

УДК

ЛОГІСТИЧНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО КОМПЛЕКСУ

Косарева Тетяна Вікторівна, доцент кафедри фандрейзингу та логістики, к.е.н., доцент, Національний університет харчових технологій м.Київ

Kosareva Tatiana, Associate Professor of fundraising and logistics, Ph. D., National University of Food Technologies, Kiev

Kosareva Tatiana. Logistics strategies of an agri-food sector.

The use of logistics agri-food complex strategies in order to ensure their competitiveness in today's business environment by enterprisers has been considered.

As evidenced by the study, enterprises agricultural complex logistics system of enterprise is not organized as applied in fragments, is characterized by low efficiency, due to objective circumstances. The main reason is a lack of understanding by officials of weight to use tools of logistics to ensure competitive advantage in the market.

Logistics department, and therefore the relevant personnel who can design and implement logistics strategy, provided vertically integrated structures (agricultural holdings) and individual businesses medium-sized businesses. Such enterprises, even in the absence of self-developed logistics strategy used its classical version.

Different ways of implementing the selected of given logistics agri-food sector. Manufacturers (in order to preserve their own market positions) are forced to react quickly to rapidly changing political and economic inherent in modern economic conditions. Enterprises can consider using the new logistics strategy (taking into account the time factor); partially or completely abandon the chosen logistics strategy (eg, failure of outsourcing). In addition, on the basis of the current sourcing companies can consider various options for changes to the previously selected ways of implementing logistics strategy.

The author's vision of solving this problem is to develop ways to implement the adaptive enterprise logistics strategies. Future plans consider efficiency options for adaptive ways of implementing in logistics strategies for different companies an agri-food sector.

Косарева Т.В. Логістичні стратегії підприємств агропродовольчого комплексу.

Розглянуто використання логістичних стратегій підприємствами агропродовольчого комплексу з метою забезпечення їх конкурентоспроможності за сучасних умов ведення бізнесу.

Як свідчать проведені дослідження, на підприємствах агропродовольчого комплексу логістика, як система не організована, застосовується фрагментарно, характеризується низькою ефективністю, що пояснюється об'єктивними обставинами. Основна причина полягає в нерозумінні керівництвом підприємств вагомості використання інструментарію логістики для забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Відділами логістики, а отже відповідними кадрами, що можуть розробляти та реалізовувати логістичні стратегії, забезпечені вертикально інтегровані структури (агрохолдинги) та окремі підприємства середнього бізнесу. Зазначені підприємства, навіть за умов відсутності власної розробленої логістичної стратегії, застосовують її класичні варіанти.

Наведено різні шляхи реалізації обраної логістичної стратегії підприємствами агропродовольчого комплексу. Виробники продукції з метою збереження власних ринкових позицій змушені оперативно реагувати на стрімкі політичні та економічні зміни, що притаманні сучасним умовам господарювання. Підприємства можуть розглянути доцільність використання нової логістичної стратегії (з врахуванням фактору часу); частково або повністю відмовитися від обраної логістичної стратегії (наприклад, відмова від аутсорсингу). Крім того, на підставі діючої логістичної стратегії підприємства можуть розглянути різні варіанти внесення змін в раніше обрані шляхи реалізації логістичної стратегії.

Авторське бачення вирішення зазначеної проблеми полягає в розробці підприємствами адаптивних шляхів реалізації логістичних стратегій. В подальшому планується розглянути ефективність використання можливих варіантів адаптивних шляхів реалізації логістичних стратегій для різних підприємств агропродовольчого комплексу.

Косарева Т.В. Логистические стратегии предприятий агропродовольственного комплекса.

Рассмотрено использование логистических стратегий предприятиями агропродовольственного комплекса с целью обеспечения их конкурентоспособности в современных условиях ведения бизнеса.

