації, інформувати, організовувати і планувати. [37, с. 42]

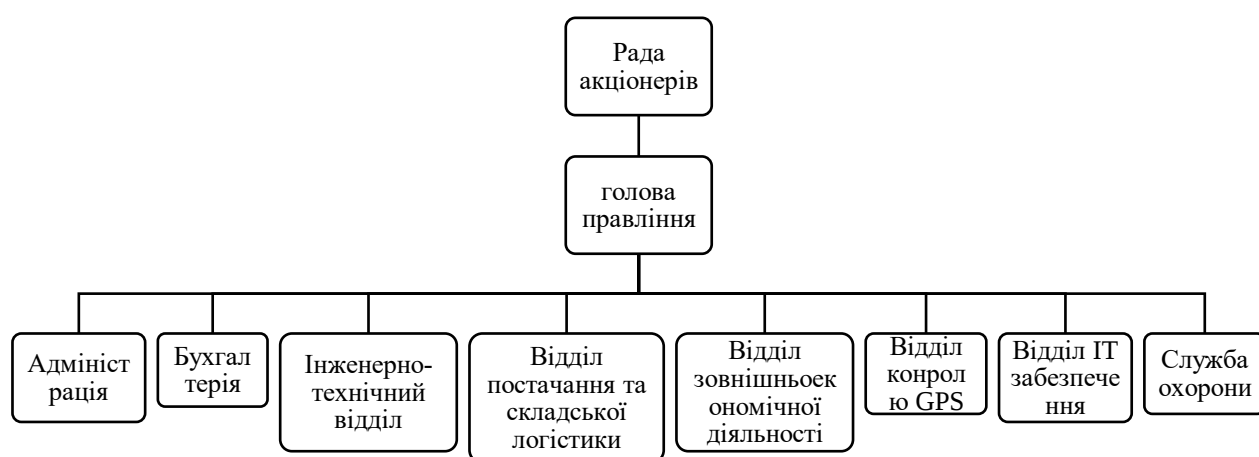


Рис. 2.1 - Організаційна структура ТОВ «ABIC УКРАГРО» 2021 р.
Джерело: побудовано автором

Проаналізувавши організаційну структуру ТОВ «АВІС УКРАГРО», можна виділити наступні переваги такої структури:

- сприяння комерції та спеціалізації;
- висока оперативність виробництва фірм (побудована на вузькій виробничій спеціалізації та вузькій кваліфікації експертів);
- зменшення дублювання функціональних областей;
- покращення координації діяльності у функціональних сферах. [29, с. 43]

Незважаючи на переважання лінійно-функціональних структур, вони також страждають від ряду недоліків:

- відсутність горизонтальної тісноти та взаємодії між підрозділами;
- різке збільшення навантаження на керівників підприємств та їх заступників через необхідність координації дій різних функціональних служб, розвиненість вертикальних систем взаємодії;
- втрата гнучкості у відносинах між співробітниками керівного органу шляхом застосування формальних процедур і правил;
- розмивання встановлених корпоративних стратегій розвитку: підрозділи можуть бути більш зацікавлені в досягненні місцевих цілей і завдань ніж корпорація в цілому, тобто вони ставлять власні цілі вище ніж цілі підприємства;
- слабка реакція на корпоративні інновації та підприємливість, а також погана реакція на вимоги зовнішнього середовища;
- складність і повільність передачі інформації, що впливає на швидкість і своєчасність прийняття управлінських рішень; ланцюжок команд від менеджерів до керівників стає занадто довгим. [20, с. 3]

Управління персоналом займає домінуюче місце в сучасних системах управління підприємством і є одним із найважливіших завдань і основних факторів розвитку підприємства. [11, с. 66] Ефективне управління персоналом є однією з передумов досягнення високої економічної віддачі та формування успішного менеджменту при забезпеченні сталого розвитку підприємства, що зумовлює актуальність даної теми. Підприємства зацікавлені в стабільних колективах, щоб прагнути до найвищої продуктивності праці та розвитку

підприємства, а з економічних міркувань вживають заходів щодо обмеження кількості не виправданих звільнень. [1, с. 114]

Стратегічний розвиток продуктивності безпосередньо пов'язаний із постійно зростаючим використанням природних ресурсів в економічних процесах і навантаженням на навколишнє середовище. [28, с. 384] Ключові ділянки для ведення сільськогосподарського виробництва зайняті угіддями у зв'язку з необхідністю оцінки стану використання земель (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Склад та структура використання земельних угідь в ТОВ «АВІС УКРАГРО» в 2019-2021 рр.

Види угідь	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. до 2019 р.,+,-
	площа, га	питома вага, %	площа, га	питома вага, %	площа, га	питома вага, %	
Площа с.-г. угідь, га	18972	100,0	17634	100,0	17634	100,0	-1338
в т.ч. рілля	18972	100,0	17634	100,0	17634	100,0	-1338

Джерело: розраховано автором за даними ф. 29-с.г. «Звіт про площі та валові збори сільськогосподарських культур»

Аналіз даних таблиці 2.2 показує, що площа сільськогосподарських угідь у 2021 році порівняно з 2019 роком зменшиться на 1338 га. Таку ситуацію можна пояснити тим, що через високу конкуренцію на ринку землі з боку місцевих сільгоспвиробників частка земель, орендованих компанією, за досліджуваний період зменшилася, хоча розмір орендної плати був вищим, ніж у конкурентів - 16% і була виплачена вчасно. Характеризуючи структуру земельних угідь, можна зазначити, що окрім ріллі в господарстві інших видів с.-г. угідь немає.

Ключовою передумовою успішного розвитку на мікро- та макрорівнях є врахування інтересів працівників у будь-яких діях, спрямованих на підвищення рівня ефективності функціонування економічних механізмів. [23, с. 195] Без таких міркувань неможливо підвищити ефективність соціально-економічного порозуміння. Динаміку чисельності працівників ТОВ «АВІС УКРАГРО» та ефективність їх використання наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка середньорічної чисельності працівників та ефективності їх використання в господарстві за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р., %
Середньорічна чисельність робітників, осіб	167	162	167	100
Відпрацьовано 1 працівником у середньому по підприємству, днів	263	267	265	100,8
Вартість товарної продукції в на 1 середньорічного робітника, тис. грн.	129	194	176	136,4
Фонд оплати праці, тис. грн	12347	12752	15374	124,5
Середньорічна заробітна плата 1 робітника, тис. грн	73,9	78,7	92,1	124,6

Джерело: розраховано автором за даними ф. 1-ПВ «Звіт з праці», ф. 2 «Звіт про фінансові результати»

Динаміка середньорічної чисельності працівників господарства протягом досліджуваного періоду залишалася незмінною - 167, а продуктивність праці значно зросла - на 36,4%, що свідчить про більш ефективне використання праці в господарствах у 2019-2021 роках та кількість відпрацьованих днів. на одного працівника значно зросла в господарстві.залишаються стабільними. Причиною зростання продуктивності праці працівників підприємства у 2021 році є те, що розширення ринку збуту та підвищення цін реалізації призводить до зростання виручки від реалізації.

Аналіз фонду оплати праці показує, що його величина зросла на 24,5 %, що можна пояснити тим, що зростання заробітної плати переважає над зменшенням чисельності працівників підприємства, тому середньорічна заробітна плата 1 працівника у 2021 році становить 92,1 тис. грн. Цей показник на 24,6% вищий за 2019 рік, тому можна побачити, що економіка має досить високу ефективність використання праці.

Діяльність і розвиток виробничих підприємств починається із створення матеріально-технологічної основи, а відсутність матеріально-технологічної основи позначатиметься на існуванні та розвитку господарської діяльності підприємств. [40, с. 268] Обсяг основних засобів є основою для оцінки

масштабів, потужностей і перспектив розвитку підприємств (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Забезпеченість основними виробничими фондами та ефективність їх використання в господарстві за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р., %
Фондозабезпеченість, тис. грн.	32,8	72,3	87,8	267,7
Фондоозброєність, тис.грн.	7393,4	7871,6	9206	124,5
Фондовіддача, грн.	0,45	0,35	0,37	82,2
Фондомісткість, грн.	2,23	2,89	2,72	122,0
Вартість товарної продукції на 1 працівника, тис. грн.	129	194	176	136,4

Джерело: розраховано автором за даними ф. 1 «Баланс», ф. 2 «Звіт про фінансові результати»

Аналіз даних таблиці 2.4 показав, що фондозабезпеченість в господарстві у 2021 році порівняно із 2019 роком зросла на 167,7% - із 32,8 тис. грн. до 87,8 тис. грн. в 2021 році. Для господарства даний фактор є позитивним, так як на підприємстві за останні три роки було придбано нових основних засобів, що позитивно вплинуло на розширенк відтворення виробництва як протягом всього досліджуваного періоду, та і в майбутньому. Така ж ситуація спостерігається і по показнику фондоозброєності.

Щодо вартісних показників використання основних засобів, можна зазначити, що показник фондовіддачі у 2019 році становив 0,45 грн, а в 2021 році він скоротився до рівня 0,37 грн., або на 17,8%, так як вартість товарної продукції господарства зросла за 2019-2021 рр. проти скорочення вартості основних засобів. Як наслідок, протилежний показник ефективності основних засобів - фондоємність мав тенденцію до зростання на 22%.

У ТОВ «АВІС УКРАГРО» типовою для даного бізнесу є проблема уповільнення вертикального розвитку кар'єри через організаційну структуру (рис. 2.1) та японську модель управління. Як видно з організаційної схеми, більшість просувань можуть бути горизонтальними, тобто просування між різними підрозділами підприємства.

Продуктивність корпоративного землекористування відображає величину

врожаю залежно від його якісної оцінки. На його рівень впливають два об'єктивні чинники - кредитний бал та економічна діяльність суб'єктів, пов'язана з обробітком ґрунту. Під впливом цих та інших факторів коливається рівень економічної родючості земель. [26, с. 114] Натурні та вартісні показники оцінки земель можуть постійно вдосконалюватись за рахунок використання ресурсного потенціалу та новітніх досягнень науки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Динаміка основних фінансово-економічних показників та рентабельності підприємства за 2019 - 2021 рр.

Показники	Рік			Відхилення(+,-) 2021 р. від 2019 р.	Середній темп росту (приросту)
	2019 р.	2020 р.	2021 р.		
Товарна продукція:	21571	31365	29388	7817	27091
а) на 100 га с.-г. угідь, тис.грн	5185	5581	7900	2715	6115
б) на 1 середньорічного робітника, тис грн.	129	194	176	47	164
Чистий дохід від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг), тис. грн.	236462	221408	311831	75369	253683
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	210149	196830	292664	82515	229613
Валовий прибуток, тис. грн.	26313	24578	19167	-7146	23143
Загальна сума витрат, тис. грн.	235440	222008	318521	83081	255346
Валюта балансу, тис. грн.	207435	146456	216775	9340	187442
Власний капітал, тис. грн.	31863	-56905	-42611	-74474	42591
Власні оборотні кошти, тис. грн.	141783	67971	117427	-24356	104209
Чистий прибуток, тис. грн.	7068	2562	832	-6236	2470
Рентабельність діяльності, %	0,03	0,01	0,003	-0,027	0,01
Рентабельність продажу, %	0,13	0,12	0,07	-0,06	0,1
Сукупна рентабельність, %	0,03	0,01	0,003	-0,027	0,01
Рентабельність активів, %	0,03	0,02	0,003	-0,027	0,01
Рентабельність власного капіталу, %	1,25	0,2	0,05	-1,2	0,23

Джерело: Ф1.Баланс, ф. 2. Звіт про фінансові результати

За останні 3 роки площа землекористування не змінювалася, вся площа є

сільськогосподарськими угіддями і це вплинуло на інтенсивність використання землі, яка була незмінною весь період. Землезабезпеченість підприємства складає 24,33 га сільськогосподарських угідь, на ній підприємство надає свої послуги, а також вирощує власну продукцію. У 2019 р. підприємство використало 416 га під вирощування кукурудзи, у 2020 р. - 562 га, а у 2021 - 372 га.

Проаналізувавши дані за визначений період, можна помітити збільшення чистого доходу підприємства: у 2019 році він становив 236462 тис. грн., а в 2021 р. - 311831 тис. грн., що є доволі значним збільшенням, яке у відсотковому відображенні становить 132%, тобто дохід збільшився на 32%. Діяльність підприємства є не достатньо ефективною, бо спостерігається зменшення чистого прибутку, хоча чистий дохід збільшився. Це обумовлено збільшенням собівартості виробленої продукції протягом зазначеного періоду. У 2019 році вона становила 210149 тис. грн., а у 2021 році - 292664 тис. грн.

Підсумовуючи, можна сказати, що під час проаналізованого періоду з 2019 по 2021 роки підприємство провело дуже неоднозначну роботу. У 2020 році відмічалось значне погіршення показників валового прибутку, валюти балансу та ряду інших показників, проте відбувалося зменшення витрат.

2.2 Оцінка стану логістичної діяльності підприємства

Логістика ТОВ «АВІС УКРАГРО» є одним із найважливіших допоміжних напрямів діяльності підприємства, бо забезпечує зовнішній зв'язок підприємства, а також виробничо-внутрішній зв'язок у виробництві продукції. Одним із основних завдань логістики підприємства є оптимізація та управління внутрішньовиробничим процесом виготовлення продукції, надання послуг. [33, с. 112] Розглянемо логістичний ланцюг доведення продукції підприємства ТОВ «АВІС УКРАГРО» (рис. 2.2).

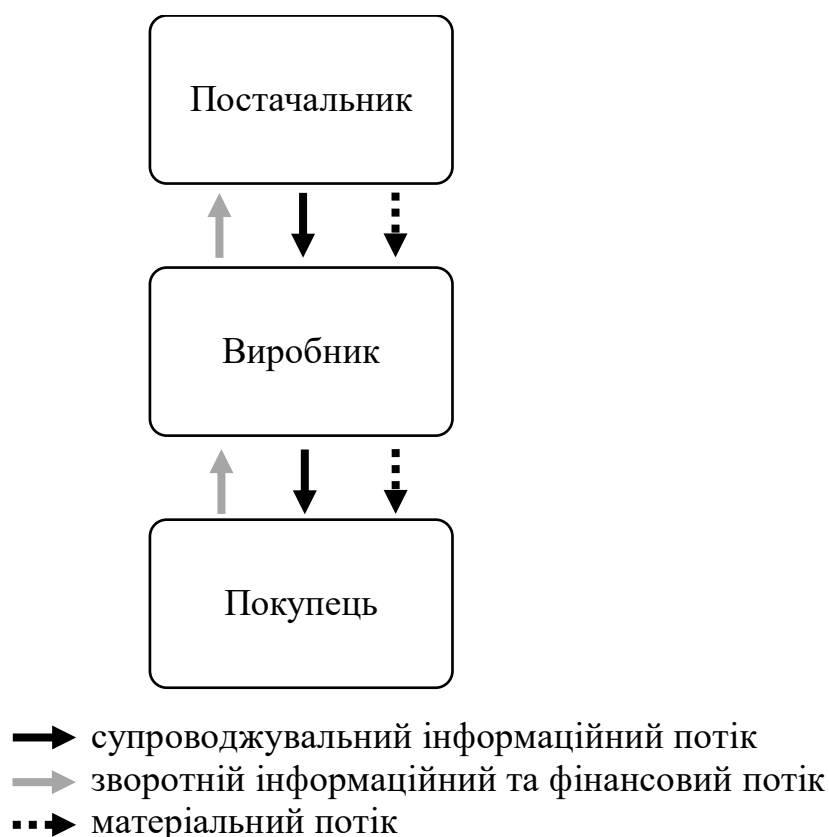


Рис. 2.2 - Логістичний ланцюг доведення продукції ТОВ «ABIC УКРАГРО» до споживача

Джерело: побудовано автором

Відповідно до визначеного ланцюга логістичного забезпечення організаційної структури логістичної системи як невід’ємної частини внутрішньої діяльності визначається як загальною стратегією підприємства, так і конкурентною стратегією ТОВ «ABIC УКРАГРО».

