МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА
(УНУС)

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

«____» _____ 2024 р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА)

РОБОТА МАГІСТРА

Формування логістичної стратегії експортно-імпортних операцій ПРАТ "КОМБІНАТ"ТЕПЛИЧНИЙ" Броварського району Київської області

Виконала: студентка ІІ курсу 21м-л
групи спеціальності 073 "Менеджмент"
(освітньо-професійна програма
«Логістика»)

ГОРОВА Ірина Станіславівна

Керівник: к.е.н., доцент **ПІТЕЛЬ Ніна**

Умань - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 10

1.1. Сутність стратегічного управління логістичним процесом 10

1.2. Логістичний підхід до формування стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства 19

1.3. Проблеми стратегічного управління логістикою експортно-імпортних операцій українських підприємств в умовах воєнного стану 24

РОЗДІЛ ІІ. ОРГАНІЗАЦІЙНО - ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА, АНАЛІЗ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ТА ОЦІНКА ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» БРОВАРСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ 33

2.1. Виробничо-господарська діяльність підприємства 33

2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» 41

2.3. Оцінка логістичної системи ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» при здійсненні експортно-імпортних операцій 46

РОЗДІЛ ІІІ. ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЕКСПОРТНИХ ТА ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ПРАТ "КОМБІНАТ"ТЕПЛИЧНИЙ" БРОВАРСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ 57

3.1. Оптимізація управління експортним ланцюгом поставок на основі АСУ запасами 57

3.2. Обґрунтування стратегії мінімізації транспортних витрат у експортних поставках ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» 67

3.3. Формування логістичної стратегії при здійсненні імпортних операцій 76

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ 83

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 85

ВСТУП

В умовах глобалізації світогосподарських процесів важливу роль у розвитку економіки як на мікро-, так і на макрорівні відіграє логістика, оскільки вона використовується на кожному етапі перетворення ресурсів у продукти споживання (транспортна логістика, виробнича, складська логістика). Тільки орієнтація на повні витрати, повну вартість, повний цикл дасть змогу отримати синергічний (інтегральний) результат у формі додаткових переваг у витратах, у користі для клієнта, в рівні його обслуговування та визначить стратегічний напрям розвитку бізнесу, що обов'язково ґрунтується на логістичній концепції. Власне логістична стратегія може стати ключовим чинником, що забезпечить тривалу конкурентну перевагу.

Розвиток теорії логістичного менеджменту досяг рівня інтегрованого і в контексті сучасного управління підприємством передбачає такі фази: аналіз і прогноз (системи аналізу ситуацій, діагностики та прогнозу); формування стратегічної концепції логістики (стратегічне планування – стратегічні цілі логістики, логістичні стратегії); конкретизація стратегічних завдань у програмах і оперативно-тактичних планах (оперативне планування – оперативні цілі логістики, логістика-mix); реалізація і контроль логістичних планів (організація, управління та контроль за виконанням).

Останнім часом актуальність проблематики логістичного менеджменту в Україні посилилась, особливо з урахуванням викликів, спричинених війною. Змінились підходи до формування логістичної стратегії експортно-імпортних операцій вітчизняних аграрних підприємств. Адже логістична інфраструктура країни зазнала значних пошкоджень, що ускладнило доступ до основних транспортних шляхів та портів, через які відбувається експортно-імпортна діяльність. В умовах війни необхідність оптимізації логістичних процесів для забезпечення стабільності та ефективності зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) стала критично важливою для українських підприємств, які здійснюють зовнішньоторговельні операції.

Ефективна логістична стратегія дозволяє підприємствам адаптуватися до швидко змінюваних умов, зокрема шляхом переорієнтації товарних потоків, використання альтернативних маршрутів і транспортних засобів. Також особливого значення набуває розвиток нових, безпечніших напрямків для транспортування продукції, які відповідають потребам міжнародних партнерів. Інтеграція з європейською логістичною системою стає одним із найперспективніших напрямів, адже це допомагає українським компаніям забезпечити стійкість поставок і підвищити довіру іноземних контрагентів, незважаючи на виклики.

Крім того, формування логістичної стратегії, яка враховує військові ризики, вимагає від підприємств розробки гнучких підходів до управління запасами, мінімізації ризиків затримок і пошкоджень товарів, а також пошуку нових технологічних рішень, таких як цифровізація процесів для забезпечення оперативності та прозорості. Дослідження в цій сфері є науково цінними, оскільки результати можуть стати основою для вдосконалення логістичних процесів, що сприятиме підвищенню стійкості української економіки та її інтеграції у світову систему торгівлі в надзвичайних умовах.

Проблеми формування логістичної стратегії експортно-імпортних операцій проаналізовані багатьма зарубіжними вченими, серед яких: Г. Павеллек, Пол Конверс і Пітер Друкер, М. Портер, Д. Сток та вітчизняними вченими: Є. Слуцьким, Бакаєвим О.О, Крикавським Є.В., Попєловим О.М. та ін. Разом з тим, виникає необхідність у посиленні координації між взаємопов’язаними видами діяльності, тобто організацією виробництва, збуту, закупівель, зберігання і транспортування як єдиного матеріального потоку. Серед науковців ще не сформувався єдиний підхід до аналізу ефективності формування логістичної стратегії у ЗЕД підприємства, тому дискусійними є питання щодо результативності застосування існуючих підходів до аналізу їх ефективності, що є основою забезпечення прибутковості підприємства. Це визначило *актуальність* даної теми.

Об’єктом дослідження кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра було

обрано приватне акціонерне товариство (ПРАТ) «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» Броварського району Київської області.

Метою кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра є опрацювання теоретичних аспектів та обґрунтування заходів формування логістичної стратегії експортно-імпортних операцій ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ».

Для досягнення поставленої мети передбачено виконати наступні *завдання*:

- ✓ дослідити специфіку логістичного підходу до формування стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- ✓ провести аналіз результатів господарювання, зовнішньоекономічної діяльності, логістичної системи управління експортними та імпортними операціями ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ»;
- ✓ обґрунтувати необхідність впровадження автоматизованих систем управління виробничими запасами при здійсненні експортних операцій з використанням програми «ABMcloud»;
- ✓ описати стратегію мінімізації транспортних витрат у експортних поставках ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ»;
- ✓ розробити перспективну логістичну стратегію удосконалення управління експортно-імпортними операціями підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти підвищення ефективності управління логістикою у ЗЕД підприємства.

Теоретико-методологічною основою досліджень є загальнонаукові *методи*: системного підходу при проведенні економічного аналізу; монографічного, абстрактних оцінок, спостереження, вимірювання, порівняння, аналізу та синтезу; використання бази даних, Excel, Word, програмного забезпечення компанії «ABMcloud» для обґрунтування рекомендованих заходів щодо удосконалення управління логістичною системою.

Інформаційною базою дослідження були законодавчі акти, матеріали первинного обліку і звітності про результати виробничо-господарської та зовнішньоторговельної діяльності ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» а також публікації вчених у сфері логістики експортно-імпортних операцій.

РОЗДІЛ І
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Сутність стратегічного управління логістичним процесом

Вивчення стратегічного управління логістичним процесом в умовах повномасштабної війни в Україні набуває критичного значення з огляду на те, що логістична система країни стикається з безпрецедентними викликами. Військові дії спричиняють значні руйнування транспортної інфраструктури, що забезпечують доступ до ключових транспортних вузлів та маршрутів, порушують ланцюги постачання, а також підвищують ризики для транспортування товарів. За умов стратегічного управління такими логістичними процесами є збереження стабільності економіки, зниження витрат на транспортування та забезпечення надійності постачання продукції як для внутрішнього ринку, так і для експорту [1].

Стратегічний підхід дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін у логістичних ланцюгах, що включають зміну маршрутів, перегляд транспортних засобів та пошук нових партнерів у міжнародній співпраці. Вивчення стратегічного управління також дозволяє створити антикризові плани, що враховують специфіку регіонів із підвищеним ризиком, мінімізують вплив затримок, розробляють альтернативні маршрути, а також підвищують ефективність усього логістичного процесу через автоматизацію та

Стратегічне управління логістикою у війні передбачає інтеграцію із західними ринками, зокрема з європейською логістичною інфраструктурою, що створює нові можливості для експорту українських товарів та зміцнення економічної стійкості України. Важливість вивчення цієї теми науково обґрунтована, оскільки її розробка посилила підвищення стійкості логістичних систем до екзогенних шоків, підтримці економічної стабільності та

безперебійного постачання продукції в умовах кризи [2].

Реалізація концепції логістичного управління ретроспективно відбувалася у певній логічній послідовності, як це визначалося рівнем теоретичного осмислення та практичного застосування передовими організаціями, починаючи від фрагментарного і закінчуючи інтегрованим об'єктом управління. Таке розуміння динаміки масштабу логістичного управління субординує дефініції логістичного управління як управління окремим логістичним процесом, інтегрованим логістичним процесом та управління логістичною системою загалом.

Поняття *"логістика"* походить від грецького слова *«logistike»*, що означає мистецтво обрахунків, обмірковування [3]. В Україні термін *"логістика"* вперше вжив видатний український економіст-математик Є. Слуцький у контексті розгляду праксеології в праці "Етюд до проблеми побудови формально-праксеологічних засад економіки" (1926) [4], підкреслюючи, що логістика стосується логіки так, як праксеологія формальної економіки.

Аналізуючи різноманітність трактувань, неважко помітити низку аспектів, через призму яких розглядається наука. Найбільшого поширення отримали управлінські, економічні, оперативно-фінансові аспекти. Так, професор Г. Павеллек та його колеги з Національної ради США з управління матеріальним розподілом, визначаючи сутність логістики, акцентують увагу на управлінському аспекті. Логістика — це планування, управління та контроль потоку матеріальної продукції, яка надходить на підприємство, відповідно до його інформаційного потоку, що обробляється там і залишає його [5].

Багато спеціалістів досліджуваної галузі, у тому числі французькі, надають перевагу економічній стороні логістики і трактують її так: логістика – це сукупність різноманітних видів діяльності з метою отримання з найменшими затратами необхідної кількості продукції у встановлений час та у встановленому місці, де існує конкретна потреба в даній продукції [6].

У довіднику однієї з великих німецьких транспортно-експедиційних фірм, опублікованому компанією “Данзас”, логістика визначається як „деяка система, вироблена для кожного підприємства з метою оптимального з точки зору отримання прибутку прискорення руху матеріальних ресурсів і товарів усередині та за межами підприємства, починаючи із закупівлі сировини та матеріалів, їх проходження через виробництво та закінчуючи постачанням готових виробів споживачам, включаючи забезпечувальну та інформаційну системи” [7]. У визначеннях логістики підкреслюється її оперативно-фінансовий аспект. Згідно з цим трактування логістика об’єднує цикл від моменту розрахунку партнерів по справі, що пов’язана з рухом та зберіганням сировини, напівфабрикатів і готових виробів у господарському обороті, оплати грошей постачальнику до моменту отримання грошей за поставку кінцевої продукції споживачу [8].

Хронологічно трансформація логістичного управління в практичній діяльності ілюструє ключові досягнення в окремих часових діапазонах: [9]

• акцентування проблеми мінімізації рівня запасів у сфері дистрибуції (50-ті роки), в постачанні (60-ті роки), у виробництві та постачанні (70-ті роки);

• акцентування проблеми беззапасного виробництва шляхом впровадження принципу «точно, своєчасно» (80-ті роки);

• оптимізація транспортних технологій та їх інтеграція в інтерпретованих логістичних ланцюгах (починаючи з 50-х років);

• комп'ютерна підтримка прийняття та реалізації логістичних рішень в логістичному управлінні, починаючи від MRP, DRP і закінчуючи CILS – комп'ютерно зінтегрованими логістичними системами, системами поповнення запасів (QR, ECR);

• інтеграція комп'ютерного забезпечення логістичних і виробничих процесів, зокрема MRP, DRP, EDI з одного боку та CAD, CAM, CIM, TQM (TQC) з іншого.

Узагальнюючи подану хронологію впровадження концепції логістики, можна подати таку етапність розвитку логістичного управління у взаємозв'язку

із цілями та масштабами об'єкта управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трансформація логістичного управління підприємства [10-11]

Сутність етапу	Цілі	Дії / системи
1. Фрагментарний, у межах підприємства	- Мінімізація запасів у постачанні, у збуті. - Елімінація запасів у постачанні, у збуті.	DRP, MRP ЛТ
2. Інтегрований на рівні підприємства	Оптимізація запасів на підприємстві.	Інтегроване управління запасами підприємства
3. Інтегрований на рівні ланцюга поставок	- Мінімізація рівня запасів. - Максимізація рівня обслуговування споживача.	Управління запасами в ланцюгу поставок Управління часом виконання замовлення
4. Логістично зорієнтоване управління підприємством	- Формування конкурентних переваг. - Підвищення прибутковості капіталу. - Формування економічного потенціалу.	Стратегічне логістичне управління Операційне логістичне управління

Охарактеризуємо подані етапи логістичного управління. Перший етап стосується прийняття та реалізації логістичних рішень, що обмежувалися окремими фрагментами логістичної діяльності на підприємстві, передусім сферою запасів. Структура активів підприємства, їх прибутковість, як правило, мотивує підвищення зацікавленості до проблеми запасів з метою оптимізації їх рівня в збуті, в постачанні тощо. І це знаходить своє вираження у формуванні системи управління запасами, що вимагає управління процесами закупівлі, транспортування, складування та утримання запасів в сфері постачання, в мережі дистрибуції тощо. Очевидно, що реалізація систем управління запасами забезпечить їх мінімально необхідний рівень встановленням процедур закупівлі (що, коли, скільки) та поповненням запасів матеріалів, сировини, готових виробів, а це гарантуватиме мінімізацію витрат запасів на підприємстві [12].

Ще в недавньому минулому основна увага керівників виробництва концентрувалася на раціональному використанні робочої сили, машин і устаткування. Набагато менше значення надавалося просуванню сировини, матеріалів, напівфабрикатів і т.д. У той же час у високорозвинених країнах вже

протягом багатьох років предмети праці залишаються в центрі уваги менеджерів, керуючих просуванням продукції. Підтвердженням цього є розвиток та оптимізація методів управління виробництвом, головним чином, з точки зору мінімізації потреб у фінансових коштах. Такі цілі досягаються, серед іншого, прискоренням просування матеріалів, в тому числі і шляхом мінімізації запасів (матеріалів, незавершеної продукції, готових виробів) [13].

Мінімізація витрат і максимізація доходів - це найважливіші напрямки діяльності будь-якої комерційної структури. Широка сфера логістичних процесів безпосередньо впливає на максимізацію доходів від діяльності підприємства; вона також може знижувати витрати на неї. Ці два провідних напрямки відображаються як на фінансовому результаті, так і на зміцненні ринкової позиції, досягненні і утриманні переваг у конкурентній боротьбі [14].

Стратегічний рівень управління процесами встановлює систему цілей і напрямів розвитку підприємства та принципи оцінювання бізнес-процесів. Логістична стратегія визначає розвиток фірми, який торкається форм і засобів її реалізації на підприємстві міжфункціональної і міжорганізаційної координації і інтеграції. Загалом різноманітність форм і умов стосовно рівня управління, унеможливлює сформулювати типи стратегій, але їх можна диференціювати щодо вирішення базових логістичних проблем: стратегія інтеграції функцій і процесів; стратегія консолідації (транспорту, складів, запасів); стратегія зменшення, тобто ліквідація запасів; стратегія скорочення циклу; стратегія диференціації обслуговування клієнта; стратегія кооперації у відносинах «постачальник-споживач»; стратегія логістичних інновацій [15]. Це означає розгляд логістики як функціональної сфери діяльності підприємства, для якої є характерним і необхідним формування [16]: логістичних цілей підприємства; логістичної стратегії підприємства; концепції логістичних рішень; прийняття та організації виконання управлінських рішень з логістичного управління; оцінки та контролю результатів логістичної діяльності.

Про якість обраної стратегії буде свідчити рівень досягнення її задач: виявлення найбільш перспективних напрямів інвестування і концентрація

навколо них фінансових ресурсів; відповідність заходів діагностованому стану та можливостям підприємства; прийняття визначеного кола ризиків логістичної діяльності і спрямування дій на їх уникнення чи мінімізацію; створення та підтримка стратегічних резервів (наприклад, необхідного обсягу сировини та матеріалів); формування ієрархічної системи цілей логістичної діяльності та їх поетапне втілення; отримання синергетичного ефекту від здійснюваних заходів.

Розглянемо систему управління логістичною службою процесів, які відбуваються при виконанні логістичних завдань на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Система управління логістичною службою на підприємстві [18]

Загальною метою управління логістикою є реалізація й узгодження економічних інтересів безпосередніх і опосередкованих учасників підприємницьких процесів через найефективніше використання ресурсів в існуючих умовах господарювання.

Логістичний підхід до управління підприємством націлений на забезпечення раціоналізації потокових процесів у рамках керованої системи з позиції єдиного матеріалопровідного ланцюга, інтеграція окремих частин якого здійснюється на технічному, технологічному, економічному, методологічному рівнях, а мінімізація витрат часу і ресурсів досягається шляхом оптимізації наскрізного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Таким чином, логістичне управління полягає в цілеспрямованому впливі на логістичні потоки з метою синхронізації їхньої взаємодії і досягнення ефекту синергізму, що забезпечується логістичною службою [17].

Діяльність будь-якого підприємства можна охарактеризувати як процес, що постійно повторюється, тому логістичне управління можна розглядати як замкнений управлінський цикл [19].

Розглянемо структуру управління логістикою на підприємстві (рис. 1.2).

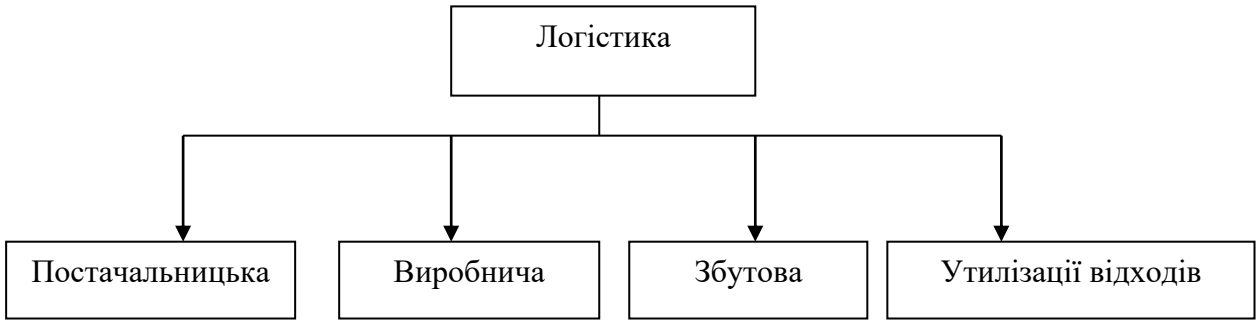


Рис. 1.2. Структура управління логістикою на підприємстві [20]

Структура управління логістикою на підприємстві включає [20]:

1) логістика постачання, під якою розуміють комплексне планування, управління та фізичне опрацювання потоку матеріалів, сировини, комплектуючих та відповідного інформаційного потоку від їх переміщення від

постачальників до початкового виробничого складування;

2) логістика виробництва, яка включає управління процесами від початку виробництва до передавання продукції у сферу збуту;

3) логістика збуту охоплює управління переміщенням готових виробів до замовника;

4) логістика утилізації передбачає використання технологій переробки відходів виробництва з метою збереження екології (вивіз відходів у пункти зберігання і переробки).

Управління логістичними процесами на рівні підприємства здійснюється за такими принципами [21]: системність і комплексність, які полягають в управлінні всіма потоковими процесами у взаємодії та узгодженні окремих етапів бізнес-процесів з метою оптимізації всієї логістичної системи; узгодження критеріїв оцінки ефективності функціонування окремих ланок логістичного ланцюга на мікро- і макрологістичному рівнях; організація обліку витрат на управління матеріальними й пов’язаними з ними інформаційними, фінансовими та сервісними потоками вздовж усього логістичного ланцюга; активніше використання інформаційних технологій та сучасних методів моделювання в управлінні логістичними системами та ін.

Ефективна діяльність підприємства неможлива без упровадження інформаційної системи управління, наявність якої дозволяє швидше реагувати на зміни ринку, раціоналізувати управлінський процес, автоматизувати здійснення ряду операцій. Автоматизація управління, нові інформаційні технології (ІТ) з використанням сучасних технічних і програмних засобів, автоматизовані системи управління (АСУ) вже тривалий час залишаються в центрі уваги багатьох фірм і промислових підприємств з власними логістичними структурами. Вся логістична концепція побудована на основі ІТ, а впровадження сучасних АСУ є одним з основних напрямків розвитку логістики, при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Перспективи логістики пов'язані з мережею Інтернет, використанням супутникових навігаційних систем на основі GPS. Проводяться роботи з вивчення

автоматизації всіх видів логістичних операцій: транспортування, складування, кодування, ідентифікації, навантаження, розвантаження та ін. Впроваджуються оригінальні автоматичні системи сортування вантажів і комплектування замовлень в розподільних центрах готової продукції. Логістичні центри, як правило, обладнують автоматизованими системами управління (АСУ) з використанням стандартного або індивідуального програмного забезпечення. Інтенсивна автоматизація управління та інформатизація у виробництві, на транспорті та в логістиці пов'язані з впровадженням різних керуючих та інформаційних систем [22] У числі таких систем: система планування ресурсів підприємства; система управління взаємовідносинами із замовником та постачальником; система управління логістичним ланцюгом; система управління поставками, збутом і транспортом. Програмне забезпечення для АСУ складів повинно містити зручні інтерфейси для взаємодії з такими системами. При розробці програмних продуктів для АСУ складів і логістичних центрів з певною архітектурою інформаційної системи та цілодобового сервісного обслуговування, а також для з'єднання інтегрованої комп'ютерної системи з порталами замовників в єдину КСУ для транспортно-експедиційного обслуговування можуть використовуватися операційні системи (ОС): Windows, XP, Vista, Linux, UNIX та ін.

Останнім часом в логістиці все більшого поширення набувають системи та програмне забезпечення для управління складами і логістичними центрами, включаючи постачання, транспортування і збут продукції. Фірма «ABMcloud» (Велика Британія) розробила програмне забезпечення, що дозволяє створити віртуальну модель складу, управління запасами, управління транспортом і на її основі забезпечити оптимальні об'ємно-планувальні та технологічні рішення проектованого об'єкта з вибором складського і транспортного устаткування. Для розробки нових АСУ складами і вантажопотоками використовують програмне забезпечення, наприклад, на мовах SAas. Для фірм з невеликими і середніми розмірами бізнесу в Україні впроваджуються КСУ, що забезпечують оптимізацію транспорту в логістичному ланцюжку доставки вантажів з

використанням автомобільного транспорту [23].

Отже, мінімізація витрат і максимізація доходів – це найважливіші напрямки діяльності комерційної структури. Широка сфера логістичних процесів безпосередньо впливає на максимізацію доходів, вона також може знижувати витрати. Ці два провідних напрямки відображаються як на фінансовому результаті, так і на зміцненні ринкової позиції, досягненні і утриманні переваг у конкурентній боротьбі. Стратегічний рівень управління процесами встановлює систему цілей і напрямів розвитку підприємства та принципи оцінювання бізнес-процесів. Логістична стратегія визначає розвиток фірми, який торкається форм і засобів її реалізації на підприємстві, міжфункціональної і міжорганізаційної координації і інтеграції

1.2. Логістичний підхід до формування стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Ядром-концепції логістики є системний підхід до управління, щопередбачає інтеграцію всіх функціональних сфер, пов'язаних зобслуговуванням матеріальних потоків, і врахування взаємозв'язків між ними. Виходячи з цього, можна виділити дві групи взаємозв'язків, що лежать в основі управління логістичною системою, в сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Визначення цілей є першим і відповідальним кроком, від якого залежить ефективність логістичної системи, при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Кожна ціль повинна мати якісну і кількісну характеристики і часовий інтервал для її досягнення [24].

