

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка агробізнесу та агротрейдинг»

Очна (денна) форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
ШМАЛЯ АНДРІЯ СЕРГІЙОВИЧА**

на тему: «ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ В АГРОБІЗНЕСІ»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Шмаль А.С.*

Науковий керівник:

канд. екон. наук, доц.

_____ Старіков О.Ю.

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АГРОБІЗНЕСІ	6
1.1. Поняття та роль логістичної діяльності підприємства.....	6
1.2. Особливості здійснення логістичної діяльності в агробізнесі.....	12
1.3. Сучасні підходи до організації логістичної діяльності в агробізнесі.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АДАМА УКРАЇНА».....	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика агропромислового підприємства ТОВ «Адама Україна».....	29
2.2. Аналіз результативності логістичної діяльності підприємства ТОВ «Адама Україна».....	42
2.3. Оцінка використання сучасних технологій в логістичній діяльності підприємства ТОВ «Адама Україна».....	53
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АДАМА УКРАЇНА»	63
3.1. Аналіз досвіду розвитку логістичної діяльності підприємств в країнах Західної Європи та можливості його впровадження	63
3.2. Оцінка економічного ефекту від підвищення результативності логістичної діяльності підприємства.....	76
ВИСНОВКИ.....	94
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	98
ДОДАТКИ.....	107

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Логістична діяльність в агробізнесі відіграє ключову роль в сучасному світовому економічному ландшафті. Вона впливає на ефективність вирощування, зберігання, переробки та доставки сільськогосподарської продукції від виробника до споживача. У світлі глобалізації та збільшення світового населення потреба в якісних та своєчасних логістичних рішеннях лише зростає. Інтенсивний розвиток технологій приводить до того, що традиційні методи управління логістикою стають менш ефективними. Інноваційні підходи в логістиці можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності аграрних підприємств на міжнародному ринку, зниженню витрат та покращенню якості послуг. Нестабільність кліматичних умов, складнощі у зберіганні продукції та змінність ринкових цін вимагають від агробізнесу гнучкості та оперативності у логістичних процесах. Оптимізація логістичних процесів допоможе підприємствам швидко адаптуватися до зовнішніх викликів та забезпечити стабільний дохід. Останнім часом все більше уваги приділяється питанням екології та сталого розвитку. Ефективна логістика в агробізнесі може забезпечити не лише економічні переваги, але й сприяти збереженню довкілля, зниженню викидів вуглецю та зменшенню витрат на ресурси. Україна, як одна з провідних аграрних держав світу, має величезний потенціал у сфері агробізнесу. Однак ефективність логістичної діяльності в країні часто залишається на недостатньому рівні через застарілу інфраструктуру, брак інвестицій та недосконалість законодавства. Підвищення результативності логістичних процесів може стати ключовим фактором для зростання конкурентоспроможності українського агробізнесу на світовому ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання підвищення результативності діяльності логістики відігравало ключову роль в сучасних

наукових дослідженнях щодо ефективної організації діяльності підприємства. Питання результативності логістики було досліджено в роботах українських і зарубіжних авторів. Вони охарактеризували ключові аспекти сучасних методів, підходів та управлінських практик до вдосконалення результативності логістичної діяльності. Проте, враховуючи розвиток цифрових технологій та глобалізацію у світі, появу нових управлінських практик до організації логістичної діяльності, тема залишається важливою для проведення подальших досліджень.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної магістерської роботи є результативність логістичної діяльності підприємства.

Предметом дослідження кваліфікаційної магістерської роботи є методи і процеси формування результативності логістичної діяльності підприємства.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є аналіз результативності логістичної діяльності ТОВ «Адама Україна» та обґрунтування шляхів покращення результативності логістичної діяльності в агробізнесі.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній магістерській роботі, потрібно вирішити такі **завдання**:

- Визначити поняття та роль логістичної діяльності підприємства;
- Дослідити особливості здійснення логістичної діяльності в агробізнесі;
- Охарактеризувати сучасні підходи до організації логістичної діяльності в агробізнесі;
- Надати організаційно-економічну характеристику агропромислового підприємства ТОВ «Адама Україна»;
- Провести аналіз результативності логістичної діяльності підприємства ТОВ «Адама Україна»;

- Здійснити оцінку використання сучасних технологій в логістичній діяльності підприємства ТОВ «Адама Україна»;
- Провести аналіз досвіду розвитку логістичної діяльності підприємств в країнах Західної Європи та можливості його впровадження;
- Надати оцінку економічного ефекту від підвищення результативності логістичної діяльності підприємства.

Практичне значення кваліфікаційної магістерської роботи полягає у вдосконаленні поточної практики організації логістичної діяльності як для досліджуваного підприємства, так і для підприємств, в яких логістика є одним з пріоритетних напрямів розвитку.

Під час написання кваліфікаційної магістерської роботи були використані такі **методи дослідження**:

- Використання методу синтезу та пошукового було впроваджено для окреслення теоретичних аспектів логістичної діяльності підприємства;
- На основі аналітичного та методу порівняльного аналізу було проведено характеристику діяльності підприємства ТОВ «Адама Україна»;
- Впровадження методу дедукції та індукції були використано для надання ряду пропозицій, щодо підвищення результативності логістичної діяльності підприємства.
- Метод дисконтування грошових потоків для оцінки ефективності проекту в сфері логістичної діяльності компанії.

Структура кваліфікаційної магістерської роботи передбачає зміст, вступ, три розділи, в яких поступово розкривається тема роботи, висновки та список використаної літератури. Графічний матеріал представлений у вигляді таблиць, рисунків, робота викладена на сторінках та містить список використаної літератури.

Апробація результатів дослідження. За тематикою кваліфікаційної магістерської роботи були опубліковані тези участі у конференції.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АГРОБІЗНЕСІ

1.1. Поняття та роль логістичної діяльності підприємства

У широкому науковому розумінні логістика розглядається як реалізація основних і допоміжних функцій логістики через логістичні процеси та операції, які пов'язані зі зміною параметрів простору (розташування), часу, форми та властивостей логістики (матеріальних, інформаційних, фінансових, обслуговування) впливає з оптимальної вартості ресурсів. У вузькому практичному розумінні логістична діяльність підприємства охоплює комплекс процесів постачання матеріальних ресурсів, забезпечення виробничих процедур, формування запасів, складування, транспортування та реалізації готової продукції [3].

Логістичне управління підприємством спрямоване на оптимізацію використання виробничих потужностей, зниження витрат і запасів на всіх стадіях розширеного відтворювального циклу, прискорення оборотності оборотних коштів, забезпечення надійного виконання договірних зобов'язань по постачанню готової продукції та повне задоволення потреб споживачів у якості продукції та послуг. Цей вид управління пов'язаний з деякими труднощами, що зумовлено особливостями організації та матеріально-технічного забезпечення на підприємствах:

- різноманітність, взаємозв'язок і взаємозалежність логістичних процесів на підприємстві;
- здійснення логістичних процесів різними функціональними підрозділами підприємства;

- поєднання організаційних, економічних, технологічних, технічних і правових аспектів у логістичній діяльності;
- значна залежність логістичної діяльності підприємства від взаємодії із зовнішнім мікросередовищем (постачальниками, посередниками, споживачами);
- відсутність чіткої системи збору та аналізу інформації про організацію, ефективність та вузькі місця логістичної системи підприємства.

Таке комплексне дослідження здійснюється шляхом безперервної діагностики логістичної діяльності, яка є невід’ємною частиною системи управління підприємством і забезпечує вимірювання характеристик логістичних процесів, аналіз впливу на них внутрішніх і зовнішніх факторів, експертну оцінку розроблених заходів щодо подолання кризових явищ або досягнення поставлених цілей підвищення ефективності логістичної діяльності та розвитку логістичної системи підприємства.

Таблиця 1.1. – Поняття логістичної діяльності підприємства

Вчені	Зміст логістичної діяльності
О. Блейхер	Переміщення і зберігання матеріальних ресурсів під час їх участі в межах ланцюга постачання
Н. Й. Коніщева, Н. В. Трушкіна	Практичне втілення ключових функцій та завдань логістики
Г. Г. Левкін	Процес прогнозування, безпосереднього впровадження, менеджменту і моніторингу переміщення матеріальних та інформаційних потоків від первинної ланки ланцюга до кінцевого клієнта в просторі і часі.
Л. Б. Міротін	Практичне впровадження системних функцій логістики: основних, визначальних та забезпечуючих
О. М. Сумець, Т. Ю. Бабенкова	Комплекс моделей, методів та інструментів системного менеджменту руху продукції; складається із елементів організаційного-правового, інформаційно-програмного та комунікаційного забезпечення
Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій	Практичне втілення функцій та завдань логістики

Джерело: складено на основі [12]

Логістична діяльність підприємства охоплює практично всі види виробничо-господарської діяльності, інтегруючи та координуючи роботу різних

структурних підрозділів підприємства з метою оптимізації його ресурсів, підвищення рівня обслуговування споживачів та отримання конкурентних переваг за рахунок інтегрованих, орієнтованих на потреби, раціональне управління матеріальними та супутніми потоками на етапах закупівлі сировини, виробництва та розподілу готової продукції. Прийняття ефективних управлінських рішень у цих умовах вимагає виявлення, аналізу, оцінки та прогнозування логістичних проблем підприємства, більшість з яких є погано структурованими або змішаними, містять якісні та кількісні показники логістичної діяльності [6, с. 75].

Ефективність управління логістичною діяльністю підприємства в умовах мінливості внутрішнього та зовнішнього середовища залежить від забезпечення керівництва підприємства інформацією про стан його логістичної системи та ефективність логістичних процесів, наявні та потенційні проблеми в реалізації логістичних функцій, а також від забезпечення ефективністю логістичних процесів. альтернативні підходи до їх вирішення. Ключову роль у вирішенні цієї проблеми відіграє діагностика, яка базується на всебічному та систематичному дослідженні всіх сторін логістичної діяльності підприємства [11]. Мета діагностики дозволяє сформувати інформаційну систему підтримки прийняття логістичних рішень і визначити шляхи впливу на різні параметри логістичної системи та логістичних процесів підприємства. Тобто діагностика є інструментом процесу управління, який забезпечує своєчасне реагування на проблеми в організації логістичної системи підприємства та створення передумов для підвищення ефективності його логістичної діяльності.

