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 «УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПП «ФЕНІКС АГРО» УМАНСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ »

Виконала: студентка ІІ курсу, 21м-л групи спеціальності 073 «Менеджмент» (освітньо-професійна програма «Логістика»)
ШВАРЦБУРГ Олена Віталіївна
Керівник: д.е.н., професор
НОВАК Інна Миколаївна

Умань – 2024

ЗМІСТ

	стр
Вступ	**7**
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ	**9**
1.1. Теоретичний зміст поняття логістичної системи підприємства та її різновиди	**9**
1.2. Дослідження засад логістичної інфраструктури та її функцій	**15**
1.3. Сутність агрологістики та її сучасний стан в Україні	**20**
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ФЕНІКС АГРО»	**29**
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	**29**
2.2. Аналіз діяльності ПП «Фенікс Агро» на зовнішніх ринках	**49**
2.3. Стратегічний аналіз ефективності напрямів діяльності досліджуваного підприємства	**56**
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМІВ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ФЕНІКС АГРО»	**63**
3.1. Формування напрямів стратегії розвитку ПП «Фенікс Агро»	**63**
3.2. Розширення логістичної мережі ПП «Фенікс Агро» на внутрішньому ринку	**69**
3.3. Розширення логістичної мережі ПП «Фенікс Агро» на внутрішньому ринку	**74**
Висновки	**85**
Список використаних джерел	**88**

ВСТУП

Прискорення темпів науково-технічного прогресу, що відбувається в останні роки, посилення конкуренції, яке спричиняється глобалізацією економіки, фінансова криза, різко загострюють проблему підвищення конкурентоспроможності товаровиробників, проблеми пошуку і реалізації конкурентних переваг. При цьому динамічні зміни умов і середовище господарювання потребують постійного удосконалення та оновлення діяльності підприємства, технологій виробництва та просування продуктів на ринку. У цих умовах компанії, які прагнуть утриматися та вижити на ринку, повинні вміти правильно організувати логістику.

Удосконалення логістичної інфраструктури господарської діяльності є беззаперечно допоміжним, а то й головним фактором забезпечення лідируючих позицій підприємства. Вибір стратегії розвитку дає змогу підвищити конкурентоспроможність продукції та компанії, збільшити її збут завдяки повнішому задоволенню потреб споживачів. Нині логістика в аграрному виробництві є об’єктивною умовою розвитку, який зумовлений дією багатьох факторів зовнішнього середовища. Вона має позитивний наслідки, оскільки спонукає до інтеграції з вітчизняними переробними підприємствами збільшуючи рівень їх завантаженості, підвищуючи рівень їх конкурентних переваг на внутрішньому та світовому ринку і сприяє забезпеченню економічної та продовольчої безпеки держави.

Наукові розробки закордонних та українських вчених М. О. Багорка, І. А. Білоткач, О. А. Ковтун, М. Д. Корінько, Г. О. Пересадько, В. А. Цимбал присвячені окремим питанням дослідження диверсифікаційних процесів на прикладі окремих підприємств та регіонів. Перспективи та проблеми, пов’язані зі своєчасністю формування логістичної інфраструктури окремих галузей та економіки держави в цілому є актуальними і потребують більш глибоких досліджень.

Об’єктом дослідження є господарська діяльність ПП «Фенікс Агро» Черкаської області.

Предмет дослідження є процес удосконалення логістичної інфраструктури ПП «Фенікс Агро» Черкаської області**.**

Метою дипломної роботи є розробка стратегії розвитку направленої на удосконалення логістичної інфраструктури ПП «Фенікс Агро» Черкаської області**.**

Завдання роботи полягають у: визначенні аспектів управління логістичною діяльністю підприємств АПК; дослідженні методологій здійснення аналізу логістичної діяльності; оцінці видів та класифікації стратегій; аналізі показників господарської діяльності ПП «Фенікс Агро»; формуванні напрямів стратегії розвитку досліджуваного об’єкта; запровадженні інформаційного забезпечення у логістичну діяльність підприємства при виході його на зовнішні ринки.

У процесі роботи застосовувалися такі методи економічних досліджень: монографічний, абстрактно-логічний, аналітично-розрахунковий метод, метод аналізу даних та порівняння.

Методологічною та інформаційною основою дослідження є законодавча та нормативно-правова база України; наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених; бухгалтерська звітність ПП «Фенікс Агро» Черкаської області; матеріали періодичних видань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

1.1. Теоретичний зміст поняття логістичної системи підприємства та її різновиди

Розвиток промисловості України обумовлює зміну пріоритетів в діяльності суб'єктів підприємницької діяльності. Необхідним для підприємств є обґрунтування та впровадження в практику управління новітніх підходів до оптимізації функціонування їх економічного механізму. Серед таких підходів чільне місце посідає логістика, яка в Україні починає бурхливо розвиватися.

Одним із базових понять логістики є логістична система. Логістична система (ЛС) – це адаптивна система зі зворотним зв'язком, яка виконує ті чи інші логістичні функції (операції), складається із підсистем і має розвинуті внутрішньосистемні зв'язки та зв'язки із зовнішнім середовищем [2].

Мета логістичної системи – доставка у задане місце необхідної кількості та асортименту товарів та виробів, максимально підготованих до виробничого чи особистого споживання при заданому рівні витрат.

Питанням дослідження логістичної системи приділяли увагу багато вчених: Т.В. Алесінська, І.А. Бланк, Л. Б. Міротін, О.А. Митько, С.М. Дімарчук, М.А. Окландер, Г.А. Семенов, М.Г. Гиря та інші [5].

Логістичні системи (ЛС) у теорії і практиці логістики посідають центральне місце. Саме за допомогою ЛС здійснюється управління матеріальними та інформаційними потоками як усередині окремо взятих підприємств різних галузей народного господарства, так і при переміщенні матеріалів та інформації з первинних джерел їх виникнення до кінцевих споживачів.

Аналіз досліджень і публікації останніх років свідчить, що зарубіжні і вітчизняні теоретики і практики по різному трактують логістичні системи. Російський фахівець з логістики А. М. Родніков першим запропонував наступне визначення: «Логістична система – це адаптивна система зі зворотнім зв`язком, яка виконує ті чи інші логістичні функції, складається із підсистем і має розвинуті внутрішньосистемні зв`язки та зв`язки із зовнішнім середовищем.» [1].

На нашу думку з даного визначення не зовсім зрозуміло, чому ЛС має складатися із підсистем і яка між ними різниця, воно одержало визнання у інших українських теоретиків логістики, у тому числі Є.В. Крикавського, Н.І. Чухрай, О.В. Глогусь, Ю.В. Пономарьової.

На погляд В.Є. Ніколайчука під логістичною системою слід розуміти «економічну систему, що має високі адаптивні властивості у процесі виконання комплексних логістичних функцій і операцій. Вона формується з декількох підсистем, широко інтегрованих між собою і з довкіллям» [2].

Новим у визначенні ЛС можна вважати лише те, що згаданий автор розглядає її як економічне утворення, що застосовують при виконанні укрупнених і окремих операцій з матеріальними ресурсами та інформацією.

В.Г. Алькема і О.М. Сумець трактують логістичні системи наступним чином: «Логістична система – це складна організаційно завершена (структурована) економічна система, що складається з елементів, ланок, взаємозалежних у єдиному процесі управління матеріальними і супутніми ним потоками» [3].

Наведене визначення вже більш детально розкриває ЛС як сукупність взаємопов’язаних елементів, задіяних у процесі управління потоками матеріалів і супровідної інформації.

Найбільш стисле формулювання сутності логістичної системи належить А.Г. Кальченко. Авторка вказує, що під логістичною системою слід розуміти «організаційно – господарський механізм управління матеріальними та інформаційними потоками». До складу ЛС входять

матеріальні засоби, що забезпечують рух товарів по логістичному ланцюгу (склади, вантажно-розвантажувальні механізми, транспортні засоби), виробничі запаси та засоби управління усіма ланками ланцюга [4]. Цілком очевидно, що таке визначення ЛС має конкретний характер і більш зрозуміле для практиків у галузі логістики. В той же час авторка не пояснює, що являє собою і як має діяти організаційно-господарський механізм управління потоками.

Нарешті, М.А. Окландер трактує логістичну систему як «організаційно – управлінський механізм, пов`язаний з досягненням потрібного рівня інтеграції логістичних функцій за рахунок організаційних перетворень в структурі управління та впровадження спеціально розроблених управлінських процедур (операційних систем), основою яких є планування постачання, підтримки виробництва і фізичного розподілу як єдиного матеріального потоку» [5]. Наведене трактування відзначається конкретністю.

Логістика за визначенням Ради логістичного менеджменту США від 1991 року являє собою «процес планування, впровадження і контролю за раціональним і ефективним рухом товарів, послуг і пов'язаною з цим інформацією від початкової точки до кінцевого споживача з метою задоволення потреб клієнта» [6].

В сучасних умовах розрізняють два рівні логістичних систем: макрологістика, завданням якої є розгляд глобальних проблем управління матеріальними та інформаційними процесами, та мікрологістика, яка вивчає локальні проблеми управління матеріальними та інформаційними потоками на внутрішньозаводському рівні.

Макрологістика охоплює міжгалузеві процеси, тобто логістичні процеси між різноманітними фірмами, транспортом, посередниками зі складування та зберігання. Може охоплювати процеси, пов’язані з виробництвом, транспортуванням, наданням різних видів послуг.

Мікрологістика – внутрішньовиробнича логістика, що пов’язана з

нормальним функціонуванням конкретної фірми. Слід розрізняти логістику:

а) як господарський процес;

б) як функцію управління;

в) як науку.

Мікрологістика, в свою чергу, поділяється на три види:

1) логістика, пов’язана із заготівлею чи закупівлею товарів (заготівельна логістика);

2) виробнича логістика;

3) логістика, що спеціалізується на реалізації продукції (розподільча логістика).

Усі ці види логістики обов’язково передбачають наявність логістичного інформаційного потоку, що включає надходження даних про матеріальний потік, їх передачу, обробку та систематизацію з наступною видачею готової інформації. Якщо в рамках логістичної системи інтегруються функції постачання, виробництва, збуту, розподілу і транспортування, споживання і ринку, система має назву макрологістичної. Нами сформовано схему видів логістики (рис. 1.1).

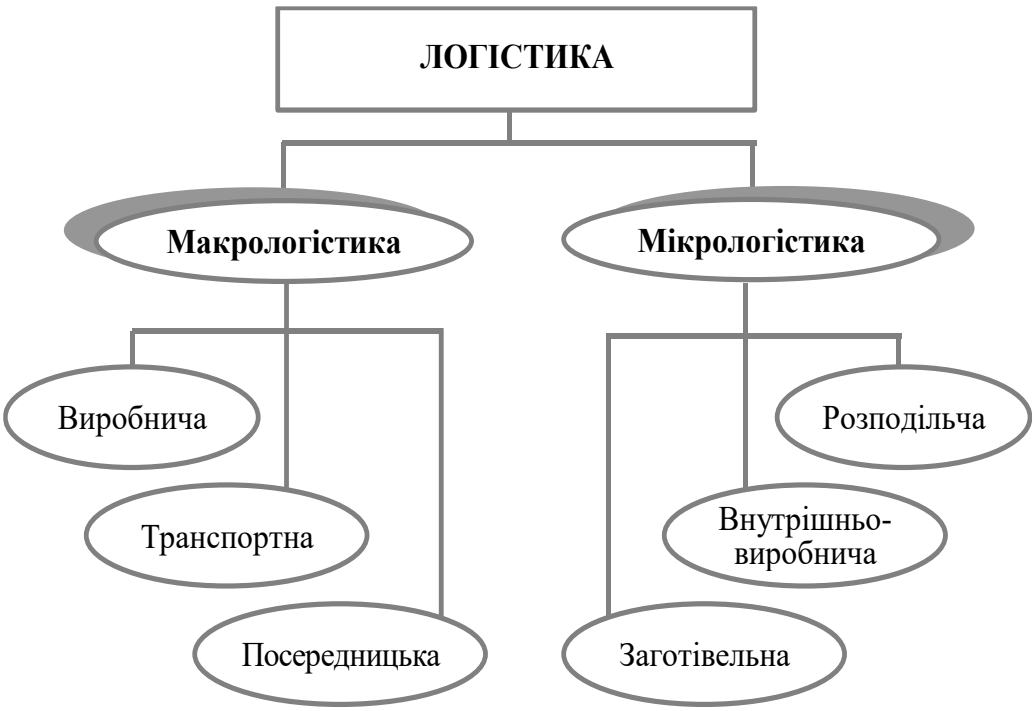


Рис. 1.1. Рівні логістичної системи

За даними рисунка, можна уявити сфери і функції мікрологістики. Вони полягають у наступному:

виробництво – планування виробничих завдань з детальним розкладом випуску виробів, розподіл плану випуску продукції за виробничими дільницями підприємства, контроль за якістю праці;

переробка вантажів, що транспортуються, – управління запасами, переміщення, зв'язок, організація інформаційних потоків, пакування виробів, їх зберігання, складування, вантажно-розвантажувальні операції та комплектація партії вантажів;

маркетинг – вивчення ринку, організація служби постачання, фінансування та розрахунки, матеріальне заохочення;

споживання – проектування замовлень на постачання продукції, складування запасів, постачання споживачів, фінансування замовлень.

Мікрологістична система вирішує питання в межах окремих функціональних елементів логістичної системи. Так, у межах підприємств АПК інтегруються процеси планування виробництва продукції та її збуту, здійснюються оптимізація транспортно-складських та вантажно-розвантажувальних робіт, контролювання матеріального потоку, що надходить на підприємство, обробляється там і залишає це підприємство, а також інформаційного потоку, що супроводжує його. Такі мікрологістичні системи іноді називають внутрішньовиробничими. До них належать і великі автоматизовані транспортно-складські комплекси (ТСК). На думку вітчизняних вчених виробнича логістика розглядає раціональну структуру підприємства, різноманітних технічних засобів, склад обслуговуючого персоналу та його функції, організацію служби матеріально-технічного забезпечення та збуту готової продукції. Принцип взаємодії цих елементів виробничої логістичної системи є визначальним при її побудові.

Схематично місце логістики в управлінні можна зобразити у вигляді рис.1.2.

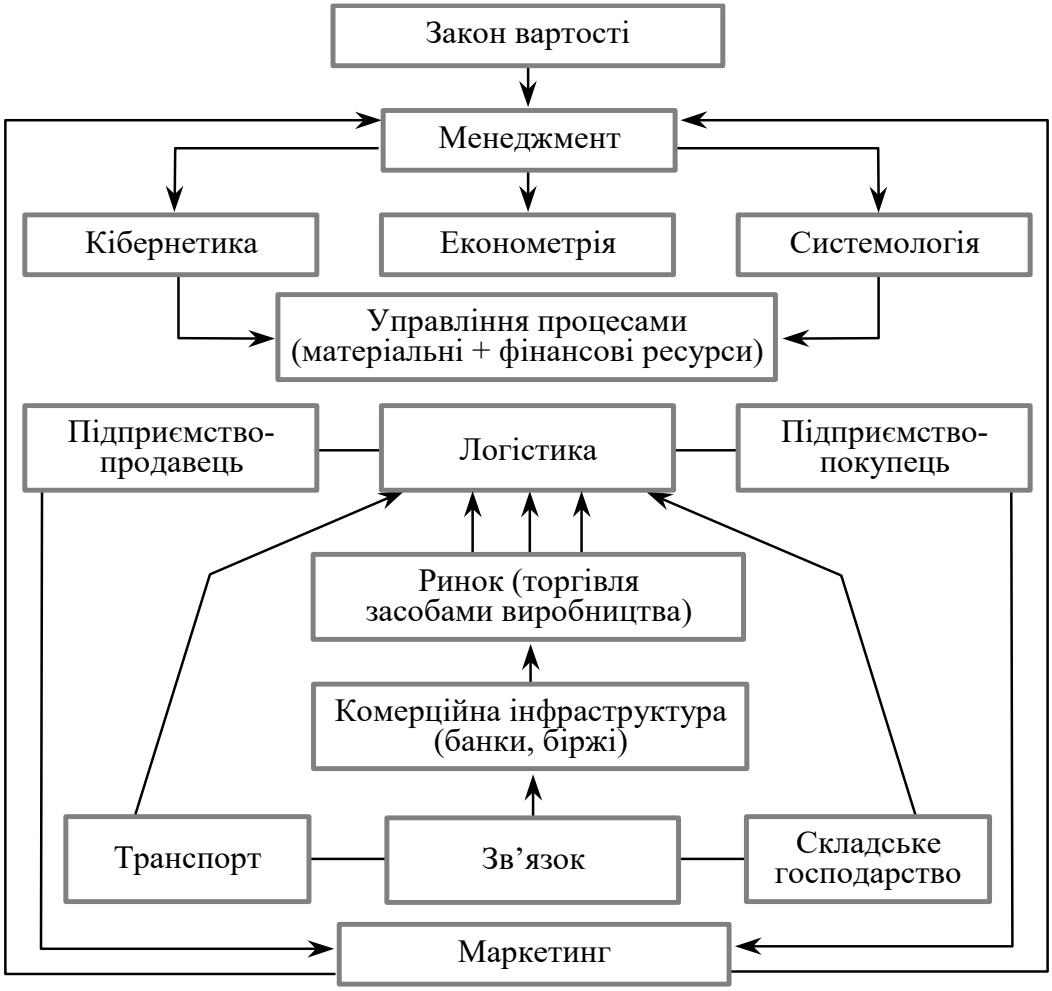


Рис. 1.2. Місце логістики в управлінні підприємством [25]

В загальному вигляді завдання логістики промислового підприємства можна сформулювати так:

- планування виробництва на основі прогнозу потреб у готовій продукції;

- розробка плану-графіка виробничих завдань;

- розробка графіка запуску-випуску продукції;

- встановлення нормативів незавершеного виробництва;

- оперативне управління виробництвом та організація виконання виробничих завдань;

- контроль за кількістю та якістю виготовленої продукції;

- контроль за собівартістю випущеної продукції.

Необхідно зауважити, що основне завдання логістики полягає в тому, щоб всі стадії (забезпечення, виробництва і збуту) розглядалися як єдиний та безперервний процес трансформації та руху продукту і пов'язаної з цим інформації. Логістика підтримує системну стійкість промислової компанії на ринку, узгоджує внутрішньо-фірмові протиріччя між закупівлями, маркетингом, фінансами і продажем та оптимізує міжорганізаційні взаємозв'язки із логістичними посередниками [1].

Виходячи з цього логістичними системами, на наш погляд, слід вважати сукупність організаційно-технічних засобів, за допомогою яких виконавці управляють матеріальними та інформаційними потоками усередині і поза межами підприємств різних галузей і сфер народного господарства. Таким чином, повною мірою потенційні можливості раціоналізації виробничих процесів у межах логістичної системи можуть бути використані тільки тоді, коли вдається з’єднати в інтегровану систему окремі її підсистеми.

1.2. Дослідження засад логістичної інфраструктури та її функцій

Логістична система є економічною системою високого рівня складності та включає сукупність логістичних ланцюгів (логістичну мережу), сукупність логістичних бізнес-процесів (процедур, дій, робіт), які формують відповідний логістичний процес, та сукупність елементів, необхідних для створення умов з реалізації логістичного процесу, комплекс яких прийнято визначати як логістичну інфраструктуру. Як і інші фундаментальні категорії логістичного менеджменту, поняття логістичної інфраструктури є предметом активних наукових дискусій зарубіжних та вітчизняних авторів (табл. 1.1). Вивчення літературних джерел показало, що в сучасній науці склалося кілька відмінних підходів до трактування сутності логістичної інфраструктури, що значною мірою випливає з трактування більш широкого поняття ринкової інфраструктури на основі різних концепцій – накладних витрат,

інституціональної, маркетингової, розподільчої, логістичної.

Таблиця 1.1

Систематизація підходів до трактування поняття «логістична інфраструктура» з позицій інституціонального підходу

Автор, джерело	Визначення
Економічний енциклопедичний словник [117]	Комплекс установ, підприємств логістичної системи, що виконують певні функції у розвитку та відтворенні логістичних процесів
О. Сумець, Т. Бабенкова [211]	Інтегрована сукупність підприємств, організацій, установ різних організаційно- правових форм, які створюють організаційно-економічні умови для прискорення та оптимізації руху матеріального і супутніх до нього потоків, зростання інвестиційного потенціалу підприємств, а також забезпечують логістичне обслуговування й ефективне функціонування всіх галузей економіки; сукупність добровільно об'єднаних підприємств і організацій з відповідними засобами просторово-часового перетворення і переміщення логістичних потоків (матеріальних, інформаційних, фінансових) за рахунок створення і надання транспортно-логістичних послуг
М. Довба [99]	Склад логістичної інфраструктури в собі містить обов'язково логістичних операторів, логістичні центри, транспортно-експедиційні організації та склади загального призначення
Д. Дж. Бауерсокс, Д. Дж. Клосс [19]	До числа типових об'єктів логістичної інфраструктури належать виробничі підприємства, склади, навантажувально-розвантажувальні магазини роздрібної торгівлі
О. Бондаренко [31]	Сукупність фізичних та юридичних осіб, які створюють необхідні технічні та організаційно-економічні умови для побудови логістичною системою підприємства логістичних ланцюгів, направлених на оптимізацію параметрів фінансових та супутніх їм потоків. Логістична інфраструктура формується логістичною системою підприємства з урахуванням специфіки діяльності

Так, з позицій інституціонального підходу до трактування ринкової інфраструктури як «…сукупності підприємств, установ, організацій, які забезпечують стабільний розвиток і функціонування ринкового механізму регулювання економіки, безперервний рух товарів та послуг у різних сферах суспільного відтворення» [114]. У працях Д. Дж. Бауерсокса і Д. Дж. Клосса [19], О. Бондаренка [31], М. Довби [100], Б. Сиздикбаєвої та А. Онласінової [518], О. Сумця і Т. Бабенкової [211] логістична інфраструктура визначається як певний комплекс суб'єктів господарювання, які, володіючи відповідними засобами виробництва, забезпечують перетворення і переміщення логістичних потоків.

В той же час, В. Клименко [146], В. Колодін [152], Т. Стройко

[505], Є. Крикавський [177], Л. Міротін та В. Сергєєв [241], Н. Павліха [388] та ін., базуючись на функціонально-процесному підході (табл. 1.2), трактують логістичну інфраструктуру і як сукупність видів діяльності, які забезпечують рух логістичних потоків, і як сукупність форм, методів і засобів комплексного управління рухом продукції, і як цілісну систему управління логістичною системою, і як механізм забезпечення економічних процесів за рахунок оптимізації логістичних процесів. Вважаємо, що в цьому випадку логістичній інфраструктурі помилково надаються функції та властивості, які реально притаманні управлінню логістикою (і складають інструментарій логістичного менеджменту).