Сьогодні можна виділити чотири основні напрямки логістичної стратегії, при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) [25]: мінімальні загальні витрати; максимальний рівень обслуговування споживачів; короткострокова максимізація прибутків; максимальні конкурентні переваги.

Теоретичні концепції управління логістичними процесами, в сфері ЗЕД є поєднанням управлінських ідей і теорій міжнародної торгівлі (бізнесу) [26].

Практична спрямованість усіх поглядів на управління логістикою ЗЕД полягає в тому, щоб раціоналізувати дії менеджерів у сфері міжнародного бізнесу, підняти ефективність інвестицій.

ЗЕД в останні роки стає характерною рисою практично всіх суб'єктів господарювання. Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [27] цей термін означає діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудовану на взаємовідносинах між ними, яка має місце як на території Україні, так і за її межами. Зовнішня торгівля включає: експортні, імпортні та товарообмінні (бартерні) операції. У рамках управління зовнішньою торгівлею вирішуються логістичні, збутові, постачальницькі, митні, експедиційно-транспортні питання. На її процеси активно впливає цінова політика, імідж, маркетинг і методи товаропросування [28]. У певних випадках підприємству вигідно здійснювати персональні продажі. При цьому в процесі взаємодії зі споживачами розробляється індивідуальний підхід. Тактика управління такими взаємодіями грунтується на принципах ЗЕД з урахуванням торгових правил і обмежень, контрактної діяльності, методів управління проектами та логістики [29].

ЗЕД орієнтована на укладення вигідних контрактів (проектів) та підтримання зв'язків в довгостроковій перспективі. На оперативному рівні необхідно чітке і оптимальне розмежування функцій різних сфер управління між відповідними відділами підприємства. Взаємодія з великими промисловими підприємствами, що спеціалізуються на випуску одиничної і дрібносерійної продукції, грунтується на контрактуванні та укладанні угод про проведення зовнішньоекономічних проектів. Контрактування виключає включення до схеми взаємодії посередницьких організацій. Безпосередня взаємодія притаманна роботі підприємства з клієнтами, що мають для нього вищий пріоритет. У випадку наявності контрактів з пріоритетними клієнтами роботі з «ринковими» споживачами може відводитися другорядне значення.

Успішна контрактна діяльність залежить від ефективності стратегій і механізмів управління ланцюгами поставок, зокрема, методів планування, що

сприяють реалізації сучасних концепцій «just in time», MRP та ін. [30].

Впровадження системи «точно-в-строк» вимагає від підприємства глибокої синхронізації всіх процесів, що забезпечують імпорт і експорт продукції: рівномірні і стабільні плани графіки виробництва, підвищення його гнучкості, підвищення якості вихідних продуктів, що надходять на підприємство, розширення і розвиток корпоративних відносин співробітництва між працівниками підприємства всіх рівнів [31].

Взаємозалежними складовими успіху в галузі міжнародної торгівлі є інноваційна активність і ЗЕД. Ефективна ЗЕД представляє надійне і значиме джерело прибутку підприємства, частина якого витрачається на інновації. Інноваційна активність знижує «технологічний відрив» від світових конкурентів, дозволяє отримати нові технології і продукти. Оперуючи такими перевагами, підприємство може суттєво збільшити показники ЗЕД. Основна мета логістичної системи розподілу - доставити товар в потрібне місце і в потрібний час [32-33].

Під ланцюгом поставок розуміється сукупність фірм і підрозділів, об'єднаних пов'язаними виробничо-технологічними процесами з метою максимального задоволення попиту та забезпечення післяпродажного обслуговування. Всі ці операції здійснюються у вигляді каналів розподілу, які приносять виробникам певні вигоди: економію фінансових коштів на поширення продукції; можливість вкладення зекономлених засобів в основне виробництво; продаж продукції більш ефективним способом; високу ефективність забезпечення широкої доступності товару і доведення його до цільових ринків; скорочення обсягу робіт по розподілу продукції.

Обрані канали безпосередньо впливають на швидкість, час, ефективність руху та збереження продукції при її доставці від виробника до кінцевого споживача. При цьому організації або особи, що входять до складу каналу, виконують ряд важливих функцій [34]: проводять дослідницьку роботу зі збору інформації, необхідної для планування розподілу продукції та послуг; стимулюють збут шляхом створення і поширення інформації про товари;

встановлюють контакти з потенційними покупцями; пристосовують товар до вимог покупців; проводять переговори з потенційними споживачами продукції; організовують рух товару (транспортування та складування); фінансують рух товарів по каналу розподілу; приймають на себе ризики, пов'язані з функціонуванням каналу.

Управління ланцюгами поставок в сфері ЗЕД здійснюється як засіб концентрації та оптимального розподілу капіталу між елементами ланцюга поставок, координації їх функцій і контролю за потоками між ними з метою посилення конкурентоспроможності ланцюга постачань [35].

При виборі стратегії розвитку ланцюга постачань слід враховувати ступінь протекціонізму, проведеного урядовими органами країни - імпортера з метою підтримки внутрішнього виробника. Успішна розробка і здійснення проекту по створенню підприємства дозволить підвищити рівень адаптивності і рентабельності функціонування всього ланцюга постачань [36].

Необхідно визначити географічну близькість підприємства до ринку (споживачам). Конкурентна стратегія може спиратися на створення мережі невеликих підприємств, націленої на забезпечення легкого доступу покупців до продукції. Дана мережа може покривати попит на певній території, незважаючи на менші обсяги обороту підприємств і вищі ціни в порівнянні з великими торговельними підприємствами, розташованими в головних промислових регіонах. Таким чином, керівництво підприємства, яке експортує свою продукцію, має досліджувати можливість і ефективність створення власної дистрибутивної мережі в країнах - імпортерах або використання дистрибутивної мережі інших компаній [37] .

Для кожного підрозділу задаються цілі та завдання функціонування, що характеризує його місце і роль в ланцюзі постачань, і оцінюються критичні значення їх виробничих потужностей. Визначення ролі кожного підприємства (підрозділу, філії) є суттєвим моментом, оскільки подібні рішення впливають на ступінь гнучкості ланцюга поставок (логістичного ланцюга) в умовах конкурентного середовища, що змінюється. Планування виробничих

потужностей вимагає детального аналізу ринків збуту з метою передбачення очікуваних змін попиту в довгостроковій перспективі. Прогноз повинен включати в себе оцінку місткості ринку, а також висновок про рівномірність попиту по всіх регіонах. Для рівномірно розподіленого попиту по регіонах бажано створювати великі (консолідовані) підрозділи, у протилежному випадку - невеликі підприємства, орієнтовані на обслуговування попиту одного регіону або його сегмента. Для підрозділу, який відповідає за зовнішню торгівлю, має бути встановлено нормативне значення періоду реагування на зміну попиту і строку виконання замовлення. Організаційна та функціональна структура проектованої ланки ланцюга поставок залежить від макроекономічних факторів економічної діяльності підрозділів у кожному регіоні, при цьому особливої уваги вимагають витратні фактори [38].

Одним із основних методів формування стратегій логістичного підходу до ЗЕД є формування альтернативних місць розташування для планованих ланок ланцюга постачань. Кількість місць розташування повинна бути більше кількості запланованих ланок. Процес складання набору альтернативних місць діяльності майбутніх підрозділів грунтується на аналізі існуючої інфраструктури, здатної максимально підтримувати планований рівень виробництва. У вимогах до інфраструктури враховуються доступність джерел сировини і матеріалів (матеріальна база в регіоні), транспортне обслуговування, комунікації, складське господарство. Менш жорсткі вимоги враховують наявність висококваліфікованої робочої сили, плинність робочої сили, громадську сприйнятливість до бізнесу і промисловості [39].

Вибір постачальників та сегментів продажів також є важливим стратегічним і тактичним рішенням при проектуванні ланцюгів постачань в сфері зовнішньої торгівлі. З точки зору підприємства, що займається ЗЕД, вибір джерел постачання сировини та матеріалів для зарубіжного підрозділу має безпосередній вплив на ефективність його експортно-імпортних операцій. На етапах організації і перетворень ЗЕД одним з головних складових успіху є проектування та удосконалення структури глобального ланцюга постачань та

застосування логістичних підходів до управління процесами ЗЕД.

Таким чином, для ефективності логістичного підходу у сфері ЗЕД підприємства, надважливо правильно вибрати канали розподілу, визначити основні стратегічні завдання збуту продукції на зовнішні ринки, та забезпечити професійний підхід до укладання контрактів з іноземними партнерами задля ефективної та безперебійної діяльності підприємства і підвищити конкурентоспроможність вітчизняної продукції.

1.3. Проблеми стратегічного управління логістикою експортно-імпортних операцій українських підприємств в умовах воєнного стану

Початок повномасштабних воєнних дій супроводжувався у 2022 р. зупинкою та руйнуванням значної кількості українських підприємств, а також скороченням обсягів доставки вантажів (у березні 2022 р. скорочення обсягів перевезень становило 50 % проти аналогічного періоду попереднього року) [40, с. 86]. Скорочення в європейських транспортних перевезеннях у першій половині 2022 р. відбувалося, незважаючи на зростання попиту на нові транспортні потужності (на 42 % порівняно з першим кварталом 2021 р.) [41]. Період 2022 року характеризувався найбільшим загостренням кризи зовнішньоекономічної діяльності та відповідних обсягів перевезень (рис. 1.3).

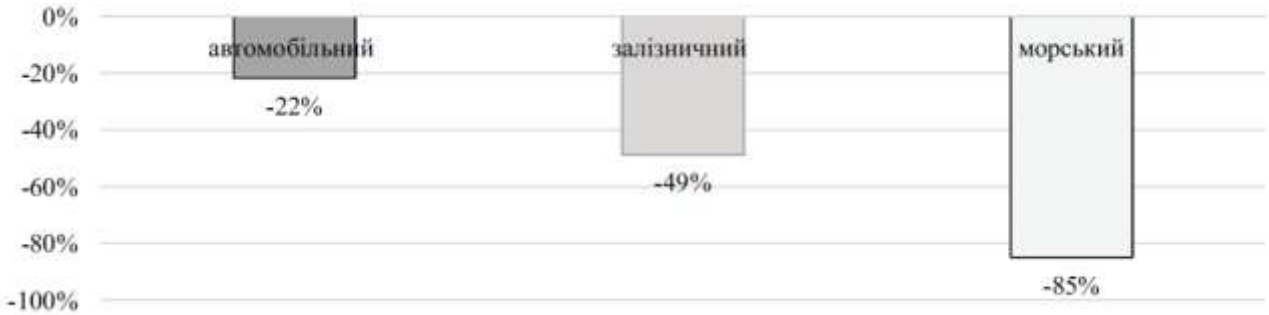


Рис. 1.3. Скорочення обсягів перевезень в Україні різними видами транспорту у березні-серпні 2022 р. порівняно з березнем-серпнем 2021 р.*

* – сформовано на основі опрацьованих матеріалів [42].

До початку повномасштабної війни залізничним транспортом у нашій країні перевозили до 65 % усіх вантажів [43]. За окремими експертними оцінками, які, напевно, є приблизними, сума завданих транспортній інфраструктурі збитків (руйнування 311 мостів (з них 41 залізничний), 24,8 тис. км доріг, 6,3 тис. км залізничної колії) становить 35–40 млрд доларів США.

Автомобільні маршрути можна розглядати як зорієнтовані водночас на доступ до країн Центральної Європи і до дунайських портів, як українських, так і румунських та молдовського Джурджулешти. Вузьким місцем залишається маршрут через Дністровсько-Царградське гирло – через збудований у 1950-ті роки автомобільно-залізничний міст, що має обмежену здатність щодо пропуску вантажів та вже був кілька разів суттєво пошкоджений. Інший альтернативний маршрут пролягає через молдовську територію – йдеться про екстериторіальну дорогу в районі молдовського села Паланка та Нижньодністровського національного природного парку. Частка повітряного транспорту в зовнішньоекономічних перевезеннях була відносно незначною, а нині цей вид транспорту взагалі не використовується через високі ризики.

На рис. 1.3 не наведено даних про авіаційний транспорт (тут скорочення перевезень цивільних вантажів було 100 %) та про річковий транспорт. Через окупацію ворогом півдня країни та знищення Каховської ГЕС відбулося стрімке падіння обсягів перевезень вантажів по Дніпру з одночасним нарощуванням обсягів перевезень по Дунаю. Дунайське пароплавство, що після югославських воєн перебувало в стані перманентної кризи, отримало друге дихання завдяки переорієнтації частини експорту зерна на порт Констанци, а також до Угорщини та Словаччини насамперед завдяки використанню потужностей Ізмаїльського порту, зокрема сервісу барж для доставки контейнерних вантажів. У 2023 р. українські порти Дунайського кластера суммарно обробили 30 млн тонн експортно-імпортних вантажів, що значно перевищило обсяги аналогічних довоєнних перевезень Дніпром (2021 р. – 14,4 млн тонн) [44]. Якщо до 24 лютого 2022 р. 75 % вантажних перевезень на виконання зовнішньоекономічних угод здійснювалися через морські порти, то

їх блокування у 2022–2023 рр., яке частково діє дотепер, суттєво змінило цю ситуацію. Внаслідок воєнних дій відбувся перерозподіл на користь автомобільного та залізничного транспорту, причому далася взнаки нерозвинута та відстала інфраструктура. На залізниці обмеженням стала як нестандартна ширина колії (1520 мм проти 1435 мм), що зумовлює необхідність зміни колісних пар або перевантаження вантажів на кордоні, так і відсутність контейнерних перевезень з України в напрямку Гдині та Констанци – найближчих портів на Балтійському та Чорному морях, відповідно наявність лише однієї частково електрифікованої гілки від Одеси до Ізмаїлу, а також обмежені можливості мультимодальних перевезень та обробки вантажів у портах Ізмаїл та Рені, що обслуговують маршрути до румунського порту Констанца. Ще однією особливістю європейської логістики на відміну від України є те, що залізничний транспорт виконує допоміжні функції (на нього в країнах ЄС припадає від 15 до 35 % обсягів вантажів), а основну їх частину перевозять автомобільним і водним транспортом, зокрема з використанням внутрішніх водних шляхів. Наслідком такої «допоміжної» ролі є значно менша вантажопідйомність вагонів, менша пропускна здатність колій, а також більша орієнтованість залізниць на контейнерні перевезення. Для логістичних фірм це створює додаткові ризики нагромадження вантажів на прикордонних переходах, оскільки навіть за умови передачі 1910 вагонів за добу через залізничні стики це становило лише 55,8 % від планової потужності [43].

Автомобільні транспортні перевезення стикаються з проблемою нестачі швидкісних автомагістралей як всередині країни, так і в західному напрямку, недостатньої кількості прикордонних вантажних терміналів та з обмеженою пропускною здатністю контрольно-перепускних пунктів на західному кордоні, що стало особливо помітним під час акцій з блокування автомобільних перевізників у Польщі, коли не вдалося швидко переорієнтувати транспортні потоки на південний напрямок – до Словаччини, Угорщини та Румунії. До того ж логістичні компанії виявилися неготовими до оперативної зміни напрямків руху вантажів, орієнтуючись на ті міжнародні переходи, які вже

використовувалися впродовж тривалого часу та мають налагоджену інфраструктуру і, відповідно, великий обсяг перевезень [40]. До того ж пропускні спроможності зазначених європейських портів «дунайського напрямку» (Констанци, Трієста) використовувалися повною мірою, а отже, додаткові вантажні потоки збільшили навантаження на інфраструктуру. Наприклад, у Констанці критичним є навантаження митної служби, а контейнерний термінал світового оператора DP World у цьому ж порту був перенавантажений на 80%, а черги з барж з українським зерном на розвантаження з боку Дунаю сягають 600 одиниць, що змушені очікувати на розвантаження протягом 30-40 днів [45]. Це створює загрозу планам Українського Дунайського пароплавства щомісячно доставляти до Констанци 200–250 тис. тонн української агропродукції. Що ж до навігації по річках Дніпро та Південний Буг, то тут як зовнішньоекономічні, так і внутрішні вантажні перевезення фактично призупинені, оскільки нижня течія Дніпра, як і Дніпровсько-Бузький лиман, перебувають під вогневим контролем ворога і фактично є лінією фронту. Переорієнтація вантажних потоків дала змогу стабілізувати обсяги зовнішньої торгівлі товарами та уповільнити темпи падіння у 2022 р., а у 2023 р. обсяги експорту почали зростати, хоча відбулася зміна його структури на користь продовольчої продукції (рис. 1.4).

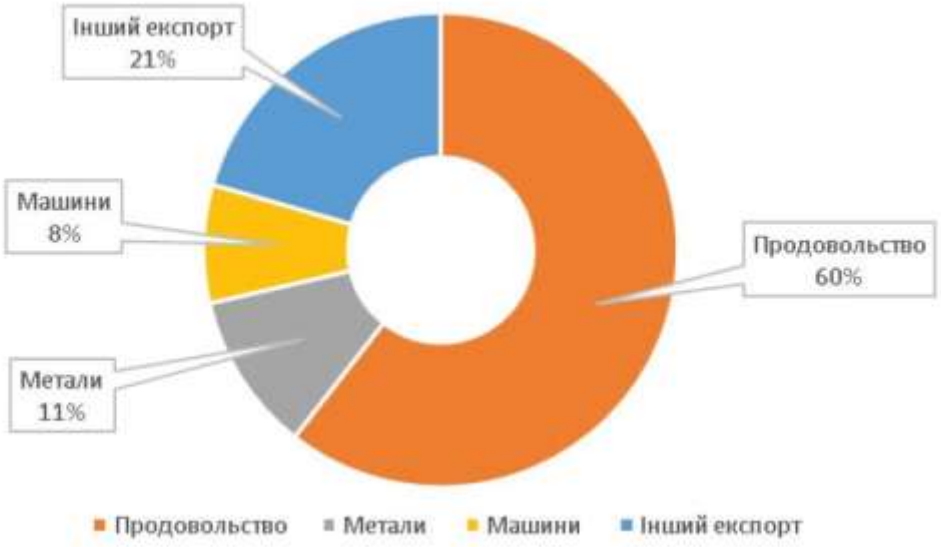


Рис. 1.4. Товарний експорт товарів з України у 2023 р.*

* – сформовано на основі опрацьованих матеріалів [46]

Основними експортними товарами у 2023 р. були продовольчі (продукція сільського господарства) та метали (11 %), тоді як імпорт переважно складався з машин, устаткування та транспорту (31 %), продукції хімічної промисловості (17 %), паливно-енергетичних товарів та ін. (рис. 1.5).

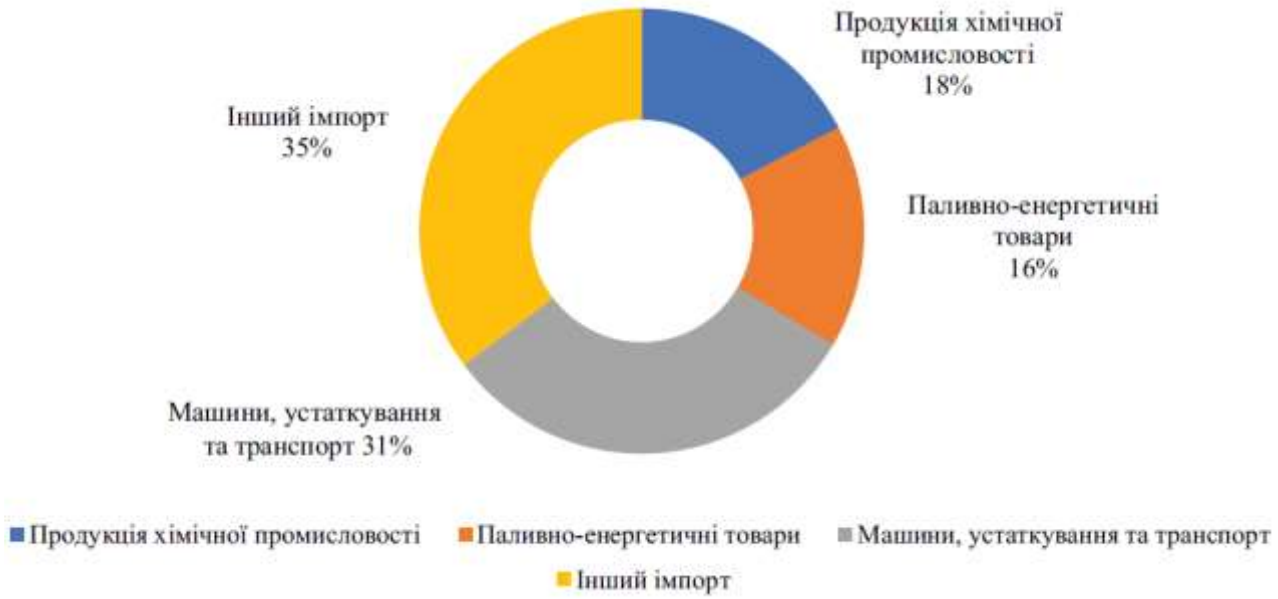


Рис. 1.5. Імпорт товарів в Україні у 2023 р.*

* – сформовано на основі опрацьованих матеріалів [46]

Обсяги транскордонних перевезень вантажів доцільно проаналізувати за кількістю пропущених через український кордон транспортних засобів, порівнявши дані 2022 та 2023 рр. за аналогічні періоди часу. Найпомітніше зростання кількості транспортних засобів відбулося на польському напрямку (4,66 млн од. проти 4,40 млн од. роком раніше), румунському (на 320 тис. од. більше). Зростання на молдовському напрямку (на 60 тис. од.) було менш помітним, у Словаччині кількість транспортних засобів не зазнала змін, а на угорському напрямку кількість пропущених автомобілів скоротилася (рис. 1.6).

Кількість пропущених транспортних засобів через морські пункти пропуску навіть після припинення терміну дії так званої «зерновоїугоди» та розблокування морських шляхів у Чорному морі у 2023 р. майже досягла показників 2022 р. (0,03 млн од. проти 0,04 млн од.) [46]. Завдяки цьому обсяги міжнародної торгівлі сільськогосподарською продукцією вдалося частково

відновити (без урахування втрат на тимчасово окупованій території та в зоні бойових дій).

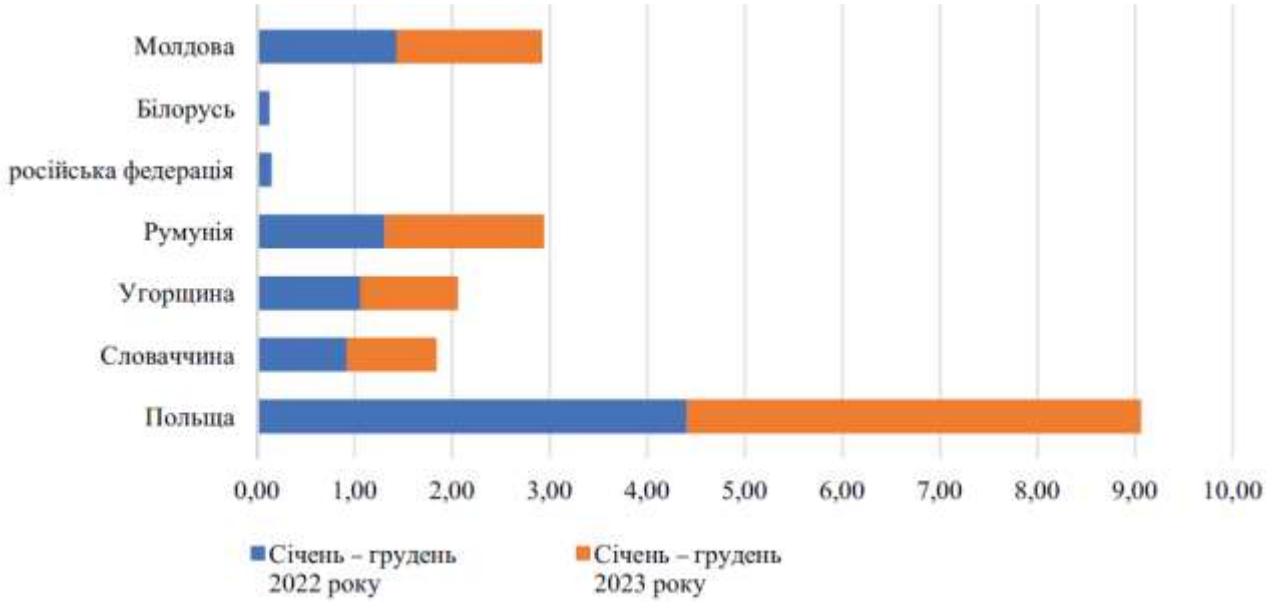


Рис. 1.6. Кількість пропущених через митний кордон України транспортних засобів, млн од.