Структура управління логістичною системою підприємства визначається метою та завданнями, які вона покликана вирішувати. Завдяки ефективній участі в реалізації логістичних функцій ставиться мета максимізації довгострокового прибутку. [16, с. 8] Структура управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «ABIC УКРАГРО» постійно розвивається та вдосконалюється з метою адаптації до змін зовнішнього середовища та сфери управління (рис. 2.3).

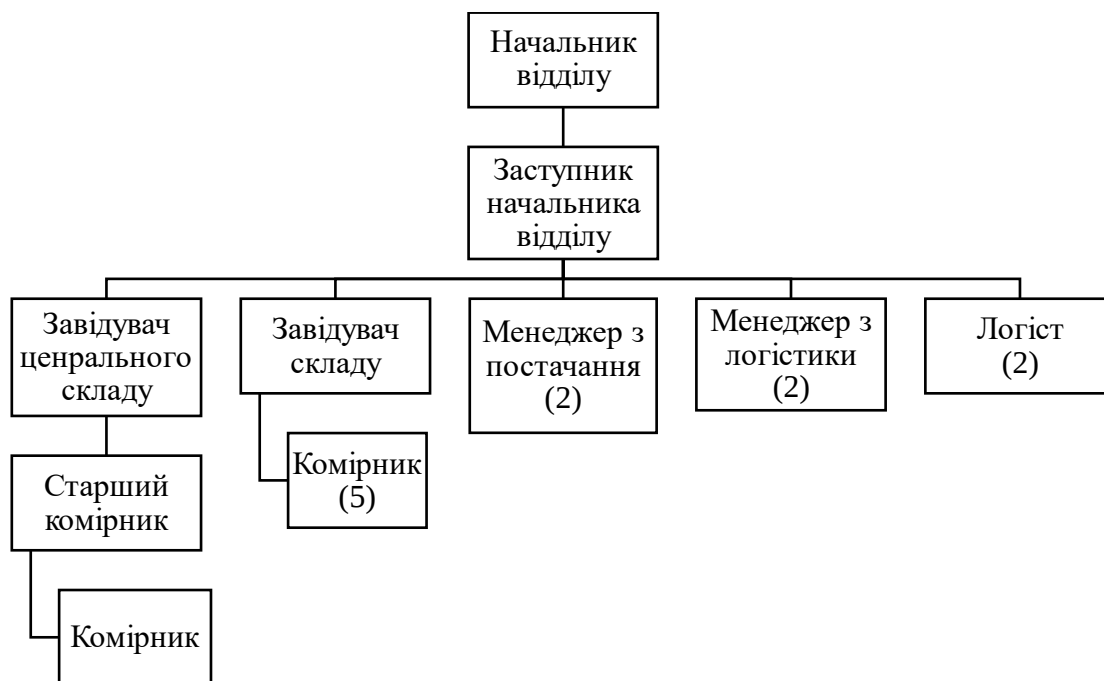


Рис. 2.3 - Структура управління логістичною системою ТОВ «АВІС УКРАГРО»

Джерело: побудовано автором

Відділ логістики підприємства виконує такі функції:

- контроль планування оптимальної кількості запасів, необхідних для безперервних продажів;
- своєчасне та якісне оформлення торгових документів;
- забезпечення підготовки ефективного маршруту доставки;
- управління запасами, аналіз динаміки продажів;
- облік виконання замовлення, відвантаження та залишків нереалізованої продукції;
- контроль своєчасної доставки продукції клієнтам згідно замовлень та укладених договорів;
- вживання заходів для зменшення витрат на зберігання, складських операцій і ресурсів;
- вживання заходів щодо правильного використання транспортно-складського обладнання;
- контроль якості і термінів інвентаризації. [22, с. 62]

Загалом, відділ логістики дозволяє зосередити свої зусилля на оптимізації запасів сировини та готової продукції, які потрібні для ефективної роботи. Для оцінки ефективності логістичного сектору можна використовувати ряд критеріїв. [25, с. 51] До основних критеріїв слід віднести якісні та кількісні показники, а саме: ефективність діяльності, ефективність логістичних функцій, надання бездефектних послуг. Крім того, важливим показником ефективності логістичного обслуговування є використання трудового потенціалу працівників.

Особливістю логістичного аналізу витрат є те, що групування витрат розбивається не за структурою промислового підприємства, а за видами робіт і виробничо-логістичними операціями. [12, с. 32] Динаміку обсягів витрат і структуру витрат на логістику в 2019-2021 рр. надано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Динаміка витрат обсягу та структури логістичних витрат підприємства

Показники	2019 р.	2020 р.	2021р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
				абсолютне	відносне
Адміністративні витрати, тис.грн.	11682	12051	13977	2295	1,2
Частка логістичних витрат в складі адміністративних витрат, %	16%	16%	16%	-	-
	1869	1928	2236	367	1,2
Витрати на збут, тис.грн	3946	6495	6215	2269	1,6
Частка логістичних витрат в складі витрат на збут, %	73%	73%	77%	-	-
	2881	4741	4786	1905	1,7
Загальновиробничі витрати, тис. грн.	162234	121336	161695	-539	0,99
Частка логістичних витрат в складі загальновиробничих витрат, %	4%	4%	5%	-	-
	6489	4853	8085	1596	1,2
Разом витрат	11239	11522	15107	3868	1,3

Джерело: ф.2 Звіт про фінансові результати

Розрахунки в таблиці 2.6 свідчать, що витрати зросли у 2021р. порівняно з 2019 роком: адміністративні витрати зросли на 20%, витрати на збут - на 58%, а загальновиробничі знизилися на 1%. Частка логістичних витрат була незміною, окрім 2021р. в складі загальновиробничих витрат, вона зросла на 1%. Разом з цим

зросла частка логістичних витрат на 20%, 66% і 25% відповідно. З огляду на загальний розвиток підприємства можна зазначити, що збільшення витрат на логістику спричинене збільшенням продажів продукції. Хоча слід також сказати, що на початку товариство використовувало витрати на логістику неефективно та невиправдано.

У відповідності до системи управлінського обліку підприємства ТОВ «АВІС УКРАГРО» була обрана дана структуризація логістичних витрат: загальновиробничі витрати (виробництво - 80%; транспортування - 20%); адміністративні витрати (постачання - 5%; виробництво - 30%; транспортування - 30%; збут - 5%; складування - 30%); витрати на збут (постачання - 10%; транспортування - 40%; збут - 40%; складування - 10%). Враховуючи представлену структуризацію необхідно згрупувати логістичні витрати (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Динаміка структури логістичних витрат

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1. Система постачання	382	3,4	570	5	590	3,9
2. Система виробництва	5752	51,2	4461	38,7	7139	47,3
3. Система транспортування	3011	26,8	3445	29,9	4202	27,8
4. Система збуту	1246	11,1	1993	17,3	2026	13,4
5. Система складування	848	7,5	1053	9,1	1149	7,6
Разом	11239	100	11522	100	15106	100

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.4

За даними таблиці 2.7 маємо висновок, що найбільшу питому вагу має система виробництва протягом 2019 - 2021 років, відповідно 51,18% , 38,72% і 47,26%. Якщо порівнювати 2021 рік з 2019 роком, то питома вага збільшилася майже у всіх систем: системи постачання на 0,52%, системи транспортування на 1,03%, системи збуту на 2,33% і системи складування на 0,05%. Лише витрати у системі виробництва зменшилися на 3,92%.

Для того аби визначити ефективність логістичної діяльності ТОВ «ABIC УКРАГРО» слід розрахувати коефіцієнт надійності логістичних систем, комплексний показник надійності логістичної системи, показник ефективності логістичної діяльності. (табл. 2.8)

Таблиця 2.8 - Показники оцінювання ефективності логістичної діяльності

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р. +,-
Чистий прибуток, тис. грн.	7068	2562	832	-6236
Коефіцієнт надійності логістичної системи постачання	0,1	0,2	0,7	0,6
Коефіцієнт надійності логістичної системи виробництва	0,8	1,7	8,6	7,8
Коефіцієнт надійності логістичної системи транспортування	0,4	1,3	5,1	4,7
Коефіцієнт надійності логістичної системи збуту	0,2	0,8	2,4	2,2
Коефіцієнт надійності логістичної системи складування	0,1	0,4	1,4	1,3
Комплексний показник надійності (ефективності) логістичної системи	0,2	0,7	2,5	2,3
Інтегральний показник ефективності логістичної діяльності	0,7			-

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.5

Дані, які наведені в таблиці 2.8, свідчать про те, що прибуток знизився, але коефіцієнти надійності логістичних систем збільшилися у 2020 році порівняно з 2019 р., а саме: коефіцієнт надійності логістичної системи постачання зріз на 0,1; коефіцієнт надійності логістичної системи виробництва - на 0,9; коефіцієнт надійності логістичної системи транспортування - на 0,9; коефіцієнт надійності логістичної системи збуту - на 0,6; коефіцієнт надійності логістичної системи складування - на 0,3, а також комплексний показник ефективності збільшився на 0,7. У 2021 р. прибуток також зменшився у порівнянні як з 2020, так і з 2019 роком, проте показники надійності зростають значно, що свідчить про те, що причиною зменшення чистого прибутку не може бути логістична діяльність підприємства. Також це підтверджує комплексний показник ефективності за роками: 2019 р. - 0,2; 2020 р. - 0,7; 2021 р. - 2,5.

Для оцінки логістичного потенціалу слід визначити: коефіцієнт задоволення потреби; коефіцієнт рівномірності поставок продукції на підприємство; коефіцієнт співвідношення вхідних та вихідних односторонніх матеріальних потоків; коефіцієнт співвідношення запасів та вхідного матеріального потоку; коефіцієнт співвідношення запасів та вихідного матеріального; коефіцієнт якості обслуговування споживачів (OTIF) та інші представлені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Показники оцінювання логістичного потенціалу підприємства

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р. +,-
1. Коефіцієнт задоволення потреби	0,76	0,67	0,78	0,02
2. Коефіцієнт рівномірності поставок продукції на підприємство	0,62	0,53	0,73	0,11
3. Коефіцієнт співвідношення вхідних та вихідних односторонніх матеріальних потоків	0,42	0,58	0,6	0,18
4. Коефіцієнт співвідношення запасів та вхідного матеріального потоку	0,74	0,69	0,84	0,1
5. Коефіцієнт співвідношення запасів та вихідного матеріального	0,68	0,43	0,76	0,08
6. Коефіцієнт якості обслуговування споживачів (OTIF)	0,61	0,57	0,73	0,12
6.1. Показник надійності (своєчасності) поставок підприємством	0,58	0,43	0,61	0,03
6.2. Коефіцієнт забезпечення задоволення попиту на послуги	0,79	0,64	0,82	0,03
6.3. Показник безпомилковості надання послуг споживачам (скарги, помилки під час оформлення накладних, пошкодження в дорозі)	0,86	0,71	0,91	0,05
7. Коефіцієнт безвідмовності обслуговування споживачів продукції	0,47	0,38	0,52	0,05
8. Коефіцієнт завантаженості потужностей логістичних об'єктів	0,39	0,34	0,42	0,03

Джерело: первинні дані відділу постачання та складської логістики, ф.1 Баланс

Розрахунки в таблиці показують, що показники оцінки логістичного потенціалу ТОВ «АВІС УКРВГРО» коливаються з року в рік, але збільшуються при аналізі різниці між 2021 та 2019 роками. У результатах розрахунків виявлено

наступні відхилення: коефіцієнт задоволення потреби збільшився на 0,02, що свідчить про покращення рівня забезпеченості підприємства попитом на матеріальні ресурси за кількістю, якістю та класифікаційними групами, коефіцієнт рівномірності пропозиції збільшився на 0,11, а також цей індекс відображав інтенсивність матеріального потоку на вході; Коефіцієнт односторонньої логістики «вхід-вихід» збільшився на 0,18, а ефективність використання матеріальних ресурсів у процесі виробництва продукту зростає; коефіцієнт якості обслуговування клієнтів (OTIF) збільшився на 0,1 - показник бездоганного обслуговування клієнтів; коефіцієнт безвідмовності обслуговування споживачів зріс на 0,12, що свідчить про позитивний рівень надійності (працездатності) служби споживання продукції, на 0,03 збільшився коефіцієнт використання потужностей логістичних об'єктів, що характеризує ефективність використання складських приміщень, транспортних засобів та використання обладнання.

Отже, логістичні витрати ТОВ «АВІС УКРАГРО» зростають. Основною причиною зростання витрат є збільшення обсягів продажів, з часом підприємство стає більш раціональним у використанні фінансування, спрямоване на витрати на збут і логістику, які викликані переплануванням логістичних процесів, які у свою чергу відносно скорочуються.

2.3 Діагностика формування логістичної стратегії підприємства

Для того, аби обрати та сформуванати оптимальну логістичну стратегію саме для ТОВ «АВІС УКРАГРО» слід провести стратегічний аналіз середовища логістичної системи. На мою думку, найкращим методом дослідження середовища логістичної системи є SWOT-аналіз.

Спочатку потрібно проаналізувати макросередовище логістичної системи, а саме здійснити аналіз стану факторів зовнішнього середовища по відношенню до логістичної системи (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Аналіз стану факторів зовнішнього середовища логістичної системи ТОВ «АВІС УКРАГРО»

Фактор, показники	Стан фактора	Тенденції розвитку	Характер впливу на логістичну систему	Можлива відповідна реакція підприємства (для мікрофакторів)
1. Макрофактори:				
економіко-демографічні	позитив.	існує	прямий	-
соціально-культурні	позитив.	існує	опосередкований	
політико-правові	негатив.	не існує	прямий	
науково-технічні	позитив.	існує	опосередкований	
георинкові (фізичні)	позитив.	існує	прямий	
екологічні	негатив.	не існує	прямий	
2. Мікрофактори:				
покупці та кінцеві споживачі	позитив	існує	опосередкований	покращення обслуговування
постачальники	позитив.	існує	опосередкований	збільшення строків договорів
конкуренти	негатив.	існує	прямий	збільшення конкурентоспроможності
логістичні посередники	позитив.	не існує	опосередкований	-
контактні групи	-	-	-	-

Джерело: власні дослідження автора на основі даних підприємства

Далі слід проаналізувати можливості та загрози з боку факторів зовнішнього середовища для логістичної системи та провести їх оцінку для логістичної системи досліджуваного підприємства (табл. 2.11) Економіко-демографічні, соціально-культурні, науково-технічні, георинкові (фізичні) макрофактори, а також постачальники, логістичні посередники, покупці та кінцеві споживачі (мікрофактори) являються можливостями зовнішнього середовища для логістичної системи, адже завдяки ним логістична система може досягти конкурентних переваг на ринку збуту. А політико-правові, екологічні макрофактори, а також конкуренти, які відносяться до мікрофакторів, являються загрозами, адже вони можуть негативно вплинути на ринкові позиції.