Таблиця 1.2

Систематизація підходів до трактування поняття «логістична інфраструктура» з позицій функціонально-процесного підходу

Автор, джерело	Визначення
В. Клименко [146, с. 7]	Инфраструктура образует каркас, на котором строится система логистики и ее работа. В силу этого инфраструктурная сеть включает в себя информационные и транспортные объекты. Отдельные функции, такие, как обработка заказов клиентов, управление запасами или грузопереработка, осуществ- ляются в рамках логистической инфраструктуры каждой компании соответствующей цепи поставок*
О. Сумець, Т. Бабенкова [211]	Механізм, який забезпечує синтез, взаємозв'язок і взаємодію економічних процесів за рахунок оптимальної організації і своєчасного використання логістики на різних рівнях управління товарорухом
Т. Стройко [505]	Механізм, що забезпечує органічну єдність та ефективне функціонування всіх матеріальних логістичних потоків
Л. Міротін, В. Сергєєв [241, с. 136]	Сукупність видів діяльності, за допомогою яких здійснюється та обслуговується процес руху матеріальних і фінансових потоків або процес товароруху
Є. Крикавський [115, с. 204]	Сукупність елементів логістичної системи, що виконують певні логістичні завдання в логістичних процесах …складування, транспортування та маніпуляції, формування вантажних одиниць, сортування, комісування, пакування та маркування, обробки й реалізації замовлення
В. Колодін [152, с. 49]	Сукупність функцій, форм, методів та засобів усіх суб'єктів логістичного процесу, які приймають участь в організації товаропотоку. Вона являє собою єдине ціле та включає елементи організаційного, інформаційного, комунікаційного забезпечення регіональної великомасштабної господарчої системи
Н. Павліха [388, с. 139]	Цілісна господарська система утворення, транспортування, збору, складування, сортування, сертифікації та ідентифікації, реалізації, утилізації та рециклінгу з елементами відповідного обслуговування, а саме інформаційного, маркетингового, транспортного, комерційного тощо

Поряд з цим, переважна більшість науковців ([99; 113; 117;181]) прагнуть поєднати переваги вищенаведених підходів та визначити логістичну інфраструктуру як багатоаспектне поняття, насамперед – в інституціональному (як сукупність підприємств) та структурно-просторовому аспектах (як систему засобів просторово-часового перетворення логістичних потоків); при цьому часто логістична інфраструктура визначається як одна із підсистем ринкової інфраструктури.

Разом з тим, в окремих працях такий підхід призвів до виникнення певних логічних протиріч: так, наприклад, за визначенням [117], логістичною інфраструктурою є «…комплекс установ, підприємств логістичної системи, що виконують певні функції у розвитку та відтворенні логістичних процесів» (тобто елементи інституціональної структури), але її елементами визначаються «…будівлі і споруди з необхідним обладнанням для складування продуктів, транспортні засоби, засоби пакування продуктів, засоби збирання, обробки та передавання необхідної інформації», які є елементами структурно-просторової побудови даної системи.

Виходячи з зазначеного і враховуючи твердження про те, що в сучасних умовах дефініції «інфраструктура» підходить майже таке ж тлумачення, як і дефініції «галузь» [581, с. 80], вважаємо за доцільне використати інституціональний підхід для уточнення категорій «логістична інфраструктура» та «суб'єкт логістичної інфраструктури».

Під логістичною інфраструктурою пропонуємо розуміти сукупність матеріально-технічних об'єктів, які є засобами просторово-часового перетворення логістичних потоків і до яких відносяться матеріально-технічна база задіяних до цих процесів підприємств сфери виробництва та обігу (будівлі та споруди з необхідним обладнанням для складування продуктів, внутрішні шляхи сполучення, транспортні та маніпуляційні пристрої, засоби пакування продуктів, засоби збирання, обробки та передавання логістичної інформації тощо), а також об'єкти загальної ринкової інфраструктури економіки, віднесені до сегменту її логістичної інфраструктури (автошляхи,

залізничні колії, водні, повітряні порти, залізничні станції, контейнерні термінали, логістичні центри, мережа складів загального користування тощо).

Під суб'єктами логістичної інфраструктури слід розуміти всіх суб'єктів господарювання (транспортно-експедиційні, складські підприємства, логістичні центри, ін.), яким належить зазначена сукупність матеріально-технічних об'єктів – засобів просторово-часового перетворення логістичних потоків в процесах виконання певних логістичних функцій у логістичних процесах.

В умовах висококонкурентного середовища логістична діяльність підприємств може бути ефективною лише за умови визначення цільових пріоритетів і способів їх забезпечення у формі логістичної стратегії як складової компоненти загальної стратегії підприємства. При цьому під логістичною стратегією О. Родніков пропонує розуміти «…стратегію довгострокового планування (на рівні підприємства) розміщення капіталовкладень в транспортну мережу, складське господарство й інші елементи інфраструктури; формування довготривалих господарських зв'язків, методик розрахунку за логістичні операції та інші елементи господарського механізму на перспективу» [448, с. 122].

При цьому зміст логістичної стратегії підприємства, спрямованої на реалізацію логістичної місії в межах загальної корпоративної місії та стратегії, охоплює: визначення корпоративної логістичної місії, конкретизацію місії підприємства та постановку цілей логістичної системи (які мають бути конкретними та вимірюваними), визначення критеріїв досягнення встановлених цілей в конкретний момент часу, розробку заходів з реалізації стратегії та забезпечення досягнення цілей в межах загального управління логістичними потоками [240, с. 31].

А. Мазаракі та Т. Москвітіна наголошують на підпорядкуванні логістичної стратегії та логістичного менеджменту завданням досягнення стратегічних цілей підприємства й утворення конкурентних переваг.

Необхідною передумовою формування логістичної стратегії підприємства є наявність чітко визначеної загальної корпоративної стратегії,

яка, залежно від корпоративної місії, поточного стану господарської діяльності, впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, може передбачати орієнтацію на зростання, стабілізацію становища на ринку або ж скорочення діяльності [107, с. 703].

Таким чином, у сфері логістичної діяльності підприємство може обирати логістичну стратегію, пов'язану із: скороченням загальних операційних логістичних витрат; підвищенням продуктивності логістичної інфраструктури; підвищенням якості логістичного сервісу; підтриманням балансу «витрати/сервіс»; аутсорсингом логістичної діяльності.

1.3. Сутність агрологістики та її сучасний стан в Україні

Сучасний розвиток ринкового економічного середовища обумовлює тісний взаємозв'язок між стадіями виробництва та розподілу суспільного продукту. Логістика виступає сполучною ланкою між постачанням і виробництвом, виробництвом і збутом, збутом і споживанням. Всі галузі економіки прив'язані до логістичних ланцюгів та залежать від сталості й стабільності їх функціонування. Аграрна сфера не стала виключенням. Специфіка аграрної галузі полягає в розгалуженості її виробничих процесів, локації окремих ланок виробничого процесу у різновіддаленних місцях, значній тривалості виробничого процесу готової продукції, сезонності виробництва та залежності від багатьох зовнішніх чинників. У зв'язку з цим аграрна логістика часто виступає базовим механізмом, що підтримує життєздатність усієї агросфери. Агропромислова логістика або агрологістика – це ефективна система матеріальних потоків від джерел походження сільськогосподарської продукції до кінцевих споживачів [1].

Агрологістику можна вважати як науково-практичний напрям у системі менеджменту суб'єктів господарювання агроринку, що надає можливість

підвищення економічної ефективності за рахунок скорочення внутрішньофірмових витрат, пов’язаних з виконанням логістичних операцій і процесів під час виробництва, зберігання та переміщення агропродукції й інформації про неї на визначеному логістичному полігоні у встановлених часових межах, та забезпечення своєчасного й високого рівня якості обслуговування споживачів» [15] . Агрологістика – це галузь науки, що вивчає організацію та управління ланцюгом поставок продовольства. Вона охоплює всі етапи від вирощування сільськогосподарської продукції до її доставки споживачеві. Метою агрологістики є забезпечення ефективної та стабільної роботи всього ланцюга поставок продовольства. Агрологістика дає змогу аграріям зосередити увагу на організації логістичного сектору безпосередньо для сільськогосподарської продукції. Агрологістика об’єднує сукупність логістичних функцій після збору врожаю, включаючи транспортування, обробку, зберігання, клімат-контроль і управління, а також організацію узгодженої взаємодії між цими видами діяльності, від збору врожаю до кінцевого споживача, а також постачання технологій, продуктів і послуг, які забезпечують виконання цих функцій та мають безпосереднє відношення до агроланцюга, агропродукції та якості продукції. Особливості логістики в агропромисловому комплексі обумовлені умовами її функціонування: – виробники сільськогосподарської продукції часто віддалені від шляхів сполучення та територіально розкидані; – обсяги споживання матеріально-технічних ресурсів залежать від природних чинників та сезонності виробництва; – обсяги виробництва сільськогосподарських підприємств визначаються наявністю ринків збуту, переробних потужностей, баз зберігання сировини і кінцевої продукції; – розвиток міжрегіональних і міжнародних зв'язків з постачання сільгосппродукції [5]. Отож, агрологістика пов'язана із застосуванням логістичних методів і інструментів у сільськогосподарському виробництві, спрямованих на мінімізацію витрат праці, ресурсів, транспортних витрат,

шляхом оптимізації маршрутів транспортування, і в кінцевому результаті зниження собівартості сільськогосподарської продукції. Агрологістика зосереджена на забезпеченні ефективної та стійкої роботи ланцюжка постачання аграрної продукції шляхом використання сучасних технологій та оптимізації логістичних процесів. Вона допомагає забезпечувати стабільність поставок продовольства, підвищувати ефективність виробництва та зменшувати витрати на транспортування та зберігання продуктів. Агрологістика сприяє підвищенню якості та безпеці продуктів харчування та спонукає до зменшення негативного впливу на довкілля. Основним завданням агрологістики є опис технічних та технологічних основ логістичних систем, а саме складів, засобів транспорту та їхнього застосування упродовж різних сезонів для транспортування сільськогосподарської продукції з економічною ефективністю, використовуючи технічні та технологічні основи виробничих та переробних логістичних систем відповідно потреб споживчого ринку. Розвиток агрологістики на засадах сталого розвитку повинен забезпечувати поєднання таких завдань: економічних (зменшення витрат, підвищення прибутковості, зниження втрат агропродукції, збільшення частки доданої вартості), екологічних (мінімізація негативного впливу на довкілля, збереження та відновлення природних ресурсів) та соціальних (створення нових робочих місць та соціальної інфраструктури) [9]. Агрологістика дозволяє поліпшити ефективність транспортування і зберігання сільськогосподарської продукції в Україні. Логістика проникає в усі сфери діяльності підприємства: охоплює процес планування, реалізації, контролю витрат, переміщення та зберігання матеріалів і готової продукції, а також пов’язаної з ними інформації про постачання товарів від місця виробництва до споживача. Основна структура агрологістики включає наступні ланки: 1. Виробництво сільськогосподарської продукції – це перша ланка в агрологістичному ланцюзі. В Україні вирощуються різні види культур, такі як зернові, овочі, фрукти, ягоди, тварини тощо. 2. Збір та переробка сільськогосподарської

продукції – це наступний етап в агрологістичному ланцюзі. Україна має розвинену мережу підприємств з переробки сільськогосподарської продукції, таких як елеватори, млини, маслозаводи, консервні заводи, м'ясокомбінати тощо. 3. Логістика – це важлива складова агрологістики, яка включає в себе транспортування, зберігання та розподіл сільськогосподарської продукції. Україна має розвинену мережу транспортних підприємств, складів та інфраструктури для зберігання та транспортування продукції. 4. Маркетинг та продаж – це останній етап в агрологістичному ланцюзі, який включає в себе рекламу, продаж та розподіл сільськогосподарської продукції.

Усі структурні елементи агрологістики тісно взаємодіють між собою для забезпечення рентабельності агрологістики, ефективного продажу продуктів та задоволення потреб клієнтів у логістичному ланцюзі. Відобразимо структуру анрологістики за основними ланками на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Структура агрологістики за ланками та складовими елементами

Джерело: власна розробка авторів

У наукових працях [8, 11, 12] найістотніші чинники впливу на ефективність логістичних систем підприємств АПК класифікуються наступним чином: 1) керовані внутрішньосистемні: – організаційно-структурні: організаційно-правові форми всіх учасників логістичного ланцюга, а також система їх взаємовідносин, технічна озброєність, ступінь використання виробничих потужностей, прогресивність технологій; – функціонально-економічні: ступінь лінійної впорядкованості всіх учасників логістичного ланцюга, а також узгодження їх потужностей; – соціально-споживчі: форми організації праці, система управління виробництвом і реалізацією, забезпеченість персоналом та його кваліфікація, форми матеріального стимулювання праці, платоспроможність виробників на споживчому ринку; 2) некеровані зовнішньосистемні: – ефективність державного регулювання; – ступінь інтегрованості комплексу у світові логістичні системи; – рівень розвитку інфраструктурного забезпечення АПК; – параметри платоспроможного попиту на продовольчу продукцію. Вважаємо, що автори перелічили майже усі чинники, що тією чи іншою мірою впливають на агрологістику, однак доцільно доповнити та конкретизувати цей перелік. Основні чинники, що впливають на сучасну агрологістику України представлені у табл. 1.3.

В даний час сучасний стан агрологістики в Україні виявляє ряд проблем, що ускладнюють та гальмують розвиток агросектору. Тому актуальним стає вивчення необхідності та ролі логістики для агросектору, а також пошук шляхів вирішення існуючих проблем.

Агровиробники у 2022 р. найбільше постраждали від пошкодженої агрологістики та нашвидку сформованих ланцюгів поставок, що призвело до неймовірних складнощів з експортом.

На момент збору врожаю 2022 року у сховищах України ще зберігалося зерно попереднього сезону, яке неможливо було вивезти з країни через війну. Частково врятував створений "зерновий коридор", налагодження експорту з портів залізницею. Попри те, Україна у 2022 р. змогла експортувати на 50%

менше зерна, ніж у довоєнні часи [18].

Таблиця 1.3

Основні чинники, що впливають на сучасну агрологістику України

Чинник	Вплив
Погода та кліматичні умови	Впливають на вирощування різних культур, врожайність та якість продукції
Політична ситуація	Нестабільність в політиці, військово-політична ситуація; часта зміна законодавства та регулювання ринку; унеможливлення ухвалення стратегічних рішень.
Економічна ситуація	Впливає на рівень інвестицій, визначає рівень оподаткування, впливає на формування конкуренції у галузі, на формування цін, забезпечення кредитами та фінансовою підтримкою
Інфраструктура	Впливає на можливості транспортування та зберігання продукції
Правове регулювання	Впливає на умови виробництва та збуту продукції, а також на захист прав власності
Ринкові умови	Впливають на попит на продукцію, ціни та конкуренцію
Технології вирощування	Впливають на продуктивність та якість продукції, а також на витрати виробництва
Організаційна структура	Впливає на забезпечення ефективної координації між різними підрозділами компанії та зменшення затримки в логістичних процесах
Логістична інфраструктура	Наявність власних складів, транспортних засобів та інших логістичних ресурсів впливає на ефективність логістичних процесів
Якість продукції	Впливає на терміни доставки та витрати на зберігання
Фінансові ресурси	Наявність достатніх фінансових ресурсів може забезпечити ефективну роботу логістичних процесів та зменшити затримки в доставці.

Джерело: власна розробка автора

Залізниця справді взяла на себе достатнє навантаження у той час, коли портова сфера не експлуатувалася на повну потужність. Однак важливо зрозуміти справжню вартість для аграрного бізнесу такої логістики та проаналізувати й оцінити її позитивні й негативні наслідки для аграріїв.

Перш за все, логістика 2022 р. для агробізнесу характеризувалася непередбачуваністю, нестабільністю та невизначеністю.

Перевезення зернових у 2022 «Укрзалізницею» усі учасники ринку характеризували як повний хаос! Агровиробникив не знали, коли зможуть відвантажити зерно, коли воно перетне кордон, коли буде доставлене до замовника. Дефіцит вагонів та їх простоювання в черзі на кордоні позбавили можливості дотримуватися термінів угод, та планувати роботу підприємства.

Непрогнозованість агрологістики призвела до втрати виробниками багатьох форвардних контрактів, які неможливо укласти, не знаючи заздалегідь вартість та терміни доставки вантажу. Через це контракти на українське зерно вимушено перейшли зфорвардних ринків у спотовий ринок, де товари продаються з великою знижкою. Тобто ринок дорогого зерна для українських аграріїв став недоступним через логістичну нестабільність, що також призвело до фінансових втрат і зниження рентабельності зернових культур.

Непередбачуваність агрологістики у 2022 р. досить часто була результатом простою залізничних вагонів у величезних заторах на пунктах пропуску, які технічно не могли збільшити пропускну здатність [17]. Тривалі простої в чергах призводили до непоодиноких випадків псування зерна, його зворотного транспортування виробнику з претензіями та штрафами. Це також призводило до витрат і без того нерентабельного зернового виробництва.

Таким чином, новою реальністю агрологістики України у 2022 р. стала перманентна нестабільність, яка призвела до багатомільйонних збитків виробників зернових культур - розмір непрямих втрат аграріїв від порушень в логістиці та зниження цін на експортно орієнтовані товари становив 18,5 млрд. дол. [16].

Попри непрямі втрати аграріїв від нестабільності агрологістики, прямі логістичні витрати теж значно зросли у 2022 р., скорочуючи прибутки агровиробників.

Найбільше зростання відбулося у тарифах на залізничні перевезення. За даними Української зернової асоціації (УЗА), зростання вартості залізничної логістики (збільшення тарифів на 70% з 29 червня 2022 року) для зернових вантажів призвело до додаткових витрат аграріїв на суму $120 млн на рік. Причому, як свідчать дослідження залізничної логістики, мінімум четверта частина цих витрат невиправдана через незадовільну організацію перевезень [1].

Проте ціна залізничних перевезень складається не лише із залізничного тарифу на перевезення. Сільгоспвиробники, що не мають власного вагонного парку, змушені брати вагони в оренду у «Укрзалізниці», відтак вартість транспортування для них складається з тарифу на перевезення та добової вартості оренди вагонів (так званої вагонної складової), яка у пік сезону зросла з 2000 грн до 14 600 грн або у 7 раз! [3].

Статистика відзначила катастрофічне падіння рентабельності аграрного виробництва в Україні. Настільки, що на кінець 2022 і на 2023 рік більшість аграріїв планували скоротити обсяги посівів – і не лише через війну.

Проблеми в агрологістиці та її надмірне здорожчання призвели до ланцюгової реакції, що зумовила значні зміни у структурі посівів в Україні та зниження майбутньої врожайності в результаті недотримання технології вирощування.

Так, більшість аграріїв задекларували відмову від вирощування пшениці і кукурудзи в майбутньому сезоні через занадто високі логістичні витрати та нерозвязані проблеми з відвантаження на експорт. Якщо у 2023 р. умови агрологістики не зміняться, то вирощування цих культур є заздалегідь збитковим.

Лише незначна частина аграріїв України налаштовані сіяти пшеницю і кукурудзу, до чого спонукають вимоги сівозміни та виклики продовольчої безпеки. Однак їх площі будуть суттєво зменшені. Агровиробники йдуть на певні ризики, оскільки сподіваються, що ціни на агропродукцію зростуть, а логістика покращитися у 2023 році завдяки пролонгації зернової угоди та більш тісній співпраці з країнами ЄС [18].

На кінець 2022 р. сформувалася тенденція по збільшенню посівів олійних культур – ріпака та соняшника. Зацікавленість у фермерів викликають посіви нішевих культур, що користуються сталим попитом і зручно транспортуються автомобільними шляхами: льон, гірчиця, бобові, круп’яні культури [18]. Проте для вдалого вирощування таких культур потрібно досконало володіти технологіями.

З іншого боку, відмова від сівозміни та значне зростання площі олійних культур призведе до зростання захворювань на полях та збільшення кількості шкідників, притаманних цим культурам. А це потребує додаткових витрат на обробку посівів зібраного збіжжя. Така ситуація у 2022 р. вже прослідковувалася в деяких господарствах Київської області. Значне недоотримання коштів у 2022 р. вимагає від агровиробників суттєвої економії, що вже зумовлює заощадження на технологічних процесах вирощування – скорочуються витрати на добрива та засоби захисту рослин (ЗЗР), ціна на які зросла майже на 50%. Зрештою – це негативно позначиться на якості майбутнього врожаю та його обсягах.

Тобто агробізнес отримає непрямі збитки, точно підрахувати які можна буде лише в кінці 2023 р. За різними оцінками, вони можуть становити 9,3–9,8 млрд дол, що дорівнює майже дворічному прибутку аграрних підприємств за минулі 2020 і 2021 роки. У ці витрати входять і недоотриманий врожай, і втрачене поголів'я худоби, і збитки переробної промисловості – тобто ситуація схожа із принципом доміно, коли падіння одного елементу (зокрема агрологістики) призводить до руйнування всієї галузі [3].

Таким чином, агрологістика у 2022 р. в Україні була порушена повномасштабним військовим вторгненням росії. Це призвело до порушення і руйнування традиційних логістичних ланцюгів, які забезпечували необхідні об'єми експорту, та змусило шукати нові способи та шляхи експортування збіжжя. Як наслідок, агрологістика подорожчала у 5-6 раз, а рентабельність агровиробництва безпрецедентно скоротилася. Це змусило аграріїв змінити структуру посівів та економити на добривах та ЗЗР, що спричинить втрату майбутніх врожаїв та зростання захворювань агропродукції.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ФЕНІКС АГРО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Компанія «Фенікс Агро» була створена у 2010 році для того, щоб забезпечувати якісними кормами господарства Асоціації виробників молока та Асоціації свинарів України. З того часу коло клієнтів суттєво розширилося і налічує близько 150 молочнотоварних ферм та понад 100 свиногосподарств. Серед них є і невеликі ферми, і такі потужні учасники ринку як, ТОВ СК «Восткок», ТОВ «Українська молочна компанії», ТОВ «УкрАгроКом», ТОВ АФ «Маяк», ТОВ «АПК-ІНВЕСТ», ПрАТ «АК Слобожанский», ТОВ «Даноша», ТзОВ «Галичина-Захід» та інші.

Місія ПП «Фенікс Агро» – трансформація, формування ринку кормів для тваринництва, контроль балансу цін та гарантія якості нашої продукції.

Незалежно від поточної ситуації на ринку компанія завжди пропонує клієнтам найбільш справедливу ціну. Для цього підприємство ретельно слідкує за тенденціями ринку, прогнозує його розвиток і заздалегідь готується до періодів дефіциту. Разом із тим, «Фенікс Агро» тримає фіксовану маржу, навіть тоді, коли ринок готовий пропонувати вищу ціну.

Ціль компанії стати лідируючим гравцем в Україні в галузі дистрибуції, виробництва та експорту концентрованих кормів.

Нині, компанія є лідером ринку в Черкаській області та одним із провідних гравців на ринке країни.

Основна стратегія ПП «Фенікс Агро» завдяки якій підприємство досягає цілі, полягає у побудові взаємовигідних стосунків із партнерами та збільшенні ринкової частки при збереженні високої прибутковості та якості продукції та послуг.

Основними напрямками роботи компанії «Фенікс Агро» є виробництво, дистрибуція та транспортування концентрованих кормів, зернотрейдинг, а також продаж техніки для годівлі та утримання ВРХ.

Історично першими продуктами, які компанія запропонувала клієнтам, були соєвий та соняшниковий шроти. З часом перелік товарів розширювався і сьогодні «Фенікс Агро» пропонує клієнтам широкий асортимент кормів:

– соняшниковий, соєвий та ріпаковий шроти;
– соняшникова та соєва макуха;
– соєве лушпиння;
– соєвий протеїн виробництва компанії «Гамлет Протеїн»;
– буряковий жом;
– дробина пивна суха;
– суха спиртова барда;
– мінеральні добавки (сіль, крейда, сода, монокальційфосфат);
– зернові, олійні, бобові культури.