* – сформовано на основі опрацьованих матеріалів [46]

Що ж до продукції гірничо-металургійного комплексу, то відбулося скорочення поставок, спричинене як втратою великих виробничих потужностей (Маріупольського металургійного комбінату імені Ілліча та «Азовсталі»), так і дефіцитом коксівного вугілля, електроенергії та робочої сили. У таблиці 1.2 показано динаміку обсягів товарів, що переміщувалися через український кордон у 2022 та 2023 рр.

Таблиця 1.2

Переміщення товарів через митний кордон України у 20222023 рр., млн т*

№	Країна	Січень – грудень 2022 р.	Січень – грудень 2023 р.
1	Польща	30,19	32,52
2	Словаччина	15,04	15,18
3	Угорщина	6,09	5,87
4	Румунія	9,04	10,55
5	російська федерація	3,03	0
6	Молдова	7,55	5,81

* – сформовано на основі опрацьованих матеріалів [46]

Зростання вантажопотоків на польській ділянці кордону впродовж 2022–2023 рр. сягнуло 2,33 млн тонн, а на румунській ділянці – 1,51 млн тонн. Зменшення обсягів перевезень на угорському напрямку зумовлене політичними причинами та тривалим напруженням у двосторонніх відносинах між двома країнами. Перевезення до Молдови скоротилися через зупинку переміщення вантажів через територію тимчасово неконтрольованого офіційною владою придністровського регіону та відсутність альтернативних маршрутів залізничного сполучення з цією країною. Аналогічні, пов'язаніз прикордонною транзитною інфраструктурою, причини пояснюють той факт, що приріст товарних перевезень через українсько-словацький кордон становив лише 0,14 млн тонн упродовж аналізованого періоду (див. табл. 1.2).

У нинішніх умовах діяльності логістичних фірм доцільним є використання проєктних підходів до пошуку варіантів постачання товарів на зовнішні ринки, а також вивчення можливостей мультимодальних перевезень, оцінювання ризиків. Розглядаючи управління зовнішньоекономічними бізнес-операціями з точки зору проєктного менеджменту, алгоритм роботи керівника можна описати за допомогою модифікованої моделі (PM)2.

Розроблена та рекомендована Європейською Комісією методологія (PM)2, або «модель зрілості процесу проєктного управління» (*PMPM–Project Management Process Maturity Model*), мала на меті інтегрувати всі попередні практики менеджменту проєктів, врахувати особливості бізнес-процесів і досвід управління проєктами в країнах Європи та США задля підвищення ефективності. Зазначена методологія базується на загальних функціях управління та близька до етапів управлінського циклу В. Е. Демінга (рис. 1.7).

Керівникам фірм, що займаються ЗЕД, під час проєктування бізнес-операцій потрібно приділяти увагу оцінюванню масштабу угоди, налагодженню комунікаційних каналів та інтегруванню залучених до реалізації угоди учасників, визначенню планових витрат та контролюванню їх виконання, залученню необхідних людських ресурсів, а також оцінюванню ризиків бізнес-операцій.

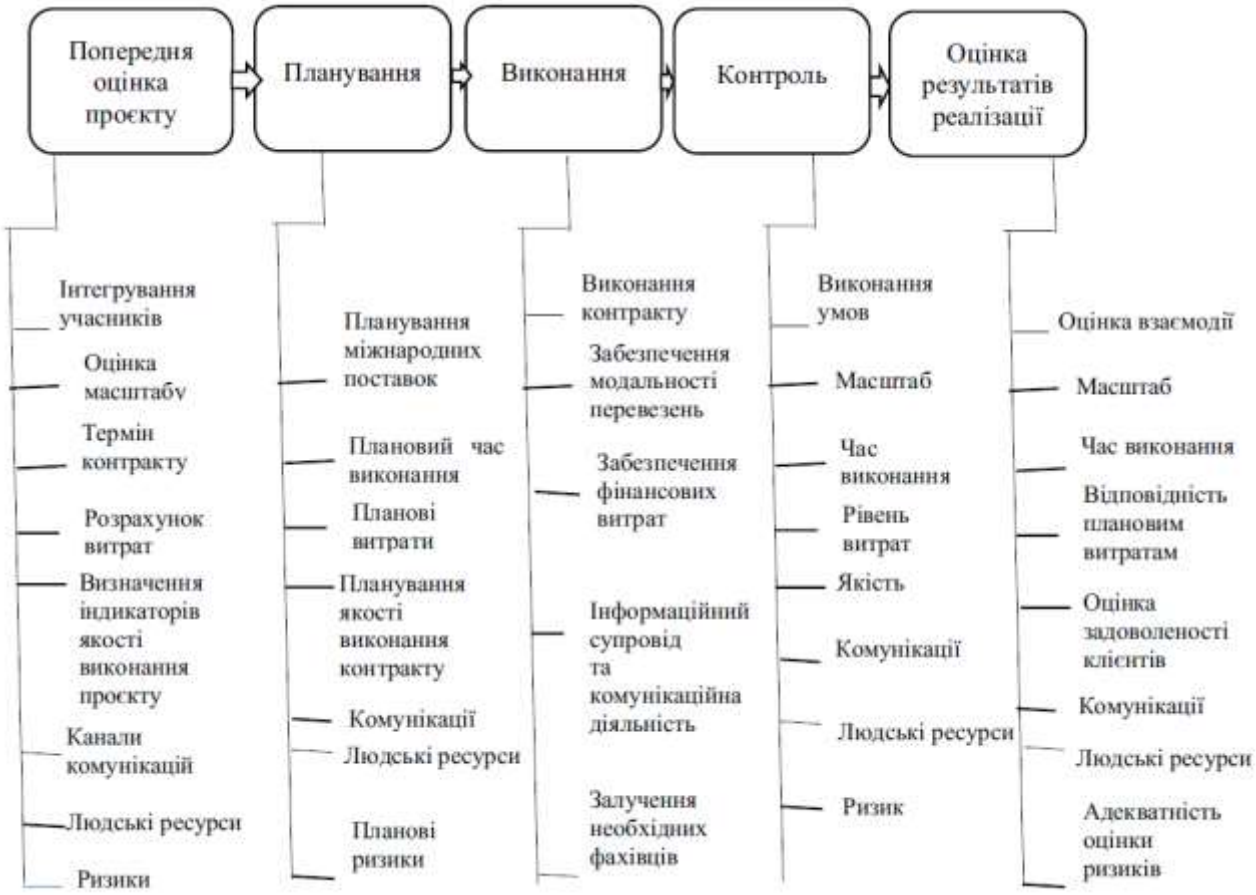


Рис. 1.7. Модифікована модель зрілості процесу проєктного управління (PM)2 зовнішньоекономічними бізнес-операціями*

* – сформовано за матеріалами досліджень [40, 47-51]

В умовах, що склалися після 2022 р., потрібно приділяти увагу забезпеченню мультимодальності перевезень, що означає суміщення вантажопотоку для автомобільного, водного та залізничного транспорту, з урахуванням можливих затримок у часі, наявності альтернативних маршрутів, страхування ризиків втрат та затримок вантажів, а також мінімізацію ризиків, зумовлених людським чинником (наприклад, ситуацій, коли недоброчесні водії залишають транспортні засоби за кордоном). Проєктування має допомогти керівникові тримати ситуацію на контролі на етапі виконання контракту, за потреби вносячи зміни до бізнес-операцій (у цій статті як такі бізнес-операції розглядаємо міжнародну логістику, спрямовану на експорт та імпорт продукції українськими фірмами), повертаючись на етап планування пропонованої моделі (PM)2 у випадку, коли потрібно оперативно реагувати на зміну ситуації на

основних логістичних маршрутах міжнародних перевезень, з паралельною оцінкою витрат на використання альтернативних шляхів або видів транспорту. Залежно від масштабів діяльності фірм та обсягів перевезень такі проєктні групи можуть складатися з керівника та одного-двох профільних фахівців або з функціонального керівника та робочої групи з менеджерів-логістів.

Національна економічна система, за всієї її складності, має значні можливості до адаптації завдяки наявності ринкових механізмів і динамічному характеру еволюції суб'єктів господарювання, що формують її мікрорівень та відповідають за реалізацію завдань міжнародної торгівлі. Запорукою виживання українського суспільства в широкому сенсі є економічна активність, а запорукою економічної активності є доступ до зовнішніх ринків, відкритість економіки та максимальне використання можливостей зовнішньоекономічних бізнес-операцій, що може бути досягнуто лише завдяки інтеграції нашої країни до Європейського Союзу. Проте, навіть за найоптимістичнішого сценарію, така інтеграція відбудеться в середньостроковій перспективі. У короткостроковій же перспективі потрібно забезпечити життєздатність національної економіки завдяки стабілізації та за можливості – нарощуванню обсягів експортної діяльності, залученню прямих іноземних інвестицій, удосконаленню системи судочинства та боротьби з корупцією, забезпеченню захисту прав власності, тобто гарантувати безпекові потреби суспільства з боку держави.

Підсумовуючи зазначимо, що для стабілізації обсягів експортних надходжень Україні потрібно інтегрувати національну транспортно-логістичну мережу до загальноєвропейської на макрорівні, а на мікрорівні забезпечувати гнучкість проєктування бізнес-процесів з можливістю оперативної реакції на виникнення загроз транспортуванню вантажопотоків тими чи іншими маршрутами або видами транспорту як в Україні, так і за її межами. Такі загрози можуть виникати через блокування прикордонних переходів, страйки на транспорті, політичну напруженість, початок воєнних дій або завдання ударів із критичним руйнуванням об'єктів цивільної транспортної та енергетичної інфраструктури.

РОЗДІЛ ІІ
ОРГАНІЗАЦІЙНО - ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА, АНАЛІЗ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ТА ОЦІНКА ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» БРОВАРСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Виробничо-господарська діяльність підприємства

Приватне акціонерне товариство (ПРАТ) «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» Броварського району Київської області спеціалізується на вирощуванні овочів і належить до успішних підприємств не лише Броварського району, а й Київської області. У Єдиному держреєстрі підприємств і організацій України товариству присвоєно код № 05528361. Дата реєстрації 22.07.1997 (тобто історія підприємства налічує 27 років 3 місяці). Форма власності – недержавна. Головна садиба товариства розташована за адресою: 07443, Київська область, Броварський район, смт Калинівка, вулиця Теплична, будинок 2

Уповноваженою особою ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» є Чернишенко Євгеній Володимирович, його керівник. Вищим органом управління юридичної особи є загальні збори акціонерів. Розмір статутного капіталу складає 12 185 872,00 грн.

Основний вид діяльності акціонерного товариства: 01.13 – Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів. Інші види діяльності, зазначені в установчих документах:

1) 10.39 – Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів;
2) 46.31 – Оптова торгівля фруктами й овочами;
3) 47.21 – Роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах;
4) 71.12 – Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;
5) 41.20 – Будівництво житлових і нежитлових будівель.

Інформацію про склад засновників (учасників) акціонерного товариства ілюструють матеріали табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад засновників (учасників) ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ»*

Прізвище, ім'я, по батькові засновників (учасників)	Інформація про засновників (учасників)
Чернишенко Володимир Ілліч	
Адреса засновника	07443, Київська обл., Броварський р-н, смт. Калинівка(з), вул. Жовтнева, буд. 14
Країна громадянства:	Україна
Тип впливу:	Прямий вирішальний вплив
Розмір внеску до статутного фонду	36,36%
Ялова Олена Вікторівна	
Адреса засновника	04211, м. Київ, Оболонська набережна, буд. 67, кв. 104
Країна громадянства:	Україна
Тип впливу:	Прямий вирішальний вплив
Розмір внеску до статутного фонду	25,14%
Пилипишин Олександр Вікторович	
Адреса засновника	01010, м. Київ, вул. Мазепи Івана, буд. 11а, кв. 41
Країна громадянства:	Україна
Тип впливу:	Непрямий вирішальний вплив
Розмір внеску до статутного фонду	10,3%
Пилипишина Людмила Костянтинівна	
Адреса засновника	04114, м. Київ, вул. Сухумська, буд. 7а
Країна громадянства:	Україна
Тип впливу:	Непрямий вирішальний вплив
Розмір внеску до статутного фонду	9,48%
Чернишенко Євгеній Володимирович	
Адреса засновника	07402, Київська обл., Броварський р-н, с. Перемога, Калинівська тг, пров. Зелений, буд. 6
Країна громадянства:	Україна
Тип впливу:	Непрямий вирішальний вплив
Розмір внеску до статутного фонду	0,34%

*побудовано автором за даними акціонерного товариства

У Головному управлінні регіональної статистики товариство взято на облік: 30.11.1995 р. Броварською державною податковою інспекцією (ідентифікаційний код органу: 44096797) підприємство зареєстровано і взято на облік як платник податків 22.07.1997 р. за № 547.

Головним управлінням ДПС у Київській області, Броварською державною податковою інспекцією (ідентифікаційний код органу: 44096797) ПРАТ

«КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» зареєстроване у реєстрі платників єдиного внеску і взято на облік 28.03.1991 р. за № 1006040168/10065.

Підприємство спеціалізується на вирощуванні овочів закритого ґрунту; є одним з основних наповнювачів бюджету Броварського району.

Сьогодні у ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» експлуатуються сучасні теплиці, де реалізовані новітні розробки та досягнення в сфері вирощування овочів у закритому ґрунті. Це інноваційна конструкція самої теплиці, що дозволяє підвищити світловий потік більш ніж на 10%, в порівнянні з теплицями попереднього покоління, складна комп'ютеризована система підтримки мікроклімату, енергозберігаюча технологія використання парникових газів, та ще дуже багато інших унікальних і новаторських рішень дозволяють істотно підвищити не тільки врожайність, але і якість продукції, знизивши енерго- і трудовитрати.

Найкраще характеризують господарську діяльність підприємства фінансові показники. Метою їх оцінки є пошук резервів підвищення рентабельності виробництва і зміцнення комерційного розрахунку, як основи стабільної роботи підприємства і виконання ним зобов'язань перед бюджетом, кредиторами та іншими установами (табл 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників розміру ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ»*

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р	2023 р.
1. Валова продукція в порівнянних цінах, тис. грн.	113452	114620	115438	253256	325698
2. Товарна продукція, тис. грн.	228562	215698	203658	352685	425632
3. Загальна земельна площа тепличних приміщень закритого ґрунту, га	35,15	32,15	32,15	32,15	32,15
4.Середньорічна чисельність працівників по господарству, чол.	586	565	557	578	587
5.Середньорічна вартість основних виробничих фондів, млн. грн	375,49	358,96	356,39	375,9	385,6
6.Середньорічна вартість оборотних коштів, млн. грн.	147,26	135,68	126,94	256,98	252,35

**побудовано за даними підприємства*

З даних таблиці можна зробити висновок, що впродовж 2019-2023 рр. збільшується показник валової продукції на 212 246 тис. грн., у порівнянні з 2019, коливається середньорічна кількість працюючих; у зв'язку зі збільшенням обсягів випуску продукції зростають основні (на 10 011 тис. грн.) та оборотні фонди (на 95 123 млн. грн.).

Зобразимо у вигляді графіка темпи приросту виробництва валової продукції закритого ґрунту ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» за останні 5 років на рис. 2.1.

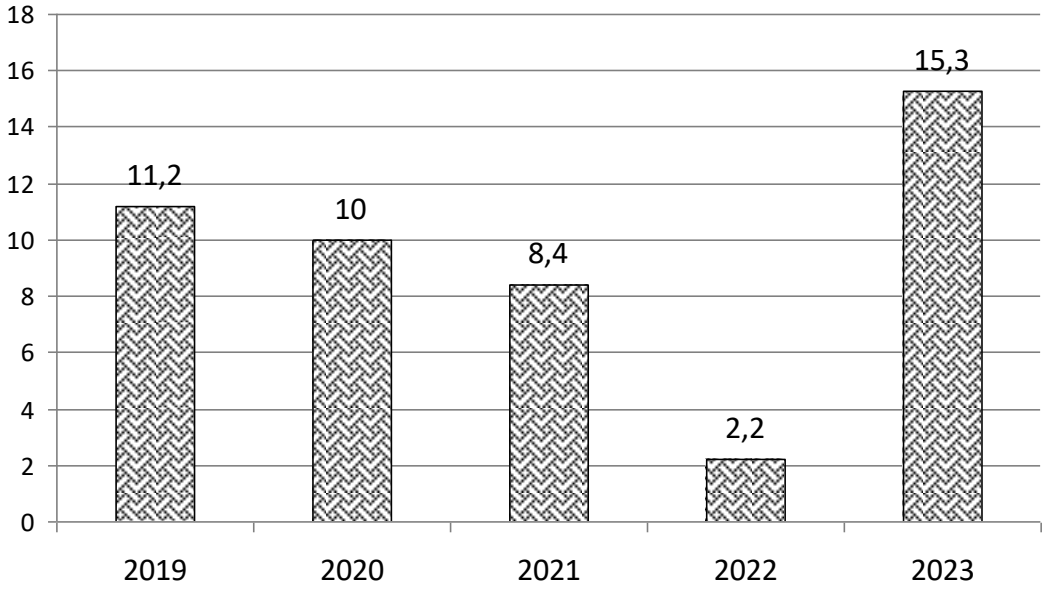


Рис. 2.1. Темпи приросту виробництва валової продукції ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ», у відсотках до попереднього року*

** побудовано за даними підприємства*

З даних рисунка видно, що впродовж 2019-2021 років спостерігається відносно сталий показник у грошовому вимірі виробництва валової продукції на комбінаті. Із початком війни ситуація погіршилась, проте загалом – стабілізувалась. І впродовж 2022 - 2023 років, показник суттєво підвищився. Це зумовлено збільшенням потужності виробництва за рахунок оборотності вирощування продукції.

Розглянемо склад і структуру товарної продукції ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» за останні 5 років за даними табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Склад і структура товарної продукції ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ», тис. грн.*

Галузь, продукція	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р	2023 р.	У середньому за 5 років, %
Зернові та зернобобові	1574,6	1768	1571	1637	1580	0,4
у т.ч. озима пшениця	1331,0	1458	1365	1384	1253	0,1
Ячмінь ярий	215,6	210,5	214,8	211,4	220,6	0,03
Овочі закритого ґрунту	226781	212448,4	200440	322391	422503,2	99,2
Плоди	60,4	50,5	68,6	61,6	75,2	0,004
Разом по рослинництву	228562	215698	203658	352685	425632	100

** побудовано за даними підприємства*

Наведені дані свідчать, що провідне місце у товарній структурі займають овочі закритого ґрунту (огірки та помідори), їх частка складає 99,2 % від загального обсягу товарної продукції підприємства, на другому місці – зернові та зернобобові (0,4 %). На рисунку 2.2 зобразимо у вигляді графіка темпи приросту виручки від реалізації продукції за останні 5 років.

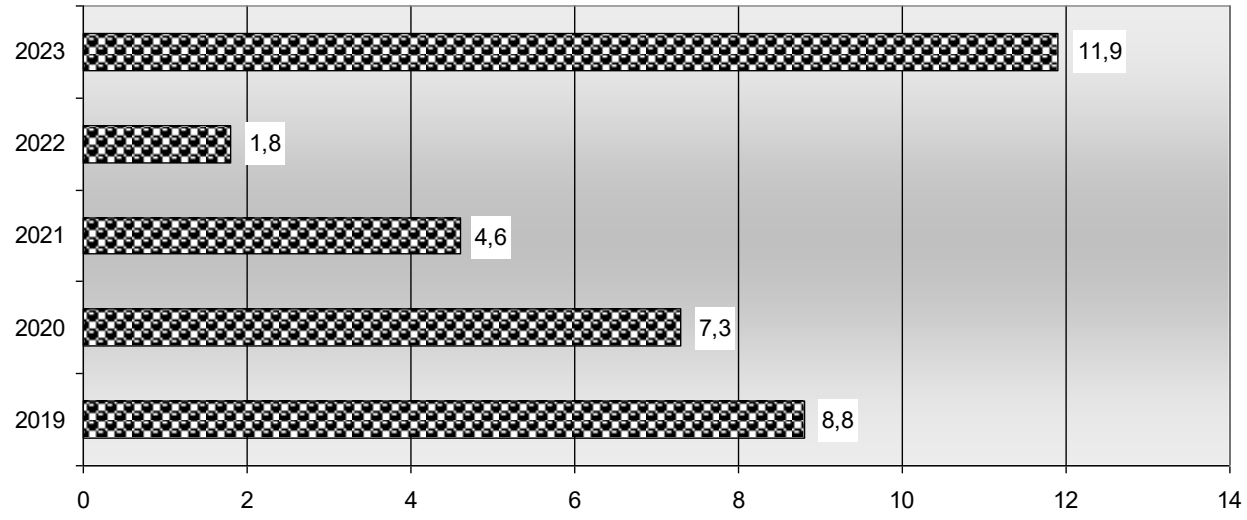


Рис. 2.2. Темпи приросту виручки від реалізації товарної продукції ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ», у відсотках до попереднього року*

** побудовано за даними підприємства*

Як видно з даного рисунка, у 2022 році, порівняно з 2020 роком, суттєво зменшився показник реалізації продукції у вартісному вираженні, із 8,8 до 1,8%. Проте у 2023 році ситуація стабілізувалася і темпи приросту виручки від

реалізації товарної продукції суттєво зросли (із 1,8 до 11,9 %). Шоковий стан адміністрації і працівників, зумовлений повномасштабною війною, пройшов і керівництво почало шукати нові ринки збуту і вирівнювати ціну на продукцію, збалансовуючи її із витратами.

Забезпеченість підприємства ресурсами та ефективність їх використання характеризуються за допомогою даних таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні показники забезпеченості ресурсів та ефективності їх використання у ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ»*

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2019 р., %
I. Показники ефективності використання землі						
Урожайність, кг/м^3:						
Овочів закритого ґрунту	51,2	51,4	52,5	65,3	68,2	+140
Виробництво на 1 га тепличних конструкцій, кг						
Овочів закритого ґрунту	512000	514000	525000	653000	682000	+140
Одержано на 1 га теплиць, тис. грн.:						
валової продукції	3241	3545	3544	7877,4	10970,4	+340
чистого прибутку	950	1236	1240	2563	3253	+350
II. Показники ефективності використання основних виробничих фондів						
Фондоозброєність, тис. грн.	61,2	63,5	63,9	62,8	64,2	+110
Фондовіддача, грн.	3,02	3,16	3,18	3,5	3,58	+120
Фондомісткість, грн.	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	
III. Показники ефективності використання трудових ресурсів						
Виробництво валової продукції у розрахунку на 1 середньорічного працівника, грн.	193604	200784	203658	438200	554900	+290

**побудовано за даними підприємства*

Дані таблиці свідчать про збільшення показників у 2023 році відповідно до 2019 року. А саме: урожайність овочів збільшилася на 17 ц/га; виробництво на 1 га овочів на 17000 кг., валова продукція на 1 га приміщень тепличних конструкцій на 7 729,4 тис. грн., за рахунок збільшення урожайності. Чистий прибуток у 2023 році збільшився на 2 303,0тис. грн., фондоозброєність у 2023 році відповідно до 2019 на 3 тис. грн.; фондовіддача збільшилася на 0,56 тис. грн. Виробництво валової продукції на 1 середньорічного працівника у

рослинництві у базовому році збільшилося на 361 296 тис.грн., у зв'язку з впровадженням новітніх технологій вирощування овочів. Фондоозброєність,. фондовіддача теж зросли, відповідно на 3,0 грн, та 0,56 грн. Дані показники свідчать про ефективне використання основних фондів підприємства.

