

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ПОЛТАВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА ІМЕНІ ЮРІЯ КОНДРАТЮКА»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ФІНАНСІВ, ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ТА ТУРИЗМУ
Спеціальність 292 – «Міжнародні економічні відносини»
Очна форма навчання, 6 курс

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**«Стратегічні напрями розвитку міжнародних логістичних мереж у сфері
аграрного бізнесу»**

601-ФМ 10578335 КРМ

Розробила студентка гр. 601-ФМ

___.__.2024 р. _____ Д.О. Кудряшова

Керівник дипломної роботи

___.__.2024 р. _____ Н.В. Безрукова

Консультанти:

___.__.2024 р. _____ І.Б. Чичкало-Кондрацька

із глобальної економіки

___.__.2024 р. _____ В.А. Свічкарь

із митного регулювання

___.__.2024 р. _____ Н.В. Безрукова

із міжнародної конкурентоспроможності

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри міжнародних економічних відносин та туризму

___.__.2024 р. _____ І.Б. Чичкало-Кондрацька

Полтава 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи міжнародних логістичних мереж у сфері аграрного бізнесу	6
1.1. Особливості проектування логістичних інформаційних систем в агробізнесі	6
1.2. Роль міжнародної логістики в ланцюгах постачання агропродовольчих товарів	16
1.3. Трансформація ринку логістичних послуг в умовах глобальної економіки	9
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. Аналіз стратегічних напрямів розвитку міжнародної логістичної діяльності аграрного підприємства	39
2.1. Глобальні та національні фактори, що впливають на сучасні логістичні мережі	39
2.2. Загальна характеристика діяльності аграрного підприємства «Кернел-Груп»	51
2.3. Стратегічні пріоритети побудови міжнародних логістичних мереж ТОВ «Кернел-Груп»	60
Висновки до розділу 2	70
РОЗДІЛ 3. Проблеми та стратегічні перспективи розвитку міжнародної логістичної діяльності підприємства	71
3.1. Позитивний та негативний вплив війни на міжнародні логістичні мережі підприємства	71
3.2. Перспективи розвитку міжнародної логістики підприємства...	77
3.3. Шляхи вдосконалення логістики на міжнародному ринку.....	82
Висновки до розділу 3	91
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96
ДОДАТКИ	106

ВСТУП

Стан аграрних ринків та можливості продовольчого постачання сьогодні актуальна проблема більшості країн, у тому числі й України. На формування ринку впливають соціально-економічні показники та політична ситуація в країні і це найкраще виражається в економічній та сільськогосподарській діяльності. Однією з сфер агробізнесу, що швидко розвивається і значно впливає на продовольчий ринок – це виготовлення кукурудзи і олійних культур.

Стійке зростання агрокомплексу України забезпечує країні безпеку на харчовому ринку, тому це є головним пріоритетним завданням органів самоврядування та держави. Кожного року державним підприємствам треба підвищувати свою ефективність та стрімко підвищувати свій експортний потенціал через високий рівень конкуренції на зерновому ринку. Окрім традиційних інструментів керування бізнесу важливу роль набуває маркетинг та логістика.

Сукупна агропромислова логістика – це новий (сільськогосподарський) логістичний підхід, який зосереджується на застосуванні норм і процедур щодо сільськогосподарського виробництва та реалізації отриманої продукції. Аграрна наука в Україні ще знаходиться на ранній стадії розвитку. У розвинених країнах – США, Канаді, Західній Європі, Австралії та інших – розвиток логістичних мереж на високому рівні підходу агробізнесу, державні організації відповідають за впровадження сільськогосподарських логістичних підходів.

Логістика як наука і практика управління матеріалами і пов'язана з потоком грошей та інформації стає все більш популярною в складній сільськогосподарській галузі. Інструменти логістики необхідні для розвитку матеріально-технічного забезпечення виробництва та збуту

сільськогосподарської продукції, тобто в складному агропромисловому середовищі (АПК).

Інформаційні потоки в логістиці та їх потужність, а також інтенсивність стають стартовою точкою для розгляду в галузі логістичної інформаційної системи (ЛІС). Для того, щоб вибрати найбільш значущу інформацію з точки зору точності рішення, найбільша цінність і за короткий час виникає потреба в застосуванні відповідних інформаційних засобів і прийомів.

Останнім часом часто обговорюється питання розвитку сільськогосподарської логістики. Через масштабне вторгнення Росії на територію України виникли глобальні проблеми з логістичними мережами. Заблоковані чорноморські порти України, включаючи Одесу, не дозволяючи будь-яким кораблям виходити або заходити в гавані. Крім того, навколишні води були заповнені плавучими мінами. Для будь-якого зернового коридору знадобиться розмінування води. Тоді виникає проблема знайти армаду суден для транспортування зерна. Сільськогосподарські товари переміщуються між континентами на насипних вантажних суднах, які можуть вмістити до 50 000 тонн, розсипаних у кілька великих відсіків у трюмі корабля. Для транспортування приблизно 20 млн тонн зерна знадобиться до 400 відповідних суден. Однак аналітики судноплавства кажуть, що доступність судна не повинна бути обмежуючим фактором, хоча цим балкерам знадобиться деякий час, щоб змінити маршрут і відправитися в Чорне море з їх поточного розташування.

Слід зауважити, що питання вдосконалення механізму безпечного та ефективного транспортування виробів аграрного бізнесу досить актуальне на сьогодні. Питання проектування інформаційної системи логістики, особливе значення міжнародних логістичних мереж, вплив військових дій на логістику визначили мету, завдання і актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку міжнародних логістичних мереж у сфері аграрного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети було виокремлені певні **завдання**:

- проаналізувати особливості проектування логістичних інформаційних систем в агробізнесі;
- дослідити роль міжнародної логістики в ланцюгах постачання агропродовольчих товарів;
- окреслити трансформації ринку логістичних послуг в умовах глобальної економіки;
- визначити фактори, що впливають на розвиток міжнародних логістичних мереж;
- здійснити загальну характеристику діяльності підприємства ТОВ «Кернел-Груп»;
- проаналізувати логістичну діяльність підприємства;
- виділити нововведення в організації внутрішніх та міжнародних перевезень;
- дослідити вплив військових дій на роботу ТОВ «Кернел-Груп»;
- проаналізувати перспективи розвитку внутрішньої та міжнародної логістики ТОВ «Кернел-Груп»;
- окреслити шляхи вдосконалення логістики на міжнародному ринку.

Об'єктом дослідження є міжнародні логістичні мережі у сфері аграрного бізнесу.

Предметом дослідження є аналіз стратегічних напрямів побудови та розвитку міжнародних логістичних мереж ТОВ «Кернел-Груп».

Методи дослідження: аналіз та синтез, монографічний аналіз, коефіцієнтний та порівняльний методи. Унаочнення: діаграми та графіки, система аналітичних таблиць.

Наукова новизна роботи полягає у всебічному аналізі міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Кернел-Груп» та визначенні проблем і перспектив розвитку внутрішньої та міжнародної логістики підприємства.

Інформаційною базою дослідження є чинні закони України та нормативно-правові документи, Інтернет-джерела, внутрішня звітність ТОВ «Кернел-Груп», спеціальна наукова література.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНИХ ЛОГІСТИЧНИХ МЕРЕЖ У СФЕРІ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Особливості проектування логістичних інформаційних систем в агробізнесі

Інформаційні потоки в логістиці та їх потужність, а також інтенсивність стають стартовою точкою для розгляду в галузі логістичної інформаційної системи (ЛІС). Для того, щоб вибрати найбільш значущу інформацію з точки зору точності рішення, найбільшої цінності і за короткий час виникає потреба в застосуванні відповідних інформаційних засобів і прийомів [2].

Тільки комп'ютерна техніка здатна працювати з такою великою кількістю даних, перетворивши їх на цінну та корисну інформацію. На ринку здійснюються численні ІТ-операції, які виконують декілька напрямків діяльності підприємства. Тому важко виділити одне системне вирішення питання, яке забезпечить комплексне інформаційне забезпечення для кожної компанії, для здійснення ефективною реалізації логістики, ІТ-системи ERP (Enterprise Resource Planning). Такі рішення приближують до досконалості та спрямовують на комплексне функціонування логістичної мережі компанії. При плануванні архітектури логістичної інформаційної системи застосовуються теорії обмежень. Теорія обмежень розроблена Голдраттом та являє собою прорив у сфері знань і практики, що пов'язані з управлінням проектами.

Завдяки їй застосуванню можливо не тільки дотримуватись термінів виконання проектів, а й скоротити час на їх виконання (на 30-50 відсотків), а також зберегти обсяги реалізації в межах передбачуваного бюджету. Говорячи про поняття критичного ланцюга, центрального терміну у теорії обмежень Голдратта, досить важко знайти визначення цього терміна в літературі з даної тематики, або, іншими словами, їх небагато.

Критичний ланцюг – це термін, визначений алгоритмічним або принаймні функціональним способом- для даної проектної мережі. Критичний ланцюг являє собою певну послідовність подій. Це поняття, на якому базується інтуїтивно зрозумілий вибір, зроблений менеджером проекту.

В сучасних умовах конкуренції, компанії, які випускають свою продукцію на ринок шукають рішення, які є ефективними з точки зору управління проектами, але які також пов'язані зі скороченням часу реалізації проекту. Щодо унітарного характеру процесу конфігурації логістичної інформаційної системи, його можна розглядати як проект.

Це спостереження стало основою для застосування методу управління проектами на основі критичних ланцюжків у розробленій концепції. Щодо виявлених обмежень у виробничій системі досліджуваного підприємства, автори вирішили застосувати Барабанно-буферно-мотузковий метод, з метою покращення його продуктивності. Шукаючи рішення, які мають підвищити організаційну ефективність, необхідно інтегрувати функціонування обох представлених інструментів управління. Зростання очікувань клієнтів, щодо виконання їх замовлень підприємствами агробізнесу, та терміни виконання замовлень, призводять до підвищення інтересу компаній до впровадження нових технологій, створення якісних та бюджетних методів транспортування товару, виконання поставлених завдань. Теорія Constraints пропонує інструмент управління проектом, який дозволяє планувати використання ресурсів.

Описаний метод заснований на застосуванні так званого критичного ланцюга (Critical Chain Управління проектами – CCPM) [5]. Критичний

ланцюг являє собою сукупність взаємозалежних завдань з найбільшою тривалістю, враховуючи обмеження системних ресурсів. Система обмеження – це, серед іншого, наявність фінансових ресурсів, час роботи, багатозадачність характеру тощо. У процесі планування використання ресурсів вирішуються окремі завдання в межах критичного ланцюга, і вони плануються заздалегідь (на останню дату можливу для реалізації) з метою усунення «студентського» синдрому - виділений час-резерв використовується до початку виконання завдання. Введення останніх дат для початку виконання завдань та скорочення їх тривалості за рахунок зняття резерву часу, вимагає визначення його розміру та запису в графіку проекту, щоб компенсувати природні відхилення та випадки багатозадачності.

Сьогодні логістика стає обов'язковою для оптимальної роботи кожного підприємства. Перш за все, значна роль логістики в агробізнесі може бути пов'язана зі специфікою агропродовольчого сектора, що проявляється серед інших у [8]:

- значний дисбаланс попиту та пропозиції на сільськогосподарську продукцію (особливо пов'язаний з рослинним виробництвом);
- низькі можливості транспортування та зберігання багатьох сільськогосподарських продуктів (наприклад, молоко, м'ясо, фрукти та овочі);
- численні та незалежні суб'єкти, що виступають посередниками в межах усього ланцюга поставок «від фермерського поля до столу споживача», що викликає сильний вплив втручань в інформаційний потік, і, як наслідок, надлишкові пропозиції.

В епоху глобалізації ефективність фізичних потоків поставок є необхідною умовою забезпечення міжнародної конкурентоспроможності ланцюгів поставок. Введення сучасних рішень певними компаніями викликає необхідність для підприємств-співробітників підлаштовуватися під них [11]. Впровадження певними компаніями сучасних рішень викликає необхідність співпраці підприємства, щоб пристосуватися до них. Враховуючи сказане, значне зростання інтересу до логістики в агробізнесі стає досить помітне.

Агробізнес – це сегмент національної економіки, що включає в себе безліч галузей і видів операції. Можна виділити: сектор виробництва та розподілу, виробничі заходи для сільського господарства, харчової промисловості та оптової торгівлі, сільськогосподарська сировина, оптова торгівля продовольчими товарами, роздрібна торгівля продовольчими товарами та послугми харчування [3]. Робота підприємств агробізнесу залежить від багатьох факторів макро- та мікроекономічного характеру [8].

Один з найважливіших конкурентних факторів для підприємства агробізнесу – це ефективність логістичної системи [12]. Правильна експлуатація логістичної системи на підприємстві, включаючи компанії агробізнесу все більше залежать від застосовуваної технології [1]. У випадку агробізнесу, велике значення надається транспортному виду. Це пояснюється специфікою транспортування сировини та готової продукції, які характеризуються низьким рівнем транспортування та зберіганням. Тому ресурсна харчова промисловість часто функціонує на місцевому або регіональному рівні. Ще однією особливістю агробізнесу є наявність вертикального контракту відносин між постачальником і одержувачем [13]. Отже, підприємства агробізнесу відрізняються від компаній інших галузей економіки.

Логістична інформаційна система формує дії підприємств через врахування значущих проблем в економічних, соціальних, географічних сферах. Суть логістичної інформаційної системи полягає в накопиченні даних і інформації, зберіганні, адекватній обробці та поширенні інформації, представленні та прийнятті оптимальних рішень, що координують логістичні дії [6]. Прийняті рішення повинні бути пов'язані з усіма елементами та осередками логістичного ланцюга з урахуванням явищ, що відбуваються в межах усього ланцюга поставок, а також зміни, що відбуваються на підприємстві. Необхідна умова для оптимальної роботи логістичних систем – застосування ІТ у цих системах. Комп'ютерні ІТ-системи мають стратегічне значення для підприємства. Застосовані ІТ-техніки та заходи, що вдало

реалізовані, дають змогу за рахунок конкурентної переваги максимізувати прибуток, як у компанії, в осередку логістичного ланцюга, а також у всьому ланцюжку. Функціонування логістичної інформації система починається зі збору даних, необхідних у процесі прийняття рішень [15].

Дані для логістичної системи повинні бути отримані з численних різних джерел. Вони повинні охоплювати всі логістичні операції, тобто вони повинні бути пов'язані, серед іншого, з процесами постачання, складування, виробництва, розподілу, маркетингу, продажу, формування витрат. Чим більше даних тим краще, особливо головних елементів ланцюга поставок, а саме: постачальників, посередників, експедиторів, дистриб'юторів, перевізників, тобто всі суб'єкти господарювання, які беруть участь у наданні логістичних послуг, а також дані про фінансове оточення [4].

Зібрана інформація зберігається в інтегрованих базах даних компанії, які входять до ланцюга поставок. Загальні бази даних можна поділити на зовнішні та внутрішні.

Інформаційна система логістики використовує останні досягнення в галузі ІТ і телекомунікації. Телеінформаційна інфраструктура охоплює як технічні засоби (апаратні), а також відповідні для цих засобів програмні рішення (алгоритми, програми, системи кодування тощо) [10]. Тут використовуються всі відомі засоби передачі, такі як: комутовані, радіо та супутникове підключення. Якщо йдеться про територію підприємств, то локальні мережі застосовуються найчастіше. Вони мають обмежений діапазон, і вони відносяться до будівель, що розташовані близько один до одного. Прикладом може бути інтранет, що функціонує в межах однієї компанії, або екстранет, що об'єднує два суб'єкти господарювання з мережею інтранет функціонування. В Україні головною мережевою системою все ще є Novell Net Ware. Глобальні мережі використовують комутовані телефонні з'єднання, супутникові з'єднання, а також пакетні мережі та стільникові мережі. Технічним еквівалентом глобальної мережі є інформаційна

магістраль, що забезпечує можливість глобальної комунікації системного характеру. Обидві ці функції виконує Інтернет.

Інформаційна система працює ефективно і гарантує швидку передачу та отримання даних, вона повинна бути відкритою системою, що забезпечує підключення як до локальних, так і до глобальних мереж [9]. Враховуючи наведені вище міркування, слід констатувати, що найбільш значущими завданнями логістичної інформаційної системи є збір і обробка даних, що відносяться до логістичного функціонування підприємства, його конкурентне оточення та макросередовище, використовуючи всі можливі джерела.

Крім того, LIS відповідає за надання зібраних і оброблених даних, а також за належну інформацію для команд, що ухвалюють рішення, по кожному організаційному рівню. Іншою важливою особливістю логістичної інформаційної системи є одноманітність усіх її елементів, незалежно від того, чи є вони складовими окремого підприємства чи групи підприємств, а їх інформаційна мережа має характеризуватися чітким зворотним зв'язком, і слугують для цілей як односторонньої передачі, так і двостороннього обміну інформацією в різних формах, між будь-якими ринковими партнерами [13].

Особливість логістичної інформаційної системи, що сприяє згуртованості окремих елементів модулів у поєднанні зі зв'язками і як результат для оптимізації всієї системи, є інтеграція. Її метою є координація логістичних операцій підприємства, реалізація системних підходів у логістиці з урахуванням структурної та функціональної відкритості і гнучкості [10]. Інформація підприємства гарантує ефективність функціонування логістичної системи. Належне впровадження та застосування ІТ-заходів та методів, які підтримують функціонування логістичної інформаційної системи, гарантує покращення ефективної роботи підприємства, що проявляється в: покращенні темпу дій, удосконаленні виробництва, якості та рівні обслуговування клієнтів, зниженні витрат, а отже, забезпечується вища конкурентоспроможність на ринку. Щодо динамічного розвитку засобів і методик ІТ у сфері комп'ютерного обладнання, системних баз даних,

технологій обробки та передачі інформації, операційне, системне та інструментальне програмне забезпечення, дозволяє досягти бажані результати, як в логістичній системі, так і в логістичній інформаційній системі підприємства [12].

В даний час інформація сприймається як надзвичайно значущий виробничий фактор. Інформація найчастіше визначається двояко. Її перше значення – повідомити про щось, передати щось, повідомлення, підказку, інструкцію [3]. Згідно з другим визначенням, інформація – це кожен фактор, завдяки якому люди автоматично можуть діяти більш ефективно та цілеспрямовано. У свою чергу, інформаційний продукт являє собою кінцеву сукупність інформації, відображеної на певній мові, на відносно постійній, відокремленій та ідентифікаційному матеріальному носію, наприклад: книги, журнали, компакт-диски із записаною інформацією тощо. Ця інформація є результатом організації даних [6]. Ця організація здійснюється через ІТ-систему, тобто інструмент, який служить для інтеграції даних, які надходять з численних джерел, у конкретний інформаційний потік. Потік інформації пов'язаний з їх передачею між організаційними осередками організації, яка здійснює операції спілкування з навколишнім середовищем (клієнти, офіси, ЗМІ, договірні сторони, конкурс тощо) [10]. Ефективність інформаційних процесів значною мірою залежить від інфраструктури, що застосовується в інформаційних системах.

На думку Остерло М. і Фрост Дж., інформація і знання належать до виготовлення продукції та відносин з третіми сторонами - основних елементів необхідних для створення додаткової вартості предметів в операціях з одержувачами. Вони можуть впливати на стан диференціації від конкуренції та вдосконалення ринкової вартості [15]. Для належної реалізації фундаментальних і базових процесів також неминучі допоміжні процеси, які також охоплюють дії, пов'язані з підготовкою інфраструктури бізнес-процесів, створення інформаційних систем, транспортування, зберігання, управління людськими ресурсами, бухгалтерський облік і фінанси, звітність і контролінг.

На операційному рівні роботи підприємства під логістикою в першу чергу розуміють інструмент для контролю реалізації процесів вхідного постачання та розподілу результатів виходу, при використанні технічних логістичних процесів. На управлінському рівні логістика грає роль координації для таких процесів, як, наприклад: придбання замовлень, планування виробництва, постачання або розповсюдження. Детальні завдання логістики на цьому рівні пов'язані з інформаційними процесами в сфері планування (наприклад, продаж і доставка, потреба в матеріалах, рівень поставок), розвитку інструкцій (що стосуються розміру замовлень, виробництва та відправок, мінімальних запасів і періоди ротації, виправлення у випадках недоліків і перешкод), контролю (за підтвердженням і введення в план виробничих потреб, замовлень на матеріали та продукцію, моніторинг дат) та обслуговування замовлень клієнтів [8]. Таким чином, логістичні процеси часто розділяють на основі функціонального поділу сфери діяльності організації (постачання, виробництво, розподіл). Процесуальний підхід в логістиці орієнтований на координацію, з одночасною інтеграцією (злиттям) функцій і осередків, що реалізують конкретні дії на підприємстві.

Найважливіша мета логістичних процесів полягає в забезпеченні належної ефективності потоку та адекватного обслуговування клієнтів з мінімізацією понесених витрат [12]. Досягнення поставлених цілей можливе завдяки ІТ-системі, яка є інструментом, що інтегрує дані, які надходять з численних джерел в єдиний потік інформації [4].

Логістичні інформаційні системи складаються з обладнання, програмного забезпечення та професійних навичок працівників, які використовуються для контролю та оцінки логістики операції, які здійснює підприємство. Логістика інформації має бути ефективною і в тому, і в іншому - всередині і за межами компанії. Впровадження відповідних ІТ-інструментів дозволяє співробітникам виконувати заплановані дії в належній послідовності та заощаджувати час. Ринок пропонує програми, що дозволяють оптимізувати виробничі та логістичні процеси, продуктивність моделювання, планування в

режимі реального часу. Метою такої ІТ-підтримки є допомога процесам прийняття рішень. Важливе обмеження для впровадження таких систем – це високі витрати, але також вузькі знання в області рішень, що пропонуються такими системами, або відсутність прийняття з боку кінцевих користувачів [7].

Для багатьох компаній витрати на ІТ-системи можуть бути занадто високими, але вони можуть використовувати рішення програмного забезпечення як послуги, тобто аутсорсинг ІТ-послуг. Дослідницькі компанії, які підтримують вимірювання ефективності та результативності діяльності підприємства, надають свої рішення в таких галузях:

- інтеграція даних;
- експертні системи підтримки рішень;
- дослідження даних і ризиків;
- управління [8].

Підприємства агробізнесу залишаються невизначеними з точки зору логістичних рішень, у тому числі пов'язані із застосуванням ІТ-систем. Проте один з основних факторів, що впливають на конкурентні позиції підприємства – це швидкість передачі інформації. Рішення, пов'язані з покупкою, необхідно приймати швидко і точно – на основі достовірної та перевіреної інформації [11]. Про темпи доступу до інформації пише Маєвський, зазначивши, що: «ІТ-система не генерує бізнес-процеси; а лише прискорює їх функціонування на підприємстві» [6]. Хоча «хороша ІТ-система виконує всі інформаційні потреби на наступних рівнях управління у спосіб, який дозволяє управлінському персоналу підприємству приймати правильні рішення» [6]. Тому підприємствам необхідно впровадити інтегровані ІТ-системи, що поки не є очевидним рішенням для всіх керівників організації. Така система, окрім реалізації суто формальних завдань, має також відігравати інформаційну роль. Тому достатнім є інший висновок Маєвського, а саме: «Сучасні інтегровані ІТ-системи підтримують процес планування продажів, його прогнозування, планування виробництва, планування матеріальних потреб, збалансування наявних ресурсів (людських, виробнича, транспортна, складська, фінансова) у

повній мірі». Інформаційні системи є неминучі в роботі кожного підприємства. Їх застосування обов'язкове в окремих галузях агробізнесу, але в деяких сферах їх досі не визнають.

Впровадження сучасних ІТ-рішень пов'язане зі значними інвестиційними витратами. На ринку функціонують численні ІТ-рішення, які служать лише для деяких сфер діяльності підприємства. Тому вказати на єдине системне рішення важко, яке забезпечить комплексну інформаційну та ІТ-операцію для кожного компанії, що забезпечує ефективну реалізацію логістики. ERP (Enterprise Resource Planning) ІТ-системи - близькі до досконалості, спрямовані на комплексну експлуатацію організації та інтеграції таких рішень.

Інформаційна система, на якій базуються елементи телеінформаційного середовища, що складається з системи зв'язку, по-перше всією своєю якістю визначає можливості створення зв'язків між підприємствами, впливає на можливість конфігурації логістичних мереж і дозволяє реалізувати конкретні стратегії управління матеріальними потоками. Така система забезпечує обмін інформацією і даними, які підтримують процес матеріального потоку в логістичних процесах, реалізованих всередині підприємства, а також - що вирішує його значення для логістики - ланцюги поставок і логістичні мережі [3].

Отже, роль ІТ-системи в сільськогосподарській логістиці – забезпечення конкурентоспроможності підприємства агробізнесу. Вирішальне значення для ефективної комунікаційної системи має важливе значення за стандартами, застосування яких є умовою безперебійного обміну інформацією, скорочення часу, відведеного на спілкування, зменшення кількості помилок. Інструменти що дозволяють реалізувати логістичні процеси, це автоматична ідентифікація та електронні дані. У разі ефективної роботи значну роль відіграє ефективність інформації, що є стратегічним ресурсом в економічній організації [9]. Така інформація розуміється як «впорядковане та проаналізоване повідомлення,

сигнал, отриманий одержувачем, переданий йому у належній (зрозумілій) формі, яку він вимагає відповідно до реалізації конкретних цілей.