Как свидетельствуют проведенные исследования, на предприятиях агропродовольственного комплекса логистика как система не организована, применяется фрагментарно, характеризуется низкой эффективностью, что объясняется объективными обстоятельствами. Основная причина заключается в непонимании руководством предприятий значимости использования инструментария логистики для обеспечения конкурентных преимуществ на рынке.

Отделами логистики, а следовательно соответствующими кадрами, которые могут разрабатывать и реализовывать логистические стратегии, обеспечены вертикально интегрированные структуры (агрохолдинги) и отдельные предприятия среднего бизнеса. Такие предприятия, даже в условиях отсутствия собственной разработанной логистической стратегии, применяют ее классические варианты.

Приведены различные пути реализации выбранной логистической стратегии предприятиями агропродовольственного комплекса. Производители продукции с целью сохранения собственных рыночных позиций вынуждены оперативно реагировать на стремительные политические и экономические изменения, присущие современным условиям хозяйствования. Предприятия могут рассмотреть целесообразность использования новой логистической стратегии (с учетом фактора времени); частично или полностью отказаться от выбранной логистической стратегии (например, отказ от аутсорсинга). Кроме того, на основании действующей логистической стратегии предприятия могут рассмотреть различные варианты внесения изменений в ранее выбранные пути реализации логистической стратегии.

Авторское видение решения этой проблемы заключается в разработке предприятиями адаптивных путей реализации логистических стратегий. В дальнейшем планируется рассмотреть эффективность использования возможных вариантов адаптивных путей реализации логистических стратегий для различных предприятий агропродовольственного комплекса.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання логістика виступає засобом досягнення стратегічних цілей організації. Розробка та реалізація підприємствами агропродовольчого комплексу логістичної стратегії дозволяє забезпечити виконання конструктивної стратегічної програми розвитку компанії, спрямовану на оптимальну організацію потокових процесів і досягнення конкурентних переваг. В умовах сьогодення розвиток теорії та практики стратегічного логістичного управління знаходиться на початковому етапі, що в свою чергу потребує розробок в сфері формування логістичної стратегії підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато вчених та дослідників наголошують на неможливості ефективної реалізації логістичної стратегії на українських підприємствах через нерозвиненість інформаційних систем в частині обліку логістичних витрат та управління ними, а також системи показників оцінки результатів логістичної діяльності. Таку проблематику висвітлено у дослідженнях О.Головащенко, О.Карого, К.Новопісної [1-3].

Доцільність використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства розглядається в роботах Бутова А. [4], Плетньова С. [5]. Здійсненню оцінки логістичної стратегії підприємства присвячено роботи Тарасюк Г., Рудковського О., Погайдак О. [6]. Разом із тим, невирішеними на сьогодні залишаються питання адаптації логістичних стратегій до стрімких змін політичних та економічних умов.

Мета статті - розкриття напрямів використання логістичних стратегій на підприємстві задля забезпечення його конкурентоспроможності за сучасних умов ведення бізнесу.

Результати дослідження. Процеси глобалізації та інформатизація бізнесу потребують негайної реакції менеджменту підприємств агропродовольчого комплексу країни з метою забезпечення конкурентоспроможності в нових соціально-економічних умовах. У сучасних умовах господарювання досягнення підприємством конкурентних переваг, а подекуди, в силу об'єктивних обставин просто збереження власних позицій на ринку потребує своєчасної адекватної реакції на зміни зовнішніх політичних та економічних факторів. Умови конкурентної боротьби вимагають від підприємств застосування нових підходів до планування та управління потоковими процесами, заснованих на принципах логістики. З метою підтримки корпоративної (маркетингової, виробничої) стратегії компанії розробляється логістична стратегія.

Логістична стратегія підприємства спрямована на оптимізацію ресурсів при управлінні матеріальними, інформаційними, фінансовими, енергетичними, кадровими та іншими потоками.

Логістична стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку логістики, який стосується форм і засобів її реалізації в фірмі, міжфункціональній і міжорганізаційній координації та інтеграції, сформульований вищим менеджментом компанії у відповідності до корпоративних цілей [7].