Доцільність розробки механізму діагностики логістичної діяльності підприємства визначається необхідністю:

- виявлення слабких і сильних сторін логістичної системи підприємства;

- виявлення та оцінка загроз і можливостей, що виникають у процесі логістики;
- своєчасне розпізнавання логістичних проблем та адекватне реагування на них;
- моніторинг суміжних сфер діяльності підприємства, що впливають на функціонування логістичної системи;
- визначення пріоритетів при виборі альтернативних варіантів і прийняття обґрунтованих логістичних рішень;
- забезпечення гнучкості та адаптивності логістичної системи підприємства до змін його зовнішнього та внутрішнього середовища.

Основним результатом діагностики логістичної діяльності є аналітичне відтворення в економічних показниках кількісних і якісних характеристик логістичних процесів на підприємстві. У зв'язку з тим, що ефективність логістичної діяльності залежить від обґрунтованості прийняття тих чи інших управлінських рішень, система діагностики дає можливість прогнозувати ознаки позитивних або деструктивних процесів у виробничо-господарській діяльності підприємства.

Механізм діагностики логістичної діяльності підприємства – комплексна системна категорія, яка являє собою систему взаємопов'язаних і взаємозалежних показників, методів, спеціальних заходів і процедур дослідження результатів логістичної діяльності в умовах впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Різноманітність сфер застосування, багатоваріантність і багатоаспектність логістичної діяльності підприємств, залежність від багатьох факторів впливу та використання різноманітних показників її оцінки зумовлюють важливість діагностики логістичної діяльності підприємств, що потребує систематизації та подальшого розвитку її теоретико-методологічних засад [6, с. 98].

Таблиця 1.2 - Класифікація видів логістичної діяльності

Фазова логістична діяльність	Функціональна логістична діяльність
• Виробнича логістика; • Логістика розподілу та збуту; • Логістика постачань; • Логістика фінансів; • Інформаційна логістика; • Логістика повторного вжитку і утилізації.	• Логістика контролю замовлень; • Логістика транспортування; • Складська логістика; • Логістика управління запасами; • Логістика пакування; • Логістика обслуговування.

Джерело: складено на основі [4]

Логістична діяльність в контексті агропромислового підприємства охоплює комплексну систему планування, управління та контролю потоків сільськогосподарських товарів від початкового етапу придбання сировини до кінцевої доставки споживачам. Цей процес забезпечує безперебійний і ефективний потік продуктів, інформації та ресурсів у всьому ланцюжку постачання, оптимізуючи час і витрати.

Центральна роль логістики на агропромисловому підприємстві полягає в тому, щоб забезпечити доставку потрібного продукту в потрібній кількості та стані в потрібне місце в потрібний час. Ця точність не тільки забезпечує задоволеність клієнтів, але й має значний вплив на економічну життєздатність підприємства. Погана логістика може призвести до збільшення витрат, втрат і зниження прибутковості. Технологічний прогрес і глобалізація перетворили логістику з простого операційного процесу на стратегічну функцію агропромислових підприємств. Впровадження в логістику таких технологій, як штучний інтелект, аналітика великих даних та Інтернет речей, може сприяти

прогнозованому аналізу, оптимізувати маршрути та покращити управління запасами, сприяючи стабільному зростанню підприємства.

Агропромислові підприємства за своєю природою сильно залежать від зовнішніх факторів, таких як погода, ринковий попит і геополітичні сценарії. Ефективна логістична діяльність може діяти як буфер, забезпечуючи підприємству гнучкість і стійкість до цих непередбачуваних змінних. Завдяки точному прогнозуванню попиту, ефективним складським приміщенням і адаптивним стратегіям транспортування логістика допомагає зменшити потенційні ризики та невизначеності. Неможливо недооцінити екологічні та соціальні наслідки логістики на агропромислових підприємствах [7]. Практики стійкої логістики, зосереджені на скороченні викидів, збереженні ресурсів і мінімізації відходів, можуть посилити екологічну відповідальність підприємства. Одночасно, сприяючи місцевій зайнятості та забезпечуючи чесну торговельну практику, логістична діяльність може сприяти соціально-економічному піднесенню громад, залучених до агропромислового ланцюга постачання.

Логістика в агропромисловому підприємстві має відмінні характеристики, на які в першу чергу впливає природна природа сільськогосподарської продукції та її чутливість до зовнішніх змінних. Ці продукти, часто швидкопсувні та сезонні, вимагають швидкого та ефективного переміщення від поля до кінцевого споживача, що робить своєчасність логістичних дій вирішальною для мінімізації потенційних втрат. Просторовий розподіл районів сільськогосподарського виробництва, які часто розташовані у віддалених або важкодоступних регіонах, створює унікальні проблеми для транспортування. Різноманітність рельєфу, від рівнин до горбистих районів, вимагає використання спеціалізованих транспортних засобів і методів транспортування, що вимагає універсального логістичного підходу для забезпечення безперебійної роботи в різних географічних регіонах [12].

Управління запасами в агропромислових підприємствах набуває особливого значення у зв'язку зі швидкопсувністю багатьох сільськогосподарських продуктів. Це вимагає не тільки швидкого обороту запасів, але й передових рішень для зберігання, таких як зберігання в контрольованій атмосфері або холодові ланцюги, щоб подовжити термін придатності продукту та забезпечити збереження якості. Ще однією визначальною характеристикою агропромислового сектору є сезонність. Логістична діяльність має бути налаштована на циклічність сільськогосподарського виробництва. Це вимагає передових методів прогнозування для прогнозування обсягів поставок і періодичних сплесків, гарантуючи належну підготовку логістичної інфраструктури до роботи з коливаннями.

1.2. Особливості здійснення логістичної діяльності в агробізнесі

Характеристика організації функціонування логістичної системи характеризує її цілі та завдання, логістичну стратегію, систему управління логістикою підприємства та його організаційну структуру, характеризує логістичні технології, що використовуються у сферах постачання, виробництва та розподілу, кадровий потенціал логістичних підрозділів та їх організаційна культура.

Глибока інтеграція логістичної системи в усі сфери виробничо-господарської діяльності підприємства зумовлює її значний вплив на результати цієї діяльності. Характеристики внеску логістичної системи в діяльність підприємства відображаються в операційних витратах, виручці від реалізації,

основних і оборотних коштах, продуктивності праці, конкурентоспроможності та ефективності бізнесу [13, с. 40].

Діагностика реалізації логістичних процесів передбачає їх структурний аналіз з побудовою графічних схем і алгоритмів, аналіз усієї наявної інформації про процеси, вимірювання показників їх ефективності та порівняльний аналіз з метою оцінки їх відповідності заданим вимогам (стандартам, нормам, плани), виявлення проблемних зон і пошук рішень оптимізація робочих процесів або використання ресурсів для підвищення продуктивності, мінімізації витрат і подовження виробничого циклу замовлень, підвищення якості логістичних послуг, визначення меж відповідальності між структурними підрозділами і створення додаткової цінності для клієнтів продукти або послуги.

Ключем до діагностики є виявлення та моніторинг змін у результатах логістичної діяльності підприємства, що відображають здатність його логістичної системи, окремих її функціональних підсистем та елементів якісно реалізовувати логістичні процеси та операції, накопичуючи їх результати з урахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [6, с. 56].

Складна багаторівнева архітектура логістичної системи підприємства зумовлює поділ результатів логістичної діяльності на загальні та часткові. Перші характеризують ефективність логістики на підприємстві в цілому: прибутковість інвестицій у логістичну систему, формування довгострокових ділових зв'язків з діловими партнерами, злагодженість підрозділів підприємства, економія ресурсів, рівень якості логістичне обслуговування клієнтів. Другий відображає ефективність функціонування окремих логістичних підсистем і елементів, а також реалізацію логістичних потоків, процесів і операцій: підвищення ефективності роботи логістичних підсистем, використання потужностей логістичних об'єктів і оборотності запасів; покращення параметрів вхідних, вихідних та вихідних логістичних потоків; зниження логістичних витрат по

окремих напрямках і в цілому; своєчасне виконання замовлень споживачів; швидкість обслуговування транспортних засобів тощо [11].

Місце логістичної діяльності в системі менеджменту організації представлено на Рис. 1.1.



Рис. 1.1. Місце логістичної діяльності в системі менеджменту організації

Джерело: складено на основі [8]

На результати логістичної діяльності підприємства впливає велика кількість різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів, які вимагають їх постійного моніторингу та оцінки з метою коригування цілей і завдань, кращої адаптації до мінливих умов діяльності. Практика технологічних гігантів може бути корисної не тільки на корпоративному рівні, але й бути впроваджена в глобальне середовище, формування торговельних маршрутів між країнами, що буде впливати на ефективність логістичних процесів та мати переваги на технологічному ринку. Сучасні підходи до управління логістичними процесами можуть мати пряме значення для посилення економіки розвинених держав, в яких збутова діяльність та опанування товарних ринків є одним з ключових

напрямів економічної діяльності. Штучний інтелект, окрім безпосередньої роботи зі складськими господарствами може бути використаний як інструмент для оптимізації бізнес-процесів підприємства, оскільки матиме пряме значення для ефективного його використання.

Логістика агропромислового підприємства часто взаємодіє з різними зацікавленими сторонами, від дрібних фермерів до великих дистриб'юторів. Ця множинність вимагає цілісного підходу до управління логістикою, приділяючи пріоритет ефективній комунікації, координації та співпраці між різними суб'єктами в рамках ланцюга постачання. Такий підхід забезпечує синтез зусиль, оптимізуючи весь логістичний процес на користь як підприємства, так і кінцевого споживача.

Логістична діяльність в агробізнесі визначається унікальною природою сільськогосподарського виробництва та складною динамікою глобальної продовольчої системи. Основною відмінною рисою є швидкопсувність багатьох сільськогосподарських продуктів, що вимагає швидких, ефективних і кліматично контрольованих ланцюгів постачання, щоб гарантувати, що товари досягають споживачів, зберігаючи при цьому свою свіжість і поживну цінність. Іншою особливістю є диверсифікація виробничих баз і споживчих ринків [9]. Враховуючи, що сільськогосподарська продукція вирощується в певних географічних районах, але споживається в усьому світі, логістична діяльність повинна подолати розрив між часто розрізненими зонами виробництва та споживання. Це вимагає складних транспортних і розподільних мереж, здатних долати величезні відстані, перетинати міжнародні кордони та керувати різними нормативними умовами.