1.2. Роль міжнародної логістики в ланцюгах постачання агропродовольчих товарів

Агропродовольчий сектор відіграє значну роль в економіці, будучи одним з головних секторів у ВВП багатьох країн, зокрема в країнах, що розвиваються, де частка цього сектору у ВВП досягає навіть 50%. З іншого боку, у високорозвинених країнах, таких як США чи країни ЄС, він не перевищує 2% [5]. За даними The World Factbook, у 2020 році цей показник в Україні становить більше 10% [41]. За даними Європейської комісії, у 2018 році в харчовому ланцюгу ЄС-27 було зайнято трохи більше 48 мільйонів людей; вони працювали майже в 17 мільйонах різних холдингів/підприємств [16]. З огляду на те, що в ланцюгах постачання агропродовольчих товарів (AFSC) є сировина та продукти з коротким терміном реалізації, а також у зв'язку з тим, що в початкових ланках цього ланцюга знаходяться живі організми, цей сектор є складним логістичним завданням. На відміну від усіх інших галузей економіки, окрім вимоги ефективної логістики, вона повинна гарантувати доставку безпечних продуктів харчування кінцевим споживачам. Крім того, транспортування харчових продуктів, особливо худоби, потребує застосування спеціалізованої логістичної інфраструктури.

У той же час протягом кількох років ми спостерігаємо зростання екологічних, соціальних та етичних проблем, а також підвищення обізнаності про вплив виробництва та споживання їжі на природне середовище. Ці явища призвели до посилення тиску з боку організацій споживачів, екологічних груп, політиків та кількох груп споживачів агропродовольчих компаній, щоб вони вирішували соціальні та екологічні проблеми, пов'язані з їхніми ланцюгами

поставок, протягом життєвого циклу продукції, від «ферми до споживача»[23]. Ефективна та екологічно чиста логістика та технології виробництва є ключовими факторами успіху як для виробників, так і для роздрібних продавців у AFSC. Тому доцільно створити синтетичне уявлення про роль і значення логістики в AFSC на основі огляду емпіричних результатів та представити особливості ланцюгів постачання харчових продуктів у логістичному аспекті з особливим акцентом на сільськогосподарські підприємства. Крім того, з огляду на зростаючі екологічні, соціальні та етичні вимоги щодо ланцюгів постачання харчових продуктів, будуть сформульовані виклики для логістики та подальші тенденції її розвитку в агропромисловому секторі.

Сільськогосподарські підприємства є суттєвою ланкою в AFSC. Вони виробляють сировину для переробки сільського господарства та виготовляють свіжу продукцію, яка прямо чи опосередковано доставляється споживачеві. Таким чином, якість сировини та продукції, а також витрати сільськогосподарських підприємств матимуть значний вплив на кінцеву ефективність усього ланцюга поставок. Крім того, на ці витрати та якість суттєво впливатиме тип виробничих технологій та логістики через безпосередній контакт із навколишнім середовищем та живими організмами.

Як повідомляє Стачак [39], специфічні ознаки сільськогосподарського виробництва можна поділити на первинні та другорядні ознаки. Первинні ознаки здебільшого характерні для рослинництва, але через зв'язок із сировиною вони впливають на ознаки тваринництва та харчової промисловості. Первинні ознаки обумовлюють вторинні ознаки виробництва, такі як: оперативність і сезонність використаних витрат і отриманої продукції, диверсифікація виробництва між підприємствами тощо. Особливо, що сільськогосподарське виробництво характеризується комбінованим застосуванням усіх цих ознак, а не виключним застосуванням кожної окремої ознаки, оскільки деякі з цих ознак також є важливими характеристиками

лісового господарства, будівництва, харчової промисловості та гірничодобувної промисловості.

До первинних ознак належать такі елементи:

- тісний зв'язок сільськогосподарського виробництва та землі;
- залежність сільськогосподарського виробництва від кліматичних умов;
- залежність сільськогосподарського виробництва від генетичних ознак рослин і тварин.

До вторинних ознак відносять такі елементи:

- оперативність економічних процесів;
- сезонність економічних процесів;
- висока диверсифікованість виробництва на підприємствах;
- універсальність у використанні сільськогосподарської продукції.

Більшість із перерахованих вище ознак сильно впливають на логістичні процеси на сільськогосподарському підприємстві та на весь ланцюг постачання харчових продуктів. Дослідження, які протягом багатьох років проводяться різними науковими центрами, дозволили скласти детальний перелік особливостей сільськогосподарського виробництва, що визначають матеріально-технічне забезпечення сільськогосподарських підприємств. Виділяють такі ознаки [17, 43, 53, 4,]:

- просторовий характер сільськогосподарського виробництва (значні витрати внутрішнього транспорту внаслідок багаторазових поїздок на окремі поля протягом одного сезону та проїзду на відстань десятка або більше кілометрів від економічного центру);
- залежність від кліматичних умов і сезонів року (сезонність часто викликає необхідність в короткі терміни створювати великі запаси, які займають велику складську площу);
- оперативність господарських процесів (несвоєчасний збір врожаю може спричинити значну втрату врожаю або навіть його повну втрату в крайніх випадках, перерва в транспортуванні деяких продуктів, наприклад

молока, може призвести до втрати їх властивостей і, таким чином, втрати їх комерційної цінності);

- безперервність виробничого процесу при переривчастих трудових процесах (це є результатом ефекту сезонності та викликає нерівномірний попит на фактори виробництва);

- різноманітність вантажів, що перевозяться (наприклад, зернові злаки, буряк, бульби картоплі, сухі та соковиті грубі корми, молоко, худоба) зумовлює необхідність наявності широкого асортименту різноманітних транспортних засобів [15].

Існують особливі вимоги щодо транспортування тварин, як описано у відповідних нормах ЄС2:

- надзвичайно висока загальна транспортна вага (включаючи як тоннаж транспортування, так і кількість поїздок). Про це свідчать результати попередніх досліджень, які доводять, що залежно від виду виробництва та ступеня інтенсивності на 1 га сільськогосподарських угідь припадає 20-80 т ваги [47, 49, 53];

- односторонні перевезення в сільському господарстві (цю важливу рису можна усунути із зовнішнього транспорту за умови належного управління – перевезення продукту, що продається, і повернення на базу з придбаними засобами виробництва, але неможливо усунути його з внутрішнього транспорту між базою і полем). Порожні перевезення поширені в сільськогосподарському секторі, а рівень використання вантажопідйомності транспортних засобів дуже низький (варіюється від 10% до 95%) [19];

- перевезення на короткі відстані по неякісних дорогах (погана якість доріг знижує якість сільськогосподарської продукції, особливо соковитих грубих кормів – зелених кормів, фруктів, деяких овочів тощо);

- низька транспортна і складська здатність багатьох сільськогосподарських продуктів, внаслідок їх короткого терміну придатності та високої швидкопсувності (це пов'язано з ризиком втрати при перевезенні на занадто великі відстані та протягом занадто тривалого періоду зберігання –

такі рослинні продукти є особливо чутливими: зелений корм, фрукти, овочі та наступні продукти тваринного походження є швидкопсувними: молоко, м'ясо). Якщо врахувати невідповідні технології транспортування, зберігання та переробки, то в країнах, що розвиваються, втрати під час і після збирання врожаю досягають 60-70% [19, 40], тоді як у США цей показник досягає лише 1-2% [40]. Тому була вагома причина, чому ще в 1813 році Альбрехт Таер сформулював своє відоме твердження про те, що господарство ненавмисно є транспортним підприємством [54].

З огляду на прогресуючу глобалізацію, особливості сільськогосподарського виробництва, про які йшлося вище, визначають не лише логістику в сільськогосподарських підприємствах, а й впливають на функціонування цілих AFSC. Вони посилюються та породжують нові детермінанти, що ускладнює їх визначення в AFSC.

Проаналізуючи, можна виділити наступні фактори:

- проблема отримання продукції відповідної якості від різних дрібних фермерів в результаті змін погодних та біологічних умов, що впливають на такі органолептичні ознаки, як: смак, аромат, консистенція тощо;

- різні джерела отримання продукції та постачання різних партій сировини (цей фактор пов'язаний з попереднім фактором, але його посилює інтернаціоналізація ланцюжків у результаті пошуку нових і дешевих джерел постачання сировини);

- багато різноманітних постачань сировини сприяють забрудненню (інфекції), проблеми та труднощі у забезпеченні фіксованого рецепту обробки вище за AFSC;

- безперервне виробництво (виробництво молока, цукру, борошна та ін., де важко простежити джерела постачання сировини) є переважаючим видом виробництва в AFSC на відміну від інших секторів, де переважає дискретне виробництво (збірка автомобілів, пральні машини тощо, де легко простежити окремі деталі та вузли);

– наявність численних і незалежних ланок у всьому ланцюгу поставок – «від поля фермера до столу споживача» (це викликає численні порушення в інформаційному потоці і, як наслідок, це породжує надмірні запаси [11, 27]. Крім того, велика кількість учасників ланцюга поставок сприяє наявності численних формальних і неформальних відносин, які ускладнюють бажаний розвиток партнерства та довіри в ланцюжку;

– зазначена проблема призводить до формування довгих маркетингових каналів, де в ланцюжку поставок виникає нерівний баланс сил. Така ситуація призводить до бізнес-моделей, які не можуть підтримуватися малими та середніми фермерськими господарствами. Кінцева ціна харчових продуктів може бути майже на 250-350% вищою за ціну на рівні фермерського господарства, особливо в країнах, що розвиваються [45];

– слабка інфраструктура та обмежений доступ до необхідних засобів (технологій, коштів, інновацій) для досягнення високої ефективності (постачальники з країн, що розвиваються, вважають транспортні витрати та витрати після збору врожаю найважливішою проблемою) та стандартів (наприклад, ISO 22004 або FSSC). 22005), що вимагається для глобальних ринків) [18];

– існують значні труднощі у створенні горизонтальних схем співпраці фермерів та механізмів координації, головним чином через відсутність довіри та засобів підтримки, переважно в країнах, що розвиваються (наприклад, відсутність перевірених бізнес-моделей, сучасна інфраструктура зберігання даних, ІКТ, навчання тощо).

Вищезгадані особливості AFSC впливають на формування певного рівня логістичних витрат і визначають їх структуру. Дотепер досить мало вітчизняних та зарубіжних довідкових публікацій щодо рівня та структури логістичних витрат в AFSC (особливо в сільськогосподарських підприємствах) та факторів, які на них впливають. Дослідження на сільськогосподарських підприємствах Польщі виявило, що в загальних витратах виробництва висока частка витрат на логістику, тобто 42,2% [52].

Інші дослідження, проведені в рамках проекту IGRE, аналізували логістичні витрати при виробництві силосу з вибраних установок для виробництва біогазу. Дослідження проводили у п'яти групах господарств із середніми площами 15 га, 35 га, 130 га, 600 га та 1500 га сільськогосподарських угідь. Найбільший вплив на частку логістичних витрат у загальних витратах мав масштаб виробництва. У найменших господарствах цей показник коливався від 51,1% до 54,2%. У господарствах із 35 га сільськогосподарських угідь ця частка була приблизно на 8,5% меншою і коливалась від 42,9% до 45,7%. У господарствах із 130 га сільськогосподарських угідь частка логістичних витрат знову була нижчою приблизно на 13% і становила від 30,1% до 32,1%. Дещо нижчою була частка логістичних витрат у господарствах площею 600 га та 1500 га, де вони становили від 28,6% до 33,3% та від 29,6% до 32,2% відповідно. Найнижча частка логістичних витрат відзначена у вирощуванні мальви Вірджинії, тоді як найвища частка – у вирощуванні сорго [37]. Для порівняння, за результатами глобальних даних, середня частка витрат на логістику в загальних витратах на виготовлення продукції на підприємствах різних галузей коливається від 10% до 25% [31]. У таблиці наведено порівняння структури логістичних витрат у сільськогосподарських підприємствах з підприємствами інших галузей (табл.1.1).

З даних, у порівнянні з підприємствами інших галузей у структурі логістичних витрат у сільськогосподарських підприємствах переважаючою вартістю є витрати на фізичні потоки сировини, матеріалів та продукції. Здебільшого це зумовлено масштабами витрат на внутрішньому транспорті, що є результатом зазначених вище особливостей даного типу підприємств. За результатами дослідження, проведеного в Таїланді, аналіз структури логістичних витрат при виробництві манго виявив високу частку витрат на транспорт у загальних логістичних витратах. Результати дослідження показали, що середні витрати на замовлення в цій структурі становили 9,74%,

витрати на запаси – 2,24%, витрати на інформаційні процеси – 2,43%, а середні витрати на транспорт – 16,29% [35].

З огляду на наведені вище міркування, тепер ми можемо обговорити поточні тенденції та прогнози щодо змін у логістиці AFSC. Донедавна існували два аспекти класичної оптимізації в логістиці, тобто витрати і час. Зазвичай ігнорувалися такі аспекти, як екологічні витрати чи соціальні проблеми [33].

Таблиця 1.1

Частка основних компонентів логістичних витрат у сільськогосподарських підприємствах порівняно з підприємствами інших галузей [15]

Складова логістичних витрат	Відсоток основних компонентів логістичних витрат у загальних логістичних витратах (%)		
	Сільськогосподарські підприємства	Підприємства інших галузей (Польща)	Підприємства інших галузей (світ)
Витрати на фізичні потоки	86,5	44,2	31,5
Витрати на запаси	12,2	34,3	39,7
Витрати на інформаційні процеси	11,3	14,2	19,5

Коли ми побачили значний вплив охорони навколишнього середовища на функціонування підприємств, посилюється тиск на оптимізацію трьох аспектів логістики: витрат, часу та навколишнього середовища. Що стосується екологічного аспекту, то спочатку оптимізація стосувалась лише оптимізації транспортних шляхів, обслуговування транспортних засобів, споживання

нестійкої сировини, викидів вихлопних газів і шуму, заторів на дорогах, утилізації небезпечних відходів. Дослідження цих питань сприяли розвитку терміну «зелена логістика», який почав використовуватися в публікаціях. Зелена логістика виникла в середині 1980-х років як концепція, що характеризує логістичні системи та підходи, що використовують передові технології та обладнання для мінімізації шкоди навколишньому середовищу під час операцій [10, 42]. Дослідження показують, що значна кількість споживачів воліють купувати товари у компаній, які піклуються про охорону навколишнього середовища та будують хороші моделі громадянської поведінки. Крім того, ці переваги відображаються в інвестиціях – споживачі частіше вкладають свої гроші (купівлю акцій) у такі компанії [3, 21]. Вищезгадані явища щодо логістики тісно пов'язані з концепцією КСВ, яка детально описана в багатьох публікаціях [8, 32, 12]. Завдяки рисам AFSC, описаним в аспекті логістики, та її значному впливу на навколишнє середовище, останніми роками було багато спроб адаптувати концепцію КСВ для оцінки логістичних дій в аспекті соціальної відповідальності.

Нова концепція отримала назву Logistics Social Responsibility (LSR) [7]. Як результат дослідження, проведеного на даний момент, концепція LSR охоплює 47 практик, класифікованих за п'ятьма сферами: соціальна відповідальність закупівель (PSR), стійке транспортування (ST), стійке пакування (SP), стійке складування (SW) і зворотна логістика (RL) [12]. З огляду на зростаючий попит споживачів на якість та безпечність харчових продуктів (свіжі, смачні, поживні та безпечні корми) та благополуччя тварин, а також з огляду на зростаючі соціальні очікування та вимоги законодавства щодо охорони навколишнього середовища, концепція LSR продовжуватиме розвиватися, особливо в ланцюгах постачання харчових продуктів.

З огляду на велику кількість посередників у AFSC і особливо через високу фрагментацію серед виробників сільськогосподарської сировини, буде відбуватися прогресуюча концентрація фермерських господарств, переробних підприємств та оптових торговців з метою зменшення їх кількості та

одночасно збільшення їх розмірів. Ці зміни сприятимуть більшій інтеграції всередині ланцюга та допоможуть побудувати партнерські відносини між усіма ланками. Такі рішення в AFSC можуть стати шансом для дрібних виробників працювати на світових ринках харчових продуктів. Однак, щоб гарантувати успішну конкуренцію, необхідно буде впровадити системи, що підтверджують якість сировини та продукції, що поставляється. Найвідоміші стандарти в AFSC: IFS - International Featured Standards⁶ [24]. Це група міжнародних стандартів, які забезпечують повністю об'єктивне уявлення про якість та безпечність харчових продуктів завдяки застосуванню відповідних механізмів. Крім того, IFS може бути інструментом для трейдерів для оцінки якості постачальника. Перш за все, це може забезпечити постійне вдосконалення виробників і дозволити їм визначити слабкі місця своєї організації. У цій групі стандартів є різні різновиди.

Наступні стандарти стосуються логістики:

– IFS Food – його головна мета – стандартизувати правила оцінки та процедур аудиту, стандартизувати правила кваліфікації постачальників та проводити періодичні, незалежні та об'єктивні оцінки дистриб'юторів харчових продуктів. Сьогодні IFS – це квиток до співпраці з провідними торговими компаніями Західної Європи. IFS Food була першою з сімейства IFS. Стандарт зазнав послідовних модифікацій, які розпочалися у 2003 році і тривали до 2010 року. Модифікована система оцінки дає змогу ще краще ідентифікувати компанії, які застосовують передову практику виробництва та розповсюдження харчових продуктів [25]:

– значно більше якісних вимог щодо, наприклад, контролю ваги та поживних речовин, інформації на етикетках;

– рекомендації щодо безпечності харчових продуктів відповідають останній версії документа «GFSI Guidance⁷» щодо оцінки ризику та правових норм, які застосовуються в конкретній країні;

– нові критерії для продукції, що виходить на ринок;

– розширені вимоги до пакетів.

IFS є вимогою для всіх німецьких роздрібних мереж, пов'язаних з HDE, таких як: Metro AG, Rewe, Tegut, Edeka, Aldi Tengelmann, Ava, Lidl, Spar, Globus, Markant, COOP і Migros (Швейцарія). також вимога французьких роздрібних мереж, таких як: Auchan, Carrefour, EMC, Groupe Casino, Metro, Monoprix, Picard Surgeles, Provera (Cora, Match), System U. Підраховано, що сьогодні IFS визнають 65% підприємства, що займаються торгівлею харчовими продуктами. Окрім Великобританії, IFS є найважливішим стандартом для постачальників великих торгових мереж:

– IFS Global Markets – це стандартизована програма для оцінки безпечності харчових продуктів роздрібними та оптовими торговцями харчової промисловості. Він заснований на контрольному списку GFSI Global Markets. Програма в основному розрахована на нові підприємства та підприємства, що розвиваються.

– IFS Cash & Carry / Wholesale – це стандарт, який охоплює всі процедури обробки сипучих продуктів, що продаються оптовими торговцями харчовими продуктами. Він також охоплює процес виробництва в невеликих кількостях, наприклад, м'ясо. Вимоги цього стандарту такі ж, як і в IFS Food, але, крім того, він містить рекомендації, які описують, як виконувати конкретні вимоги на ринку оптових торговців харчовими продуктами.

– IFS Logistics – застосовується як для харчових, так і непродовольчих товарів. Він охоплює всі логістичні дії, такі як навантаження, розвантаження, зберігання, розподіл і транспортування. Стандарт може застосовуватися до всіх видів транспорту, починаючи від вантажівок, поїздів і кораблів до літаків або будь-якого іншого виду транспорту (як заморожені продукти, так і продукти, що транспортуються без охолодження). (GFSI визначає процес, у якому системи управління безпечністю харчових продуктів можуть отримати визнання через GFSI. Глобальна ініціатива з безпеки харчових продуктів (GFSI) керується Форумом споживчих товарів і була заснована в травні 2000 року. Це неприбуткова організація, заснована відповідно до Бельгійського законодавства. Воно надає знання та рекомендації щодо систем управління

безпечністю харчових продуктів, які необхідні для безпеки в усьому ланцюжку поставок [20].

– IFS PACsecure – це стандарт безпеки для пакетних систем на основі системи HACCP. Він був розроблений спільно з Канадським агентством з інспекції харчових продуктів і широким спектром представників, що працюють у галузі. Метою стандарту є забезпечення безпеки харчових продуктів за допомогою керівних принципів щодо пакувальних матеріалів, які встановлюють загальну, єдину систему оцінки, що забезпечує порівнянність і прозорість у всьому ланцюжку поставок, щоб зменшити витрати та час виробників і роздрібних продавців. PACsecure був прийнятий Американським альянсом з безпеки харчових продуктів для упаковки (FSAP), який об'єднує такі організації, як General Mills, Kraft, Nestle, Conagra Foods, Unilever, Sara Lee і Campbell Soup.

– SAI Global є провідним світовим стандартом, який використовується для оцінки постачальників. Стандарт застосовується до кожного постачальника, незалежно від країни виробництва або походження, і встановлює стандарти для підприємств з виробництва харчових продуктів.

– BRC Global Standard for Food Safety – це міжнародний стандарт харчових продуктів, розроблений Британським консорціумом роздрібною торгівлі. Як і IFS, BRC встановлює вимоги щодо системи управління безпечністю харчових продуктів для виробників і постачальників харчових продуктів, а також визначає правила аудиту. Система поєднує правила GMP і GHP і вимоги HACCP з елементами системи управління. Сертифікована система BRC є обов'язковою умовою для поставок продукції в британські міжнародні роздрібні мережі.

Підводячи підсумок наведених вище міркувань щодо специфіки AFSC/сільськогосподарських підприємств, слід звернутися до визначення логістики. Оскільки в 1998 році Рада професіоналів з управління ланцюжками постачання визначила логістику, відмінності між окремими секторами економіки та прогрес у логістичних технологіях, що враховують специфіку

певної галузі, спричинили виявлення багатьох визначень логістики, які є адекватними конкретному сектору. Визначення управління логістикою CSCMP: логістика (управління) — це частина управління ланцюгом поставок, яка планує, реалізує та контролює ефективний, прямий і зворотний потік та зберігання товарів, послуг і пов'язаної інформації між пунктом походження та пунктом споживання, щоб задовольнити потреби клієнтів. Продовольча логістика є важливою частиною економіки та інтегрованою системою, яка контролює, координує та організовує різні потоки логістики (фізичні потоки агропродовольчих матеріалів, сировини та товарів, потоки супровідної інформації, права та фінанси), починаючи з місць виробництва продукції через пункти зберігання, переробки та торгівлі до кінцевого споживача. Метою агропромислової логістики є забезпечення кінцевого споживача безперебійними постачаннями безпечних харчових та непродовольчих товарів з мінімальними логістичними витратами та в екологічно чистих умовах. У цьому світлі, стосовно AFSC, класичний логістичний підхід із «7Rs»: правильний продукт, правильна кількість, правильний стан, правильне місце, правильний час, правильний клієнт, правильна ціна (Coyle et al., 2002) не вичерпує асортимент і вимоги до логістики в ланцюгах постачання агропродовольчих товарів і повинні бути доповнені ще одним «R» - вимогою екологічної відповідальності. Таким чином, модифіковане правило з Rs визначає вісім вимог до процедур, що стосуються потоку матеріалів, сировини, тварин і агропродовольчих продуктів, а також визначає відповідне виконання основних логістичних завдань у AFSC.

Здебільшого це стосується:

- покращення контролю за процесами потоку та зберігання продукції і, як наслідок, задоволення матеріальних потреб людей, які беруть участь у логістичних процесах;

- включення до стратегії розвитку підприємства аспектів побудови ланцюгів постачання харчових продуктів;

- підпорядкування дій, пов'язаних з логістичними процесами, вимогам щодо обслуговування клієнтів;
- підвищення ефективності потоку матеріалів і продукції для зниження витрат потоку і, як наслідок, зниження витрат на всі логістичні процеси;
- відповідна організація логістичних процесів.

Аналіз різноманітних публікацій дозволив виділити особливості ланцюгів постачання харчових продуктів, які необхідно враховувати при плануванні цих систем. Ми можемо спостерігати зростання тиску на оптимізацію трьох аспектів логістики, тобто витрат, часу та навколишнього середовища.

З огляду на зростаючий попит споживачів на якість і безпеку харчових продуктів, а також на благополуччя тварин, та з огляду на зростаючі соціальні очікування та юридичні вимоги щодо охорони навколишнього середовища, ми можемо очікувати, що концепція LSR продовжить розвиватися, особливо в ланцюгах постачання харчових продуктів. Поступово відбуватиметься концентрація фермерських господарств, переробних підприємств та оптових торговців, щоб зменшити їх кількість і одночасно збільшити їх розмір.

Ці явища сприятимуть більшій інтеграції в ланцюжку і допоможуть побудувати партнерські відносини між усіма ланками. Для того, щоб гарантувати успішну конкуренцію ланцюгів постачання агропродовольчих товарів, необхідно буде впровадити системи сертифікації якості сировини та продуктів, що поставляються, та способів їх доставки. Класичний підхід до логістики має бути доповнений питанням належної відповідальності за охорону навколишнього середовища.

Чим більше підприємство, тим більша матеріально-технічна підтримка. У випадку великих підприємств модернізація є необхідністю, без якої вони не можуть нормально функціонувати, і їх розвиток неможливий.