Існують різні мотивації для розробки логістичної стратегії:

- *усвідомлений вибір* – від ретельно спланованого процесу до набору щоденних епізодичних рішень;

- *в залежності від цілей* – від однієї (наприклад, максимізації прибутку) до включення інших пріоритетних напрямів діяльності (наприклад, збільшення продаж).

Підприємства розробляють логістичну стратегію на підставі власної корпоративної стратегії. У табл.1 наведено основні логістичні стратегії та шляхи їх реалізації [7].

Стратегія мінімізації загальних логістичних витрат. Використання даної логістичної стратегії вимагає зосередження уваги підприємства на якості логістичного сервісу. Зростання вимог споживачів до рівня логістичного сервісу передбачає збільшення витрат для забезпечення даного сервісу. Саме тому зазначена стратегія потребує врахування обмеження на базовий рівень якості споживчого сервісу. Крім того, стратегія може бути трансформована в стратегію максимізації відношення: рівень якості сервісу/ загальні логістичні витрати.

Стратегія покращення якості логістичного сервісу. Використання підприємствами нових технологій підвищення якості логістичного сервісу потребує відповідних витрат. Отже, логістичні витрати виступають стримуючим фактором для здійснення всіх можливостей даної стратегії.

Стратегія мінімізації інвестицій у логістичну інфраструктуру. Підприємства агропродовольчого комплексу надають перевагу зазначеній стратегії, обираючи різні варіанти її реалізації.

Стратегія логістичного аутсорсингу. Існують два основні підходи здійснення та оптимізації логістичних процесів підприємства: власними силами (інсорсинг) або за допомогою логістичного оператора (аутсорсинг). Кожен із варіантів має як переваги, так і недоліки, які в більшості випадків є визначальними при прийнятті рішення щодо вибору логістичної стратегії (табл.2). Логістика і пов'язані з нею функції транспортування, складування, зберігання та управління запасами можуть бути передані на аутсорсинг.

Як свідчать проведені дослідження, в багатьох випадках підприємства передають стороннім організаціям тільки частину логістичних функцій, а решту виконують самостійно, таким чином обираючи ефективне оптимальне співвідношення аутсорсингу та інсорсингу.

До складу найбільш загальних логістичних стратегій належать «ощадлива» логістика, динамічна логістика та стратегія, заснована на стратегічних союзах.

Стратегії формування союзів із постачальниками та замовниками призначені для зростання ефективності ланцюгів поставок за рахунок злагодженої роботи всіх учасників та отримання сумісної вигоди від довгострокової кооперації.

«Ощадлива» стратегія базується на принципі управління витратами, тобто виробництві продукції за менших, ніж у конкурентів витратах. Зазначена стратегія зорієнтована на більш ефективне використання наявних ресурсів та капіталу, отже, не тільки не потребує додаткових інвестицій, але й скорочує витрати. Застосування стратегії дозволяє зменшити потребу в робочій силі та обладнанні, виробничих та складських площах, скоротити витрати на зберігання, уникнути витрат, пов'язаних із браком.

Динамічна стратегія забезпечує високу якість обслуговування споживачів на підставі оперативної реакції на прояв нових або зміну початкових умов.

«Ощадлива» та динамічна логістичні стратегії зорієнтовані на задоволення потреб споживачів і забезпечення низьких витрат, що є домінуючими напрямками для даних стратегій. У табл.3 наведено порівняльну характеристику зазначених логістичних стратегій [7].