«Фенікс Агро» постійно розширює асортимент продукції, яку пропонує своїм клієнтам. Для цього вони ретельно вивчають прогресивний світовий досвід і втілюють його на вітчизняних господарствах разом із консультаційними центрами АВМ та АСУ. У 2018 році «Фенікс Агро» розпочало власне виробництво низки протеїнових продуктів. Це дозволило клієнтам отримати продукцію винятково високої якості за більш ніж прийнятною ціною.

Сфера діяльності – продаж техніки для годівлі та утримання ВРХ. Будучи офіційним дилером ТОВ «Запагромаш», «Фенікс Агро» пропонує своїм клієнтам наступні види техніки:

– кормороздавачі горизонтальні;
– кормороздавачі вертикальні;
– стаціонарні змішувачі кормів;
– видувачі соломи;
– напівпричепи самосвальні;

– розкидачі органічних добрив.

Фізична та юридична адреса підприємства – Черкаська обл., м. Умань, вул. Більшовицька 1. Засновником підприємства у 2010 році став Буюклі Олександр Петрович. На даний момент, комерційний директор «Фенікс Агро» – Олександр Тетянко.

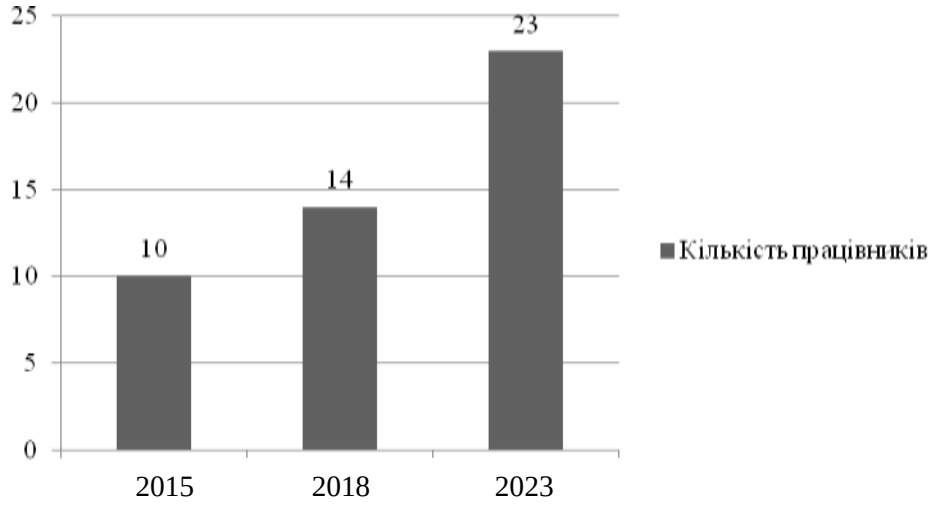


Рис. 2.1. Динаміка кількості працівників ПП «Фенікс Агро»

**Розроблено автором за даними підприємства*

На сьогодні, у комерційній компанії налічується 23 працівника (рис.2.1), які виконують функції керівників, менеджерів, логістів, маркетологів та бухгалтерів. У 2015 році, кількість працівників налічувала – 10 осіб. За останні три роки діяльності, кількість працівників збільшилась на 13 осіб, що свідчить про розширення діяльності компанії.

Оскільки підприємство невеликого розміру, то воно застосовує лінійний тип організаційної структури підприємства. Вона дає змогу створювати чіткі і наочні відносини між керівником та підлеглими. Згідно розробленої організаційної структури, варто проаналізувати функції, які виконують різні відділи. Отож, відділ логістики займається закупівлею та продажем кормів, а також забезпечує оптимальне їх транспортування та доставку до клієнтів.

Щодо відділу збуту, то тут його структура побудована відповідно до мережі постачання продукції, що можна розглянути на рис. 2.2.

Отже, на рис. 2.2. бачимо, що у відділі збуту працює 5 менеджерів із продажу. Зокрема, Колодько Андрій працює по центральному регіону (Черкаська, Вінницька, Полтавська, Кіровоградська та Дніпропетровська області). Муравейніков Олександр закріплений за такими областями як: Чернігівська, Сумська, Житомирська, Київська, тобто Північний регіон. Східний регіон – Харківська область, підпорядковується Заіці Ірині. Гацюк Ігор та Нагорнюк Микола відповідають за південний та західний регіон відповідно. Тобто здійснюють продаж таких областях: Івано-Франківська, Волинська, Львівська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька, Закарпатська, а також Запорізька, Миколаївська, Херсонська, Одеська. Начальником відділу збуту є Тетянко Олександр, який поєднує обов'язки керівника підприємства та керівника відділу.

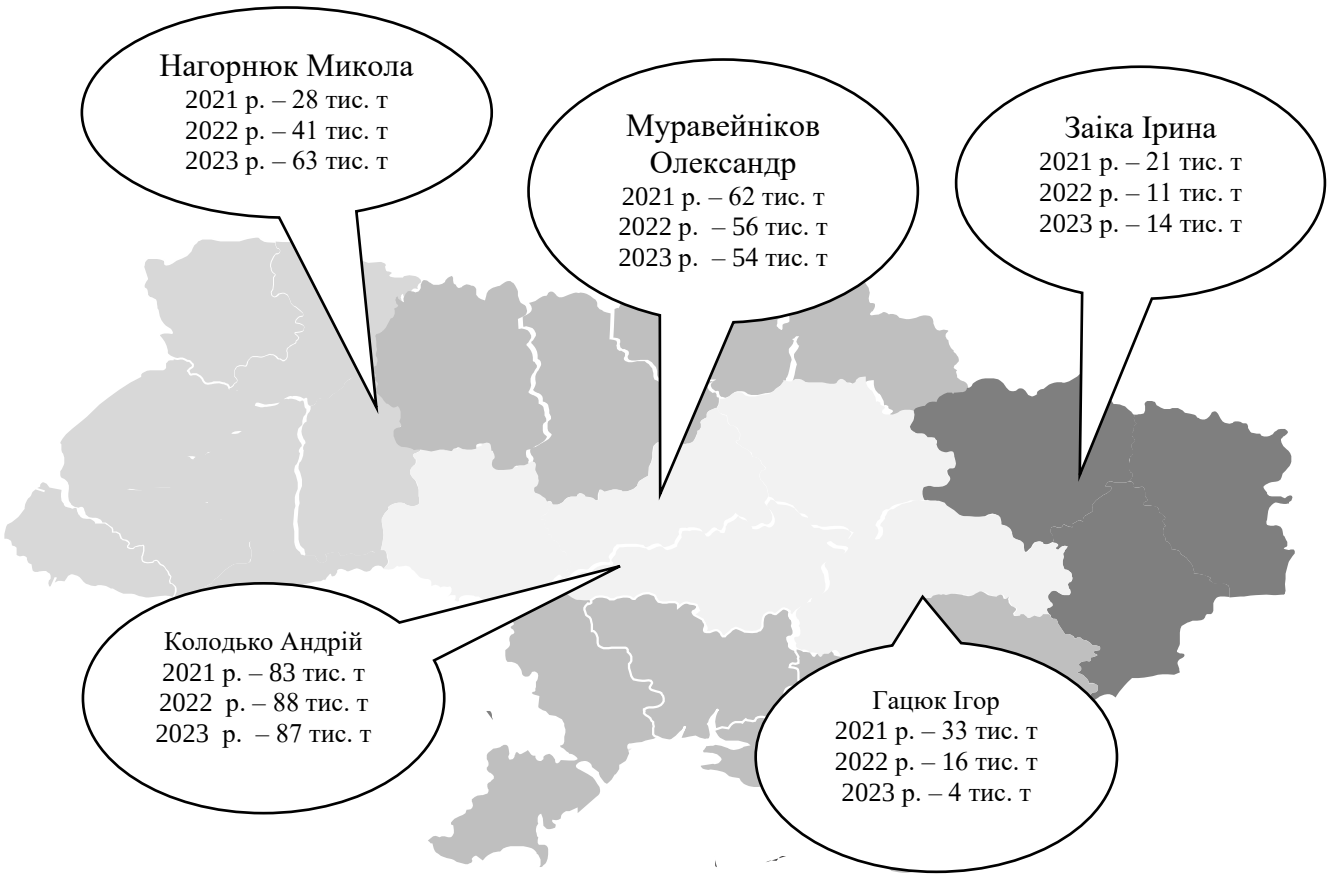


Рис. 2.2. Регіональний розподіл по менеджерам та кількість клієнтів, 2021-2023 рр.*

**Розроблено автором за даними підприємства*

Відділу маркетингу на підприємстві немає. Всі його обов'язки та функції виконують працівники з інших відділів, які підпорядковуються керівнику підприємства і відповідають за обізнаність ринку як виробників кормів для тваринництва та кормозаготівельної техніки, так і потреб споживачів.

У даному підприємстві відсутній відділ зовнішньоекономічної діяльності та не виділена окрема посада менеджера зовнішньоекономічної діяльності, головний бухгалтер ПП «Фенікс Агро» – Семчак Володимир Віталійович, а з 2022 року фінансовий директор компанії, відповідає не лише за фінансову звітність підприємства, а й за сумісництвом виконує обов'язки спеціаліста із продажу сільськогосподарської техніки, так як за три роки діяльності було здійснено декілька імпортних операцій, тому створювати відділ зовнішньоекономічної діяльності не було потреби.

Організаційна структура управління – це форма системи управління, що визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів [36].

Структура управління ПП «Фенікс Агро», представлена на рис. 2.3.

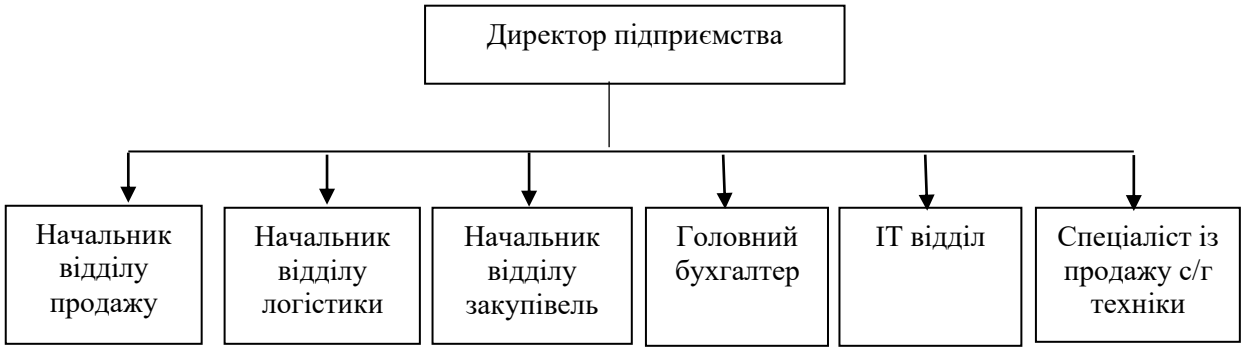


Рис. 2.3. Схема структури управління ПП «Фенікс Агро»

**Розроблено автором за даними підприємства*

Характеризуючи дану схему управління, перш за все, варто звернути увагу на важливість посади спеціаліста із продажу с/г техніки, який виконує функції по роботі із зовнішньоекономічною діяльністю, даний спеціаліст підпорядковується безпосередньо керівнику та стоїть на щаблі поряд із керівниками інших відділів. Оскільки подальша діяльність на зовнішньому ринку передбачає вдосконалення операцій з імпорту сільськогосподарської техніки.

Керівники всіх інших відділів є посередниками між іншими працівниками та керівництвом. Накази та розпорядження видаються керівниками відділів, а керівники безпосередньо спілкуються вже із своїми підлеглими. Така схема управління наводить чіткість у завданнях та їх виконанні.

Серед низки компаній-конкурентів «Фенікс Агро» вирізняється перш за все тим, що не просто продає корми, а надає комплексні послуги у партнерстві з провідною агроконсалтинговою компанією «Дикун». Компанія прагне бути прозорою та понад усе цінує довіру наших клієнтів та партнерів. Саме тому підприємство завжди йде на зустріч клієнтам. Наприклад, якщо покупців не задовольняє об'єктивна якість придбаної партії товару, компанія готова замінити товар або зробити перерахунок його вартості. Завдяки тісній співпраці із перевізниками вони пропонують клієнтам найкращу ціну на логістичні послуги. Разом із системою кредитування це вигідно відрізняє «Фенікс Агро» від інших учасників ринку.

Високу якість продукції гарантує тісна співпраця із постачальниками та ретельний контроль самої продукції. Серед постачальників є і такі всесвітньовідомі компанії, як «Каргіл», «Бунге», «Кернел» і маловідомі підприємства, які виробляють якісну продукцію. В будь-якому разі, при роботі з постачальником для вирішальне значення має прозорість документообігу та відповідність задекларованих якісних показників Держстандартові України. Якість продукції постійно контролюється в американській лабораторії «Cumber land Valley Analytical Services».

В таблиці 2.1. наведено грошові активи, якими володіє підприємство. Бачимо, що частина коштів підприємства, зокрема 3465 тис. грн. у 2021році, 1816 тис. грн. у 2022 році, 2346 тис. грн. у 2023 році – це кошти кредиторів, а не частина власних. Власні кошти підприємства складали – 3 062 тис грн. у 2021 році, 5 163 тис. грн. у 2022 році та 6 216 тис. грн. у 2023 році. Частка власного капіталу з роками зростає, а позичкового, навпаки, зменшується, що характеризує позитивну діяльність підприємства.

Таблиця 2.1

Грошові активи ПП «Фенікс Агро», тис. грн.*

	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+/- 2021р. до 2023 р.
Активи, контрольовані підприємством:	6 527	6 980	8 563	2 036
Джерела формування активів:				
Власні кошти	3 062	5 163	6 216	3 154
Кошти кредиторів	3 465	1 816	2 346	-1 119
Структура ативів:				
Основні засоби	323	487	414	91
Дебіторська заборгованість	4 853	4 698	5 264	411
Товари	427	221	2 589	2 162
Кошти на рахунках	922	1, 572	294	-628

**Авторська розробка за даними підприємства*

Із таблиці 2.1, видно, що показники 2023 року відносно до 2021 року мають позитивні значення і мають тенденції до зростання. Так, активи ПП «Фенікс Агро» збільшились на 2 036 тис. грн. Власні кошти підприємства також збільшились на 3 154 тис. грн., в результаті чого зменшилась сума позичкових коштів на 1 119 тис. грн. Активи підприємства мають позитивні значення, що свідчать про прибуткову діяльність компанії.

Визначення фінансової привабливості слід розглядати не тільки як інтегральний фінансово-економічний показник, а й як систему кількісних показників оцінки господарського, фінансового, технічного потенціалів підприємства, що дозволяє оцінити позицію конкретного підприємства відповідної галузі та регіону. У таблиці 2.2 представлені показники інвестиційної діяльності ПП «Фенікс Агро».

За даними таблиці 2.2 спостерігаємо, що коефіцієнт фінансової незалежності збільшився на 0,05, коефіцієнт фінансової стійкості – на 1,9. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2023 році збільшився на 3,2 порівняно із 2021 роком, що підтверджує швидкий обіг готівки на підприємстві. Рентабельність сукупного капіталу також збільшився на 16,3. Показники фінансової діяльності свідчать про позитивну діяльність підприємства та отримання прибутку та вказують на фінансову самостійність підприємства.

Таблиця 2.2

Показники фінансової діяльності ПП «Фенікс Агро»*

Назва показника	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+/- 2021 р. до 2023 р.
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,01	0,04	0,06	0,05
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,3	1,03	2,2	1,9
Коефіцієнт інвестування			0,003	0,003
Коефіцієнт маневрування	1,2	1,9	3,1	1,9
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,4	1,8	4,6	3,2
Фондовіддача	40,6	229,9	1529,6	229,9
Рентабельність власного капіталу	0,5	0,9	0,9	0,4
Період погашення кредиторської заборгованості	0,02	0,2	0,01	-0,01
Співвідношення короткострокової дебіторської кредиторської заборгованості	4,6	7,8	10,2	5,6
Коефіцієнт оновлення основних засобів	-	0,02	2	
Рентабельність виробництва	1,02	1,2	1,08	0,06
Рентабельність обороту	-	-	0,03	
Рентабельність сукупного капіталу	0,9	12,07	17,2	16,3

**Розроблено автором на основі даних підприємства*

У таблиці 2.3 розглянемо об’єми продажів протягом 2021-2023 років. Об’єм продаж протягом трьох років має нестандартний формат і коливається в залежності від місяців. У підсумку усіх місяців продаж концентрованих кормів у 2023 році збільшився на 18050 т порівняно із 2021 роком, коли обсяги продажу були 50506 т. У жовтні місяці 2023 року спостерігається спад продажів на 895,77 т, порівняно із 2021.

Нижче, у таблиці 2.4 можна розглянути об’єми продажів у розрізі продуктів. Найбільш популярним серед покупців є шріт соняшниковий, об’єми його продажу збільшились на 7159,88 у 2023 році, порівняно із 2021. Найменші обсяги продажів – сіль харчова, сода харчова, соя та монокалій фосфат. Бачимо, також, що ряд продуктів є новим і почав пропонуватися деяким клієнтам лише у 2023 році. Нижче, на рис. 2.4, можна розглянути об’єми продаж відповідно до регіонів. Отже, бачимо, що найперспективнішим є центральний регіон. Об’єми реалізації у центральний регіон у 2021 році становили 24468 т, у 2022 році – 23290 т, у 2023 році – 20679 т. спостерігаємо тенденцію до зниження.

Таблиця 2.3

Об’єми продажів концентрованих кормів ПП «Фенікс Агро», т*

Місяць	2021 р. Об'єм продажів, т.	2022 р. Об'єм продажів, т.	2023 р. Об'єм продажів, т.	+/- 2021 р. до 2023 р.
Січень	971	5269,64	4073,67	3102,67
Лютий	1771	6520,54	4284,89	2513,89
Березень	3043	6289,3	4515	1472
Квітень	2697	5925,94	6484,68	3787,68
Травень	3688	6152,55	5024,34	1336,34
Червень	3399	5549,33	5184,85	1785,85
Липень	3808	6585,4	6429,9	2621,9
Серпень	4978	6249,06	6417,47	1439,47
Вересень	5544	6147,29	5830,76	286,76
Жовтень	6412	5192,83	5516,23	-895,77
Листопад	6036	5059,63	6167,47	131,47
Грудень	8159	4160,88	8627	468
Всього:	50506	69102,39	68556,26	18050,26

**Авторська розробка за даними підприємства*

У західному регіоні спостерігається збільшення реалізації продукції. Продажі в даний регіон збільшились на 5719 т у 2023 р., порівняно із 2021 р.

Таблиця 2.4

Об’єми продажів у розрізі продуктів протягом ПП «Фенікс Агро», т

Назва продукту	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+/- 2021 р. до 2023 р.
Шріт соняшниковий	25478,12	39116	32638	7159,88
Жмих соняшниковий	9456,32	11452	9316,9	-139,42
Жмих соєвий	3255,21	3586,5	3399,1	143,89
Шріт соєвий	1985,2	3527,2	2425,1	439,9
Пшениця	4012,12	4110,3	4453,5	441,38
Жом буряковий сухий	2114,52	2340,8	2883,6	769,08
Дробина пивна суха	1654,12	1577	5489	3834,88
Кукурудза	1245,08	1630,4	2559,3	1314,22
Ячмінь	982,1	1304,1	3336,4	2354,3
Сіль харчова	54,21	194,23	18	-36,21
Соя	166,32	146,39	39,2	-127,12
Сода харчова	90,23	105,9	89,3	-0,93
Лушпиння сояшникове	12,45	11,57	952,14	939,69
Крейда мелена			22,61	22,61
Шріт ріпаковий			739,3	739,3
Барда суха			149	149
Ріпак			38,81	38,81
Монокалій фосфат			7	7
Всього	50506	69102,39	68556,26	

**Авторські розрахунки за даними підприємства*

Об’єми продажу до порта, які ідуть потім на експорт становлять 1427 т у 2022 році та 1107 т у 2023 році. У 2021 році такі поставки не здійснювались взагалі.

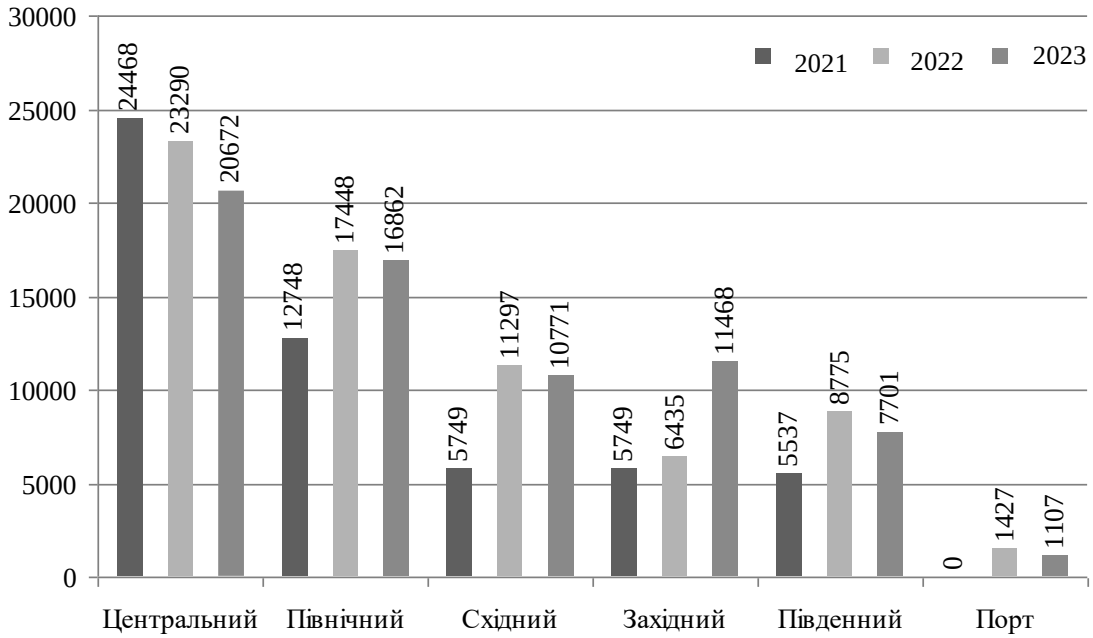


Рис. 2.4. Об’єми продаж ПП «Фенікс Агро» по регіонах, т*

**Авторська розробка за даними підприємства*

На рис. 2.5 показані об’єми реалізації продукції ПП «Фенікс Агро» відповідно до спеціалізації покупців.