1.3. Трансформація ринку логістичних послуг в умовах глобальної економіки

Головна особливість міжнародної логістики обумовлена особливостями міжнародної торгівлі, зокрема. Багаторазовий перетин державного кордону товарами, що тягне за собою додаткові збори (наприклад, митні), а також затримки і перешкоди для руху матеріалів [5]. Торгівля поширюється по всьому світу і проходить через багато зон з використанням різних транспортних засобів, систем зберігання.

Так, міжнародна логістика – це концепція, що виходить далеко за рамки національної логістики. Включає в себе планування, контроль і реалізацію потоку товарів і інформації між країнами. Міжнародну логістику також можна розуміти як матеріальний потік, наприклад:

- зовнішні потоки (постачальники і партнери);
- внутрішні процеси (матеріали, сировину, напівфабрикати);
- потоки, націлені на одержувачів готової продукції, послуг і продуктів.

Головні цілі будь-якої компанії – зниження і оптимізація логістичних витрат. Це означає, що витрати на планування і контроль глобальних закупівель та розподілу повинні залишатися низькими. Інша мета – «адаптованість і здатність розвитку транскордонних логістичних систем» з точки зору закупівель, виробництва, розподілу та утилізації. Це означає, що логістична компанія повинна знати про різні умови в країнах, з якими вона співпрацює, щоб ідеально вписатися в процес ланцюжка створення вартості.

Будь-який успішний бізнес-лідер визнає вирішальне значення ефективно організованої логістики. Він розуміє, що впровадження безперебійної логістики є ключовим елементом, що відповідає вимогам клієнтів та перевершує конкурентів. Ланцюги постачання складні та чутливі, оскільки вони залежать від постійно мінливих вимог споживачів. Ланцюг поставок не може забезпечити високу якість, якщо він не має ефективно організованого транспорту. З цієї причини логістика є одним із найважливіших факторів забезпечення якості будь-якого ланцюжка поставок [37].

В свою чергу, ефективний транспорт покращує ланцюг поставок, зменшуючи втрату матеріалів та часу. Це допомагає професіоналам ланцюга поставок транспортувати продукцію та своєчасно доставляти її у потрібне місце – що є пріоритетом для будь-якого успішного бізнесу. Управління ланцюгами поставок, фізичний розподіл, управління матеріалами та навіть переробка – це контролює бізнес-логістика. Незалежно від назви, бізнес-логістика є життєво важливою сферою управління в більшості фірм, будь то виробничі чи сервісні фірми. Логістика була визначена управлінням з питань логістики як процес планування, впровадження та контролю економічно-ефективного потоку та зберігання сировини, товарно-матеріальних цінностей, готової продукції та відповідної інформації від пункту походження до точки споживання для задоволення вимог замовника.

Основна мета для ділової логістики полягає у тому, щоб доставити потрібні товари чи послуги в потрібне місце, у потрібний час та у бажаному стані, роблячи при цьому найбільший внесок у діяльність компанії. Ця місія виконується завдяки ретельному управлінню тими видами діяльності, які суттєво сприяють логістиці обслуговування споживачів і які пов'язані з обмінними витратами.

Компанії та організації витрачають багато часу на пошук способів диференціювати свої товарні пропозиції від пропозицій своїх конкурентів. Коли керівництво визнає, що логістика впливає на значну частину витрат фірми і що результат прийнятих рішень щодо ланцюга поставок дає різні рівні обслуговування споживачів, воно може ефективно використовувати цю інформацію для виходу на нові ринки, збільшення прибутку. Сучасне ринкове середовище створює як можливості, так і загрози для компаній. Конкуренція завжди зростала разом з тиском на постійне вдосконалення у задоволенні потреб споживачів. Щоб залишатися життєздатними, виробники повинні продавати на ринку продукцію, яка має відчутну перевагу по відношенню до товарів-конкурентів. Щоб отримати та зберегти цю відчутну перевагу,

виробникам, безумовно, потрібно стежити за ринком з точки зору ціни, наявності, нових законів та норм, інноваційної продукції та методів продажу.

Міжнародна логістика – одна із сфер, яка все ще має потенціал, що стосується підвищення ефективності. У логістичних процесах є великі, невикористані потужності, що стосуються зниження витрат та якості обслуговування. Існує три основні групи логістичних процесів: відносини з постачальниками, внутрішні процеси та відносини з клієнтами. У наш час ці процеси слід розглядати з точки зору ланцюга поставок. Багато процесів у компаніях вимагають співпраці між внутрішніми функціями (наприклад, маркетинг та логістика). Інтеграція логістичної діяльності створює цінність для кінцевих споживачів. Управління ланцюгами поставок виникло в результаті інтеграції діяльності між підприємствами. Це оптимізує додану вартість усіх ланок ланцюга доставки товару, очікуваного клієнтом.

Постійні трансформації у глобальному середовищі приносять можливості для розвитку бізнес-підприємств, і всі великі та малі організації прагнуть до успіху, що можливо шляхом забезпечення маркетингової та логістичної діяльності на належному рівні для взаємодії з клієнтами, створення цінності та задоволення споживачів. Але ми можемо спостерігати зміни не лише в ділових відносинах. Весь світ змінюється, і спосіб життя людей теж приносить нагоду для розвитку нових підходів до забезпечення бізнесу. Це відбувається в багатьох сферах економічної діяльності бізнесу, включаючи інноваційні процеси, управління, логістику, маркетинг. Кожна із цих сфер важлива для розвитку знань та залучення клієнтів і завоювання ринку. У сучасних конкурентних та турбулентних умовах недостатньо запропонувати товар, який відповідає очікуванням споживачів. Не менш важливим є спосіб його доставки і пов'язане з цим обслуговування клієнтів. Передбачається, що однією з основних цілей логістичної діяльності є забезпечення високого рівня обслуговування споживачів. Постійне зростання важливості обслуговування клієнтів у сучасній логістиці визначається такими факторами [18]:

- зміни на ринках та наголос на підвищення якості послуг,
- необхідність мати високий рівень ефективності,
- розрив між рівнем послуг, що пропонуються та очікуються клієнтами.

Відмітимо, що з урахуванням зростаючого значення логістики серед інших видів діяльності фірми, були проведені дослідження для підтримки та вдосконалення управління логістикою. Дослідження варіювали від кількісного моделювання для прийняття рішень до філософських робіт, що задають тон гарному управлінню логістикою. У цьому діапазоні однією з найважливіших дослідницьких областей було стратегічне планування логістичної мережі. Проектування мережі передбачає встановлення рівня обслуговування споживачів, розгортання запасів, розташування об'єктів та вибір виду транспорту. Оскільки це впливає на значний рівень витрат компанії та на можливість фірми, що приносить дохід, проектування логістичної мережі, як правило, стосується найвищого керівництва. Досвід показує, що хороший редизайн мережі може заощадити компанії від 5 до 15 відсотків річних логістичних витрат. Логістика важлива, оскільки вона створює цінність для споживачів та постачальників фірми, а також цінність для зацікавлених сторін фірми. Для багатьох компаній у всьому світі логістика стає дедалі важливішим процесом.

Слід підкреслити, що по мірі зростання та розширення бізнесу (на регіональному, міжнародному чи навіть глобальному рівнях), він стає все більш залежним від ефективно організованих ланцюгів поставок, що включає складну логістику. Цей елемент ланцюгів поставок – це не те, що «має значення лише для розвитку великого бізнесу». Логістика відіграє важливу роль в управлінні ланцюгами поставок. Вона застосовується для планування та координації руху продукції вчасно, безпечно та ефективно [48].

Як зазначають експерти, у логістичних процесах є великі, невикористані потужності в межах зниження витрат та якості обслуговування. Існує три основні групи логістичних процесів: відносини з постачальниками, внутрішні процеси та відносини з клієнтами. У наш час ці процеси слід розглядати з

точки зору ланцюга поставок. Інтеграція логістичної діяльності створює цінність для кінцевих споживачів. У сучасних конкурентних та турбулентних умовах недостатньо запропонувати товар, який відповідає очікуванням споживачів.

Не менш важливим є спосіб його доставки та пов'язане з цим обслуговування клієнтів. Управління ланцюгами поставок виникло в результаті інтеграції діяльності між підприємствами. Це оптимізує додану вартість усіх ланок ланцюга до товару, очікуваного клієнтом. Незалежно від відстані, кожен клієнт очікує, що його продукція буде доставлена швидко і бездоганно. Для цього провідні компанії наймають досвідчених фахівців, щоб найбільш зручним та практичним способом узгодити схему руху продуктів. Цінність для споживачів не лише стосується якості або кількості. Це також стосується доступності, оскільки покращена логістика робить вашу продукцію доступнішою для зростаючої кількості людей. Досвідчені керівники бізнесу вважають це дуже важливим інструментом для створення цінності для споживачів [36].

Міжнародна логістика створює та збільшує вартість, яку пропонують підприємства, покращуючи товар і забезпечуючи доступність продукції. Щоб забезпечити більшу цінність, підприємства або працюють над вдосконаленням власної логістичної діяльності, або покладаються на професіоналів. Зі зростанням популярності світової торгівлі логістика стала серцем ланцюгів поставок. Керівники бізнесу зрозуміли, що можуть зменшити свої витрати, встановивши партнерські стосунки з іншими підприємствами, які пропонують перевезення та складування. Коли підприємства починають використовувати такі компанії для передачі послуг транспортування та складування, вони покращують загальну ефективність свого бізнесу, іноді різко. Якщо вони дозволять цим партнерам брати на себе відповідальність за доставку своїх товарів кінцевим споживачам, це призводить до кращої репутації та зміцнення торгової марки. Працюючи з високопрофесійними та надійними логістичними компаніями, такими як A&A, багато підприємств покращили свою

ефективність, забезпечуючи швидшу доставку продукту. Це призводить до поліпшення взаємодії з клієнтами та вищої ефективності роботи в цілому. Однак без ефективної та добре організованої логістики ланцюги поставок не можуть допомогти вашому бізнесу отримати явну перевагу над конкурентами.

В свою чергу, добре розроблена маркетингова стратегія може «відкрити багато дверей» і залучити клієнтів, надійний логістичний сервіс може допомогти вашому бізнесу створити та підтримувати позитивний імідж у суспільстві. Тим часом, погано організована логістика може призвести до втрати клієнтів та зменшення продажів. Задоволені клієнти – найцінніший актив для будь-якого бізнесу. Вони є основним рушієм для ланцюгів поставок на кожній з трьох фаз: виробництва, збуту та логістики. З цієї причини, пріоритетом для кожного власника бізнесу є чітке розуміння потреб клієнтів, переваг та вимог, а потім невинна робота щодо їх задоволення. Коли успішні керівники бізнесу визнають потреби та вимоги своїх існуючих та потенційних клієнтів, вони розробляють стратегію. Незалежно від того, чи є бізнес малим, середнім чи великим, стратегії спираються на ефективну логістику.

Сфера логістики стосується процесу доставки товару споживачеві. Хоча це звучить досить просто, логістика може бути складним та надзвичайно цінним процесом для організації, враховуючи, що час виконання замовлень є безперечно одним з найважливіших аспектів, який потрібно враховувати.

Розширена мережа розподілу – маючи хорошу логістичну систему з різними логістичними операторами, можливо оптимізувати час разом із ланцюгом розподілу. Існує безліч компаній, які можуть піклуватися про логістичні потреби компанії на національному та міжнародному рівнях. Скорочення витрат – завдяки автоматизованим установкам та іншим глобалізованим системам розподілу можна зменшити транспортні витрати та витрати на обробку [39].

Виконання доставки – виконання доставки надзвичайно важливо для сучасних клієнтів. В епоху миттєвого задоволення споживачі шукають свій товар, щойно натиснувши кнопку «купити». Завдяки адекватним логістичним

процесам терміни доставки значно скоротились порівняно з кількома роками тому. Ось декілька недоліків, що стосуються логістичного сектора [44]:

1. Багатонаціональний характер – один із найбільш стійких недоліків стосується того, що сектор охоплюється крупними компаніями. Це ускладнює доступ середніх та малих компаній до нього через пов'язані з цим витрати.

2. Вартість транспорту – більша відстань для подорожі також лише збільшить вартість. Це ускладнить отримання конкурентоспроможної ціни. Транспорт є безперечно найбільшою вартістю в секторі логістики.

3. Законність.

Програмне забезпечення розширеного планування (APS) PlanetTogether є необхідним для сучасних виробничих потужностей, які прагнуть вивести діяльність на новий рівень. Програмне забезпечення для вдосконаленого планування (APS) стало необхідним для сучасних виробничих операцій завдяки попиту споживачів на збільшений асортимент продукції та швидку доставку в поєднанні із наголосом на зниження вартості продуктів.

Зараз логістика розглядається як сукупність методів і засобів, необхідних для організації компанії. Логістичний сектор орієнтований на доставку продукції замовнику відповідно до попередньо узгоджених умов (кількість продукції, обумовлений час, геолокація). До логістики зазвичай включається перевезення вантажів, витрати на зберігання, обробка, підготовка та планування замовлень (серед багатьох інших аспектів) [17].

Оцінюючи значення логістики, можна відмітити. Логістика відіграє величезну роль в сучасній економіці. За оцінками експертів, сектор логістики та поштових зв'язків Великобританії коштує 55 мільярдів для економіки та становить 5% ВВП Великобританії. У галузі також працює 1,7 мільйона людей. Логістика не тільки життєво важлива для галузі розподілу, вона зробила розподіл швидким та ефективним. Насправді, за даними ФТА (Асоціація вантажних перевезень), в 2018 році HGV перевезло 139 млрд. тон товарів. На цьому дуже конкурентному ринку надзвичайно корисно, що компаніям більше не потрібно чекати, що їм необхідно.

Велика кількість компаній покладаються на транспорт та логістику, щоб зберегти свій бізнес міцним. Сьогодні компанії мають хорошу інфраструктуру та ведення діловодства, яке продовжує вдосконалюватися завдяки вдосконаленню технологій. З часом прогресувало і значення логістики, насправді цей підйом наблизив такі фактори, як складське господарство та інші об'єкти до великих міст.

Логістика впливає на бізнес у великих містах, створюючи більше робочих місць. Логістика є важливою частиною ланцюга поставок. Контролює ефективний прямий і зворотний потік товарів та послуг, що надходять до одержувача. Це означає, що логістика впливає на відвантаження товарів і на те, як швидко вони можуть дістатися до споживача, знову ж додаючи конкурентну перевагу іншому бізнесу.

В сучасних умовах компанії стикаються зі зростаючим рівнем конкурентного тиску та труднощами щодо підтримки та підвищення прибутковості. Керівництво цих компаній змушене шукати та впроваджувати інноваційні стратегії, за допомогою яких можна досягти конкурентних переваг своєї фірми, а також прибутковості [16]. Компанії також все частіше усвідомлюють важливість і роль логістики в своїх організаціях, а отже, і необхідність залучення фахівців.

Таким чином, транспорт є невід'ємним фактором забезпечення економічної діяльності, а також надання можливостей для економічного розвитку країни. Підтримання транспортної інфраструктури є загальним пріоритетом капітальних інвестицій.

Висновки до розділу 1

В першому розділі кваліфікаційної роботи нами проаналізовані теоретичні основи міжнародних логістичних мереж у сфері анрарного бізнесу.

Так, досліджено особливості проектування логістичних інформаційних систем в агробізнесі. Зазначено, що логістика – це переміщення товарів чи послуг до визначеного місця за погодженим часом, вартістю та станом. Сукупна агропромислова логістика – це новий (сільськогосподарський) логістичний підхід, який зосереджується на застосуванні норм і процедур щодо сільськогосподарського виробництва та реалізації отриманої продукції.

Окреслено роль міжнародної логістики в ланцюгах постачання агропродовольчих товарів. Агропродовольчий сектор відіграє значну роль в економіці, будучи одним з головних секторів у ВВП багатьох країн, зокрема в країнах, що розвиваються, де частка цього сектору у ВВП досягає навіть 50%.

Зазначено, що зростання світової торгівлі відбувається в першу чергу за рахунок логістики, інакше торгівлі товарами не було б, і сільськогосподарськими зокрема. Весь логістичний процес стає все більш складним і вимагає більшої організації як всередині компанії, так і між компаніями, компаніями та кінцевими користувачами. Процеси і технології завжди необхідно оновлювати і актуалізувати, тому що якість, продуктивність і вартість знаходяться на передньому плані. Логістика є важливою частиною ланцюга поставок. Вона контролює ефективний прямий і зворотний потік товарів та послуг, що надходять до одержувача. Це означає, що логістика впливає на відвантаження товарів і на те, як швидко вони можуть дістатися до споживача, знову ж додаючи конкурентну перевагу бізнесу.

Сьогодні компанії стикаються зі зростаючим рівнем конкурентного тиску та труднощами щодо підтримки та підвищення прибутковості. Керівництво цих компаній змушене шукати та впроваджувати інноваційні стратегії, за допомогою яких можна досягти конкурентних переваг своєї фірми, а також прибутковості. Компанії також все частіше усвідомлюють важливість і роль логістики в своїх організаціях, а отже, і необхідність залучення відповідних спеціалістів.

Міжнародна логістика є важливою частиною ланцюга поставок. Контролює ефективний прямий і зворотний потік товарів та послуг, що

надходять до одержувача. Це означає, що логістика впливає на відвантаження товарів і на те, як швидко вони можуть дістатися до споживача, знову ж додаючи конкурентну перевагу іншому бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Глобальні та національні фактори, що впливають на сучасні логістичні мережі

Однією з найважливіших причин зміни та розвитку логістики є зростаючий попит на вантажні перевезення під час розвитку світової торгівлі. Лібералізація торгівлі сприяла зняттю обмежень на транскордонні поставки та зменшенню «цінового бар'єру» для можливості імпорту товарів, у зв'язку з цим спостерігається збільшення транспортування товарів між державами.

На сучасному етапі економічного розвитку провідну роль у конкурентній боротьбі за ринок грає той підприємець, який розуміє суть логістичного підходу, бізнесмен, який володіє компетенціями в галузі логістики і володіє її навичками та методами. Суб'єктами світової економіки є ТНК (транснаціональні корпорації), які, своєю чергою, використовують у своєму бізнесі глобальні логістичні ланцюги та канали. Зрештою, перспективи їх розвитку пов'язані зі зниженими тарифами логістичних посередників в інших країнах, з можливим посиленням віддачі на вкладений капітал, а також із найкращими фінансовими умовами. Водночас створенню логістичних каналів сприяють великі міжнародні страхові компанії, транспортно-експедиторські фірми, які користуються глобальними телекомунікаційними мережами.

У сучасних умовах економічної глобалізації та невизначеності бізнес-середовища конкуренція на ринку стає дедалі інтенсивнішою та динамічнішою. Щоб вижити та процвітати в таких умовах, багато фірм

звернули свою увагу на логістику, щоб зробити свої бізнес-процеси більш ефективними та економічними. Логістика важлива не тільки на рівні фірми, але і для конкурентоспроможності галузі. Діяльність з управління логістикою включає планування, впровадження та контроль прямих зворотних потоків та зберігання товарів, послуг та відповідної інформації між пунктом походження та пунктом споживання з метою задоволення вимог споживачів. Завдяки ефективному управлінню логістикою фірми отримують конкурентні переваги [18].

Більш того, логістика є важливою складовою економічного зростання та розвитку нації. Наприклад, у США витрати на логістику становлять понад 8% ВВП, тоді як у Китаї – понад 18%. Для вимірювання та поліпшення логістичних показників важливо визначити фактори, що впливають на логістичні показники (табл 2.1) [12].

Сучасні транспортні системи розвиваються для взаємодії в різних масштабах та під впливом різноманітних факторів:

1. Екологічний: у місцевому масштабі існуючі гідрографічні та геоморфологічні характеристики є сильними факторами розвитку транспорту, особливо з точки зору технічних проблем, які вони створюють для побудови та підтримки інфраструктури. Клімат, який є більш регіональним атрибутом, також обумовлює транспортне будівництво та експлуатацію. На глобальному рівні контур океанічних мас, таких як точки задухи, стає визначальним фактором, що формує структуру та орієнтацію на розвиток транспортних систем.

2. Історичний: структури поселення, на які впливають культурні особливості, сильно впливають на розвиток місцевого транспорту, наприклад, вуличні мережі. На регіональному рівні структура міської системи, результат історичних процесів накопичення, координує розвиток транспортних систем шляхом їх з'єднання. Це також історичний процес, такий як колоніалізм та форми імперіалізму, що сформували аспекти розвитку національного транспорту, особливо в районах світу, які були колонізовані. Однак саме

процес глобалізації мав один із найбільш стійких впливів за останні десятиліття на формування глобальних транспортних систем.

Таблиця 2.1

Фактори, що впливають на організаційну структуру логістичної системи [12]

Типи факторів	
Внутрішні	Зовнішні
вид ЛС і тип функцій, що виконуються	законодавча база й нормативно-методичне забезпечення
фактори технічної й інформаційно-комп'ютерної підтримки логістичного менеджменту	макроекономічні показники
фактори різних технологічних процесів у логістичній системі	податкові, фінансові й бюджетні обмеження
економічні та фінансові фактори й показники	митна політика
фактори персоналу	територіальне розміщення ЛС
Інші	конкурентне середовище

Крім того, обговорення показників ефективності, як правило, більше стосується ланцюга поставок загалом, ніж логістики зокрема [13]. Більшість цих досліджень обмежуються певною фірмою чи певною галуззю. У глобалізованому діловому середовищі необхідно розглянути логістичні показники з більш широкої точки зору.

Сучасний ринок транспортних логістичних послуг є важливою складовою української економіки. Саме логістика відповідає за оптимальну

доставку продукції від виробника до споживача, і без функціонування логістичних структур будь-яка діяльність стає практично неможливою. В останні роки офіційна статистика (Державна служба статистики України) веде облік транспортного ринку за такими секторами: транспорт (автомобільний, залізничний, водний, повітряний та трубопровідний); сховища; кур'єрська та поштова діяльність (рис. 2.1).

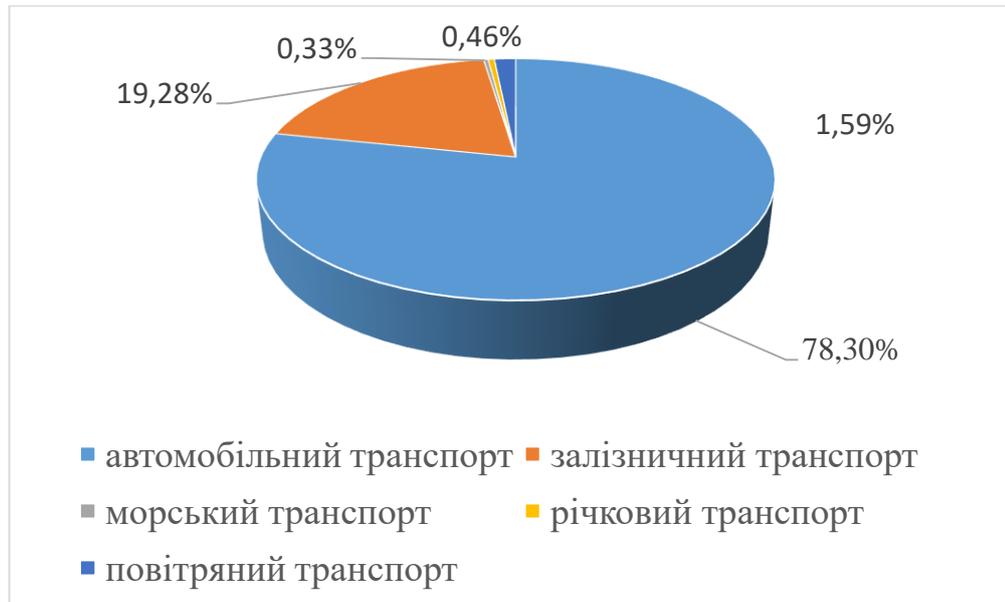


Рис. 2.1. Транспортна логістика України [13]

Як видно з рис. 2.1, більша частина обсягів вантажних перевезень припадає на наземний транспорт - 97%, а решта 3% розподіляється між водним та повітряним транспортом.

У більшості країн національний уряд приймає активну роль у розробці складних внутрішніх логістичних систем та сприянні транскордонній торгівлі. Історія сучасного економічного розвитку Китаю, Японії та Кореї наводить на думку про активну роль відповідних національних урядів у формуванні та здійсненні швидких процесів індустріалізації.

В свою чергу, на зменшення обсягів вантажних перевезень за останні роки впливають деякі фактори: економічна криза; дестабілізація політичної ситуації; втрата внутрішнього та зовнішнього ринків.

Основні пріоритети промислової політики визначаються як довгострокове зобов'язання регіональних та національних урядових структур контролювати розподіл ресурсів на макrorівні у формі рішень про фінансову та політичну підтримку планів та дій. Логістична інфраструктура на макrorівні вимагає довготривалих постійних зусиль регіональних та національних урядів.

Протягом останніх кількох років Україна активізувала свої торгові зв'язки з ЄС. У період з 2013 по 2020 рік частка ЄС у міжнародній торгівлі товарами в Україні зросла до 52% з 31% [22]. Однак майбутнє зростання торгівлі стримується логістичними обмеженнями. У 2018 та 2019 роках українські перевізники стикалися з обмеженнями щодо можливості доставки вантажів автомобільним транспортом до країн ЄС. Польща виявилася найбільшою точкою зупинки, оскільки кількість українських вантажівок, яким дозволено проїжджати польськими дорогами або через них, була зменшена, незважаючи на зростання обсягів торгівлі. Роль автомобільних перевезень у торгівлі між ЄС та Україною є високою. За даними Євростату, в 2019 році на автомобільні перевезення припадало 38% українського експорту та 81% імпорту з ЄС (у євро).