Непередбачуваність поставок через такі фактори, як коливання погоди, нашествия шкідників і коливання ринку, додає додатковий рівень складності логістиці в агробізнесі. Це вимагає створення гнучких та адаптивних логістичних стратегій, які можуть у режимі реального часу реагувати на несподівані зміни

попиту чи пропозиції, забезпечуючи стабільність ринку та мінімізуючи потенційні збої [10, с. 58]. Нестабільність цін на сільськогосподарську продукцію, зумовлена вищезгаданою непередбачуваністю пропозиції, а також геополітичними факторами, обмінними курсами та глобальними моделями попиту, вимагає від логістики в агробізнесі високої економічності. Будь-яка неефективність може безпосередньо вплинути на низьку маржу, підкреслюючи потребу в оптимізованих маршрутах, масовому транспортуванні та економії масштабу в логістичних операціях.

Питання сталого розвитку змінюють логістику в сучасному агробізнесі. Оскільки глобальна увага привертає увагу до екологічно чистих практик, логістична діяльність зазнає трансформації. Це включає впровадження екологічних методів транспортування, зменшення харчових відходів за допомогою ефективних ланцюжків постачання та включення принципів економіки циклічного циклу, що підкреслює прихильність сектора до сталого розвитку та відповідальної ділової практики. Товарні ринки підприємств агропромислового комплексу охоплюють різноманітну номенклатуру товарів, включаючи первинну сільськогосподарську продукцію, напівфабрикати та готові харчові продукти [8, с. 74]. Ці ринки, як внутрішні, так і міжнародні, характеризуються жорсткою конкуренцією, коливанням попиту та суворими нормативними вимогами, що робить ефективний розподіл продукції вирішальним для успіху підприємства.

Роль логістичної діяльності на цих ринках неможливо переоцінити. Оскільки агропромислова продукція часто має обмежений термін зберігання, своєчасне та ефективне переміщення від місць виробництва до центрів споживання стає першочерговим. Логістика гарантує, що продукти не тільки потрапляють до споживачів в оптимальному стані, але й дотримуються суворих часових рамок, що диктуються швидкопсувністю, зберігаючи якість продукції та мінімізуючи відходи. Міжнародна торгівля агропромисловою продукцією додає

ще один рівень складності, оскільки тягне за собою навігацію через різноманітне нормативне середовище, митні процедури та торговельні тарифи. Логістична діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні відповідності міжнародним стандартам, сприянні плавному транскордонному переміщенню та оптимізації ланцюгів постачання для врахування можливих затримок, забезпечуючи таким чином своєчасні поставки продукції [9].

Цінова конкурентоспроможність є визначальною ознакою товарних ринків агропромислового комплексу. Тут грає роль логістика, яка оптимізує операції, зменшує витрати на транспортування та оптимізує управління запасами. Забезпечуючи економічну ефективність у всьому ланцюжку постачання, логістична діяльність безпосередньо сприяє встановленню конкурентоспроможних цін на продукцію, покращуючи позиції підприємства на ринку. У міру зростання обізнаності споживачів щодо екологічних і соціальних наслідків пошуку та розповсюдження продукції роль сталої та етичної логістичної практики стає все більш важливою. Агропромислові підприємства завдяки ініціативам екологічної логістики можуть зменшити свій вуглецевий слід, мінімізувати втрату ресурсів і сприяти етичному пошуку джерел. Це не тільки задовольняє зміни уподобань свідомих споживачів, але й позиціонує підприємство як відповідального гравця на агропромисловому ринку [2].

Розробка сенсорних датчиків є не менш важливою цифровою технологією в управлінні логістичними процесами, оскільки для роботи з матеріальними упаковками, товарами та їх подальшим розподілом, потрібно використовувати ряд транспортних обслуговуючих засобів, що будуть автоматизовані та можуть використовувати своїй діяльності сенсорні датчики. За таких позицій, найбільший виробник у світі мікрочіпів Тайвань, протягом 2022-2023 років наростив обсяг виробництва обладнання фактично вдвічі, що широко використовується США, країнами Європи для забезпечення власних логістичних потреб. В управлінні логістичними процесами сенсорні датчики мають велике

значення, оскільки надають змогу ефективно вести власну складську діяльність, формувати пакування на основі програмного аналізу та посилити їх конкурентоспроможністю в глобальному середовищі. Тому розробка сенсорних датчиків з можливістю інтеграції в подальші програми залишається одним з найбільш перспективних засобів роботи з управління логістичними процесами підприємства агробізнесу. (Рис. 1.2.)

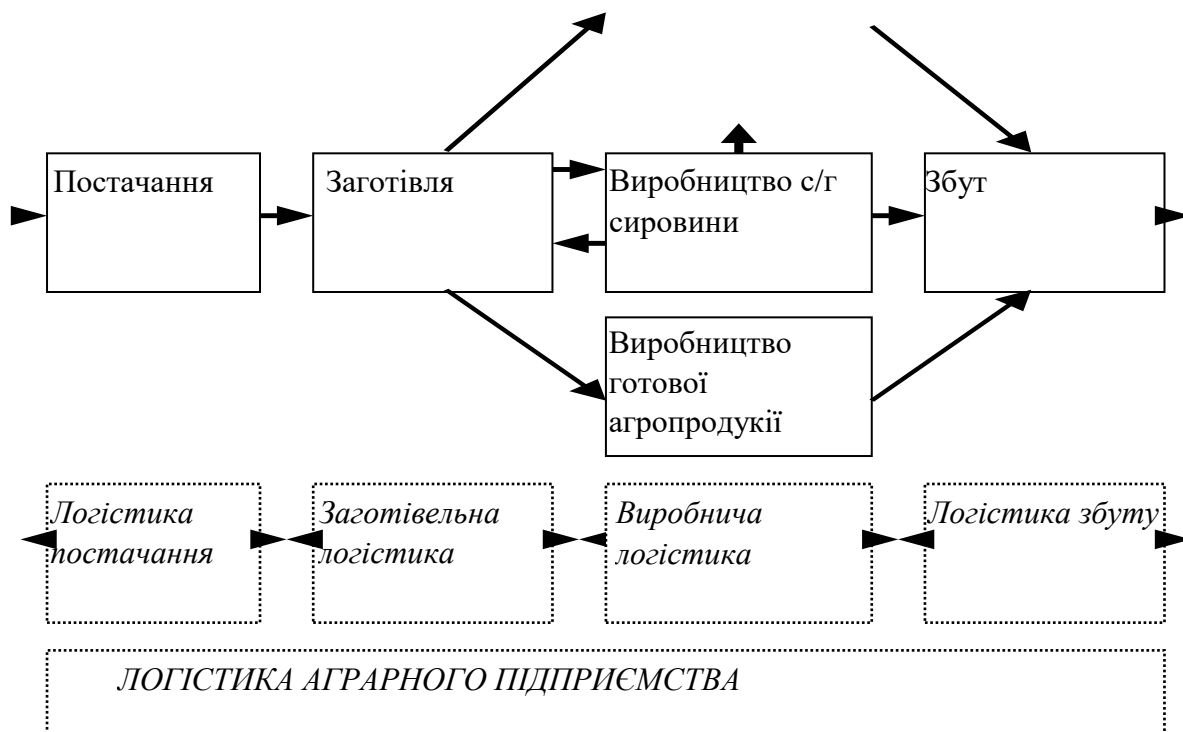


Рис. 1.2 Функціональна структура внутрішньої логістики аграрного підприємства

Джерело: складено на основі [6]

Система управління транспортом – TMS, передбачає можливість гнучкого налаштування транспортних обслуговуючих засобів, для ведення складського господарства, використання інтелектуального складування та Express-логістики, що передбачає ефективний розподіл продукції на складі. Окрім того, керування такими транспортними засобами буде мати довгостроковий ефект в умовах мінливості сучасного цифрового середовища, за умов автоматизації більшості технологій та використання спеціальних хмарних забезпечень. Найбільш важливим у використанні системи управління транспортом є можливість її

інтеграції до загального хмарного середовища логістичного підприємства, оскільки це надає змогу масштабувати логістичну діяльність та посилити присутність підприємства в глобальному середовищі [14]. Як правило, до даної системи одразу використовується WMS, що передбачає розумне управління складом. Потреба в управлінні складом тісно пов'язані з ефективністю використання транспортних засобів та посилення обміну даними між собою, присутність сканування, аналізу, прогнозування та моделювання найбільш оптимальних рішень для управління логістичними процесами підприємства.

В бізнес-середовищі логістичного підприємства, для забезпечення високого рівня управління логістичними процесами прийнято використовувати ERP-систему та систему управління виробництвом – MES, кожна з яких спрямована на обмін ресурсами та пошук найбільш раціональних засобів їх подальшого використання. Важливість інтеграції двох даних систем полягає в тому, що на основі аналізу даних щодо планування виробництва та розподілу логістичних ресурсів, можливо спрогнозувати подальше логістичне управління ним. Саме тому, цифрові технології в конкретних випадках, повинні бути взаємодоповнюючі та пов'язані на основі конкретних управлінських рішень, що полегшують процес управління та використання відповідно до даних умов [13].

Застосування механізму діагностики логістичної діяльності надає керівництву підприємства ефективний інструмент оперативного, тактичного та стратегічного управління, який не тільки запобігає подальшому погіршенню ефективності логістичної діяльності та запобігає можливим логістичним ризикам, а й визначає можливості для розвитку та оптимізації логістики. діяльності, правильно позиціонує логістику в загальній структурі підприємства, збалансовує логістичні цілі та стратегію з глобальною стратегією підприємства.

Перспективи подальших досліджень полягають у вдосконаленні науково-методологічної основи діагностики на основі поєднання аналітичних та інтелектуальних методів дослідження бізнес-процесів, що значно розширить

можливості та ефективність механізму діагностики логістичної діяльності підприємства та може стане основою для її автоматизації, що призведе до зниження матеріальних витрат на діагностику [4, с. 98].

Протягом останніх 3 років, інформаційний аналіз в логістиці агробізнесу все більше використовується для планування власної виробничої та управлінської діяльності. На основі таких технологій впроваджується цифровізація, щодо збору інформації про наявність вантажів, а також обслуговування підприємств транспорту. Саме на основі таких даних можливо утворити найбільш ефективне управління складським господарством, та в глобальній логістичній мережі знайти раціональні рішення для подальшого розвитку діяльності підприємства. Для сучасного забезпечення інформаційного аналізу на основі цифрових технологій використовується ряд автоматизованих систем, для прикладу Gonrad та Videotrans. Дані системи функціонують на основі сучасних засобів автоматизованого управління, моделюють найкращі процеси логістичного управління та широко використовуються логістичними підприємства для покращення власної діяльності та посилення власних позицій в глобальному вимірі.