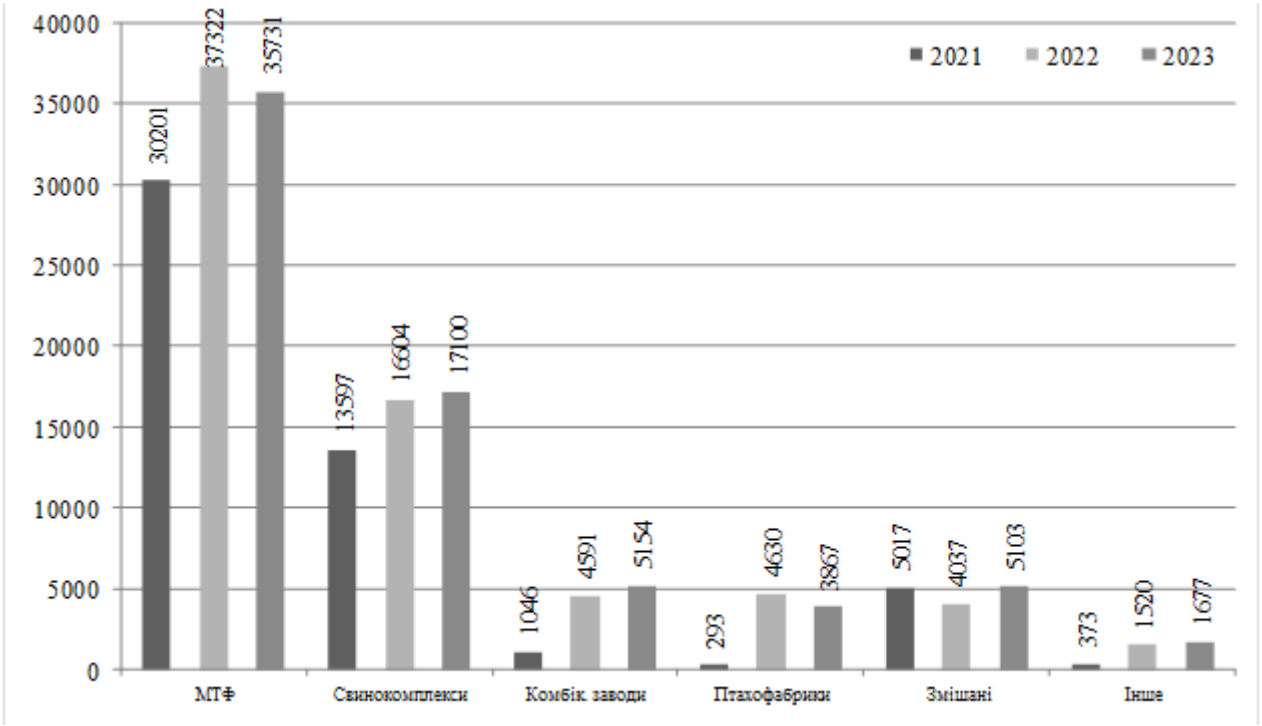


Рис. 2.5. Об’єми продажів ПП «Фенікс Агро» відповідно до спеціалізації, т*

**Авторська розробка за даними підприємства*

За даними рис. 2.5 видно, що молочно-товарні ферми є основними покупцями продукції ПП «Фенікс Агро». Обсяги їхніх закупок становлять 30201 т у 2021 році, 37322 т у 2022 році та 35731 т у 2023 році.

Важливими клієнтами ПП «Фенікс Агро» є підприємства, які входять до Асоціації виробників молока та Асоціації свинарів України. Обсяги продажу, протягом 2021-2023 рр. мають неординарний характер. Об'єми продажу збільшуються з роками для членів АВМ та інших клієнтів, але знижуються для членів АСУ. Така тенденція пояснюється тим, що кількість нових клієнтів, а також членів АВМ збільшується, а кількість членів АСУ є не такою суттєвою, деякі із них обрали продукцію конкурентів.

На рис. 2.6 та 2.7, розглянемо реалізацію зернових на внутрішньому ринку, а також ту частку, яка реалізувалась у порти як у 2022 так і у 2023 рр.

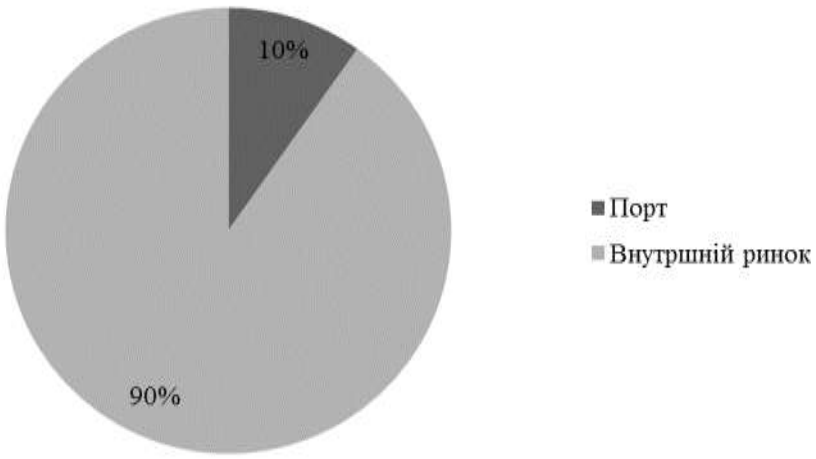


Рис. 2.6. Реалізація зернових ПП «Фенікс Агро» у 2022 р.*

**Авторська розробка за даними підприємства*

У 2022 році продаж зернових у порти становить лише 10 %, тоді як у 2023 році він сягає 22 %. Внутрішній ринок споживає 90 % зернових у 2022 та 78% у 2023 році.

У 2023 році на внутрішньому ринку було реалізовано – 10134 т. Об'єми реалізації у порти у поточному році склали – 1107 т. У 2022 році 1435 т було реалізовано на порт, що на 328 т більше ніж у 2023 році. На внутрішньому ринку реалізація зернових у 2022 році – 5156 т.

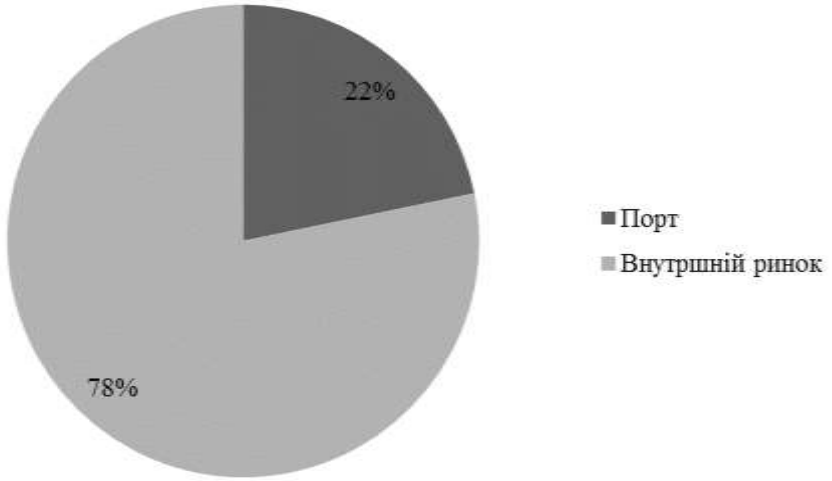


Рис. 2.7. Реалізація зернових ПП «Фенікс Агро» у 2023 р.*

**Авторська розробка за даними підприємства*

ПП «Фенікс Агро» виділив своїх найкращих покупців продукції у 2022 та 2023 році (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

ТОП-10 найкращих покупців продукції ПП «Фенікс Агро» *

№ п/п	Назва компанії	2022 рік, т	Назва компанії	2023 рік, т
1	ТОВ «Українська молочна компанія»	4053	Група компанії «Кернел»	2617
2	ТОВ «АФ ім. Довженка»	3069	ТОВ «ЕкоАгрострой»	2359
3	ТОВ «ім. Шевченка»	2229	ПрАТ АПК «Інвест»	2210
4	ТОВ СП «Нива Переяславщина»	2122	ТОВ «Даноша»	1911
5	ТОВ ТД «Седа»	1833	ТОВ «АФ ім. Довженка»	1791
6	ПП ПА «Мюнт»	1318	ТОВ «Стейкагро»	1789
7	ТОВ НВП «Глобинський свинокомплекс»	1239	ТОВ «Вітчизна»	1555
8	ТОВ АПК «Насташка»	1218	ТОВ «Агроальянс ЛТД»	1504
9	ТОВ «Агроальянс ЛТД»	1179	ПП «Ланна Агро»	1458
10	ТзОВ «Даноша»	1159	ТОВ «СК Восток»	1411

**Розроблено автором за даними підприємства*

У 2022 році лідером по закупівлі продукції ПП «Фенікс Агро» стало ТОВ «Українська молочна компанія». Обсяги закупки даного підприємства становили – 4053 т. У 2023 році цю позицію зайняла Група компанії «Кернел», яка закупила продукції у обсязі 2617 т.

Таблиця 2.6

ТОП-5 постачальників та покупців зернових ПП «Фенікс Агро», 2023 р.*

№ п/п	Постачальники	Кількість, т	Покупці	Кількість, т
1	ПП «Агро-Експрес-Сервіс»	1329	ТОВ «Даноша»	1911
2	ТОВ «Барком»	1055	ТОВ «Ют – Агро»	1175
3	СТОВ «Агроко»	748	ТОВ «Галичина – Захід»	1013
4	СГПП «Рать»	624	ТОВ «Стейкагро»	990
5	ТОВ «Блек Брайоні Холдинг»	601	ТОВ «Лемберг» – Агро	765

**Розроблено автором за даними підприємства*

У таблиці 2.6 представлені ТОП-5 найкращих постачальників та покупців зернових ПП «Фенікс Агро» у 2023 році. Найбільшим постачальником зернових у 2017 році стало ПП «Агро-Експрес-Сервіс». Обсяг поставки становив – 1329 т. Лідером по закупці зернових стало ТОВ «Даноша». Розмір закупки – 1911 т.

На рисунках 2.8–2.12, відповідно до видів продукції, виділені основні заводи-постачальники.

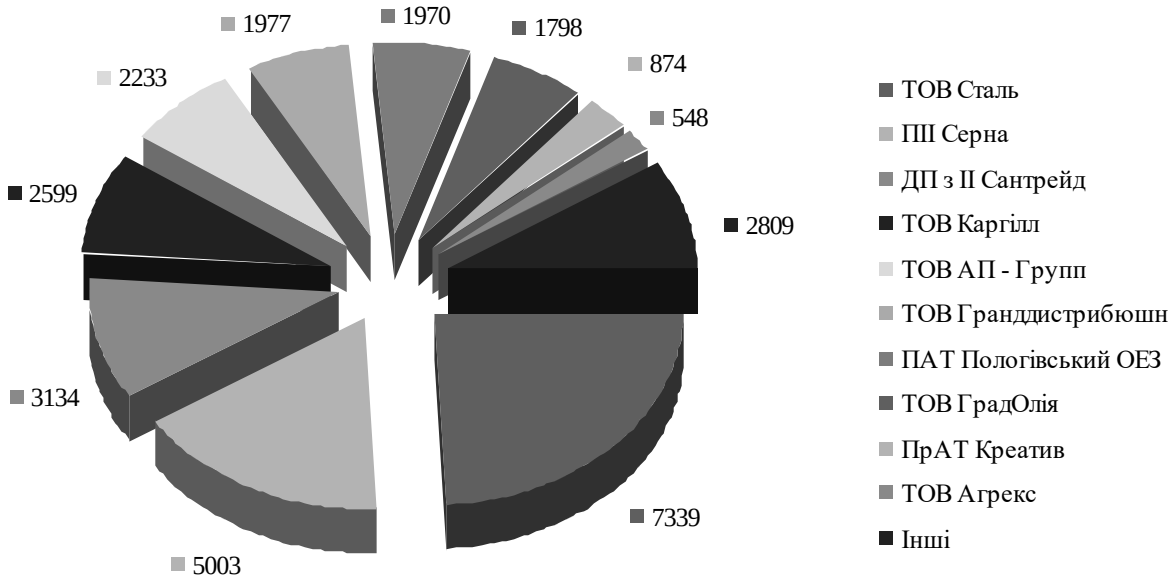


Рис. 2.8. Основні заводи постачальники шроту соняшникового ПП «Фенікс Агро», 2023 р., т*

**За даними підприємства*

На рис. 2.8, чітко виділені найбільші постачальники шроту соняшникового у 2022 році – це ТОВ «Сталь» (7339 т), ПП «Серна» (5003 т).

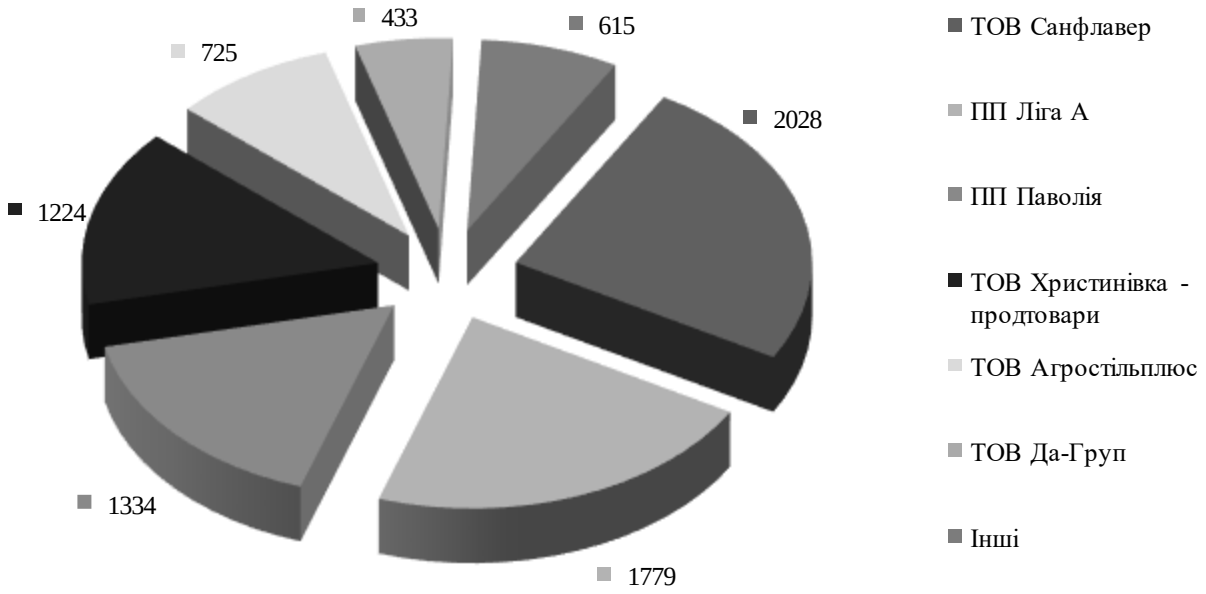


Рис. 2.9. Основні заводи-постачальники жмиху соняшникового ПП «Фенікс Агро», 2023 р., т*

Жмих соняшниковий у 2023 році для ПП «Фенікс Агро» переважно постачали такі підприємства – ТОВ «Санфлавер» та ПП «Ліга А» у обсязі – 2028 т та 1779 т відповідно.

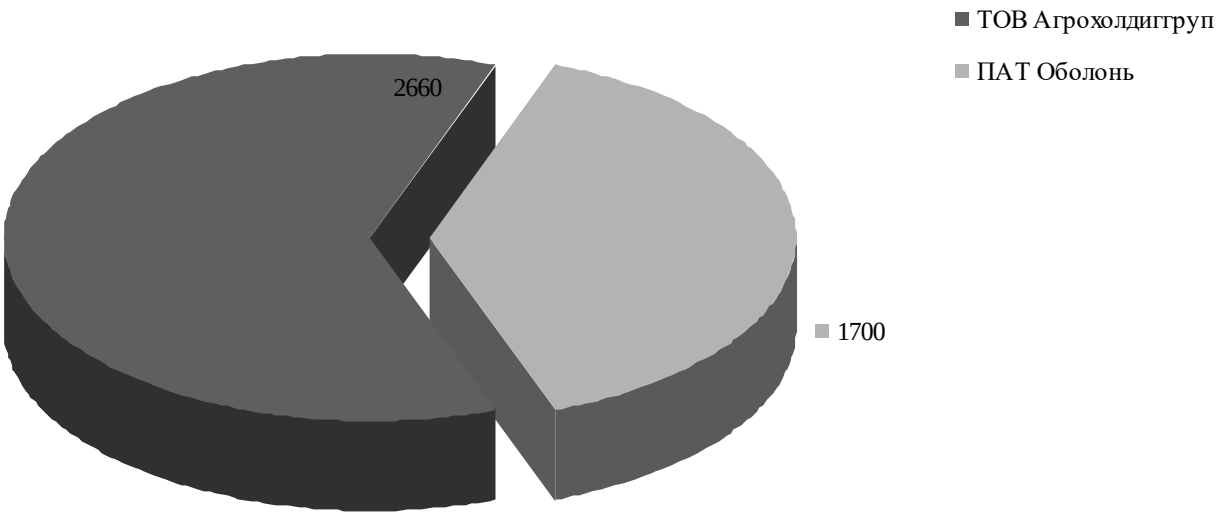


Рис. 2.10. Основні заводи-постачальники пивної дробини ПП «Фенікс Агро», 2023 р., т*

**За даними підприємства*

Пивну дробину для клієнтів «Фенікс Агро» у 2023 році постачали такі господарства як ТОВ «Агрохолдинггруп» та ПАТ «Оболонь» у обсягах – 2660 та 1700 т.

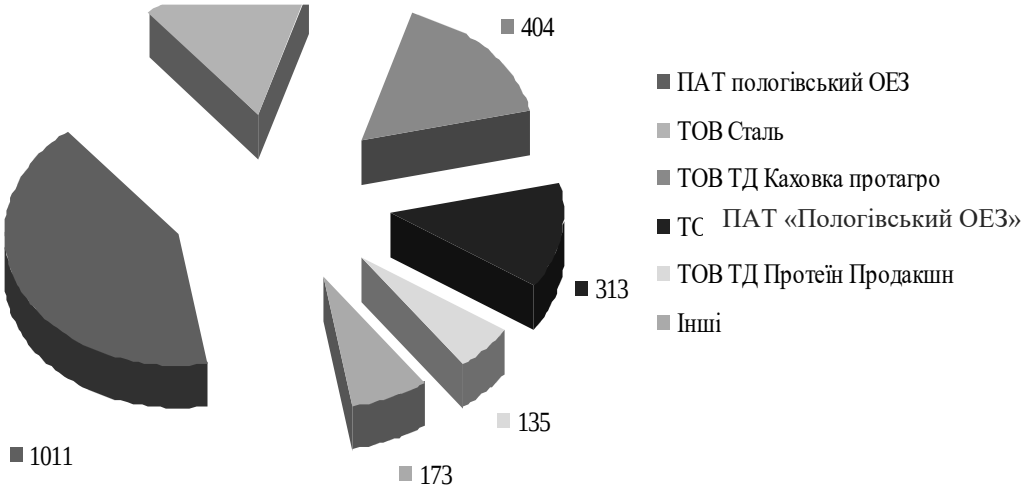


Рис. 2.11. Основні заводи-постачальники шроту соєвого ПП «Фенікс Агро», 2023 р., т*

**Авторська розробка за даними підприємства*

Рис. 2.11 дає зрозуміти, що основними заводами-постачальниками шроту соєвого у 2023 році для клієнтів Фенікс Агро були ПАТ «Пологівський ОЕЗ». Обсяг проданої продукції становив – 1011 т та 404 т.

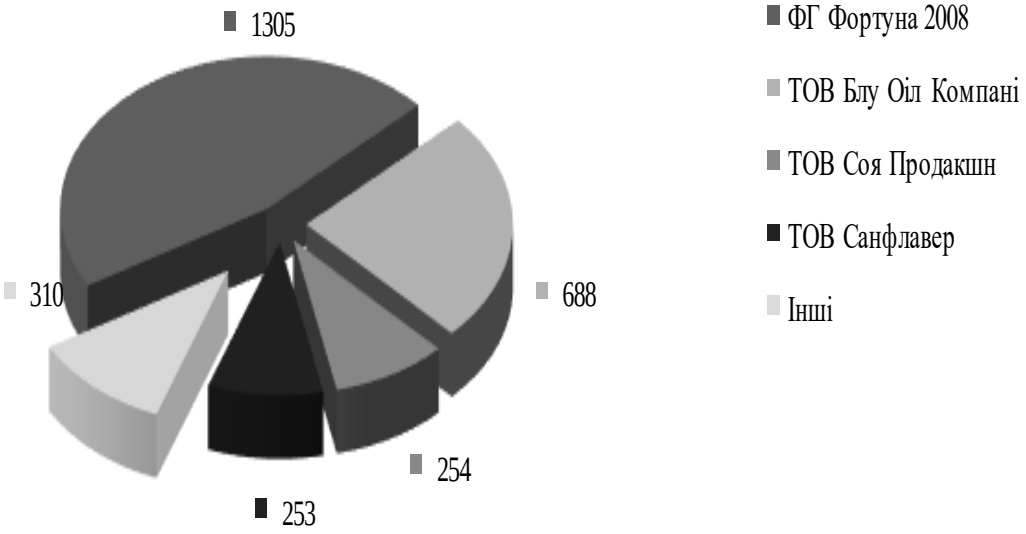


Рис. 2.12. Основні заводи-постачальникил жмиху соєвого ПП «Фенікс Агро», 2023 р., т*

**Авторська розробка за даними підприємства*

ФГ «Фортуна 2008», а також ТОВ «Блу Оіл Компані» займають лідируючі позиції серед заводів-постачальників жмиху соєвого у 2023 році. Розміри поставок для покупців данного виду продукції становили – 1305 т та 688 т відповідно.

ТОП-10 перевізників з якими співпрацює ПП «Фенікс Агро» розглянемо у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

ТОП-10 перевізників, 2023 р.*

Рейтинг	Перевізник	Тонаж, т.	Кількість рейсів
1	Фетисов Г.М.,ФО-П 2266600153	7 481,96	231
2	Транс-Сервіс-Груп, ТОВ 37715777	3 214,48	97
3	Укрспецпром, ТОВ 25479966	3 053,95	85
4	АВТОКАР-777,ТОВ 36303499	2 922,97	92
5	ГРЕЙН ТРАНС, ТОВ 36651197	2 617,66	80
6	Іліман, ТОВ 38359082	2 181,16	70
7	Транс Компані, ТОВ 38047993	2 023,58	55
8	Дональянс, ТОВ 38141375	1 909,44	78
9	Тверденко Є. Г., ФО-П 2862813158	1 785,36	53
10	ВОСТОКТОРГСЕРВІС-ГРУПП, ТОВ 38414614	1 674,84	59

**Авторська розробка за даними підприємства*

Із таблиці 2.8, бачимо, що перевізник Фетисов є найбільш популярним партнером ПП «Фенікс Агро». Кількість його рейсів – 231, тонаж – 7 481,96 т.

Визначити сильні та слабкі сторони ПП «Фенікс Агро» зможемо за допомогою SWOT-аналізу, наведеного у таблиці 2.8. Варто зауважити, що керівник ПП «Фенікс Агро» чітко знає і вже визначив сильні та слабкі сторони діяльності.

Отже, до сильних сторін належить операційне, тактичне управління, що добре налагоджено на підприємстві. Фінансовий аналіз та планування чітко виконується у роботі. Бухгалтерія та податкове планування – відповідно налагоджена робота. Працівники чітко розуміють свої обов’язки

та поставлені цілі. І найголовніше всі мають високий показник стресостійкості.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ПП «Фенікс Агро» *

***Сильні сторони*:**	***Слабкі сторони:***
1. Операційне, тактичне управління **2.** Фінансовий аналіз та планування **3.** Бухгалтерія та податкове планування **4.** Чітке розуміння обов'язків та поставлених цілей **5.** Стресостійкість	**1.** Стратегічне управління **2.** Розвиток персоналу **3.** Незгуртованість **4.** Відсутність самоосвіти **5.** Недостатній рівень знань спеціалістів **6.** Ведення перемовин
Можливості:	***Загрози:***
1. Позитивна динаміка обсягів реалізації продукції **2.** Зростання виробництва у суміжних галузях **3.** Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів **4.** Швидке зростання ринку **5.** Освоєння зовнішніх ринків реалізації продукції	**1.** Соціально-політична нестабільність **2.** Захоплення ринку конкурентами

**Авторська розробка*

Стратегічне управління – не до кінця сформований апарат стратегічного управління, реструктуризація ще й досі відбувається на підприємстві і змінюється організаційна структура управління. Через те, що персонал переважно молодий і без досвіду роботи у них відсутня самоосвіта. Розвиток персоналу, на даний момент, стоїть на першому місці.