Глобальна та внутрішня логістика вимагають ефективного проектування мережі для своєчасного надання продуктів та послуг споживачам. Для цього стратегічний розвиток інфраструктури визначає довгострокові плани вдосконалення спроможної інтермодальної транспортної мережі, включаючи інтеграцію між морським, наземним та повітряним транспортом для загального економічного зростання та розвитку суспільства.

Країни з добре організованими логістичними системами мають чудові морські транспортні системи, дорожні системи, водні шляхи та залізничні системи.

В цілому у січні 2020 року в морських портах України було оброблено 13,5 млн.тонн вантажів. Перевезення зерна продовжує посідати перше місце серед інших категорій. У січні 2020 року через морські порти було відвантажено 4,7 млн.тонн (+ 22%). До п'ятірки лідерів серед українських портів входять Південний, Миколаївський, Чорноморський, Одеський та Маріупольський порти. У січні 2020 року обсяг внутрішніх перевезень зріс на 45%, або на 29 тис.тонн, і склав понад 93 тис.тонн. Здебільшого внутрішній транспорт між портами перевозив зерно, інші - сипучі вантажі та нафту [33].

Blg logistic найбільша компанія, що займається транспортною логістикою на території України. Розташована в Калинівці поблизу Києва. Близько 80 працівників піклуються про обробку, зберігання та перевезення транспортних засобів. Товари підвозяться до терміналу вантажівкою або, в деяких випадках, морським судном. Крім того, BLG ViDi Logistics може запропонувати технічну перевірку справності техніки. Тут транспортні засоби проходять контроль-обстеження. Сюди входить миття, депарафінізація, перевірка, а також спеціальні модифікації та установки. У митних відділеннях, розташованих на терміналі, усі ввезені товари можуть бути розмитнені за дуже короткий час. Така складна логістична інфраструктура полегшує рух інформації, продуктів, послуг та готівки через ланцюжок створення вартості. Існує список найбільших логістичних операторів України (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Найбільші логістичні оператори України [37]

Назва логістичного оператора	Обсяг власної та орендованої площі, м ²	Обсяг власної площі, площі в оренді, площі складу клієнта, яка обслуговується логістичним оператором, м ²	Тип логістичного оператора
ZAMMLER	75 000	75 000	Локальний

Kuehne+Nagel	67 000	123 000	Міжнародний
Raben	53 000	73 000	Міжнародний
Ekol	58 000	58 000	Міжнародний
FM Logistic	55 000	55 000	Міжнародний
УВК	50 000	50 000	Локальний
LogisticPlus	27 000	27 000	Локальний
НП Логістик	27 000	27 000	Локальний

Слід зазначити, що логістичні показники завжди відіграють ключову роль у бізнесі. Логістика займається такими важливими питаннями, як розташування заводу, перевезення сировини та стандарти обслуговування споживачів. В останні роки зміни в діловому середовищі змусили великі та малі компанії звертати особливо пильну увагу на те, як ці функції співвідносяться з іншими. Державне регулювання, стан транспортної системи країни, енергетичні обмеження та технологічний розвиток - все це є важливим фактором при формулюванні бізнес-стратегії логістики. Багато компаній розробляють конкурентні стратегії, що частково базуються на таких принципах, як відкладення та спекуляція, стандартизація, консолідація та диференціація.

Виділяють цілий ряд причин зростаючого впливу логістики на бізнес-стратегію. Серед них:

1. Зростаюча кількість альтернатив, що відповідають стандартам, - контейнеризація, мінікомп'ютери, авіап перевезення та світові супутникові системи зв'язку.

2. Загроза дефіциту енергії. У періоди нестачі енергії транспортні витрати можуть мати більший показник у прийнятті рішення про розміщення заводу та складу. А на розташування торгових закладів від курортів до універмагів може сильніше впливати їх близькість до основних ринків.

3. Акцент на ефективному управлінні запасами через широкі коливання у ділових циклах, що характеризуються різними темпами зростання витрат на робочу силу, коливанням процентних витрат та зміною ставок продажу.

4. Зростаюче залучення федеральних та державних органів до питань транспортної мережі до наявності рекламованих товарів, що продаються на полицях підприємств роздрібної торгівлі.

Можна відзначити, що логістика є одним із секторів, що викликає великий інтерес з боку інвесторів, завдяки різним культурним та економічним факторам [13]. Зростання логістичних послуг може відбуватися внаслідок різних речей. Ключовим моментом завжди є попит і пропозиція, особливо з точки зору доданої вартості, коли відсутність попиту може кардинально змінити вартість активу, що зазнає проблемних ситуацій. Крім того, важливим є залучення потенційних інвесторів для створення нових видів діяльності або розширення існуючих та уникнення критичних факторів (табл. 2.3) [8].

Таблиця 2.3

Перелік критичних факторів для логістичної системи [8]

Фактор	Визначення
Пріоритети промислової політики	Чітке бачення та цілі регіональних та національних урядових структур щодо нагляду за розподілом ресурсів на макрорівні у формі рішень про фінансову та політичну підтримку планів та дій.
Стратегічний розвиток інфраструктури	Довгострокові плани вдосконалення спроможної інтермодальної транспортної мережі, включаючи інтеграцію між морським, наземним та повітряним транспортом для загального економічного зростання та розвитку суспільства
Зростання ринку державно-приватного логістичного ринку	Розширення міжмодальної індустріальної інфраструктури (наприклад, наземної, повітряної, морської, залізничної), ініційованої урядом, за обсягом.

Конфігурації мережі зв'язку	Систематичне впровадження широкого кола ефективних інформаційних потоків у міжфірмових та галузевих інтерфейсах
Показники логістики	Продуктивні результати діяльності фірми, галузі та країни на рівні витрат, якості, доставки, часу та фінансових показників.

Економічна глобалізація та розвиток інформаційних технологій стали каталізатором безпрецедентного зростання державно-приватної логістики, включаючи інтермодальні транспортні системи (наприклад, повітряні, морські та наземні перевезення). Щоб легко інтегрувати географічно розподілені виробничі системи, виробничі фірми залежать від постачальників 3PL[4].

Як і більшість інших галузей, транспорт і логістика (T&L) в даний час стикаються з величезними змінами, які приносять як ризик, так і можливість - нова технологія, нові учасники ринку, нові очікування клієнтів та нові бізнес-моделі.

Логістичні компанії стикаються з епохою безпрецедентних змін в міру того, як сподівання споживачів змінюються. Нові технології забезпечують більшу ефективність та співпрацю діючих моделей. Обробка замовлень, отриманих від клієнтів, є діяльністю, яка сама по собі дуже важлива, а також забирає багато часу та документів. Включає такі дії, як перевірка замовлення на будь-які відхилення в узгоджених умовах, ціні, умовах оплати та доставки, перевірка наявності матеріалів на складі, виготовлення та планування матеріалу на дефіцит, а також підтвердження власника шляхом зазначення будь-яких відхилень.

Аналізуючи логістичні витрати, можна відмітити. Складування служить місцем, де зберігається готова продукція, перш ніж вона буде продана споживачам остаточно. Це головне місце витрат, і неправильне управління складом створить масу проблем. Транспортування допомагає у фізичному переміщенні товару до місця споживачів. Це робиться за допомогою різних

видів транспорту, таких як залізничний, автомобільний, повітряний, морський тощо. Логістика відіграє важливу роль у процесі доставки вартості, і наскільки успішним є управління ланцюгами поставок, залежить від планування та підтримки логістики. У наш час тенденція полягає у використанні аутсорсингу. Організації продовжують передавати свої операції в аутсорсинг, тому що краще передавати функціональні сфери експертам, які можуть виконувати цю роботу за меншими витратами. Упаковка найважливіший елемент у фізичному розподілі товару, який також впливає на ефективність логістичної системи.

В свою чергу, планування запасів може допомогти організації в підтримці оптимального рівня запасів, що також допоможе задовольнити споживача. Для цього застосовуються такі дії, як прогнозування запасів, проектування кількості замовлення, оптимізація рівня обслуговування, належне розміщення запасів тощо. Переміщення товарів від місця їх походження до кінцевого пункту призначення вже давно було в центрі уваги логістичних систем. З 2007 року Світовий банк публікує дані про міжнародні результати логістики, використовуючи опитування фахівців з логістики у світі. На основі «нещодавніх теоретичних та емпіричних досліджень практичного досвіду фахівців з логістики, які беруть участь у міжнародній експедиції вантажів», Світовий банк виділяє шість компонентів для вимірювання логістичних показників, включаючи [12]:

- ефективність митного та прикордонного оформлення;
- інфраструктура;
- легкість організації відправлень за конкурентоспроможними цінами;
- компетентність та якість логістичних послуг;
- можливість відстеження вантажів;
- своєчасність відправлення до пункту призначення.

Так, починаючи з банківської справи, закінчуючи охороною здоров'я та одягом, компаніям потрібно залучати своїх кінцевих користувачів на всіх

цифрових платформах. Майбутнє роздрібної торгівлі знаходиться в руках споживачів та їх електронного пристрою на вибір.

Сучасна логістична галузь отримує вигоду від технологічного прогресу, що покращує швидкість, ефективність. Двома основними руйнівниками логістики є автономні транспортні засоби і блокчейн та логістичні витрати (табл. 2.4) [39].

Як 3PL(Контрактна логістика), так і перевізники повинні підготуватися до збільшення обсягу виробництва та доставки, який відповідає очікуванням покупців. Менші відвантаження та розміри партій збільшують LTL для змішаних вантажів. Більше вантажовідправників співпрацюватиме з компаніями 3PL для підвищення гнучкості, розширення географічного доступу, збільшення потужностей завдяки технологіям. Ці партнерські відносини також допомагають зменшити ризики для вантажовідправників у нестабільному економічному середовищі.

Сучасні провідні автомобільні виробники разом із технологічними компаніями поспішають розробляти найкращі безводійні автомобілі та вантажівки. Логістична галузь, швидше за все, запровадить використання автомобілів без водія, випереджаючи інших. Логістичні компанії можуть використовувати автономні транспортні засоби в закритих умовах, таких як склади та портові комплекси.

Таблиця 2.4

Перелік логістичних витрат [39]

Логістичні витрати		
Витрати фізичного переміщення (транспортні витрати)	Витрати запасів	
	Витрати замовлень	
Витрати утримання запасів на складі		

Витрати капіталу	Складські витрати	Витрати обслуговування запасів
	Витрати утримання запасів у дорозі	
	Витрати вичерпання запасів	

Зпершу розроблений як головна книга для біткойнів, Blockchain також потенційно вигідний логістичним компаніям та вантажовідправникам. Blockchain забезпечує прозорість для клієнтів та аудиторів і більший захист для всіх залучених сторін. Deloitte прогнозує, що 10% світового ВВП буде знаходитись на платформах, що підтримують блокчейн, до 2025 року [2]. Зростання світових ринків залежить від зростання попиту на товари, що торгуються, разом із розвитком інфраструктури.

Слід відмітити, ринки, що розвиваються в Африці, зазнають найбільшого зростання транспорту, оскільки країни постійно інвестують у відповідну інфраструктуру [5]. Країни Латинської Америки продовжують вдосконалювати дороги у відповідь на зростання ВВП на душу населення.

В свою чергу, вітчизняні перевізники повинні розраховувати на більшу кількість змішаних вантажів, оскільки компанії збільшують використання перехресних доків та місцевих центрів реалізації для обслуговування поставок. Попередній рік був бурхливим на морському ринку вантажних перевезень. За даними IATA, найбільшими ринками авіаперевезень за тоннажем у світі у найближчі роки залишатимуться США, Китай, Німеччина, Гонконг та ОАЕ в такому порядку. Деякі країни, що розвиваються, сприятимуть зростанню світових авіаперевезень, включаючи В'єтнам, Бангладеш, Бразилію та Перу [10]. Швидкий розвиток електронної комерції та виробництва також піде на користь авіаційній вантажній галузі. Загалом, логістика розподілу повинна «забезпечувати» потрібні товари в потрібний час і в місці, в потрібній кількості та якості та за правильною ціною. Таким чином відбувається забезпечення доступності товарів та інформації.

Отже, успіх у національній та міжнародній конкуренції залежить від конкурентних переваг, які мають компанії. Один з найважливіших видів діяльності у ланцюзі створення вартості – це логістика розподілу, яка тісно пов'язана із замовниками і, здатна безпосередньо генерувати конкурентні переваги.

2.2. Загальна характеристика діяльності аграрного підприємства «Кернел-Груп»

Кернел Груп – група українських компаній, що працюють в агропромисловому секторі, заснована у 1995 році шляхом запуску перших елеваторів та початку експорту сільськогосподарської продукції. Це один з найбільших в світі виробників та експортерів соняшникової олії, провідний виробник і постачальник сільськогосподарської продукції в Чорному морі.

На частку компанії припадає близько 8% світового виробництва соняшникової олії. Кернел доставляє свою продукцію в більш ніж 80 країн світу. Земельний банк компанії – 530 000 га [44].

Членство в асоціаціях: Американська торгівельна палата в Україні (АСС); Європейська бізнес-асоціація (ЕВА); Міжнародна Асоціація Торгівлі Зерном та Кормами (GAFTA); Федерація Асоціацій торгівлі олійними культурами, насінням та жирами (FOSFA); Українська Зернова Асоціація (УЗА); U.S.-UKRAINE BUSINESS COUNCIL (USUBC); Ukrainian Network of Integrity and Compliance (UNIC). (Додаток В)

Торгові марки компанії «Кернел Груп»: «Premi», «Kernel», «Щедрий Дар», «Blanc», «Стожар», «Оліо», «Чумак», «Маринадо» (рис.2.2) (Додаток Б).



Рис. 2.2. Марки продукції ТОВ «Кернел-Груп», що експортуються [33]

Бізнес-модель ТОВ «Кернел Груп» складається із семи елементів, що співпрацюють між собою(рис.2.3):

1.Агробізнес. Компанія обробляє близько 560 тисяч гектарів, де вирощує кукурудзу, пшеницю, соняшник, сою. Під час виробництва використовуються сучасні технології GPSкерована система відбору ґрунтових проб, використання дронів і квадрокоптерів, метеомоніторинг, та агрохімічний аналіз ґрунту, агродиспетчеризація, супутниковий моніторинг стану полів, картографування врожайності [41, 42, 47].

2.Закупівля олійних та зернових культур. Кернел має добре розвинену мережу закупівлі зернових та олійних культур у країні. На основі стратегічного партнерства співпрацює з понад п'ятьма тисячами виробників сільськогосподарської продукції. Компанія добре орієнтується в потребах партнерів та пропонує унікальні комплексні рішення [42, 47].

3.Елеватори. Організована робота елеваторів гарантує своєчасну логістику отриманого врожаю та придбаного товару, а також надає можливість якісно зберігати зернові культури своїм партнерам. Розташування поблизу робочих земель підприємства, особливо у місцях дислокації фермерів, де відчувається сильна нестача потужностей зі зберігання.

4. Заводи з переробки олійних культур. Заводи Кернел – можуть переробляти декілька олійних культур. Високотехнологічне обладнання, європейські вимоги, щодо управління якістю і екології забезпечують високу якість продукції, що відповідає продукції найкращих світових практиків. Потужність переробки становить 3,5 млн тонн насіння соняшника в рік [41, 42, 47].

5. Експорт зернових. Компанія одна з надійних партнерів між тисячами виробників зернових культур у Чорноморському регіоні та міжнародними ринками. Експорт становить понад 5 млн тонн пшениці, кукурудзи, ріпаку, сої та ячменю. Майже 80% продукції експортується до країн Близького Сходу, Північної Африки, Європейського Союзу, решта 20% – у Східну Азію та на південь Африки. Перевезення зернових контролюється компанією завдяки власній мережі елеваторів і двом портовим терміналам на узбережжі Чорного моря. Частка Кернел в українському експорті зернових становить около 9% [41].

6. Експорт олії. Кернел, найбільший виробник та експортер соняшникової олії в Україні. Продукцію компанія постачає до 60 країн світу, демонструючи високий рівень виконання контрактів [41].

7. Портові термінали. Потужність перевалки зернових культур у портах становить 6,5 млн тонн у рік. Ефективні прийомка й відвантаження, Сучасні елеваторні потужності та глибоководний причал надають можливість завантажувати судна водотоннажністю до 80 тис. тонн [41]

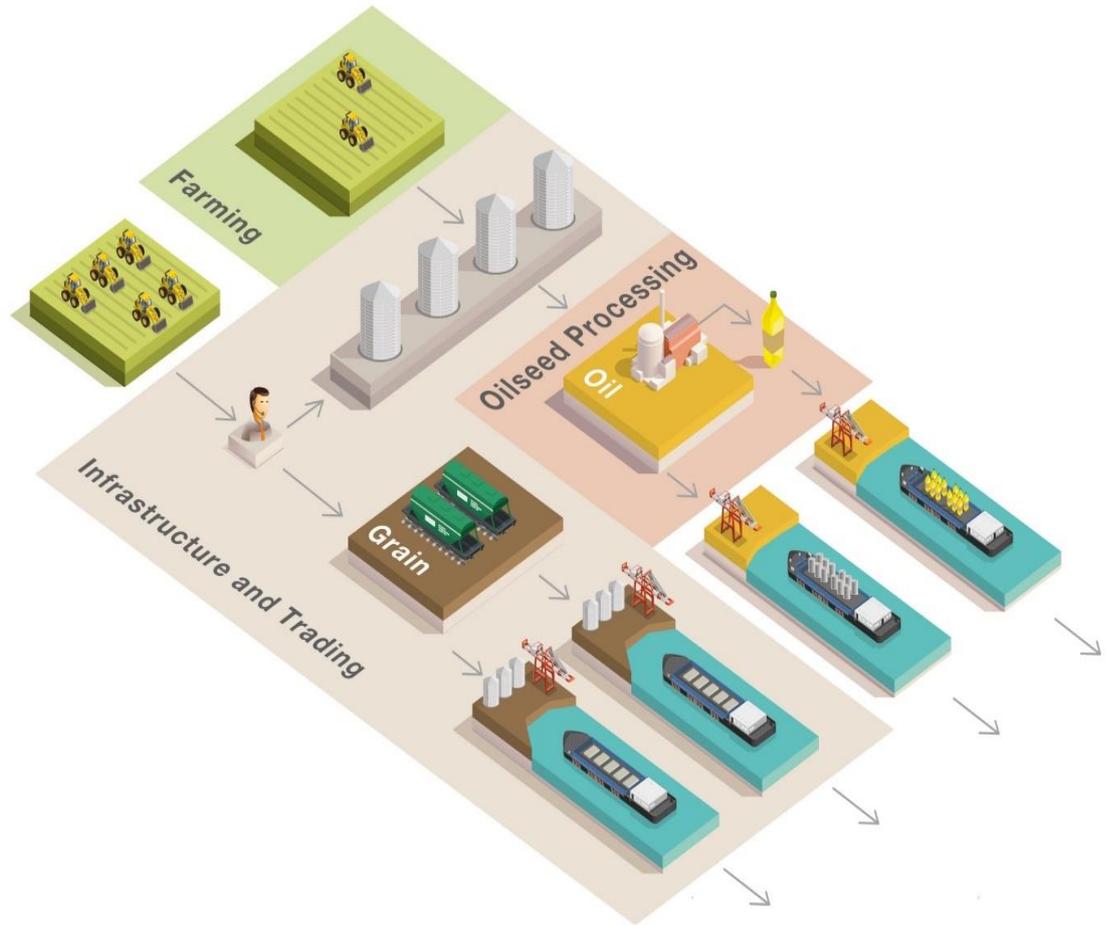
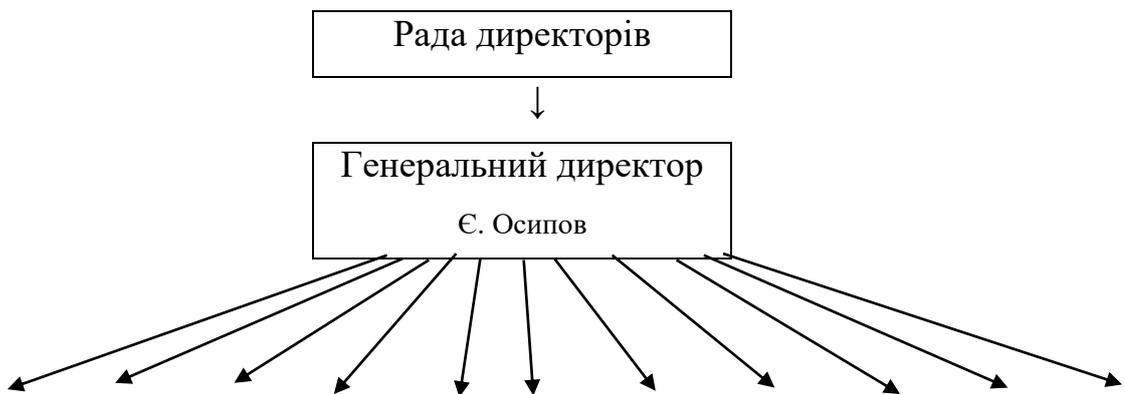


Рис.2.3. Побудова бізнес моделі ТОВ «Кернел-Груп» [33]

Організаційна структура ТОВ «Кернел Груп», наведена на рис. 2.4.



Директор з правового забезпечення В.Лук'яненко
Фінансовий директор А.Усачова
Директор з корпоративних інвестицій Ю. Ковальчук
Директор з персоналу та комунікацій Н.Хвостова
Директор з маркетингу та продажі фасованої продукції С.Нерошин
Директор з управління виробничими активами Ю. Пугач
Директор з логістики М.Мирошніченко
ІТ-директор А. Пішний
Директор з безпеки О.Ткаченко
Директор агробізнесу І.Чикін
Директор із закупівель зернових та олійних культур О.Голов'їн

Рис. 2.4. Організаційна структура підприємства [33]

ТОВ «Кернел Груп» відповідає стандартам сучасного менеджменту має конкретну тактику, бачення, місію та цінності (рис.2.4). Аграрне товариство визначило три основні цінності: фінансова стабільність, ділова репутація, професійні керівники команд [41].

Фінансова стабільність:

– система стратегічного управління: це початок переходу від кількості до якості. Стратегія та цілі об'єднуються на оперативному рівні, їх виконання перетворюється на щоденні завдання управлінців. Принцип системного стратегічного управління розвивати культуру внутрішнього підприємництва та безперервного вдосконалення [42, с., 10];

– синергія бізнес-інтеграції: бізнес-сегменти тісно пов'язані між собою стратегічною єдністю та узгодженістю цілей, їхня взаємна інтеграція створює додаткову вартість і добре впливає на загальний фінансовий результат. Принцип синергії бізнес-інтеграції має на увазі проведення бенчмаркінгу сегментів, ефективного використання експертизи і мультиплікація успішної корпоративної практики. ТОВ «Кернел-Груп» застосовує синергію взаємодії

бізнесів, підрозділів і функцій всередині компанії для отримання найвищого результату [41];

- ефективне управління бізнесом: кожен співробітник компанії несе відповідальність за раціональне, ефективне використання та захист ресурсів [41];

- зміни та іновації: ТОВ «Кернел-Груп» гнучке у прийнятті рішень. Компанія розглядає зміни як нові можливості розвитку. Вона покращує якість активів та модернізує своє виробництво, слідує за вдосконаленням процесів, навчає персонал, орієнтується на нові світові практики та адаптує під себе найкращі з них, враховуючи політичну та ринкову специфіку, зміни зовнішнього середовища та свої особливості [41].

Ділова репутація:

- відкритість і чесність: це успіх у відносинах з колегами, інвесторами, акціонерами та партнерами (Додаток В). Відкритість та достовірність інформації є одним з головних принципів роботи компанії. Вчасно проводить незалежний аудит, оприлюднює інформацію про стратегію, публікує фінансову звітність, операційну діяльність, можливі ризики; а також проводить публічні тендери та відкрито коментує свою позицію щодо вибору постачальників [42, с. 10];

- відповідальне керівництво: сприяє розвитку аграрного сектору та формує культуру ведення національного бізнесу, своєчасні відповіді на запитання партнерів, бере на себе певні зобов'язання, слідує за виконанням умов договору, компанія чітко слідує за своєю репутацією, не приймає подарунків і не бере участі в заходах, що можуть вплинути на ухвалення ділових рішень [41];

- дотримання законів і правил: дотримується чинного законодавства та міжнародних правових норм, поважає корпоративні цінності та стандарти, діє відповідно до внутрішніх політик і процедур, засуджує корупцію та шахрайство на державному рівні, енергійно бореться з її проявами в

суспільстві, ТОВ «Кернел-Груп» юридично захищає та просуває інтереси компанії у професійній манері;

– сталий розвиток і соціальна відповідальність: власники будують компанію з довгостроковою перспективою, тому враховується стійкість, що є одним з основних принципів роботи. Вони створюють комфорт і безпечність умов праці своїх співробітників дають їм широкі можливості навчатися та підвищення кваліфікації. Мінімізується на всіх етапах виробництва використання енергетичних ресурсів, ретельно обробляється земля та контролюється якість продукції. Компанія відкрито співпрацює з місцевими громадами та орендодавцями, щорічно реалізують сотні великих соціальних проектів у регіонах, де присутнє підприємство [42, с. 10].