1.3. Сучасні підходи до організації логістичної діяльності в агробізнесі

Сучасний розвиток цифрових технологій впливає на бізнес-процеси у світі, що стає глобальним викликом для підприємств та потребує інноваційних рішень та підходів до організації ефективного управління агробізнесу. Логістичні процеси передбачають якісне використання внутрішніх ресурсів підприємства з подальшим транспортуванням, розміщенням, пакуванням та доставленням товарів чи продукції. Впровадження цифрових технологій надає змогу

оптимізувати більшість логістичних процесів та створити безпечні умови для транспортування та функціонування бізнесу. За таких обставин, важливість дослідження цифрових технологій в управлінні логістичними процесами є першочерговим завданням для будь-якого бізнесу [15].

В сучасних умовах розвитку цифрових технологій, питання їх застосування та оптимізації відіграє важливу роль, для покращення якості господарської, фінансової та логістичної діяльності агробізнесу. Управління логістичними процесами передбачає ряд заходів, що направлені на формування ефективних методів контролю, аналізу та забезпечення роботи транспортного, складського та операційного відділу. Для посилення якості їхньої роботи підприємства використовують цифрову інфраструктуру, що надає змогу збільшити власні потужності та прискорити логістичну діяльність. За останні роки, швидкого темпу розвитку набувають такі процеси як Smart-логістика, яка базується на основі використання автоматизованих технологій, концепції роботи з великим даними, хмарними обчисленнями, тощо. Окрім того, варто враховувати, що управління логістичної діяльності є складним процесом, що потребує налагодження економічних взаємовідносин з постачальниками, контролю якості товарі та безпеки торговельних маршрутів. Через несприятливі геополітичні умови, зміни векторів розвитку транснаціональних корпорацій, що займають найбільшу частку на ринку логістичних процесів, потреба в цифрових технологіях в логістиці займає пріоритетне значення [14, с. 76].

З початком Індустрії 4.0., цифрові технології стали ключовим інструментом забезпечення ефективності комерційної діяльності агробізнесу, модернізації логістичних процесів та покращення співробітництва між постачальниками та підприємством агропромислового сектору. В таких умовах, розвиток підприємства повинен опиратись на якість внутрішніх ресурсів та власної інфраструктури, що може дати позитивний результат, з огляду на управління логістикою. Поняття управління логістичними процесами

підприємства передбачає комплекс системний дій та операцій, що спрямовані на оптимізації якості виробництва, транспортування, пакування та доставлення товару до місця його збуту – дистриб'юторських мереж. Впровадження цифрових технологій в кожний структурний елемент комплексу логістичних процесів може покращити ефективність діяльності підприємства, досягнути значного скорочення витрат на логістичні процеси та їх підтримку. Варто зазначити, що сучасні науковці приділяють увагу використанню цифрових технологій для обліку трудових процесів на підприємстві, ведення внутрішньої інформаційної бази даних, що створюються на основі програмного забезпечення CRM та ERP-систем, які здійснюють значний вплив на діяльність підприємства. Дані технології спрямовані на покращення контролю діяльності трудових ресурсів підприємства, їх оптимізації та часткової оптимізації, що має власний результат [17, с. 109].

Активний розвиток технологій Великих Даних припав на 2022 та 2023 роки, що зумовило більшість інформаційних гігантів, таких як Google, Microsoft, Meta здійснювати значні інвестиції у розвиток штучного інтелекту. За внутрішніми даними компаній, штучний інтелект широко впроваджуватиметься в логістику та діяльність більшість операційних процесів підприємства буде здійснюватися на основі його використання та функціонування відповідної інфраструктури. Можливість оперативного пакування, прийняття управлінських рішень на основі проведення аналітики від AI буде доцільним бізнес-рішенням для будь-якого логістичного бізнесу. Перевагою використання штучного інтелекту є наявність можливості аналізу великих баз даних, що містять інформацію про наявні та можливі торговельні маршрути, характеристику постачальників, доступних інформаційних технологій, що можуть взаємодіяти між собою та посилити роль підприємства в глобальному середовищі. Сучасний розвиток управління логістичними процесами формується на основі правового середовища та нормативно-правового регулювання, що в умовах торговельних

конфліктів найбільших постачальників продукції та товарів – США та Китаю, є найбільш гострим питанням [24]. Інвестиції в цифрові технології логістичного управління постійно зростають та за прогнозом Світового Банку, збільшаться ще на 150%, що є критично важливим для функціонування логістичного бізнесу та потенційних можливостей подальшого розвитку товарних ринків. Питання впровадження цифрових технологій залежить від формування інноваційних технологій, якості розвитку та потреби товарних ринків, що прямо впливає на особливості логістики. Крім того, стрімко розвивається питання автоматизовані процеси взаємодії між складськими господарствами, дистриб'юторами, постачальниками та виробниками. Формування єдиної логістичної мережі та можливості інтеграції відбувається, на даний час, з огляду на території конкретної країни, проте в перспективі цифрового розвитку, утворення глобальної логістичної мережі є інноваційним викликом та потребує значних ресурсів для його впровадження.

Розглядаючи питання найбільш популярні цифрові технології варто відокремити ті, що спрямовані на автоматизації та можливість оптимізації внутрішніх логістичних та управлінських засад функціонування підприємства агробізнесу. Як правило, цифрові технології в управлінні логістичними процесами, використовуються з огляду на ефективність їх використання, фінансове обґрунтування та можливість подальшого перспективного розвитку. До 2025 року, більшість цифрових технологій, що використовуються в логістичних процесах будуть розвиватись ще більш стрімкими темпами, тому можливо виокремити найбільш перспективні та важливі цифрові технології, які використовуються на підприємствах, більш детально охарактеризовано в таблиці 1.3.

Технології, що наведені в таблиці 1.3, свідчать про швидкі процеси цифровізації логістичних процесів та широке використання варіативних

технологій з метою покращення якості транспортування, складування та пакування відповідно до виробничих потужностей.

Таблиця 1.3 – Характеристика сучасних цифрових технологій для управління логістичним процесом агробізнесу

Цифрові технології	Особливості застосування, характеристика
Big Data	Використовується для аналізу великого обсягу інформації логістичних процесів, подальшого структурування та оптимізації логістичних процесів підприємства.
Хмарні обчислення	Формується ефективна цифрова інфраструктура для роботи та підтримки логістичного керування підприємством та логістичних процесів. Найбільш поширеними у практиці є наступні: Oracle WMS, Oguar WMS, Manhattan WMS.
Штучний інтелект	Інтегрується в логістичні засоби аналітики для вибору та модернізації наявних логістичних маршрутів та можливості вдосконалення управління підприємством.
Сенсорні датчики	Застосовується безпосередньо в логістичному управлінні складським господарством, для оперативного пакування, складання та подальшого транспортування об'єктів.
3D-друк	Інноваційна технологія, що надає змогу скоротити витрати на виробництво деталей, матеріалів, тощо.
Автоматизовані системи складського господарств	Ряд програмного забезпечення, що впроваджений для управління логістичними процесами, ефективно автоматизує логістичні операції на складському господарстві.
CRM та ERP системи	Використовуються для обліку та аналізу фінансової, господарської та трудової звітності підприємства, можливе гнучке налаштування за вимогами підприємства, присутні широкі можливості для оптимізації логістичних процесів підприємства.

Джерело: складено автором на основі [24]

Технології, що наведені в таблиці 1.3, свідчать про швидкі процеси цифровізації логістичних процесів та широке використання варіативних технологій з метою покращення якості транспортування, складування та пакування відповідно до виробничих потужностей. Впровадження технологій Big Data передбачає аналітичне моделювання, що формується на основі інформації статистичних джерел управління транспортом, баз даних та матеріалів у відкритому доступі. За допомогою автоматичної обробки інформації, відбувається аналіз та прогнозування найбільш доцільних маршрутів, технологічних рішень оптимізації бізнес-процесів [19]. Недоліком використання

технології Big Data є потреба у потужних засобах цифрової інфраструктури, що передбачає апаратне забезпечення, наявність програмного забезпечення та подальша підтримка. Незважаючи на суттєві потреби при використанні даної технології в управлінні логістичними процесами, великі логістичні підприємства використовують їх в господарській діяльності та планують впроваджувати та інтегрувати в ключову частину операційної діяльності логістичного підприємства.

Враховуючи розвиток цифрових технологій та значні потреби логістичних підприємств, щодо управління транспортом, складом, можливості виробництва та розподілу ресурсів, яке потребує значних цифрових потужностей, найпопулярнішим рішенням сучасності стало використання хмарних технологій. В управлінні логістичними процесами підприємств, вони можуть скоротити фінансові та трудові підприємства на обслуговування та підтримку даної інфраструктури та забезпечити ефективне функціонування більшості цифрових технологій. Фактично, будь-яка цифрова інновація логістичного підприємства агробізнесу зберігається на серверах постачальника таких послуг. Даний підхід надає змогу зменшити навантаження на програмне забезпечення та формувати взаємовідносини з постачальниками на основі орендного договору. Такий принцип став ефективний для можливості не тільки участі великого логістичного бізнесу в діяльності цифрових технологій, але й залучення малого та середнього, що не мають достатньо ресурсів для підтримки та впровадження даних технологічних рішень [15, с. 48].

Яскравим прикладом сучасних хмарних технологій в управлінні логістичними процесами підприємства є рішення Microsoft, що впроваджує Oracle, як одну з найбільш конкретних систем. Вона має ряд переваг над іншими хмарними технологіями, оскільки може тісно взаємодіяти не тільки безпосередньо з внутрішньої документацією та бізнес-процесами, що вже інтегровані до цифрового середовища, але й пропонувати ряд технологічних

рішень, які можуть бути використані для посилення ефективності управління логістичними процесами. Саме тому, інноваційний підхід до використання хмарних технологій в управлінні логістиці в 2023-2024 роках буде базуватись на основі можливості інтеграції додаткових послуг та розширення власної моделі бізнесу. На практиці в логістичному управлінні, це використовується для побудови більш проробленої моделі бізнесу, а також покращення якості оперативного управління та формування локальних відділів на серверах для кожного структурного процесу підприємства.