Можливості підприємства, в свою чергу, допоможуть подолати слабкі сторони. Освоєння зовнішніх ринків реалізації продукції зможуть усунути таку слабку сторону як стратегічне управління.

Метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation),(оцінка стратегічного оцінювання дій) – являє собою комплексний метод, призначений для аналізу позицій на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств. На наш погляд, його привабливість

пояснюється тим, що він дає можливість проаналізувати наявну стратегію суб'єкта підприємництва навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді.

Під час проведення стратегічного аналізу за методом SPACE стратегічне становище підприємства визначається на основі двох груп факторів: внутрішнього та зовнішнього становища підприємства;

У методі SPACE передбачено виділення чотирьох груп критеріїв (характеристик) оцінки діяльності підприємства, а саме:

· фінансова сила підприємства (економічний потенціал);

· конкурентноздатність підприємства і його становище на ринку;

· привабливість сектора (галузі), в якому (якій) функціонує підприємство;

· стабільність сектора (галузі), в якому (якій) функціонує підприємство [21, с. 135].

Автори методу SPACE – аналізу пропонують застосовувати багатокритеріальний підхід, який дозволяє здійснювати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у межах присвоєної шкали (табл. 2.9).

Отримані результати розрахунків наносяться на прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь є поданням загального критерію за групою. Кожний із вихідних критеріїв зображується як точка на відповідній півосі. Після цього утворюється точка з координатами P(x,y) в одному з квадрантів вибраної системи координат. У результаті сполучення цієї точки з початком координат утворюється вектор, що вказує на наявний чи доступний у перспективі тип стратегії.

Розробимо SPACE матрицю для встановлення позиції ПП «Фенікс Агро» і визначимо тип рекомендованої стратегії. Для цього, спочатку сформуємо показники внутрішньої стратегії ПП «Фенікс Агро» – це такі фактори: фінансова сила (FS), конкурентна перевага (CA).

До фінансової сили відносять такі показники (FS):

1) можливість отримання кредитів;
2) платоспроможність організації;
3) державна підтримка (дотації);
4) наявність фінансових ресурсів;
5) власні резервні фонди;
6) стабільність відносин з банками;
7) структура оборотних коштів.

До конкурентної переваги відносять такі показники (CA):

- імідж підприємства;
- канали розподілу;
- ціна реалізації продукції;
- якість обслуговування;
- надання кредитів споживачам, відстрочка платежу;
- забезпечення внутрішньою інформацією;
- задоволення потреб споживачів.

Далі сформуємо показники зовнішнього середовища ПП «Фенікс Агро» це такі фактори: стабільність середовища (ES), виробнича сила (IS). До факторів стабільності середовища відносять (ES):

- стабільні зв’язки з партнерами;
- стабільність сезонного впливу;
- стабільність законодавства;
- стабільність цін постачальників;
- наявність сировинної бази;
- становище попиту на ринку;
- стабільність зовнішньоекономічних зв’язків.

До факторів виробничої сили відносять (IS):

- можливість розширення виробництва;
- стабільність виробництва;
- стан сировинної бази;

- можливість економії ресурсів;

- кваліфікований персонал;

- виробничий досвід;

- можливість модернізації виробництва.

Тепер всі показники згрупуємо у вигляді таблиці і побудуємо SPACE-матрицю ПП «Фенікс Агро» в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

SPACE-матриця ПП «Фенікс Агро»*

Внутрішня стратегічна позиція		Зовнішня стратегічна позиція	
Фінансова сила (FS)	Оцінка, балів	Стабільність середовища (ES)	Оцінка, балів
1) можливість отримання кредитів;	8	1) стабільні зв'язки з партнерами;	9
2) платоспроможність організації;	9	2) стабільність сезонного впливу;	8
3) державна підтримка (дотації);	- 2	3) стабільність законодавства;	-5
4) наявність фінансових ресурсів;	8	4) стабільність цін постачальників;	8
5) власні резервні фонди;	5	5) наявність сировинної бази;	4
6) стабільність відносин з банками;	8	6) становище попиту на ринку;	7
7) структура оборотних коштів.	8	7) стабільність зовнішньоекономічних зв'язків.	-5
Середня оцінка	6,2	Середня оцінка	3,7
Конкурентні переваги (CA)	Оцінка, балів	Виробнича сила (IS)	Оцінка, балів
1) імідж підприємства;	9	1) можливість розширення виробництва;	-7
2) канали розподілу;	9	2) стабільність виробництва;	5
3) ціна реалізації продукції;	9	3) стан сировинної бази;	5
4) якість обслуговування;	9	4) можливість економії ресурсів;	6
5) наявність кваліфікаційних працівників і їх мотивація;	6	5) кваліфікований персонал;	4
6) забезпечення внутрішньою інформацією;	8	6) виробничий досвід;	-6
7) задоволення потреб.	9	7) можливість модернізації виробництва.	-5
Середня оцінка	8,4	Середня оцінка	0,3
Оцінка за позицією	-8,1	Оцінка за позицією	2,5

**Авторська розробка*

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій. Побудова вектора наведена на рис. 2.13.

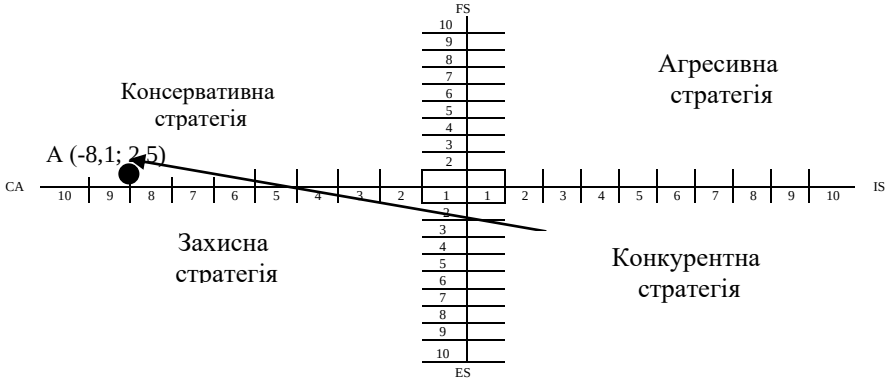


Рис. 2.13. Визначення вектора існуючої стратегії ПП «Фенікс Агро» в системі координат SPACE*

**Авторська розробка*

Існуюча стратегія ПП «Фенікс Агро» – консервативна. Консервативна стратегія – стан зазвичай спостерігається на стабільних ринках з низькими темпами зростання. І тут зусилля концентруються на фінансову стабілізацію. Найважливішим чинником є конкурентоспроможність продукту. Основні механізми:

– зниження у разі підвищення якості товару;

– скорочення виробництва та вихід більш перспективні ринки.

Отже, провівши докладний аналіз господарської діяльності досліджуваного підприємства, зазначимо що воно новостворене, однак вже має доволі високі показники економічної активності, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках.

2.2. Аналіз діяльності ПП «Фенікс Агро» на зовнішніх ринках

ПП «Фенікс Агро» здійснює такий вид зовнішньоекономічної діяльності як імпортні операції – тобто займається закупівлею сільськогосподарської техніки із подальшою її реалізацією на внутрішньому ринку України.

Зовнішньоекономічна діяльність ПП «Фенікс Агро» розвинена не на

достатньому рівні та становить мінімальну частку у прибутковості підприємства. Оскільки підприємство функціонує лише три роки, його зовнішньоекономічна діяльність знаходиться на етапі розвитку, а здійснення імпортних операцій було експериментальною для підприємства.

ПП «Фенікс Агро» – офіційний дилер компанії «ЗАПАГРОМАШ», яка виробляє найширшу в країнах СНД гаму кормороздавачів під торговою маркою «Хазяїн» з горизонтальним і вертикальним розташуванням шнеків, а також розкидачі-видувачі соломи. Підприємство входить в 10-ку світових лідерів з виробництва подібної тваринницької техніки [50].

Основа регулювання діяльності ПП «Фенікс Агро» на зовнішніх ринках – це Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [1].

Проте за останні 3 роки своєї діяльності приватне підприємство здійснило лише декілька імпортних операції. Види, вартість та кількість імпортованої техніки подано у таблиці 2.10.

Дані таблиці підтверджують про нерозвиненість зовнішньоекономічної діяльності підприємства, які показують, що «Фенікс Агро» імпортувало та реалізувало лише 10 одиниць техніки на ринку України. Бачимо, що імпорт техніки збільшився на 19740 євро у 2023 році, порівняно із 2021.

Дане підприємство здійснювало імпортні операції протягом 2021-2023 років у невеликій кількості, зокрема у 2021 році було імпортовано 2 одиниці продукції, вартістю 15190 євро, у 2022 та 2023 роках – 1 і 7 одиниць вартістю 15180 євро та 34930 євро відповідно . Варто зазначити, що у 2023 році імпорт досяг найбільшого показника і перевищив показники 2021 та 2022 року на 5 та 6 одиниць відповідно.

Не менш важливим є те, що вартість імпортованої техніки є досить високою, а здійснення імпортних операцій у нашій державі є досить складною процедурою. Таким чином, вартість одиниці імпортованої продукції, наприклад, такого товару як розкидач-видувач соломи РВС-1500 з функцією до подрібнення становить 15180 євро.

Таблиця 2.10

Вартість та кількість імпортованої продукції ПП «Фенікс Агро»*

Назва товару	2021р.		2022 р.		2023 р.		+/-2023 р. до 2021 р.
	Кількість, шт.	Вартість, євро	Кількість, шт.	Вартість, євро	Кількість, шт.	Вартість, євро	Вартість, євро
Розкидач-видувач соломи РВС-1500 з функцією до подрібнен-ня	1	15180	1	15180	2	30360	15180
Шнек лівий ІСРК					1	1850	1850
Шнек правий ІСРК					1	1850	1850
Гребінка ІСРК	1	10					-10
Дно ІСРК					1	700	700
Підшип-ник в корпусі UCFC					2	170	170
Всього	2	15190	1	15180	7	34930	19740

**Авторська розробка за даними підприємства*

У ПП «Фенікс Агро» не розвинені методи здійснення імпортних операцій, так як вони не мають ні імпортних відділів, а тим більше закупівельного чи адміністративного сектору. А мати власного брокера на даному етапі економічно не вигідно. Таким чином, підприємство, має дилерську угоду із компанією «KUHN». А оформленням документів та здійсненням зовнішньоторговельними операціями з імпорту займається ПП «Фірма «Ярал»», яка надає підприємству повний комплекс митно-брокерських послуг, а саме:

– декларування сільськогосподарської техніки;

– підготовка товаротранспортних та інших документів для подання до митних органів;

– кодування товарів згідно з УКТЗЕД;

– отримання дозволів СЕС, екологічного, фітосанітарного, радіологічного, стандартизація і т.д.,

– консультації в сфері зовнішньо-економічної діяльності: особливості укладання зовнішньо-економічного контракту, тарифне і нетарифне регулювання, умови поставки, дозвільна система [48].

Гнучка та розгалужена структура відокремлених підрозділів даного підприємства дозволяють надавати послуги в більшості регіонів Черкаської області, зокрема і ПП «Фенікс Агро», що є підставою вважати підприємство одним з найбільших операторів митно-брокерських послуг в зоні діяльності Черкаської митниці.

Відділ зовнішньоекономічної діяльності в ПП «Фенікс Агро» відсутній, адже обсяг імпортних операцій не потребує його створення. Виходячи із цього даним видом діяльності займається менеджер по зернових культурах та головний бухгалтер підприємства Семчак Володимир Віталійович, оскільки має досвід роботи з іноземними партнерами. До його обов'язків входить пошук нових споживачі сільськогосподарської техніки, заключення контрактів із ними, а також ведення переговорів із фірмою-посередником.

Варто зазначити, що підприємство зареєстроване в митних органах і має валютний рахунок у банках Австрії та Франції. Але немає ніяких звітних документів із ЗЕД. Ще одним важливим моментом є те, що покупець, тобто ПП «Фенікс Агро» звертається до продавця (компанії KUHN) не тільки із запитом, але із визначеним замовленням. Цей документ називається «Підтвердження замовлення». Оскільки дана компанія виробляє обмежену кількість техніки і лише на замовлення.

У даному випадку зовнішньо торгівельним партнером ПП «Фенікс Агро» являється країна Франція, а зокрема компанія KUHN. Зовнішньоторгівельні відносини цих країн знаходяться на гарному рівні.

Якщо взяти до уваги, що до переліку країн, з якими Україна уклала угоду про вільну торгівлю, відноситься Франція, то відповідно до переліку товари, призначені для митної території України та походженням з перелічених країн, не оподатковуються ввізним митом. Таким чином здійснення імпорту сільськогосподарської техніки в даному випадку відбувається за нульовою ставкою ПДВ.

На даний момент, підприємство реалізує техніку лише на внутрішньому ринку України, по всіх областях, на замовлення сільськогосподарських підприємств та колгоспів, зокрема, вже було здійснено продаж таким підприємствам: ТОВ «Агрофірма» 40 років Жовтня», ТОВ «Агрофірма» «Маяк», ПСП «Родіна», ТОВ «Устя» відповідно у Запорізьку, Полтавську, Харківську та Вінницьку області. Незважаючи на те, що на даний момент, в Україні є щонайменше три підприємства, які імпортують техніку компанії «KUHN», а саме: ТОВ «Агротехніка», ТОВ «Донснаб-Захід», ТОВ «ЕКОПРОД» [50].

Проте, відмінність полягає у тому, що вони пропонують більший спектр сільськогосподарської продукції різних виробників. ЇЇ різноманітність дозволяє забезпечити конкурентоспроможність на ринку України.

У таблиці 2.11 подані такі показники у розрізі імпортованої продукції: вартість імпорту, ціна реалізації та обчислений чистий прибуток від продажу даних товарів.

Отож, із цієї таблиці видно, що вартість імпорту одиниці техніки Розкидач-видувач соломи РВС-1500 з функцією до подрібнення становить 15 180 євро, тобто 683 944 грн. Ціна реалізації такої техніки сягає 714 500 грн. До її вартості додається сума доставки, яка залежить від території, на якій знаходиться підприємство-замовник, тобто від кілометражу. У даному випадку вартість доставки складає 30556 грн.

Таблиця 2.11

Вартість імпорту та ціна реалізації продукції ПП «Фенікс Агро»*

Найменування товару	Вартість імпорту		Ціна реалізації,грн./шт.	Доставка, грн.	Чистий прибуток,грн.
	євро	грн.			
Розкидач-видувач соломи РВС-1500 з функцією доподрібнення	15180	683 944	864500	30556	150000
Розкидач-видувач соломи РВС-1500 з функцією доподрібнення	15180	683 944	864500	30556	150000
Розкидач-видувач соломи РВС-1500 з функцією доподрібнення	15180	683 944	864500	30556	150000
Розкидач-видувач соломи РВС-1500 з функцією доподрібнення	15180	683 944	864500	30556	150000
Шнек лівий ІСРК	1850	83250	125292		42042
Шнек правий ІСРК	1850	83250	125292		42042
Гребінка ІСРК	10	450	600		150
Дно ІСРК	700	31500	39500		8000
Підшипник в корпусі UCFC	85	3825	5925		2100
Всього	65215	2938051	924343,5	122224	694334

**Авторська розробка за даними підприємства*

Виходячи з цього, чистий прибуток від реалізації даного виду продукції становитиме 694334 грн. Варто також зазначити, що головна ціль підприємства не завищувати ціну на продукцію, аби не втратити клієнта.

Нижче, на рис. 2.14 розглянемо динаміку прибутковості підприємства від реалізації імпортованої техніки протягом 2021-2023 років.

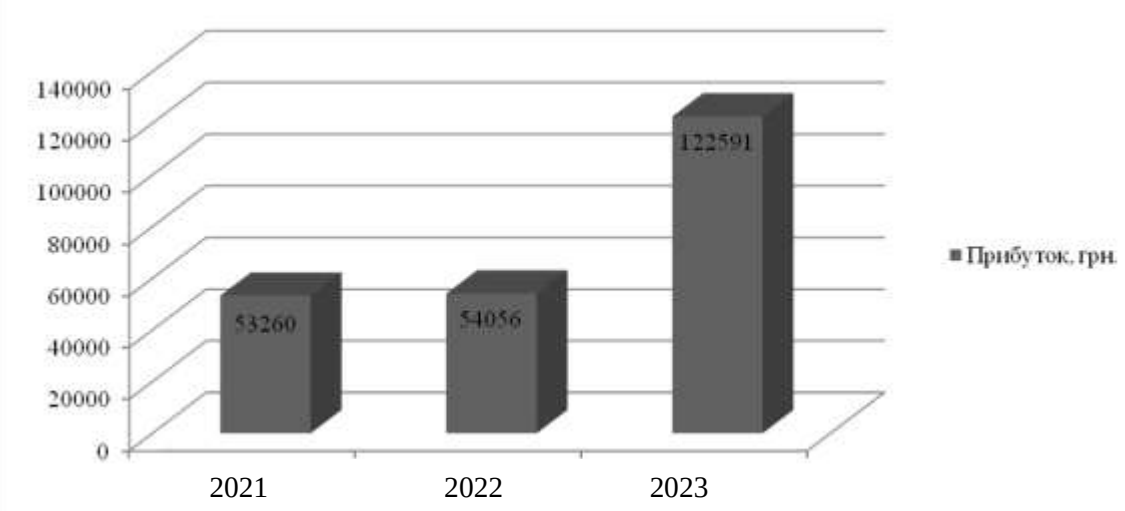


Рис. 2.14. Динаміка прибутковості ПП «Фенікс Агро» від реалізації імпортованої продукції, грн..*

**Авторська розробка за даними підприємства*

Варто відмітити, що прибуток від реалізації імпортованої техніки складає дуже низьку частку у загальному прибутку підприємства через малу кількість замовлень даної продукції і відповідно її імпорту та реалізації.

Поглиблення загальносвітового процесу інтернаціоналізації і глобалізації змушують підприємства розробляти нові концепції менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, нові підходи до планування, організації, координації, мотивації та контролю, які в комплексі забезпечували б ефективну роботу підприємства в складних і нестабільних умовах міжнародного ринкового середовища.

Щодо функції планування, то тут потрібно спланувати виконання імпортних операції на декілька років вперед, тобто використати довгострокове планування, щоб забезпечити впевненість і подальшій роботі керівників та інших працівників підприємства та розподілити виконання цих планів між ними.

Координаційна функція більше стосується керівника підприємства, який має гарно та впевнено не тільки організувати роботу, а й скоординувати підлеглих до її виконання, для отримання результату. З чого й випливає важливість функції мотивації, сутність якої полягає як саме скоординувати та

як заохотити працівників. В цьому разі на підприємстві діє велика кількість бонусів, премії та заохочувальних виплат.

Застосування новітніх інформаційних технологій також відіграє значну роль у розвитку підприємства. Саме тому, ПП «Фенікс Агро» має найкращу автоматизовану систему у місті, яка не потребує додаткової робочої сили. Інформаційна база даних складена на високому рівні із застосуванням останньої версії програмного забезпечення.

Функція маркетингу полягає у створені та виборі стратегії підприємства. У даному випадку ПП «Фенікс Агро» має не розвинену стратегію імпорту, над якою потрібно попрацювати, удосконалити та реалізувати. Аналіз ефективності реалізації стратегії є останнім етапом реалізації стратегії і, в той же час, найважливішим. Оскільки саме від цієї оцінки залежить, чи буде дана стратегія впроваджуватись, чи так і залишиться однією з недопрацьованих альтернатив

Підводячи підсумки, варто сказати, що імпортна діяльність ПП «Фенікс Агро», на даний час не приносить підприємству бажаного доходу, проте показники цього напрямку є позитивними, що вказують на доцільність розвитку та вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності в майбутній період.

2.3. Стратегічний аналіз ефективності напрямів діяльності досліджуваного підприємства

Визначення економічно перспективного напряму діяльності підприємства є основним завданням стратегічного аналізу. Процес формування стратегії господарського суб’єкта базується на певних аналітичних дослідженнях як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Аналізуючи напрями диверсифікації перед господарчим суб’єктом постає необхідність вибору найбільш вигідного та достроково-перспективного. При цьому товариству необхідно зосередити зусилля на

вивченні впливу напрямку диверсифікації на витрати виробництва як ключового чинника у визначенні ефективності [35].

Для цього проведемо аналіз використовуючи матрицю БКГ, яка дозволить визначити найбільш перспективні групи у структурі товарної продукції. Побудуємо матрицю БКГ для ПП «Фенікс Агро». Сформулюємо структуру товарної продукції і представимо в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Структура товарної продукції ПП «Фенікс Агро»*

Показники	Назва СГП	Структура, %	ВРЧ фірми
Шріт соняшниковий	A	47,6	4,76
Жмих соняшниковий	B	13,6	1,36
Жмих соєвий	C	5,0	0,50
Шріт соєвий	D	3,5	0,35
Пшениця	E	6,5	0,65
Жом буряковий сухий	F	4,2	0,42
Дробина пивна суха	G	8,0	0,80
Кукурудза	H	3,7	0,37
Ячмінь	I	4,9	0,49
Сіль харчова	J	0,03	0,003
Соя	K	0,1	0,01
Сода харчова	L	0,1	0,01
Лушпиння сояшникове	M	1,4	0,14
Крейда мелена	N	0,03	0,003
Шріт ріпаковий	P	1,1	0,11
Барда суха	Q	0,2	0,02
Ріпак	R	0,1	0,01
Монокалій фосфат	S	0,01	0,001

**Побудовано та розраховано автором за даними підприємства*

На рис. 2.15 представлено поле матриці.

Даний рисунок показує, що СГП А, В знаходяться в квадраті матриці – «Дійні корови». Дані СГП займають велику відносну частку ринку, але даний ринок звужується. Тобто, дана продукція приносить великі прибутки за незначних потреб у фінансуванні. Для даних СГП пропонуємо застосувати стратегію підтримання конкурентних позицій, так як підприємство ще не втрачає конкурентні переваги на ринку.

В квадраті «Зірки» перебувають СГПG, E, D, F, C, M, P, H, I. Дані СГП знаходяться на швидкозростаючому ринку і займають досить значну відносну частку ринку. Тобто, дані СГП є лідерами на ринку і приносять певний прибуток, але потребують ще більших капіталовкладень. Для даних СГП пропонуємо стратегію підтримання конкурентних переваг.