Таблиця 2.11 - Оцінка можливостей і загроз зовнішнього середовища логістичної системи

Фактор, показники	Вагомість показника	Вплив на логістичну систему	Напрямок впливу	Рівень важливості чинника
1. Макрофактори:				
економіко-демографічні	3	3	опосередкований	9
соціально-культурні	1	1	прямий	1
політико-правові	2	1	опосередкований	2
науково-технічні	2	3	опосередкований	6
георинкові (фізичні)	2	2	прямий	4
екологічні	3	3	прямий	9
2. Мікрофактори:				
покупці та кінцеві споживачі (аграрні підприємства, які спеціалізуються на вирощуванні зернових та технічних культур)	3	2	опосередкований	6
постачальники (підприємства, які виготовляють запчастини для сільськогосподарської техніки)	3	1	опосередкований	3
Конкуренти (підприємства, які спеціалізуються на послугах з вирощування зернових та технічних культур)	3	3	прямий	9
логістичні посередники (фізична особа, яка виконує логістичні операції підприємства)	2	1	опосередкований	2
контактні групи (відсутні)	1	1	-	1

Джерело: власні дослідження автора на основі даних підприємства

Оцінивши можливості та загрози зовнішнього середовища логістичної системи (табл. 2.11), маємо такий результат: найважливішими чинниками являються економіко-демографічні, науково-технічні, екологічні фактори, покупці та кінцеві споживачі та конкуренти.

Як результат аналізу макросередовища логістичної системи, виявити ключові фактори успіху у галузі (табл.2.12). Ключові фактори успіху у галузі - це споживчі властивості товару, досвід і знання, конкурентні можливості, успіхи на ринку і загалом усе, що підвищує довготермінову прибутковість.

Таблиця 2.12 - Ключові фактори успіху ТОВ «АВІС УКРАГРО» в галузі

Напрямок оцінки	Структура факторів
У технологіях	Наявність передової технології у супроводі високого рівня спеціалізації робіт (як наслідок: висока продуктивність праці; отримання синергетичного ефекту, зменшення дефектів; якісне використання основних фондів)
У виробництві	Висока продуктивність праці (важливо для галузей, що вимагають значних трудових ресурсів) Висока гнучкість виробництва Інтенсивне використання основних засобів (важливо в капіталомістких галузях) Постійна найвища якість продукції (нуль дефектів)
У збуті/ постачанні	Низькі витрати реалізації; незначні витрати у постачанні Випередження конкурентів у побудові збутової мережі Широка мережа гуртовиків/постачальників; незначні витрати переходу на іншого посередника/постачальника
У маркетингу	Широкий вибір асортиментних груп (видів) товарів/послуг Висока кваліфікація торгового персоналу
У професійній підготовці	Досвід у визначеній технологічній галузі
Організаційні можливості	Швидка реакція на зміну ринкової ситуації (налагоджений процес прийняття рішень, швидке виведення нових товарів на ринок) Якісний менеджмент
У логістиці	Висока надійність виконання замовлення Територіальна близькість до регіонів обслуговування

Джерело: власні дослідження автора на основі даних підприємства

Тепер слід проаналізувати мікросередовище логістичної системи, а саме сформулювати показники для визначення переваг чи недоліків логістичної системи підприємства та на основі цього оцінити недоліки та переваги внутрішнього середовища досліджуваної логістичної системи підприємства (табл. 2.13). Прогресивність форм співробітництва з партнерами з погляду логістики, ритмічність виробничої діяльності підприємства, наявність міжцехового транспортування та інших видів перевезення власним транспортом, ефективність організації складської діяльності, оптимізація технології (у логістичних процесах) і кількісний та якісний склад персоналу відділу логістики являються слабкими сторонами підприємства, вони

визначають її конкурентну вразливість. Проте підприємство має переваги і щодо внутрішнього середовища логістичної системи: компонентів логістичної системи, рівня впровадження логістики в діяльність підприємства, ефективності системи логістичного управління діяльністю підприємства, а також ефективність логістики.

Таблиця 2.13 - Оцінка слабких та сильних сторін внутрішнього середовища логістичної системи ТОВ «АВІС УКРАГРО»

Напрямок, показники	Вагомість показника	Сила впливу	Напрямок впливу	Рівень важливості
1	2	3	4	5
1. Складові логістичної системи	2	2	прямий	4
2. Рівень впровадження логістики у діяльність підприємства	3	3	прямий	9
3. Ефективність системи логістичного управління діяльністю підприємства	3	2	прямий	6
4. Прогресивність форм співробітництва з партнерами з погляду логістики	1	3	опосередкований	3
5. Ритмічність виробничої діяльності підприємства	1	3	прямий	3
6. Наявність міжцехового транспортування та інших видів перевезення власним транспортом	1	1	прямий	1
7. Ефективність організації складської діяльності	3	3	прямий	9
8. Оптимізація технології (у логістичних процесах)	2	3	опосередкований	6
9. Ефективність функціонування логістичної системи	3	3	прямий	9
10. Кількісний та якісний склад персоналу відділу логістики	2	2	прямий	4

Джерело: власні дослідження автора на основі даних підприємства

Оцінивши слабкі та сильні сторони внутрішнього середовища логістичної системи (табл. 2.13), маємо такий результат: найважливішими показниками являються: рівень впровадження логістики у діяльність підприємства, ефективність системи логістичного управління, ефективність організації складської діяльності, оптимізація технології (у логістичних процесах) і ефективність функціонування логістичної системи.

Важливість показників не відображає переваг чи недоліків підприємств на ринку. Необхідно враховувати силу і спрямованість впливу показника на підприємство. Наприклад, якщо показник з найбільшою вагою не є важливим з точки зору інтенсивності та спрямованості його впливу на цільовий ринок, то він не може бути сильною стороною підприємства з точки зору ринкової позиції, тобто його конкурентну перевагу. І навпаки, якщо показник з найменшою вагою, інтенсивністю впливу та напрямком не є важливим для цільового ринку, цей показник не зробить підприємство слабким у конкурентній позиції. Тому не всі слабкості потрібно перетворювати на сильні, і не всі сильні сторони потрібно підтримувати та розвивати.

Далі слід заповнити квадранти матриці SWOT для логістичної системи досліджуваного підприємства (табл.2.14). Результатом дослідження є формування матриці SWOT для логістичної системи з чотирьох квадрантів як можливих подальших сценаріїв розвитку логістичної системи.

На цьому етапі необхідно встановити ланцюгові взаємозв'язки між основними показниками зовнішнього і внутрішнього середовищ стосовно логістичної системи підприємства. Для цього потрібно обрати 5-7 найвагоміших за рівнем важливості показників, які відповідають можливостям (O), загрозам (T), сильним (S) і слабким сторонам (W) логістичної системи підприємства та вписати їх у відповідні поля матриці SWOT - аналізу, знайти взаємозв'язки між ними.

За розрахунками табл. 2.14 маємо висновок, що господарство використовує стратегію SO (max-max), яка використовує сильні сторони підприємства для реалізації можливостей зовнішнього середовища для

логістичної системи. Стратегія SO спирається на часткове ігнорування можливих загроз і ґрунтуються на максимальній реалізації можливостей із опорою на сильні сторони підприємства. Стратегією SO являється логістична стратегія оптимальних витрат. Стратегія передбачає виробництво високоякісної продукції, продаж її за кращою ціною, ніж у конкурентів, але за оптимальною ціною.

Таблиця 2.14 - Матриця SWOT логістичної системи підприємства

Поля матриці	Можливості (O) : економіко-демографічні фактори; (9) науково-технічні фактори; (6) покупці та кінцеві споживачі. (6) Всього: 21	Загрози (T) : екологічні фактори; (9) конкуренти. (9) Всього: 18
Сильні сторони (S) : рівень впровадження логістики у діяльність підприємства; (9) ефективність системи логістичного управління; (6) ефективність функціонування логістичної системи. (9) Всього: 24	Поле (S-O) 45	Поле(S-T) 42
Слабкі сторони (W) : ефективність організації складської діяльності; (9) оптимізація технології (у логістичних процесах). (6) Всього: 15	Поле (W-O) 36	Поле (W-T) 33

Джерело: власні дослідження автора на основі даних підприємства

Таким чином, використавши метод SWOT-аналізу, було визначено можливості, загрози, сильні та слабкі сторони, побудовано матрицю, за якою була обрана стратегія SO - стратегія оптимальних витрат. Маючи потужну матеріальну та конструкторську бази та орієнтуючись на нові запити споживачів, команда підприємства має сприятливе поле для вдосконалення систем автоматизації, проектування та виробництва; при вдосконаленні технологій та впровадженні нових прогресивних способів та методів підприємство має потенціал для скорочення термінів збирання урожаю.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Перспективні напрями розвитку підприємства за умови розроблення логістичної стратегії

В даний час теорії логістики приділяється багато уваги, але не всі автори розглядають цей аспект як стратегію логістики, яка дозволяє фірмам отримати нові конкурентні переваги на ринку. Перед розробкою логістичної стратегії необхідно пройти етап прогнозування та планування логістичної діяльності.

Прогнозування логістичної діяльності включає різні аспекти, такі як:

- думки про настання майбутніх подій, засновані на теорії та практиці;
- обґрунтоване судження щодо ймовірного стану, в якому можуть відбутися одна або більше подій або процесів;
- судження за майбутній період.

Прогнозування є основою розробки стратегічного плану логістики. Стратегічне планування логістики складається з кількох елементів, систем, цілей, структур, процедур тощо. При побудові логістичної стратегії її структурні елементи можна використовувати як план логістики. План узгоджується зі структурою стратегічного планування та може бути розділений на кілька етапів або етапів щодо стратегії логістики.

На четвертому етапі планування логістики визначається логістична стратегія - спосіб, у який логістика в цілому може досягти поставлених цілей завдяки таким параметрам, як:

- оптимізація балансу ресурсних потужностей;
- оптимізація часових параметрів;
- мінімізація витрат;
- поліпшення обслуговування клієнтів;
- гнучкість у кількості пропонованих продуктів;
- підвищення якості та різноманітності пропонованої продукції;

- технічне вдосконалення;
- більш зручне розташування;
- вартісні та фінансові показники для формування бізнес-стратегії.

Планування, довгострокові рішення, логістична культура в цілому описані в логістичній стратегії, яка показує, як логістика сприятиме успіху та конкурентоспроможності підприємства. Тому напрямок логістичної стратегії показує ті аспекти, які господарство вважає найбільш важливими для свого розвитку. Тому багато аспектів логістики мають стратегічне значення.

Розробляючи свою стратегію логістики, слід пам'ятати про цілі. Метою формування логістичної стратегії ТОВ «АВІС УКРАГРО» є максимальне використання виробничого, технологічного та наукового потенціалу, а також визначення основного напрямку розвитку та функціонування підприємства з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Крім цілей, варто пам'ятати про фактори, які слід враховувати при розробці логістичної стратегії, а саме:

- стратегії вищого рівня;
- середовище для ведення бізнесу;
- особливі можливості підприємства.

Необхідно розглянути стратегії вищого рівня, оскільки вони встановлюють цілі, на яких базується багато логістичних рішень. Загальні цілі визначаються корпоративною місією, планування та досягнення цих цілей відображається в корпоративній та логістичній стратегії. Ось чому стратегія логістики повинна підтримувати стратегії вищого рівня. Корпоративна стратегія ТОВ «АВІС УКРАГРО» полягає у скороченні витрат, тож логістична стратегія повинна допомогти досягти цього.

Крім того, при розробці стратегії логістики необхідно враховувати середовище, в якому буде вестися бізнес. Середовище включає деякі фактори, які логістика не може контролювати, але вони впливають на логістику. Ці фактори включають:

- споживчі очікування та сприйняття, демографія;

- розмір ринку, гарантія роботи, ринкові умови, розташування;
- напрямок розвитку, поточні та майбутні доступні технології, інновації;
- юридична відповідальність, законодавство, що регулює трудові відносини, професійні обмеження;
- кількість конкурентів, бар'єри входу на ринок, структура ринку, сильні та слабкі сторони - ставлення акціонерів до інвестицій, до роботи в цілому, зацікавленість у розвитку;
- цілі, сильні та слабкі сторони зацікавлених сторін, рівень їхньої підтримки та участі в діяльності підприємства;
- рівень і стиль життя споживачів, соціальні умови, запити, артикульовані тенденції;
- політична стабільність, налагоджені стосунки з органами місцевого самоврядування, підконтрольними правоохоронним та контролюючим органам.

Можливості дозволяють господарству досягти успіху та виділитися серед конкурентів, оскільки всі конкуруючі бізнеси працюють в одному середовищі. Можливості визначаються як фактори, якими господарство може керувати, щоб відрізнити себе від інших. . Компетенції походять від матеріальних активів корпорації, які можна віднести до:

- запити споживачів, формування лояльності споживачів до підприємства, створення відносин.
- турбота про збереження лояльності працівників до підприємства та керівництва в цілому, а також про кваліфікацію, досвід і здатність навчати працівників.
- фінансова політика, яка стосується управління та розподілу коштів і зобов'язань.
- організаційна структура підприємства: взаємовідносини всередині колективу, між співробітниками;
- ступінь інноваційності підприємства, її репутація та якість продукції чи послуг на ринку.

- розробка маркетингової стратегії підприємства, досвід і репутацію на ринку.
- наявність партнерства з вендорами, відсутність специфічних для підприємства послуг, гнучкість.
- необоротні активи, такі як знання, патенти та інновації.

Стратегія логістики показує, як підприємство буде рухатися від сьогоденної логістичної ситуації до майбутнього. Перед розробкою логістичної стратегії можна провести логістичний аудит. Під логістичним аудитом слід розуміти комплексну перевірку ефективності логістичної підсистеми. Роль логістичного аудиту в процесі вибору логістичної стратегії полягає у виявленні проблемних зон .

Середовище, а також можливості та загрози ТОВ «ABIC УКРАГРО» були аналізовані в аналітичному розділі. (SWOT-аналіз)

Для стратегії логістики важливий тип попиту. Так, «тонкі» стратегії працюють за умов стабільного та передбачуваного попиту. У той же час динамічні стратегії ефективні в ситуаціях, коли попит важко передбачити. У цьому випадку використання динамічних стратегій досліджуванням підприємством буде ефективним, через надання широкого спектру послуг, якщо розглядати зі сторони товарів, то динамічна стратегія не буде ефективною (види продукції та послуг в табл. 2.1).

У процесі дослідження особливостей формування конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств встановлено, що саме конкурентні стратегії створюють можливість практичної реалізації логістичних принципів в управлінні сучасними сільськогосподарськими підприємствами та їх функцію як логістичної системи. Його участь у формуванні основних цілей діяльності підприємства означає формування нового рівня стратегічного розвитку в умовах досягнення конкурентної стійкості. Формування ефективної конкурентної стратегії управління логістичною діяльністю фірми має базуватися на певних загальних принципах, що висувають вимоги до її внутрішньої структури, змісту та

призначення. Узагальнення відомого наукового методу стало основою для власного трактування конкурентної стратегії як комплексу дій, спрямованих на планування та реалізацію системи заходів, спрямованих на досягнення та утримання конкурентної переваги фірми на ринку.