Технологічний попит на штучний інтелект з 2023 року став посилюватись якомога швидше, що не стало виключенням і в логістиці. Поява таких сервісів як ChatGPT, Midjourney спричинило появу засобів, що інтегровані безпосередньо в логістичне управління, для прикладу – Ocado Andover. Застосування штучного інтелекту відбувається на основі інтелектуального управління та пошуку найбільш кращих рішень. Для прикладу, одна з найбільших компаній з логістичним відділом Amazon, використовує інтелектуальне складування для покращення оперативності товарообороту, розподілу товарів та аналізу, щодо їх подальшого постачання [3]. Штучний інтелект надає змогу пришвидшити процес розподілу, вантаження та якості відправлення товарів, з можливістю контролювати їх в реальному часі. За прогнозами Google, до 2030 року більшість логістичних компаній буде використовувати засоби штучного інтелекту з метою покращення якості оптимізації власних бізнес-процесів, а ключовим напрямом функціонування таких підприємств стане підтримка таких технологій та можливості їх працювати в довгостроковому середовищі. Не менш важливим є забезпечення автоматизованих систем, що використовуються для управління транспортно-складськими системами. Їх впровадження в логістичне управління здійснюється на основі розробки готових чи індивідуальних програмних рішень, що можуть оптимізувати бізнес-процесів. Саме тому покращення якості технологій в даному випадку, може стати ефективним методом покращення

фінансового стану, його маркетингової діяльності та забезпечення високого рівня розвитку логістики підприємства. Загальний процес використання цифрових технологій та актуальних засобів автоматизації управління логістичними процесами зображено на рисунку 1.3.



Рис 1.3. Використання цифрових технологій та засобів автоматизації в управлінні логістичними процесами

Джерело: складено автором на основі [18]

Рисунок показує те, що в умовах сучасного посилення ролі цифрових технологій, питання розвитку інформаційних та автоматизованих каналів підприємства є ключовим завданням. Розробка інтегрованих інформаційних систем може бути використана не тільки для покращення загального керування та коригування логістичних процесів, але й бути запроваджена на локальних основах для підвищення якості операційної діяльності та безпосередньої

взаємодії з транспортуванням, підбору маршрутів, пакування та перевезення продукції [18]. Малі та середні підприємства, як правило, формують логістичний бізнес на основі готових рішень, що може запропонувати технологічний ринок, а також посилити рівень оптимізації для забезпечення якісного розподілу фінансових, трудових та інших ресурсів підприємства. Політика управління транспортно-складським господарством є одним з найбільш важливих процесів, оскільки вона прямо впливає на сутність та можливість покращення ефективного використання та спрямування логістичних процесів. Більше того, сучасних умовах, наявність даних систем може становити конкурентну перевагу. З огляду на це, впровадження даних технологій буде найбільш доцільним рішенням.

Таким чином, можна зробити висновок, що розвиток цифрових технологій спричиняє ряд трансформації у світі, бізнес-процесах, що не виключенням стало й логістичне управління агробізнесу. Інтеграції цифрових технологій в логістику стало пріоритетним завданням великого агропромислового бізнесу та стратегічної політикою розвинених країн, що інвестують значні кошти для посилення власної позиції на міжнародній арені. Ключовими каталізаторами розвитку цифрових технологій в управлінні логістичними процесами стала популяризація Індустрії 4.0 та концепції Smart-логістики, що будується на основі інтелектуального управління цифровими системами. Серед провідних агропромислових транснаціональних компаній світу та інформаційних гігантів, активно впроваджуються розробки, щодо створення апаратного та програмного забезпечення для покращення функціонування транспортування, управління складом, керування пакувальними процесами, перевезенням та моделювання логістичних маршрутів. Окрім того, ведеться ряд ключових розробок, що можуть бути застосовані як інструмент зайняття сильних позицій на товарних ринках.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АДАМА УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика агропромислового підприємства ТОВ «Адама Україна»

Історія компанії розпочалася з чотирьох підприємців, які пристрасно захоплювались хімією та започаткували в Ізраїлі дві компанії з виробництва засобів захисту рослин: Agan (1945 р.) та Makhteshim (1952 р.). Обидві компанії зіграли надзвичайно важливу роль у процесі формування передових галузей Ізраїлю – хімічної та аграрної. Коли у 1997 р. вони об'єдналися, утворився потужний гравець на міжнародному ринку, який отримав назву Makhteshim Agan. Відтоді як у 2014 році було запущено наш глобальний бренд, назва компанії змінилася на ADAMA [47].

Сьогодні ADAMA є членом групи компаній Сингента (Syngenta Group), найбільшої компанії у світі, що забезпечує аграрну галузь ресурсами (ЗЗР та насіння).

Компанія ADAMA має понад 70 років досвіду, її діяльність почалася з двох ізраїльських компаній із захисту рослин: Makhteshim та Agan, що були засновані в 1952 та 1945 роках відповідно, після чого в 1997 році об'єдналися в одну компанію Makhteshim Agan. У 2011 році ми стали частиною групи компаній ChemChina Group (Китайська національна хімічна корпорація). Це стало початком нового захоплюючого розділу в нашій історії. У 2014 році ми представили новий світовий бренд ADAMA. У 2017 році, завдяки визначному об'єднанню з компанією Sanonda, ми повернулися на відкриті ринки та стали єдиною міжнародною китайською компанією із захисту рослин. З моменту

заснування ADAMA наші досягнення на ринку Ізраїлю трансформувалися в концепцію забезпечення аграріїв у всьому світі високоякісними, ефективними засобами захисту рослин. Ми розширили присутність на світових ринках у 1970-х та 1980-х, посівши позиції на провідних аграрних ринках світу, таких як Франція та Велика Британія. У 1990-х ми заснували європейську штаб-квартиру та значно розширили присутність на ринках Латинської Америки. У 2000-х до компанії ADAMA долучилися ще 25 різних компаній в Америці, Азії та Європі шляхом партнерських угод, придбання та злиття [54].

ADAMA Agricultural Solutions – світовий лідер з виробництва та постачання брендових постпатентних засобів захисту рослин та інших продуктів хімічної промисловості. Від самого початку, будучи інноватором у галузі, ADAMA стала провідною світовою компанією, що здійснює продажі приблизно у 100 країнах світу [47]. Професіоналізм, досвід та широкий спектр продуктів дають змогу ADAMA пропонувати аграріям нові та сучасні рішення для захисту сільськогосподарських культур від бур'янів, шкідників та хвороб. Сьогодні компанія ADAMA допомагає задовольнити життєво важливі потреби глобального сільського господарства та робить свій внесок у забезпечення продуктами харчування величезного населення світу, яке стрімко збільшується. Ми прагнемо спростити життя аграріїв та допомагаємо їм розвиватися. Головний офіс ADAMA розташований в місті Тель-Авів (Аеропорт Сіті), Ізраїль. Акції ADAMA торгуються на фондовій біржі Шеньчжень. Об'єм продажів у 2020 році склав більше \$4 млрд. Загальна кількість працівників перевищує 8000 осіб.

Регіональна служба продажів ТОВ «Адама Україна» відіграє ключову роль у розширенні присутності компанії на ринку. Цей відділ зосереджений на аналізі тенденцій регіональних продажів, розробці та реалізації стратегій продажів, управлінні відносинами з клієнтами та збільшенні обсягів продажів. Розуміючи унікальну динаміку кожного регіону, відділ продажів розробляє підходи, щоб

максимізувати проникнення на ринок і забезпечити стабільний результат для компанії.

Відділ управління ключовими клієнтами спеціалізується на підтримці довгострокових відносин з основними клієнтами. Розробляє індивідуальні комерційні пропозиції та забезпечує високий рівень задоволеності клієнтів. Стратегічне значення цього відділу полягає в його здатності утримувати прибуткових клієнтів, пропонуючи індивідуальні рішення та послуги, що, у свою чергу, значно сприяє стабільним потокам доходів компанії [48].

Відділ обслуговування клієнтів забезпечує післяпродажну підтримку, вирішення питань і запитів клієнтів, таким чином підтримуючи високий рівень задоволеності клієнтської бази. Їхня робота має вирішальне значення для створення позитивного іміджу компанії та виховання лояльності серед клієнтів. Цей відділ діє як зв'язок між компанією та її клієнтами, ефективно вирішуючи проблеми, щоб підтримувати репутацію компанії як високоякісне обслуговування (Таблиця 2.1.).

Відділ постачання відповідає за оптимізацію ланцюжка поставок, управління запасами та забезпечення своєчасного та ефективного руху товарів. Їхня робота має вирішальне значення для підтримки безперебійного потоку продукції від виробництва до клієнтів, мінімізації витрат і підвищення загальної ефективності роботи компанії.

Відділ технічної підтримки та маркетингу забезпечує технічне забезпечення продуктів компанії, розробляє маркетингові стратегії та матеріали, проводить рекламні кампанії. Їх роль полягає в тому, щоб подолати розрив між розробкою продукту та ринковим попитом, забезпечуючи, щоб пропозиції компанії відповідали потребам клієнтів і ефективно доводилися до цільової аудиторії [49].

Фінансовий департамент контролює бюджетування, фінансову звітність, внутрішній контроль та управління ризиками. Їх ретельна робота забезпечує

фінансове здоров'я компанії, уможливорює стратегічні інвестиції та зберігає активи. Здатність цього відділу прогнозувати фінансові тенденції та адаптуватися до економічних змін має вирішальне значення для стабільності та зростання компанії.

Відділ розвитку бізнесу зосереджується на виявленні нових можливостей для бізнесу, стратегічному плануванні, розвитку партнерства та виході на нові ринки. Їхнє стратегічне передбачення та планування є життєво важливими для довгострокового успіху компанії, що дозволяє ТОВ «Адама Україна» залишатися попереду в конкурентній галузі.

Таблиця 2.1. – Відділи та Департаменти ТОВ «Адама Україна»

Назва відділу/департаменту	Опис
Служба регіональних продажів	Відповідає за розробку та виконання стратегій продажу в регіональних масштабах, управління клієнтськими відносинами, і збільшення обсягів продажів.
Відділ по роботі з ключовими клієнтами	Спеціалізується на розвитку довгострокових відносин з ключовими клієнтами, вибудовування індивідуальних комерційних пропозицій, і забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів.
Відділ клієнтського сервісу	Забезпечує підтримку клієнтів після продажу, вирішення проблем та запитів клієнтів, та підтримує високий рівень задоволеності клієнтської бази.
Відділ постачання	Відповідає за оптимізацію ланцюга постачання, управління запасами, та забезпечення своєчасного і ефективного руху товарів.
Департамент технічної підтримки та маркетингу	Надає технічну підтримку продукції компанії, розвиток маркетингових стратегій та матеріалів, і ведення рекламних кампаній.
Фінансовий департамент	Відповідає за бюджетування, фінансовий звіт, внутрішній контроль, та управління ризиками.
Департамент розвитку бізнесу	Фокусується на пошуку нових бізнес-можливостей, стратегічному плануванні, розвитку партнерств та експансії на нові ринки.