Завершити характеристику підприємства варто аналізом основних показників економічної ефективності виробничої діяльності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні показники економічної ефективності виробничої діяльності ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ»*

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р	2023 р.
Вартість валової продукції у розрахунку на: 1 га. теплиць, грн.	3241485	3545093	3544937	7877400	10970400
1середньорічного працюючого, грн.	193604	200784	203658	438200	554900
Чистий прибуток у розрахунку на: 1 га. теплиць, тис.грн.	950	1236	1240	2563	3253
1середньорічного працюючого, тис.грн.	56,4	70,3	71,2	132,5	198,6
Норма прибутку, %	3,12	5,65	7,35	9,52	10,69
Рівень рентабельності, %	30,2	28,9	31,5	35,9	36,6

**побудовано за даними підприємства*

З наведених даних таблиці видно, що порівняно з 2019 роком у 2023 році збільшилася вартість валової продукції на 1 га на 7 728,91 тис грн., в результаті і збільшився чистий прибуток, урожайність при цьому збільшилася. У 2023 році порівняно з 2019 збільшився рівень рентабельності на 6,4 процентних пункти. Це свідчить про підвищення економічної ефективності виробничої діяльності ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ»

Розглянемо динаміку продуктивності праці працівників комбінату за останні 5 років на рисунку 2.3. Проаналізувавши наведені дані на рисунку можна побачити, що виробництво продукції в розрахунку на 1 працюючого збільшилося, у 2023 році, порівняно з 2019 роком на 99 тонн, в той час як вартість прямо пропорційно на 361,3 тис грн.

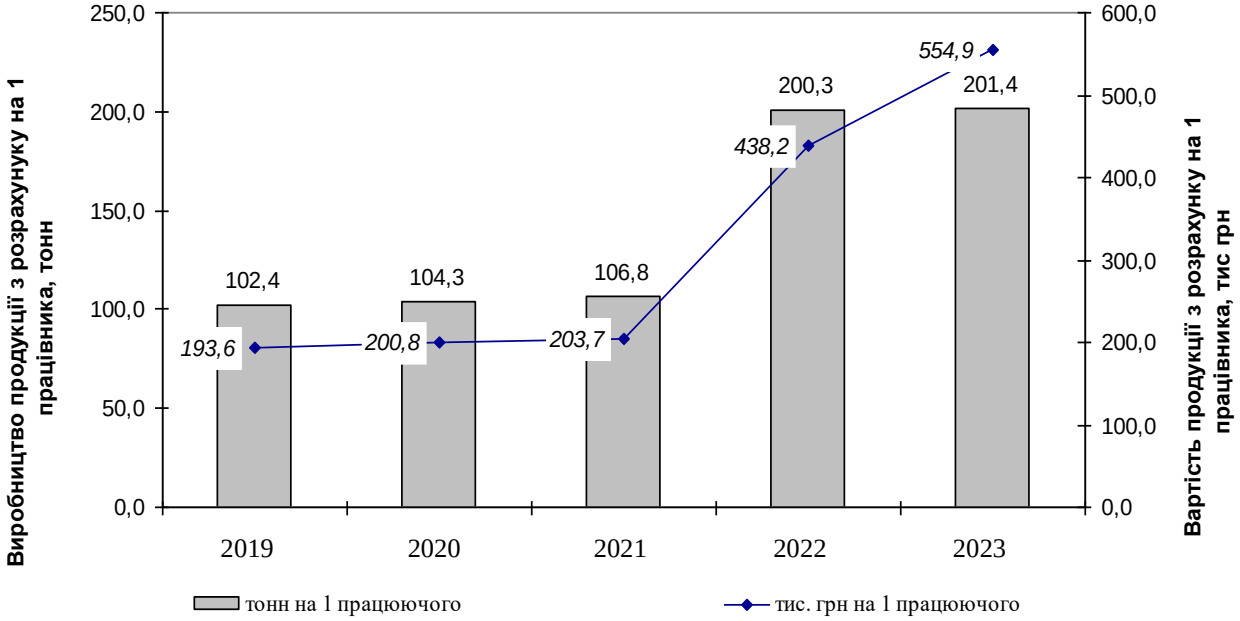


Рис.2.3. Динаміка показників продуктивності праці ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ», за період з 2019-2023 рр.*

** побудовано за даним підприємства*

Отже, провівши аналіз економічних показників можна зробити висновок, що підприємство спеціалізується на вирощуванні овочів закритого ґрунту, з ефективним використанням виробничих фондів та трудових ресурсів. У 2023 році, попри економічні негаразди після подій 2022 року – початку повномасштабного вторгнення росії до України – керівництво і менеджмент комбінату зуміли зберегти підприємство і відновити його повноцінну роботу. У 2023 році зросла вартість усіх матеріально-технічних ресурсів на підприємстві, комбінат продовжував нарощувати свій потенціал та збільшував урожайність власної продукції. У результаті – покращувались показники економічної ефективності виробничої діяльності: суттєво зросло виробництво продукції та прибутковість. Якщо у 2019 р. чистий прибуток у розрахунку на 1 га теплиць дорівнював 950 тис. грн., то у 2023 р. склав 3253 тис. грн., а чистий прибуток у розрахунку на 1 середньорічного працюючого у 2019 р. дорівнював 56,4 тис. грн., тоді як у 2023 р. склав 198,6 тис. грн.

2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ»

«Зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів, побудована на відносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами» [52].

ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» є суб’єктом ЗЕД, так як він займається експортом і імпортом продукції. Експорт - вивіз із митної території країни за кордон товарів і послуг без зобов'язання їхнього зворотного повернення. Факт експорту фіксується в момент перетину товаром митного кордону, надання послуг та ін. До експорту відносяться також вивіз товарів для переробки їх в іншій країні, перевезення товарів транзитом через іншу країну, вивіз привезених з іншої країни товарів для продажу їх у третій країні (реекспорт) і ін. Імпорт - ввезення товарів, послуг, капіталу, знань і технологій з-за кордону на територію України [53].

Нині на комбінаті існує 2 відділи, які здійснюють ЗЕД, це такі як: відділ зовнішньоекономічних зв’язків; відділ маркетингу та збуту (рис. 2.4).

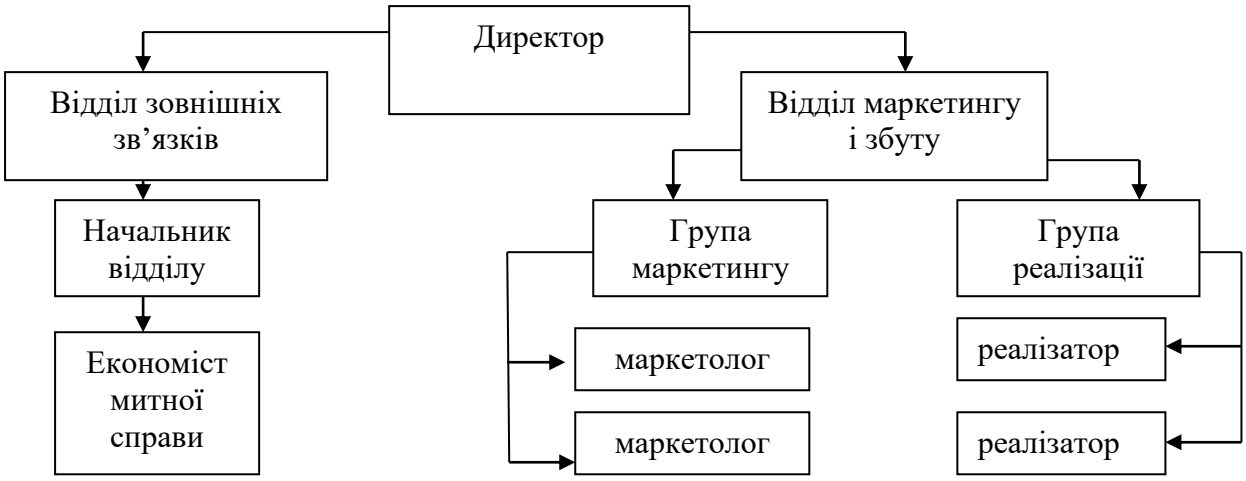


Рис. 2.4. Організаційна структура управління експортно-імпортною діяльністю ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» *

** побудовано за даними підприємства*

Відділ зовнішніх зв'язків займається виключно проведенням переговорів з торговими партнерами та попередньою підготовкою контрактів. До складу даного відділу входять два працівники: начальник відділу (декларант); економіст митної справи (декларант). Ці декларанти мають ліцензії ДМСУ на здійснення брокерської діяльності. До завдань, які вирішують відділи відносять: підготовка переговорів з іноземними контрагентами; підготовка та укладання зовнішньоекономічних контрактів; виконання брокерських процедур для митного оформлення договорів; вивчення законодавства України в галузі митної справи.

Організацією маркетингової діяльності на ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» займається відділ маркетингу і збуту. Цей відділ підпорядковується заступнику директора по виробництву. Відділ маркетингу і збуту складається з: групи маркетингу (2 особи); групи реалізації (2 особи). Відділ маркетингу вирішує такі основні завдання: вивчення та проведення маркетингових досліджень на зарубіжних ринках; пошук споживачів та визначення ефективних каналів розподілу; планування, розробка та розширення товарного асортименту, з урахуванням попиту та аналогічних товарів конкурентів; планування маркетингової діяльності; формування плану виробництва, з урахуванням попиту; організація виставок та презентацій підприємства. Відділ маркетингу проводить заходи по вивченню попиту і визначає потреби підприємства в різних сферах діяльності. Для розширення ринку збуту ведеться реклама виробів шляхом публікацій в газетах, журналах, довідниках, галузевих каталогах. Ефективно проводиться реклама у супермаркетах та місцях великого скупчення людей. Комбінат має свій офіційний сайт http://teplichny.pat.ua. При проведенні маркетингових досліджень постає потреба отримання необхідної інформації про конкурентів, торгових партнерів і посередників. Найчастіше відділом використовуються матеріали міжнародних і національних спеціалізованих виставок. Участь у цих виставках дозволяє порівнювати якісні і цінові характеристики продукції – конкурентів, які дозволяють підвищити якість та конкурентоспроможність

продукції, встановити безпосередні контакти з потенційними споживачами. У таких ярмарках зазвичай беруть участь як передові виробники овочів закритого ґрунту, так і найбільші споживачі.

Експорт овочів проводиться завдяки власним рефрижераторним вантажним автомобілям. Також до постійних клієнтів застосовується система лояльності у вигляді оптових знижок. Близько 80% експортних операцій здійснюється на умовах повної або часткової передоплати.

Відділ ЗЕД займається пошуком закордонних постачальників комплектуючих та матеріалів і дослідженням їх ринків. Після того як обрано партнера по угоді, відділ маркетингу і відділ ЗЕД укладає попередній контракт, який потім проходить експертизу у відділі ЗЕД. Якщо це велика, або довготривала угода, то торгові переговори здійснюються лише відділом ЗЕД, який аналізує потенційного контрагента стосовно його платоспроможності, після чого проводяться безпосередні переговори, тобто сторони формують пункти та умови майбутньої угоди. На даний момент майже всі переговори відбуваються за допомогою засобів інтернет-зв’язку.

Перед узгодженням сторонами умов договору відділ ЗЕД готує паспорт угоди та подає його на розгляд керівництва. Розглянувши цей договір керівництво дає дозвіл на її проведення та підписує документи. Після цього відбувається остаточне завірення угоди і сторони приступають до їх виконання.

Оформленням документації займаються декларанти з відділу ЗЕД тому, що лише вони уповноважені на роботу з митними органами України чи країни контрагента. Відділ ЗЕД також займається аналізом зовнішньоекономічної діяльності підприємства для здійснення планування у цій сфері. Зробивши аналіз укладеної довготермінової угоди на початок року та дані з спеціалізованих виставок відділ ЗЕД прогнозує можливість укладання нових угод і вказує майбутні об’єми поставок за кордон.

ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» є суб’єктом ЗЕД, і тому повинен відзвітуватись про обсяги та напрями зовнішньоторгівельних операцій. У динаміці за 5 років, проведемо аналіз експортних операцій на рис. 2.5.

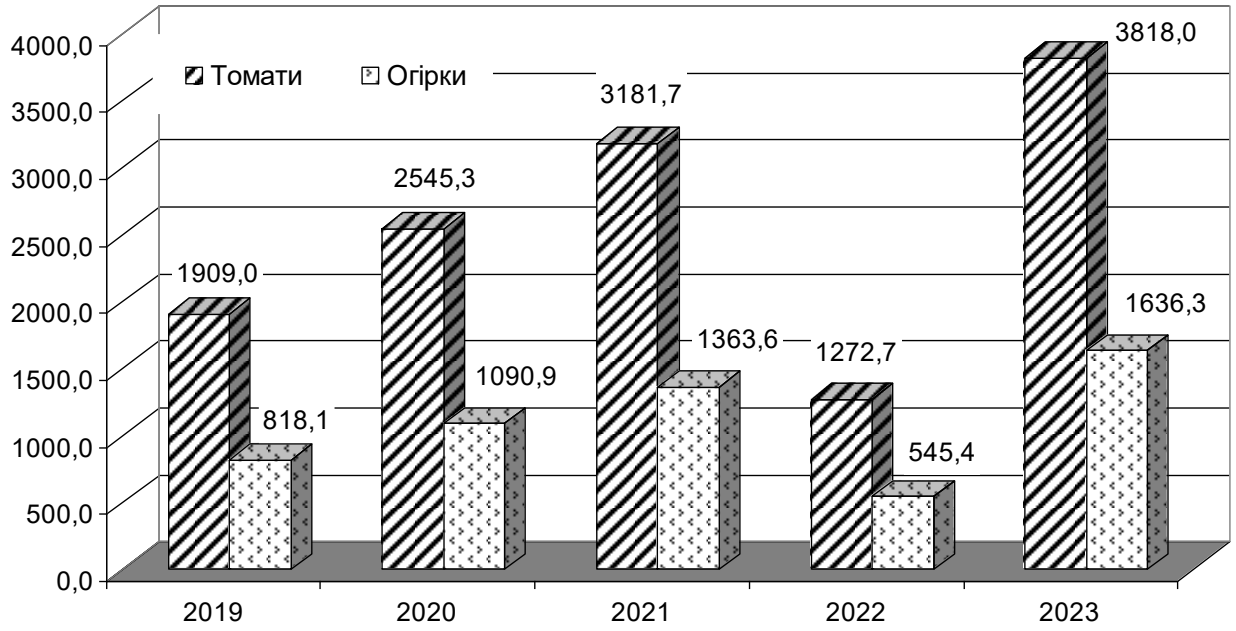


Рис. 2.5. Динаміка експортних операцій ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» за товарною номенклатурою, 2019-2023 рр., т*

** побудовано за даним підприємства*

Наведені дані свідчать про збільшення експорту огірків на 545,5 т протягом 2019 - 2023 років та помідорів на 1272,7 т, у зв'язку з повномасштабним вторгненням росії в Україну у 2022 році різко зменшився показник експорту томатів на – 1909,7 т та огірків на – 1091,2 т. Після несприятливого періоду 2022 року, у 2023 році показник експорту починає поступово прямувати вгору, за рахунок виходу на ринок Польщі та країн Прибалтики. Експорт огірків збільшився порівняно з 2022 роком томатів на 1091,2 т, експорт томатів збільшився на 2545,3 т. Всього за 5 років комбінат експортував: огірків – 5 454,3 тис.тон, томатів – 12 726,6 тис. тонн.

Основні країни споживачі експортоорієнтованої продукції комбінату наведені в таблиці 2.6.

Найбільша частка експорту томатів та огірків припадала на росію, куди експортувалася продукція до 2022 року. У зв'язку з війною між країнами, комбінат почав шукати нові ринки збуту. Зокрема з 2022 року продукція експортується до Польщі та країн Прибалтики.

Таблиця 2.6

Основні країни-споживачі експортоорієнтованої продукції комбінату за 2019-2023 рр., тис.тонн

Країна	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р	2023 р.	Разом за 5 років
росія	2363,24	2700,84	1688,03	0,00	0,00	6752,10
Молдова	236,35	590,88	1063,58	354,53	118,18	2363,50
Польща	0,00	0,00	0,00	168,79	1519,11	1687,90
Казахстан	633,03	506,42	1012,84	253,21	126,61	2532,10
Литва	0,00	0,00	0,00	704,93	2114,78	2819,70
Угорщина	0,00	607,71	1417,99	0,00	0,00	2025,70
Всього	3232,61	4405,85	5182,43	1481,45	3878,67	18181,00

** побудовано за даними підприємства*

Розглянемо динаміку імпортних операцій, які проводив ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» за останні 5 років у таблиці. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка імпортних операцій

ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ», млн. євро *

Вид продукції	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р	2023 р.	Разом за 5 років
Матеріали, обладнання та конструкції для будівництва теплиць	4,39	-	-	-	-	4,39
Енергетичне обладнання (ПВХ труби, система обігріву тощо)	0,24	0,06	0,52	0,20	-	1,20
Субстрат	0,23	0,24	0,24	0,25	0,21	1,20
Технічне обладнання (машини, устаткування)	0,29	0,12	0,18	1,30	0,75	2,70
Система автоматичного контролю і управління	0,16	0,25	0,15	0,12	0,50	1,20

**побудовано за даними підприємства*

Проаналізувавши динаміку імпортних операцій комбінату можна зробити висновок, що за 5 років комбінат імпортував матеріалів та обладнання на загальну вартість 10,750 млн.євро. Найбільше за останні роки поставлено матеріалів та обладнання для будівництва нових теплиць у 2019 році, а саме – 5,4 (млн. євро.), що на 2 % більше ніж у 2018 році, конструкцій на загальну вартість – 4,39 млн.євро, енергетичного обладнання було закуплено на загальну

вартість – 0,24, субстрату для вирощування рослин – 0,23 (млн. євро.), технічного обладнання, що включає в себе машини для розвезення та посадки рослин, самокати для переміщення, сортувальна лінія для мінеральної вати тощо) – 0,29 (млн. євро) та система автоматичного контролю та управління на загальну суму 0,16 (млн. євро.).

У 2023 році поставки скоротились до 1,6 млн. євро. Було закуплено: мати з волокна (субстрат) – 0,21 (млн..євро), візки для перевезення розсади та продукції – 0,75 (млн..євро), комп'ютерного обладнання та комплектуючі системи автоматики – 0,5 (млн..євро).

Слід зазначити, що комбінат закуповує насіння і добрива в українських дилерів зарубіжних компаній, але не через імпортні контракти, а через купівлю на внутрішньому ринку на загальну суму за 5 років 37 800 (тис. грн.)

Отже, ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» веде успішну збутову діяльність на внутрішньому і зовнішньому ринку. Будучи відповідальним та успішним експортером власної продукції комбінат, завоювавши авторитет на міжнародному ринку, реалізовував значні обсяги огірків та помідорів з досить масштабною для регіону виручкою від продажу. Проте, війна з росією призвела до різкого скорочення експорту до цієї країни, а згодом і до Казахстану та Білорусії. Експорт огірків у 2022 році скоротився у 4 рази, помідорів – у 5 разів. При цьому у 2024 році керівництво комбінату планує прийняти рішення щодо налагодження стосунків у сфері ЗЕД з польським компаніями, та завоювати довіру й авторитет на європейському ринку, що дозволить значно підвищити прибутки.

2.3. Оцінка логістичної системи ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» при здійсненні експортно-імпортних операцій

Логістика покликана забезпечити переміщення і зберігання продукції та сировини для обслуговування виробництва та продажу. В більш широкому сенсі використовують процеси, пов'язані з транспортуванням, зберіганням,

складуванням, вантажопереробкою, управління рухом та зберіганням сировини, компонентів і готової продукції з часу сплати грошей постачальником до часу отримання грошей за доставку готової продукції споживачеві. Розвиток логістичного сервісу на сучасному етапі відіграє важливу роль в діяльності будь-якої організації та підвищенні її конкурентоспроможності. Місце на ринку можна зайняти шляхом: підвищення якості товару; випускаючи новий товар; підвищення рівня логістичного сервісу. Застосування перших двох стратегій об'єктивно обмежено необхідністю великих капітальних вкладень. Третій шлях значно дешевший. Тому все більша кількість підприємств звертається до логістичного сервісу, як до засобу підвищення конкурентоздатності. ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» не є винятком.

У вивченні логістичного процесу при здійсненні експортно-імпортних операцій ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» перш за все слід розглядати експортні поставки: збутову діяльність, транспортування, складське зберігання, відвантаження продукції; при імпорті: управління закупівлями, митне супроводження поставленого товару. На комбінаті функціонує новітній логістичний центр, куди входить центральний склад площею 10 тис.м^2 і два склади готової продукції. Центральний склад оснащений сучасною французькою напівавтоматичною сортувальною лінією «Помон 2», в якій реалізовані всі новітні розробки компанії «МАФ Рода», зокрема, система «Оптіскен», яка використовується для сортування томатів за вагою, діаметром і кольором. Лінія облаштована напівавтоматичними виходами, що знижує трудовитрати. Також використовується сортувальна лінія з системою доважування для сортування китицевого томату.

Перевагами ліній є мінімальне втручання людини в процес сортування та делікатне поводження з продуктом, що знижує ризик травмування плодів.

Слід відмітити, що ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» при здійсненні експортно-імпортних операцій співпрацює за попередньо узгодженими контрактами.

Розглянемо логістичну схему постачання продукції при здійсненні експортних операцій ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» на рис. 2.6.

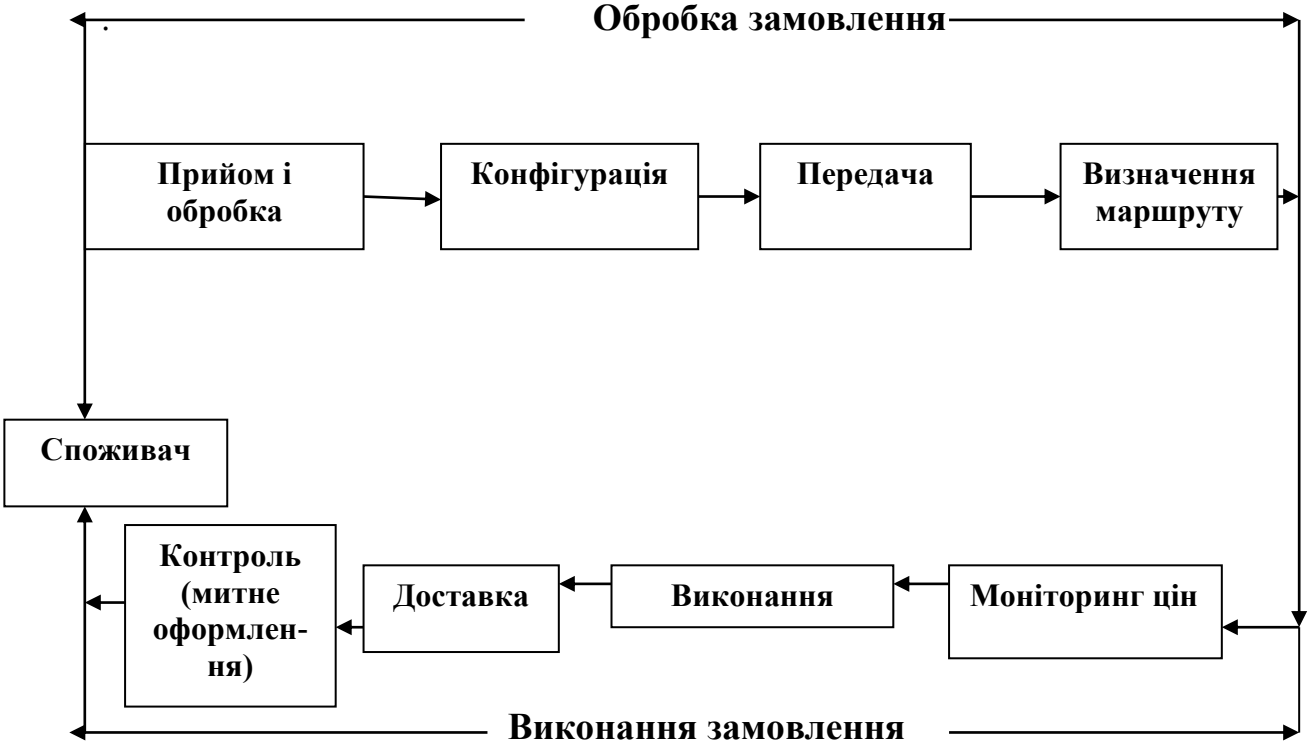


Рис. 2.6. Схема постачання експортоорієнтованої продукції ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ»*

**авторська розробка за матеріалами підприємства*

Проаналізувавши дану схему можна зробити висновок про першочерговість транспортної логістики комбінату при здійсненні постачання продукції споживачеві або торговельній мережі.