У зв'язку з попереднім аналізом, для ТОВ «ABIC УКРАГРО» пропоную обрати стратегію забезпечення конкурентних переваг підприємства за рахунок впровадження аутсорсингу в управлінні логістичною діяльністю. Хочу зазначити, що єдиної логістичної стратегії не існує, тому говорити про чіткий алгоритм формування стратегії не можна, проте, обравши конкретні стратегії можна зазначити основні етапи (рис. 3.1):

1. У першому етапі досліджується зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства. Зробити це комплексно можна за допомогою SWOT-аналізу.

2. У другому етапі проводиться комплексне дослідження стану та розвитку господарської діяльності підприємства (фірми, товариства тощо), щодо його технічного рівня та соціального розвитку колективу з метою оцінки конкретних показників діяльності, визначення внутрішніх резервів економіки, підвищення ефективності виробництва.

3. Третій етап включає визначення місії. Місія агробізнесу - сприяти економічному розвитку регіону та України в цілому через сільськогосподарську продукцію; забезпечувати належний прибуток і справедливий розподіл власникам бізнесу, гідно ставитися до працівників і вирішувати їх соціальні проблеми, сприяти доступу бізнесу до зовнішніх ринків та інтеграції у світове економічне співтовариство.

4. На четвертому етапі відбувається вибір напрямків розвитку підприємства. Прийняття управлінських рішень, які визначають напрямки діяльності підприємства, вимагає виявлення та дослідження сфер можливих зусиль у логістиці з метою виявлення можливостей забезпечення майбутнього ефективного функціонування підприємства.

5. П'ятий етап - формування ефективної стратегії управління логістичною діяльністю підприємства та визначення взаємозв'язку між формуванням та

оцінкою ефективності реалізації стратегії розвитку логістики, як елемента реалізації конкурентної переваги.



Рис. 3.1 - Етапи формування логістичної стратегії

Джерело: складено автором на основі [21, с. 14]

6. У шостому етапі оцінюється економічна ефективність впровадження стратегії управління логістичною діяльністю підприємства за допомогою прогнозного, сценарного, матричного або будь-якого іншого методу.

7. У сьомий етапі логістична стратегія реалізується як динамічна інституціоналізація методів прийняття рішень і як образ корпоративних еволюційних цілей, які спрямовують розвиток.

8. Восьмий етап заключний, являє собою постійний контроль за реалізацією стратегії.

Сучасний агробізнес працює в умовах невизначеності та ризику, що ускладнює можливості планування, а відсутність інтегрованої генеральної стратегії діяльності господарств негативно впливає на їх конкурентоспроможність. У той же час, якщо стратегія правильно визначена, вона може проявитися як конкурентна перевага, і навпаки. Пріоритет створення конкурентної переваги вимагає застосування таких принципів управління, щоб забезпечити найбільш ефективну взаємодію основних логістичних процесів (закупівлі, виробництва та продажів). Завдяки ефективному функціонуванню ринково орієнтованої логістичної системи будь-який сільгоспвиробник має конкурентну перевагу за рахунок більшої ефективності та продуктивності діяльності, ефективного використання робочого часу та ефективної передачі замовлень споживачам. Основним засобом досягнення цих складових конкурентної переваги та підвищення ефективності вирішення конкретних логістичних завдань є розробка та реалізація логістичної стратегії в агробізнесі.

Шляхи зниження рівня логістичних витрат:

- виявлення та скорочення тих видів діяльності (процедур, робіт, операцій), які не додають вартості, шляхом аналізу та огляду ланцюга поставок;
- проведення переговорів з постачальниками та отримувачами щодо визначення нижчих відпускних і роздрібних цін, торговельних знижок;
- надання допомоги постачальникам і одержувачам у досягненні менших витрат (програми розвитку бізнесу клієнтів, семінари для посередників);
- пряма та зворотна інтеграція, що забезпечує загальний контроль витрат;

- пошук дешевших замінників сировини;
- покращення координації діяльності підприємства з постачальниками та споживачами в логістичному ланцюзі, наприклад, щодо своєчасної доставки продукції, що знижує витрати на управління запасами, зберігання, складування та доставку;
- компенсація збільшення витрат в одній ланці логістичного ланцюга в результаті зниження витрат в іншій ланці;
- використання прогресивних методів праці для підвищення продуктивності праці працівників;
- поліпшення використання ресурсів підприємства та більш ефективне управління факторами, що впливають на рівень загальних витрат.

Підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням залежить у більшості випадків від менеджменту підприємств. Керівництво підприємства має дотримуватися простих правил, визначених вище, і стежити за позиціонуванням та інноваціями конкурентів. В цілому слід визначити, що велике значення має навчання персоналу та ефективне використання необоротних активів підприємства.

Коли йдеться про реалізацію стратегії логістики, підприємство передбачає, що загальна мета стратегії трансформується в конкретні стратегічні цілі, а рішення приймаються на нижчому рівні. Стратегія вважається ефективною, якщо вона була успішно реалізована, тобто довгострокові цілі були переведені в рішення нижчого рівня, а дії, спрямовані на досягнення цих цілей, були завершені. Процес перетворення логістичних стратегій у базові рішення здається досить складним. Щоб продовжувати реалізацію логістичної стратегії, необхідно враховувати рішення, прийняті в рамках кожної логістичної функції.

Таким чином, формування логістичної стратегії підприємства в сучасних умовах господарювання є складним процесом, який потребує мінімізації витрат з метою покращення логістичних послуг, максимізації продажів та збільшення кількості конкурентних переваг.

3.2 Розроблення програми заходів з впровадження логістичної стратегії підприємства

Проаналізувавши логістичну діяльність ТОВ «АВІС УКРАГРО», варто виділити перспективні напрямки розвитку підприємства за умови розробки логістичної стратегії. Оскільки організаційно-правова форма підприємства - товариство з обмеженою відповідальністю, а основним органом управління є загальні збори, варто розглянути основні стратегічні цілі бізнесу, визначені ними.

Основним і головним рішенням логістичної стратегії розвитку ТОВ «АВІС УКРАГРО» є оптимізація конфігурації логістичної інфраструктури та підвищення ефективності логістичних рішень підприємства. Варто зазначити, що перспективи розвитку товариства, за умови розробки логістичної стратегії, повинні відповідати загальним цілям господарства, а отже повинні бути спрямовані на перспективи зниження витрат на логістичну діяльність та оптимізацію логістичного процесу підприємства.

Оскільки господарство збирається оновлювати виробничі фонди, вартість логістичної діяльності варто переглянути в загальній структурі витрат підприємства, яка становить близько 10% від загальних витрат і є важливим показником.

Оптимальним вибором для товариства є стратегія мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру. Для того, аби мінімізувати витрати в логістичній діяльності підприємства, слід визначити напрямки, в якому витрат найбільше. В першу чергу варто звернути увагу на витрати на паливо, оскільки вони становлять значну частку в загальних витратах на логістичну діяльність товариства, основні витрати на паливо у 2021 році склали 2 385 223,34 грн., що є дуже значним, навіть у загальній вартості господарства.

Беручи до уваги економічне становище України на даний момент, фахівці зазначають, що зменшення вартості пального в найближчі роки не слід очікувати.

Витрати на пальне можна зменшити, купуючи пальне заздалегідь у вигляді талонів, що дасть найбільшу знижку на пальне та значно заощадить. Для порівняння було складено таблицю середніх оптових цін великого опту, дрібного опту та роздріб (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Порівняння вартості палива за різних об'ємів купівлі

Марка бензину	Роздріб грн../л.	Мілкий опт грн.../л.	Великий опт грн../л.	Можлива економія 2-3 на літрі	Можлива економія 3-4 на літрі
95	49,50	45,31	42,81	4,19	2,50
92	47,89	43,85	41,80	4,04	2,05
ДП	53,26	50,46	47,36	2,80	3,10

Джерело: власні розрахунки автора на основі публічних даних 2022 р.

Загалом, якщо ТОВ «АВІС УКРАГРО» закуповуватиме паливо оптом, то можна істотно заощадити.

Переваги покупки палива на рік наперед:

- цілорічна економія;
- скоротити витрати часу на поетапну закупівлю;
- зменшення податкового навантаження (пільги з ПДВ для цієї закупівлі вводяться негайно для всього палива за рік, що дозволить зменшити платежі в майбутніх видачах сировини).

Серед недоліків варто відзначити:

- миттєва оплата великих замовлень;
- можливе зниження цін на паливо в майбутньому.

Підприємства, що базуються на реалізації логістичної стратегії мінімізації витрат, мають багатообіцяючі перспективи розвитку. Для досягнення загальних основних стратегічних цілей підприємства доцільно сформулювати план охоплення реалізації заходів щодо реалізації логістичної стратегії підприємства.

Визначено основні перспективні напрями в реалізації логістичної стратегії для мінімізації збитків підприємства, а саме зменшення витрати на пальне,

закуповуючи річний попит у вигляді талонів, оптом за ціною, значно нижчою за середню.

Розглянемо основні заходи, які необхідно вжити для оптової закупівлі палива на рік наперед, варто зазначити, що цим питанням з самого початку займатиметься група постачання під керівництвом начальника відділу збуту.

Розглянемо графік проведення цього заходу (табл. 3.2).

Варто зазначити, що реалізація даного заходу передбачає проведення комерційних закупівель необхідного господарству палива у спеціально відведеному місці, щоб уникнути людського фактору при укладанні угоди та забезпечити конкуренцію між постачальниками для отримання максимальної вигоди.

Вартість даного заходу 3000 грн (плата за роботу платформи). Як правило, захід слід проводити в кінці кожного року наступного року. Даний план заходів дозволить купувати пальне за нижчою ціною та уникнути ризику зростання цін на пальне протягом року.

Проведення даного тендеру надасть можливість придбати пальне за такими цінами:

- Бензин 95 - 42,91 грн/л.
- Бензин 92 - 41,90 грн/л.
- ДП - 47,46 грн/л.

Ці ціни вищі за оптові, оскільки варто враховувати зміни на ринку та забезпечення проведення закупівлі. За рік підприємство використовує близько 79 тис. л палива. У 2021 році витрати підприємства на паливо склали 2 385 тис. грн, з урахуванням ціни на паливо: бензин 95 - 30,08 грн/л; бензин 92 - 29,24 грн/л; ДП - 28,83 грн/л. У 2022 році ціни зросли: бензин 95 подорожчав на 39%, бензин 92 - на 39%, ДП - на 46%.

Середня ціна палива у роздрібній торгівлі у 2022 році становить 50,22 грн, то витрати на паливо у разі закупівлі роздрібно будуть становити у середньому 3 967 тис. грн, якщо ж за допомогою закупівлі талонів (середня ціна палива -

44,09 грн), то - 3 483 тис. грн, тобто витрати зменшаться на 484 тис. грн, з урахуванням того, що ціна залишиться на тому ж рівні.

Таблиця 3.2 - Виконання заходів щодо організації процесу закупівлі палива для потреб ТОВ «АВІС УКРАГРО»

Захід	Опис	Відповідальний	Дата початку	Дата завершення	Результат
Вибір місця закупівлі	Необхідно вибрати таке місце, яке зможе залучити якомога більше постачальників, щоб забезпечити конкуренцію та найбільш вигідні умови постачання.	Спеціаліст групи маркетингу	01.10.22	03.10.22	Вибрано місце покупки
Розробити критерії відбору пропозицій	Сформулювати якість палива та характеристики циклу, яким має відповідати продукт, а також місце розташування АЗС.	Спеціаліст групи постачання	01.10.22	05.10.22	Готовий документ для запиту на специфікації
Покупка	Виконати покупку на електронному сайті.	Спеціаліст групи постачання	06.10.22	21.10.22	Збір та обробка цінових пропозицій
Оцінка пропозицій	Оцінка пропозицій, які відповідають критеріям, і вибір найбільш відповідної та економічної пропозиції	Спеціаліст групи постачання	22.10.22	24.10.22	Вибір найкращої пропозиції
Підписання договору	Складання та підписання договору на поставку палива.	Спеціаліст групи маркетингу , начальник відділу збуту	24.10.22	3.11.22	Підписаний договір
Відповідальність за правильне виконання договору	Контролювати виконання договірних зобов'язань.	Спеціаліст групи постачання	весь термін договору		Сторони виконують умови договору

Джерело: власна розробка автора

Також ТОВ «АВІС УКРАГРО» потребує в стратегії аутсорсингу, а якщо точніше, то слід орендувати техніку, замість власної, оскільки власна знаходиться в критичному стані, ремонт або придбання нової знизить дохід в рази. Переглянемо послідовність заходів для здійснення даної оренди (табл. 3.3). Ремонт власної техніки підприємству обійдеться у 539 тис. грн. (дані від персоналу), а покупка нової від 1253 тис. грн до 2304 тис. грн (в середньому 1779 тис. грн), в загальному приблизна сума витрат становитиме 2318 тис. грн.

Припустимо, що дана техніка буде працювати без додаткових затрат 10 років, це 231 тис. грн витрат на рік. Оренда на рік якісної техніки не перевищує ліміт в 150 тис. грн. За розрахунками видно, що навіть при приблизній вартості оренда є вигіднішою, але це не всі переваги.

Таблиця 3.3 - Виконання заходів щодо оренди техніки для потреб ТОВ «АВІС УКРАГРО»

Захід	Опис	Відповідальний	Дата початку	Дата завершення	Результат
Вибір компанії для оренди	Необхідно вибрати таку компанію, яка має найкращі критерії: ціна, розташування, умови оренди і т.д.	Спеціаліст групи маркетингу	15.01.23	18.01.23	Вибрано компанію для оренди
Розробити критерії вибору необхідної техніки	Сформулювати необхідність конкретної техніки, обрати кількість потрібної для оренди	Спеціаліст групи постачання	19.01.23	23.01.23	Готовий документ для запиту на оренду
Оцінка пропозицій	Оцінка пропозицій, які відповідають критеріям, і вибір найбільш важливої техніки для оренди	Спеціаліст групи постачання	24.01.23	28.01.23	Вибір найкращої пропозиції
Підписання договору	Складання та підписання договору на оренду	Спеціаліст групи маркетингу, начальник відділу збуту	28.01.23	7.02.23	Підписаний договір
Відповідальність за правильне виконання договору	Контролювати виконання договірних зобов'язань.	Спеціаліст групи постачання	весь термін договору		Сторони виконують умови договору

Джерело: власна розробка автора

Якщо підприємство буде ремонтувати свою та докупляти нову техніку то це потрібно одразу оплатити, а за орендну техніку можна платити один раз в місяць, а так як висів та збирання кукурудзи є сезонним видом діяльності, то техніку можна орендувати тільки за необхідністю, це стосується і послуг, які надає ТОВ «АВІС УКРАГРО». Тому дану стратегію, можна зазначити головною, адже від неї можна отримати максимальну мінімізацію витрат.