Як свідчать проведені дослідження, на підприємствах агропродовольчого комплексу логістика як система не організована, застосовується фрагментарно, характеризується низькою ефективністю, що пояснюється об'єктивними обставинами. Основна причина полягає в нерозумінні керівництвом підприємств вагомості використання інструментарію логістики для забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Таблиця 1

Основні логістичні стратегії

Стратегія	Шляхи реалізації /характеристика
Мінімізація загальних логістичних витрат	Скорочення (оптимізація) логістичних витрат в окремих логістичних функціях. Оптимізація рівнів запасів у логістичній системі. Вибір оптимальних варіантів «складування-транспортування» (перехід із однієї логістичної функції на альтернативну). Оптимізація рішень в окремих функціональних областях та/або логістичних функціях за критерієм мінімуму логістичних витрат. Використання логістичних провайдерів та ін.
Поліпшення якості логістичного сервісу	Покращення якості виконання логістичних операцій та функцій (транспортування, складування, вантажопереробка, пакування та ін.). Підтримка перед- та після продажного сервісу. Сервіс із доданою вартістю. Використання логістичних технологій підтримки життєвого циклу продукту. Створення системи керування якістю логістичного сервісу. Сертифікація фірмової системи керування якістю відповідно до національних та міжнародних стандартів і процедур (зокрема ISO 9000). Бенчмаркінг та ін.
Мінімізація інвестицій логістичну інфраструктуру	Оптимізація конфігурації логістичної мережі. Пряма доставка товарів споживачам без проміжного складування та зберігання. Використання складів загального користування. Використання логістичних посередників у транспортуванні, експедируванні, складуванні, вантажопереробці. Використання логістичної технології «точно в термін». Оптимізація дислокації об'єктів логістичної інфраструктури та ін.
Логістичний аутсорсинг	Рішення «зробити чи придбати». Зосередження компаній на своїх ключових компетенціях, пошук логістичних посередників для виконання неключових функцій. Оптимізація вибору джерел зовнішніх ресурсів. Оптимальна дислокація виробничих потужностей та об'єктів логістичної інфраструктури. Використання інвестицій та інновацій постачальників. Оптимізація кількості та структури логістичних посередників і закріплення за ними функцій.
«Ощадлива» логістика	Базується на принципі управління витратами . Передбачає виробництво тих самих, або співставних продуктів, що і в конкурента, проте за менших витратах.
Динамічна логістика	Передбачає забезпечення високої якості обслуговування споживачів, оперативне реагування на появу нових, або зміну інших умов.
Формування стратегічних союзів	Формування стратегічних союзів із постачальниками та замовниками. Забезпечення зростання ефективності функціонування ланцюга поставок за рахунок сумісної співпраці усіх його членів, які разом вирішують проблеми та отримують винагороду від кооперації

Відділами логістики, а отже відповідними кадрами, що можуть розробляти та реалізовувати логістичні стратегії, забезпечені вертикально інтегровані структури (агрохолдинги) та окремі підприємства середнього бізнесу. Зазначені підприємства, навіть за умов відсутності власної розробленої логістичної стратегії, застосовують її класичні варіанти. Слід також зазначити, що сільськогосподарські підприємства – постачальники сировини для харчової та переробної промисловості зазвичай використовують тільки стратегії управління запасами (стратегію обачності, стратегію додаткового резерву, «вчасно- точно», стратегію визначення обмежуючих факторів).

Таблиця 2

Порівняння аутсорсингу та інсорсингу

Фактор	Аутсорсинг	Інсорсинг
Ступінь залежності від зовнішнього середовища (постачальника послуг)	Висока	Низька
Ступінь зосередження на основному бізнесі	Вище	Нижче
Ступінь акумулювання фінансових засобів непрофільних активах	Менше	Більше
Ступінь автономності контролю логістичних бізнес-процесів підприємством	Низька	Висока
Ступінь конфіденційності внутрішньої інформації підприємства	Висока	Низька
Відповідальність за товар	Розподілена повністю аутсорсеру або належить	Повністю належить власникові