Джерело: складено автором на основі [47]

ТОВ «Адама Україна» виводить свою діяльність на міжнародну арену, маючи стратегічну присутність як на американському, так і на європейському

ринках. Ці регіони є критично важливими для компанії через їх значний сільськогосподарський сектор, передові методи землеробства та високий попит на засоби захисту рослин і сільськогосподарські ресурси [52].

В Америці діяльність компанії може бути зосереджена на використанні різноманітних сільськогосподарських ландшафтів, від великих зернових смуг до спеціалізованих фруктів і овочів. Регіон пропонує широку клієнтську базу та можливості для зростання, враховуючи його масштаби та важливість сільського господарства в економіці. Працюючи в Північній і Південній Америці, ТОВ «Адама Україна» може використовувати розвинену логістичну інфраструктуру, технологічні практики ведення сільського господарства та зрілий ринок із високим рівнем сприйняття інноваційних сільськогосподарських продуктів [48].

Європа представляє інший набір можливостей і викликів з її суворим нормативним середовищем, високими екологічними стандартами та добре налагодженим сільськогосподарським сектором. Європейський ринок відомий своїм наголосом на стійкості та екологічно чистих методах ведення сільського господарства. ТОВ «Адама Україна» може вийти на цей ринок, пропонуючи високоякісну продукцію, що відповідає нормативним вимогам, яка відповідає аграрній політиці Європейського Союзу та вподобанням європейських споживачів.

Вибір діяльності в міжнародному сегменті дозволяє компанії диверсифікувати ринковий ризик, скористатися перевагами ефекту масштабу та розширити глобальний ланцюг поставок. Це також надає компанії доступ до ширшого спектру ресурсів, технологічних досягнень та інноваційних методів, які можна використовувати для покращення пропозицій продуктів.

Крім того, міжнародна експансія узгоджується з баченням компанії бути провідним глобальним гравцем у сільськогосподарському секторі. Присутність на ключових світових ринках підприємства може впливати на ведення сільського господарства в більш широкому масштабі та сприяти глобальній продовольчій

безпеці. Міжнародна присутність не тільки збільшує частку ринку компанії, але й зміцнює впізнаваність її бренду та репутацію, роблячи її серйозним конкурентом на світовій арені [48].

ТОВ «Адама Україна» має високу прибутковість завдяки своїй стратегічній орієнтації на багатий сільськогосподарський ландшафт України, який характеризується великими родючими землями. Великі чорноземні ґрунти країни, які вважаються одними з найпродуктивніших у світі, лежать в основі сильного орієнтованого на експорт сільськогосподарського сектора. Ця природна щедрість доповнюється сприятливим кліматом країни, що сприяє отриманню різноманітних і рясних урожаїв, які є невід'ємною частиною її лідерства у світовому сільськогосподарському постачанні.

Вигідне географічне розташування України є стрижнею для прибутковості компанії, забезпечуючи безперешкодний доступ до ринків Європи, Азії та Африки через Чорне море. Такий доступ у поєднанні з великим сільськогосподарським виробництвом в Україні дозволяє підприємству ефективно задовольняти міжнародний попит. Логістична майстерність компанії та стратегічне використання розгалужених транспортних мереж України збільшують її експортні можливості, зміцнюючи таким чином її конкурентоспроможність [52].

Ключовим фактором успіху компанії є її здатність використовувати економічну ефективність, притаманну українському сільськогосподарському виробництву. Відносно менші витрати на землю та робочу силу значно знижують виробничі витрати, що дозволяє компанії пропонувати конкурентоспроможні ціни на світовому ринку. Ця економічна ефективність відбувається не на шкоду якості, яка залишається високою та забезпечує стійку привабливість української сільськогосподарської продукції.

Динаміка доходу та валового прибутку ТОВ «Адама Україна» наведено на Рис. 2.1.

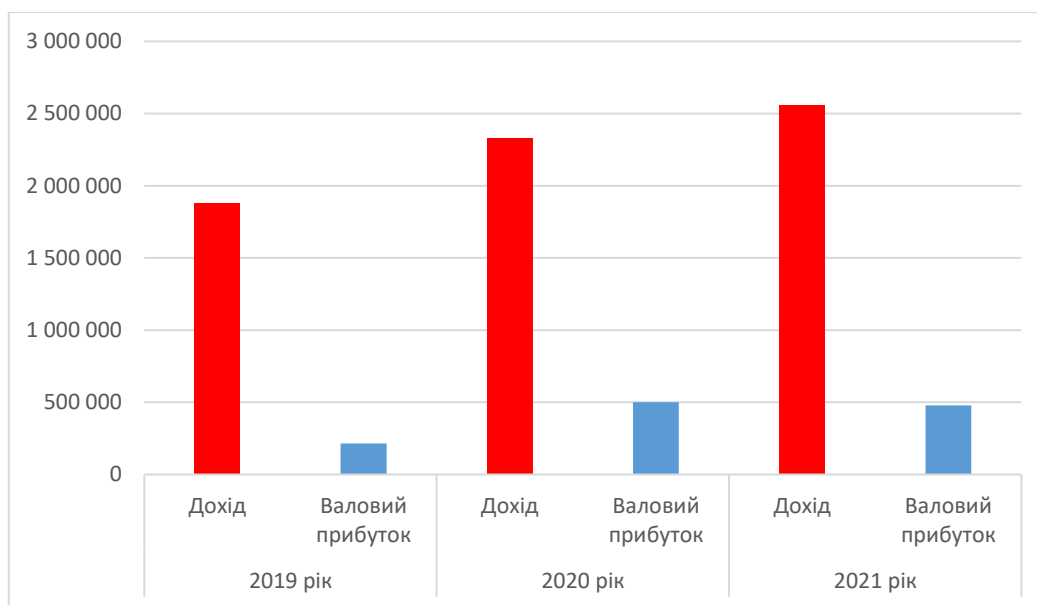


Рис. 2.1. – Динаміка доходу та валового прибутку ТОВ «Адама Україна»

Джерело: складено автором на основі [50-52]

Аналізуючи рисунок 2.1., варто зазначити, що підприємство в 2020 році, отримало збиток за рік, це пов'язано з збільшенням операційних витрат в підприємстві.

В основі діяльності ТОВ «Адама Україна» лежать інновації та технологічні досягнення, які забезпечують прибутковість завдяки підвищенню врожайності та покращенню якості продукції. Інвестиції компанії в передові сільськогосподарські технології та практики відображають ширшу тенденцію в аграрному секторі України, який все більше охоплює модернізацію для підвищення продуктивності та стійкості. Цей прогрес підтримується сприятливим політичним середовищем, яке стимулює сільськогосподарські інновації та інвестиції [48].

Стійкість та адаптивність українського аграрного сектору, прикладом якого є ТОВ «Адама Україна», підкріплює його статус світового лідера у постачанні сільськогосподарської продукції. Незважаючи на різноманітні

зовнішні виклики, галузь забезпечує надійний вихід, тим самим зберігаючи міжнародну довіру та попит. Таким чином, прибутковість компанії є свідченням її операційної досконалості та міцності сільськогосподарського сектора України, які разом сприяють розвитку динамічного та процвітаючого агробізнесу.

ТОВ «Адама Україна» продемонструвало постійну висхідну траєкторію як валового прибутку, так і доходу, що свідчить про постійний розвиток бізнес-моделі та ефективних стратегій проникнення на ринок. Це поступове зростання є прямим результатом здатності компанії адаптуватися до ринкових тенденцій і запитів споживачів, зберігаючи ефективність роботи. Стратегічна політика ціноутворення в поєднанні з акцентом на управлінні витратами зіграли вирішальну роль у зміцненні фінансового стану компанії. Поступове зростання відображає стійкий підхід до розширення та прибутковості, уникаючи пасток швидкого масштабування на користь більш зваженого та стабільного плану розвитку бізнесу [52].

Зростання прибутків і доходів підприємства можна пояснити ретельною оптимізацією ланцюга поставок і логістичних операцій. Завдяки оптимізації цих ключових операційних напрямків підприємство зменшило непотрібні витрати, збільшило оборотність запасів і скоротило терміни доставки. Це логістичне удосконалення не тільки скоротило витрати, але й підвищило рівень задоволеності клієнтів, що призвело до повторних операцій і розширення клієнтської бази. Такі покращення сприяють загальному підвищенню фінансових показників компанії, сигналізуючи про міцну та здорову економічну позицію [6].

У контексті ринкової динаміки фінансове зростання компанії підтримується її гнучкістю у реагуванні на коливання ринкових умов. Підприємство продемонструвало вміння коригувати свій продуктивний портфель відповідно до зміни споживчих уподобань і тенденцій світового ринку. Цей сприятливий підхід гарантує, що компанія залишається релевантною та

конкурентоспроможною, таким чином неухильно збільшуючи свою частку ринку, а отже, і дохід і валовий прибуток.

Сільське господарство, особливо в такому родючому регіоні, як Україна, залежить від низки зовнішніх факторів, включаючи кліматичні умови та політику міжнародної торгівлі. Незважаючи на таку мінливість, компанії вдалося зберегти зростання фінансових результатів. Ця стійкість є свідченням стратегії компанії з управління ризиками та її різноманітного асортименту продуктів, який пом'якшує вплив зовнішніх шоків і дозволяє стабільно отримувати дохід [28].

Послідовне збільшення валового прибутку та доходу також є відображенням постійної прихильності компанії дослідженням і розробкам. Інвестуючи в інноваційні сільськогосподарські рішення та постійно покращуючи ефективність і ефективність продукції, забезпечує конкурентну перевагу. Впровадження нової високоякісної продукції відповідає зростаючим потребам аграрного сектора, що призводить до збільшення продажів і відповідно до зростання фінансового успіху компанії.

Постійне зростання валового прибутку та доходу ТОВ «Адама Україна» є функцією стратегічної ділової практики, операційної ефективності, адаптивності до ринку, зниження ризиків та інновацій. Ці фактори разом сприяють тривалому успіху компанії та сигналізують про позитивні перспективи її майбутніх фінансових показників.