3.3 Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів щодо розробки логістичної стратегії підприємства

Оцінка адекватності запропонованого проекту вимагає порівняння витрат бізнесу до та після впровадження заходів із реалізації логістичної стратегії. При удосконаленні закупівельної логістики, а точніше зменшення витрат на паливо можна досягти досить значного зменшення логістичних витрат на підприємстві в цілому, оскільки найбільшу питому вагу займають якраз транспортні витрати. Середня ціна палива у роздрібній торгівлі у 2022 році становить 50,22 грн, то витрати на паливо у разі закупівлі роздрібно будуть становити у середньому 3 967 380 грн, якщо ж за допомогою закупівлі талонів (середня ціна палива - 44,09 грн), то - 3 483 тис. грн, тобто витрати зменшаться на 484 тис. грн, з урахуванням того, що ціна залишиться на тому ж рівні. Це солідні гроші для малого бізнесу, оскільки їх можна інвестувати в розвиток технологій.

Друга пропозиція також полягає в економії коштів. Зараз на підприємстві майже вся сільськогосподарська техніка потребує ремонту. Приблизна ціна запчастин разом з виконанням робіт становитиме 539 тис. грн. Деяка техніка вийшла повністю з ладу і не підлягає ремонту, ціна нової від 1253 тис. грн до 2304 тис. грн (в середньому 1779 тис. грн). Альтернативою зменшення витрат на ремонт та покупку техніки є користування орендованою технікою. На користування орендованими транспортними засобами між сторонами укладається договір найму (оренди) у письмовій формі відповідно до чинного законодавства України.

Отже, за результатами дослідження пропонується реалізувати два проекти:

- 1) модернізація програмного забезпечення логістики (проект №1 - MPZLD);
- 2) розширення автопарку підприємства (проект №2 -RVAP).

Одночасна реалізація проектів вигідна, але вартість проектів занадто висока, щоб товариство могло реалізовувати їх одночасно. Тому оцінимо варіанти реалізації запропонованого проекту, враховуючи вплив економічного

середовища, який буде позитивним (оптимістичний сценарій), помірним (реалістичний сценарій) або негативним (песимістичний сценарій). Розглянемо оціночні показники щодо реалізації запропонованого проекту, табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Показники оцінки ефективності інвестицій

Назва	Проект MPZLD			Проект RVAP		
	Оптиміст сценарій	Реаліст. сценарій	Песиміст сценарій	Оптиміст сценарій	Реаліст. сценарій	Песиміст сценарій
Початкові інвестиції, тис. грн	385	385	385	752	752	752
Додаткові інвестиції, тис. грн.	903	786	668	937	816	693
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн	137	40	-53	125	-13	-106
Період окупності, років	0,43	0,49	0,58	0,8	0,92	1,08
Індекс доходності	2,34	2,04	1,73	1,25	1,08	0,92

Джерело: складено автором

NPV - це різниця між теперішньою вартістю грошових потоків, дисконтованих, протягом періоду експлуатації проекту та сумою грошей, витрачених на його розвиток. Інвестицію, яка має негативну чисту теперішню вартість, слід відхилити, оскільки вона не принесе доходу від інвестованого капіталу. Як наслідок, песимістичний сценарій першого проекту та реалістичний і песимістичний сценарії другого проекту не сприяють інвестиціям.

Період окупності проекту - це кількість часу, який потрібен, щоб початкові витрати проекту окупилися із загального доходу. Найсприятливішим результатом за цим показником є проект 1, який становить 0,43 року або 5,16 місяця. Найгірший результат, окупність якого триватиме довше року, - це песимістичний сценарій другого проекту. Цей показник можна використовувати для оцінки ефективності витрат, а також ступеня пов'язаності ризику з ліквідністю. Чим довший період реалізації проекту до його повної окупності, тим

більший потенціал інвестиційного ризику. Індекс доходності - це відношення загального грошового потоку до загального обсягу інвестицій. За індексом доходності, неефективним, як і за попереднім показником, є песимістичний сценарій другого варіанту інвестування, всі інші сценарії ефективні.

Таблиця 3.5 - Фінансові результати реалізації альтернативних проектів за рік, грн.

Показники обсягу та структури річної реалізації	Проект 1			Проект 2		
	Оптиміст сценарій	Реаліст. сценарій	Песиміст сценарій	Оптиміст сценарій	Реаліст. сценарій	Песиміст сценарій
Дохід від реалізації продукції з ПДВ, тис. грн	343	327	296	343	327	296
Змінні витрати, тис. грн	250	217	185	246	214	182
Дохід від реалізації без ПДВ, тис. грн.	274,4	261,6	236,8	274,4	261,6	236,8
Маржинальний дохід, тис. грн	21	29	10	32	25	19
Експлуатаційні витрати, тис. грн.	26	26	26	79	79	79
Прибуток до оподаткування, грн.	20	17	14	18	14	11
Податок на прибуток (18%), тис. грн	3,6	3,06	2,52	3,24	2,52	1,98
Чистий прибуток, грн.	16,4	13,94	11,48	14,76	11,48	9,02

Джерело: розраховано автором за даними табл. 3.4

Початковими інвестиціями у будь-якого сценарію є гроші, які підприємство має в наявності без позики. Додаткові витрати здійснюються за рахунок особистого чи корпоративного кредиту, який слід включити до проекту. Оптимістичний сценарій полягає в тому, що підприємство візьме термінову позику, реалістичний сценарій - це коли підприємство почекає рік, накопичить

гроші, додасть кредит і інвестує в проект. Песимістичний сценарій - це коли підприємство чекає два роки, накопичує більше боргів, додає борг і інвестує в проект. Однак важливо визнати, що фактори навколишнього середовища та загрози можуть змінитися за короткий проміжок часу.

Прогнозований прибуток розраховується на основі очікуваного обсягу продажів після вирахування операційних витрат і податку на прибуток у розмірі 18%. Побудуємо діаграму (рис. 3.2) для наочного представлення загального прибутку по кожному сценарію реалізації проекту..

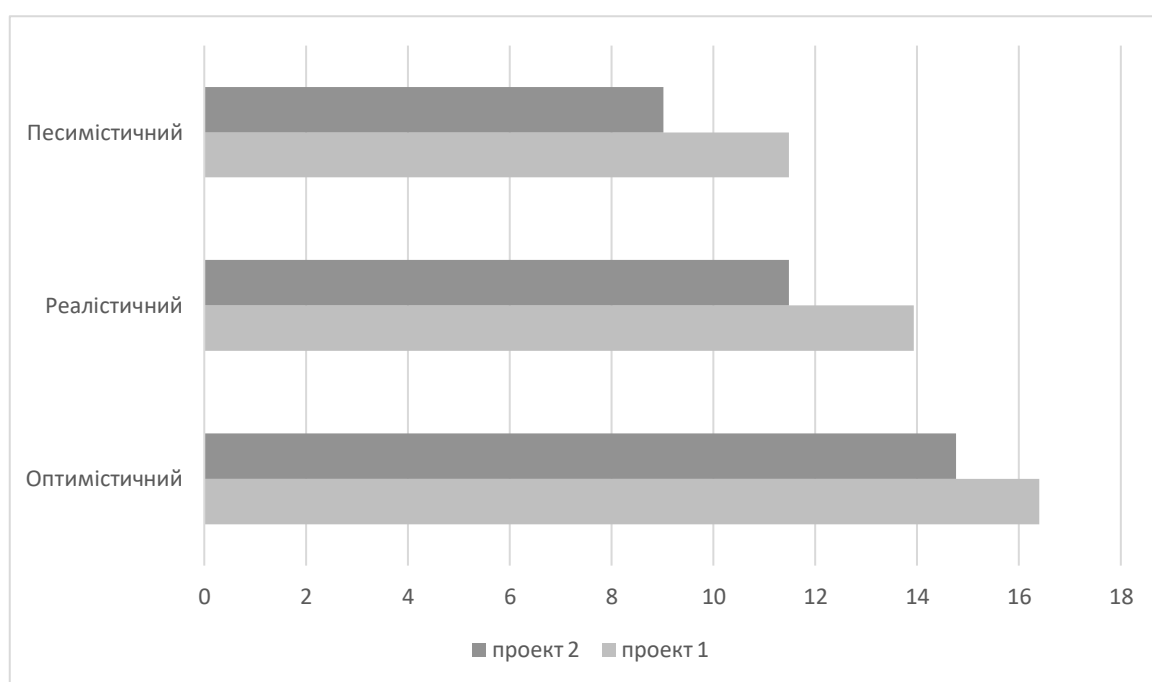


Рисунок 3.2 - Прогнозований чистий прибуток підприємства ТОВ «АВІС УКРАГРО» від реалізації запропонованих проектів

Джерело: побудовано автором

Проаналізувавши фінансові результати реалізації альтернативних проектів за рік, очевидним є те, що доцільно обрати перший варіант інвестування коштів. Кошти, вкладені в даний проект, дозволять підприємству отримати більший додатковий прибуток, розширити сферу діяльності, розширити споживчий ринок, закріпити позиції на ринку.

Обидві ініціативи є фінансово вигідними, але різною мірою. Однак слід враховувати потенційну віддачу від впровадження проекту (див. табл. 3.6).

Прибуток від реалізації проекту розраховується як дохід від проекту мінус вартість проекту.

Таблиця 3.6 - Матриця можливих прибутків від реалізації проекту, грн.

	Прибуток від реалізації проекту залежно від стану економічного середовища		
	песимістичний	реалістичний	оптимістичний
Проект 1	114333,3	138226	161903,5
Проект 2	90893,87	118427,4	118427,4

Джерело: розраховано автором на основі попередніх розрахунків

За матрицею можливих прибутків від реалізації проекту ми бачимо, що прибуток за першим проектом вищий за будь-якого сценарію. За песимістичним - на 23439,43 грн, за реалістичним - на 19798,6 грн, а за оптимістичним - на 43 476,1 грн. Складемо матрицю можливих втрат (забутих вигод) від реалізації проекту (табл. 3.7). Вона формується шляхом взяття матриці можливих прибутків таким чином: для кожного сценарію (стовпця) визначається максимальний прибуток, потім максимально можливі втрати всіх варіантів (з максимального прибутку для сценарію (стовпця), доходу розраховується відповідний варіант проекту).

Таблиця 3.7 - Матриця можливих втрат від реалізації проекту, грн.

	Втрати від реалізації проекту залежно від стану економічного середовища		
	песимістичний	реалістичний	оптимістичний
Проект 1	1847688	2173750	2496875
Проект 2	1822528	2144150	2462875

Джерело: розраховано автором на основі попередніх розрахунків

За песимістичним сценарієм перший проект має більші втрати на 25160 грн, за реалістичним - на 29600 грн, а за оптимістичним - на 34000 грн. Шляхом використання матриць можна обрати оптимальний варіант реалізації проекту, що сприяє досягненню кращого результату за будь-якого сценарію реалізації проекту. За результатами аналізу матриць, все ж таки доцільніше буде обрати проект № 1, адже він менш затратний і прибутковий.

Матричні методи дозволяють підібрати найбільш ефективний варіант реалізації проекту, що позитивно впливає на будь-який сценарій реалізації проекту. В результаті вигідніше буде вибрати проект №1 - MPZLD, оскільки він менш витратний і більш прибутковий. На основі співвідношення важливості конкретного фактора ризику для проекту була побудована матриця ризиків.

Обравши конкретний проект, слід проаналізувати та оцінити його ризики (проект №1 - MPZLD) за результатами оцінки ефективності проекту. (рис. 3.3)

		Оцінка ризику по фактору				
		[1, 2]	[3, 4]	[5, 6]	[7, 8]	[9, 10]
Важливість фактора	1		9			1,2
	0,8		11	7	5,6	3,4
	0,6		12	10	8	
	0,4	15				
	0,2	16,17			13,14	

Умовні позначки:  - помірний ризик  - високий ризик  - низький ризик.

Рисунок 3.3 - Матриця оцінки ризиків проекту

Джерело: розраховано автором на основі попередніх розрахунків

Загальна оцінка ризику становить 78 із 170 балів, що свідчить про те, що проект вважається низькоризиковим. Створимо діаграму ризиків, які були віднесені до високоризикових (рис. 3.4).

		Оцінка ризику по фактору				
		[0, 1]	[2, 4]	[5]	[6, 8]	[9, 10]
Важливість фактора	0,8					
	0,4					
	0,2					
	0,1					
	0,05					

Умовні позначки:  - помірний ризик  - високий ризик  - низький ризик.

Рисунок 3.4 - Карта ризиків проекту

Джерело: розраховано автором на основі попередніх розрахунків

Далі складемо табл. 3.8 без урахування факторів, в, що знаходяться в зоні низького ризику.

Реалізація проекту № 1 - модернізація логістичного програмного забезпечення (проект № 1 - MPZLD) матиме позитивний вплив на всі показники логістичної діяльності. Тому після проведення якісної та кількісної оцінки ризиків реалізації проекту рекомендовано до впровадження перший із них - модернізацію програмного забезпечення логістичної діяльності (проект № 1 - MPZLD), який є більш привабливим з точки зору ефективності та чутливості.

Таблиця 3.8 - Карта ризиків проекту

Код та назва ризикового фактору	Група ризику	Важливість фактору, (0-1)	Оцінка ризику в балах, (0-10)	Оцінка з урахуванням важливості
2.10. Нестабільність законодавства, пов'язаного з проектом	високий	1	4	3
2.1. Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	помірний	0	5	4
4.6. Можливість конкурентів використовувати різні інші важелі для блокування діяльності	помірний	1	6	5
4.4. Можливість попередньої змови конкурентів	помірний	1	3	6

Джерело: розраховано автором на основі попередніх розрахунків

Таким чином, після якісної та кількісної оцінки ризиків реалізації проекту пропонується реалізувати перший - модернізацію програмного забезпечення логістичної діяльності (проект № 1 - MPZLD), який є більш привабливим з точки зору ефективності та чутливості.

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо формування логістичної стратегії підприємства та оцінки ефективності її впровадження. Це дало змогу зробити такі висновки:

1. Дослідивши поняття та сутність логістичної стратегії в умовах сучасності, було сформоване поняття логістичної стратегії підприємства, яке відрізняється від існуючої концепції логістичної стратегії тим, що воно повністю враховує основні характеристики терміну з точки зору суттєвого визначення та змісту дії. Основною відмінністю запропонованого визначення є спільне включення до змісту поняття наступних компонентів: основний напрям і комплекс планів дій і прийняття рішень (по суті); спрямованість на раціональне використання та управління інформаційними, фінансовими й матеріальними потоками, відповідність та бізнес-стратегіям і довгостроковим цілям товариства. Визначено, що оптимальними логістичними стратегіями саме для аграрного підприємства є стратегія мінімізації витрат і стратегія логістичного аутсорсингу. Стратегія мінімізації витрат полягає у визначенні оптимального значення обсягу виробництва, що мінімізує питомі витрати за рахунок виконання ефекту масштабу у виробництві, просуванні та збуті, а стратегія логістичного аутсорсингу - у вирішенні доцільності використання власних можливостей і ресурсів для виконання окремих логістичних функцій, які підприємство може делегувати зовнішнім партнерам. Оскільки ці дві стратегії охоплюють одразу два напрями класифікації логістичних стратегій, зазначених вище, то реалізація їх одночасно надасть аграрному підприємству значні конкурентні переваги на ринку за максимально короткий термін, який можливий.