Транспортна логістика – функціональна сфера, яка оптимізує логістичні операції на шляху матеріального потоку від постачальника до кінцевого споживача, що здійснюється з застосуванням транспортних засобів.

До основних оптових партнерів, з якими співпрацює комбінат за кордоном відносяться:

- « Polish Food Company Sp.z o.o.», Польща;
- « Elbi SIA», Литва;
- ПП «Щербицкий А.В.», Молдова;
- « Grupa Producentow Green Group Sp.z o.o.», Польща.

Логістичний ланцюг ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» при здійсненні імпортних операцій зобразимо за допомогою схеми 2.7, при яких операції на митному кордоні суміжних країн відбуваються при застосуванні митних формальностей на ньому (оформлення, огляд автомобіля, заповнення декларацій тощо).

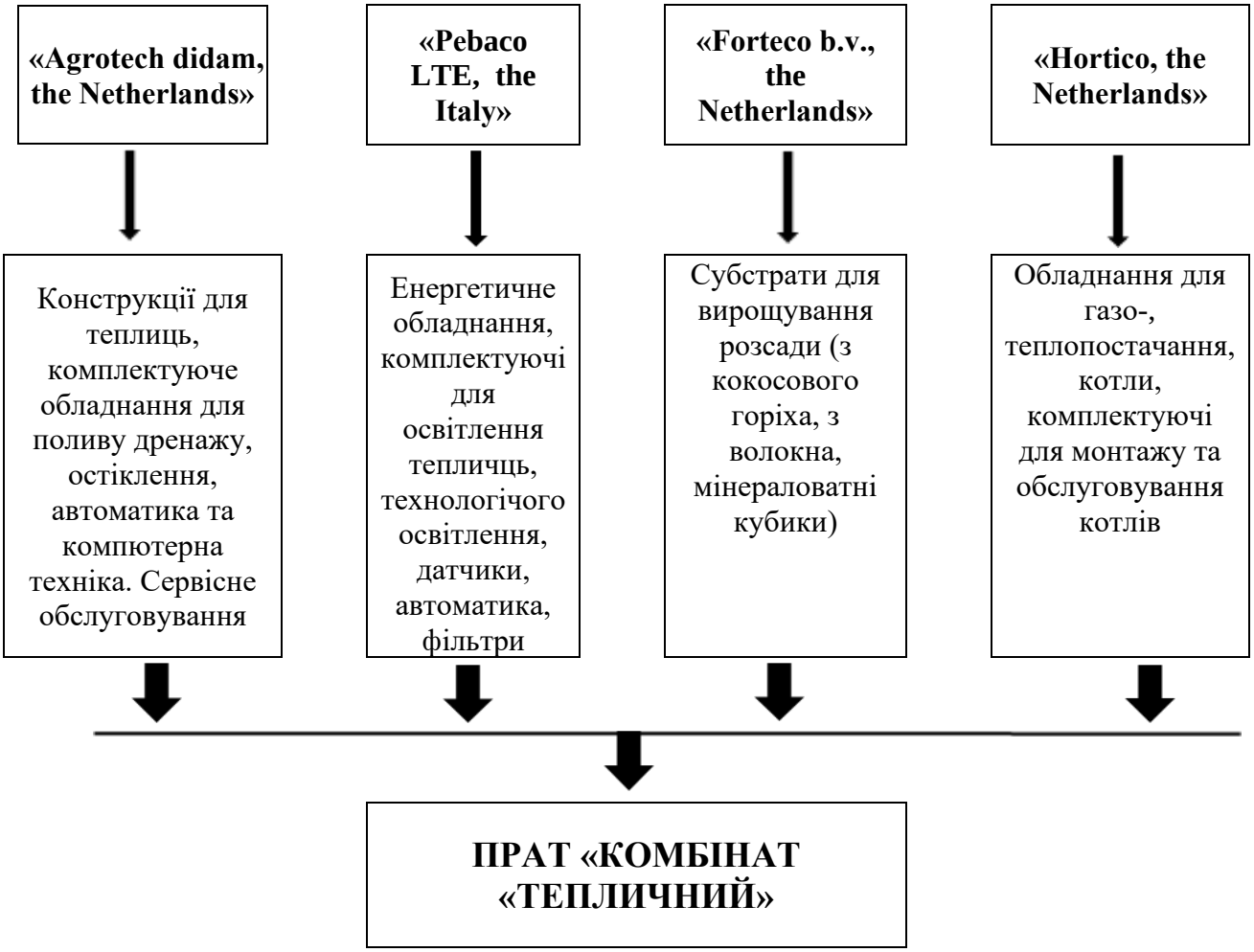


Рис. 2.7. Схема постачання вантажів при здійсненні імпортних операцій ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» в розрізі основних постачальників

** розроблено автором на основі даних підприємства*

До основних партнерів, з якими співпрацює комбінат у здійсненні імпортних операцій згідно контрактів є міжнародні фірми:

- «Agrotech didam, the Netherlands» (комплексна поставка усіх матеріальних складових, технічного та технологічного обслуговування теплиць);
- «Pebaco LTE, the Italy» (постачання енергетичного обладнання для функціонування теплиць);

- «Forteco b.v., the Netherlands» (постачання субстрату);

- «Hortico, the Netherlands» (постачання обладнання для газо-теплопостачання).

Транспортується продукція, при здійсненні експорту самостійно комбінатом, на балансі якого є власні сучасні рефрижераторні вантажівки з необхідним технічним забезпеченням для ефективного постачання товару споживачу, або за допомогою сторонніх організацій-перевізників.

Також комбінат надає міжнародні та внутрішні послуги по перевезенню пасажирів та вантажу. Ефективність автопарку можна визначити, порівнюючи витрати на утримання автопарку та послуг сторонніх організацій, та доходів, отриманих від надання послуг у сфері внутрішніх та міжнародних перевезень. Тобто, це є собівартість перевезень.

Собівартість перевезень складається із витрат, пов'язаних з рухом автомобіля та його простоями у пунктах навантаження - розвантаження. Можна записати, що:

$$S = \frac{\sum , W_{вит}}{P_e(W_e)}, \qquad (2.1)$$

Де $W_{вит}$ — сума витрат за поїздку;

$P_e(W_e)$ — обсяг перевезень, або виконана транспортна робота за поїздку.

Сума витрат за поїздку складається із змінних та постійних витрат.

Змінні витрати - це витрати, що пов'язані із пробігом рухомого складу. Вони включають витрати на паливно-мастильні матеріали та залежать від інтенсивності використання рухомого складу, в тому числі від пробігу на одиницю часу. Таким чином, $C_{зм}$ - це величина змінних витрат на 1 км пробігу, що визначається у грн/км.

Постійні витрати - це витрати, що пов'язані з перебуванням рухомого складу в АТП. Вони включають в себе заробітну плату водіїв-експедиторів. Ці витрати не пов'язані з інтенсивністю використання рухомого складу. Таким чином, $\underline{C_{пост}}$ - це величина постійних витрат на 1 годину роботи, яка вимірюється у грн/год.

Класифікація витрат за статтями і елементами витрат, а також видами перевезень дозволяє комбінату знати структуру витрат, напрями витрачання матеріальних, трудових і грошових коштів.

Групування за елементами витрат необхідне для виявлення фактичного витрачання у виробничому процесі комбінату матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, визначення потреби підприємства в цих ресурсах для здійснення перевезень автомобільним транспортом, виконання робіт (послуг) з транспортно-експедиційного забезпечення.

Всі витрати, утворюючи собівартість перевезень автомобільним транспортом на ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ», можна згрупувати відповідно до їх економічного змісту за такими елементами витрат: а) витрати на оплату праці (що включають в себе також відрахування на соціальні потреби); б) матеріальні витрати (тобто затрати палива на перевезення вантажу); в) витрати на оплату послуг сторонніх організацій; г) ремонт автопарку.

Нами проаналізовано основні статті витрат на транспортне забезпечення логістичного ланцюга при здійсненні внутрішніх та міжнародних перевезень ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ». Для порівняння у таблиці 2.8 розглянемо доходи комбінату від надання послуг із перевезення вантажів стороннім організаціям.

Таблиця 2.8

Доходи ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» від надання послуг із перевезення вантажів та пасажирів, тис. грн.*

Види послуг	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р	2023 р.
Міжнародні перевезення	864775	1256235	985350	1563255	856250
Перевезення по території України	292757	356300	325465	452255	358640
Послуги по перевезенню вантажів за маршрутом	260670	408900	568230	468560	458620

** систематизовано автором за даними підприємства*

Дані таблиці свідчать, що ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» використовує власний автопарк не тільки для транспортування продукції, але й для додаткового доходу при наданні послуг перевезення вантажів та пасажирів як на території України, так і за її межами.

Отже, за міжнародні перевезення дохід комбінату склав – 5525, 8 тис.грн. в сумі за останні п'ять років; за перевезення на території України – 1785,4 тис.грн., послуги по перевезенню вантажів – 2164,9 тис.грн. Загальний дохід від надання послуг за перевезення за останні 5 років склав – 9476,2 тис. грн. У таблиці 2.9 розглянемо основні статті витрат на транспортне забезпечення логістики експортно-імпортних операцій комбінату.

Таблиця 2.9

Статті витрат на транспортне забезпечення логістичного ланцюга при здійсненні експортно-імпортних операцій ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ», тис. грн.*

Статті руху коштів	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р	2023 р.	Разом за п'ять років
1. Виплати на послуги сторонніх організацій, які надають послуги міжнародного перевезення	2685,0	3846,0	5750,3	12281	9853	34415,3
2.Загальні витрати на утримання транспортних засобів(ремонт, технічний огляд, бензин, газ, страхування, масло антифриз)	4368,2	6305,7	7451,5	18124	20652	56900,3
3. Вантажні перевезення (ремонт, шини, акумуляторні батареї, запасні частини, дозвіл на міжнародні перевезення)	658,7	1096,3	842,5	2597	4523	9717,5

* *побудовано автором за даними підприємства*

З даних таблиці можна зробити висновок, що найбільша частка витрат припадає на утримання транспортних засобів, що знаходяться на балансі підприємства, а саме: ремонт, технічний огляд, заміна комплектуючих, витрати на паливо-мастильні матеріали під час перевезення та заробітна плата водіям-експедиторам разом за п'ять останніх років обсяг витрат дорівнював 56900,3

тис. грн. В той час як послуги сторонніх організацій за 5 останніх років коштували комбінату 34415,3 тис.грн. Слід зауважити, що при оренді найманого транспортного засобу комбінат не витрачається на утримання автопарку, а лише сплачує за кілометраж та надання послуг організації перевезення, що є досить ефективним в збереженні коштів.

Поглиблений аналіз логістики експортно-імпортної діяльності доцільно провести на основі методики SWOT-аналізу.

За даними дослідження конкурентних позицій ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» та побудови матриці SWOT-аналізу (таблиця 2.10), нами було визначено ступінь впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на логістичну систему, при здійсненні експортно-імпортних операцій комбінату.

Таблиця 2.10

Матриця SWOT-аналізу за параметрами логістичної системи при здійсненні експортно-імпортних операцій ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ»*

Параметри	Переваги	Можливості
Якість обслуго-вування	Випуск конкурентоспроможної продукції широкої номенклатури; Позитивний імідж, зв'язки з покупцями; Широка асортиментна політика	Забезпечення наявності необхідного продукту; завжди бути на крок попереду конкурентів; Постійне поновлення асортименту.
Час вико-нання замовлення	Унікальні технології; Вигідне місце розташування; Значний потенціал у розробках.	Прискорене просування матеріальних ресурсів від постачальника до покупця; Задовольняти пропонований обсяг попиту вчасно.
Логістичні витрати на обслуговування	Швидка доставка; Використання сучасних інформаційних технологій; Контроль витрат.	Лідерство у скороченні витрат; Мінімізація часу на доставку товару; Усунення непродуктивних витрат; Швидкість реакції на зовнішні чинники.

** за результатами власних досліджень*

Детальний аналіз недоліків і загроз для ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ», оцінку логістичної стійкості та конкретизацію завдань і

стратегій для досягнення ефективності логістичних процесів підприємства систематизовано у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Рекомендовані стратегії за параметрами матриці SWOT-аналізу логістичної системи експортно-імпортних операцій ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ»*

Пара-метри	Недоліки	Загрози	Стратегії
Якість обслуговування	Недостатній рівень логістичного сервісу; Нерозуміння логістики кадрами, відсутність кваліфікованих спеціалістів; Недостатньо ефективна робота з клієнтами	Втрата конкурентних переваг; Втрата іміджу комбінату; Відсутність реакції на зовнішні фактори.	Привернення уваги клієнтів формуванням оптимального асортименту за доступними цінами
Час виконання замовлення	Умови навантаження; Високі витрати на транспортування; Низький рівень автоматизації, комп'ютеризації логістичних процесів	Позбавлення маневру; Затримання переміщення в ланцюзі поставок; Втрата якісних показників	Впровадження автоматизованої системи обліку ; Маршрутизація перевезень за допомогою GPRS.
Логістичні витрати на обслуговування	Низький рівень керування виробничими запасами; Продукція здійснює довгі переміщення; відсутність інтеграції учасників логістичного процесу експортно-імпортних операцій.	Надмірність виробничих запасів; Додаткові витрати на оптимізацію логістичних витрат; Неефективне управління складом.	Впровадження системи управління запасами; Впровадження автоматизованої системи управління складом.

** за результатами власних досліджень*

За результатами проведеного SWOT-аналізу нами було оцінено переваги і можливості та недоліки і загрози у логістиці експортно-імпортних операцій комбінату. На їх основі виокремлено основні стратегії для оптимізації забезпечення експортної діяльності ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ»: впровадження автоматизованої системи управління виробничими запасами; впровадження автоматизованої системи управління складом; оптимізація транспортних витрат при здійсненні експорту продукції.

Для забезпечення ефективної імпортної діяльності ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» можна рекомендувати наступні логістичні стратегії:

- стратегію удосконалення менеджменту імпортних операцій;
- формування системи постачання матеріалів при здійсненні імпорту;
- стратегія зміни країни-базування постачальника матеріалів.

На основі отриманих даних можна сформувати рекомендації щодо формування логістичної стратегії експортно-імпортних операцій (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Співставлення результатів оцінки SWOT-аналізу логістичної системи експортно-імпортних операцій ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ»*

SO (які сильні сторони можуть бути використані для впровадження можливостей)	***WO (які слабкі сторони можуть бути мінімізовані за рахунок можливостей)***
1. На європейському ринку спостерігається підвищення попиту на українську продукцію, задоволення якого може бути можливе завдяки достатньому виробничому потенціалу, кваліфікації персоналу, високої якості продукції. 2. Впровадження у виробництво нових видів продукції шляхом вибору нових стратегій. 3. Завдяки сильному становищу на вітчизняному ринку вирощування овочів, налагодженим зв'язкам з постачальниками є можливим вихід на нові ринки збуту та поступове розширення асортименту. 4. Стабільність, досвід роботи сприятиме залученню інвестицій.	1. Рішення з пошуку нових ринків збуту, підвищення виробництва і реалізації продукції. 2. Залучення інвестицій сприяє якісному оновленню технічної бази логістичних процесів. 3. Залучення фахівців з логістики дозволить оптимізувати витрати на логістичні процеси в частині експорту та імпорту продукції.
ST (які сильні сторони необхідно задіяти для подолання загрозам)	***WT (заходи запобігання загрозам, викликаних проявом слабких сторін)***
1. Впровадження якісних сортів продукції 2. Невисокі витрати на виробництво продукції 3. Посилення позицій на зовнішньому ринку	Для подолання загроз при експортно-імпортних операціях комбінату слід впровадити логістичні стратегії, а саме: Автоматизація управління виробничими запасами; Автоматизація управління складом; Оптимізація транспортних витрат; Удосконалення менеджменту імпортних операцій; Формування системи постачання імпортних товарів на комбінат; Зміна країни-базування постачальника матеріалів за кордону.

** за результатами власних досліджень*

Отже, проаналізувавши логістичний ланцюг експортно-імпортних операцій ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ», зрозуміло, що найбільше значення надається саме зниженню витрат на логістичні процеси. При великих обсягах збуту, як на комбінаті, постає необхідність формування ефективної стратегії управління всіма складовим логістики зовнішньоторгівельних операцій. Така стратегія для тепличного підприємства набуває особливої важливості в сучасних умовах повномасштабної російсько-української війни, зокрема з огляду на політичну нестабільність, виклики внутрішньої економіки, зростання вимог міжнародних партнерів і складну ситуацію в аграрному секторі. До того ж, тепличне господарство, орієнтоване на зовнішні ринки, стикається з викликами у транспортуванні швидкопсувної продукції, забезпеченні безперервності постачань та дотриманні стандартів якості.

РОЗДІЛ ІІІ
ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЕКСПОРТНИХ ТА ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ПРАТ "КОМБІНАТ"ТЕПЛИЧНИЙ" БРОВАРСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Оптимізація управління експортним ланцюгом поставок на основі АСУ запасами

В сучасних умовах актуальність формування логістичної стратегії для тепличного підприємства визначається необхідністю зміцнення його позицій на зовнішніх ринках, зниженням логістичних ризиків та підвищенням ефективності зовнішньоторговельних операцій в умовах сьогоднішніх політичних і економічних викликів. Для тепличного підприємства стратегія управління логістикою допомагає підвищити конкурентоспроможність на міжнародних ринках, зокрема шляхом зниження витрат на транспортування, оптимізації процесів митного оформлення та своєчасного виконання контрактних зобов’язань. Ефективна логістична стратегія дозволяє також забезпечити своєчасність постачання продукції до споживачів з урахуванням сезонності тепличних культур, що є вирішальним фактором у збільшенні рентабельності та попиту на продукцію. Крім того, з огляду на євроінтеграційні прагнення України, тепличним підприємствам доцільно орієнтувати логістику на інтеграцію з європейською інфраструктурою, що сприяє стабільності експортних поставок, а також відкриває нові можливості для збуту продукції на європейському ринку. В умовах посиленої конкуренції та зростаючих логістичних витрат розробка стратегії управління логістикою дозволяє уникнути затримок і забезпечити високу якість обслуговування, що є ключовим для задоволення очікувань міжнародних споживачів.

ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» має зовнішньоекономічні зв’язки з іноземними партнерами та здійснює експортно-імпортні операції. Комбінат

займається реалізацією тепличних овочів за кордон, модернізує технічне оснащення виробництва за рахунок імпорту сучасних технологій.

Формування логістичної стратегії передбачає пошук раціональних методів, інструментів і засобів впливу на експортно-імпортну діяльність комбінату, що дозволить мінімізувати витрати та оптимально і раціонально розмежувати функції окремих ланок, які здійснюють даний вид діяльності.

Предметом управління збутом у логістиці є ланцюг постачань. Експортний ланцюг поставок розглядається також як стратегічна концепція, що охоплює ідентифікацію, а також управління всією системою процесів, які додають вартість до поставлених продуктів. Він пов’язується з інтегрованим управлінням переміщення товарів та інформації, які реалізуються від первинного постачальника до кінцевого клієнта та охоплює будь-які логістичні дії і процедури, перетворення матеріалів і послуг, необхідні для виготовлення продукту або пропонування послуги.

Формування логістичної стратегії при здійсненні експортних операцій ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» передбачає :

1. Планування. У рамках цього процесу з'ясовуються джерела поставок, відбувається узагальнення і розстановка пріоритетів у споживчому попиті, плануються запаси, визначаються вимоги до системи дистрибуції, а також обсяги виробництва, поставок сировини / матеріалів і готової продукції.

2. Організація виробництва. До цього процесу відносять виробництво, виконання і контроль за виробничими підрозділами, циклами, потужностями, графіком змін тощо. Визначаються специфічні процедури: контроль якості, упаковка, зберігання і постачання продукції. Усі процедури випуску продукції повинні відповідати поточному попиту на продукт.

3. Контроль за доставкою. Даний процес пов'язаний з управлінням замовленням товару, що експортується, складуванням і транспортуванням. Включає створення і реєстрацію замовлень, формування вартості та клієнтської бази. Управління складом передбачає набір дій з упакування, маркування, відвантаження. Управління транспортуванням – це правила управління

каналами розподілу, регулювання транспортних потоків, забезпечення всіх необхідних документів та дозволу перевезення за кордон на митному кордоні.

Оптимізація управління експортним ланцюгом постачань ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» покликана вирішити наступні завдання: скорочення циклу планування за рахунок надходження достовірної і своєчасної інформації; оптимізація витрат за рахунок визначення стратегічних контрагентів, оптимального вибору періоду поставки; зниження виробничих витрат через оптимізацію потоків продукції і оперативний обмін інформацією через контрагентів; зменшення складських витрат за допомогою приведення обсягів виробництва згідно попиту; підвищення якості обслуговування досягається за рахунок гнучкості логістичної системи.

Метою даної оптимізації є максимізація загальної вартості, що створюється ланцюгом постачань. Дана величина визначається різницею між тим, що клієнт готовий заплатити за доставлений товар і витратами на його доставку. Усі методи та інструменти оптимізації логістичних витрат ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» направлені на досягнення двох ефектів від експортної діяльності: збільшення доходів від продажу за рахунок покращення сервісу, точності постачання і прогнозування попиту; скорочення витрат на транспортування за рахунок пошуку вигідних та ефективних засобів транспортування, складування тощо.

До основних проблем при управлінні виробничими запасами, при здійсненні експортних операцій належать наступні:

1. Продукція з високим попитом виробляється в недостатній кількості. Комбінат втрачає в продажах, знижується лояльність клієнтів, покупець іде до іншого виробника, чи обирає інший продукт.

2. Великі запаси по всьому асортименту для максимального задоволення попиту. Це заморожує оборотні кошти, знижує оборотність, негативно впливає на cashflow.

3. Комплектуючі, сировина і матеріали часто недоступні (недостатня кількість, недотримання строків поставки, неякісна сировина), що тягне за

собою відсутність продукції на складах.

4. Надлишки і зіпсований товар продається з великими знижками. Прострочена продукція списується в збитки. Відвантажена, але не продана продукція збільшує повернення.

5. Відсутність належного обміну інформацією між ланками ланцюга поставки і виробництва призводить до ситуацій, коли потужності і запаси не дозволяють виробити необхідну кількість продукції.

6. Зростає потреба в складських площах, збільшується вартість зберігання запасів і витрати на обслуговуючий персонал.

7. Термінові замовлення порушують графік виробництва, що веде до неритмічної завантаженності потужностей, в результаті знижується доступність продукції, потужності використовуються нераціонально і неефективно.

Дієвим інструментом оптимізації логістичного управління підприємства може стати програма «ABMcloud», електронний ресурс - http://abmcloud.com.

Зазначена програма розроблена і пропонується фірмою «ABM Cloud» – це інноваційна компанія, заснована у Великій Британії, що спеціалізується на розробці та впровадженні програмних рішень для підвищення ефективності ведення бізнесу.

При виборі підприємством послуг даної компанії, попередньо відбувається підготовка процесу модернізації технологій за рахунок суттєво важливих підходів:

1. Навчання спеціалістів на семінарах, вебінарах, форумах.

2. Клієнти компанії отримують безкоштовний доступ до презентаційних матеріалів.

3. Широка база даних, з якою проводять ознайомлення, для підвищення компетенції.

4. Консультативна підтримка в маркетингових рішеннях, реалізації продажів.

Клієнти ABM Cloud працюють в різних галузях: роздрібна торгівля, дистрибуція, виробництво продукції, доставка, перевезення вантажів і т. д.