До 2019 року ТОВ «Адама Україна» зберігало стабільний профіль щодо своїх кредитних зобов'язань, що відображає надійне фінансове управління компанією та надійні потоки доходів. Однак початок пандемії Covid-19 створив безпрецедентні глобальні економічні виклики, що спонукало компанію розпочати комплексну оптимізацію своїх бізнес-процесів. Ця стратегічна реакція була спрямована на підтримку ліквідності та захист фінансової стабільності в умовах порушень ланцюжків поставок і коливань попиту. Завдяки переоцінці та реструктуризації діяльності ТОВ «Адама Україна» змогло підвищити свою

економічну ефективність і зберегти кредитоспроможність у період глобальної невизначеності. Заходи з оптимізації, вжиті компанією під час пандемії, є прикладом її гнучкості та прагнення до досконалості в роботі в умовах економічних труднощів [52].

Організаційно-економічна діяльність ТОВ «Адама Україна» є свідченням її стратегічної хватки та операційної ефективності в складній та динамічній галузі. Вміння компанії орієнтуватися в тонкощах сільськогосподарського сектора, відзначене її навмисним виходом на міжнародні ринки, підкреслює її прагнення до зростання та досконалості. Орієнтація компанії на інновації та задоволеність споживачів не тільки зміцнила її позиції на ринку, але й сприяла постійному зростанню доходів і прибутковості.

Навіть зіткнувшись із глобальними потрясіннями, спричиненими пандемією Covid-19, компанія продемонструвала надзвичайну стійкість. Швидка та рішуча оптимізація бізнес-процесів компанії у відповідь на кризу зберегла її фінансову стабільність і зберегла траєкторію зростання. Ці зміни були відображенням перспективного управлінського підходу, який надає пріоритет стабільній діяльності та управлінню ризиками [49].

Більше того, стабільні кредитні зобов'язання «Адами Україна» до 2019 року та її зважена фінансова стратегія після цього свідчать про компанію, яка глибоко пристосована до економічного середовища та власного фінансового стану. Такий ретельний баланс між прагненнями до зростання та фіскальною відповідальністю дозволив компанії ефективно управляти своїми боргами, продовжуючи інвестувати в ключові для її успіху сфери, такі як дослідження та розробки та розширення ринку.

Таким чином, ТОВ «Адама Україна» — це організація, що характеризується міцною економічною основою, стратегічною ринковою активністю та стійкою операційною моделлю. Ці якості не тільки дозволили йому досягти стійкого успіху, але й забезпечили йому хороші позиції для вирішення

майбутніх викликів і використання можливостей у глобальному сільськогосподарському ландшафті. Еволюція та досягнення компанії є чітким свідченням її здатності поєднувати організаційну жорсткість з економічною гнучкістю, забезпечуючи її постійне лідерство та інновації в секторі агробізнесу.

У Табл. 2.2. і 2.3 наведені показники розміру і ліквідності ТОВ «Адама Україна».

Таблиця 2.2. – Показники розміру ТОВ «Адама Україна» за 2019-2021 рр.

	2019	2020	2021	Зміна 2021/2019, %
Необоротні активи, тис.грн	87 803	109 909	120 679	+37,2%.
Оборотні активи, тис.грн	2 525 738	3 080 379	2 836 244	+12,3%
Власний капітал, тис.грн	521 408	245 960	309 907	-40,5%.
Авансований капітал (активи), тис.грн	2 613 541	3 190 288	2 956 923	+13,1%
Надходження коштів від реалізації продукції, тис.грн	1 882 629	2 537 469	3 463 460	+84,3%.
Чистий прибуток /збиток, тис.грн	9 860	-275 448	60 947	+519,3%.

Джерело: Складено автором на основі звітності ТОВ «Адама Україна»

В таблиці наведені фінансові показники компанії за роки 2019, 2020 і 2021 роки, а також зміна показників у відсотковому виразі відносно 2019 року.

Необоротні активи зросли з 87,803 тис. грн в 2019 році до 120,679 тис. грн в 2021 році, що представляє збільшення на 37,2%. Оборотні активи зросли з 2,525,738 тис. грн в 2019 році до 2,836,244 тис. грн в 2021 році, що вказує на зростання на 12,3%. Власний капітал від 2019 до 2021 року зросли з 521,408 тис. грн до 309,907 тис. грн, але залишалися негативними, зменшившись на 40,5%. Авансований капітал (баланс) зріс на 13,1%. Дохід від реалізації продукції значно зріс з 1,882,629 тис. грн в 2019 році до 3,463,460 тис. грн в 2021 році, що представляє збільшення на 84,3%. Чистий прибуток зріс з 9,860 тис. грн в 2019 році до 60,947 тис. грн в 2021 році, що відображає істотне зростання на 519,3%.

Загалом, компанія відзначила значне збільшення оборотних та необоротних активів, доходу від реалізації продукції та чистого прибутку, хоча власний капітал зменшився.

Таблиця 2.3.– Показники ліквідності ТОВ «Адама Україна» за 2020-2021 рр.
станом на кінець року

Показник	Нормативне значення	2019	2020	2021	Зміна 2021 до 2020
Коефіцієнт загальної ліквідності	>1	1,21	1,05	1,07	-0.1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0.89	0.92	0.93	-0.03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	0.12	0.11	0.05	-0.01

Джерело: Складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Адама Україна»

Аналізуючи дані у таблиці, слід відзначити, що коефіцієнти ліквідності є важливими показниками фінансового здоров'я підприємства. Зокрема, коефіцієнт загальної ліквідності за всі три роки перевищує нормативне значення, що вказує на здатність компанії виплатити свої поточні зобов'язання. Однак відмічається невелике зниження цього показника в 2021 році порівняно з 2020 роком, що може бути ознакою змін у структурі активів або зобов'язань компанії.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також знаходиться у припустимому діапазоні, але відзначається послаблення цього показника в 2021 році. Це може вказувати на зменшення готівкових або дуже легко ліквідовних активів у порівнянні з поточними зобов'язаннями.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, хоча і знаходиться в межах нормативного значення, також відзначає невелике зниження в 2021 році. Важливо враховувати ці зміни при прийнятті фінансових рішень і подальшому аналізі фінансового стану підприємства.

Аналізуючи показники фінансової стійкості ТОВ "Адама Україна" за 2019-2021 роки, можна відзначити позитивну динаміку в деяких аспектах. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) показав зростання з 40% в 2019 році до 50%

в 2021 році, що свідчить про підвищення власних ресурсів компанії та зменшення її залежності від заборгованості. Крім того, коефіцієнт фінансового левериджу також зріс, вказуючи на більше використання зовнішнього капіталу. Однак коефіцієнт заборгованості зменшився, що свідчить про певну раціоналізацію фінансових зобов'язань компанії (Табл. 2.4).

Всі ці зміни вказують на певне поліпшення фінансової стійкості підприємства, але важливо зберігати баланс між власним та зовнішнім капіталом для подальшого успішного розвитку.

Таблиця 2.4. – Показники фінансової стійкості ТОВ «Адама Україна» за 2019-2021 рр. станом на кінець року

Показник	2019	2020	2021	Зміна 2021 до 2019
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,2	0,08	0,1	-0,1
Коефіцієнт заборгованості	0,80	0,92	0,9	+0,1
Коефіцієнт фінансового левериджу (debt-to-equity ratio)	4,0	12,0	8,6	+4,6

Джерело: Складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Адама Україна»

Аналізуючи показники рентабельності для ТОВ "Адама Україна" за три роки (2019-2021), можна відзначити певні коливання в показниках. За валовим прибутком, рентабельність діяльності та активів зазнали невеликого зниження в 2021 році порівняно з 2019 роком, однак залишаються на прийнятному рівні. Рентабельність продажів за валовим прибутком значно зростала в 2020 році, але пізніше відчула зменшення в 2021 році. Найбільше збільшення було в рентабельності власного капіталу за валовим прибутком, що свідчить про ефективне використання внутрішніх ресурсів компанії. Рентабельність за чистим прибутком показує схожу динаміку. В цілому, важливо зосередитися на збалансованому підході до керування витратами та оптимізації досягнутих результатів для подальшого розвитку підприємства (табл. 2.5.)

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності ТОВ «Адама Україна» за 2020-2022 рр., %

Показник	2019	2020	2021	Зміна 2021 до 2019, п.п.
Рентабельність діяльності за валовим прибутком	12,9	27,4	23,0	+10,1
Рентабельність продажів за валовим прибутком	11,4	21,5	18,7	+7,3
Рентабельність активів за валовим прибутком	8,2	15,7	16,2	+8
Рентабельність власного капіталу за валовим прибутком	41,3	204,1	154,5	+113,2
Рентабельність діяльності за чистим прибутком	0,6	-13,4	2,9	+2,3
Рентабельність продажів за чистим прибутком	0,5	-10,5	2,4	+1,9
Рентабельність активів за чистим прибутком	0,4	-7,7	2,1	+1,7
Рентабельність власного капіталу за чистим прибутком	1,9	-99,8	19,7	+17,8

Джерело: Складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Адама Україна»

2.2. Аналіз результативності логістичної діяльності підприємства ТОВ «Адама Україна»

Логістична діяльність ТОВ «Адама Україна» складно вплетена в структуру операційної діяльності як в Україні, так і на світовій арені. В Україні логістична інфраструктура компанії стратегічно розроблена для використання родючих

сільськогосподарських регіонів країни та добре розвиненої транспортної мережі. Ця інфраструктура підтримує ефективне переміщення товарів із виробничих місць на різноманітні ринки по всій країні, використовуючи розгалужену мережу залізниць, автодоріг і портів України. Оптимізуючи ці внутрішні логістичні канали, «Адама Україна» забезпечує своєчасну доставку сільськогосподарської продукції та ресурсів, тим самим підвищуючи якість послуг і оперативність реагування на ринок.

На міжнародному фронті логістичні операції підприємства створені для того, щоб орієнтуватися в складнощах світової торгівлі. Міжнародна логістична база компанії підтримується мережею складів, розподільних центрів і партнерськими відносинами з транспортними та логістичними службами. Ці елементи синхронізовані, щоб керувати потоком товарів через кілька каналів, забезпечуючи дотримання різноманітних нормативних вимог і відповідність протоколам міжнародної торгівлі. Використовуючи передові системи управління логістикою, компанія може відстежувати відправлення, керувати рівнем запасів і оптимізувати маршрути, щоб скоротити час і витрати на транспортування [39].

Стратегія логістики компанії також характеризується її реагуванням на динамічні потреби сільськогосподарського сектора. Сезонні коливання, коливання ринкового попиту та геополітичні фактори враховуються, щоб забезпечити гнучку логістичну роботу, яка може адаптуватися до мінливих умов. Здатність «Адама Україна» швидко коригувати свої логістичні плани є вирішальним фактором у підтримці конкурентної переваги, що дає змогу ефективно та результативно задовольняти потреби клієнтів.