2. Проаналізувавши організаційно-економічну характеристику, можна зазначити, що в середньому розмір доходу товарної продукції по кукурудзі становив 27 млн. грн. В середньому по наданню послуг в цілому - 229 млн. грн. Агрофірма займається переважно наданням спектру різних послуг, особливо послуг з оброблення сільськогосподарських угідь та послуг по збиранню

врожаю, про це свідчить найбільша питома вага доходів у середньому за 2019 - 2021 рр. а саме: послуги з оброблення сільськогосподарських угідь - 35,4%; інші послуги - 31,8%; Послуги по збиранню врожаю - 17,4%. За досліджуваний період з 2019 року - 236 млн грн до 311 млн грн у 2021 році. Діяльність підприємства є не достатньо ефективною, бо спостерігається зменшення чистого прибутку, хоча чистий дохід збільшився. Це обумовлено збільшенням собівартості виробленої продукції протягом зазначеного періоду. У 2019 році вона становила 210149 тис. грн., а у 2021 році - 292664 тис. грн. Підсумовуючи, можна сказати, що під час проаналізованого періоду з 2019 по 2021 роки підприємство провело дуже неоднозначну роботу. У 2020 році відмічалось значне погіршення показників валового прибутку, валюти балансу та ряду інших показників, проте відбувалося зменшення витрат.

3. Аналіз логістичної діяльності показав, що коефіцієнт надійності логістичної системи постачання зріз на 0,1; коефіцієнт надійності логістичної системи виробництва - на 0,9; коефіцієнт надійності логістичної системи транспортування - на 0,9; коефіцієнт надійності логістичної системи збуту - на 0,6; коефіцієнт надійності логістичної системи складування - на 0,3, а також комплексний показник ефективності збільшився на 0,7. У 2021 р. прибуток також зменшився у порівнянні як з 2020, так і з 2019 роком, проте показники надійності зростають значно, що свідчить про те, що причиною зменшення чистого прибутку не може бути логістична діяльність підприємства. Також це підтверджує комплексний показник ефективності за роками: 2019 р. - 0,2; 2020 р. - 0,7; 2021 р. - 2,5. Підсумовуючи, можна сказати, що логістичні витрати ТОВ «АВІС УКРАГРО» зростають. Основною причиною зростання витрат є збільшення обсягів продажів, з часом підприємство стає більш раціональним у використанні фінансування, спрямоване на витрати на збут і логістику, які викликані переплануванням логістичних процесів, які у свою чергу відносно скорочуються.

4. Для того, аби обрати та сформулювати оптимальну логістичну стратегію саме для ТОВ «АВІС УКРАГРО» було вирішено провести стратегічний аналіз

середовища логістичної системи за допомогою методу дослідження середовища логістичної системи - SWOT-аналізу. Оцінивши можливості та загрози зовнішнього середовища логістичної отримали такий результат: найважливішими чинниками являються економіко-демографічні, науково-технічні, екологічні фактори, покупці та кінцеві споживачі та конкуренти, а оцінивши слабкі та сильні сторони внутрішнього середовища логістичної системи - найважливішими показниками являються: рівень впровадження логістики у діяльність підприємства, ефективність системи логістичного управління, ефективність організації складської діяльності, оптимізація технології (у логістичних процесах) і ефективність функціонування логістичної системи.

5. Запропоновано алгоритм формування логістичної стратегії аграрного підприємства, який включає вісім етапів: оцінка передумов та прийняття рішень щодо вибору напрямку розвитку; аналіз господарської діяльності підприємства і визначення рівня його розвитку; визначення місії розвитку підприємства; вибір напрямків розвитку підприємства; розробка стратегії управління логістичною діяльністю в залежності від рівня розвитку підприємства; оцінка економічної ефективності впровадження стратегії управління логістичною діяльністю підприємства; реалізація стратегії управління логістичною діяльністю підприємства; контроль за реалізацією стратегії управління логістичною діяльністю підприємства. Побудувавши та проаналізувавши матрицю SWOT-аналізу отримали результат, який зазначає, що господарство використовує стратегію SO (max-max), яка використовує сильні сторони підприємства для реалізації можливостей зовнішнього середовища для логістичної системи. Стратегія SO спирається на часткове ігнорування можливих загроз і ґрунтуються на максимальній реалізації можливостей із опорою на сильні сторони підприємства. Стратегією SO являється логістична стратегія оптимальних витрат. Стратегія передбачає виробництво високоякісної продукції, продаж її за кращою ціною, ніж у конкурентів, але за оптимальною ціною. Маючи потужну матеріальну та конструкторську бази та орієнтуючись на нові запити споживачів,

команда підприємства має сприятливе поле для вдосконалення систем автоматизації, проектування та виробництва; при вдосконаленні технологій та впровадженні нових прогресивних способів та методів підприємство має потенціал для скорочення термінів збирання урожаю.

6. Визначено основні перспективні напрями в реалізації логістичної стратегії для мінімізації збитків компанії, а саме зменшення витрати на пальне, закупаючи річний попит у вигляді талонів, оптом за ціною, значно нижчою за середню. Розглянуто основні заходи, які необхідно вжити для оптової закупівлі палива на рік наперед, варто зазначити, що цим питанням з самого початку займатиметься група постачання під керівництвом начальника відділу збуту. Також виявлено потребу ТОВ «ABIC УКРАГРО» в стратегії аутсорсингу, а якщо точніше, то слід орендувати техніку, замість власної, оскільки власна знаходиться в критичному стані, ремонт або придбання нової знизить дохід в рази.

7. За результатами дослідження було запропоновано реалізувати два проекти: модернізація програмного забезпечення логістики (проект №1 - MPZLD); розширення автопарку підприємства (проект №2 -RVAP). Одночасна реалізація проектів вигідна, але вартість проектів занадто висока, щоб товариство могло реалізовувати їх одночасно. Тому було прийнято рішення оцінити варіанти реалізації запропонованих проектів, враховуючи вплив економічного середовища, для того аби обрати більш вигідний. За результатами розрахунків можна побачити, що песимістичний сценарій першого проекту та реалістичний і песимістичний сценарії другого проекту не сприяють інвестиціям так як чистий приведений дохід має від'ємний показник. За періодом окупності найсприятливішим результатом є проект 1, який становить 0,43 року або 5,16 місяця. Найгірший результат - окупність якого триватиме довше року - це песимістичний сценарій другого проекту. за індексом доходності, неефективним, як і за попереднім показником, є песимістичний сценарій другого варіанту інвестування, всі інші сценарії ефективні. Проаналізувавши фінансові результати реалізації альтернативних проектів за рік, очевидним є те, що

доцільно обрати перший варіант інвестування коштів. Кошти, вкладені в даний проект, дозволять підприємству отримати більший додатковий прибуток, розширити сферу діяльності, розширити споживчий ринок, закріпити позиції на ринку. Однак аби впевнитися в точності, що перший проект є більш вигідним було вирішено використати додатково матричний метод. За матрицею можливих прибутків від реалізації проекту прибуток за першим проектом вищий за будь-якого сценарію. За песимістичним - на 23 тис. грн, за реалістичним - на 20 тис. грн, а за оптимістичним - на 43 тис. грн. За матрицею можливих витрат - за песимістичним сценарієм перший проект має більші втрати на 25 тис. грн, за реалістичним - на 30 тис. грн, а за оптимістичним - на 34 тис. грн. Шляхом використання матриць було обрано оптимальний варіант реалізації проекту, що сприяє досягненню кращого результату за будь-якого сценарію реалізації проекту. За результатами аналізу матриць, все ж таки доцільніше обрати проект № 1, адже він менш затратний і прибутковий.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альошкіна Л. П. Інноваційна логістична стратегія як інструмент оптимізації бізнес-процесів аграрних підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*. 2019. № 2. С. 57-61.
2. Водолажська Т. О. .Класифікація логістичних стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 39. С. 103-114.
3. Григорак М.Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність: монографія *Київ. Сік Груп Україна*. 2017. - 513 с.
4. Економіка логістичних систем: Монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега, Є. Крикавський, Л. Якимишин та ін.; За наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2018. 596 с.
5. Єкель Г.В.. Логістична стратегія підприємства з екологічнобезпечним використанням земель. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. Вип. № 2 (72) С. 25-29
6. Жалдак Г.П. Дем'ян А.Л. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали І міжнародної науково-практичної конференції*. 2020. С. 208-209.
7. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі: монографія. *Київ. нац. торг. екон. ун-т*. 2016. 432 с.
8. Калуга Ю.Р. Вибір оптимальної логістичної стратегії аграрного підприємства. Актуальні питання економіки, обліку, фінансів і права в умовах сучасних викликів: матеріали *Міжнар. наук.-практ. конф. 11 жовт. 2022 р. Полтава: Центр фінансово-економічних наукових досліджень*, 2022. С. 56-57.
9. Калуга Ю.Р. Перспективи розвитку аграрного підприємства за умови вибору найбільш оптимальної стратегії. *Modern research in world science: матеріали 9-ої Міжнар. наук.-практ. конф. 28-30 листопада 2022 р. Львів: SPC «Sci-conf.com.ua»*, 2022. С. 1551-1554.

10. Касян С. Я., Шостек Д. Забезпечення цифрового інтегрування логістичних потоків між підприємствами в Україні і Польщі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2018. №892. С. 90-99
11. Кваско, А. В. Методологічні підходи до оцінки ефективності логістичної стратегії *Education, Law, Business: Collection of scientific articles. Cartero Publishing House, Madrid, Spain*, 2020. С. 64-68.
12. Кирлик Н. Ю Контрактна логістика: особливості та переваги: матеріали VI-ої Міжнар. наук. Інтернет-конф. «Національна безпека у фокусі викликів глобалізаційних процесів в економіці» 20-21 лютого 2020 р. Київ: Rozega. с. 31- 33.
13. Коваленко Г.О., Чукіна І.В. Логістичні стратегії сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 1-2. С. 65-70.
14. Криворучко О.М., Овчаренко А.Г. Розробка стратегій якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. № 38. С. 61-76.
15. Кучмєєв О.О. Особливості побудови стратегії управління логістичною системою торгівельного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №20. Ч. 2. С. 72-75.
16. Ложачевська О. М., Орлова-Курилова О. В., Макаренко Н. О., Рубежанська В. О. Моделювання адаптивного управління інноваційними підприємствами в умовах трансформації логістичних та маркетингових стратегій взаємодії держави та бізнесу, діджиталізації та сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 9-13.
17. Макаренко Н. О. Методологічні проблеми та принципи формування конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю підприємств в аграрній сфері. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2021. Вип. 2(119). С.32-36.
18. Макаренко Н.О. Мироненко О.О. Логістичні стратегії аграрних підприємств: принципи формування і реалізації. *Інфраструктура ринку*. 2019. №28. С. 128-134.

19. Матвієнко-Біляєва, Г. Л., Ляліна Н. С., Котельникова Ю. М. Основні напрями розвитку логістики підприємств та її основні концепції // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. № 24. Ч.2. С. 119-124.

20. Мізіна О.В., Амеліницька О.В., Грецька І.Р., Сорока О.Ю. Управління логістичною діяльністю енергопостачальних підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 5 С. 2-4.

21. Н. В. Смирнова. Сутність і значення логістичної діяльності в системі менеджменту організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. № 20. Ч. 3. С. 54-59

22. Перемозова, І. В. Логістична концепція виробничо-промислового підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. № 14. Ч. 2. С. 58-64.

23. Письмак В.О. Логістичні підходи організації міжфірмової взаємодії в кластері. *Науковий вісник УЖНУ. Серія «Економіка»*. 2017. № 49. Том 1. С. 193-198.

24. Рудьківський О. А. Логістична стратегія підприємства, орієнтована на продуктивність: показники оцінки. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. №20 - С.125-131.

25. Саєнсуєс М.А.. Логістика як складник стратегії сталого розвитку. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. №17. С. 46-52.

26. Свірідова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2017. № 2 (30). С. 109-116.

27. Седіков, Д. В. Логістика зерна: інфраструктурний компонент та проблеми розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. № 22. Ч.3. С. 47-50.

28. Статистичний щорічник України за 2018 рік / Держкомстат України; За ред. О.Г. Осауленка; Відп. за вип. Н. П. Павленко. К.: Вид-во «Консультант», 2019. 560 с.

29. Тарасюк, Г. М. Логістичні рішення та управління постачаннями в компанії: виклики часу. *Економіка, управління та адміністрування*, 2021 №4(98), С. 42-48.

30. Тимощук О. М., Мельник О. В., Сьомін О. А. Формування логістичної стратегії підприємств водного транспорту. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 40-44.

31. Тимченко Н.М., Кузьменко О.Ю.. Формування стратегічних орієнтирів розвитку логістичної інфраструктури транспортних підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: технічні науки*. 2020. №5. Том 31. С.228-233

32. Устенко М.О., Івашкевич В.С. Перспективи розвитку транспортно-логістичних систем України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 84-90.

33. Федькович І. В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. *Економіка та держава*. 2018. Вип. № 1. С. 111-113.

34. Черленяк І.І., Агій Я.Ю. Побудова ефективної стратегії управління логістичною системою фірми як джерело конкурентних переваг. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Економіка*. 2016. №1. С. 184-190.

35. Шишкін В. О., Бахметова Я. Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14(2019) .С. 296-300.

36. Afonasyova, M.A., Panfilova, E.E., Galichkina M.A. (2018). Social and Economic Background of Digital Economy: Conditions for Transition. *European Research Studies Journal* Volume XXI, Special Issue 3, 2018. pp. 292-302.

37. Aliksieiev, I., Mazur, A. Aliksieiev, V. 2018. International comparison of university education quality on the base of modeling value index: INDUSTRY 4.0 Year IV, ISSUE 1 / 2019. ISSN (PRINT) 2534- 8582, ISSN (WEB) 2534-997X. pp. 41-45.

38. Aliksieiev, I., Mazur, A., & Aliksieiev, V. (2019). An analysis of foreign students' expenses while studying at universities: Interstate comparison. *Annales Universitatis Mariae Curie-Sklodowska, sectio H - Oeconomia*, Vol. 53, № 3. pp. 9- 11

39. Bielecki M., Lodz B. Total logistics management concept and principles in manufacturing enterprise. *Business Logistics in Modern Management*. 2017. Vol. 17. pp. 93-107

40. Bruskin, S.N., Brezhneva, A.N., Dyakonova, L.P., Kitova, O.V., Savinova, V.M., Danko, T.P., Sekerin V.D. (2017). Business Performance Management Models Based on the Digital Corporation's Paradigm. *European Research Studies Journal*. Volume XX, Issue 4A, 2017. pp. 264-274.

ДОДАТОК А

Додаток А
до Наказів Міністерства економіки України
бухгалтерського обліку 1 "Звіт про фінансові результати"

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Аніс Україна"	Друга (рік, місяць, число)	2020	01	01
Територія	СУМСЬКА	за ЄДРПОУ	33227782		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	5524783801		
Вид економічної діяльності	Доволеність діяльність у роздривності	за КОПФ	240		
Середня кількість працівників	167	за КВЕД	0161		
Адреса, телефон	вулиця Пальова, буд. 1, в. КОСІПІЦІНА, СУМСЬКИЙ РАЙОН, СУМСЬКА ОБЛ., 42342		698351		
Одкровення: т.о. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться з границями з копійками)					
Складаю (зробити позначку "x" у відповідній колонці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

Валюта (Звіт про фінансові результати)
на 31 грудня 2019 р.