Таблиця 3

Порівняльна характеристика «ощадливої» та динамічної логістичних стратегій

Фактор	«Ощадлива» логістична стратегія	Динамічна логістична стратегія
Ціль	Ефективні операції	Гнучкість, що забезпечує задоволення попиту
Метод	Усунення всіх непродуктивних ділянок	Задоволення споживачів
Обмеження	Обслуговування споживачів	Витрати
Динаміка змін	Довгострокова стабільність	Динамічне реагування на мінливі обставини
Параметри діяльності	Продуктивність, повнота використання	Час виконання замовлень, рівень обслуговування
Робота	Уніфікована, стандартизована	Змінна, контроль здійснюється більш локально
Управління	У межах формалізованих циклів планування	Менш структуроване, здійснюється персоналом, що має відповідні повноваження

Підприємства агропродовольчого комплексу в своїй діяльності використовують різні шляхи реалізації обраної логістичної стратегії. У табл.4 наведено варіанти реалізації логістичної стратегії підприємствами.

Група Ukrlandfarming – вертикально інтегрований агропромисловий холдинг, має найбільший в країні земельний банк (654 тис. га). Відповідно до стратегічного плану компанії щодо розширення елеваторних потужностей у 2014 р. було введено в дію елеватори у Тернопільській, Житомирській та Рівненській областях. Компанія управляє 10 вертикальними елеваторами та 216 складами із зберіганням товару на підлозі загальною потужністю більше 1,9 млн т.

Компанія розвиває власну складську, транспортну логістику, логістику обладнання та його митне оформлення. Розвиток власної складської та транспортної логістики дозволяє поступово відмовлятися від постачальників сторонніх послуг та переорієнтуватися на власні потужності.

ПАТ «Миронівський хлібопродукт» одним із основних завдань обслуговування споживачів вважає своєчасну та точну доставку продукції з філіалів і виробництва з мінімальними витратами й високим сервісом. Компанія здійснила в 2014 р. оптимізацію документообігу для роботи з торговельними мережами. Застосування автоматизованого друку пакетів документів на весь відвантажений товар вздовж усього рейсу транспортного засобу дозволило значно скоротити час на підготовку документів.

Впроваджена за участю компанії – аутсорсера eSoft система маршрутизації постійно доповнюється. Проведення оптимізації адресного зберігання в складській логістиці дозволило протягом одного року зменшити кількість пересорту запасів на 50% та підвищити якість доставки товарів.

Молочна компанія «Галичина» протягом останнього періоду здійснила перехід на нову стратегію розвитку. В компанії відмовилися від використання Push-системи (виробництво на підставі

прогнозів) та перейшли на Pull-систему (виробництво на підставі реального споживання). За умов використання Push-системи ринкова інформація надходила до виробничого відділу із запізненням. Крім того, система передбачала значні запаси (виробничі та товарні), а її використання потребувало значних витрат. Зазначених недоліків позбавлена Pull-система, за якої ринкова інформація надходить безпосередньо на підприємство, яке отримує можливість одразу формувати виробничу програму та графік роботи цехів. За таких умов господарювання не може бути зайвих запасів, що відповідно зменшує логістичні витрати. Впровадження зазначеної системи стало можливим завдяки досягненню високого рівня координації, як всередині компанії, так й з зовнішніми партнерами.

ТОВ «Три медведя» пріоритетом у сфері логістики визначило оптимізацію. Сучасні економічні умови вимагають досконалих розрахунків і більш зваженого підходу при прийнятті рішень. Так, якщо раніше компанія передавала на аутсорсинг частину виробничих та логістичних процесів, то в умовах сьогодення більш ретельно аналізується ситуація по кожному сегменту з метою визначення доцільності відмови від партнерів.