Рішення ABM Cloud універсальні і багатофункціональні, легко налаштовуються під потреби клієнта та його специфіку. Основні клієнти, з якими співпрацює компанія на українському ринку є: «Волошкове поле», «Щедрий кошик», «Вог Рітейл», «Метро», «Грош», «Вухатий Нянь» тощо.

Технологічні рішення для бізнесу, що надаються за моделлю SaaS (*software as a service*) – останнє слово в автоматизації управління бізнесом. Системи від ABM Cloud можуть надаватися в оренду програмного забезпечення, вартість даної оренди коливається від 1000 до 5000 євро в місяць, в залежності від обсягів підприємства, та кількості обраних систем для впровадження, розгорнутого на віддалених серверах, з цілодобовим онлайн-доступом з будь-якої точки світу з будь-якого авторизованого пристрою: від ноутбука до мобільного телефону.

Перевагами використання програмного забезпечення компанії «ABM» вважають: сплата тільки за те, яку систему програми клієнт використовує, відсутнє капітальне інвестування в вартісні сервери, найм спеціалістів; доступ до інформації в будь-якій частині світу, керівники підприємств можуть слідкувати за управлінням запасами, транспорту; дані конфіденційно захищені, сервери знаходяться під безпечним кодуванням, захищені під температурним режимом, різними каналами зв’язку; компанія відразу займається вирішенням бізнес-задач; професійна технічна та консультативна підтримка, всі оновлення автоматично доступні всім користувачам.

Автоматизація запасів ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» у системі «ABM Stock Management System (SMS)» дозволить відстежувати динаміку продажів, втрачених продажів, від несвоєчасного збору врожаїв та продажів готової продукції, запасів і їх надлишків по всьому комбінату. Оптимізація системи управління запасами буде досягатись за допомогою простої і чіткої системи звітів, на основі яких керівництво підприємства матиме змогу приймати раціональні рішення стосовно управління запасами. Такі систематизовані звіти виводяться в компактному вигляді, дозволяючи оцінити ситуацію в цілому і, за необхідності, конкретизувати деталі.

Проілюструємо у вигляді рисунка спосіб виведення даних для узагальнення, систематизації і формування звітів у електронній формі (рис. 3.1). Вихідними даними для формування зазначеного звіту з управління виробничими запасами є показники обсягів продаж, середніх запасів та упущених продажів і надлишки на кінець періоду (у нашому випадку – кінець року) у закупівельних цінах.

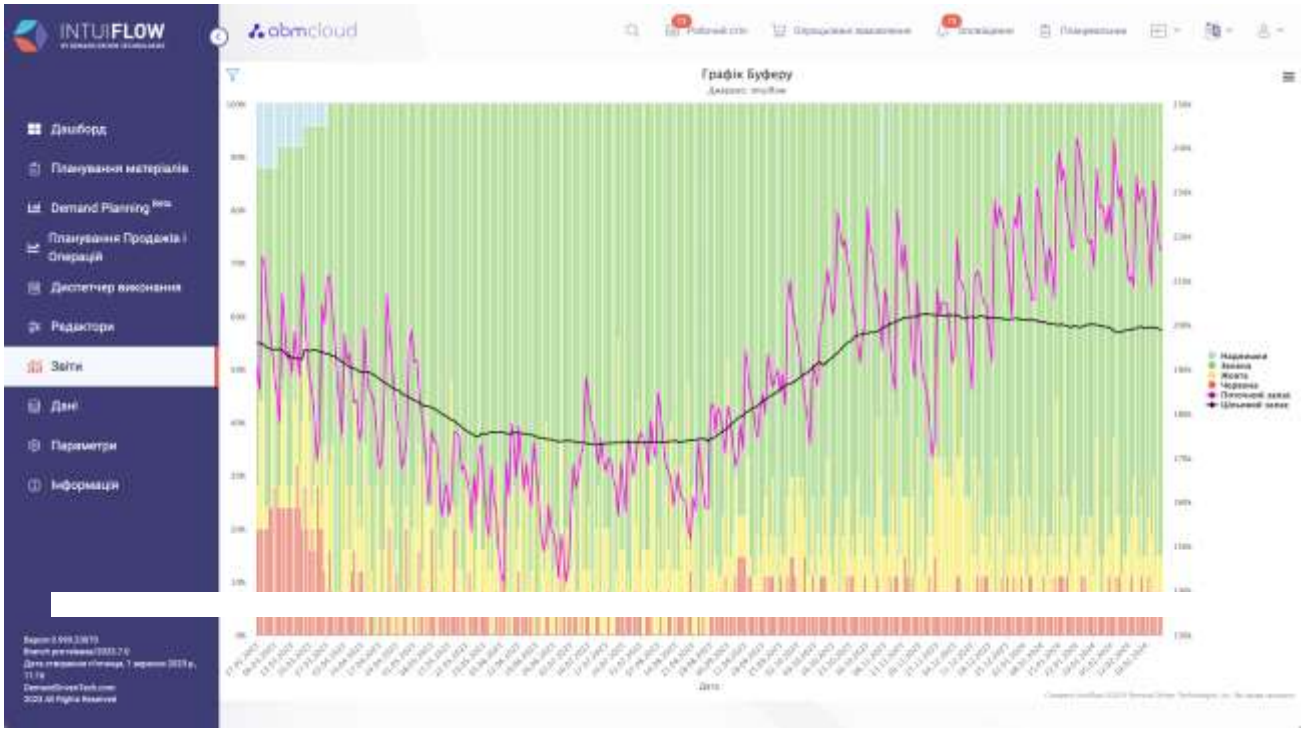


Рис. 3.1. Графічна інтерпретація вихідних даних для формування звіту з управління виробничими запасами ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ»*

* *авторська розробка*

У вигляді графіка відображаються коефіцієнти оборотності запасів , що відображає динаміку запасів за аналізований період та коефіцієнт ROI, у відсотковому співвідношенні, що відображає показник повернення інвестицій, що досить важливо при економічних аналізах прибутків або збитків від вирощуванні огірків та томатів у тепличних комплексах.

Основними перевагами формування даного звіту з подальшим використанням його результатів системою менеджменту підприємства є збір, систематизація, впорядкування й оперативний аналіз великих масивів інформації, які надходять від первинного бухгалтерського та управлінського

обліку на комбінаті, зокрема:

1. Систематизоване періодичне автоматичне поповнення запасів і формування замовлення постачальнику.

2. Щоденне автоматичне визначення обсягу запасів, в зв'язку зі зміною обсягів реального продажу продукції по кожному контрагенту і для кожної точки зберігання.

3. Систематичний щоденний контроль і аналіз фактичних продажів по кожному контрагенту. При цьому є можливість оцінити наявні надлишки і недостачі по кожній точці зберігання, врахувавши специфічні умови поставки. З використанням зазначених показників система формує замовлення постачальникам. На рис. 3.2 нами проілюстровано форму щоденного звіту обсягів продажів по кожному із контрагентів.

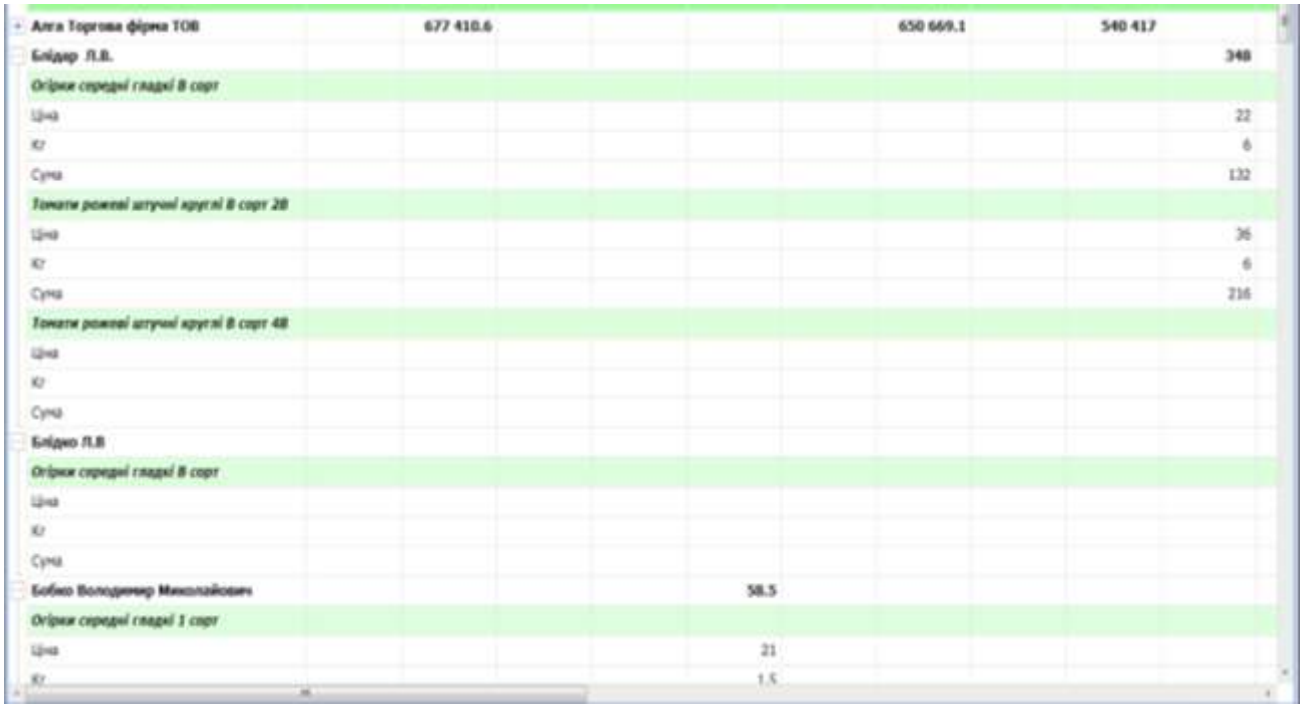


Рис. 3.2. Ілюстрація вихідних даних для щоденного звіту продажів ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» у розрізі контрагентів*

* *авторська розробка*

4. Формування звіту про виконання замовлень постачальниками містить точну інформацію про те, в якій кількості були замовлені товари, і в якій – поставлені контрагентом.

5. Систематизація даних дозволяє також провести оцінку надійності кожного із постачальників за визначений період. З цією метою використовується консолідована інформація про оборот поставок постачальника, його топові позиції, втрачені продажі, надлишки, запаси і оборотність, динаміку показників і рівень результативного показника надійності постачальника.

6. Використання системи «ABM SMS» для автоматизації обліку і руху запасів ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» дозволяє оперативно аналізувати динаміку запасів підприємства. Щотижня система автоматично розраховує ефективність управління запасами в цілому і в кожній точці зберігання. В результаті керівництво має можливість вивчати, як змінюється ситуація із запасами і що впливає на ці показники.

7. Формування звіту про втрачені продажі за певний період дозволяє проаналізувати причини і обсяги втрачених продажів і їх вплив на фінансові показники роботи комбінату.

В результаті проведених досліджень і використання програми «ABM SMS» у тестовому режимі у ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ», нами встановлено значний ефект від оптимізації системи управління запасами:

1. Скорочення втрачених продажів зменшилось на 30-60%. За рахунок оптимально потрібного обсягу наявності товарів мінімізуються втрачені продажі та, в результаті – підвищується лояльність клієнтів.

2. Спостерігається зниження рівня надлишків продукції на 35-60%. Зменшення товарних запасів до раціонального рівня і вивільнення коштів, заморожених у надмірних запасах сприяють мінімізації потреби в обігових фінансових ресурсах і позикових коштах.

3. Відбувається мінімізація збитків за рахунок скорочення товарних запасів і втрат, що виникають в результаті списань і розпродажів; зменшення витрат на зберігання і переміщення товару, і як наслідок – поліпшення фінансових показників комбінату.

4. Підвищується рівень надійності покупців завдяки систематичному

аналізу роботи з клієнтами на основі накопичення статистики і формування звітів про надійність покупців, де зафіксовані обсяги поставок, терміни розрахунків, їх затримки і т.д.

Зважаючи на всі переваги ми рекомендуємо керівництву ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» запровадити систему «ABM SMS» для автоматизації обліку і руху запасів, оскільки це сприятиме оптимізації прийняття управлінських рішень стосовно експортних поставок та раціоналізує логістику зовнішньоторговельних операцій.

Наступним дієвим методом формування логістичної стратегії при здійсненні експортних операцій ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» є оптимізація управління складуванням. Для цього доцільно використати систему «ABM Warehouse Management System (WMS)» для управління складським комплексом комбінату. Дана програма відноситься до програмного забезпечення компанії ABMcloud, обслуговування послуги коштує – 1000 Євро на місяць. Ефект від впровадження ABM WMS представлений на рис. 3.3.

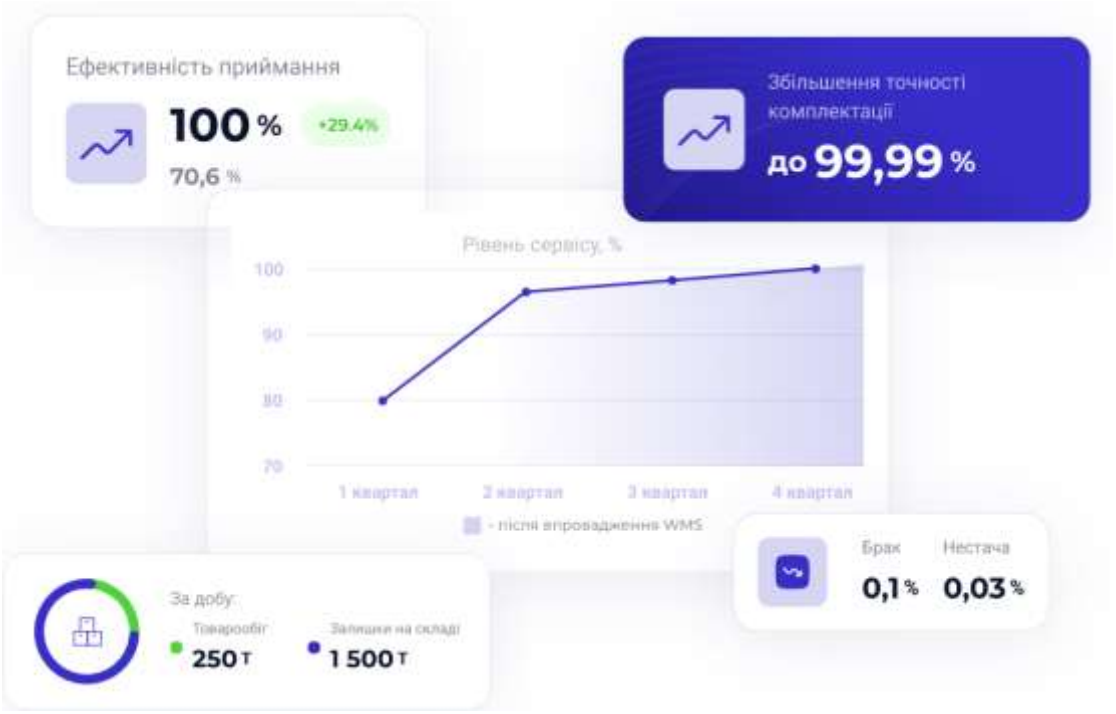


Рис. 3.3. Ефекти впровадження системи «ABM Warehouse Management System (WMS)» для управління складським комплексом

Впровадження системи «ABM WMS» забезпечує наступні переваги й

ефекти: надає поєднання правильної методології вибудовування бізнес-процесів та універсальної автоматизації; збільшення ефективності використання складської площі на 20%; скорочення часу опрацювання заявок і замовлень на постачання ТМЦ на 35%; збільшення точності комплектації на 99.99%; інвентаризація без зупинки складу; зростання продуктивності персоналу складу від 30%; підвищення оборотності складських запасів від 25%.

Впровадження системи «АВМ WMS» ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» дозволить автоматизувати розміщення товарів, використовувати різноманітні і більш оптимальні з позиції використання виробничих потужностей схеми зберігання, знижувати час підбору замовлень, провести інвентаризацію без зупинки роботи складу. За допомогою рисунка 3.4 наведемо приклад подання загальної інформації при формуванні даних по управлінню складом.

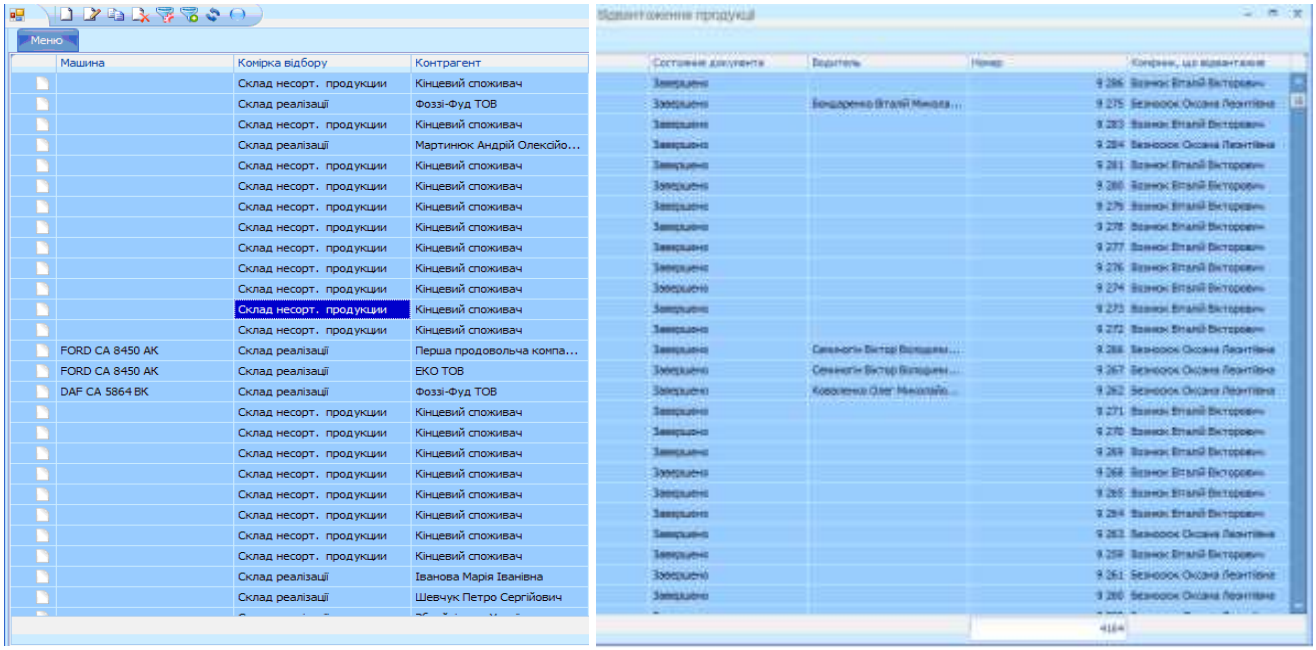


Рис. 3.4. Ілюстрація узагальненого звіту відвантаження продукції зі складу для здійснення експортних операцій ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ»*

* *авторська розробка*

По кожній комірці відбору менеджер має можливість відслідковувати переміщення номенклатурної групи товарів по складу.

Підсумовуючи зазначимо, що ефективність управління складським комплексом комбінату підвищується при комплексному підході, який

передбачає автоматизацію складування, контроль і аналіз бізнес-процесів і можливостей та оперативне прийняття рішень за результатами аналізу.

Впровадження системи «ABM WMS» по управлінню складом ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» при здійсненні експортних операцій дозволить:

1. Ефективно контролювати товарні залишки і завантаження складських площ. Процес контролю процесів відвантаження продукції зі складу, згідно експортоорієнтованих замовлень можна проводити по кожному контрагенту.

2. Оптимально розміщувати товари і раціонально використовувати складські потужності.

3. Збільшити пропускну здатність складу.

4. Скоротити витрати і знизити збитки від неправильного зберігання.

5. Раціоналізувати інтенсивність роботи персоналу, зменшити вплив людського фактора і підвищити якість роботи співробітників складу.

6. Оптимізувати пересування складської техніки і персоналу по складу.

7. Контролювати процеси приймання і відвантаження продукції.

8. Дотримуватися термінів поставки продукції.

Таким чином, використання рекомендованих нами автоматизованих систем управління компанії «ABMcloud» для формування логістичної стратегії при здійсненні експортних операцій ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» дозволить скоротити обсяги втрачених продажів, знизити рівень надлишків продукції, мінімізувати збитки, підвищити рівень надійності покупців, збільшити пропускну здатність складу та ефективно використовувати складські приміщення комбінату.

3.2. Обґрунтування стратегії мінімізації транспортних витрат у експортних поставках ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ»

Досить важливим напрямом формування логістичної стратегії експортних операцій ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» є оптимізація транспортних витрат, – одного з найголовніших елементів логістичного процесу на комбінаті.

З його допомогою підприємство ефективно розподіляє витрати на транспортування і може обирати ефективні засоби постачання продукції споживачеві за кордон. Але, як і будь-яке підприємство, що займається аналогічним видом діяльності, комбінат постає перед рядом головних проблем, які ускладнюють забезпечення доставки експортованих товарів, а саме:

1. Високі витрати на доставку – забезпечення власним автопарком обходиться дуже дорого, а обрати оптимальний найманий транспорт складно.

2. Нераціональне завантаження транспорту, машини відправляються в зворотній рейс напівпорожніми, а середній показник коефіцієнта роботи транспорту «в дорозі» дорівнює менше 0,7.

3. Складені маршрути руху автомобільного транспорту часто нелогічні і тому малоефективні; маршрутизація статична, – одного разу складений маршрут не змінюється.

4. Великий вплив людського фактора на планування маршрутів і контроль виконання.

Розглянемо показники витрат на транспортування продукції комбінату за останні п'ять років у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на перевезення при здійсненні експорту продукції ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ»*

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р. до 2019 р.,+/-
Загальна вага перевезеного вантажу, т	3888,3	4951	1023	958,63	5632,6	1744,3
Пройдений шлях, км	505459	505459	204600	120500	685225	179766
Витрати палива на 100 км, л	27	27	27	27	27	-
Затрати палива, тис. грн	1405,5	1569,2	1204,2	985,6	2562,5	1157
Кількість водіїв, залучених за рік	25	28	14	8	32	8
Фонд заробітної плати для водіїв за весь період робіт, тис. грн.	3169,5	3766,5	1655,1	576,0	3304,0	135,5
Сума витрат на перевезення власним транспортом, тис. грн	4575,0	5335,8	2859,4	1561,6	5866,5	1291,5
Сума витрат, понесених за послуги сторонніх організацій, тис. грн.	3125,2	3137,2	2156,2	565,5	1200,0	-1925,2

* *побудовано автором за даними підприємства*

Отже, за даними таблиці, витрати на доставку продукції власним транспортом у 2019 році склали – 4575,0 тис. грн., у 2020 році – 5335,8, за рахунок збільшення обсягів постачань, у той час як у 2021 році, при зменшенні обсягів постачань майже в 3 раза, виникла потреба у зменшенні кількості утримання водіїв-експедиторів на комбінаті.

Подібна ситуація і з витратами на послуги сторонніх організацій: за 2019 рік їх обсяг склав 3152 тис. грн., 2020 – 3137,2 тис. грн., у той час як у 2021 році вартість послуг склала – 2156,2 тис. грн. У порівнянні з 2023 роком збільшується частка експорту та витрати на перевезення, у порівнянні з 2021 роком на 1291,5 тис.грн., після суттєвого спаду експортної діяльності. Підсумовуючи загальну вартість витрат, понесених комбінатом за останні 5 років власним транспортом – 20196,0 тис. грн. та послуги сторонніх організацій – 10183,6 тис. грн., можна зробити висновок, що загальна вартість перевезень продукції при здійсненні експортних операцій комбінату за останні 5 років склала – 30379,6 тис. грн.