Форми №1 Кв за ДКУД 180101

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	10	-
первісна вартість	1001	288	150
накопичена амортизація	1002	278	150
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основи засобів	1010	65 642	78 485
первісна вартість	1011	126 197	163 755
знос	1012	60 555	85 250
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухоomości	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухоomości	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Здійснені податкові активи	1043	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Здійснені аквизиційні витрати	1060	-	-
Виснажені кошти у централізованих управлінських резервах фондів	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	65 652	78 485
II. Оборотні активи			
Залишки	1100	42 495	27 576
Виробничі запаси	1101	8 727	10 301
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готові продукти	1103	1 291	2 444
Товари	1104	32 476	14 831
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити переуступання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	77 698	10 229
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	16 072	27 973
з бюджетом	1135	4 000	1 355
у тому числі: податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	775	174
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	373	81
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	373	81
Витрати майбутніх періодів	1170	370	583
Частина нарахованих у управлінських резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах наліжних виплат	1182	-	-
резервах незароблених грошей	1183	-	-

інших стриманих резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	141 783	67 971
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибутті	1200	-	-
Баланс	1300	207 435	145 456

Позначення	Код радянськ	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	600	600
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1403	-	-
Доходівний капітал	1410	-	-
Резервний фонд	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1413	-	-
Незарезервовані прибутки (непокопичені збитки)	1420	5 051	12 119
Невласничий капітал	1425	-	-
Випущений капітал	1430	-	-
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1498	5 651	12 719
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредитні банків	1510	21 259	8 861
Інші довгострокові зобов'язання	1513	70 603	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення з права на персоналу	1521	-	-
Цітлова фінансування	1523	-	-
Благочинні допомоги	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерви довгострокових зобов'язань			
резерви збитків або резерви на випадок банкрутства	1532	-	-
резерви незаспокоєних претензій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Забезпечення контракти	1535	-	-
Презервний фонд	1540	-	-
Резерв на виплату дивидендів	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	91 864	8 861
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредитні банків	1600	35 000	-
Зовнішні видани	1603	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1613	21 264	1 506
розрахунками з бюджетом	1620	401	268
у тому числі з податку на прибуток	1621	400	268
розрахунками зі страхування	1623	81	148
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1633	1	43
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за отриманими депозитами	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	503	1 243
Доводи майбутніх періодів	1663	-	-
Відстрочені комісійні доходи від переоцінювання	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	52 470	121 664
Усього за розділом III	1695	109 920	124 876
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними до продажу, та групові збитки	1700	-	-
V. Чиста широта (дефіцит) власного капіталу	1800	-	-
Усього	1900	207 438	146 456

Қысқашы

Бугрименко Михайло Миколайович

Головний бухгалтер

Лук'янова Світлана Луківна

¹ Визначитися в порядку, визначеному в цей поданням органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері оподаткування.

ДОДАТОК Б

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Авіс Україна" (заямсаування) Дата (рік, місяць, число) 2020 01 01
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2019 р. за СДРІОУ КОДИ 33227782
Форма №2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	236 462	242 575
Чисті здобуті страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(210 149)	(208 408)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	26 313	34 167
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	3 327	5 134
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(11 682)	(10 277)
Витрати на збут	2150	(3 946)	(2 987)
Інші операційні витрати	2180	(2 161)	(1 865)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	11 851	24 172
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	119	36
Інші доходи	2240	2 600	6 431
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(5 933)	(17 354)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(17)	(5 380)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	8 620	7 905
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 552)	(965)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	7 068	6 940
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	7 068	6 940

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні витрати	2500	79 035	75 033
Витрати на оплату праці	2505	23 103	18 328
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 598	3 641
Амортизація	2515	27 984	24 290
Інші операційні витрати	2520	27 514	25 980
Разом	2550	162 234	147 272

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Бугрименко Михайло Миколайович

Головний бухгалтер

Лук'янова Світлана Луківна



ДОДАТОК В

Додаток 1
до річного звіту про фінансовий стан (звітності)
бухгалтерського обліку 1 "Звітний звіт про фінансовий стан"

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Аліс Україна"	Дата (рік, місяць, число)	2021	01	01
Територія	СУМСЬКА	за ЄДРПОУ	332227782		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	5924789101		
Вид економічної діяльності	Допоміжна діяльність у роздріжній торгівлі	за КОПФ	240		
Середня кількість працівників	162	за КВЕД	01.61		
Адреса, телефон	вулиця Центральна, буд. 27, м. ІНТИШІВКА, СУМСЬКИЙ РАЙОН, СУМСЬКА ОБЛ., 42354	698331			
Одноразовий звіт: тис. грн. без податкового знаку (окрім розміру TV Звіту про фінансовий результат (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), тривалості показників якого надаються в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "x" у відповідній клітинці):					
за національними (оподаткованими) бухгалтерськими обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 Кд за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код радян	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
перевісна вартість	1001	150	150
накопичена амортизація	1002	150	150
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	8 178
Основні засоби	1010	78 485	90 770
перевісна вартість	1011	163 733	208 388
знош	1012	85 250	117 618
Інвестиційні нерухомості	1015	-	-
Перевісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знош інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Перевісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі			
інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1031	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1041	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені акціонерні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у центральних банках страхових резервів фондів	1065	-	-
Інші оборотні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	78 485	99 348
II. Оборотні активи			
Залишки	1100	27 176	29 540
Виробничі залишки	1101	10 301	13 327
Післяперіодичне виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	2 444	-
Товари	1104	14 831	16 213
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити переотримувачам	1113	-	-
Вимоги одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1121	10 229	42 073
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	27 973	14 508
з бюджетом	1135	1 355	8 010
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з маркованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточна дебіторська заборгованість	1150	174	346
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	81	21 198
Готівка	1166	-	-
Ресурси в банках	1167	81	21 198
Витрати майбутніх періодів	1170	583	703
Частина переотримувача у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах наліжних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	49
Усього за розділом II	1195	67 971	117 427
III. Навантаження витратам, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	146 456	216 775

Позити	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал	2	3	4
Зарезервовані (пайовий) капітал	1400	600	600
Витрати до незарезервованого статистичного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Еквіпітний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (накопичений збиток)	1420	12 119	14 681
Некласифікований капітал	1425	(-)	(-)
Виключений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	12 719	15 281
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	8 861	41 456
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Гривняне фінансування	1525	-	-
Виключені доходи	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв виключеного виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Примовний фонд	1540	-	-
Резерв на виплату дивиденду	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	8 861	41 456
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Високі заборги	1605	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 508	25 518
розрахунками з бюджетом	1620	268	220
у тому числі з податку на прибуток	1621	268	219
розрахунками зі страхування	1625	148	246
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за одержаними авансами	1635	45	-
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська зборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за страхового діяльності	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	1 245	1 225
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховальників	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	121 664	132 819
Усього за розділом III	1695	124 876	160 038
IV. Зобов'язання, пов'язані з неформованими активами, утримуваними для продажу, та групи вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	146 456	216 775

Керівник

Бугрименко Михайло Миколайович

Головний бухгалтер

Лук'янська Світлана Луківна

1. Визначено в порядку, затвердженому державним органом статистичної служби, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ДОДАТОК Г

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Аліс Україна"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
		2021	01	01

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2020 р.

Форми N2 Код за ДКУД 1901003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	221 408	236 462
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(196 830)	(210 149)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	24 578	26 313
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	2 803	3 327
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(12 051)	(11 682)
Витрати на збут	2150	(6 495)	(3 946)
Інші операційні витрати	2180	(2 337)	(2 161)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	6 498	11 851
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	29	119
Інші доходи	2240	330	2 600
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(1 751)	(5 933)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(1 981)	(17)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	3 125	8 620
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(563)	(1 552)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	2 562	7 068
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 562	7 068

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	31 740	79 035
Витрати на оплату праці	2505	24 069	23 103
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 826	4 598
Амортизація	2515	34 406	27 984
Інші операційні витрати	2520	26 295	27 514
Разом	2550	121 336	162 234

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Бутрименко Михайло Михайлович

Головний бухгалтер

Лукинова Світлана Лукивна



ДОДАТОК Д

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Аміс Україна"	Дата (рік, місяць, число)	2022, 12, 31
Територія	СУМСЬКА	за ЄПР	43002728
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за МІС	1
Вид економічної діяльності	Допоміжна діяльність у рослинництві	за КОПФГ	240
Середня кількість працівників	2 167	за КВЕД	01.61
Адреса, телефон	вулиця Центральна, буд. 27, с. ПІПІЛІВКА, СУМСЬКИЙ РАЙОН, СУМСЬКА ОБЛ., 42354	698331	
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форми №2), грошові показники якого вказуються в гривнях з копійками)			
Складено (роботи позначку "v" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			V
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код радика	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	150	150
накопичена амортизація	1002	150	150
Нематеріальні капітальні інвестиції	1005	8 578	4
Осередні засоби	1010	90 770	87 345
первісна вартість	1011	208 388	233 729
знос	1012	117 618	146 384
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	99 348	87 349
II. Оборотні активи			
Засоби виробничі запаси	1100	29 540	46 009
накопичене виробництво	1101	13 327	15 136
готова продукція	1102	-	-
товари	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1104	16 213	30 873
Депозити переуступлення	1110	-	-
Векселі одержані	1115	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1125	43 073	59 415
за окремими підприємствами	1130	14 508	30 331
з бюджетом	1135	8 010	14 488
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	273
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахування доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточна дебіторська заборгованість	1155	346	256
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	21 198	27 475
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	21 198	27 475
Витрати майбутніх періодів	1170	703	911
Частина переуступлення у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах калібричних витрат	1182	-	-
резервах виробничих витрат	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	49	188
Усього за розділом II	1195	117 427	179 073
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	216 775	266 422

Пасива	Код радянськ	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (інфінитивний) капітал	1400	600	600
Внески до зареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
оцісний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нарощуваний прибуток (накопичений збиток)	1420	14 681	15 513
Накопичений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	15 281	16 113
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пов'язані зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	41 456	42 524
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат на персонал	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благочинна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв калісних виплат	1533	-	-
резерв пенсійних зобов'язань	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Привласнений фонд	1545	-	-
Резерв на капіталу довгостроку	1546	-	-
Усього за розділом II	1595	41 456	42 524
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі виплат	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товарами, роботами, послугами	1615	25 518	84 987
розрахунками з бюджетом	1620	220	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	219	-
розрахунками зі страхування	1625	246	395
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	350
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за внутрішніми розрахунками	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	1 235	1 561
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	132 819	120 492
Усього за розділом III	1695	160 038	207 785
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
V. Чиста вартість активів надзорного пассивного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	216 775	266 422

Керівник
Головний бухгалтер
Бутрименко Михайло Миколайович
Лук'янова Світлана Луківна

Бутрименко Михайло Миколайович

Лук'янова Світлана Луківна

1. Кошикатор здійснюється територіальними органами та територіями територіальних громад.
2. Виконується в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ДОДАТОК Т

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Авіс Укragро" Дата (рік, місяць, число) 2022 01 01
 (назва/сукцесія) за ЄДРПОУ 33227782
 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) **ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**
 за Рік 2021 р. Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	311 831	221 408
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
змінна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
змінна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(292 664)	(196 830)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	19 167	24 578
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
змінна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
змінна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	5 459	2 803
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(13 977)	(12 051)
Витрати на збут	2150	(6 215)	(6 495)
Інші операційні витрати	2180	(3 224)	(2 337)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 210	6 498
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	13	29
Інші доходи	2240	2 233	330
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(1 705)	(1 751)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(736)	(1 981)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 015	3 125
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(183)	(563)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	832	2 562
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	832	2 562

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	59 661	31 740
Витрати на оплату праці	2505	28 612	24 069
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 690	4 826
Амортизація	2515	33 767	34 406
Інші операційні витрати	2520	33 965	26 295
Разом	2550	161 695	121 336

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Керівник

Головний бухгалтер

Михайло
ВасильченкоБогдана
Світлана Лукина

Бутрименко Михайло Михайлович

Лукинова Світлана Лукивна

ДОДАТОК Ж

UDC 001.1

The 9th International scientific and practical conference “Modern research in world science” (November 28-30, 2022) SPC “Sci-conf.com.ua”, Lviv, Ukraine. 2022. 1977 p.

ISBN 978-966-8219-86-3

The recommended citation for this publication is:

Ivanov I. Analysis of the phaunistic composition of Ukraine // Modern research in world science. Proceedings of the 9th International scientific and practical conference. SPC “Sci-conf.com.ua”. Lviv, Ukraine. 2022. Pp. 21-27. URL: <https://sci-conf.com.ua/ix-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-research-in-world-science-28-30-11-2022-lviv-ukrayina-arhiv/>.

Editor

Komarytskyy M.L.

Ph.D. in Economics, Associate Professor

Collection of scientific articles published is the scientific and practical publication, which contains scientific articles of students, graduate students, Candidates and Doctors of Sciences, research workers and practitioners from Europe, Ukraine and from neighbouring countries and beyond. The articles contain the study, reflecting the processes and changes in the structure of modern science. The collection of scientific articles is for students, postgraduate students, doctoral candidates, teachers, researchers, practitioners and people interested in the trends of modern science development.

e-mail: lviv@sci-conf.com.ua

homepage: <https://sci-conf.com.ua>

©2022 Scientific Publishing Center “Sci-conf.com.ua” ®
©2022 Authors of the articles

319.	<i>Єщенко М. Г., Пучач М. В.</i>	1547
	РЕЙДЕРСТВО ТА АНТИРЕЙДЕРСТВО	
320.	<i>Калуга Ю. Р., Макаренко Н. О.</i>	1551
	ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВИ ВИБОРУ НАЙБІЛЬШ ОПТИМАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ	
321.	<i>Кахович Ю. О., Кахович О. О.</i>	1555
	ФРАГМЕНТАРНА ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК ПРОЯВ ПРОБЛЕМНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ	
322.	<i>Кисільова І. Ю., Назіна А. А., Бичкова С. Ю.</i>	1559
	ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ	
323.	<i>Клепанчук О. Ю., Шалкевич А. І.</i>	1564
	ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ І РОЗВИТОК ФІНАНСІВ	
324.	<i>Кобченко А. А.</i>	1569
	НАПРЯМИ ТА ПІДХОДИ З ПРОФЕСІЙНОЇ ОРІЄНТАЦІЇ МОЛОДІ	
325.	<i>Коновалова А. В.</i>	1575
	РІШЕННЯ ДОСТАВКИ ОСТАННЬОЇ МИЛІ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ РОЗПОДІЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	
326.	<i>Короткова Д. С.</i>	1579
	ОЦІНКА МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛЕЙ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ ДОМОГОСПОДАРСТВ	
327.	<i>Криховецька З. М., Філик О. С.</i>	1585
	РОЛЬ БАНКІВ З УЧАСТЮ ДЕРЖАВИ У РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ	
328.	<i>Левченко О., Магнусієвська Т.</i>	1590
	ОБЛІКУ НАЯВНОСТІ ТА РУХУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
329.	<i>Левченко О., Нечай А.</i>	1595
	ТРАНСФЕРТНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
330.	<i>Лещенко М. Є., Кичко І. І.</i>	1599
	ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ	
331.	<i>Логин А. М., Стадник Ю. А.</i>	1604
	АВТОМАТИЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ АКТИВАМИ	
332.	<i>Македон Г. П., Ляпіна І. Ю.</i>	1611
	МОДЕЛЬ BLENDED LEARNING У СИСТЕМІ MOODLE ІНСТИТУТУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЕКОНОМІЦІ	
333.	<i>Малишкін О. І.</i>	1615
	РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИЙОМІВ СВІТ – АНАЛІЗУ	

УДК 334.711:65.011.12:631.6

**ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВИ
ВИБОРУ НАЙБІЛЬШ ОПТИМАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ**

Калуга Ю. Р.