Професійні керівники команд:

– партнерство і єдність цілей: головна мета ТОВ «Кернел-Груп» створення професійної команди однодумців, що спільними діями буде рухати компанію до світового лідера у агропромисловому бізнесі. Кожний працівник демонструє зразкову модель поведінки та співпраці в команді, дотримання дрес-коду. Займаючи різні посади у різних департаментах, країнах та регіонах, компанія прагне досягти однієї мети - спільного успіху на світовому ринку [41];

– залученість як внутрішнє підприємництво: Працюючи з відчуттям відповідальності за загальний результат і процвітання компанії, працівники відносяться до роботи з любов'ю, захопленістю і самовідданістю, як до власного бізнесу, як до справи свого життя;

– взаємоповага і довіра: розуміння і сприйняття, бачення, цінності та орієнтири компанії. Це чітка структура управління, яка визначає розподіл завдань і дає вам можливість брати на себе відповідальність і прийняття рішень. Це чіткі правила ведення справи і відсутність подвійних стандартів. Керівництво завжди точне та переконливе у діловому спілкуванні з колегами та клієнтами компанії;

– розвиток потенціалу людей: кожний співробітник може реалізувати власний потенціал та амбіції, завдяки виваженій кадровій політиці, жвавому зростанню та правильній стратегії. 75% керівників на різних рівнях власноруч побудували свою кар’єру. Компанія звертає свою увагу на навчання та розвиток управлінців, спеціалістів та студентам з високим потенціалом та робить все можливе для створення такої атмосфери, коли працівники із задоволенням ідуть на роботу, пишуться нею, максимально віддаються в бізнес-процеси та зацікавлені в успіхах компанії.

Керівні принципи менеджменту представлені на рис.2.5.

В сезон 2019-2020 постало багато викликів і надскладних завдань перед компанією. Бізнес-діяльність виявилася стійкою до всіх перешкод, і проблемні умови не вплинули на показники. Незважаючи на турбулентність ринків сільськогосподарської продукції, результати виявилися кращі за поставлені. Компанія встановили декілька виробничих рекордів та досягла успіхів у реалізації стратегії 2021 — завдяки впровадженню низки заходів з оптимізації бізнесу.

Диверсифікація бізнес-моделі цього року довела свою ефективність: відносно послаблення агробізнесу компенсували за рахунок високих результатів діяльності сегментів, переробки олійних культур та інфраструктури і трейдингу.

У 2020 фінансовому році завдяки введенню в експлуатацію нового Трансгрейнттермінала експортні термінали опрацювали 6,7 млн тонн зерна, що на 45% більше, ніж минулого року. Також отримала значні переваги від минулорічної інвестиції у придбання залізничного оператора.



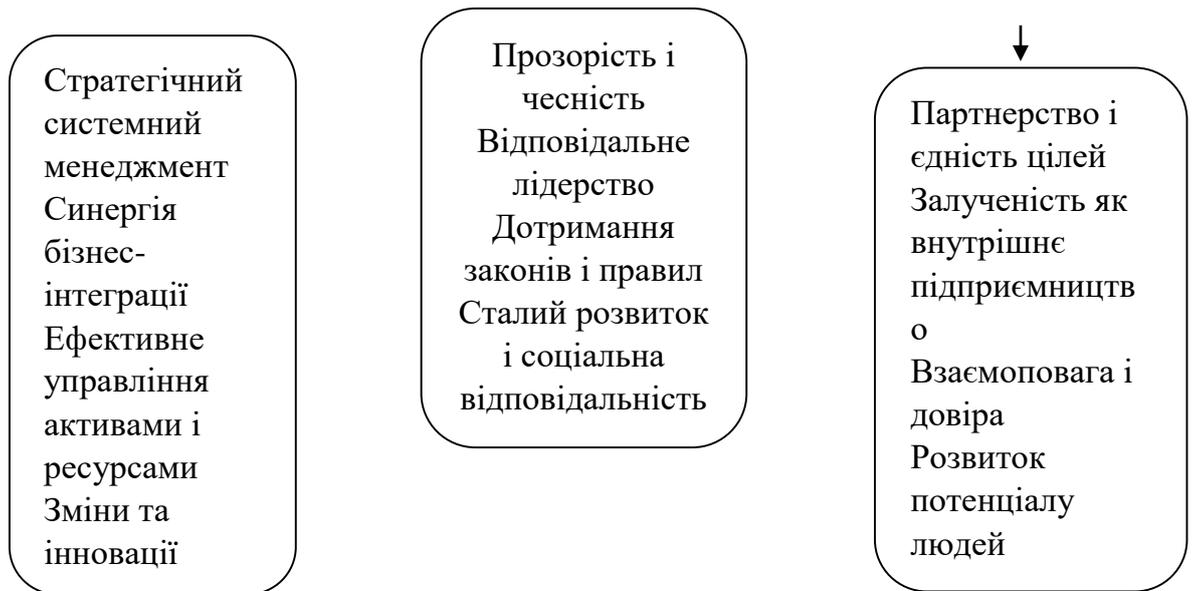


Рис.2.5. Керівні принципи менеджменту [33]

ТОВ «Кернел-Груп» — одна з тих компаній, які не надто постраждали від впливу пандемії COVID-19. Незважаючи на всі труднощі, протягом квітня-червня 2020 року змогла забезпечити поставку рекордних обсягів соняшникової олії на світові ринки. Виробництво та логістика працювали досить злагоджено та безперебійно. Однак насамперед надважливим питанням залишається безпека співробітників. Тому компанія дбає про всіх колег, залишається надійним партнером місцевих громад на території діяльності підприємства. Знаковою подією цього періоду стало приєднання ТОВ «Кернел-Груп» до Глобального Договору ООН, найбільшої світової ініціативи, спрямованої на підтримку сталого розвитку бізнесу. Компанія взяла на себе зобов'язання зі сприяння досягненню цілей ООН щодо сталого розвитку та соціальної відповідальності ведення бізнесу шляхом впровадження «10 принципів Глобального Договору ООН» у сферах захисту прав людини, трудових відносин та протидії корупції.

У 2020 фінансовому році компанія переробила рекордну кількість насіння соняшнику, збільшила обсяги експорту зерна та отримала найбільшу врожайність пшениці та соняшнику (рис.2.6).

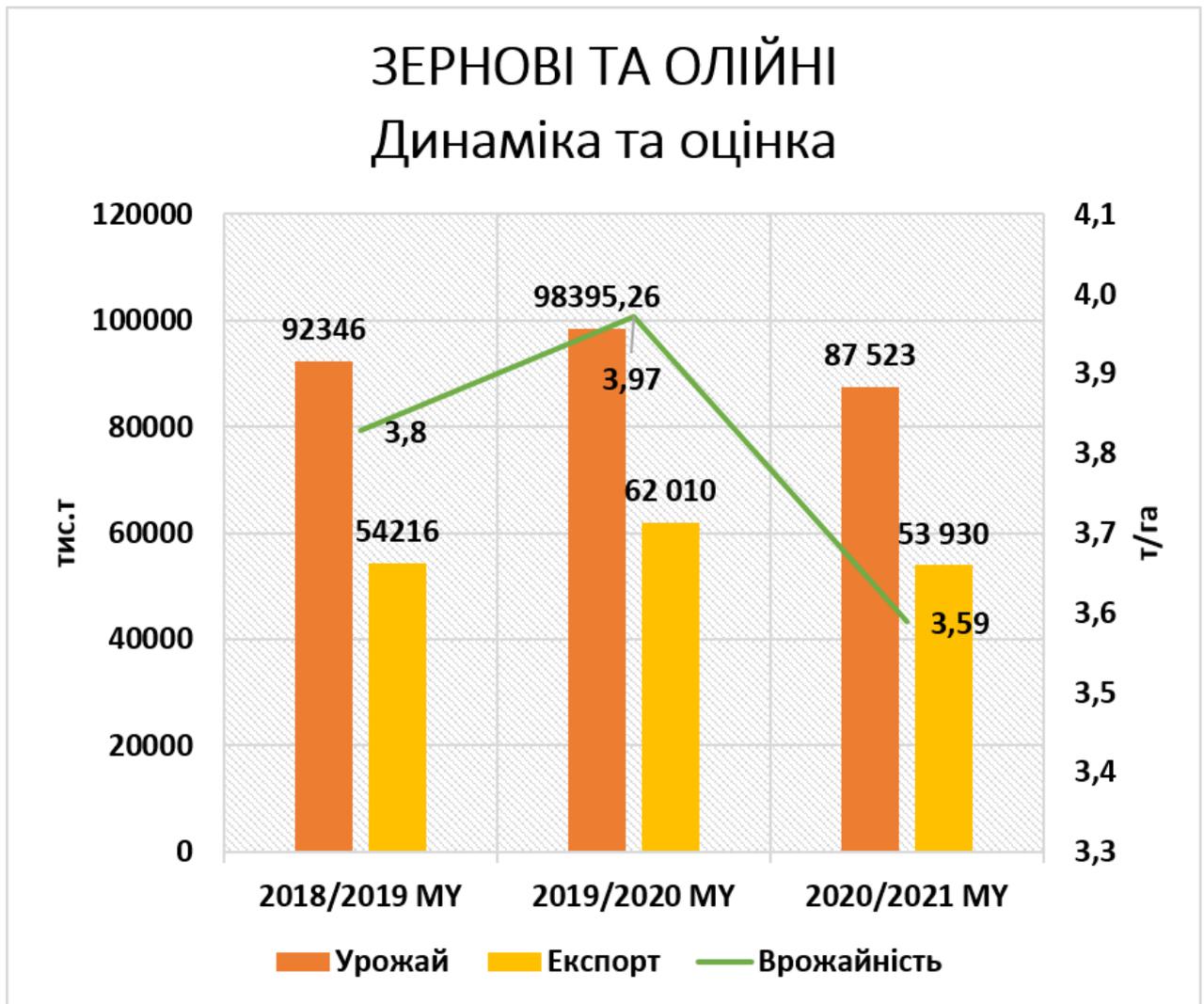


Рис.2.6. Врожайність зернових та олійних культур [33]

Плани на майбутнє:

- переробити 3,5 млн тонн насіння соняшнику;
- експортувати 9,5 млн тонн зерна;
- покращити якість базових активів.

2.3. Стратегічні пріоритети побудови міжнародних логістичних мереж ТОВ «Кернел-Груп»

Розвиток міжнародних логістичних мереж – це головне завдання ТОВ «Кернел Груп» (Додаток Д). Микола Мирошниченко, випускник Роттердамської школи менеджменту та Гарвардської школи очолив відділ логістики компанії у 2017 році, маючи вже чотири роки досвіду роботи в

Кернел у сфері управління комерційною діяльністю агробізнесу. Тоді розподіл обов'язків дозволив для керівництва зосередитися на кожній області і отримати максимальний ефект. Ефективна підтримка логістичних компаній, своєчасна та дешева продукція та транспорт – це складові успішної діяльності. Важливо, що дбаючи про зменшення собівартості та вчасну поставку продукції, відділ логістики не став зменшувати обсяг експорту. Був створений баланс завдяки внутрішній співпраці з відділом закупівель та елеваторами, Департаментом зовнішньоекономічної діяльності, портами та відділу фінансів. Компанія регулярно обговорює поточну ситуацію, виділяють проблемні моменти та водночас пропонують шляхи їх вирішення. Командна робота існує не тільки на рівні керівників, а й між менеджерами середньої ланки та всіма працівниками.

Щоб зрозуміти масштаби діяльності логістичної мережі підприємства, досить назвати кілька цифр: елеватори знаходяться в 14 областях України, земельна власність – 550 тис. га, компанія найбільший виробник та експортер соняшникової олії в Чорноморському регіоні та один з найбільших експортерів кукурудзи, пшениці та ячменю [33].

Компанія постійно нарощує об'єми експорту, тож потрібно транспортувати набагато більше зерна, ніж раніше. Приватного парку завжди не вистачає або він коштує шалених грошей. Успіх логістики базується на якісній роботі з контрагентами й партнерами, тому підприємство зосередилося на придбанні нових вагонів. Перші для компанії вагони було придбано в 2018 році. Сьогодні вже налічується 3500 власних вагонів та цистерн, що готові до нових обсягів перевезень.

Сьогодні модель автоперевезень у ТОВ «Кернел-Груп» побудована під постачання насіння соняшнику до заводів. У зерні частка автоперевезень менша – лише зі складів та елеваторів у радіусі 200–250 км від портових терміналів. Також частково олія з заводів до портів перевозиться автотранспортом. При виборі транспорту для перевезення підприємство керується передусім економічним підґрунтям (рис.2.7).

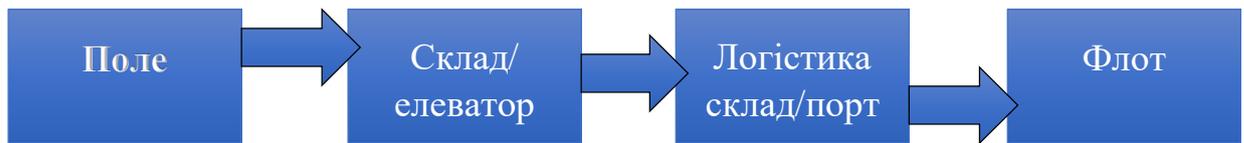


Рис.2.7.Схема побудови автоперевезень [33]

Основою збутової політики Кернел є вибір оптимальної схеми доставки товару від виробника до споживача, її фізичний розподіл, обслуговування клієнтів після продажу продукції. Тому побудова ефективної мережі та вибів оптимальних каналів збуту - це стратегічно важливі рішення, які впливають на збут олійно-жирової продукції підприємства.

Близько 70% своїх вантажів компанія транспортує залізницею. Складно оцінити сервіс такої великої компанії через відмінності в якості взаємодії на різних рівнях, але підприємство позитивно сприйняло курс на відкритість і прозорість, який узяла «УкрЗалізниця» у відносинах з партнерами.

В 2020 року вони запровадили програми співпраці не лише у сфері транспортування продукції, а й у підтримці власного парку зерновиків. Якщо ми говоримо про транспорт, то я вважаю, що для всіх вантажовідправників актуальним залишається питання організації процесів не в Києві, а на місцях, де все одно є «ручне» управління, приховане чи явне визначення пріоритетів конкретних вантажів, що в кінцевому підсумку призводить до нерівності системи. Особливо сильно ці проблеми проявляються в сезон, коли система зазнає пікових навантажень, працює «на ручці», і відсутність єдиного підходу до управління вантажопотоками призводить до колапсів.

Кернел не раз виступав з ініціативою спільного пошуку шляхів розв'язання цих проблем. Як один із найбільших вантажовідправників, готовий поділитися своїм досвідом і працювати в експертних групах. Ще одна проблема – дефіцит локомотивів. Найбільш гостро він виражається в нестачі маневрових і вивізних тепловозів для роботи на елеваторах і станціях прилягання, особливо в сезон. Рішення бачимо в запуску проєкту з приватної тяги. Такий перевізник буде зацікавлений у тому, щоб максимально

оперативно забирати вагони із зерном з під'їзних колій елеватора або зі станції прилягання й вивозити весь обсяг на великі вузлові станції для подальшого транспортування зерна до портів [44].

Стан більшості автомобільних доріг змушує бажати кращого. Відсутність якісних доріг в Україні — це питання, яке не розв'язувалося протягом тривалого часу. Врешті-решт, за цим стоять ремонти автотранспорту, ДТП через неякісне дорожнє покриття, і за це платить підприємство в ціні перевезення як вантажовідправник та власник автопарку, за це платить споживач у ціні кінцевої продукції. Кернел сьогодні інвестує в розвиток дорожньої галузі в регіонах своєї присутності: ремонтує й освітлює дороги, займається придорожньою інфраструктурою.

Сьогодні модель автоперевезень у Кернел вибудована під завдання постачання насіння соняшника до переробних заводів. Автотранспортом перевозиться лєвова частка соняшника, а в зерні ця частка менша — лише з тих складів та елеваторів, які розташовані в радіусі 200–250 км від наших портових терміналів. Автотранспортом ми також частково перевозимо олію із заводів до портів. При виборі роботи з автомобілями керівництво керується перш за все економічним підґрунтям, адже для більших відстаней доцільнішим залишається залізничний транспорт. Також оперується автопарком власних зерновозів та олійних цистерн.

Щороку компанія збільшує перевезення продукції автотранспортом, зокрема, до олійноекстракційних заводів. У 2019 році було перевезено 5 млн тонн зернових та олійних культур, у 2020 році – понад 6 млн тон. Це значне навантаження автівок на вулиці населених пунктів. Через це компанія вирішила створити комфортні умови для перевізників-партнерів. А саме розпочало програму будівництва паркінгів. Де одночасно зможуть перебувати близько 80 вантажівок, залежно від потоку автоперевезень. Окрім паркомісць, на території планують зони для відпочинку й харчування водіїв, санвузли та душові.

Завдяки будівництву паркінгів покращиться робота з перевізниками стане більш організованою та оперативною, поліпшиться рух легкового транспорту в місті, збільшилися об'єми приймання [33].

Один із перших відкрили паркінг у Кропивницьку, через проблеми прийому сировини на Придніпровському олійноекстракційному заводі. Такі ж паркінги вже будують у Чорноморську Одеської області та Старокостянтиніві Хмельницької області.

Щодо залізничної інфраструктури, то щосезону в період збиральної кампанії та пікових перевезень залізницею спостерігаються колапси. Проблема комплексна, і вона відчувається як через недостатній колійний розвиток великих вузлових і припортових станцій, так і через значне збільшення кількості вагонів. Усе це позначається на діяльності, оскільки плани з перевезень виконуються в сезон із зайвими витратами, вагони кидають на шляху проходження, а зерно не потрапляє своєчасно до портів призначення. Керівництво компанії вважає що необхідні зміни в галузі інфраструктури на державному рівні. Глобальний розвиток й модернізація припортових станцій та станцій на під'їздах до них. Однак, як показує практика, розвиток залізничної інфраструктури припортових станцій вельми обмежений. Глобально там нікуди рухатися, якщо говорити, наприклад, про станцію Чорноморськ-Порт або Одеса-Порт.

У подальшому ТОВ «Кернел- Груп» необхідна державна програма розвитку хабів на базі кількох великих залізничних вузлів-станцій, які будуть розташовані досить близько до портових потужностей, щоб акумулювати на собі потоки вантажів. У такий спосіб зніметься навантаження з припортових станцій і перерозподілимо його по системі. Інакше потенціал України як експортера зерна гальмуватиме саме цей чинник. Другий важливий момент – стимулювання учасників аграрного ринку відвантажувати зерно не в сезон. Сьогодні основне навантаження в залізничних перевезеннях зерна припадає на вересень-лютий, а з березня ми бачимо радикальне падіння обсягів перевезень зернових.

У сезоні 2019-2020 років було встановлено рекорд – за липень 2019 – січень 2020 року порти перевалили на 10 млн тонн зерна більше порівняно з аналогічним торішнім періодом. Лєвова частка цього зерна доставляється залізницею. «Укрзалізниця» заявляє про рекордні обсяги перевезення зерна в сезон, при цьому оборот вагонів залишається дуже низьким через перевантажену інфраструктуру. Починаючи з лютого, ми бачимо протилежну картину: зерна на елеваторах мало, вагони-зерновози простоюють, система незавантажена. Очевидним є критичний дисбаланс у системі. Якщо «Укрзалізниця» не стане більш клієнтоорієнтованою, обсяги перевезень зерна залізницею неминуче падатимуть. Вони поступово почнуть заміщатися автотранспортом, річковими перевезеннями тощо.

В 2019 році Кернел спільно з «Укрзалізницею» запустила новий формат вантажних перевезень – «нитки графіка», в травні 2019 року. З вибраних елеваторів були запуснені маршрутні потяги, так звані нитки графіка. У результаті побачили, наскільки це ефективно. Швидкість руху збільшилася практично у два з половиною рази. Якщо при звичайному маршрутному відправленні швидкість руху поїзда становить 320 км/добу, то в «нитках графіка» вона складає 600-700 км/добу. Один такий потяг може за добу доїхати з нашого елеватора в Західній Україні до станції Чорноморськ-Порт. В умовах звичайного маршрутного відправлення знадобилося б не менше двох-трьох дїб. Крім того, графікові відправлення дозволяють забезпечити своєчасність поставок і чїтко планувати час прибуття вантажу до порту, що дуже важливо для зернового трейдингу.

Кернел одним із перших на українському ринку перевів свою логїстику в цифровий формат. У роботу логїстики за останні роки інтегровано безліч цифрових рішень: це й електронний документообїг, і система автоматичних оплат перевїзникам, і контроль руху вантажів, і моделювання розподїлу зерна по елеваторах. Smart-рішення позитивно вплинули на роботу компанії. Ми суттєво поліпшили швидкість планування залїзничного напрямку і його якість шляхом більшої утилізації власних елеваторів. Завдяки чїткій злагодженій

роботі відділів планування, служби залізничних перевезень, а також координації дій з «Укрзалізниця» другий сезон поспіль отримуємо рекордні цифри перевалювання на багатьох елеваторах.

Логістика неможлива без якісного планування. Щодо стратегічного планування вантажоперевезень на сезон, то сьогодні це робиться в автоматичному режимі за допомогою наявних програм. Якщо ж говорити про більш оперативне планування відвантажень, то тут працюють наполовину вручну, залежно від тих завдань, які поставлені на найближчий період – тиждень, два, місяць. З одного боку, це дозволяє бути гнучкими і швидко змінювати підходи, але з іншого – в умовах зростання обсягів експорту такі способи операційного планування відвантажень стають неефективними і дуже трудомісткими з погляду людського ресурсу. Вважаю, що в цьому питанні компанія має величезний потенціал для розвитку. Як свідчить без smart-рішень неможливо відповідати швидкості розвитку ринку й реалізувати глобальну стратегію компанії щодо збільшення експортних обсягів [10].

Логістика зернових знаходиться під повним контролем компанії завдяки власній мережі елеваторів і двом глибоководним портам на узбережжі Чорного моря. Кернел володіє найбільшою приватною мережею елеваторів в Україні загальною потужністю одноразового зберігання у більш ніж 2,84 млн т зернових. У 2017 р. компанія розширювала свої елеваторні потужності. Об'єми одноразового зберігання збільшилися на 370 тис. т завдяки придбанню активів компаній «Українські Аграрні Інвестиції» та «Агро Інвест Україна».

Термінали «Трансбалктермінал» і «Тамань» приймають судна класу і розмірів Рапатах, завантаженням більше 50 тис. т зерна. Це забезпечує перевагу за вартістю перевезень в порівняно з суднами дедвейтом близько 5 тис. т, які приймаються мілководними терміналами Азовського моря. У 2017 р. «Кернел» модернізував «Трансбалктермінал» і два елеватори в Чернігівській області. «Кернел» планує запуснути першу чергу нового терміналу Чорноморського морського порту і очікується вихід на об'єм перевалки 4 млн.т. Група «ВТБ» у 2019 р. веде переговори про викуп 50% «Зернового

терміналу Тамань» у компанії «Кернел». Зараз доля «Кернел» в зерновому терміналі в Тамані заморожена. Група «ВТБ» отримала схвалення уряду на викуп долі компанії. Андрій Веревський підтвердив наміри продати долю в терміналі [33].

Логістика Кернел має багато спільного з легендарною комп'ютерною грою NEED FOR SPEED, маршрути формуються віртуально, обрати оптимальну траєкторію руху допомагають push-підказки, а набирати швидкість – передові digital-технології для перевізників. Ціль – випередити конкурентів на шляху до успіху. Компанія не мала зовнішніх партнерів, це виключно ідея команди Кернел. Вона народилася у фахівців залізничної служби, а потім до розробки активно підключилася вся команда логістики. Причиною стало те, що Укрзалізниця працює із загальним парком вагонів лише в моделі маршрутних перевезень з маршрутних елеваторів.

Transithub – унікальна онлайн-платформа, розроблена та впроваджена Кернел, для підвищення ефективності перевезень. Усі перевізники, а також водії, які працюють з компанією, реєструються на спеціальному порталі й отримують можливість планувати, формувати та відслідковувати свої рейси в режимі реального часу. До того ж, історія виконання рейсу зберігається і завжди доступна для перегляду на Transithub. Маршрут для навантаження відображається в мобільному додатку з точними геомітками складу навантаження [33]. Це дозволило скоротити час пошуку потрібного сільгосппостачальника та зменшило кількість дзвінків менеджерам. Функція стала зручною та корисною для водіїв. Ще одна перевага від переходу до електронного ланцюга перевезень – зменшення шкідливих викидів у атмосферу. Водіям габаритного транспорту не потрібно зайвий раз їхати до пропускного пункту на заводі для реєстрації та витратити паливо. За останній рік система покрила до 99% автомобільних перевезень, що здійснюються на олійноекстракційні заводи компанії. Transithub – це взаємодія кількох власників вантажу з однією метою: вивезти зерно в порт якомога швидше та дешевше наскрізним поїздом. Ідея дуже проста: сформувати та здійснити

маршрутну ступеневу відправку зерна з декількох елеваторів, які розташовані у зоні дії однієї станції. У кейсі об'єднується в маршрут кількох вантажовідправників. Наприклад, у одного є 25 вагонів зерна, в іншого – 15, у когось є 14 вагонів. Якщо вони об'єднуються у маршрут, ми отримуємо маршрутну ступеневу відправку, що рухається point-to-point значно швидше. Ця нова для ринку залізничних перевезень ідея дала можливість вже самим зробити достатній обсяг перевезень завдяки цій платформі. У цілому модель розрахована як на власників зерна, так і на експедиторів. На черзі – підключення до діджиталізованих логістичних шляхів порту та елеваторів [46].