Таблиця 4

Логістичні стратегії підприємств

Компанія/ Спеціалізація	Шляхи реалізації логістичної стратегії	Результат
Група Ukrlandfarming / Виробництво зернових, яєць, цукру, насіння. Тваринництво та виробництво яловичини	Відмова від аутсорсингу, перехід на інсорсинг	Швидка окупність інвестицій у складську та транспортну логістику за рахунок ефекту масштабу виробництва
ПАТ «Миронівський хлібопродукт»/ Виробництво м'яса птиці, яловичини, ковбасних виробів; рослинництво (кукурудза, соняшник, пшениця, рапс)	Оптимізація електронного документообігу. Автоматизований друк пакетів документів. Оптимізація адресного зберігання на складах	Скорочення часу на підготовку документів. Скорочення кількості пересорту запасів на 50%, підвищення якості доставки
Молочна компанія «Галичина»/ Виробництво молокопереробної продукції	Перехід на нову стратегію розвитку – відмова від Push-системи (виробництво на підставі прогнозів) та впровадження Pull-системи (виробництво на підставі реального споживання). Впровадження підходів ТОС (теорії обмежень) у розподільчу логістику, виробництво та закупівлю сировини. Впровадження системи виробничих пріоритетів, відвантаження продукції на філіали на підставі фактичного споживання	Поставки тільки потрібного споживачам товару. Скорочення доставки продукції на 2-4 дня. Підвищення надійності роботи центрального складу
ТОВ «Три медведя» /Виробництво і дистрибуція морозива та заморожених напівфабрикатів	Відмова від аутсорсингу частини виробничих та логістичних процесів	Гнучкість при пошуку оптимальних рішень
ПАТ «ЛатманненАкса»/ Виробництво продукції швидкого приготування	Оптимізація технологій поставок продукції в роздрібну мережу	Скорочення транспортних витрат
М'ясопереробна фабрика «Алан»/ Виробництво ковбасних та м'ясних виробів, напівфабрикатів	Вдосконалення логістичних процесів відповідно до вимог ЄС	У перспективі зростають шанси розширення ринків збуту

Одним із першочергових завдань для компанії є організація логістичних потужностей: ефективний сервіс за прийнятною ціною. В компанії визначено курс на власну логістику, оскільки це дозволяє бути більш гнучкими та визначати оптимальні рішення відповідно до ситуації.

М'ясопереробна фабрика «Алан» відповідно до стратегії розвитку планує збільшення обсягів експорту. Крім ринку Молдови, на який продукція вже поставляється планується вихід на ринки інших країн. Саме тому відповідно до вимог ЄС вдосконалюються процеси, насамперед логістичні.

У сучасних умовах господарювання, які характеризуються стрімкими змінами (політичними та економічними) підприємства задля збереження власних ринкових позицій вимушені:

- частково або повністю відмовитися від обраної логістичної стратегії (наприклад, відмова від аутсорсингу);

- розглянути доцільність використання нової логістичної стратегії (з врахуванням фактору часу);
- зосередитися на шляхах реалізації логістичної стратегії.

Авторське бачення вирішення зазначеної проблеми полягає в розробці підприємствами адаптивних шляхів реалізації логістичних стратегій.

Адаптивні шляхи реалізації логістичної стратегії – варіанти, що дозволяють зважаючи на стрімкі зміни політичних та економічних умов господарювання досягти передбачених логістичною стратегією результатів діяльності компанії або зменшити негативний вплив таких наслідків.

При визначенні доцільності використання адаптивних шляхів реалізації логістичних стратегій підприємствам, в першу чергу потрібно розглянути відомі концепції, методи та прийоми, застосування яких є економічно доцільним. Необхідно розглянути доцільність використання ТОС (теорії обмежень систем), концепцію ошадливого виробництва, методологію управління «Шість сигм», логістику за методом «Ошадливе виробництво + шість сигм», ресурсу RFS- Repetitive flexible supply (гнучкі поставки, що повторюються), економічну ефективність сумісної поставки з іншими виробниками галузі (варіанти ко-логістики) та ін.

Висновки. Процес формування логістичної стратегії є достатньо складним в умовах сьогодення, враховуючи недосконалість систем управління підприємствами та необхідність адекватно реагувати на зміни політичних та економічних умов господарювання. Зменшення негативного впливу таких наслідків можна досягти завдяки використанню адаптивних шляхів реалізації логістичної стратегії. В подальшому планується розглянути ефективність використання таких варіантів для різних підприємств агропродовольчого комплексу.