Аналізуючи витрати, понесені комбінатом на перевезення та утримання власного автопарку та витрати на послуги сторонніх організацій, підведемо підсумок доцільності найкращого вибору стратегії транспортування тепличних овочів за кордон. За даними підприємства за останні 5 років комбінат поніс витрати на утримання і транспортування продукції за кордон власним транспортом (експорт – 30379,60 тис. грн.; утримання власного автопарку: вантажні перевезення, легкові та автомобільні перевезення, трактори та спецтехніка на загальну суму – 23742 тис. грн.) Тобто, загальні витрати за 5 років на власний автопарк, що забезпечує логістичний ланцюг на підприємстві становлять – 36512,3 тис. грн. За даними табл. 3.1 варто відмітити, що витрати на послуги сторонніх організацій, при здійсненні експортних поставок за досліджуваний період (останні п'ять років) склали 10183,6 тис. грн.

Слід відзначити, що комбінат надає послуги міжнародних та внутрішніх перевезень іншим підприємствам, що приносить певні доходи і частково покриває власні транспортні витрати на експортну діяльність. Загальний дохід в

цілому за п'ять років перевезень склав 9471,6 тис. грн

Розробка стратегії мінімізації витрат на транспортне забезпечення логістичного процесу експортної діяльності ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» передбачає ряд позитивних ефектів:

- зниження транспортних витрат на 15-20 %;
- мінімізація використання автопарку для забезпечення логістичного процесу;
- підвищення доходу від експортної діяльності.

Нами розроблено стратегію зниження витрат на транспортне забезпечення ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» при здійсненні експортних операцій. Впровадження цієї стратегії передбачає такі етапи: планування маршрутів з використанням загальних способів автоматизації процесів; контроль виконання; аналіз ефективності транспортних витрат.

Перший етап стратегії мінімізації витрат на транспортне забезпечення включає оптимальне планування маршрутів з використанням загальних способів автоматизації процесів і передбачає:

- автоматичне планування маршрутів доставки експортоорієнтованої продукції для виконання всіх замовлень;
- облік різних умов при розрахунку маршрутів: відстані між точками, вартість використання автомобілів, тимчасові вікна у клієнтів і складу, характеристики вантажів і транспорту, час завантаження / розвантаження і оформлення документів та інші;
- визначення оптимального порядку завантаження-розвантаження;

З метою автоматизації процесу планування маршрутів доцільно скористатись системою «ABM Transport Management System (TMS)». Дана програма відноситься до програмного забезпечення компанії ABMcloud, обслуговування даної системи коштує – 1500 Євро на місяць. За допомогою даної програми, керівництво комбінату зможе отримувати дані про ефективність використання транспорту при здійсненні експортних операцій ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ». Ефекти від впровадження системи«ABM

Transport Management System (TMS)» для управління транспортною логістикою ілюструє рис. 3.5.



Рис. 3.5. Ефекти впровадження системи«ABM Transport Management System (TMS)» для управління транспортною логістикою

Програма дозволяє формувати вихідні дані для автоматичного планування маршрутів для здійснення доставки експортованої продукції. На основі цих даних формується реєстр основних напрямків маршрутів. Менеджер самостійно має можливість отримувати інформацію про відстань вибраного маршруту, його специфіку (чи це перевезення за кордон, чи внутрішні перевезення).

Другий етап рекомендованої стратегії мінімізації витрат на транспортне забезпечення передбачає контроль виконання завдань із транспортування вантажів. Для цього виконуються наступні кроки:

- безкоштовний мобільний додаток, з електронними маршрутними листами, навігацією, контактами клієнта і відправкою зворотного зв'язку також дозволяє отримувати дані за фактичних зупинок автомобіля.

- в системі «ABM Transport Management System (TMS)» здійснюється контроль руху автомобілів по маршрутах (рис. 3.6);

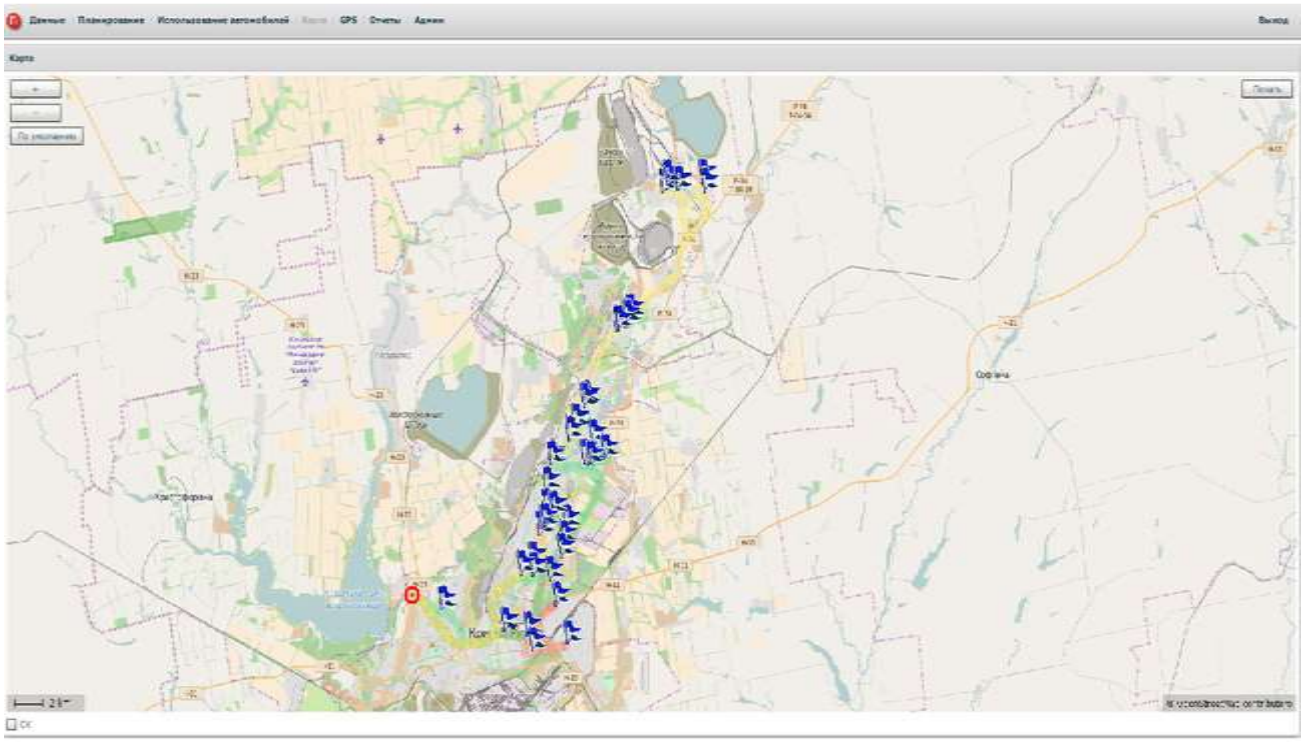


Рис. 3.6. Вихідні дані для контролю руху транспортного засобу для експортних поставок продукції ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ», у системі «АВМ TMS»*

* *авторська розробка*

- формування даних на екрані синхронізовані з системою GPRS та супутниковим зв'язком. Сигнал, що посилається від обладнання на автомобілі, зчитується, обробляється та автоматично відправляється на комп'ютер користувача;

- реєстрація відхилень по маршруту (кілометраж, час, своєчасність доставки), рис. 3.7;

- отримання даних формується за допомогою реєстрації підприємства в реєстрі бази даних, яка дозволяє у будь-який час відстежити маршрут вибраного транспортного засобу системою GPRS та отримати дані про фактичний пробіг, середні витрати палива та місцезнаходження.

Третій етап стратегії мінімізації витрат на транспортне забезпечення передбачає аналіз ефективності. При цьому здійснюється оцінка і систематизується інформація стосовно використання транспорту:

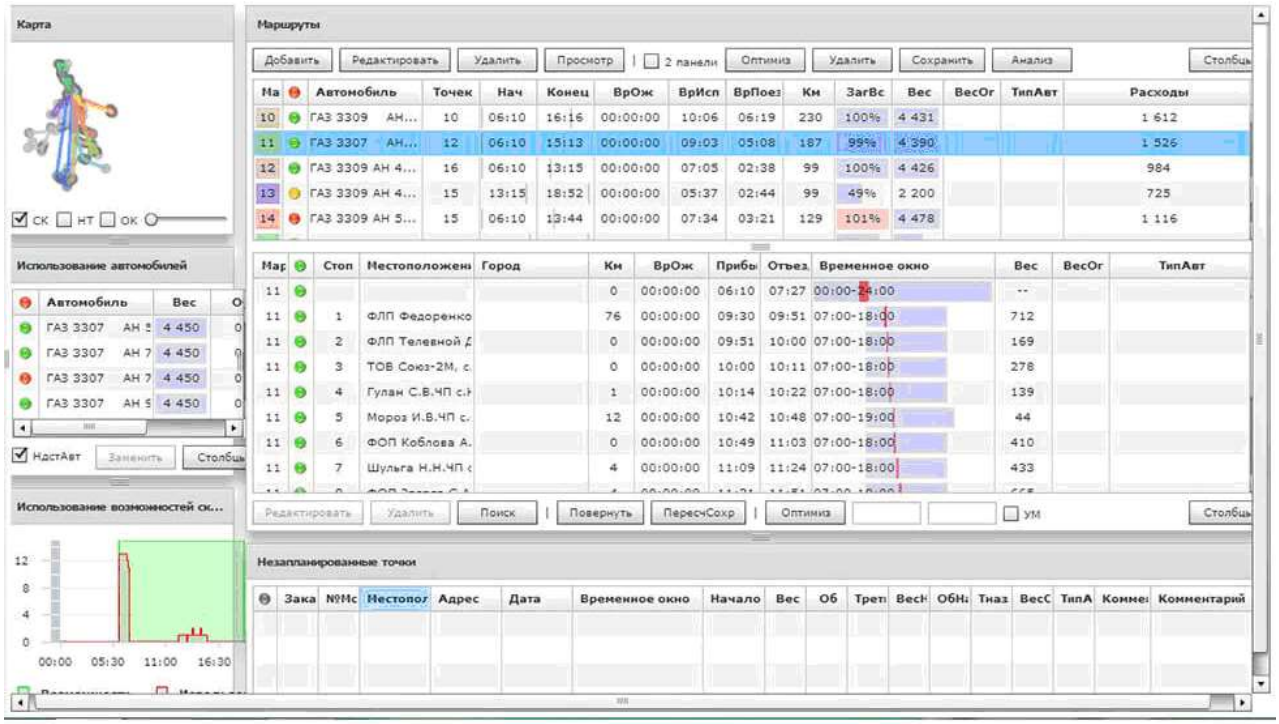


Рис. 3.7. Реєстрація відхилень від маршруту руху транспортного засобу для експортних поставок продукції ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ», у системі «АВМ TMS»*

* *авторська розробка*

- проводиться аналіз комплексної інформації по транспорту і клієнтах, в т.ч. за рахунок порівняння плану і факту по маршрутам.

Економічний ефект даного аналізу полягає в обґрунтуванні ефективності і доцільності використання власного автопарку.

- модуль аналітики дозволяє оцінювати транспортні витрати в розрізі автопарку та клієнтів.

Розрахунок оптимізації витрат в такому випадку можна проводити за допомогою коефіцієнту продуктивного пробігу — відношення відстані пробігу з вантажем до загального пробігу автомобілів у кілометрах. Даний коефіцієнт дозволяє виявити втрати доходу комбінату у результаті здійснення непродуктивного пробігу рухомим складом автопарку.

Проаналізуємо продуктивний пробіг автомобілів при здійсненні експорту продукції ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» (табл. 3.2) власним транспортом.

Таблиця 3.2

Розрахунок коефіцієнта продуктивного пробігу автомобілів ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» при експортних поставках власним транспортом*

Роки	Пройдений шлях, км	Пройдений шлях з вантажем, км	Коефіцієнт продуктивного пробігу авто
2019	505459	164874	0,4
2020	505459	164874	0,4
2021	204600	110564	0,5
2022	120500	52346	0,5
2023	685225	452369	0,7

** систематизовано автором за матеріалами підприємства*

Середнє значення коефіцієнту продуктивного пробігу за 5 років коливається від 0,4 до 0,7. Тобто, витрати від непродуктивного пробігу машин власним транспортом завищені у 2 рази. Отже, аналізуючи дану таблицю, можна зробити висновок, що у більшості випадків авто не використовують повною мірою. Частіше всього транспортні засоби виїжджають навантажені зі складу в і прямують до відділення покупця, а звідти їдуть незавантажені. Отже, близько 50% пробігу не використовується з користю (при розподілі перевезень: власним транспортом – 65 %, послуги сторонніх організацій – 35%).

Нами проаналізовано інформацію первинного обліку про використання власного транспорту підприємства з метою порівняння фактичних показників із плановими. При цьому вивчались виконання рейсів по маршруту, використання палива та інформація про доставлений товар (табл. 3.3).

Наведені матеріали відображають формування звіту для ефективного управління маршрутами в розрізі окремого транспортного засобу, що здійснює експортну діяльність ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ». Зазначаються планові та фактичні дані про витрати палива, інформація про поставлену продукцію, транспортний засіб, що здійснює перевезення та відповідальну особу-водія.

Таблиця 3.3

Вибірковий комплексний звіт по транспорту при здійсненні експортних операцій ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ»*

Водій/Машина	Маршрут	Вантаж, овочі, т	Паливо (ДП), л		Вартість, грн.	
			план	фактично	план	фактично
Коренний В.М. / DAF CA 9352 AI	Калинівка - Люблін (794км); Люблін - Люблін (55км)	20,1	1150,00	846,56 121,52	7 350	7 326
Соткевич А.М. / DAF CA 9623 AI	Калинівка – Вільнюс (923км); Вільнюс - Каунас (125км)	19,5	1550,00	1323,97 63,714	10 601	10 540,4

** авторська розробка*

Зважаючи на отримані результати ми рекомендуємо впровадити систему «ABM TMS», з метою мінімізації витрат на транспортне забезпечення, за рахунок: оптимального планування маршрутів; контролю за виконанням завдань із транспортування вантажів; періодичного аналізу ефективності використання транспорту при здійсненні експортної діяльності комбінату.

Після впровадження запропонованої стратегії економії транспортних витрат випливають економічні вигоди, у ході аналітичних розрахунків.

Таким чином, можна виокремити наступні обґрунтовані нами напрями формування логістичної стратегії експортних операцій ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ»:

- ✓ впровадження автоматизованих систем управління виробничими запасами з використанням програми «ABM Stock Management System (SMS)»;
- ✓ запровадження автоматизованих систем в управління складом на основі системи «ABM Warehouse Management System (WMS)»;
- ✓ оптимізація транспортних витрат, при здійсненні експортних операцій із застосуванням системи «ABM Transport Management System (TMS)»

Реалізація зазначених стратегій дозволить підприємству мінімізувати витрати на управління запасами та доставку експортоорієнтованої продукції закордонним споживачам.

3.3. Формування логістичної стратегії при здійсненні імпортних операцій

Удосконалення організації логістики імпортних операцій ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» необхідно починати з правильного менеджменту продажів, адже від управління залежить раціональна організація імпортних поставок. Головними напрямами координації менеджменту повинен бути моніторинг галузі, потреб клієнтів, поточних економічних тенденцій і конкуренції на відповідному сегменті ринку.

На основі проведених досліджень нами виділено основні напрями удосконалення управління імпортним ланцюгом постачань ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ». Серед них наступні:

1. Прийняття рішень у ситуаціях, для яких характерні висока динамічність і невизначеність.

2. Оперативна інформованість з питань розвитку галузі, в якій працює підприємство: конкурентоспроможність, динаміки попиту/пропозиції на овочеву продукцію.

3. Вміння використовувати сучасні інформаційні технології, засоби комунікації та зв'язку.

4. Систематичний моніторинг цін на продукцію. Відомо, що існує конфлікт інтересів імпортера та експортера. Експортер зацікавлений продати свій товар за якомога вищими цінами, а імпортер бажає купити за якомога нижчою ціною. Щоб підвищити ефективність імпортних операцій комбінату необхідно ретельно дослідити ціни на продукцію, які пропонуються різними експортерами, в тому числі розглянути варіанти укладання угоди з іншими, або скоригувати ціну до такого рівня, який би задовольнив усі сторони угоди. Також необхідно здійснювати дослідження цін на продукцію, щоб своєчасно відреагувати на зміни.

5. Пошук вигідних постачальників, – для цього необхідно зібрати інформацію про всіх можливих постачальників та умови співпраці з ними.

Потрібно якомога більше здобути даних про якість послуг, які вони надають. Дуже важливо отримати позитивні відгуки від інших клієнтів. Від надійності постачальників залежить ефективність діяльності підприємства. Позитивною тенденцією буде довгострокова співпраця з постачальником. В цьому випадку існуватиме впевненість в його добросовісності та надійності.

Розглянемо діючу схематичну модель здійснення імпортних операцій із постачання матеріалів комбінату у вигляді рис. 3.8.

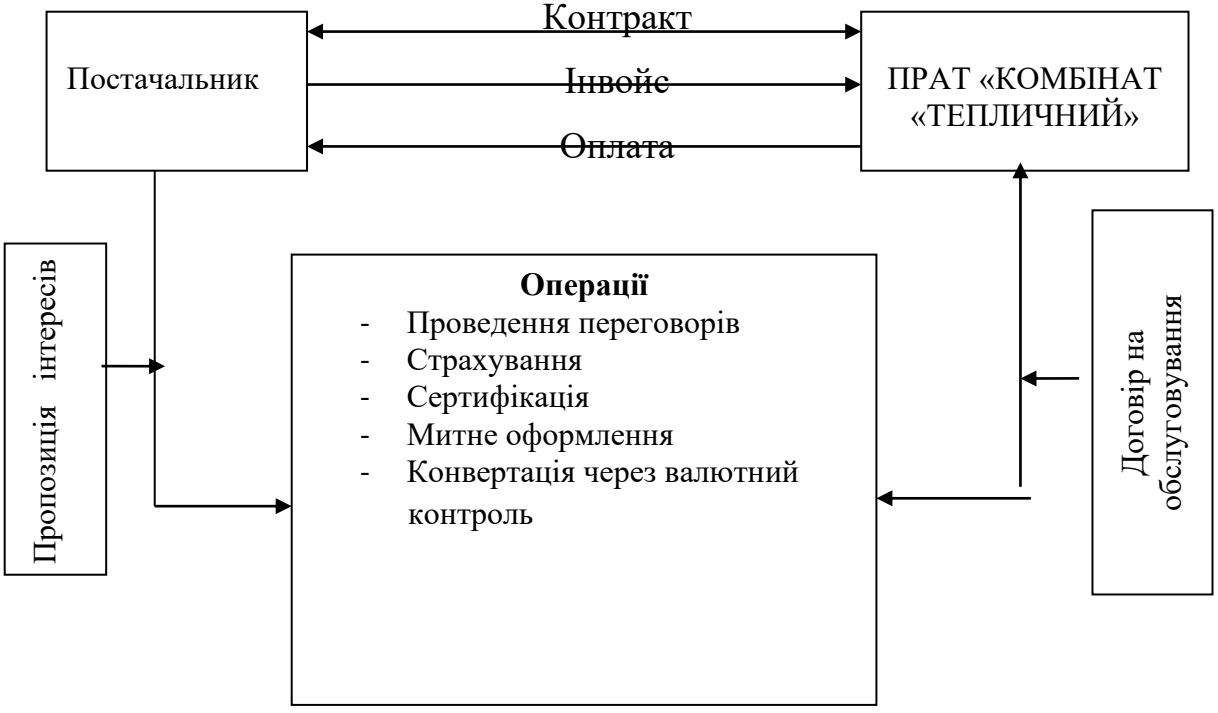


Рис. 3.8. Схема постачання матеріалів при здійсненні імпортних операцій ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ»*

* *авторська розробка*

Починаючи із 2010 року і до сьогодні комбінат співпрацює у сфері модернізації й організації виробництва за європейським зразком з Нідерландською фірмою «Агротех Дідам», яка імпортує усі комплектуючі та обладнання для будівництва, а також устаткування і техніку для організації виробництва, Нідерландською фірмою Forteco b.v. – газове та теплове обладнання, Hortico – агроматеріали, субстрати ля вирощування розсади , Італійською фірмою Pebaco LTE – обладнання для електропостачання. По попередній взаємній угоді фірма постачальник надає матеріали по вивченню

нових технологій вирощування робить техніко-економічний аналіз та обґрунтування ефективності проекту. Після погодження із керівництвом комбінату, пропонує контракт на поставку, збирає матеріали в різних країнах світу: складує, пакує, маркує та поставляє в Україну.

6. Застосовування різних інструментів страхування валютних ризиків. Під валютним ризиком розуміється ризик можливих фінансових втрат, таким чином ефективність імпортних операцій буде знижена, що не задовольняє імпортера. Тепличний комбінат може суттєво знизити валютний ризик зовнішньоекономічних угод, використовуючи два методи: правильний вибір валюти; регулювання валютної позиції по контрактах.

Метод правильного вибору валюти ціни зовнішньоекономічного контракту полягає у встановленні ціни в контракті в такій валюті, зміна курсу якої вигідна для укладання угоди. Валютні застереження – це спеціально включені в текст контракту умови, у відповідності з якими сума платежу повинна бути переглянута в тій же пропорції, в якій відбудеться зміна курсу валюти платежу по відношенню до валюти застереження. Валютне застереження «рівного ризику» збільшує межі коливань валютних курсів і тим самим період часу, на протязі якого партнери можуть без перегляду умов контракту співпрацювати на взаємовигідній основі.

7. Організація оптимальних строків поставки. Для удосконалення імпортних операцій потрібно також зважати на строки поставки товару. Адже в різних випадках затримка, або попередня поставка може призвести до додаткових витрат. Затримка поставки може спричинити, скажімо, збої в системі виробництва або будівництва. Попередня поставка завдасть додаткових витрат на зберігання товару. Необхідна чітка домовленість про дотримання строків поставки. Наприклад імпорт товарів доцільний лише у зимові строки, коли ціни на продукцію найвищі, тому й оплачувати за імпортований товар за наявні достатні грошові ресурси найефективніше.

8. Організація правильного транспортного забезпечення. Будь-яка експортно-імпортна операція не обійдеться без використання транспортного

засобу. Вибір правильного транспортного забезпечення повинен базуватися на основі даних про товар, який перевозиться, відстань перевезення, інформації щодо необхідності використання конкретного транспорту.

9. Пошук шляхів мінімізації витрат на організацію імпортних операцій та їх здійснення є дуже важливим для комбінату. Цей крок є одним із основних на шляху удосконалення імпортних операцій. Адже значна частина витрат належить до накладних витрат.

З метою оптимізації та мінімізації витрат на організацію логістичної стратегії імпортних операцій комбінату доцільно доручити організацію співпраці з обслуговування імпортних операцій між комбінатом та постачальником посередницькій фірмі на умовах аутсорсингу. На рис. 3.9 схематично відобразимо рекомендації по даній стратегії.