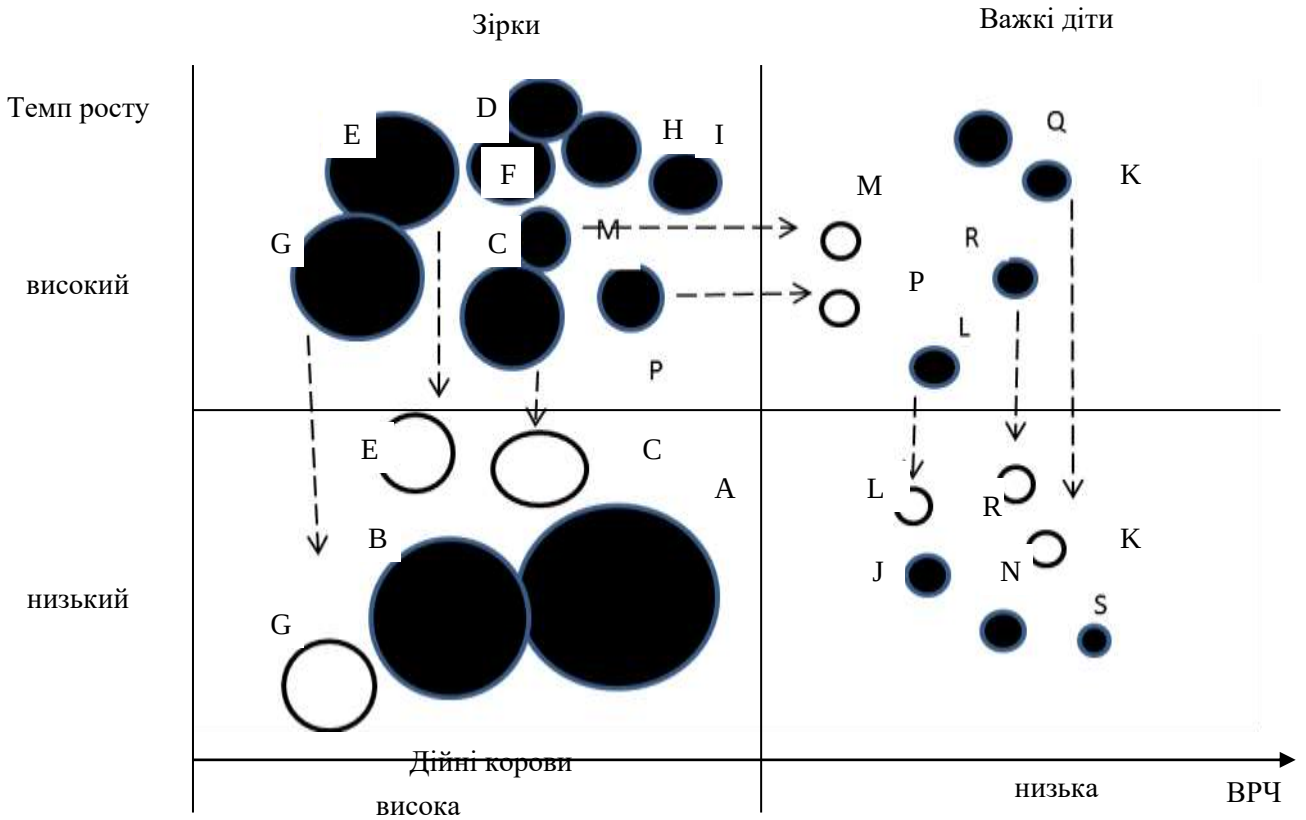


Рис. 2.15. Матриця БКГ*

**Авторська розробка*

Нові продукти найчастіше з'являються в галузях, що ростуть, і мають статус товару – «важкі діти». В цей квадрат потрапили такі СГП Q, K, R, L. Ці товари можуть бути дуже перспективними, але потребують істотної підтримки керівництва. Невизначеність тенденцій на ринке споживання підвищує ризики, що вони не стануть товарами – «зірками» і потраплять до групи (квадрату) «собак». Ризик фінансових вкладень в цю групу найбільший. Головне стратегічне питання у критичній ситуації полягає у виборі часу для припинення фінансування цих продуктів і виключення їх із

корпоративного портфеля. Адже якщо зробити це дуже скоро, то можна втратити потенційний товар – «зірку».

СГП J, N, S відносяться до квадрата «Собаки». Така продукція характеризується низьким зростанням, низькою часткою ринків, низьким рівнем. В даному випадку рекомендується позбавитися від цієї продукції.

В найближчі роки для ПП «Фенікс Агро» перспективними напрямами діяльності є:

1. Розвиток дилерської мережі продажу сільськогосподарської техніки, підвищення стандартів та розширення послуг післяпродажної підтримки.
2. Реалізація концентрованих кормів на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Перший напрямок диверсифікації господарсьої діяльності передбачає реалізацію імпортної техніки на внутрішньому ринку.

Серед основних конкурентів, які займаються імпортом кормозахотівельної техніки «Хозяїн» та її реалізацією на ринке України можна виділити: ТОВ «Агротехніка», ТОВ «Донснаб-Захід» та ТОВ «ЕКОПРОД».

ТОВ «Агротехніка» є дилером провідних заводів тракторної техніки з Білорусії та Китаю. ТОВ «Агротехніка» – офіційний представник з розповсюдження білоруської техніки в Україні. Надає консультації з будь-яких питань, що стосуються вибору моделей мотоблоків і міні-тракторів, а також їх функціональних особливостей і технічних характеристик. Вся продукція ТОВ «Агротехніка» сертифікована і має гарантійний термін 1 рік.

Компанія ДОНСНАБ-ЗАХІД – дилер провідних українських та іноземних заводів-виробників сільськогосподарської техніки та спецтехніки різного призначення, що надає повний комплекс сервісних послуг пов'язаних з експлуатацією техніки. Має мережу постійно-діючих виставкових майданчиків на Західній Україні, що дає покупцю можливість самостійно обрати і оцінити техніку.

АТ «Екопрод» є дистрибютором техніки та обладнання компанії у східній Україні. Надає послуги з ремонту сільськогосподарських машин. АТ «Екопрод» продовжує посилювати свої ринкові позиції і спрямовує свої зусилля на завоювання лідерства у своєму регіоні.

Проведемо аналіз за допомогою матриці конкурентного профілю, що допоможе визначити становище ПП «Фенікс Агро» на ринке поряд з головними конкурентами (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Матриця конкурентного профілю імпортерів кормозаготівельної техніки*

Ключові фактори успіху	Валовий коефіцієнт	ПП «Фенікс Агро»		Інші підприємства - конкуренти					
				ТОВ «Агротехніка»		ТОВ «Донснаб-Захід»		ТОВ «ЕКОПРОД»	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
Ефективність використання техніки	0,3	3	0,9	3	0,9	3	0,9	3	0,9
Після продажне сервісне обслуговування	0,2	1	0,2	1	0,2	3	0,6	1	0,2
Ціна	0,1	3	0,3	2	0,2	2,5	0,25	2	0,2
Канали збуту	0,3	1	0,3	2	0,6	1	0,3	1	0,3
Реклама	0,1	1,5	0,15	2	0,2	3	0,3	1	0,1
Всього	1		1,85		2,1		2,35		1,75

**Розроблено автором за даними підприємства*

За даними таблиці 2.15, ефективність використання техніки у всіх трьох підприємствах дорівнює 3. Післяпродажне сервісне обслуговування становить 1 у ПП «Фенікс Агро», ТОВ «Агротехніка», ТОВ «ЕКОПРОД», але досягає 3 у ТОВ «Донснаб-Захід». За ціною, ПП «Фенікс Агро» займає лідируючі позиції порівняно зі своїми конкурентами. За фактором успіху «реклама» ТОВ «Агротехніка» лідирує над іншими підприємствами. ТОВ «Донснаб-Захід» використовує найдієвіше рекламну стратегію, тому

коефіцієнт цього фактору успіху досягає 3.

Головним конкурентом ПП «Фенікс Агро» являється ТОВ «Донснаб-Захід», що надає повний комплекс сервісних послуг пов'язаних з експлуатацією техніки. Дане підприємство має мережу постійно-діючих виставкових майданчиків на Західній Україні, що дає покупцю можливість самостійно обрати і оцінити техніку. Тому, ПП «Фенікс Агро» повинно негайно обрати даний напрямок диверсифікації господарської діяльності: розробити дилерську мережу реалізації техніки, центри після продажного обслуговування та маркетингові заходи направлені на стимулювання збуту.

Перевага і конкурентоспроможність підприємства в порівнянні з численними посередниками полягатиме:

– В якості і надійності обслуговування за рахунок наявності висококваліфікованого персоналу;
– Оперативності відгуку на споживчий попит;
– Гнучкій ціновій політиці;
– Постгарантійному сервісному обслуговуванню та постачанню запасних частин.

Наступний напрям диверсифікації господарської діяльності ПП «Фенікс Агро» – це реалізація концентрованих комбікормів на внутрішньому і зовнішньому ринках.

За допомогою матриці конкурентного профілю, визначимо основних конкурентів на ринке концентрованих кормів для ПП «Фенікс Агро» (табл. 2.14). Найбільшими продавцями концентрованих кормів та зернових в Україні є: ТОВ «Агрокапітал України», компанія ШАУМАНН та інтернет-магазин MixFodder. Для визначення лідера ринку, було вибрано такі ключові фактори успіху: якість кормів, доставка по Україні, ціна, зовнішні канали збуту, надання додаткових консультаційних послуг та асортимент продукції.

Таблиця 2.14

Матриця конкурентного профілю продавців концентрованих кормів*

Ключові фактори успіху	Валовий коефіцієнт	ПП «Фенікс Агро»		Інші підприємства - конкуренти					
				ТОВ «Агрокапітал України»		Компанія Шауманн		MixFodder	
		Рей-тинг	Оцін-ка	Рей-тинг	Оцін-ка	Рей-тинг	Оцін-ка	Рей-тинг	Оцін-ка
Якість кормів	0,3	5	1,5	3	0,9	4	1,2	3	0,9
Доставка по Україні	0,2	5	1	5	1	5	1	4	0,8
Ціна	0,1	5	0,5	4	0,4	4	0,4	5	0,5
Зовнішні канали збуту	0,2	0	0	0	0	3	0,6	4	0,8
Додаткові консультацій-ні послуги	0,1	4	0,4	3	0,3	5	0,5	0	0
Асортимент продукції	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5	3	0,3
Всього	1		3,9		3,1		4,2		3,3

**Розроблено автором за даними підприємства*

Із таблиці 2.2 видно, що лідируючу позицію займає компанія Шауманн. Завдяки власним виробничим підрозділам у різних місцях розміщення у Європі підприємство може забезпечити високу якість та гнучке, наближене до клієнтів виробництво. Виробництво широкого кола програм продуктів відбувається на сучасних, потужних заводах та підлягає суворому дотриманню вимог менеджменту якості. Загальна оцінка по всіх факторах успіху становить 4,2 із 5. В той час як ПП «Фенікс Агро» – 3,9. Оцінка ТОВ «Агрокапітал України» – 3,1, MixFodder – 3,3. За даними в рейтингу, за всіма факторами, Фенікс Агро оцінюється максимальними показниками, проте, щоб досягти лідируючих позицій варто розробити стратегію виходу на зовнішній ринок. Пропонується обрати стратегію експортування концентрованих кормів та зерна за межі України, а саме вихід на ринки Японії, Мексики, Південної Кореї та Єгипту, де є попит на даний вид продукції. Дану стратегію планується розробити у вигляді не прямого експорту через порти України.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМІВ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ФЕНІКС АГРО»

3.1. Формування напрямів стратегії розвитку для досліджуваного підприємства

Стратегія диверсифікації полягає у проникненні в нові галузі і сфери діяльності, розширенні асортименту товарів. Вона передбачає освоєння нових сфер, напрямів бізнесу завдяки придбанню чи створенню нових організацій, а також створенню спільних організацій.

У першому випадку прагнення до диверсифікації пов'язано з використанням переваг, котрі підприємство досягло у традиційній для нього галузі. Ними можуть бути: існуючі технології, зворотня сировина, канали розподілу, вільні виробничі потужності тощо. Цей напрям отримав назву – синергетична диверсифікація [46].

У другому випадку прагнення до диверсифікації пов'язане з можливістю отримати більший обсяг прибутку та знизити рівень господарського ризику. Реалізується шляхом переходу суб'єкта господарювання в галузь, не пов'язану з існуючою діяльністю – перехід до нових технологій, задоволення інших потреб споживачів. Цей напрямок отримав назву – конгломератна диверсифікація.

Досліджуване підприємство орієнтується на короткострокову та середньострокову перспективу. При конгломератній диверсифікації підприємство намагається знайти напрямки інвестування вільних коштів у нові сфери для збільшення обсягу прибутку (в тому числі у сфери де норма прибутку на капітал нижче існуючої, якщо експансія в традиційній сфері обмежена). Дій спрямовані на довгострокову перспективу.

У другому розділі, за допомогою SPACE-аналізу, нами було визначено, що існуюча стратегія ПП «Фенікс Агро» – консервативна, на стабільність ринку з низькими темпами зростання. Так як для даного підприємства таке становище є не досить задовільним, то потрібно спланувати внутрішню і

зовнішню стратегію і дати їм оцінку на майбутнє, щоб воно отримало сильні позиції на ринку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Перспективна SPACE-матриця ПП «Фенікс Агро»*

Внутрішня стратегічна позиція		**Зовнішня стратегічна позиція**	
Фінансова сила (FS)	**Оцінка, балів**	**Стабільність середовища (ES)**	**Оцінка, балів**
можливість отримання кредитів;	8	стабільні зв'язки з партнерами;	9
платоспроможність організації;	9	стабільність сезонного впливу;	8
державна підтримка (дотації);	- 3	стабільність законодавства;	-1
наявність фінансових ресурсів;	8	стабільність цін постачальників;	8
власні резервні фонди;	7	наявність сировинної бази;	6
стабільність відносин з банками;	8	становище попиту на ринку;	7
структура оборотних коштів.	8	стабільність зовнішньоекономічних зв'язків.	3
Середня оцінка	**6,4**	**Середня оцінка**	**5,7**
Конкурентні переваги (CA)	**Оцінка, балів**	**Виробнича сила (IS)**	**Оцінка, балів**
імідж підприємства;	8	можливість розширення виробництва;	9
канали розподілу;	8	стабільність виробництва;	8
ціна реалізації продукції;	9	стан сировинної бази;	9
якість обслуговування;	9	можливість економії ресурсів;	4
наявність кваліфікаційних працівників і їх мотивація;	5	кваліфікований персонал;	9
забезпечення внутрішньою інформацією;	8	виробничий досвід;	8
задоволення потреб.	8	можливість модернізації виробництва.	9
Середня оцінка	**7,8**	**Середня оцінка**	**8**
Оцінка за позицією	**0,2**	**Оцінка за позицією**	**0,7**

**Авторські розрахунки*

За даними матриці, побудуємо графік, де зазначимо перспективну модель стратегії ПП «Фенікс Агро» (рис. 3.1).

Отже, нами запропонована, на майбутнє, стратегія ПП «Фенікс Агро» – агресивна.

Агресивна – цей стан типовий для привабливої галузі промисловості із незначною невизначеністю обстановки. Компанія отримує конкурентні переваги, що вона може зберегти й збільшити з допомогою фінансового потенціалу. Погрози незначні, необхідно сконцентруватися на забезпеченні інтересів. Механізми спрямовані на:

– на створення відділів продажу сільськогосподарської техніки та концентрованих кормів;

– запровадження непрямого експорту для реалізації концентрованих кормів за кордон;

– створення відділу маркетингу;

– просування брендів за допомогою маркетингових заходів.

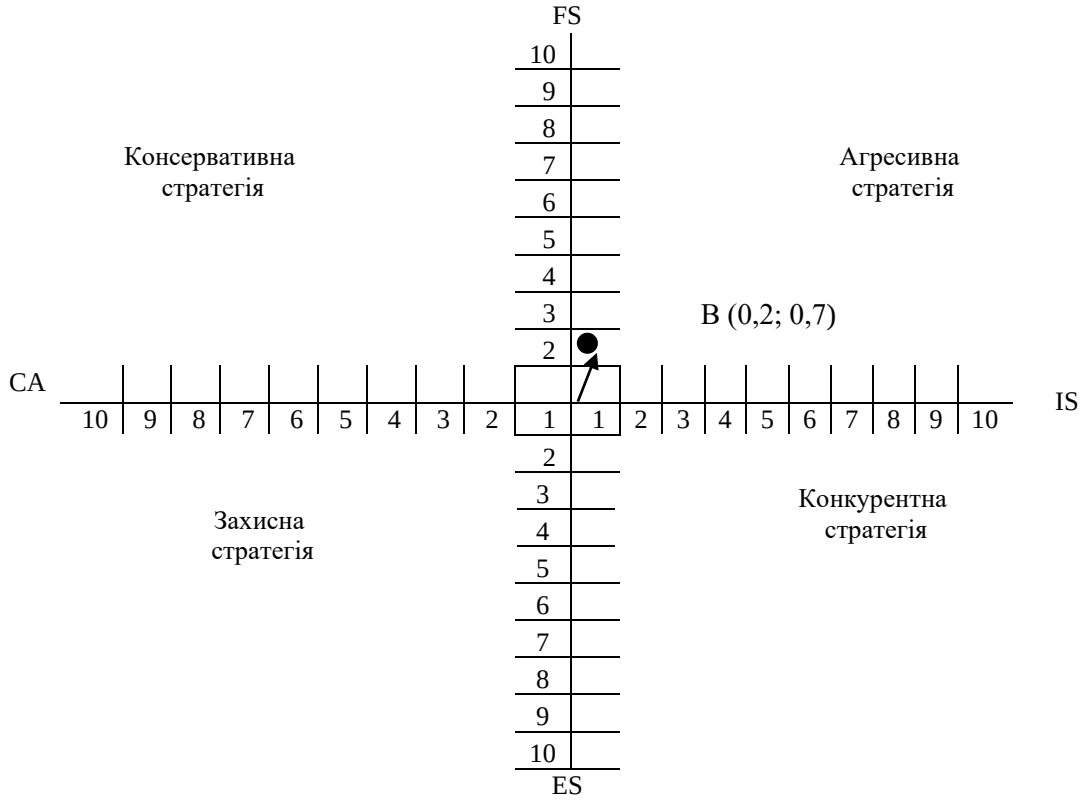


Рис. 3.1. Модель стратегії ПП «Фенікс Агро» на майбутнє*

**Авторські розрахунки*

На основі стратегічного аналізу ПП «Фенікс Агро» пропонується обрати такі напрями диверсифікації, що наведені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Стратегія диверсифікації ПП «Фенікс Агро»*

**Розроблено автором*

На даному етапі своєї діяльності компанія має декілька напрямів розвитку, тому пропонується використати та поєднати декілька її видів диверсифікації.

Отже, характеризуючи рисунок 3.2, варто зазначити, що стратегія диверсифікації ПП «Фенікс Агро» має досить розгалужену структуру. Це означає, що діяльність підприємства має безліч перспективних напрямів розвитку у майбутньому.

Одним із важливих напрямів, розробленої нами стратегії для підприємства є створення дилерської мережі реалізації імпортованої сільськогосподарської техніки, концентрованих кормів та зернових; надання після продажного обслуговування, що включає в себе ремонт техніки та доставку запчастин по всій Україні; продаж кормів та зернових. Запровадження такої стратегії необхідне для зростання обсягів продажів та конкуренції на внутрішньому ринку.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку слід розширити асортимент запропонованої клієнтові продукції за рахунок запасних частин до сільськогосподарської техніки. Запровадити маркетингову стратегію направлену на просування високоякісної закордонної техніки методами реклами, виставок, презентацій та демонстрацій використання техніки на базі підприємств. Для підвищення продажів концентрованих кормів, потрібно запровадити надання додаткових послуг, таких як розробка раціонів для свиней, ВРХ, птиці, а також участь у національних та міжнародних виставках.

Наступний напрям стратегії – це реалізація на експорт концентрованих кормів та зернових. Так як ПП «Фенікс Агро» тільки планує розпочати свою експортну діяльність, рекомендується використовувати непрямий експорт. Адже, такий експорт потребує меншого обсягу капіталовкладень, оскільки підприємству не доводиться створювати за кордоном власний торговий апарат або налагоджувати мережу контактів. По-друге, за непрямого експорту підприємство менше ризикує. Оптовою реалізацією товару будуть займатися посередники, які застосовують у цій діяльності свої специфічні

професійні знання, уміння і послуги, і тому продавець, як правило, робить менше помилок.

ПП «Фірма «Ярал» – компанія, яка буде обслуговувати непрямий експорт ПП «Фенікс Агро». Дана фірма виступає посередником між відправником вантажу, вантажоодержувачем і перевізником з одного боку, і державою в особі митних органів з іншої. За домовленістю митний брокер може також виконувати інші функції – одержання дозвільних документів, експертних висновків, сертифікацію вантажу і навіть оплату митних платежів.

ПП «Фенікс Агро» зі своєю продукцією пропонується вийти на такі ринки: Японія, Мексика, Південна Корея та Єгипет, де є попит на даний вид продукції. Попередньо сформувати базу даних потенційних покупців концентрованих кормів та зернових, розробити та надіслати їм пропозицію.

Вихід підприємства на зовнішній ринок, де панує жорстка міжнародна конкуренція, можливий лише за умови використання сучасних методів управління. Для того, щоб досягнути успіху і значного економічного прибутку в боротьбі за місце на міжнародному ринку, необхідно використовувати можливості маркетингу.

Саме на основі маркетингової діяльності проводиться більшість комерційних операцій на світовому ринку.

Наступним напрямом стратегії диверсифікації ПП «Фенікс Агро» є створення відділу міжнародного маркетингу, який передбачає запровадження та використання інформаційних програм, а також участь у міжнародних ярмарках, виставках, конгресах, рекламну діяльність.

Комплекс заходів відділу міжнародного маркетингу ПП «Фенікс Агро» включатиме:

– Забезпечення відповідної якості кормів та сільськогосподарської техніки, надання після продажного обслуговування;

– Встановлення доступної ціни для клієнтів, надання знижок, кредитів, відстрочок платежу.

– Створення дилерської мережі продажу, доставка до місця замовлення.

– Просування товару на ринку шляхом запровадження інформаційних програм.

– Участь у виставках, ярмарках, конгресах.

Методом просування товару на ринок ПП «Фенікс Агро» є рекламна діяльність, що передбачає розробку та розповсюдження роздаткових матеріалів про роботу компанії, розміщення реклами в інтернеті, на радіо, на білбордах, у вітчизняних та закордонних виданнях.

Крім напряму стратегії диверсифікації створення дилерської мережі продажу та центрів після продажного обслуговування на внутрішньому ринку; експорту зернових, олійних та бобових культур на зовнішні ринки, ПП «Фенікс Агро» у 2025 році також планує створити:

- Логістичний відділ – субаренда транспорту ДПЗКУ, організація вивозу сирої пивної дробини, робота з порталом Logistic Agro, надання диспетчерських послуг по пошуку транспорту при реалізації врожаїв аграріями України.
- Нове обличчя сайту «Фенікс Агро».
- Product manager – поглиблення співпраці з «Каргілом» (дистрибуція БВД для АВМ та АСУ), імпорт нішових продуктів (Hamlet Protein), експорт, реалізація масел, дистрибуція кормових добавок BASF, Biochem.

Отже, запропоновані напрями стратегії диверсифікації дозолять ПП «Фенікс Агро» розширити частку внутрішнього ринку, вийти з власною продукцією на нові ринки, підвищити конкурентоспроможність за рахунок запровадження заходів маркетингу, що дозволить покращити економічні показники господарської діяльності.