Імітаційна модель постачання вже використовується у світі, але в агробізнесі компанія Кернел стала першою, хто вирішив перевести всю логістику на діджитал-рейки. Втілити у життя концепцію smart-логістики допомогла компанія Business Logic. Ідея полягала в тому, щоб штучний інтелект розраховував весь ланцюжок транспортування врожаю, починаючи від поля та закінчуючи навантаженням у порту. Для поставлених завдань використовували програмне забезпечення AnyLogic. Його модернізували, вклали потрібні "мізки" та навчили моделювати різні сценарії логістичного ланцюжка поставок. На розробку та впровадження програми у компанії пішло близько року.

Інноваційна імітаційна модель - це мозковий центр всього процесу постачання. На основі наявних даних облікових систем вона дозволяє проаналізувати минулий та майбутній сезони, допущені помилки, врахувати зміни та скласти кілька варіантів руху зерна від поля до порту лише за півдня. Це ноу-хау у аграрному секторі. Від ідеї до фінального етапу реалізації програми пройшло близько року з різною інтенсивністю. Складність виникла на етапі тестування – потрібно було дивитися, куди їде врожай, і якщо неправильно, коригувати його рух, тому на етап тестування компанія витратила десь півроку. І в результаті отримали автоматизовану систему, яка самостійно пропонує різні альтернативи, а ось прийняття рішення командою

лежить у площині обраної стратегії: мінімізація логістичних витрат, пріоритетність у завезенні власного зерна на елеваторах компанії, швидкість доставки зерна в порт та ін. моделі є облікові програми, де акумулюються дані збирання врожаю, вказуються варіанти вивезення на елеватори, вноситься прогноз урожайності, дати дозрівання культур, кількість автотранспорту і залізничних вагонів [33].

Проаналізувавши всі ці показники, імітаційна модель Кернел пропонує кілька логістичних сценаріїв, включаючи дату поле та на який склад з нього краще везти зібраний урожай, і скільки необхідно відвантажити зі складів, щоб прийняти весь урожай та максимізувати оборотність елеватора.

«Імітаційна модель – це серце всієї логістики, яке дозволяє прораховувати різні сценарії та вибирати найоптимальніші та вигідні рішення. А значить, робить компанію ще більш фінансово успішною та рентабельною на світовому ринку агроіндустрії. Вона дозволяє виявити вузькі місця та заздалегідь прорахувати варіанти, як уникнути колапсу або перенаправити транспортні потоки, щоб не створювати надмірного навантаження, – коментує Микола Мірошниченко. – Також програма враховує технічні та інші обмеження, бере до уваги наявні дані і вносить рекомендації з підготовки компанії до початку сезону. обладнання, або збільшувати приймання, сушіння та інше"». «Зараз основне завдання – відпрацювати тижневе планування, – каже Ігор Оленюк, керівник відділу планування та аналітики Кернел. – Навіть якщо програма відпрацювала модель поставок і пропонує нам везти вантаж іншим шляхом, на жаль, не завжди команда має в своєму розпорядженні достатню кількість часу для впровадження цього рішення. У перспективі ми, звичайно, націлені на щоденний пошук варіантів перевезення врожаю з полів для максимальної оптимізації логістичних витрат відповідно до обраної стратегії. До цього мотивують і амбітні завдання».

Для того, щоб гарантувати успішну конкуренцію ланцюгів постачання агропродовольчих товарів, необхідно буде впровадити системи сертифікації якості сировини та продуктів, що поставляються, та способів їх доставки.

Також класичний підхід до логістики має бути доповнений питанням належної відповідальності за охорону навколишнього середовища.

Кожного року організація логістичної діяльності набуває нових обертів та автоматизується. Стрімкий розвиток та запровадження інформаційно-комунікаційних технологій перетворює усі економічні процеси підприємства у своєрідну ланку визначення та виконання завдань. Цифровізація зумовлює появу інших спеціалістів та кар'єрний зріст провідних спеціалістів, що розробляють та втілюють в життя нові технології. Враховуючи цифрові трансформації країн, починають з'являтися нові особливості розвитку логістики, зокрема більшість з них пов'язано із інтеграцією даних.

Вивчення публікацій показало особливості ланцюгів постачання харчових продуктів, які необхідно враховувати при плануванні систем. Ми можемо спостерігати зростання тиску на оптимізацію трьох аспектів логістики, тобто витрат, часу та навколишнього середовища. З огляду на зростаючий попит споживачів на якість і безпеку харчових продуктів, а також з огляду на зростаючі соціальні очікування та юридичні вимоги щодо охорони навколишнього середовища, ми можемо очікувати, що концепція LSR продовжить розвиватися, особливо в ланцюгах постачання харчових продуктів.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи нами було досліджено стратегічні напрями розвитку міжнародної логістичної діяльності аграрного підприємства ТОВ «Кернел Груп».

Визначені глобальні та національні фактори, що впливають на сучасні логістичні мережі. Зазначено, що у сучасних умовах економічної глобалізації та невизначеності бізнес-середовища конкуренція на ринку стає дедалі інтенсивнішою та динамічнішою. Щоб вижити та процвітати в таких умовах, багато фірм звернули свою увагу на логістику, щоб зробити свої бізнес-

процеси більш ефективними та економічними. Логістика важлива не тільки на рівні фірми, але і для конкурентоспроможності галузі.

Кернел Груп — група українських компаній, що працюють в агропромисловому секторі, заснована у 1995 році шляхом запуску перших елеваторів та початку експорту сільськогосподарської продукції. Це один з найбільших в світі виробників та експортерів соняшникової олії, провідний виробник і постачальник сільськогосподарської продукції в Чорному морі.

На частку компанії припадає близько 8% світового виробництва соняшникової олії. Кернел доставляє свою продукцію в більш ніж 80 країн світу. Земельний банк компанії – 530 000 га.

Розвиток міжнародних логістичних мереж – це головне завдання ТОВ «Кернел Груп». Важливо, що дбаючи про зменшення собівартості та вчасну поставку продукції, відділ логістики не став зменшувати обсяг експорту. В компанії був створений баланс завдяки внутрішній співпраці з відділом закупівель та елеваторами, Департаментом зовнішньоекономічної діяльності, портами та відділу фінансів. Компанія регулярно обговорює поточну ситуацію, менеджери виділяють проблемні моменти та водночас пропонують шляхи їх вирішення. Командна робота існує не тільки на рівні керівників, а й між менеджерами середньої ланки та всіма працівниками.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Позитивний та негативний вплив війни на міжнародні логістичні мережі підприємства

Війна створює дипломатичні та матеріально-технічні проблеми, оскільки заповнюються силоси п'ятого за величиною експортера пшениці в світі. У висотних багатоповерхових складських приміщеннях на набережній в

чорноморському порту Одеса на українському узбережжі цокає годинник. Лише одна величезна металева конструкція містить чверть мільйона тонн зерна, але становить трохи більше 1% від приблизно 20 мільйонів тонн, які залишилися в Україні з моменту початку російського вторгнення в кінці лютого. Ще сотні таких «елеваторів» розкидані по п'ятій за величиною в світі країні-експортері пшениці: поруч із дорогами, на залізничних терміналах і в портах. І все ще повні минулорічного врожаю, ці вежі вже майже вичерпані [55].

Інфляція стрімко зростає, такі країни, як Індія, блокують експорт пшениці, а ризик голоду зростає. Враховуючи величезні обсяги, більшість українського зерна завжди перевозили морем. Зростає тиск на міжнародну угоду про рятувальну місію українського зерна, яке вкрай необхідно для харчування світу, і яке Київ хоче терміново продати, щоб отримати в руки життєво важливу іноземну валюту. Україна виробляє більше половини світового насіння соняшнику, десятку частину пшениці та до п'ятої частини ячменю та ріпаку. Крім величезних дипломатичних зусиль, порятунок українського зерна також є неприємним матеріально-технічним завданням. Враховуючи величезні обсяги, більшість українського зерна завжди перевозили морем, а не автомобільним або залізничним транспортом. Вважається, що Туреччина, яка має повноваження над морськими перевезеннями в Чорне море і виходячи з них, веде розмови з Росією щодо пропозицій дозволити зернові кораблі з України через морський коридор до Босфору. Проте, необхідно вирішити ряд проблем, щоб забезпечити безпечне транспортування українських врожаїв, поза межами міжнародних угод, від місткості судна та екіпажу до наявності страхування.

Коли Росія розпочала своє повне вторгнення в Україну, вона заблокувала чорноморські порти країни, включаючи Одесу, не дозволяючи будь-яким кораблям виходити або заходити в гавані. Крім того, навколишні води були заповнені плавучими мінами. Для будь-якого зернового коридору знадобиться розмінування води. Тоді виникає проблема знайти армаду суден

для транспортування зерна. Сільськогосподарські товари переміщуються між континентами на насипних вантажних суднах, які можуть вмістити до 50 000 тонн, розсипаних у кілька великих відсіків у трюмі корабля. Для транспортування приблизно 20 млн тонн зерна знадобиться до 400 відповідних суден. Однак аналітики судноплавства кажуть, що доступність судна не повинна бути обмежуючим фактором, хоча цим балкерам знадобиться деякий час, щоб змінити маршрут і відправитися в Чорне море з їх поточного розташування [62].

«До війни понад 90% усього українського агропродовольчого експорту здійснювалося морем», – розповіла Марія Дідух, директор Українського національного аграрного форуму, який представляє найбільші харчові організації країни [54, 46, 72]. Показники експорту підкреслюють масштаб проблеми: до війни щомісяця з морських портів України експортувалося від 5 до 6 мільйонів тонн зерна, за даними Міжнародної зернової ради, міжурядової організації, яка прагне сприяти співпраці у світовій торгівлі зерном.

За словами Дідуха, лише п'ята частина нормального місячного рівня експорту була вивезена з країни альтернативними засобами протягом перших трьох місяців війни, що становить лише 1,2 млн тонн зерна, соняшникової олії та всього іншого експорту сільськогосподарської продукції.

Залізниця та автомобільна дорога також пов'язані з логістичними проблемами. Українська залізнична мережа, як і Росія, має дещо ширшу колію або відстань між двома рейками залізничної колії, ніж її європейські сусіди, такі як Польща чи Румунія. Це означає, що зерно, яке перевозиться залізницею, має бути розвантажено та покладене на інший потяг, коли воно досягне європейських кордонів України. The Guardian розуміє, що для відправлення зернових суден розглядаються три українських порти: не лише Одеса, а й сусідні порти Южне на заході та Чорноморськ на сході.

Джерело в судноплавній компанії, що працює в Україні, повідомило, що необхідно багато зробити для забезпечення безпеки будь-якого транспорту, коли море поблизу узбережжя буде виявлено мінами, включаючи

забезпечення відповідної страховки для покриття судна та екіпажу. Навіть запевнення російського уряду щодо кораблів, які використовують морський коридор, можуть не переконати всіх судновласників виконати місію. Наявність військового страхування, яке охоплює як корабель, так і екіпаж, також буде визначальним фактором успіху будь-якого зернового коридору. Навіть якщо вдасться організувати відповідне «воєнне страхування», деякі представники судноплавної галузі не впевнені, що зерновий коридор можна влаштувати швидко.

Під час вторгнення Росії близько 100 кораблів і 2000 екіпажів 20 національностей опинилися «в неправильному місці в неправильний час» і з тих пір застрягли в портах України. На це потрібен час, але тепер більше трьох чвертей цих моряків евакуювали в безпечне місце, хоча близько 450 залишаються на борту. На початку конфлікту близько 2000 моряків опинилися на міліні на борту 94 суден в українських портах [46].

Станом на 20 квітня 2022 року залишалось 84 торгових судна з майже 500 моряками на борту. За оцінками, на даний момент репатрійовано близько 1500 моряків із скороченим складом екіпажу, місцеві судноводії замінюють екіпаж, а деякі кораблі знаходяться в холодному стані без екіпажу на борту. Для тих, хто залишився, закликали до термінового створення блакитного безпечного морського коридору, щоб дозволити евакуацію моряків і кораблів із зон підвищеного ризику та постраждалих районів у Чорному та Азовському морях. Однак невідомо, чи буде безпечним для суден відходити [53].

НАТО у квітні 2022 року оприлюднив попередження про те, що постійний ризик побічної шкоди або прямих ударів по торговому судноплавству в Чорному морі був високим, в той час як переслідування та відволікання судноплавства в цьому районі не можна виключати. У ньому також сказано, що дрейфуючі міни в північно-західних, західних і південно-західних районах Чорного моря становлять загрозу судноплавству [56].

Щонайменше вісім торгових суден зазнали нападу в українських портах і в Чорному морі протягом першого місяця конфлікту. За даними, у Чорному

морі зазнали нападу на три вантажні кораблі — японські *Namura Queen*, *Lord Nelson* і *Helt*. «Гельт» затонув біля берегів Одеси, ймовірно, підірвавшись на міні, загинувши двоє членів екіпажу [67].

Бангладешське вантажне судно зазнало нападу в українському порту Олівія, загинув один з членів його екіпажу. Під прапором Молдови був атакований танкер-хімік *Millennial Spirit* і турецький балкер *Yasa Jupiter*, а вантажне судно *Azburg*, що належить Мальті під прапором Домініки, затонуло у квітні після удару в українському порту Маріуполь [48].

Існує ризик того, що конфлікт може перекинутися. У турецьких та румунських водах вже виявлено безпритульні морські міни, тоді як українські та російські активи, ймовірно, можуть бути націлені за межами зони бойових дій.

У квітні 2022 року Об'єднаний військовий комітет Лондонського ринку розширив свої рекомендації щодо високого ризику, включивши в нього всі російські води. Судна, які заходять у зони підвищеного ризику, повинні повідомити про це своїх страховиків і сплатити додаткову премію за покриття війни. Після вторгнення 24 лютого страховики визнали українські та російські води навколо Чорного та Азовського морів зонами підвищеного ризику, а також води поблизу Румунії та Грузії [48].

Українські аналітики сільського господарства та харчової промисловості вважають, що у світу є 10 тижнів, щоб знайти рішення, щоб вивести зерно з портів. Поки міжнародні переговори тривають, годинник цокає. Агропромислові та харчові аналітики України підрахували, що у світу є 10 тижнів, щоб знайти рішення, перш ніж весняний урожай повинен буде зайняти своє місце в зернових силосах країни.

За даними Міжнародної палати судноплавства, значна частина з 1,89 мільйона моряків у світі походить з Росії та України [69]. Російські моряки складають трохи більше 10% загальної робочої сили судноплавства, а ще 4% – з України. Оскільки багато прямих рейсів до Росії припинено, а також менше

суден, які заходять в російські та українські порти, морякам з цих країн може бути важко повернутися додому після закінчення поточних контрактів.

«Моряки в Чорному морі перебувають у небезпечному становищі, застрягли на борту суден або в портах із зменшеними запасами та під вогнем. Це ще один удар для галузі та глобальних ланцюгів поставок. Рівень екіпажу ще не повернувся до нормального рівня, і тепер багато російських та українських моряків можуть не повернутися додому або приєднатися до кораблів», – говорить капітан Рахул Ханна, головний керівник відділу консультаційних послуг морських ризиків у AGCS [69].

Для підтримки потоку моряків у всьому світі потрібна регулярна зміна екіпажу. Минулого року асоціація ICS і судноплавства попередила, що протягом п'яти років може виникнути «серйозна нестача» офіцерів, якщо не буде вжито заходів для підвищення рівня підготовки та набору. У звіті передбачалося, що до 2026 року виникне потреба в додаткових 89 510 офіцерів, однак у 2021 році не вистачало 26 240 офіцерів [70].

Говорячи про війну та її вплив на діяльність ТОВ «Кернел-Груп», виникає питання про ціну на зернові культури. Вторгнення Росії в Україну спричинило значне зростання цін на енергоносії та продукти харчування. Відомо, що такі масштаби зростання цін призведуть до крайньої бідності понад 40 мільйонів. Виробники зерна повинні тримати ринки відкритими та уникати санкцій щодо продуктів харчування, навіть якщо виникнуть подальші збої, щоб уникнути штучного посилення наслідків. Урядам і міжнародним установам потрібно буде діяти швидко і щедро, щоб передбачити та підтримати гуманітарні потреби, але вони також повинні використовувати кризу як можливість реформувати аграрну політику в ЄС і США, яка підриває продовольчу безпеку.

Росія та Україна експортують відповідно 19% та 10% пшениці, що продається у світі. Ціни на основні сільськогосподарські ресурси також зростають: на Росію та Білорусь припадає шоста частина світового експорту добрив, нафта досягла найвищого рівня за останні 10 років, а ціни на газ вже

підвищилися. Повідомляється, що українські посіви під осінній урожай зірвано, а уряд заборонив експорт багатьох продуктів харчування (включаючи пшеницю). Санкції проти Росії також ускладняють експорт.

Вплив усього цього ще належить до кінця побачити, але, хоча ціни на ф'ючерси впали в останні дні, вони продовжують зростати приблизно на 50 відсотків, ніж шість місяців тому. Для великих виробників за межами України збереження торгівлі є вирішальним, щоб фермери могли реагувати, а також уникнення санкцій щодо продуктів харчування та добрив.

Кернел у фінансовому звіті інформує інвесторів, що цього року врожай зернових та олійних культур скоротиться на 35-40% через військові дії на територію України [75].

Також ідеться про те, що через війну площі, придатні для весняної посівної компанії, скоротилися на 39% до 4,7 млн га. Незважаючи на фінансову підтримку держави та міжнародних організацій фермерам не вистачатиме насіння та добрива, це означає, що урожайність з га зменшиться і світові ціни на продукти харчування зростуть. Адже, за даними минулого року, Україна забезпечувала 14% світового ринку кукурудзи, соняшникової олії та ін.

Війна внесла великі зміни в бізнес-процеси в Кернел. З 14 областей, де компанія має земельні володіння, деякі частково були тимчасово окуповані російськими військовими, а ті що вже звільнили дотепер небезпечні для початку обробки земель (Харківська, Миколаївська, Чернігівська та Сумська). Важливі активи компанії були застраховані від можливих ризиків, які спричинені бойовими діями, але лише на 28% від їхньої власної вартості [33].

З попередніх даних відомо, що в приблизно 72 тис. га земель компанії окуповані або знаходяться в зоні, що наближена до бойових дій (14,5% земельного банку).

Керівництво повідомляють, що ніякий із важливих об'єктів інфраструктури сильно не постраждав. Вартість знищених активи становить 0,6 млн дол (які саме у звітності не уточнюється). На непідконтрольних

територіях знаходяться два олійноекстракційних заводів «Приколотнянський ОЕЗ» та «Вовчанський ОЕЗ» (Харківська область) також елеватори вартість яких \$49 млн. Також лишилось близько 15% запасів урожаю та ТМЗ, серед яких техніка, паливо, ЗЗР, насіння тощо вартістю 182 млн. дол.

Компанія планує провести весняну посівну діяльність на 422 000 га, на 88000 га вже розпочалися роботи. В агрохолдингу запевняють, що вдосталь забезпечені паливом, добривами, насінням [42].

Міжнародні організації приділяють особливу олійноекстракційних заводів (ОЕЗ), які можуть виробляти продукцію, але не можуть її експортувати. Загалом близько половини заводів компанії зараз працюють, а також відновили роботу перевізники. Окрім зростання «вузьких» мість на західному кордоні, для вирішення проблеми експорту олії необхідно запровадити пільгові програми надійності для збільшення парку спеціалів (від українських виробників). потім розширити лінію пакування продукції.

3.2. Перспективи розвитку міжнародної логістики підприємства

Стрімкий розвиток системи логістичного забезпечення не можна пояснювати лише зростанням потреби на неї. В економіці будь-якої країни повинні бути сформовані умови для задоволення цієї потреби, які б забезпечувалися досягненнями науково-технічного прогресу, в результаті якого виникають і починають застосовуватися різні засоби праці по роботі з матеріальними, а також інформаційними потоками. Стало б можливе використання устаткування, яке відповідає заданим умовам операцій в системі логістичного забезпечення. Ключове значення в розвитку логістики відіграє автоматизація системи управління логістичними процесами. Для посилення розвитку логістичного забезпечення в Україні, потрібно з'ясувати причини, які стримують її впровадження. Так до них можна віднести:

1. Відсутність потрібного державного підходу до проблем логістики, це проявляється у відсутності відповідної бази та висококваліфікованих спеціалістів в цій галузі, а також центрів для їх підготовки.

2. Загальна економічна криза, невирішеність питань щодо власності, зменшення обсягів виробництва та інфляція гальмують будь-які новації.

3. Відсутній комплексної системи обліку витрат діяльності підприємств.

Логістика, з практичної точки зору, може стати надійним помічником в удосконаленні торгівельної діяльності підприємств. Реалізація концепції логістичного управління можлива лише у логічній послідовності. Для ефективної її роботи потрібно об'єднати дефініції логістичного управління, а саме управління певним логістичним процесом, інтегрованим логістичним процесом та логістичною системою загалом.

Послідовна трансформація логістичного управління в практичній діяльності може подаватися так:

- акцентування проблеми мінімізації рівня запасів у сфері дистрибуції ,
- в постачанні,
- у виробництві та постачанні;
- акцентування на проблемі виробництва без запасів і впровадження принципу «точно, своєчасно»;
- оптимізація транспортних технологій та їх інтеграція в інтерпретованих логістичних ланцюгах;
- комп'ютерна підтримка прийняття та реалізації логістичних рішень;
- інтеграція комп'ютерного забезпечення логістичних і виробничих процесів [71].

Протягом останніх років швидко розвиваються нові логістичні технології, які засновано на інформатиці. Інформаційні системи займають в них центральне місце.

Для того щоб швидше розвивалася логістика в Україні, треба з'ясувати причини, що стримують її впровадження у практику. По-перше, це відсутність державного підходу до проблем логістики, що виявляється у відсутності

правової юридичної бази, спеціалістів та центрів їх підготовки. По-друге, загальна економічна криза з невирішеними питаннями власності та зниженням обсягів виробництва, інфляція, стагнація гальмують будь-яке починання. По-третє, логістика передбачає комплексний облік витрат, за якого зростання витрат у транспортно-складському господарстві перебивається ефектом, отриманим за межами цієї галузі. Разом з тим існуючі методики внутрішньовиробничого госпрозрахунку, що використовуються на практиці, поки не дають змоги повністю оцінювати витрати й результати діяльності підрозділів та служб підприємства. По-четверте, логістичний підхід передбачає досить кардинальні зміни в структурі підприємства, перехід до більш гнучких організаційних структур, створення спеціалізованих цехів і служб транспортно-складського господарства. По-п'яте, розвиток ідей логістики гальмується недоліками професійної підготовки кадрів. Існує багато й інших причин, ліквідація яких прискорила б впровадження логістики у практику [65].

Основними шляхами покращення системи агрологістики на підприємствах України, на нашу думку, є:

- реформування аграрного сектору і забезпечення відповідної нормативно-правової бази, що регулює роботу логістичних компаній;
- прийняття програми розвитку агрологістики, за прикладом провідних країн світу;
- прийняття належної системи фінансування логістики; покращення інвестиційної привабливості логістичного сектору шляхом введення спеціальних режимів оподаткування та митних тарифів на підприємствах на певні терміни (1-3 роки від заснування);
- забезпечення логістичних компаній високо кваліфікованими робочими кадрами;
- забезпечення логістичних компаній належною цифровою картографічною базою, програмами до них та ін. [36].

Одним зі шляхів підвищення економічної ефективності бізнесу для багатьох організацій є збільшення рівня контролю логістичного ланцюга і відповідно впливу на систему ціноутворення щодо окремих робіт, послуг тощо. Однак основною проблемою аграріїв є те, що роль логістичного менеджменту як основного інструменту ефективного здійснення логістичної діяльності ще не сформована. Впровадження наукових положень і методів логістичного менеджменту – нагальна вимога сьогодення. Тому необхідно створити таку структуру агробізнесу, яка б забезпечувала насамперед логістичні, організаційні, контрольні, координаційні, а також маркетингові функції. Теоретичною її базою повинна стати структуризація ринку, в межах якої було б узгоджено всі параметри матеріального та супутніх фінансового та інформаційного потоків. Формування такої моделі досить тривалий і технічно складний процес. Тому необхідно зосередити увагу на поетапному об'єднанні окремих процедур на агропродовольчому ринку [62].

Отже, агрологістика – порівняно новий та надзвичайно ефективний механізм, який може вивести на новий рівень сільське господарство в Україні. На сьогоднішній день розвиток агрологістики в Україні перебуває на початковому етапі, але за умови раціонального подолання основних перешкод на шляху розвитку цього напрямку та створення умов для покращення системи агрологістики на підприємствах України варто відзначити великі перспективи розвитку даної галузі в нашій країні [63].