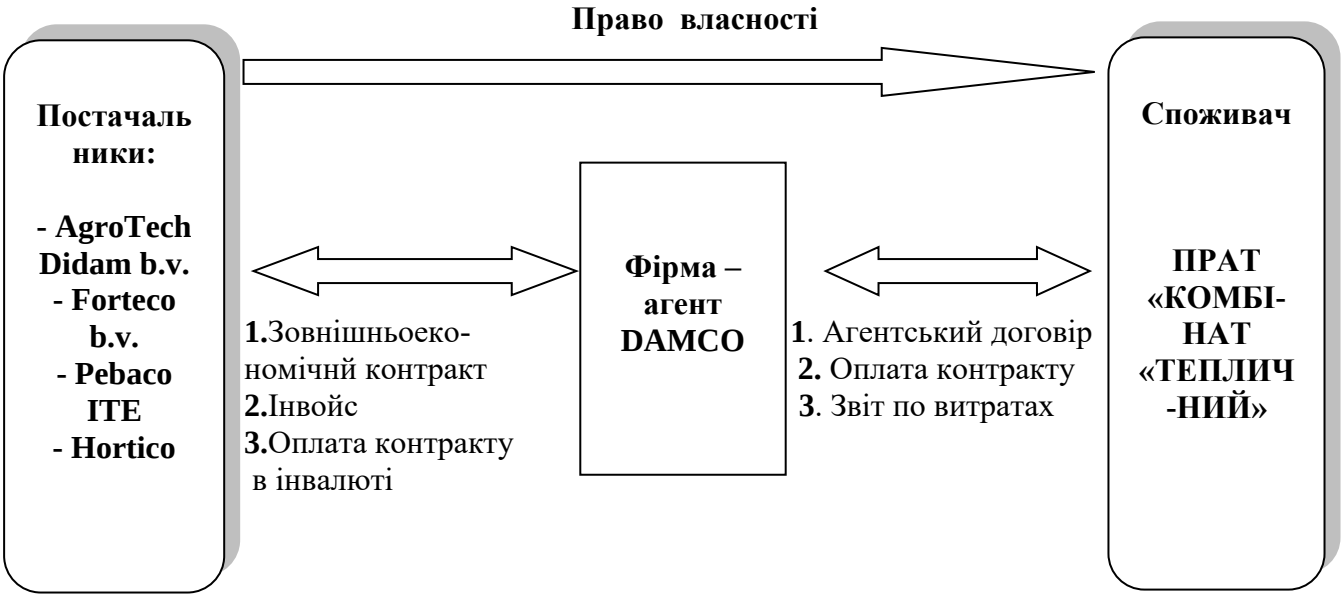


Рис. 3.9. Схема здійснення імпортних операцій ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» із залученням фірми-агента посередницької діяльності*

* *авторська розробка*

Дамко – голандська незалежна організація, електронний ресурс – www.damco.com, що входить до складу A. P. Moller — Maersk Group, яка пропонує широкий спектр послуг по управлінню ланцюгами постачань клієнтам у всьому світі, а саме:

- розробка та управління рішеннями по SCM (управління ланцюгами

поставок);

- управління імпортно-експортними потоками;

- інформаційний менеджмент;

- внесення змін в існуючі ланцюги поставок;

- митне оформлення вантажів;

- страхування вантажів;

- документальний супровід ЗЕД.

В ході запропонованої стратегії, при здійсненні імпортних операцій комбінату, фірма-посередник здійснюватиме такі функції:

1. Розрахунок вартості контракту та розмір платежів, згідно заявок комбінату.

2. Підготовка зовнішньоекономічного контракту з іноземними постачальниками, що здійснювали імпорт товарів.

3. Переведення валюти на рахунок іноземному постачальнику.

4. Транспортування та страхування вантажу в дорозі.

5. Отримання дозвільних документів на ввіз товарів на територію України.

6. Митне оформлення вантажу та засобів транспорту, здійснення всіх митних платежів.

7. Доставка вантажу на склади комбінату, повна відповідальність за недотримання строків поставки вантажу.

Дане впровадження забезпечить комбінату:

- зниження витрат на митні оформлення вантажу, сплата відбувається за рахунок фірми-посередника, яка включає це до вартості своїх послуг;

- відповідальність за підписання контрактів несе фірма-посередник, комбінат уникає витрат на юридичні консультування;

- виникає доцільність зменшення апарату управління зовнішніми зв’язками, зменшується навантаження на фонд оплати праці;

- комбінат уникає валютних ризиків при здійсненні розрахункових операцій, ризиків з доставкою пошкодженого вантажу.

Отже, впровадження розроблених нами рекомендацій щодо формування

логістичної стратегії імпортних операцій ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» у практичну діяльність дозволить забезпечити ефективне, з мінімізацією витрат та максимально вигідне управління усіма складовими логістичного процесу.

Удосконалення системи логістичного менеджменту в умовах сучасної конкурентної боротьби потребує постійного ускладнення ланцюгів постачань, встановлення гнучкої системи замовлень і щораз вищих вимог до якості обслуговування. Зазвичай, такі заходи спричиняють додаткові витрати, в результаті чого частка логістичних витрат підприємства невпинно зростає.

Проаналізувавши загальний стан підприємства, здійснивши оцінку показників дієвості логістичної діяльності ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» нами систематизовані пропозиції щодо формування логістичної стратегії по основних напрямах (експорту й імпорту) у вигляді схеми на рис. 3.10.



Рис. 3.10. Формування логістичної стратегії експортно-імпортних операцій ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» *

**авторська розробка*

У результаті формування рекомендованої перспективної логістичної стратегії експортно-імпортних операцій комбінату очікується нарощування обсягів експортно-імпортних операцій підприємством. Прогнозовані обсяги експорту й імпорту продукції ілюструють дані рис. 3.11.

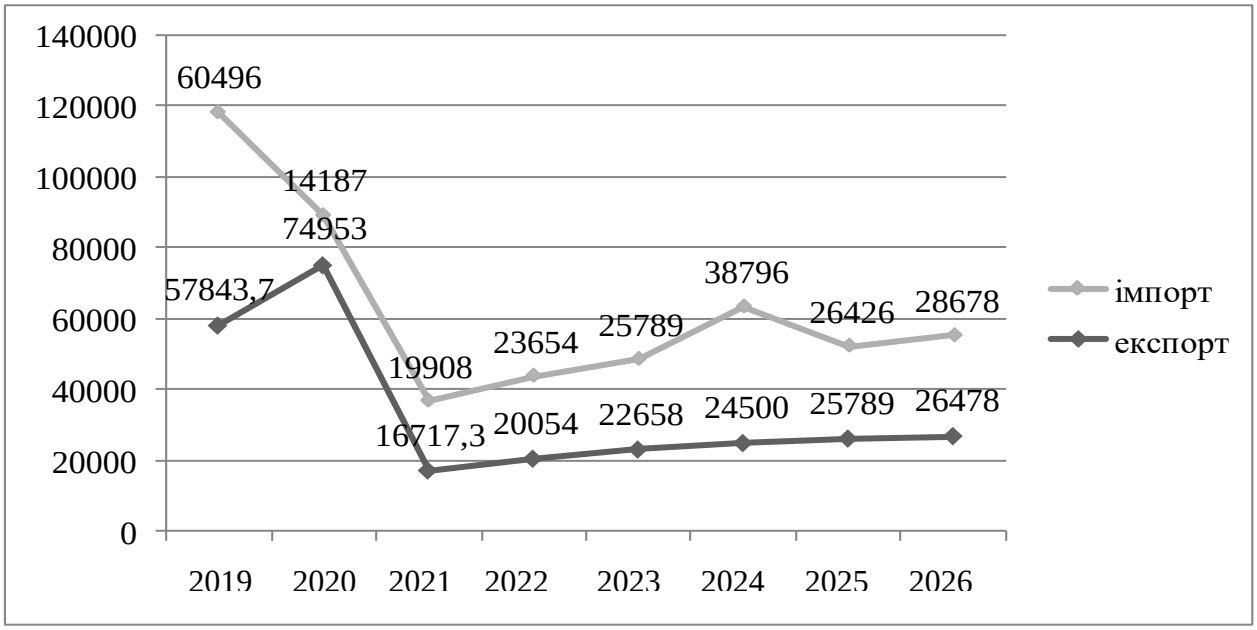


Рис. 3.11. Прогнозований обсяг експорту й імпорту продукції ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» тис. грн.*

* *авторська розробка*

Тобто за рахунок впровадження рекомендованих нами заходів формування логістичної стратегії експортно-імпортних операцій комбінату обсяги експорту збільшуватимуться. Ріст обсягів становитиме – 10361,3 тис. грн., що на 63,1% більше ніж у 2019 році. Це спричинить активізацію будівництва теплиць та модернізацію технологій. Імпорт у 2026 році зросте на 8770 тис. грн., що на 69,4% більше ніж у 2019 році. Отже, формування логістичної стратегії експортних операцій передбачає пошук раціональних методів та засобів впливу на експортну діяльність, – це дозволить мінімізувати витрати і розмежувати функції окремих ланок системи менеджменту. Формування логістичної стратегії імпортних операцій ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» необхідно починати з менеджменту продажів, адже від управління ними залежить раціональна організація імпортних поставок.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Об’єктом дослідження було обрано ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» Броварського району Київської області. Аналіз виробничо-господарської діяльності комбінату за 2019-2023 рр. засвідчує, що це – фінансово стійке та незалежне підприємство. Про це свідчить зростання показників господарської діяльності та показника рентабельності (5,7 %). Динаміка чистого доходу комбінату має зростаючу тенденцію, за останні роки ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ» значно наростив грошові потоки (на 76% більше, ніж у 2019 році). Загальна частка експорту до всієї реалізованої продукції складала у 2019-2023 році (20%), проте у 2022 році показник зменшився до 7 %. У 2023 році експорт продукції мав зростаючу тенденцію та склав 16 %.

Проаналізувавши дані по статтях витрат по перевезенню вантажів, виявилося, що утримання власного автопарку досить коштовне, в той час як комбінат попри витрати, здійснює міжнародні та внутрішні пасажирські й вантажні перевезення, отримуючи чималі кошти.

За результатами дослідження логістичної системи ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ», при здійсненні експортно-імпортних операцій було виявлено сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, в ході реалізації зовнішньої торгівлі за допомогою побудови матриці SWOT – аналізу. Рекомендовано стратегії за параметрами матриці SWOT-аналізу логістичної системи експортно-імпортних операцій ПРАТ «КОМБІНАТ «ТЕПЛИЧНИЙ».

Згідно рекомендацій, наданих у роботі, пропонується використання автоматизованих систем управління усіма складовимии логістичної системи (управління запасами, складом та транспортом). Своєчасний аналіз техніко-експлуатаційних показників дозволяє вживати заходи по керуванню транспортним процессом, управлінням запасами та складуванням продукції, з метою підвищення його ефективності.

У результаті діагностики роботи АСУ при управлінні експортними ланцюгами поставок дозволить скоротити обсяги втрачених продажів, знизити

рівень надлишків продукції, мінімізувати збитки, підвищити рівень надійності покупців, збільшити пропускну здатність складу та ефективно використовувати складські приміщення комбінату.

Для впровадження оптимізації витрат на транспортне забезпечення перевезень, було запропоновано використання АСУ, що дозволить: планувати маршрути з використанням загальних способів автоматизації процесів; контролювати виконання; аналізувати ефективність транспортних витрат.

В ході запропонованих стратегій оптимізації імпортних ланцюгів поставок, нами було рекомендовано впровадження співпраці із залученням фірми-агента посередницької діяльності. Формування нової системи пстачання, при здійсненні імпортних поставок на комбінат сировини, матеріалів та засобів вирощуваннння продукції закритого грунту завдяки ефективному менеджменту.

В цілому можна дати позитивну оцінку логістичній системі на комбінаті, де використовуються новітні технології, налагоджені зв'язки з споживачами та високий авторитет дозволяє укладати договори про постачання новітньої техніки у виробництво з європейським фірмами – виробниками. У 2022 році через війну логістичний ланцюг експорту порушений, різко знизився показник експорту до головного ринку збуту за кордон (огірків 1091,2 тис.т та помідорів 1909,7 тис.т. 2022 році відповідно до 2019.

У результаті формування рекомендованої перспективної логістичної стратегії експортно-імпортних операцій комбінату очікується нарощування обсягів експортно-імпортних операцій підприємством. Ріст обсягів становитиме – 10361,3 тис. грн., що на 63.1% більше ніж у 2019 році. Це спричинить активізацію у сфері будівництва та модернізацію технологій виробництва. Імпорт у 2026 році зросте на 8770 тис. грн., що на 69,4% більше ніж у 2019 році

Формування логістичної стратегії експортних операцій передбачає пошук раціональних методів та засобів впливу на експортну діяльність, – це дозволить мінімізувати витрати та розмежувати функції окремих ланок системи менеджменту. Формування логістичної стратегії імпортних операцій необхідно починати з менеджменту поставок, адже від них залежить організація імпорту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковальова М.Л. Логістичне забезпечення зовнішньторговельних операцій в сучасних умовах *Економіка та суспільство. 2024.* Випуск # 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-34

2. Кривещенко В.В., Хмурковський Г.В., Ляденко Т.В. Міжнародні перевезення в системі логістичної діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск # 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-159

3. Логістика: конспект лекцій для студ. спец. Менеджмент організацій і адміністрування / Упор. Н.М. Шматько; Укр. інж.-пед. академія- Х.: [б.в.], 2023. 116 с.

4. Слуцький Є. Етюд до проблеми побудови формально-праксеологічних засад економіки, Київ. 1926 315 с

5. Бакаєв О.О. Теретичні засади логістики: Підручник. К.: НАН та МОН України, 2016. 265 с.

6. Пономарьова Ю.В. Логістика: навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 191 с.

7. Окландер М.А. Логістика: підручник./ М.А. Окландер - К.: Центр учбової літератури, 2008. - 346 с.

8. Данковський А. Логістика: проблеми та рішення. «Apple Consulting», квітень 2018 р

9. Гаджинський А.М. Основи логістики: Навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2021. 126 с.

10. Грицина Л.А. Формування логістичної системи підприємства при веденні міжнародного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*, №6, том 1, Хмельницький, 2023.

11. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посібник. За ред. д.е.н., проф. І.І. Дахна. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 304 с.

12.Логістика і логістичне управління: досвід та перспективи. URL: http://pidruchniki.com/71648/logistika/sutnist_kontseptsiya_logistiki.

13. Димарчук С. М. Логістична система управління та її взаємозв'язок з стратегією підприємства. *Вісник ДУ «Львівська політехніка».* 2024. № 390.

14.Залманова М.Е. Логістика: навч. посіб. К.: ЦНЛ. 2020. 167с.

15.Райнхард Юнеманн. Матеріальні потоки і логістика. Берлін: Шкринчер, 2019. 256 с.

16.Алесінська Т.В. Основи логістики. Навч. посіб. К: ЦНЛ. 2020. 145 с.

17. Кобзєва К.В.Теоретичне обґрунтування становлення логістики як науки. *Економіка, Менеджмент, Підприємництво.*Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2017. №18. С.61– 66.

18. Кальченко А.Г. Логістика: підручник. К.: КНЕУ, 2019. 284 с.

19. Новак І. М., Осіпова А.А., Пітель Н.Я., Альошкіна Л. П., Бондарчук М. І. Бізнес-план як інструмент планування та управління господарською діяльністю підприємства. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. / Редкол.: О.О. Непочатенко (відп. ред.) та ін. Умань: УНУС. 2024. Вип. 104. Ч.2: Економіка. С. 182-190. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-104-2-182-190

20. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник / Є.В. Крикавський Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2015. 684 с

21. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підруч. - 2-ге вид., доп. і перероб. Львів: Інтелект-Захід, 2016. 156 с.

22. Колчін Р.В. Розроблення АСУ запасами матеріальних ресурсів у багаторівневих логістичних системах, що функціонують у надзвичайних умовах. *Автоматизовані системи управління та прогресивні інформаційні технології.* ОНПУ, Одеса, 2021.

23. Компанія – розробник програмного забезпечення для логістики підприємств. URL: http://abmcloud.com/about-us/.

24. Марченко О.П. Нові концептуальні підходи в логістиці. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua.

25. Чурилов С.В. Логістичне управління підприємством: теоретичний аспект URL: http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2012/6/p_142_147.pdf.

26. Попєлов О.М. Організація логістичного управління діяльністю підприємства. *Логістика сьогодні*. №2. 2024. С. 2-6.

27. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959 від 16.04.1991, вводиться в дію Постановою ВР № 960-XXI (960-12) від 16.04.1991, ВВР, 1991, №29, ст. 378.

28. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб / Шкурупій О.В., Гончаренко В.В., Артеменко І.А. та ін. За заг. ред. Шкурупій О.В. К: Центр учбової літератури, 2022. 248 с

29. Пелянський О.О. Специфіка логістики при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємствами України. *Науковий вісник ЛНУВМБТ ім. С.З. Гжицького,* том 14 №2, Львів, 2024.

30. Стунжас А. Інновації в управлінні логістикою. Догістика сьогодні. 2024. №6. С. 4-10.

31. Міщенко А.П. Стратегічне управління [Текст] / Міщенко А.П. Навч. посібник К.: «Центр навчальної літератури», 2024 336 с.

32. Terminology in Logistics. ANNEX Dictionary. - European Logistics Association, 1994. 56 p.

33. Sukhetska K., Verniuk N., Movchaniuk A., Aleshkina L., Pitel N., Gomeniuk M., and Reznik N. P. Use of Artificial Intelligence Tools by Managers to Prevent Crisis Situations. In: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) Navigating the Technological Tide: The Evolution and Challenges of Business Model Innovation. ICBT 2024. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 1081. Cham: Springer, 2024, pp.542-550. https://doi.org/10.1007/978-3-031-67437-2_51

34. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навч. посібник / [С.В.Смерічевська, М.В.Жаболенко, С.В. Чернишева та інш.: за заг. ред. С.В.Смерічевської]. - Львів: «Магнолія 2006», 2023. 552с.

35. Пітель Н.Я., Кошелко Т.Б. Концептуальні засади логістичного забезпечення зовнішньоторговельних зв'язків. *Концептуальні засади формування ефективних механізмів менеджменту та логістики в агропродовольчій сфері*: збірник матеріалів ІІ Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конференції, 23 березня 2023 р. Умань: УНУС, 2023. С. 131-133.

36. Збарський В.К. Конкурентоспроможність інтегрованих сільськогосподарських підприємств: монографія / В. К. Збарський, М. А. Місевич. К.: ННЦ ІАЕ, 2019. 310 с.

37. Тридід О.М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. / О.М. Тридід, К.М. Таньков; за ред. проф., д-ра екон. наук О.М. Тридіда. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2015. 224 с.

38. Пітель Н.Я., Безхребтий О.Л. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств АПК. *Концептуальні засади формування ефективних механізмів менеджменту та логістики в агропродовольчій сфері*: збірник матеріалів ІІ Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конференції, 23 березня 2023 р. Умань: УНУС, 2023. С. 128-131.

39. Чухрай Н.І. Формування ланцюга поставок: питання теорії і практики: Монографія // Чухрай Н.І., Гірна О. Львів: Інтелект – Захід, 2017. 232 с.

40. Бойченко М., Дудник А., Бояркін М. Проєктування експортно-імпортних операцій та міжнародної логістики в умовах воєнного стану. *EDUCATIONAL MANAGEMENT. EMPIRIO* 1, № 2 (2024). https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.84-94

41. Мокряков А. Ринок вантажних перевезень в Україні: результати останніх досліджень та прогнози. *Logist.FM,* 7 грудня 2022, URL: https://logist.fm/publications/rinok-vantazhnih-perevezen-v-ukrayini-rezultati-ostannih-doslidzhen-ta-prognozi

42. Логістика та міжнародна торгівля в Україні в умовах війни, *EBA – Європейська Бізнес Асоціація,* 23 травня 2022, URL: https://eba.com.ua/logistyka-ta-mizhnarodna-torgivlya-v-ukrayini-v-umovah-vijny/

43. Ринок вантажних перевезень у 2022 році. *Trade Master Group.* 23 січня 2023. URL: https://trademaster.ua/articles/313620.

44. Муравський А. Дніпро на паузі: Що відбувається з річковими перевезеннями під час війни. *Центр транспортних стратегій*, 4 березня 2024. URL: https://cfts.org.ua/articles/dnipro_na_pauzi_scho_vidbuvaetsya_z_richkovimi_perevezennyami_pid_chas_viyni_2023/140424.

45. Якщо на Дунай повернеться експортний потік з України, нова якірна стоянка стане рятівним колом – УДП. *Agravery: Аграрне інформаційне агентство,* 22 травня 2024. URL: https://agravery.com/uk/posts/show/akso-na-dunaj-povernetsa-eksportnij-potik-z-ukraini-nova-akirna-stoanka-stanerativnim-kolom-udp.

46. Відкриті дані. Бізнес-розвідка. *Державна митна служба.* 31 липня 2023. URL: https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/.

47. Мельник О., Передало Х., Горошко Ю. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. *Менеджмент та підприємництво в Україні:етапи становлення і проблеми розвитку* 2 (2021): 72–81. URL: https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.072.

48. Мирончук В., Матвеєв М., Голомша Н. Митні процедури забезпечення зовнішньоекономічної діяльності України в умовах війни. *Економіка та суспільство* 39 (2022). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-43.

49. Скрипник С., Процевят О., Воронова О. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство* 38 (2022). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47.

50. Darvas, Zsolt, and Catarina Martins. “The Impact of the Ukraine Crisis on International Trade.” *Bruegel WorkingPaper* 20 (2022).

51. Glauber, Joseph W., David Laborde, and Abdullah Mamun, “From bad to worse: How Russia-Ukraine war-relatedexport restrictions exacerbate global food insecurity.” In *The Russia-Ukraine Conflict and Global Food Security*,edited by Joseph Glauber and David Laborde. Section Three. Chapter 18, 92–96. Washington,

DC: InternationalFood Policy Research Institute, 2023. URL: https://doi.org/10.2499/9780896294394_18.

52.Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959 від 16.04.1991, вводиться в дію Постановою ВР № 960-XXI (960-12) від 16.04.1991, ВВР, 1991, №29, ст. 378.

53.Пітель Н. Я. Новак І. М., Альошкіна Л. П., Халахур Ю.Л. Розвиток міжнародного менеджменту в контексті оцінки можливостей інтеграції українського бізнесу до внутрішнього ринку ЄС *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. / Редкол.: О.О. Непочатенко (відп. ред.) та ін. Умань: УНУС. 2024. Вип. 104. Ч.2: Економіка. С. 324-337. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-104-2-324-337.

54. Європейська Бізнес Асоціація. «Логістика та міжнародна торгівля в Україні в умовах війни». EBA, 23 травня 2022. URL: https://eba.com.ua/logistyka-ta-mizhnarodna-torgivlya-v-ukrayini-v-umovah-vijny/.

55. Компанія – розробник програмного забезпечення для логістики підприємств URL: http://abmcloud.com/about-us/.

56.«Логістика і логістичне управління: досвід та перспективи», URL: http://pidruchniki.com/71648/logistika/sutnist_kontseptsiya_logistiki.

57. Логістичне управління підприємством: теоретичний аспект / С.В. Чурилов URL: http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2012/6/p_142_147.pdf

58. Нові концептуальні підходи в логістиці / О. В. Мельник URL: http://www.economy.nayka.com.ua.

59. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підруч. 2-ге вид., доп. і перероб. / Є.В. Крикавський. Львів: Інтелект-Захід, 2016. С. 156.

60. Довгань Л.Є. Стратегічне управління : навч. посібник / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2019. 440 с.

61. Рудківський О. А. Логістична стратегія молокопереробного підприємства: проблематика вибору та реалізації *Вісник Житомирського*

державного технологічного університету. 2024. № 4. С. 226-232. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2014_4_33

62.Бакаєв О.О. Теретичні засади логістики: Підручник / К.: Міжнародний науково-навчальний центр інформаційних технологій та систем НАН та МОН України, 2006. – 265 с.

63. Грицина Л.А. Формування логістичної системи підприємства при веденні міжнародного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*, №6, том 1, Хмельницький, 2023 рік.

64. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посібник. За ред. д.е.н., проф. І.І. Дахна.-К.: Центр навчальної літератури, 2016 304 с.

65. Збарський В.К. Конкурентоспроможність інтегрованих сільськогосподарських підприємств: монографія / В. К. Збарський, М. А. Місевич К.: ННЦ ІАЕ, 2019. 310 с.

66. Кальченко А.Г. Логістика: підручник. К.: КНЕУ, 2023. –284 с.

67. Кобзєва К.В.Теоретичне обґрунтування становлення логістики як науки. *Економіка, Менеджмент, Підприємництво. Збірник наукових праць*: Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2017. №18. С.61– 66.

68. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2021. 684 с

69.Пеленський Р.О. Специфіка логістики при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємствами України. *Науковий вісник ЛНУВМБТ ім. С.З. Гжицького,* том 14 №2, Львів, 2022р.

70.Горова І.С. Проблеми вітчизняної логістики в умовах війни. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи* : матеріали XIV Всеукр. наук.-практ. конф., 17 жовтня 2024 р. / М-во освіти і науки України, УНУС, ф-т менеджменту. – Умань : ВІЗАВІ, 2024.