3.2. Удосконалення організаційної інфраструктури підприємства при виході на зовнішній ринок

Організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю визначається тією метою і завданням, які вона покликана вирішувати. ЇЇ мета – максимізація прибутку на довгостроковий період за рахунок ефективної участі в міжнародному підприємництві. Організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю, як і внутрішньо-фірмового управління, має постійно розвиватися і вдосконалюватися, пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі та сфері управління. Її форми і методи не можуть залишатися незмінними.

В системі управління підприємством підрозділи зовнішньоекономічної діяльності та маркетингу можуть входити до різних відділів (неітегровані маркетингові структури), або бути об'єднані у відповідні управління чи відділи (інтегровані маркетингові структури).

Останнє є раціональнішим, оскільки дає можливість скоординувати маркетингові дії, вплив на споживачів. Саме тому, а також виходячи з структури підприємства доцільно обрати інтегровану маркетингову структуру, що буде підпорядковуватись лише безпосередньо генеральному директору підприємства. У нашому випадку організаційна структура управління відділу міжнародного маркетингу ПП «Фенікс Агро» схематично представлена на рисунку 3.3.

Наявність такої організаційної структури допоможе зекономити кошти підприємства, оскільки потрібно буде залучити лише два додаткових працівника, які організують роботу компанії у напрямах зовнішньоекономічної діяльності та міжнародного маркетингу.

Згідно запланованої структури, слід зазначити, що цілі маркетингу, зовнішньоекономічної діяльності та інших підрозділів підприємства мають бути взаємопов'язаними оскільки тут можуть існувати деякі розбіжності. Саме тому нами була запропонована нижче наведена схема управління. Відділ міжнародного маркетингу підпорядковується керівнику підприємства,

куди входитимуть два працівника – спеціаліст із зовнішньоекономічної діяльності та спеціаліст із логістики, які будуть управляти працівниками з інших відділів.

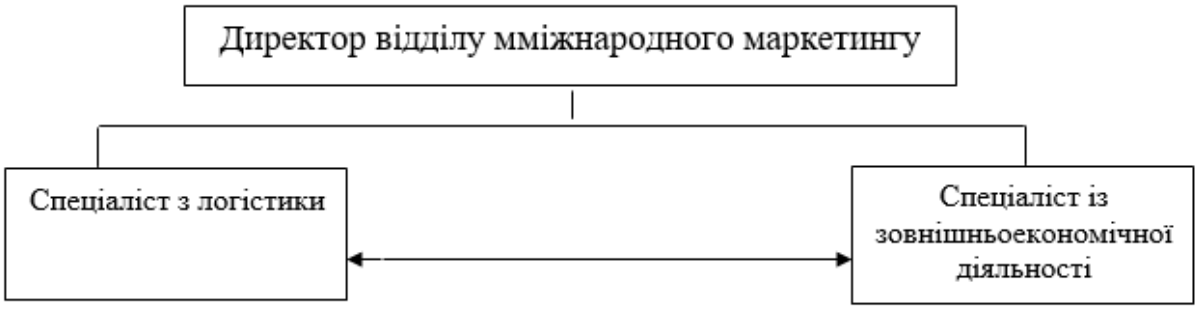


Рис. 3.3. Організаційна структура управління відділу міжнародного маркетингу *

**Розроблено автором*

Нижче, розглянемо функції відділу спеціаліста з логіістики ПП «Фенікс Агро»:

– Управління постачаннями: планування закупівель та постачання сировини, матеріалів чи продукції.; координація з постачальниками та перевізниками.

– Організація транспортування: розробка оптимальних маршрутів доставки; моніторинг логістичних процесів, мінімізація витрат на транспортування.

– Управління запасами: контроль залишків агропродукції та техніки на складах; планування обсягів і частоти поставок.

– Документальне супроводження: оформлення товарно-транспортної документації; забезпечення відповідності операцій митним та законодавчим нормам.

– Продаж і клієнтська підтримка: забезпечення своєчасного виконання замовлень клієнтів; комунікація з покупцями для узгодження графіків поставок.

– Аналіз і планування: аналіз ринкової ситуації та цінової політики; розробка рекомендацій щодо оптимізації логістичних процесів.

– Взаємодія з відділами підприємства: співпраця з відділом продажів,

маркетингу та фінансів; координація з технічними службами щодо обслуговування техніки.

Функції спеціаліста із зовнішньоекономічної діяльності ПП «Фенікс Агро»:

– Розробка стратегічних цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

– Визначення оптимальної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства з урахуванням прийнятого рівня ризику.

– На основі аналізу та дослідження зовнішніх ринків обґрунтування шляхів реалізації стійких конкурентних переваг суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

– Аналіз, планування та прогнозування обсягів реалізації експортної продукції.

– Оцінка та участь у формуванні інвестиційного портфеля підприємства.

– Планування потреби в матеріальних, фінансових та трудових ресурсах.

– Аналіз ефективності зовнішньоекономічних зв'язків.

– Проведення моніторингу основних конкурентів на ринку, у тому числі світовому.

– Участь в аналізі продуктивності праці і розробленні заходів щодо її підвищення та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

– Ведення обліку виконання всіх зовнішньоекономічних договорів з експорту продукції підприємства та імпорту товарів за бартерними контрактами.

– Складання звітності про діяльність підприємства.

Для створення відділу міжнародного маркетингу підприємству необхідно витратити кошти в сумі 780 000 грн. (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Витрати на створення відділу міжнародного маркетингу ПП «Фенікс Агро» за рік*

Стаття	Сума, грн.
Витрати на з/п спеціалісту із зовнішньоекономічної діяльності	240 000
Витрати на з/п спеціалісту із логістики	240 000
Підготовка робочого кабінету для працівників	120 000
Забезпечення оргтехнікою роботи працівників	180 000
Всього:	780 000

**Розрахунки проведені за даними підприємства*

Дані витрати є грошовим вираженням заходів з управління логістикою та маркетингом, здійснюваних фірмою з метою виходу на нові ринки. Прикладом таких витрат на ПП «Фенікс Агро» є витрати на рекламу, витрати на проведення маркетингових досліджень, витрати на розробку концепцій нового товару й т.п. (обсяги та структура витрат на здійснення маркетингової діяльності наведена в таблиці 3.3).

Таблиця 3.3

Обсяги та структура витрат на здійснення маркетингової діяльності у ПП «Фенікс Агро», грн/рік*

Витрати	У місяць	За рік
Реклама, PR у т. ч.:		**43000**
реклама у журналах	1500	18000
розробка та друк роздаткового матеріалу у розмірі 250 шт.		25000
Маркетингові дослідження	5000	**60000**
Оновлення сайту	1000	**12000**
Утримання відділу інформаційних технологій у т.ч.:		**245040**
заробітна плата працівника	20000	240000
оплата за інтернет	120	1440
телефон	300	3600
Всього		**360040**

**Розраховано і побудовано за даними підприємства*

Загалом, на здійснення маркетингової діяльності потрібно 360040 грн. Дані витрати включатимуть: оновлення веб-сайту Фенікс Агро, розробка рекламної продукції на англійській мові, розміщення реклами у іноземних виданнях та утримання відділу інформаційних технологій, який буде виконувати дану роботу. На рис. 3.4. розглянемо старий вигляд сайту.



Рис. 3.4. Вигляд сайту ПП «Фенікс Агро» *[58]*

Нами було запропоновано новий вигляд сайту, де варто додати більше інформації про компанію, продукцію (рис. 3.5).

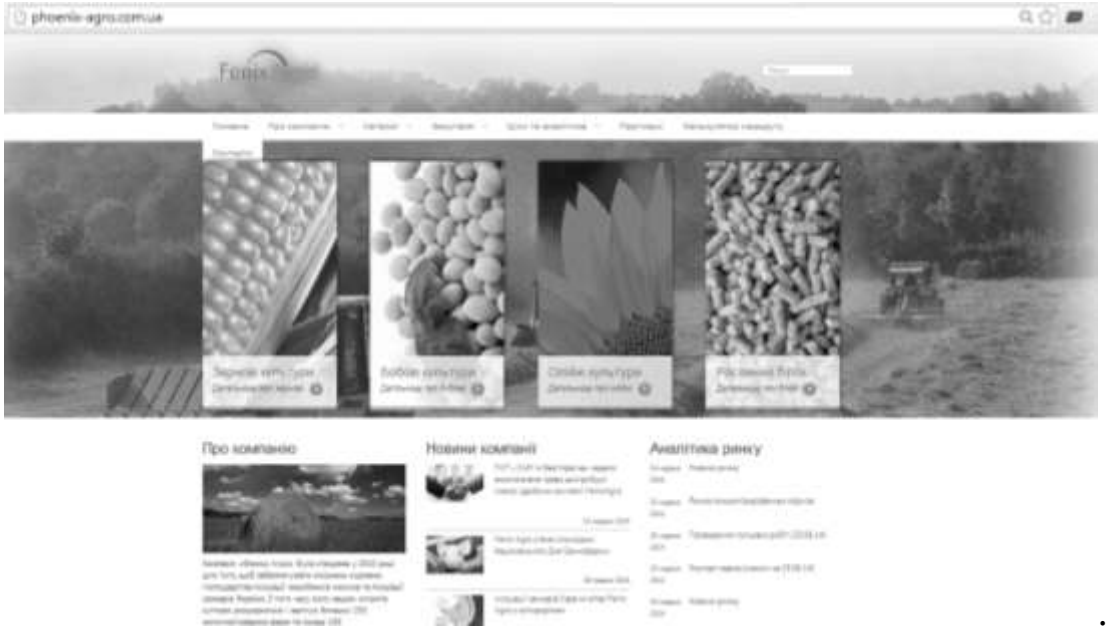


Рис. 3.5. Новий вигляд сайту ПП «Фенікс Агро»*

**Запропоновано автором*

Вважаємо до нового виду сайту варто додати такі розділи: ціни та аналітика ринку, новини компанії та он-лайн калькулятор, використання якого розглянемо у наступному підрозділі

На даний момент розробка нового сайту вже розпочалась, проте ми радимо розробити сайт на англійській мові та розмістити його на іноземному хостингу, що збільшить кількість іноземних відвідувачів, а разом із тим і зацікавленість у продукції.

Дані заходи направлені на розширення ринків реалізації концетрованих кормів, шляхом самостійного пошуку працівниками потенційних клієнтів, укладання взаємовигідних договорів на поставку. Витратти на заходи щодо створення відділу маркетингу супроводжуються невисоким рівнем витрат на реалізацію проекту і становлять 780000 грн. Проте, такі заходи дозволять підвищити рівень реалізації продукції та прибутку, вплинуть на ефективність взаємодії з зовнішнім середовищем, задоволення потреб клієнтів, сприятимуть досягненню мети організації з високою ефективністю.

3.3. Розширення логістичної мережі ПП «Фенікс Агро» на внутрішньому ринку

Проаналізувавши положення основних конкурентів та досліджуваного підприємства на світовому ринку ПП «Фенікс Агро» була запропонована стратегія диверсифікації, яка передбачає, насамперед, розширення постачальницьких і збутових можливостей підприємства, освоєння ринків в інших географічних зонах. Диверсифікація методів та каналів збуту пов’язана зі створенням власної торговельної мережі підприємства, розширенням маркетингових важелів просування й вибором оптимальних каналів реалізації своєї продукції та послуг, організацією після продажного обслуговування, зокрема, доставкою продукції. Диверсифікація каналів постачання полягає у розширенні джерел та методів постачання ресурсів підприємству для організації виробничого процесу, або встановленні

контролю над системою стратегічно важливих ресурсів шляхом їх придбання.

Офіційні дилери світових виробників, які імпортують техніку та реалізують її на території України не одержують достатнього прибутку для продовження такої діяльності. Таким підприємствам пропонується скористатися вище згаданою маркетинговою стратегією диверсифікації, а саме запровадити розвиток дилерської мережі сільськогосподарської техніки та реалізації матеріально-технічних ресурсів для сільськогосподарських підприємств в Україні. У разі задоволення як технікою, так і обслуговуванням, споживач залишається вірним обраному постачальнику протягом усього часу експлуатації техніки і далі при купівлі нової та її подальшому використанні.

Такий цикл надання професійних послуг сервісних компаній, який може забезпечити стабільну прибутковість сервісного центру як виду економічної діяльності з одного боку, і постійного задоволення клієнтів від отриманої кваліфікаційної послуги з іншого, особливо у кризовий час економічних змін, надає підприємствам суттєві конкурентні переваги та можливості подальшого стратегічного розвитку.

ПП «Фенікс Агро» являється офіційним дилером компанії Kuhn (Франція), яка виробляє найширшу в країнах Європи гаму кормороздавачів з горизонтальним і вертикальним розташуванням шнеків, а також розкидачі-видувачі соломи. Підприємство входить в 10-ку світових лідерів з виробництва подібної тваринницької техніки [57].

Через те, розвиток дилерської мережі сільськогосподарської техніки та реалізація матеріально-технічних ресурсів для сільськогосподарських підприємств є перспективою для ПП «Фенікс Агро», що спонукає до підвищення продажу імпортованої продукції, та поступового переходу від цінової конкуренції до конкуренції регіональної присутності та сервісного обслуговування. В найближчі роки підприємство повинно стати основним

учасником ринку, активно розвивати дилерські мережі та підвищувати стандарти після продажної підтримки сільськогосподарської техніки.

Одним з напрямків розвитку послуг постачання, ремонту і технічного обслуговування є формування дилерської мережі прямих зв'язків з заводами-виробниками. Створення у регіонах дилерських служб призведе до обслуговування сільськогосподарської техніки конкуруючих марок з метою закріплення зв'язків з користувачем, підтримки конкурентоспроможності та встановленню взаємовигідних партнерських відносин. Такий підхід забезпечить прийняття ефективних управлінських рішень у сфері вибору між рівнем якості технічної послуги і рівнем витрат на її здійснення.

Фірмові центри (або дилерська служба) повинні мати склади з необхідним фондом запасних частин, пересувні та стаціонарні пункти технічного обслуговування, ділянки по діагностуванню, ремонтні майстерні.

Центри будуть проводити навчання механізаторів і обслуговуючого персоналу, надавати консультаційні послуги, а створюватися вони повинні за рахунок фірм-постачальників техніки, а також на базі ремонтно-технічних підприємств, машинно-технологічних станцій.

Інтенсивність конкуренції в основних сегментах ринку показує, що компанії-постачальники с/г техніки поступово переходять від цінової конкуренції до конкуренції регіональної присутності та сервісного обслуговування.

ПП «Фенікс Агро», як компанії-постачальнику сільськогосподарської техніки, для підвищення обсягів імпорту, варто поступово перейти від цінової конкуренції до конкуренції регіональної присутності та сервісного обслуговування. Тому, розвиток дилерської мережі та підвищення стандартів післяпродажної підтримки сільськогосподарської техніки є перспективними напрямами розвитку для підприємства.

Аналіз частки ринку підприємства за допомогою матриці конкурентного профілю ПП «Фенікс Агро» ми розглянули у другому розділі (табл. 2.1).

Визначили, що головним конкурентом ПП «Фенікс Агро» являється ТОВ «Донснаб-Захід», що надає повний комплекс сервісних послуг пов'язаних з експлуатацією техніки. А також, дане підприємство має мережу постійно-діючих виставкових майданчиків на Західній Україні, що дає покупцю можливість самостійно обрати і оцінити техніку. Тому, ПП «Фенікс Агро» потрібно обрати стратегію диверсифікації та розробити дилерську мережу реалізації техніки та центрів після продажного обслуговування.

Перевага і конкурентоспроможність підприємства в порівнянні з численними посередниками полягатиме:

– В якості і надійності обслуговування за рахунок наявності висококваліфікованого персоналу;
– Оперативності відгуку на споживчий попит;
– Гнучкій ціновій політиці;
– Наявності гарантійного терміну – 12 місяців (з моменту введення в експлуатацію);

В повній мірі дилерська мережа ПП «Фенікс Агро» буде представлена дилерськими центрами (по обласних центрах України) і дилерами з наступним розподілом функцій. Дилер безпосередньо працює з потенційними підприємствами (покупцями). Він приймає заявки на поставку машин та концентрованих кормів, здійснює передпродажне, гарантійне і післягарантійне обслуговування. Дилерський центр (знаходитиметься в м. Умань, де зараз здійснює свою діяльність підприємство) своєчасно замовляє у виробника машини та корма, поставляє їх дилеру, здійснює контроль за чітким функціонуванням відповідних відділів та комплектуванням їх відповідними засобами для проведення сервісних робіт, організовує вторинний ринок машин, здійснює рекламний супровід та ін. Інші центри обслуговування знаходитимуться в Чернігівській, Тернопільській та Одеській областях.

Всього заплановано 4 дилерських центри, які підпорядковують центри обслуговування кормозаготівельної техніки, що можна розглянути на рис. 3.6.



Рис. 3.6. Центри обслуговування кормозаготівельної техніки «Хозяин» в Україні*

**Побудовано автором*

Таким чином, формування і розвиток мережі дилерських підприємств забезпечить споживачеві своєчасну поставку машин, підтримання їх у справному і роботоздатному стані, шляхом надання якісних сервісних послуг і ефективного використання з мінімальними трудовими і матеріальними затратами. Концепція проекту передбачає створення дилерських центрів з реалізації кормозаготівельної техніки, концентрованих кормів та послуг з ремонту і технічного обслуговування машин та устаткування для сільського господарства в Україні.

Цільовою групою будуть:

– Сільськогосподарські підприємства, селянські господарства і господарства населення України.

У таблиці 3.4 подані загальні інвестиційні витрати за проектом, які включають в себе інвестиції в основний капітал та оборотній капітал.

Таблиця 3.4

Загальні інвестиційні витрати на проект ПП «Фенікс Агро»*

Витрати, грн.	2025 рік
Інвестиції в основний капітал	4 097 900
Оборотний капітал	1063 900
Всього	5161800

**Розраховано та розроблено автором*

Отже, характеризуючи вище подану таблицю, зазначимо, що загальні інвестиційні витрати на розробку дилерської мережі у 2025 році становитимуть 5161800 грн, з яких 163 900 грн. – оборотний капітал, а решта – інвестиції в основний капітал.

Фінансування проекту планується здійснити як за рахунок власних коштів ПП «Фенікс Агро».

З економічної точки зору проект сприятиме:

– надходженню додаткових доходів до бюджету ПП «Фенікс Агро»;

– задоволенню потреб сільськогосподарських підприємств, селянських господарств і населення в якісних і своєчасних послугах з ремонту і технічного обслуговування машин та обладнання.

– збільшення продажу кормозаготівельної техніки ТМ «Хозяин».

Сформована дилерська служба зможе врахувати інтереси заводу-виробникав сільськогосподарської техніки, з одного боку, і його споживачів – з іншого, і стати сполучною ланкою між ними.

Для покрщення управління логістичною діяльністю нами рекомендовано ПП «Фенікс Агро» впровадження CRM системи, а саме Microsoft Dynamics CRM 4.0, що раніше відома під назвою Microsoft Business Solutions CRM, – це рішення для управління відносинами з клієнтами, що містить необхідні інструменти для створення та ведення повного уявлення про клієнта: від першого контакту з ним до укладання угоди і подальшого обслуговування (рис. 3.7).

До складу Microsoft Dynamics CRM 4.0 входять модулі продажів, логістики та обслуговування клієнтів, які в сукупності утворюють зручний,

гнучкий і доступний інструмент, що дозволяє вносити необхідність зміни в усі бізнес процеси для більш тісної взаємодії з клієнтами та підвищення рівня прибутковості компанії (рис. 3.8).

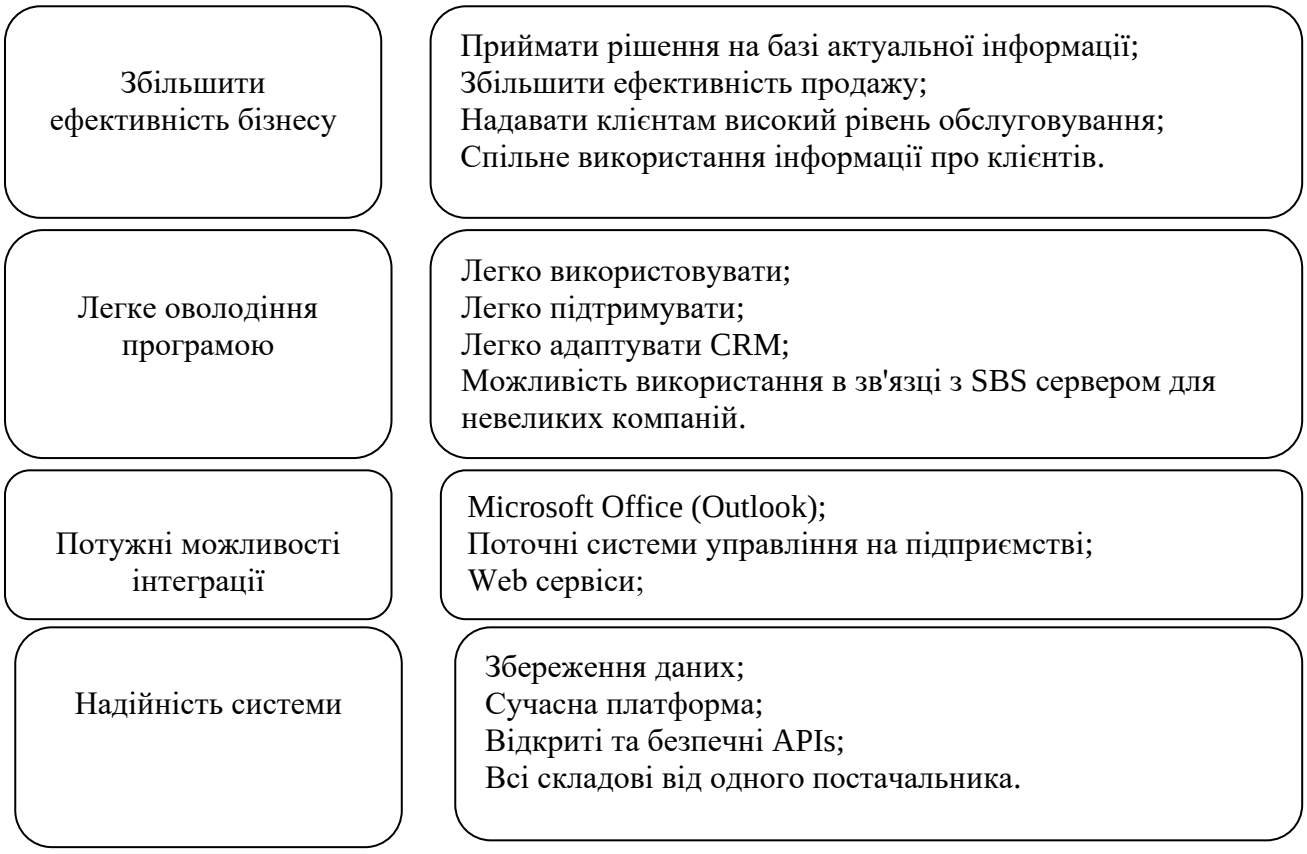


Рис. 3.7. Переваги впровадження Microsoft Dynamics CRM 4.0 у ПП «Фенікс Агро» над іншими CRM системами*

**Розроблено автором*

Однією з переваг Microsoft Dynamics CRM 4.0 для впровадження у ПП «Фенікс Агро» є те, що вона має спеціальне програмне рішення для підприємств яке дозволить: оперативно планувати і керувати фінансовими, матеріальними і технічними ресурсами підприємства з урахуванням специфіки в галузі імпорту сільськогосподарської техніки та експорту концентрованих кормів; вести статистичний аналіз закупівельної та збутової діяльності; здійснювати оперативне планування та управління, що включає: уточнення нормативної бази з операційними витратами; планування, облік і аналіз; формування фактичної собівартості реалізації; підвищити оборотність; отримувати фінансово-управлінський баланс по підприємству;

отримувати повну фактичну собівартість реалізації за видами продукції, у тому числі в по-детальному розрізі.