Аналізуючи сучасний стан української логістики, можна побачити також реальні перспективи її розвитку. Як і раніше, в Україні основна частина вантажних перевезень здійснюється залізницею та автотранспортом. Щоправда, у 2020 році вантажообіг суттєво просів через пандемію та локдаун. Але результати перших дев'яти місяців 2021 року втішають. Показники трьох кварталів близькі до тих, які були зафіксовані за увесь минулий рік. Том галузь активно відновлюється. Існують сподівання, що результат 2021-го року буде десь поміж рівнем 18-го та 19-го років. Це, якщо брати до уваги лише офіційну частину логістичного ринку.

Але в Україні є ще й значна тіньова складова економіки. На автотранспорті вона становить приблизно 40%, на залізниці, за деякими оцінками, – 25%. На водному та повітряному транспорті вона також існує, хоча, зважаючи на специфіку цих сфер, «тіні» там відносно небагато. Принаймні, про це говорять ті експерти, які періодично проводять моніторинг та аналіз ситуації [74].

Є підстави вважати, що зростатиме роздрібний товарообіг. Поступово буде відновлюватися промисловість. Окрім того, в Україні будується чимало нових заводів, виробництво яких спрямоване на експорт. Тобто, міжнародна логістика також повинна зростати.

Звісно, усе це стане реальністю лише за умови, що надалі в Україні не виникнуть якісь серйозні форс-мажорні обставини. На жаль, і на таку імовірність ми повинні зважати.

Кілька факторів є, скоріш, не стільки реальною перспективою, скільки нагальною потребою. Чи почнуть вони працювати на логістику? Відповідь на це запитання, на жаль, криється не лише в об'єктивних ринкових умовах. Потреба в оновленні рухомого складу, що не може відбуватися само собою, поки ставки за кредитами в Україні високі. Нажаль, таке оновлення можуть собі дозволити у повній мірі лише деякі компанії. Ще одна нагальна потреба – у приведенні законодавства до потреб комерційних підприємств та споживачів.

Існують ще напрямки діджиталізації, запровадження новітніх технологій та стабільного розвитку електронної комерції. Усі вони також впливатимуть на розвиток української комерції.

ТОВ «Кернел-Груп» вже формує перевезення. З допомогою Transithub — унікальна онлайн-платформа, розроблена та впроваджена Кернел, для підвищення ефективності перевезень. Усі перевізники, а також водії, які працюють з компанією, реєструються на спеціальному порталі й отримують можливість планувати, формувати та відслідковувати свої рейси в режимі реального часу. До того ж, історія виконання рейсу зберігається і

завжди доступна для перегляду на Transithub. Маршрут для навантаження відображається в мобільному додатку з точними геомітками складу навантаження. Це дозволило скоротити час пошуку потрібного сільгосппостачальника та зменшило кількість дзвінків менеджерам. Функція стала зручною та корисною для водіїв. Ще одна перевага від переходу до електронного ланцюга перевезень – зменшення шкідливих викидів у атмосферу.

Підприємство отримало гарні відгуки щодо цієї ідеї і від агрохолдингів, і від дрібних фермерів та експедиторів. Більше того, кілька разів презентували її на зустрічах, де були присутні представники як «Укрзалізниці», так і приватних компаній. Приватні компанії одразу демонструють зацікавленість, а «Укрзалізниця» поки утримується від активних дій, хоча ми відкриті до співпраці.

Для «Кернел» це виключно оптимізація власних перевезень зерна, а для аграрних компаній та фермерів – можливість «їхати», використовуючи загальний парк вагонів ЦТЛ (за їх наявності).

3.3. Шляхи вдосконалення логістики на міжнародному ринку

Сучасна логістична галузь повинна постійно розвиватися та вдосконалюватися, щоб сприяти прогресу та зростанню компанії. Постійні вдосконалення можуть принести користь постачальникам та споживачам. Бізнес завжди повинен знаходити шляхи вдосконалення, щоб зберегти свої конкурентні переваги в галузі. Один з кроків, які необхідно зробити прямо зараз, щоб вивести галузь на новий рівень, – це просування, популяризація українського продукту. Це дозволить створити позитивний імідж України для міжнародних компаній.

Велика кількість компаній оптимізують свої стратегії, формуючи план, який може суттєво зменшити експлуатаційні витрати, зберігаючи при цьому високий рівень задоволеності споживачів. Більшість авіакомпаній переробили

свої пасажирські літаки в вантажні. Це робиться для того, щоб зберегти високий прибуток і забезпечити роботою працівників. У той же час, все більше вантажних літаків і операторів надають послуги, які обслуговують малих і середніх експедиторів [56].

Розвиток та вдосконалення технологій змінює спосіб ведення бізнесу у світі. Наприклад, через Amazon, компанію швидкої доставки, можна отримати посилку менше, ніж через годину після замовлення, залежно від того, де ви живете. Покращена технологія також збільшила продуктивність у ланцюгу поставок, мінімізуючи витрати. Ці досягнення приносять користь у всіх сферах логістичної галузі: автотранспортні перевезення, міжнародні перевезення (океани та повітря), управління ланцюгами поставок та відстеження вантажів.

Сучасні розробки та досягнення в Інтернеті та програмному забезпеченні дозволяють клієнтам мати доступ до систем доставки та відстежувати товар цілодобово та без вихідних. Це не тільки покращує взаємодію з користувачем, але й економить час і гроші для компанії [40]. Сьогодні багато пристроїв виготовляються із вбудованим Wi-Fi та датчиками – від стільникових телефонів та стельових вентиляторів до автомобілів. Датчики вбудовані в кабіни автомобіля, вантажні судна, поїзди тощо і підключені до системи сигналізації або диспетчера, які контролюють і відстежують рух товару. Ці датчики обробляють та передають інформацію екіпажу, який потім отримує дані про товар.

Розробка та застосування нових технологій, таких як мобільні додатки для збору, автоматизовані системи упаковки, голосовий контроль та багато іншого, створює систему перевірок протягом усього процесу, яка може зменшити кількість помилок. Забезпечення того, щоб складський персонал добре навчений і що в політиці чітко вказано, де і як слід поводитися з продуктом, також знижується ризик виникнення непередбачених ситуацій [44].

Слід відмітити, що через зупинку заводів, проблем з пропускнуою спроможністю портів, заходів у відповідь на пандемію, страйків, піратства, протестів і будь-якої кількості інших руйнівних подій доставка товарів і продуктів може бути уповільнена або навіть зупинена. Важливо мати диверсифіковані бази поставок, а також альтернативні маршрути доставки в якості планів на випадок непередбачених обставин, коли виникають проблеми.

Сучасна потужність соціальних медіа оптимізує логістичну галузь та бізнес-операції в цілому. Ці платформи стають найпростішим та найефективнішим способом спілкування компаній із клієнтами, швидко передаючи актуальну інформацію, галузеві новини та відповіді клієнтів. За словами Hootsuite, 59% американців, які мають обліковий запис у соціальних мережах, погоджуються, що обслуговування споживачів через соціальні мережі полегшило вирішення питань та проблем. Люди використовують кілька платформ, щоб отримувати новини та оновлення щодо товарів: LinkedIn, Facebook та Twitter [46].

Інноваційне та ефективне управління є запорукою успіху, особливо в галузі управління ланцюгами поставок. У ефективному управлінні логістикою беруть участь різні фактори, наприклад, автоматизація та досконала координація. Зниження транспортних витрат майже завжди є ключовим завданням в логістичній галузі, вирішення якої практично не залежить від управління ланцюжком поставок. Хоча витрати на паливо коливаються в залежності від ринку і часто ростуть, підтримання якомога нижчих транспортних витрат вимагає творчих рішень і продуманого планування. Зростання цін на дизельне паливо, паливні надбавки, зростання фрахтових ставок – все це може здатися непереборною проблемою. Однак за рахунок консолідації вантажів і максимального використання доступного простору в транспортних засобах можна значно скоротити витрати. Це вимагає відкритого та ефективного спілкування з операторами зв'язку. У деяких випадках зменшення кількості операторів також може мати значення. Найпростіше рішення – покладатися на сторонню логістичну компанію, яка

візьме на себе транспортні витрати, оскільки підтримуються стосунки з різними перевізниками і вже використовується консолідація вантажів для зниження витрат [57].

Слід зазначити, що при великій кількості ланок в логістичному ланцюжку поставок – від виробництва до транспортування, від виробництва до розподілу та всього, що між ними, неминучі перешкоди. Виявлення потенційних помилок має вирішальне значення, але може виявитися важким, коли існує так багато місць, де зв'язок може перерватися. Цього можна уникнути за рахунок використання ефективних програмних систем зв'язку і візуалізації, часто інтегрованих безпосередньо в системи управління складом, які мають доступ для клієнтів і партнерів. Коли всі учасники мають доступ до продукту в міру його проходження через різні етапи виробництва і розповсюдження, в тому числі кінцеві споживачі, які очікують доставки, проблеми легше вирішувати до того, як вони стануть справжньою перешкодою [32].

В сучасних економічних умовах, зниження викидів парникових газів – одна з основних цілей для багатьох компаній в цьому році, особливо після того, як численні дослідження показали негативний вплив ланцюжків поставок великого бізнесу на навколишнє середовище. Компанії, які адаптуються і скорочують свій вуглецевий слід, досягають більшого успіху. Окрім них, іншими параметрами є – час, транспорт та витрати. Працівник ланцюга поставок повинен мати можливість розробити блок-схему для всієї операції. Метою планування є досягнення максимальної продуктивності роботи за найменший можливий час. У той же час воно має бути спрямоване на максимізацію прибутку. Правильне планування – це мудрий план, але досвідчений менеджер має бути готовий до непередбачених обставин.

Співробітника та їх командна робота є важливим елементом організації, яка відповідає за зростання. Для цього потрібно вкласти гроші в належну підготовку працівників. Регулярні навчальні семінари постійно інформують про останні тенденції в галузі логістики. Це сприяє підвищенню ефективності

та задоволенню клієнтів. Менеджер з логістики, що володіє бездоганними навичками спілкування, має вирішальне значення для організації. Бувають випадки, коли все працює не за планом. У цій ситуації замість паніки вам потрібна надійна людина, яка може максимально ефективно розібратися в проблемах [45].

Наголосимо на тому, що логістичним компаніям потрібні інновації, спрямовані на управління їх запасами, щоб легко ідентифікувати товари, оптимізувати складські площі і аналізувати, які продукти є пріоритетними для клієнтів. Товари слід класифікувати відповідно до їх вимог зберігання та пріоритетів доставки. Корисним прийомом тут є зонування складів, наприклад, простір ділиться на зону видачі і резерв. У будь-якому відношенні Amazon залишається самим інноваційним брендом в сфері роздрібної торгівлі і логістики. Крім запуску складських роботів, він відкрив академію ланцюжка поставок для навчання співробітників. Чим більше технологій задіяно в повсякденних процесах, тим вище попит на працівників, які здобули освіту в області STEM. Зрештою, клієнти є рушійною силою будь-якої логістичної компанії, і вимоги, що пред'являються клієнтами, повинні забезпечувати цілі для розробки інноваційних рішень. Клієнти хотіли б мати гнучкі можливості: замовити онлайн або офлайн, отримати посилку або забрати її в магазині, а також можливість відстежувати свої поставки на будь-якому етапі. Більш швидка доставка – ще один важливий момент, над яким потрібно працювати [46].

Споживачі та клієнти хочуть, щоб їх замовлення доставлялися якомога швидше, що вимагає від логістичних компаній більш складного локального зберігання і складності доставки. Ефективна CRM-система, яка надає клієнтам актуальну інформацію про доставку, може бути надзвичайно корисною. Інструменти CRM забезпечують необхідну аналітику поведінки клієнтів. Ці системи працюють в логістиці так само, як вони працюють з POS-системами, встановленими в ресторанах. За допомогою таких інструментів компанії можуть аналізувати потреби, інформувати виробників про оптимальний обсяг

виробництва і робити свої власні послуги максимально орієнтованими на клієнта.

В свою чергу, транспортні витрати можуть становити значну частину загального логістичного бюджету компанії. З підвищенням цін на паливо споживачі платять більше за доставку. Для вирішення цієї проблеми підприємства впровадили більш ефективні стратегії, які допоможуть виявити проблеми з транспортуванням і розробити відповідні рішення. Галузь логістики почала впроваджувати автономне відстеження і штучний інтелект в свої транспортні засоби для відстеження потенційних даних в реальному часі із зазначенням маршрутів, а також можливих альтернативних маршрутів, щоб скоротити транспортні витрати. Такі компанії, як FedEx, почали впроваджувати технологію автономного відстеження в свою повсякденну логістику і почали збирати дані з транспортних засобів і автопарків, щоб прокладати маршрути для оптимізації ефективності [52].

Зазначемо, що ефективне управління логістикою є неповним без належного управління складом. Дані операції значно залежать від виду товару. Наприклад, товари, що швидко псуються, такі як молочні продукти, потребують холодильних установ. Зерно слід зберігати у вологому середовищі. Аналогічним чином, технічні характеристики різняться залежно від продуктів. Логістична фірма повинна націлитись на розвиток складських запасів таким чином, щоб було мінімально втрачено товар. Персонал повинен бути добре підготовленим для роботи на складі.

В свою чергу, мобільний додаток з функцією навігації має значно знизити транспортні витрати. Завдяки мінімізації зупинок, розрахунку оптимальних маршрутів в конкретній ситуації ці додатки гарантують максимальну швидкість і якість доставки. Це повинно бути зручно як для вантажовідправників, так і для перевізників, а споживачі будуть задоволені результатом. У кожної сторони, що бере участь в процесі, повинна бути своя власна версія програми. Замість того, щоб вручну виділяти завдання, у людей є автоматизований інструмент, який зробить це за них. З відповідними

цифровими інструментами логістичні компанії не тільки вирішують проблеми, а й допоможуть запобігти їм [53].

З метою забезпечення ефективного транспортування слід враховувати наступні фактори:

1. Визначення найкращого маршруту доставки. Логістична фірма повинна вибрати найкоротший, але безпечний шлях. Це вигідно для економії грошей, а також часу.

2. Економічна упаковка, яка також забезпечує низькі інвестиції та безпеку товарів.

Отже, зважаючи на кількість змінних, що беруть участь у відвантаженні товарів, це не завжди найпростіше завдання. Логістична стратегія - це засіб пошуку найбільш ефективного способу розподілу товарів та підтримання високого рівня обслуговування. Важливо пам'ятати, що логістичних стратегій може бути декілька. Ці стратегії можуть бути специфічними для товару, країни або навіть замовника. Офіційна логістична стратегія забезпечує основу для постійно мінливого характеру ланцюга поставок. Компанії краще підготовлені до гнучкості та адаптації до змін із наявною логістичною стратегією [60].

Велика кількість компаній B2B, включаючи логістичний бізнес, зосереджені на плануванні на майбутній рік. Для деяких компаній це означає розробку маркетингового плану або вдосконалення плану з попереднього року за допомогою оновлених стратегій і тактик, що підвищують ефективність. Для логістичних компаній, які відповідають за перевезення вантажів з пункту А в пункт Б, розробка маркетингового плану - це також послідовний та детальний процес. Підготовка правильної документації для міжнародних відправлень може бути складною, оскільки різні державні установи мають унікальні критерії, яким потрібно відповідати. Сертифікати походження можуть знадобитися, залежно від того, в яку країну експортується товар, а також повинні бути записані точні описи, значення та кількості. Оскільки неправильна інформація може призвести до серйозних наслідків, включаючи штрафні санкції та затримки відвантаження [58].

Так, компанія UPS має глобальну мережу складських приміщень, що ідеально підходить для швидкого масштабування своїх глобальних операцій, одночасно зменшуючи складність та капіталовкладення на придбання власних складських площ. Крім того, додана вартість постачальника послуг, який має досвід роботи в місцевій країні, може допомогти компаніям досягти успіху у досягненні міжнародних цілей розширення [62].

Значна кількість професіоналів електронної комерції знають, що стійкість бізнесу базується не лише на залученні нових клієнтів, але й на здатності створити базу лояльних клієнтів. Автоматизація бізнес-процесів (BPA) впливає на те, як підприємства будь-якого розміру та в різних секторах вже деякий час ведуть свої внутрішні процеси. Існують програмні рішення, які можуть допомогти будь-якому бек-офісу скоротити витрати та пришвидшити процеси для отримання вражаючої прибутковості. Нова технологія, яка забезпечила BPA, розширює свої можливості та готова вирішити глобальні логістичні процеси. За оцінками, середній світовий ланцюжок поставок становить 25-30 передач. Це єдиний сховище даних, де будь-яка зацікавлена сторона може шукати інформацію, яка йому може знадобитися – про відвантаження, процес або навіть партнера в ланцюзі поставок [60].

Однак по мірі того, як ланцюг поставок стає все більш міжнародним, зростає і загроза цілісності матеріалів та продуктів, що транспортуються. Це підкреслює важливу роль, яку повинні відігравати правила та норми безпеки продукції та робочої сили. Вже зазначено в багатьох юрисдикціях, якщо перевізники не відповідають вимогам, на них застосовуються суворі штрафи, які можуть включати затримку в порту або навіть конфіскацію контейнерів [64].

Сучасні інноваційні системи відстеження, такі як мікросхеми RFID, беруть на себе провідну роль у створенні логістичних перевізників для кращого нагляду за їх міжнародними поставками. Ці пристрої дозволяють центральному офісу з першого погляду бачити стан кожного відправлення в їх мережі. Лідери логістики стикаються з тиском з боку зацікавлених сторін

щодо оптимізації логістичних витрат при збереженні рівня обслуговування та продуктивності. У логістиці помилки трапляються регулярно і часто мають свою ціну. Наприклад, перевезення можуть не доставлятися через помилкові дані, оскільки документація з імпорту та експорту не є повною. Щоб уникнути майбутніх помилок та пов'язаних з ними витрат, керівники логістичних служб повинні постійно вдосконалювати свої процеси доставки. Керівники логістичних служб можуть узгоджувати вхідні та вихідні транспортні рухи, щоб усі вантажівки та контейнери мали якомога більше вантажопідйомності.

Слід наголосити, що керівники логістичних служб повинні знати про зміни в попиті, щоб вони могли заздалегідь скорегувати транспортні, складські та трудові ресурси – і таким чином виграти час для встановлення найкращої ціни [67].

Таким чином, міжнародна логістика відноситься до послуг або діяльності, необхідних для управління фізичним переміщенням товарів від джерела походження до джерела призначення. Включає канал транзакцій, канал розподілу та канал зв'язку для більш швидкого та ефективного надання логістичних послуг. Отже, міжнародна логістика стосується інтеграції та управління діяльністю, включаючи бази даних про запаси та графіки відправлень, обробку матеріалів, виробництво, упакування, інвентаризацію, транспортування, розподіл, зберігання та безпеку ресурсів організаційних ланцюгів поставок поза політичними межами нації, що беруть участь у глобальній торгівлі. З поширенням лібералізації та глобалізації світової торгівлі міжнародна логістика стає все більш важливою для підтримки ефективності, результативності та додавання вартості у міжнародній торговій діяльності. Крім того, міжнародна логістика надзвичайно важлива для досягнення маркетингових та інших цілей фірми.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі кваліфікаційної роботи нами були визначені проблеми та окреслені стратегічні перспективи розвитку міжнародної логістичної діяльності підприємства.

Зазначено, що війна створює дипломатичні та матеріально-технічні проблеми, оскільки заповнюються силоси п'ятого за величиною експортера пшениці в світі. Коли Росія розпочала своє повне вторгнення в Україну, вона заблокувала чорноморські порти країни, включаючи Одесу, не дозволяючи будь-яким кораблям виходити або заходити в гавані. Крім того, навколишні води були заповнені плавучими мінами. Для будь-якого зернового коридору знадобиться розмінування води. Тоді виникає проблема знайти армаду суден для транспортування зерна. Сільськогосподарські товари переміщуються між континентами на насипних вантажних суднах, які можуть вмістити до 50 000 тонн, розсипаних у кілька великих відсіків у трюмі корабля. Для транспортування приблизно 20 млн тонн зерна знадобиться до 400 відповідних суден.

Стрімкий розвиток системи логістичного забезпечення не можна пояснювати лише зростанням потреби на неї. В економіці будь-якої країни повинні бути сформовані умови для задоволення цієї потреби, які б забезпечувалися досягненнями науково-технічного прогресу, в результаті якого виникають і починають застосовуватися різні засоби праці по роботі з матеріальними, а також інформаційними потоками. Стало б можливе використання устаткування, яке відповідає заданим умовам операцій в системі логістичного забезпечення. Ключове значення в розвитку логістики відіграє автоматизація системи управління логістичними процесами.

Інноваційне та ефективне управління є запорукою успіху, особливо в галузі управління ланцюгами поставок. У ефективному управлінні логістикою беруть участь різні фактори, наприклад, автоматизація та досконала координація. Зниження транспортних витрат майже завжди є ключовим завданням в логістичній галузі, вирішення якої практично не залежить від управління ланцюжком поставок. Хоча витрати на паливо коливаються в

залежності від ринку і часто ростуть, підтримання якомога нижчих транспортних витрат вимагає творчих рішень і продуманого планування. Зростання цін на дизельне паливо, паливні надбавки, зростання фрахтових ставок – все це може здатися непереборною проблемою. Однак за рахунок консолідації вантажів і максимального використання доступного простору в транспортних засобах можна значно скоротити витрати.

ВИСНОВКИ

Значення логістики для функціонування та розвитку підприємств агробізнесу високе. Проблемою є недостатня обізнаність у цій сфері. Компанії з сектору агробізнесу орієнтовані на виробничі операції. Дуже значуща сфера логістичних дій в кожному підприємстві є транспортна. У харчовій промисловості її значення рівномірне, оскільки великі обсяги ресурсів

транспортуються, часто за обмежений час, у пік сезону. Технічний прогрес присутній у всіх сферах життя та експлуатації.

Розвиток підприємств неможливий без впровадження сучасних інформаційних технологій. У певний момент масштаб дій ставить бар'єр, якого бути не може пройдено без належної ІТ-підтримки. Без впровадження сучасних інформаційних технологій розвиток підприємств неможливий. Важливий елемент, без якого сучасна компанія не може діяти ефективно, - це ІТ-системи. Чим більше підприємство, тим більша матеріально-технічна підтримка. У випадку великих підприємств сучасні технології є необхідністю, без яких вони не можуть нормально функціонувати, і їх розвиток неможливий.

Вивчення публікацій показало особливості ланцюгів постачання харчових продуктів, які необхідно враховувати при плануванні систем. Ми можемо спостерігати зростання тиску на оптимізацію трьох аспектів логістики, тобто витрат, часу та навколишнього середовища. З огляду на зростаючий попит споживачів на якість і безпеку харчових продуктів, а також на благополуччя тварин, а також з огляду на зростаючі соціальні очікування та юридичні вимоги щодо охорони навколишнього середовища, ми можемо очікувати, що концепція LSR продовжить розвиватися, особливо в ланцюгах постачання харчових продуктів. Поступово відбуватиметься концентрація фермерських господарств, переробних підприємств та оптових торговців, щоб зменшити їх кількість і одночасно збільшити їх розмір. Ці явища сприятимуть більшій інтеграції в ланцюжку і допоможуть побудувати партнерські відносини між усіма ланками. Для того, щоб гарантувати успішну конкуренцію ланцюгів постачання агропродовольчих товарів, необхідно буде впровадити системи сертифікації якості сировини та продуктів, що поставляються, та способів їх доставки. Також класичний підхід до логістики має бути доповнений питанням належної відповідальності за охорону навколишнього середовища.

Кожного року організація логістичної діяльності набуває нових обертів та автоматизується. Стрімкий розвиток та запровадження інформаційно–

комунікаційних технологій перетворює усі економічні процеси підприємства у своєрідну ланку визначення та виконання завдань. Цифровізація зумовлює появу інших спеціалістів та кар'єрний зріст провідних спеціалістів, що розробляють та втілюють в життя нові технології. Враховуючи цифрові трансформації країн, починають з'являтися нові особливості розвитку логістики, зокрема більшість з них пов'язано із інтеграцією даних.

Кернел Груп – група українських компаній, що працюють в агропромисловому секторі, заснована у 1995 році запуском перших елеваторів та початком експорту сільськогосподарської продукції. Це найбільший в світі виробник та експортер соняшникової олії, провідний виробник і постачальник сільськогосподарської продукції в Чорному морі.

Transithub – унікальна онлайн-платформа, розроблена та впроваджена Кернел, для підвищення ефективності перевезень. Усі перевізники, а також водії, які працюють з компанією, реєструються на спеціальному порталі й отримують можливість планувати, формувати та відслідковувати свої рейси в режимі реального часу. До того ж, історія виконання рейсу зберігається і завжди доступна для перегляду на Transithub. Маршрут для навантаження відображається в мобільному додатку з точними геомітками складу навантаження. Це дозволило скоротити час пошуку потрібного сільгоспостачальника та зменшило кількість дзвінків менеджерам. Функція стала зручною та корисною для водіїв. Ще одна перевага від переходу до електронного ланцюга перевезень – зменшення шкідливих викидів у атмосферу.

Зараз транспортування зерна на зовнішні ринки стало майже неможливим. Через війну та території України судна не можуть покинути порти.

Отже ціни на продукти харчування збільшуються, і в наступному році десятки мільйонів людей впадуть у крайню бідність і будуть голодувати. Політики повинні очікувати подальших збоїв, але все одно уникати поспішних експортних обмежень, які посилюють дефіцит, а замість

цього скористатися можливістю провести реформи в аграрній політиці, які допоможуть фермерам і ринкам відновитися.