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
спеціальності 075 «Маркетинг»

Науковий керівник:

Макаренко Н. О.

д.е.н., професор,

завідувач кафедри маркетингу та логістики

Сумський національний аграрний університет

Вступ. У сучасних умовах господарювання логістика є засобом досягнення стратегічних цілей організації. Розробка та реалізація стратегії логістики аграрним підприємством дає змогу реалізувати конструктивний стратегічний план розвитку компанії, спрямований на оптимізацію організації процесів та отримання конкурентної переваги. Коли підприємство формує логістичну стратегію, воно повинно враховувати якомога більше факторів, що впливають на неї, і ці фактори безпосередньо виділяються в класифікації стратегії. Як правило, при розробці стратегії враховується один або кілька з цих факторів, тоді як інші не враховуються або лише в незначній мірі. Таким чином, проблема якісних і оптимальних логістичних стратегій для фірм формується в кожному конкретному випадку. Логістичні стратегії класифікують за багатьма типами, але, на нашу думку, не всі з них є оптимальними саме для аграрного підприємства.

Метою роботи є виявлення найбільш оптимальних стратегій для аграрного підприємства для досягнення конкурентних переваг на ринку.

Матеріали та методи. У цьому дослідженні використовується демонстраційний метод для перевірки важливості впровадження стратегії мінімізації витрат й аутсорсингу для аграрних підприємств; метод ітераційного (базово-теоретичного) аналізу дає змогу зрозуміти наслідки цих логістичних

стратегій цілісно, на основі припущень.

Результати та обговорення. До основних логістичних стратегій відносять: стратегію мінімізації витрат, стратегію безбиткового розподілу, стратегію оптимальних витрат, стратегію логістичного аутсорсингу, стратегію поліпшення якості сервісу, стратегію мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру. Ми переконані, що найбільш оптимальні для аграрного підприємства являються саме стратегії мінімізації витрат й аутсорсингу. Н. Б. Ільченко у своїй роботі доцільно визначає мету логістичної стратегії мінімізації витрат, а саме: «мінімізувати загальні логістичні витрати, гарантуючи при цьому прийнятний рівень обслуговування споживачів» [1, с. 30]. У монографічному дослідженні Н. Б. Ільченко також присутнє трактування стратегії аутсорсингу: «підприємствам необхідно зосередитись на розвитку так званих ключових компетенцій (своїх сильних сторін) і у разі можливості – позбутися непрофільних активів» [1, с. 32].

Такі визначення підтримують також українські науковці В. О. Шишкін та Я. Ю. Бахметова [2]. У наведеній науковій роботі для кожної з зазначених вище логістичних стратегій представлено шляхи реалізації: для стратегії мінімізації витрат: «оптимізація операційних логістичних витрат за окремими функціями; оптимізація рівня запасів; оптимізація варіантів «складування - транспортування»; 3PL підхід (аутсорсинг логістичних послуг)»; для стратегії аутсорсингу: «оптимізація вибору джерел зовнішніх ресурсів; оптимальна дислокація об'єктів логістичної інфраструктури; оптимізація кількості логістичних посередників» [2, с. 297].

За власною кваліфікацією логістичних витрат стратегія мінімізації витрат та стратегія аутсорсингу відносяться до двох різних типів: стратегія мінімізації – до стратегій, орієнтованих на витрати, а стратегія аутсорсингу – до стратегій, орієнтованих на обслуговування. Ми переконані, що при впровадженні цих двох стратегій, аграрне підприємство зможе якнайбільше мінімізувати свої витрати й одночасно найефективніше використовувати свої активи, що призведе до максимізації прибутку.

Існує два основних підходи до реалізації та оптимізації логістичних процесів компанії: власний (інсорсинг) або за допомогою логістичного оператора (аутсорсинг). Оцінивши ці підходи (табл. 1), ми можемо підкреслити, що кожен варіант має переваги та недоліки, що в більшості випадків є вирішальним при виборі логістичної стратегії, але все ж таки аутсорсинг має невелику перевагу над інсорсингом.

Таблиця 1

Оцінка інсорсингу та аутсорсингу

Фактори	Інсорсинг (від 1 до 5)	Аутсорсинг (від 1 до 5)
Незалежність від зовнішнього середовища	4	2
Автономність контролю логістичних процесів	4	3
Зосередження на основному бізнесі	2	5
Відповідальність за товар	5	4
Конфіденційність внутрішньої інформації	1	5
Акумуляування фінансових засобів у непрофільних активах	4	3
Всього	20	22

Джерело: власна розробка авторів

Аутсорсинг - це спосіб оптимізації діяльності компанії, оскільки він концентрується на основній темі діяльності та передає непрофільні функції та ролі компанії зовнішнім спеціалізованим підприємствам, тим самим оптимізує витрати. На нашу думку, стратегію аутсорсингу можна вважати одною зі складових стратегії мінімізації витрат, але здебільшого зосереджену на обслуговування споживачів.

Висновки. Таким чином, поєднавши стратегії мінімізації витрат і аутсорсингу разом, аграрне підприємство закриває одразу два найголовніших напрямки у розвитку бізнесу. Стратегії мінімізації витрат передбачають визначення оптимального значення обсягу виробництва, що дозволяє

мінімізувати питомі витрати за рахунок реалізації ефекту масштабу виробництва, просування та збуту, а стратегії логістичного аутсорсингу – прийняття рішення про доцільність використання власних можливостей і ресурсів для виконання Компанією може делегувати певні логістичні функції зовнішнім партнерам. Оскільки ці стратегії одночасно охоплюють два напрямки вищезазначеної класифікації логістичних стратегій, їх реалізація одночасно дозволить сільськогосподарським підприємствам отримати значні конкурентні переваги на ринку в найкоротші терміни.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ільченко Н. Б. Логістичні стратегії в торгівлі: монографія. *Науковий вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. 432 с.
2. Шишкін В. О., Бахметова Я. Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14 296-300 с.

ДОДАТОК И



**МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА
КОНФЕРЕНЦІЯ
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL
CONFERENCE**

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ,
ОБЛІКУ, ФІНАНСІВ І ПРАВА
В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

**ACTUAL PROBLEMS OF ECONOMICS,
ACCOUNTING, FINANCE AND LAW IN THE
CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES**

**Збірник тез доповідей
Book of abstracts**

**11 жовтня 2022 р.
October 11, 2022**

**м. Полтава, Україна
Poltava, Ukraine**



СЕКЦІЯ 8. МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ	
SECTION 8. MATHEMATICAL METHODS, MODELS, AND INFORMATIONAL TECHNOLOGIES IN ECONOMICS	45
<i>Пахолок В.</i> ОБЧИСЛЕННЯ НАЙВІРОГДНІШОГО ЧИСЛА ПОЯВИ ПОДІЇ В НЕЗАЛЕЖНИХ ВИПРОБУВАННЯХ	45
<i>Радзіховська Л. М., Літовченко Ю. М.</i> ОСОБЛИВОСТІ ПРЕДМЕТУ ВИВЧЕННЯ ТЕОРІЇ ЙМОВІРНОСТЕЙ	46
СЕКЦІЯ 9. МЕНЕДЖМЕНТ	
SECTION 9. MANAGEMENT	48
<i>Воробйова Н. П.</i> УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ В СТРАТЕГІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	48
<i>Садич М. М.</i> ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	49
<i>Стасюк О. В.</i> МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	51
<i>Гурчина В. І.</i> МЕТОДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	54
СЕКЦІЯ 10. ЛОГІСТИКА ТА ТРАНСПОРТ	
SECTION 10. LOGISTICS AND TRANSPORT	56
<i>Калуга Ю. Р.</i> ВИБІР ОПТИМАЛЬНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	56
СЕКЦІЯ 11. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	
SECTION 11. PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION	58
<i>Король Т. І.</i> ВІТЧИЗНЯНА ПЕНСІЙНА СИСТЕМА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	58
СЕКЦІЯ 12. КОНСТИТУЦІЙНЕ ПРАВО, МУНІЦИПАЛЬНЕ ПРАВО, МІЖНАРОДНЕ ПУБЛІЧНЕ ПРАВО	
SECTION 12. CONSTITUTIONAL LAW, MUNICIPAL LAW, PUBLIC INTERNATIONAL LAW	60
<i>Крещук Д. В.</i> РЕФЕРЕНДУМ ЯК ЗАСІБ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНСТИТУЦІЙНОГО ПРИНЦИПУ ДЕМОКРАТИЗМУ	60

СЕКЦІЯ 10
SECTION 10

ЛОГІСТИКА ТА ТРАНСПОРТ
LOGISTICS AND TRANSPORT

УДК 334.711:65.011.12:631.6

Калуга Ю. Р.

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
спеціальності 075 «Маркетинг»

Сумський національний аграрний університет

Науковий керівник:

Макаренко Н. О.

д.е.н., професор,

завідувач кафедри маркетингу та логістики

Сумський національний аграрний університет

**ВИБІР ОПТИМАЛЬНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ
АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Процеси управління виробничими підприємствами за останні кілька десятиліть істотно змінилися, що в основному пов'язано зі складністю і високою динамічністю зовнішнього середовища. На сьогодні для розробки планів дій підприємства вже недостатньо обмежуватися лише аналізом внутрішніх можливостей і наявних ресурсів. Постановлених цілей неможливо досягти, спираючись тільки на внутрішні сили, оскільки їх реалізація багато в чому залежить від побажань і потреб споживачів, а також поведінки конкурентів. Тому, для досягнення конкурентних переваг на ринку, підприємства мають розробляти ефективні стратегії, а сама в напрямку логістичної діяльності. При формуванні логістичної стратегії виробничого підприємства слід враховувати якомога більше факторів впливу на нього, які безпосередньо висвітлені у класифікації цієї стратегії. Загалом, при розробці стратегії, один або декілька з цих факторів враховуються, тоді як інші не враховуються або враховуються лише незначною мірою. Звідси виникає проблема формування якісної та оптимальної логістичної стратегії підприємства в кожному конкретному випадку.

Більшість науковців, у тому числі й О. М. Криворучко та А. Г. Овчаренко [1, с. 64], за основу беруть класифікацію логістичних стратегій за двома типами: «тонка» логістична стратегія й «динамічна» логістична стратегія. Перша полягає у тому, аби виконання будь-якої операції була за мінімальних обсягів усіх видів ресурсів, проте як друга, відповідно, базується на забезпеченні якісного обслуговування споживачів за рахунок своєчасного реагування на зміну первинних умов, або ж на появу нових.

Опираючись на цю класифікацію логістичних стратегій, Н. Б. Ільченко [2, с. 21] у монографічному дослідженні крім двох базових типів виділяє третій тип: «Третя стратегія – стратегічні союзи, базується на ідеях інтеграції. Мета цієї стратегії – досягти збільшення ефективності взаємодії різноманітних

бізнес-організацій, коли всі працюють разом і спільно отримують вигоди від довгострокової кооперації».

Представляє інтерес погляд на проблему класифікації логістичних стратегій Т. О. Водолажської, яка аналізує систематизацію логістичних стратегій інших вчених та формує власну класифікацію, яку поділяє на два рівні: «перший рівень передбачає виділення загальних логістичних стратегій відповідно до типу бізнес-стратегії підприємства; другий рівень окреслює підтипи логістичних стратегій першого рівня згідно із відповідними напрямками і програмами дій». Науковиця виділяє три основні типи логістичних стратегій: стратегія мінімізації загальних логістичних витрат, стратегія поліпшення якості логістичного сервісу та інноваційна логістична стратегія [3, с. 110].

Насправді, коли справа доходить до вибору логістичної стратегії, підприємство опиняється в складному становищі, оскільки кожна позиціонується абсолютно по-різному. На нашу думку, для полегшення вибору можна узагальнити логістичні стратегії за двома напрямками: логістичні стратегії, орієнтовані на витрати та логістичні стратегії орієнтовані на обслуговування. До стратегій, орієнтованих на витрати, доцільно включити стратегію мінімізації витрат, стратегію безбиткового розподілу та стратегію оптимальних витрат, а до стратегій, орієнтованих на обслуговування – стратегію логістичного аутсорсингу, стратегію поліпшення якості сервісу та стратегію мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру.

Таким чином, оптимальними логістичними стратегіями саме для аграрного підприємства є стратегія мінімізації витрат і стратегія логістичного аутсорсингу. Стратегія мінімізації витрат полягає у визначенні оптимального значення обсягу виробництва, що мінімізує питомі витрати за рахунок виконання ефекту масштабу у виробництві, просуванні та збуті, а стратегія логістичного аутсорсингу – у вирішенні доцільності використання власних можливостей і ресурсів для виконання окремих логістичних функцій, які підприємство може делегувати зовнішнім партнерам. Оскільки ці дві стратегії охоплюють одразу два напрями класифікації логістичних стратегій, зазначених вище, то реалізація їх одночасно надасть аграрному підприємству значні конкурентні переваги на ринку за максимально короткий термін, який можливий.

Список літератури

1. Криворучко О. М., Овчаренко А. Г. Розробка стратегій якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. № 38. С. 61 – 76.
2. Ільченко Н. Б. Логістичні стратегії в торгівлі: монографія. *Науковий вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. 432 с.
3. Водолажська Т. О. Класифікація логістичних стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. № 39. С. 103 – 114.

Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
«Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів і права в умовах сучасних викликів»

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ, ОБЛІКУ, ФІНАНСІВ І ПРАВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Збірник тез доповідей Міжнародної
науково-практичної конференції
(11 жовтня 2022 р.)

Українською мовою

Відповідальний за випуск: Загородний І. Д.

Технічний редактор: Нестеренко В. О.

Художній редактор: Михайленко К. В.

Коректор: Остаповець Н. М.

Дизайнери й верстальники: Артеменко А. А, Григоренко Л. О.

Підписано до друку 11.10.2022 р. Формат 60х90/16

Папір офсетний. Друк – ризографія. Умовн. друк. арк. 4,3

Гарнітура Times New Roman.

Наклад 500 примірників. Зам. № 18497

Надруковано у ФОП Сидоренко А. В.

Свідоцтво про державну реєстрацію серія В01 № 710364 від 07.01.2007 р.

36000, м. Полтава, вул. Дмитра Коряка, 3

Всі права захищені.

Відповідальність за зміст матеріалів несуть автори.

Редакційна колегія може не поділяти думок авторів.



Офіційний сайт: <http://www.economics.in.ua>