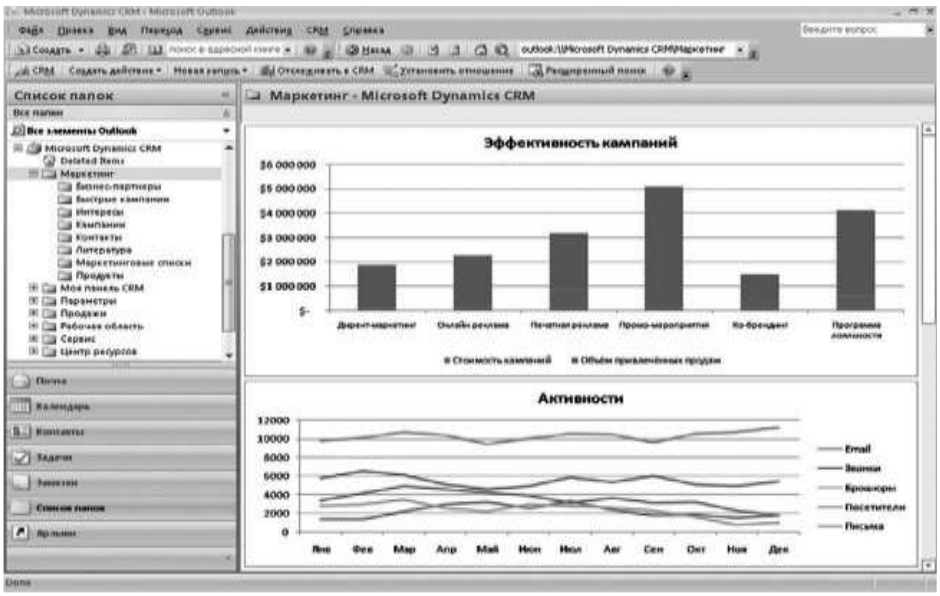


Рис. 3.8. Зовнішній вигляд програми Microsoft Dynamics CRM 4.0*

**Розроблено автором*

Визначимо вартість впровадження Microsoft Dynamics CRM 4.0 для ПП «Фенікс Агро». Для впровадження Microsoft Dynamics CRM 4.0 потрібно:

- закупити комп’ютер – сервер для Microsoft Dynamics CRM 4.0;
- купити Microsoft Dynamics CRM 4.0 та програмне забезпечення, у посередників корпорації Microsoft;
- відправити на підвищення кваліфікації існуючого у ПП «Фенікс Агро» адміністратора комп'ютерних мереж для адміністрування Microsoft Dynamics CRM 4.0.

Комп’ютер – сервер буде розташовуватися у приміщенні відділу мааркетингу.

Обладнати приміщення необхідно сучасним персональним комп’ютером із наступними конфігураціями:

Intel Core 5 Duo (3.06 ГГц) / 4 ГБ / 500 ГБ / NVIDIA GeForce 9400M 256 МБ / DVD SuperMulti / LAN / Bluetooth / Wi-Fi / SD кард-ридер / веб-камера.

Крім системного блоку передбачається закупівля монітору Samsung із діагоналлю 24 дюймів, клавіатури та мишки. Така конфігурація комп’ютера

забезпечуватиме ефективну роботу для Microsoft Dynamics CRM 4.0. Вартість комп'ютера – сервера, монітора та деяких аксесуарів коштуватиме:

27140+22395+15560 = 65095 грн.

Вартість Microsoft Dynamics CRM 4.0 та програмного забезпечення, а саме операційної системи Windows Server у постачальників програмної продукції складе:

27776+27370 = 55146 грн.

Щодо постачання продукції клієнтам ПП «Фенікс Агро», ми пропонуємо розробити калькулятор логістики на сайті Fenix Agro. На рис. 3.9 показаний його загальний вигляд. Впровадження такого калькулятора коштуватиме ПП «Фенікс Агро» 22000 грн.

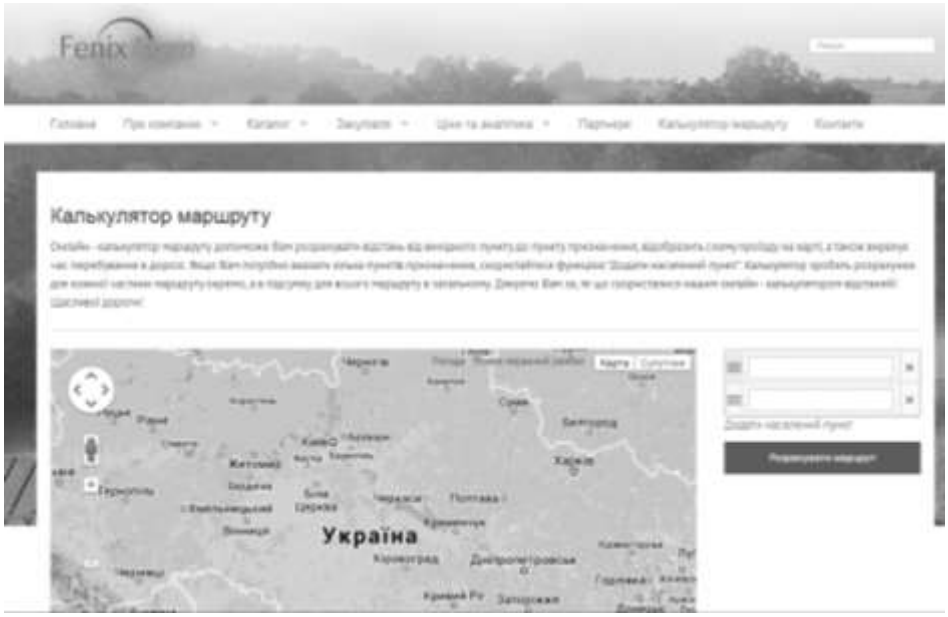


Рис. 3.9. Онлайн-калькулятор маршруту*

**Розроблено автором*

Такий онлайн – калькулятор маршруту допоможе розрахувати відстань від вихідного пункту до пункту призначення, відобразить схему проїзду на карті, а також вирахує час перебування в дорозі. Калькулятор зробить розрахунки для кожної частини маршруту окремо, а в підсумку для всього маршруту в загальному. Даний калькулятор виглядатиме так, як на рис. 3.10.

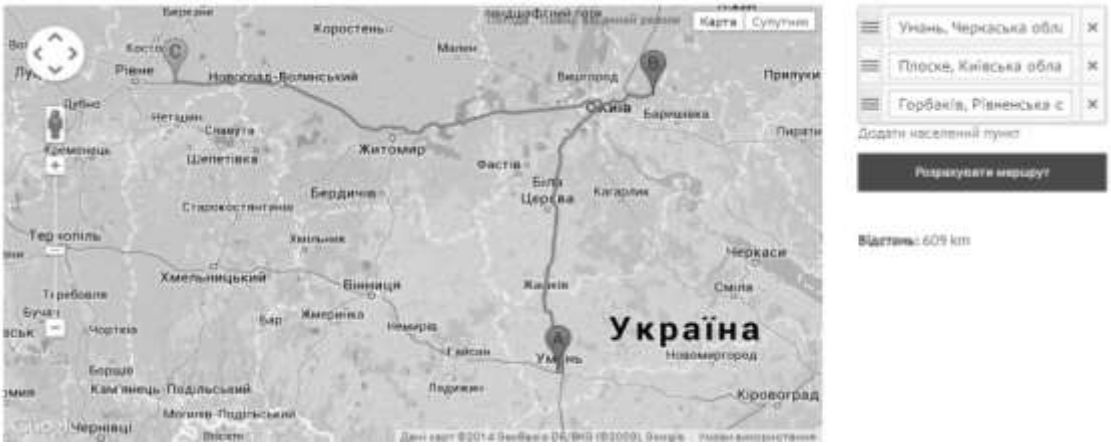


Рис. 3.10. Приклад використання онлайн-калькулятора маршруту*

**Розроблено автором*

Нижче, на рис. 3.11 показаний приклад використання такого калькулятора. Бачимо, що нами був введений потрібний маршрут Умань – с. Плоске, Київська обл. – с. Горбаків, Рівненська обл.. На карті, одразу показує маршрут за яким потрібно розвести концентровані корми: загальна відстань – 609 км, час, вартість доставки, що значно полегшує роботу логістів, постачальників та клієнтів.



Рис. 3.11. Детальний маршут, розрахований за допомогою онлайн-калькулятора*

**Розроблено автором*

Рис. 3.11 представлено детальний маршрут та схему проїзду від одного

пункту до іншого. Для управління Microsoft Dynamics CRM 4.0 у ПП «Фенікс Агро» потрібен адміністратор. Тому пропонується відправити існуючого на підприємстві адміністратора комп'ютерних мереж на підвищення кваліфікацій. Найближче місце де працівник може підвищити кваліфікацію є м. Київ. Тривалість підвищення кваліфікацій складає 2 дні і коштує 7350 грн. Також працівнику виплачуються добові та оплачується проїзд, що за 2 дні складе 1600 грн. Після підвищення кваліфікації збільшиться заробітна плата на 3000 грн. у кожному місяці, за рік це складе 36000 грн.

Загальна кошторисна вартість впровадження Microsoft Dynamics CRM 4.0 у ПП «Фенікс Агро» складе:

65095+55146+22000+1600+7350= 165591 грн.

За рахунок впровадження програми Microsoft Dynamics CRM 4.0 в управління логістикою у ПП «Фенікс Агро» будуть вирішуватися наступні функції, що ми розглянули на рис. 3.11.



Рис. 3.11. Функції Microsoft Dynamics CRM 4.0 в управлінні логістикою ПП «Фенікс Агро»*

**Авторська розробка*

Таким чином, впровадження Microsoft Dynamics CRM 4.0 в управління логістикою ПП «Фенікс Агро» сприятиме зменшенню витрат на логістику, а також підвищенню обсягів реалізації імпортної продукції та вітчизняних концентрованих кормів в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Вдосконалення управління логістичною інфраструктурою підприємства в умовах розвитку диверсифікації є особливо актуальним для підприємств агропромислового комплексу.

Адже, стійкий розвиток компанії в перспективі залежить від її здатності прогнозувати і гнучко реагувати на умови зовнішнього оточення, що змінюються, утримувати і здобувати нові конкурентні переваги у боротьбі на ринках.

Вагомий внесок у розвиток економіки України та Черкаської області здійснює ПП «Фенікс Агро». Основними напрямами діяльності ПП «Фенікс Агро» є виробництво, дистрибуція та транспортування концентрованих кормів, зернотрейдинг, а також продаж техніки для годівлі та утримання ВРХ.

ПП «Фенікс Агро» успішно розвивається та займає провідні позиції на ринку серед постачальників високо протеїнових сухих кормів для свиней та ВРХ та пропонує техніку для молочного скотарства, так як являється офіційним дилером компанії «KUHN», яка виробляє найширшу в країнах Європи гаму кормороздавачів під торговою маркою «KUHN» з горизонтальним і вертикальним розташуванням шнеків, а також розкидачі-видувачі соломи.

Провівши аналіз економічних показників зазначимо, що на сьогодні, за даними «Національного бізнес-рейтингу», який оприлюднив річний загальнодержавний рейтинг підприємств-лідерів за результатами їх економічних показників у 2022/23-му році ПП «Фенікс Агро» посіло перше місце серед постачальників кормів у Черкаській області та одинадцяте – в Україні. Окремі показники такі як чистий дохід від реалізації, фондовіддача, матеріаловіддача ще раз доводять доцільність продовжувати розвивати діяльність у сфері реалізації тваринницьких кормів.

Адже, не дарма підприємство визнали кращим у Черкаській області за

масштабом виробництва, платоспроможністю та ефективністю використання ресурсів. За інвестиційною привабливістю ПП «Фенікс Агро» є першим як у межах області, так і в загальноукраїнському рейтингу, адже не лише реалізує якісну продукцію, а й надає консультаційні послуги з вибору кормів. Послугами ПП «Фенікс Агро», сьогодні, користуються фермери з усієї України.

На основі стратегічного аналізу ПП «Фенікс Агро» нами запропоновано обрати такі напрями диверсифікації:

– Створення дилерської мережі реалізації сільськогосподарської техніки;
– Розвиток зовнішньоекономічної діяльності: удосконалення імпортних операцій та впровадження експортних операцій на ринки Європи;
– Реструктуризація організаційної структури та впровадження відділу міжнародного маркетингу.

Нами було запропоновано реструктурувати організаційну структуру підприємства і створити відділ міжнародного маркетингу для ефективного здійснення експортних та імпортних операцій, а також удосконалення логістики. Розраховано вартість витрат на створення даного підрозділу.

Запропоновано введення в управління логістикою продукту Microsoft Dynamics CRM 4.0, що дозволить складати стратегічні плани, проводити маркетингові дослідження ринків, та ефективно реалізовувати відносини з клієнтами та постачальниками, а також ефективно виконувати стратегічні плани компанії.

Одним з напрямків розвитку послуг постачання, ремонту і технічного обслуговування нами запропоновано формування дилерської мережі прямих зв'язків з заводами-виробниками. Такий підхід забезпечить прийняття ефективних управлінських рішень у сфері вибору між рівнем якості технічної послуги і рівнем витрат на її здійснення. З економічної точки зору проект сприятиме:

– надходженню додаткових доходів до бюджету ПП «Фенікс Агро»;
– задоволенню потреб сільгосппідприємств, селянських господарств і населення в якісних і своєчасних послугах з ремонту і технічного обслуговування машин та обладнання.
– збільшення продажу кормозаготівельної техніки ТМ «KUHN».

Отже, керівництву ПП «Фенікс Агро» слід приділити значну увагу розробці дилерської мережі, стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. Необхідно постійно удосконалювати якість продукції, відповідно до сучасних вимог та потреб споживачів.

Список використаних джерел:

1. OECD-FAO Agricultural Outlook 2022-2031. OECD Publishing, Paris, 2022. DOI: https://doi.org/10.1787/f1b0b29c-en.

2. World Bank. Food Security update. 2023. URL: https://thedocs.worldbank.org/en/doc/40ebbf38f5a6b68bfc11e5273e1405d4-0090012022/related/Food-SecurityUpdate-XCVII-December-14-23.pdf.

3. Холодний Г.О. Маркетингова логістика як основа концепції ефективного підприємництва. Вісник ХНТУ. 2019.№ 4 (71). С. 181-186.

4. Despoudi S., Spanaki K., Rodriguez-Espindola O., Zamani E.D. Agricultural Supply Chains and Industry 4.0 Technological Advance for Sustainability. Palgrave Macmillan imprint. Switzerland. 2021. 101 p.

5. Foresight. Foresight project on global food and farming futures. In Synthesis report C7: Reducing waste. London: The Government Offce for Science. 2011.

6. Climate change implications for fsheries and aquaculture overview of current scientifc knowledge. 2009. URL: https://www.fao.org/3/i0994e/i0994e00.htm.

7. Foresight. The future of Food and Farming: Final Project Report. London: The Government Offce for Science. 2011.

8. Global food losses and waste. 2011. URL: https://www.fao.org/3/i2697e/i2697e.pdf.

9. Despoudi S. Optimized food supply chains to reduce food losses. In Saving food production, supply chain, food waste and food consumption. San Diego: Elsevier, 2019. P. 227–248.

10. Рожко Н.Я. Особливості концепції маркетингу і логістики у функціонуванні суб'єктів ринку овочів та фруктів. *Економіка та держава.* 2020. № 4. С. 141-145. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.4.141.

11. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: https://minagro.gov.ua/.

12. Державна митна служба України. URL: https://customs.gov.ua/.

13. USDA/Agricultural Marketing Service (AMS). URL: https://www.ams.usda.gov/.

14. USDA/Foreign Agricultural Service (FAS). URL: https://fas.usda.gov/

15. Дубовик С.Г., Сигида Н.О., Спесивий Ю.Ю. Управління ланцюгами поставок підприємств, їх сутність і структура. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 18. С. 402-410.

16.Гаврильченко О. Аналіз управління логістичними ланцюгами постачань в контексті стратегічного розвитку бізнес-процесів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*.2023. Том 8. No4. С. 128-132.

17.Стехін В.В. Інтеграція підприємств АПК на засадах логістичного підходу. URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/01/291.pdf

18.Чорна Н.Ю., Корнійчук І.П. Особливості холдингової інтеграції підприємств. *Інвестиції: практика і досвід*.2015. No9. С. 43-46.

19.Кавецький В., Ратушняк О. Сучасні системи управління плануванням та організацією виробництва. *Ефективна економіка*. 2021. No12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/96.pdf

20. Christopher M. Logistics and supply chain management: Creating value-adding networks. – London: Prentice Hall, 2005. – 288 с.

21. Дубовик С.Г., Сигида Н.О., Спесивий Ю.Ю. Управління ланцюгами поставок підприємств, їх сутність і структура. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 18. С. 402-410.

22. Vachon, S. and Klassen, R.D. (2006) Extending Green Practices across the Supply Chain. International Journal of Operations & Production Management, 26, 795-821.

23. Ільченко Н., Кочубей Д. Референтні моделі управління ланцюгами поставок підприємств торгівлі. *Товари і ринки*. 2017. №2. С. 62-71.

24. Самойленко А.А. Теоретичні засади управління ланцюгом поставок та оцінка його ефективності. URL: https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj07-02-064

25. Мокляк М.В., Хаустова Е.О. Технологія Blockchain в логістичній системі підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 1 (06). С.

66-69.

26. Сільське господарство в Україні. DLF. URL: https://dlf.ua/ua/silske-gospodarstvo-v-ukrayini/

27. В 2021 році частка продукції аграрного сектору становила 41% від загального експорту в Україні. *Українська аграрна конфедерація*. URL: http://agroconf.org/content/u-2021-roci-chastka-produkciyiagrarnogo-sektoru-stanovila-41-vid-zagalnogo-eksportu

28. Дячкіна А. Експорт сільськогосподарської продукції змінив географію, майже 60% приходиться на Європу. УКАБ. URL: https://www.epravda.com.ua/news/2023/11/16/706701/

29. Агросектор України: вплив війни та перспективи відновлення. CBBL. URL: https://dlf.ua/ua/agrosektor-ukrayini-vpliv-vijni-ta-perspektivi-vidnovlennya/

30. Мельник О.І. Інтеграційні процеси як складова підвищення конкурентоспроможності аграрного сектора економіки. *Ефективна економіка*. 2016. №3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4839

31. Макєєв О., Джумаєва А. Економічні засади розвитку інтеграції підприємств агропромислового виробництва. Український журнал прикладної економіки. 2021. Том 6. №1. С. 17-26.

32. Топ-20 найбільших компаній АПК України. URL: https://agroportal.ua/news/novostikompanii/top-20-naybilshih-kompaniy-apk-ukrajini

33. Яких екологічних наслідків зазнала Україна за час війни окрім збитків від підриву Каховської ГЕС. URL: https://kse.ua/ua/about-the-school/news/yakih-ekologichnih-naslidkiv-zaznala-ukrayina-za-chas-viyniokrim-zbitkiv-vid-pidrivu-kahovskoyi-ges/

34. Шпикуляк О.Г., Малік М.Й., Кравченко, С.А., Ксенофонтова К.Ю., Малік Л.М. Розвиток підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції 95 / Розвиток аграрного сектору та сільських територій в умовах воєнного стану й повоєнного відновлення: наукова доповідь. / [Ю.О. Лупенко, О.М.

Нечипоренко, М.І. Пугачов та ін.]. Київ. ННЦ «ІАЕ». 2023. 224 с. С. 151 – 158.

35. Шпикуляк О.Г., Пугачов М.І., Грищенко О.Ю., Ксенофонтова К.Ю. Економічні тенденції розвитку аграрного підприємництва в сучасних умовах: аспекти воєнного часу. *Modern Economics*. 2023. № 41. С. 170-178. URL: https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-24.

36. Підприємницька діяльність в аграрній сфері економіки: монографія / [Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк та ін.]; за ред. М. Й. Маліка. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2023. 208 с.

37. Макаренко Н.О. Оптимізація логістичних рішень щодо забезпечення стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. *Вісник Сумського державного університету.* Серія: Економіка. 2020. No 4. С. 65–75.

38. Маркетинг і логістика в системі менеджменту. *Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конферен-ції* (м. Львів, 22 жовтня 2022 р.). Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 192 с.

39. Крикавський Є.В. Компліментарність стратегій маркетингу та логістики в ланцюгу поставок товарів по-всякденного попиту. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. Т. 2. No 1. С. 21–32.

40. Попова Н.В. Маркетингова діяльність підприємств транспортно-логістичної системи: навчальний посіб-ник. Харків : ТОВ «Факт», 2024. 320 с.

41. Albrecht, T., Baier, MS., Gimpel, H. et al. Leveraging Digital Technologies in Logistics 4.0: Insights on Affordances from Intralogistics Processes. Inf Syst Front. 2024. No. 26. P. 755–774. DOI: https://doi.org/10.1007/s10796-023-10394-6

42. Digital logistics: Technology race gathers momentum. McKinsey and company. 2023. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/digital-logistics-technology-race-gathers-momentum

43. Raj A. An Introduction to Demand-Driven Inventory Replenishment Planning in 2024. ThroughPut Inc. 2023. URL: https://throughput.world/blog/demand-

driven-inventory-replenishment/

44. .Пальчик, І. М. Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2023. № 37. С. 225-229. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805

45. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелєв, М. В. Желіховська // *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т.7, №2. С. 246-252. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013

46. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 1 (118). С. 42–47.

47. Грищенко О. В. Маркетингова інформаційна система як інструмент організації процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень в системі управління сучасним підприємством. *Економічні науки*. 2011. № 6. С. 58–62.

48. Каючкіна К. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств Березанського району Мико-лаївської області в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник МНУ ім. В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2019. No 2(9). С. 30–34.4

49. Київська К. І. Аналіз сучасних підходів до створення інформаційних систем маркетингу підприємств. *Технічні науки*. 2018. № 10. С. 24–27.

50. Кіпоренко С. С., Топіна Р. П.Використання інформаційних систем в управлінні маркетинговою діяльністю під-приємств. *Ефективна економіка.* 2019. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/172.pdf

51. Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та націо-нальні проблеми економіки*. 2018. № 20. С. 332–336.

52. Крижко О. В., Дарчук В. Г. Інформаційні системи в маркетинговій діяльності. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4. С. 113–120.

53. Макаренко Н. О., Скляренко А. С. Оцінка ефективності реалізації маркетингової стратегії в системі управління збутовою діяльністю аграрного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 5 (16). С. 152–158.

54. Міронова Ю. В., Кухар О. Д., Ситнік О. Д. Особливості управління маркетинговою інформацією виробничого під-приємства. *Економічний простір.* 2015. № 95. С. 220–230.