Навіть за наявності відкритих ринків високі ціни неминучі, і багатьом вразливим країнам знадобляться нові ресурси для задоволення гуманітарних потреб. Звертаючи увагу на конфлікт, політики повинні усвідомити значні масштаби наслідків і діяти відповідно.

Інноваційне та ефективне управління є запорукою успіху, особливо в галузі управління ланцюгами поставок. У ефективному управлінні логістикою беруть участь різні фактори, наприклад, автоматизація та досконала координація. Зниження транспортних витрат майже завжди є ключовим завданням в логістичній галузі, вирішення якої практично не залежить від управління ланцюжком поставок. Хоча витрати на паливо коливаються в залежності від ринку і часто ростуть, підтримання якомога нижчих транспортних витрат вимагає творчих рішень і продуманого планування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амітан В.Н., Ларіна Р.Р., Пілюшенко В.Л. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах. Дніпро: ТОВ «Схід, Лтд», 2019. 73 с.
2. Бауерсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж. Логістика: інтегрований ланцюг поставок. [пер. з англ]. Одеса: В-тво «АСТРА-Прінт», 2020. 644 с.

3. Бойко С. С. Логістична діяльність на підприємствах агропромислового комплексу. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*. 2018. Ч. IV. URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2018/S23/tez_mic_17_IV_p179-p179.pdf (дата звернення: 16.10.2023).
4. Верхоглядова Н. І., Іваницька Т. Є. Значення та сутність терміна «логістика». *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. 2018. – № 2. – С. 29-34.
5. Вікіпедія. Електронна енциклопедія URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 14.10.2023).
6. Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України. *Громадська організація «Центр прикладних досліджень» Представництво Фонду Конрада Аденауера в Україні*. 2020. URL: <https://www.kas.de/documents/270026/8703904/> (дата звернення: 11.10.2023).
7. Герелиця Р.О. Особливості транспортної логістики підприємств АПК. *Формування стратегії розвитку регіонального АПК*. 2018. С. 187–189.
8. Григорак М. Ю., Карпунь О.В., Катерна О.В. & Молчанова К.М. Логістика постачання, виробництва та дистрибуції: навчальний посібник. К.: НАУ, 2020. 382 с.
9. Гуторов О.І., Лебединська О.І., Прозорова Н.В. Логістика: навч. посібник. Харк. нац. аграр. ун-т. Харків: Міськдрук. 2019. 322 с.
10. Гуторова І. В. Фактори, що формують конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств. *Вісник СНАУ*. 2019. № 7/2 (34). С. 94-98.
11. Дзюбинська Х. М., Шашина М. В. Проблема оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом підприємства. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 27 жовтня 2019 р.) «Інвестиційно-інноваційні моделі розвитку підприємств в умовах сучасної нестабільності»*. Львів: Львівська економічна фундація, 2019. С.78-92.
12. Донських А. С. Конкурентоспроможність аграрних підприємств та фактори, що її визначають. *Ефективна економіка*. 2019. №12. С. 89-92. URL:

<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4240> (дата звернення: 19.10.2023).

13. Дробот Є.В. Вплив пандемії COVID-19 ринку праці США. *Економіка праці*. 2021. № 7. С. 577- 588.

14. Економіка та організація сільськогосподарського виробництва: навчальний посібник для вузів / авт. А.Е. Сагайдак, О.Г. Третьякова, А.Д. Екайкін та ін. Тернопіль: Колос, 2019. 360 с.

15. Експорт соняшникової олії: правильно і швидко URL: <https://ktlukraine.com/eksport-podsolnechnogo-masla-pravilno-ibystro/?lang=uk> (дата звернення: 13.10.2023).

16. Жалдак Г.П., Дем'ян А.Л. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: Матеріали I міжнародної науково-практичної конференції. м. Київ, 23 квітня 2020 р.* Київ, 2020. С. 208–209.

17. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 12.10.2023).

18. Карасьов О. П. Формування конкурентоспроможності АПК України. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали ІХ Міжнародної науковопрактичної Інтернет-конференції, 29-30 жовтня 2019 р.* Дніпро: Типографія «Стандарт» (ПП Бойко В.В.), 2019. С. 13-15.

19. Ковальчук Н. В. Теоретичні аспекти логістичної діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4246> (дата звернення: 15.10.2023).

20. Колодізева Т.О., Руденко Г.Р. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2018. 292 с.

21. Комерційна логістика: аспекти теорії та практики: монографія / Л. А. Гончар [та ін.]. Дніпро: ДУЕП, 2019. 188 с.

22. Корнієцький О. В. Значення логістики для агропромислового комплексу підходу. *Ефективна економіка*. 2019. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> ?op=1&z=4240 (дата звернення: 19.10.2023).

23. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 12. С. 49-53.

24. Крикавський Є.В., Чернописька Н. В. Логістичні системи: навчальний посібник для вищої школи. Львів: Львівська політехніка, 2019. 264 с.

25. Крикавський Є.В. Україна у глобальних ланцюгах поставок / Є. Крикавський, Н. Чернописька // *Логістика: теорія та практика*. – 2017. – № 1. – С. 92-100.

26. Куницька О. М., Джигир В. А. Розгляд сучасних концепцій логістичного управління підприємством. *Вісник Національного транспортного університету*. 2019. № 1. С. 188-194 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu_2019_1_23 (дата звернення: 12.10.2023).

27. Логістична діяльність підприємства: інновації та інтернет-маркетинг: навч. посібник / В. Ю. Божанова та ін.; Придніпр. держ. акад. буд-ва та архітектури. Дніпро : ДВНЗ ПДАБА, 2019. 279 с.

28. Макаренко М. В., Потапова Н. М. Особливості управління логістичними системами підприємств. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 40. С. 73-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2019_40_12 (дата звернення: 21.10.2023).

29. Маковоз О. В., Зайцева А. С. Шляхи удосконалення управління логістичним забезпеченням підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 86-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_66_13 (дата звернення: 21.10.2023).

30. Маселко Т.Є., Шевченко С.Г. Проблеми управління транспортно–логістичними системами України та перспективи розвитку в контексті європейської інтеграції. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/17_2/301_Maselko_17_2.pdf (дата звернення: 15.10.2023).

31. Матвієнко-Біляєва Г. Л., Ляліна Н.С., Котельникова Ю.М. Основні напрями розвитку логістики підприємств та її основні концепції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 28(2). С. 119-124. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2020_28\(2\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2020_28(2)_25) (дата звернення: 14.10.2023).

32. Мельнікова Ю. І. Особливості логістизації підприємницької діяльності в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 10(2). С. 10-14.

33. Мирошниченко М. Логістика як стратегія інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Kernel*. 2020. № 1-2. С. 28-31

34. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія / С. В. Філіппова та ін. ; за ред.: С. В. Філіппової, С. К. Харчікова; М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К. : Центр учбової літератури, 2019. 175 с.

35. Михайлик Н.І. Пріоритетні об'єкти логістичного менеджменту. *Молодий вчений*. 2020. № 3(2). С. 676-679.

36. Мних О. Б., Сапотницька Н.Я. Світовий і вітчизняний досвід вирішення логістичних проблем у контексті сталого розвитку. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2019. Вип. 2. С. 137-149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp_ekon_2019_2_17 (дата звернення: 25.10.2023).

37. Молнар О. С., Палійчук Є. С., Ковтюк Ю. І. Методологія визначення логістичної ефективності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 34-37.

38. Мулик Я. І., Цуркан А. О. Внутрішньогосподарський контроль в системі управління аграрним підприємством. *Ефективна економіка*. 2019.

URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2019/66.pdf (дата звернення: 15.10.2023).

39. Наказ «Про затвердження Порядку обліку сировини, матеріалів та готової продукції на підприємствах олійно-жирової галузі». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1163-09#Text.80-agrobiznes-i-okruzhayushchaya-sreda> (дата звернення: 17.10.2023).

40. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави; Криворізь. нац. ун-т. Кр. Ріг : ФОП Чернявський Д.О., 2019. 417 с.

41. Науменко М. О. Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 129-135 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_65_18 (дата звернення: 19.10.2023).

42. Нашко В. Теоритично-методичні аспекти аналізу ефективності розвитку логістичної системи підприємства. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи : матеріали XI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 29-30 жовтня 2020 р.:* В 2 т. Том 2. Дніпро: Видавничо-поліграфічний центр «Гарант СВ», 2020. С.130-132.

43. Непочатенко О. О., Чекалюк С. А. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств України. *Економіка АПК*. 2019. № 9. С. 41-46.

44. Нестеренко Р. В. Методичні аспекти забезпечення логістичної діяльності підприємств як напрям їх ефективного функціонування та розвитку. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 266-270 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_2_35 (дата звернення: 22.10.2023).

45. Організація перевезення вантажів у сільському господарстві / О. І. Бурлай, М.Г. Вергун, В.І. Котелянець [та ін.]. Житомир : Вид-во «Полісся», 2019. 162 с.

46. Осипенко С. М. Управління ефективністю логістичної діяльності підприємства на основі факторно-операційного підходу. *Логістика: проблеми і рішення : міжнар. наук.-практ. журн.* 2019. – №1 (52). С. 85-89.

47. Офіційний сайт компанії «Арт Порт». URL: <https://artport.pro/> (дата звернення: 15.10.2023).

48. Офіційний сайт компанії «Кернел». URL: <https://www.kernel.ua/ua/> (дата звернення: 13.10.2023).

49. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. *Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України*, 2018. URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/31454383> (дата звернення: 17.10.2023).

50. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 17.10.2023).

51. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 3(36). С. 166–170.

52. Перевезення олії та інших наливних вантажів у флексітанках. URL: <https://gol.ua/industry/perevezennyaoliyita-inshih-nalivnih-vantazhiv-u-standartnih-morskih-kontejnerah-u-fleksi-tankah/> (дата звернення: 15.10.2023).

53. Пожуєв О. В. Логістика як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств України. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2019. № 2. С. 118-123.

54. Потапова Н.А. Системні характеристики логістики АПК. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11976/1/123.pdf> (дата звернення: 23.10.2023).

55. Потапова Н.А. Концептуальні засади механізму логістичного менеджменту АПК. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197222772.pdf> (дата звернення: 15.10.2023).

56. Презентація результатів діяльності KERNEL HOLDING S.A. за 2020р. *KERNEL HOLDING S.A.* URL: <https://www.kernel.ua/wp->

content/uploads/2020/10/Kernel_FY2020_Annual_Presentation.pdf (дата звернення: 15.10.2023).

57. Прокопець Л. В. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Одеського національного університету*. 2019. Т. 21. Вип. 6. С. 99-102.

58. Пронько Л. М., Гонтарук Я. В., Ревкова А. В. Дослідження стану портових зернових терміналів в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48. Ч.2. С.155–165.

59. Репіч Т. А., Дячкова Т. О. Ефективність логістичної системи підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_12_29 (дата звернення: 25.10.2023).

60. Ржепішевська В.В. Логістичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств сільського господарства. URL: https://ofp.cibs.ubs.edu.ua/files/1802/18rv_psg.pdf (дата звернення: 23.10.2023).

61. Річна фінансова звітність KERNEL HOLDING S.A. на 30 липня 2019 р. *KERNEL HOLDING S.A.* URL: https://www.kernel.ua/wpcontent/uploads/2019/09/Kernel_FY2019_Annual_Report_Standalone.pdf (дата звернення: 15.10.2023).

62. Річна фінансова звітність KERNEL HOLDING S.A. на 30 липня 2017 р. *KERNEL HOLDING S.A.* URL: https://www.kernel.ua/wpcontent/uploads/2017/09/Kernel_FY2017_Annual_Report_Standalone.pdf (дата звернення: 15.10.2023).

63. Річна фінансова звітність KERNEL HOLDING S.A. на 30 липня 2020 р. *KERNEL HOLDING S.A.* URL: https://www.kernel.ua/wpcontent/uploads/2020/09/Kernel_FY2020_Annual_Report_Standalone.pdf (дата звернення: 15.10.2023).

64. Річна фінансова звітність KERNEL HOLDING S.A. на 30 липня 2018 р. *KERNEL HOLDING S.A.* URL: https://www.kernel.ua/wpcontent/uploads/2018/10/Kernel_FY2018_Annual_Report_Standalone.pdf (дата звернення: 16.10.2023).

65. Седіков Д. В. Управління логістичними ланцюгами підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т. 11. Вип. 3. С. 59-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2019_11_3_8 (дата звернення: 17.10.2023).

66. Солодка О. В. Логістична складова конкурентоспроможності промислового підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/2503/1/57.pdf> (дата звернення: 17.10.2023).

67. Стехін В. В. Інтеграція підприємств АПК на засадах логістичного підходу. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2018/01/291.pdf> (дата звернення: 19.10.2023).

68. Стратегія розвитку сільськогосподарського виробництва в Україні на період до 2022 року / за ред. академіків НААН Я.М. Гадзала, М.І. Башенка, В.М. Жука, Ю.О. Лупенка. К. : Аграрна наука, 2017. 216 с.

69. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки України на період до 2023 року. *Міністерство аграрної політики та продовольства України*. URL: <http://minagro.gov.ua/node/7644> (дата звернення: 15.10.2023).

70. Сумець О. М. Теоретико-методологічні засади логістичної діяльності підприємств агропромислового комплексу: монографія. Харків : Друкарня Мадрид, 2020. 544 с.

71. Ткаченко А. М., Колесников Є. В. Ефективність управління логістичним процесом діяльності підприємства. *Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»*. 2019. № 2. С. 147-150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evdvnz_2019_2_28 (дата звернення: 15.10.2023).

72. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Науково-методичні та прикладні засади вдосконалення управління логістичною діяльністю підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С.219-227. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2019_34_34.

73. Трушкіна Н. В. Показники оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2. С.161-163.

74. Трушкіна Н. В. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства. *Agricultural and resource economics: international scientific journal*. 2019. Vol. 5, (4). С. 156-172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis_2019_5_4_11 (дата звернення: 15.10.2023).

75. Тюріна Н.М. Логістика : навч. посібник / Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. К. : Центр учбової літератури, 2019. 391 с.

76. Уварова А. Є. Сутність та основні характеристики логістичного управління підприємством. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2018. № 5. С. 93-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2017_5_13 (дата звернення: 14.10.2023).

77. Харсун Л. Ефективність логістики сільськогосподарської продукції як фактор підвищення її конкурентоспроможності. *Товари і ринки*. 2020. № 1. С. 168–179. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tovary_2020_1_16 (дата звернення: 29.10.2023).

78. Cajner T. The U.S. Labor Market During the Beginning of the Pandemic Recession. URL: [https:// bfi.uchicago.edu/working-paper/2020-58/](https://bfi.uchicago.edu/working-paper/2020-58/) (дата звернення: 28.10.2023).

79. Cheyvialle A. Le Covid-19 provoque une envolée du chômage dans le monde. 2020. URL: <https://www.lefi-garo.fr/social/coronavirus-1-25-milliard-de-travailleurs-courent-un-risque-de-licenciement-ou-de-reduction-de-salaire-selon-l-oit-20200407> (дата звернення: 28.10.2023).

80. Fujita S. The labour market policy response to COVID\$19 must save aggregate matching capital / Fujita S., Moscarini G., Postel-Vinay F. URL: [https://voxeu.org/article/ labour-market-policy-response-covid-19-must-save-aggregate-matching-capital](https://voxeu.org/article/labour-market-policy-response-covid-19-must-save-aggregate-matching-capital) (дата звернення: 29.10.2023).

81. Gaudiaut T. COVID-19 et chômage: un impact variable dans l' OCDE EMPLOI. URL: [https://fr.statista.com/infographie/22228/comparaison-hausse-taux-chomage-ocde\\$durant-la-crise-covid-19/](https://fr.statista.com/infographie/22228/comparaison-hausse-taux-chomage-ocde$durant-la-crise-covid-19/) (дата звернення: 30.10.2023).

82. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 18-th ed. N.-Y. : Pearson Education Limited, 2021. 702 p.
83. Hill C.W.L. International Business. Competing in the Global marketplace. USA: Irwin McGraw-Hill, 2017. 630 p.
84. Maduro J. International financial management. 12th ed. Natorp: Thomson Higher Education, 2022. 712 p.
85. Mescow H.N. Business Today. N.-Y. : Prentice Hall, 2018. 661 p.
86. Miles Q. E. Organizational Strategy, Structure and Process. New York, Mac Grow Hill, 2021. P. 549–582.
87. Security Industry Market Share Analysis. *OPSWAT*. 2021. URL: <http://www.opswat.com/sites/default/files/OPSWAT-Market-Share-Report-June-2021.pdf> (дата звернення: 16.10.2023).
88. Villalobos, J. R. Operational model for planning the harvest and distribution of perishable agricultural products. *International Journal of Production Economics*. 2017. P. 75-82.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Annotation

Thesis of Diana Oleksandrivna Kudryashova on the topic: «Strategic directions of development of international logistics networks in the field of agrarian business», Department of International Economic Relations and Tourism, Poltava Polytechnic University named after Yuri Kondpatyuk, 2023.

The state of agricultural markets and the possibility of food supply is an urgent problem of most countries today, including Ukraine. The formation of the market is influenced by socio-economic indicators and the political situation in the country and this is best expressed in economic and agricultural activities. One of the fastest growing areas of agribusiness and significant impact on the food market is the production of corn and oilseeds.

Sustainable growth of Ukraine's agricultural complex provides the country with security in the food market, so this is the main priority of self-government and the state. Every year, state-owned enterprises need to increase their efficiency and rapidly increase their export potential due to the high level of competition in the grain market. In addition to traditional business management tools, marketing and logistics play an important role.

Aggregate agro-industrial logistics is a new (agricultural) logistics approach that focuses on the application of norms and procedures for agricultural production and sales. Agricultural science in Ukraine is still at an early stage of development. In developed countries - the United States, Canada, Western Europe, Australia and others – the development of logistics networks with a high level of agribusiness approach, government agencies are responsible for the implementation of agricultural logistics approaches.

The importance of logistics for the functioning and development of agribusiness enterprises is high. The problem is lack of awareness in this area. Companies in the agribusiness sector are focused on production operations. A very important area of logistics in every company is transport. In the food industry, its

importance is uniform, as large amounts of resources are transported, often for a limited time, at the peak of the season. Technical progress is present in all spheres of life and operation.

The development of enterprises is impossible without the introduction of modern information technology. At some point, the scale of action poses a barrier that cannot be overcome without proper IT support. Without the introduction of modern information technology, enterprise development is impossible. An important element without which a modern company cannot operate effectively is IT systems. The larger the company, the greater the logistical support. In the case of large enterprises, modern technology is a necessity, without which they can not function properly, and their development is impossible.

The purpose of the thesis is to study the theoretical and practical aspects of international logistics networks in the field of agribusiness.

To achieve this goal, certain tasks were identified:

- analyze the theoretical foundations of international logistics networks;
- explore limitations in the design of logistics and information system in agribusiness;
- to carry out the general characteristic of activity of the enterprise of LLC Kernel-Group;
- analyze the logistics activities of the enterprise;
- transport;
- to study the impact of military action on the work of Kernel Group LLC;
- to analyze the prospects for the development of domestic and international logistics of Kernel Group LLC.

The object of research is international logistics networks in the field of agribusiness.

The subject of the study is the analysis of the peculiarities of the construction of international logistics networks of Kernel Group LLC.

Research methods: analysis and synthesis, monographic analysis, coefficient and comparative methods. Illustrations: charts and graphs, system of analytical tables.

The information base of the study is the current laws of Ukraine and regulatory documents, Internet sources, internal reporting of LLC "Kernel Group" for 2018 - 2020 financial years, special scientific literature.

Every year the organization of logistics activities acquires new momentum and is automated. The rapid development and introduction of information and communication technologies turns all economic processes of the enterprise into a kind of link in the definition and implementation of tasks. Digitalization leads to the emergence of other professionals and the career growth of leading professionals who develop and implement new technologies. Given the digital transformation of countries, new features of logistics development are beginning to emerge, most of them related to data integration.

Kernel Group is a group of Ukrainian companies operating in the agro-industrial sector, founded in 1995 with the launch of the first elevators and the start of agricultural exports. It is the world's largest producer and exporter of sunflower oil, a leading producer and supplier of agricultural products in the Black Sea.

Transithub is a unique online platform developed and implemented by Kernel to increase traffic efficiency. All carriers, as well as drivers who work with the company, register on a special portal and get the opportunity to plan, design and track their flights in real time.

Now the transportation of grain to foreign markets has become almost impossible. Due to the war and the territory of Ukraine, ships cannot leave ports.

Politicians should expect further setbacks, but still avoid hasty export restrictions that exacerbate the deficit, and instead take the opportunity to reform agricultural policies to help farmers and markets recover.

ДОДАТОК Б

Торгові марки ТОВ «Кернел-Груп» [33]



ЗДОРОВ'Я ДАР!

«Щедрий дар» – національний бренд входить у трійку лідерів на ринку соняшникової олії в Україні.

Виробляється за двома унікальними технологіями: холодна рафінація (олія не піддається багаторазовому нагріванню та охолодженню, зберігаючи її первісну структуру) і перше пресування (для виробництва олії використовується лише ціле насіннєве ядро, з якого лише перше, найбільш біологічно цінне масло відбирається для низькотемпературного пресування).



СТОЖАР

НОВИЙ СТОЖАР
ЗІРКА
НА ВАШІЙ КУХНІ

STOZHAR – марка, яку особливо цінує сучасна господиня. Завдяки технології глибокого очищення Soft Column рафінована олія STOZHAR має універсальне застосування – для смаження, заправки, соусів, випічки.

Олія «STOZHAR Chef Oil» ідеально підходить для ваших кулінарних шедеврів!



**З лану
до столу!**

Соняшникова олія ЧУМАК – олія преміум-класу з традиційним українським смаком, виробляється виключно з найкращих українських сортів соняшнику.

Асортимент варіюється від рафінованої олії «ЧУМАКЗолота» до домашньої нерафінованої олії «ЧУМАК» із традиційним українським смаком смаженого насіння.



Qlio

Лінійка продуктів QLIO [знак торгової марки] включає олію першого віджиму та оливки – найкращу іспанську сировину. Ретельний збір оливок запобігає пошкодженню та окисленню плодів перед циклом пресування, використовуючи сучасні європейські технології виробництва. Порівняно з іншими високоякісними європейськими продуктами, ці товари є конкурентоспроможними та доступними за ціною.



МАРИНАДО

З апетитом до життя!

MARYNADO – національний бренд входить у п'ятірку лідерів у категорії «овочева консервація». Вже більше десяти років відбираються та випускаються кращі зразки цієї категорії українського та європейського виробництва під торговою маркою «МАРИНАДО». Бренд успішно реалізує [виконує] завдання створення та презентації асортименту виключно високоякісної продукції, підтвердженої відповідними сертифікатами IFS, ISO 22000, BRC BODY тощо. MARYNADO пропонує понад 30 видів продукції з різних груп товарів: овочеві консервації та натуральні соуси (хрін, гірчиця, томатна паста), які задовольняють потреби найвибагливіших гурманів для будь-якого заходу.





Le
BLANC

REFINED
PERFECTION

На найвишуканіших кухнях світу завжди є елегантна пляшка соняшникової олії Le Blanc. Він настільки чистий, що його практично неможливо скуштувати, навіть для найвишуканіших смаків. Він настільки прозорий, що іноді важко розмістити його на гладкій поверхні; настільки ідеальний, що з ним хочеться готувати все більше і більше. Олію називають «Вишуканою досконалістю». Щоб забезпечити максимальну зручність у процесі приготування, кожен може вибрати найбільш підходящий для нього розмір пляшки: 1, 1,6, 3 або 5 літрів.



WORLD'S NO. 1 PRODUCER
KERNEL

From Kernel to the world

KERNEL є виробником соняшникової олії №1 у світі. Як визнаний світовий лідер, ми забезпечуємо стабільний контроль на всіх етапах виробництва нашої продукції. Якість масла марки KERNEL цінується споживачами з більш ніж 30 країн світу. Ми лідери, пишаємося цим і робимо все, щоб приготування їжі стало справжнім святом на кожній кухні, де є пляшка KERNEL! Асортимент KERNEL представлений у чотирьох розмірах: 0,5, 1, 2 та 5 літрів.



[👑]
Premi

THE CHEF IS HERE

Усі знають, що для своїх фірмових рецептів кухарі вибирають тільки найкращі інгредієнти. Ми пропонуємо ідеальний інгредієнт для найсмачніших страв. Це соняшникова олія Premi, в якій будь-який кухар – за професією чи покликанням – знайде переваги. Завдяки ретельному очищенню Premi не має смаку та запаху, повністю зберігаючи оригінальні смаки всіх інгредієнтів страви. Premi виготовляється з доброго насіння соняшнику, очищеного за спеціальною технологією SoftColumn ТМ. Потім Premi розливається в ергономічні пляшки різних розмірів: 1, 1,6, 3 або 5 літрів.

ДОДАТОК В

Членство «Кернел-Груп» в асоціаціях [33]

Американська торгова палата в Україні



Європейська Бізнес Асоціація



Асоціація торгівлі зерном і кормами



ТОВ «Федерація асоціацій олій, насіння та жирів»



Укріяпром



Українська зернова асоціація



Американо-українська Ділова Рада



Українська мережа доброчесності та відповідності



ДОДАТОК Д

Активи ТОВ «Кернел-Груп» [33]