Список використаних джерел:

1. Головащенко О. Інформаційне забезпечення визначення логістичних витрат /О. Головащенко // Торгівля і ринок України. Збірник наукових праць.- 2010. - №30 (т.2). - С. 399-404
2. Карий О. Інформаційне забезпечення управління логістичними витратами на підприємстві : автореф. дис. к.е.н. : спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / О. Карий. - Львів: НУ "Львівська політехніка", - 2004. - 23с.
3. Новопісна К. Управління логістичними витратами на українських підприємствах / К. Новопісна // Схід. Аналітично - інформаційний журнал. - 2011. - №2 (109). - С.52-57
4. Бутов А. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства / А. Бутов // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. - Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету „Економічна думка” , 2013. - Том 14. -№ 2. - С. 124-131
5. Плетнев С. Возможности комбинации отдельных логистических стратегий для обеспечения высокой конкурентоспособности цепей поставок / С. Плетнев, О. Крайнова // Международный журнал экспериментального образования. - 2011. - №8. - С. 265-266
6. Тарасюк Г. Ключові показники ефективності та оцінка логістичної стратегії підприємства / Г. Тарасюк, О. Рудківський, О. Погайдак // Соціально-економічні проблеми і держава.-2013.- Вип.№2(9).-С.223-231
7. Маркетинг і логістика : концептуальні основи та стратегічні рішення. Навч. посібник у схемах і таблицях (для організації самост. роботи студентів ВНЗ). / С. В. Смерічевська, М.В.Жаболенко С.В. Чернишова та ін.: за заг. ред. С. В. Смерічевської - Львів: "Магнолія 2006", - 2013. -552с.

References (BSI):

1. Holovashchenko O. (2010). Information support recognition of logistics costs // Trade and Market Ukraine. Scientific prats. No. 30, - pp. 399-404
2. Karry O. (2004). Information support of logistics costs in the enterprise: Author. Thesis. Ph.D. : Spec. 08.06.01 "Economics, Organization and Management" / O. Karry . - Lviv: NU "The Lviv Politehnyka".- 23P.
3. Novopisna K. (2011). Management of logistics costs in Ukrainian enterprises / K. Novopisna // East. Analytical-informationmagazine. No2 (109).-pp.52-57
4. Butov. A. (2013). Prospects for logistics strategies to ensure the competitiveness of enterprises [Text] / Andrew M. Butov // Economic Analysis: Coll. Science. works / Ternopil National Economic University; redkol. : SI Shkaraban (heads. ed.) and others. - Stockholm: publishing center natsionale Ternopil Economic University „ Economic Thought ". No 14 . - pp. 124-131

5. Pletnev, S. (2011). Possible combinations of individual logistics strategies to ensure high competitiveness of the supply chain [Text] / S. Pletnev, O. Kraynova // International Journal of Experimental Education. No8-pp.265-266
6. Tarasyuk G., Rudkivkyi A., Pohaydak A. (2013). Key performance indicators and evaluation sourcing company [electronic resource] / G. Tarasyuk, A. Rudkivskyi, A. Pohaydak // Socio-economic problems and the state. No 2 (9). - pp. 223-231
7. Marketing and Logistics: conceptual bases and strategic decisions. (2013). Teach. manual in charts and tables (for self organization. of university students). / S.V. Smerichenska, M.V.Zhabolenko .In C. Chernyshev, etc .: for the Society. ed. S.V. Smerychevskoyi - Lviv: "Magnolia 2006", P. - 552.

Ключові слова: агропродовольчий комплекс, логістика, логістична стратегія, конкурентоспроможність.

Ключевые слова: агропродовольственный комплекс, логистика, логистическая стратегия, конкурентоспособность.

Keywords: agroindustrial complex, logistics, logistics strategy, competitiveness.