Технологічна інтеграція лежить в основі логістичної діяльності «Адама Україна». Компанія використовує найсучасніші системи управління ланцюгами поставок для прогнозування попиту, планування запасів і виконання планів транспортування. Ця технологічна перевага сприяє безперебійній координації

логістичних дій у різних регіонах і на ринках, мінімізуючи затримки та знижуючи ризик збоїв у ланцюзі постачання [54].

Модель логістичної діяльності ТОВ «Адама Україна» представлено на рис. 2.3.



Рис 2.3. – Модель логістичної діяльності ТОВ «Адама Україна»

Джерело: складено автором на основі [51]

Логістична діяльність ТОВ «Адама Україна» є важливою складовою її організаційного успіху, що дозволяє компанії підтримувати стабільні постачання сільськогосподарської продукції своїм клієнтам в Україні та в усьому світі. Ретельна оркестровка цієї діяльності відображає прагнення компанії до досконалості в роботі та її стратегічне зобов'язання відповідати складним

вимогам сучасного глобального сільськогосподарського ландшафту. Завдяки постійному вдосконаленню та інноваціям у сфері логістики «Адама Україна» має хороші можливості для збереження своєї ролі ключового гравця в секторі агробізнесу.

Логістична діяльність компанії базується також на комплексній моделі, яка стратегічно інтегрує системи мотивації, оптимізацію витрат, автоматизацію та покращені методи управління для підтримки конкурентної переваги в агробізнес-секторі. Цей цілісний підхід гарантує, що всі компоненти ланцюга постачання узгоджуються з головними цілями компанії щодо ефективності, задоволеності клієнтів і прибутковості [25].

Мотивація в рамках матеріально-технічного забезпечення досягається за допомогою програм заохочення, які заохочують співробітників перевищувати свої планові показники. Ці програми створені для виховання культури постійного вдосконалення з винагородою, пов'язаною з ключовими показниками ефективності, такими як точність виконання замовлень, скорочення часу доставки та економія коштів. Прямо пов'язуючи винагороду з продуктивністю, співробітники спонукаються до пошуку інноваційних рішень логістичних проблем, сприяючи загальному успіху логістичної операції.

Оптимізація витрат у логістиці — це безперервний процес в «Адама Україна», який досягається шляхом ретельного аналізу маршрутів транспортування, переговорів з постачальниками та стратегічного позиціонування розподільчих центрів. Компанія використовує складні алгоритми та логістичні моделі для визначення можливостей економії коштів, таких як консолідація поставок, оптимізація рівня запасів і зменшення відходів. Ці зусилля не тільки скорочують витрати, але й сприяють стабільності діяльності шляхом мінімізації впливу логістичних заходів на навколишнє середовище [49].

Автоматизація є важливим фактором логістичної стратегії компанії із впровадженням передових інформаційних систем для оптимізації операцій. Ці

системи надають дані в режимі реального часу про запаси, відправлення та стан доставки, забезпечуючи точну координацію в усьому ланцюжку постачання. Автоматизація поширюється на робототехніку та автоматизовані системи зберігання та пошуку на складах, зменшуючи витрати на робочу силу та підвищуючи точність і швидкість обробки замовлень.

Ефективність управлінської практики проявляється в прагненні компанії постійного навчання та розвитку логістичного персоналу. Такий фокус гарантує, що співробітники добре обізнані з останніми тенденціями та технологіями логістики та готові працювати зі складними логістичними сценаріями. Крім того, керівництво активно культивує проактивний підхід до вирішення проблем, гарантуючи, що потенційні проблеми вирішуються до того, як вони зможуть вплинути на ланцюг поставок [47].

Окрім цих основних компонентів, модель логістики підприємства включає надійні стратегії управління ризиками для пом'якшення потенційних збоїв. Ці стратегії включають підтримку диверсифікованих маршрутів постачання, реалізацію планів на випадок перебоїв у ланцюзі постачання та регулярну оцінку геополітичного ландшафту, який може вплинути на логістичні операції. Цей комплексний підхід до логістики гарантує, що «Адама Україна» може підтримувати безперебійний потік товарів і послуг як в Україні, так і на світовому ринку.

Організація логістичної діяльності є критичним рушієм успіху для ТОВ «Адама Україна», де своєчасна доставка продукції та ресурсів може суттєво вплинути на операційну ефективність компанії та реагування на ринок. У сфері сільського господарства, де продукти часто швидко псуються та мають сезонні обмеження, здатність ефективно керувати логістикою стає ще більш важливою. Організація логістики «Адама Україна» гарантує, що ланцюг постачання працює як безперебійна інтегрована система, мінімізуючи затримки від ферми до ринку та підвищуючи загальну ціннісну пропозицію пропозицій компанії [49].

Оптимізована система логістики відіграє важливу роль для компанії в управлінні складною взаємодією циклів виробництва сільськогосподарської продукції та коливаннями вимог ринку. Ця система вимагає глибокого розуміння сільськогосподарського ландшафту та потреб споживачів, що, у свою чергу, визначає стратегічні рішення компанії щодо запасів, складування та розподілу. Досконалість логістики компанії дозволяє їй уникнути пасток перевиробництва або недостатньої пропозиції, збалансовуючи рівень запасів із вимогами ринку для підтримки свіжості та життєздатності продукції.

В основі логістичних міркувань підприємства, лежить необхідність збереження цілісності та якості сільськогосподарських товарів у всьому ланцюжку постачання. Компанія інвестує в спеціалізовані складські приміщення та методи транспортування, які розроблені для підтримки оптимальних умов для сільськогосподарської продукції, гарантуючи, що вона досягне кінцевого споживача без втрати якості та вартості. Цей фокус на збереженні якості є не лише відображенням прагнення компанії до досконалості, але й суттєвою конкурентоспроможністю в секторі агробізнесу [43].

Крім того, глобальний охоплення компанії вимагає логістичної моделі, яка може орієнтуватися в регулятивних і митних ландшафтах багатьох країн. Організація логістики компанії вміє забезпечувати дотримання правил міжнародної торгівлі, зменшуючи ризик затримок або штрафів, які можуть виникнути через їх недотримання. Ця здатність має важливе значення для підтримки стабільного міжнародного ланцюжка поставок і зміцнення репутації компанії як надійного глобального постачальника.

Аналіз результативності логістичної діяльності ТОВ «Адама Україна» за 2021 рік наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2. – Аналіз результативності логістичної діяльності ТОВ «Адама Україна» за 2021 рік.

Показник	Значення
Загальні логістичні витрати	12%
Витрати на транспортування	5%
Витрати на зберігання	3%
Циклічність постачання	30 днів
Точність поставок	98%
Середній час доставки	48 годин
Відсоток повернення товарів	2%
Рівень сервісу клієнтів	90%

Джерело: складено автором на основі [55]

Організація логістичної діяльності є частиною операційної стратегії «Адама Україна», яка безпосередньо впливає на її здатність відповідати очікуванням клієнтів і підтримувати позиції на ринку. Інвестиції компанії в логістику є свідченням її розуміння того, що ефективний, оперативний і орієнтований на якість ланцюг постачання є життєво важливим для успіху в агропромисловій сфері. Завдяки постійному вдосконаленню своїх логістичних операцій «Адама Україна» є прикладом того, як ретельне управління логістикою може призвести до сталого зростання бізнесу та задоволеності клієнтів у сільськогосподарському секторі [54].

Наведені показники відображають різні аспекти логістичних операцій підприємства, розберемо кожен показник:

1. Загальні витрати на логістику (12%): ця цифра відображає загальні витрати на логістику як відсоток від доходу компанії від продажів. При 12% це означає значні інвестиції в логістику, що не є рідкістю для агропромислової компанії з великими вимогами до ланцюга постачання. Головне — визначити, чи відповідають ці витрати галузевим стандартам і чи приносять вони достатню віддачу з точки зору ефективності доставки та задоволеності клієнтів.

2. Транспортні витрати (5%): ці витрати є частиною загальних витрат на логістику та становлять 5% доходу від продажів. Цей тариф є відносно стандартним для галузі, але може бути місце для оптимізації, наприклад домовитися про кращі тарифи з перевізниками або підвищити ефективність маршруту.

3. Витрати на зберігання (3%). Витрати на зберігання включають витрати, пов'язані зі складуванням, управлінням запасами та відповідні накладні витрати. Для сільськогосподарської фірми, де продукти можуть бути швидкопсувними, 3% є показником того, скільки витрачається на забезпечення належного зберігання продукції та ефективного управління нею.

4. Цикл постачання (30 днів): Тривалість циклу постачання вказує час, який минув від розміщення замовлення постачальником до його надходження. 30-денний цикл може бути прийнятним для певних сільськогосподарських продуктів, особливо якщо вони імпортуються або потребують часу для виробництва та транспортування. Однак коротші цикли можуть покращити оборот і зменшити витрати на утримання, що потребує часткової оптимізації логістики.

5. Точність доставки (98%): цей високий відсоток вказує на чудову ефективність доставки замовлень відповідно до очікувань. Це свідчить про надійність логістичної системи компанії, що має вирішальне значення для збереження довіри та задоволеності клієнтів.

6. Середній час доставки (48 годин): дводенний час доставки є досить зручним, якщо припустити, що це включає міжнародні відправлення. Це передбачає добре організовану транспортну мережу та ефективне планування логістики. Для місцевих поставок це може бути місце, яке потрібно оптимізувати для ще швидшого часу виконання.

7. Рівень повернення продукту (2%): такий низький рівень повернення є позитивним знаком, який вказує на те, що клієнти задоволені своїми

замовленнями та що заходи контролю якості компанії ефективні. Це також передбачає хорошу точність замовлення та практику обслуговування клієнтів.

8. Рівень обслуговування клієнтів (90%): цей рівень обслуговування є показником того, як часто компанія може задовольнити попит клієнтів із запасів. При 90% це високий показник, який вказує на те, що компанія підтримує належний рівень запасів для виконання замовлень, хоча є невеликий резерв для покращення, щоб досягти ближче до 100%.

Загалом ці показники свідчать про потужну логістичну операцію з високою точністю доставки та рівнем обслуговування клієнтів. Витрати, здається, відповідають стандартним практикам, хоча завжди є місце для заходів економії під час транспортування та зберігання. Цикл постачання можна потенційно скоротити, щоб покращити оборот, а середній час доставки, якщо його можна скоротити, може забезпечити додаткову конкурентну перевагу. Показовим є низький рівень повернення, що добре відображає якість і точність логістичних процесів [44]. Логістична присутність компанії широка (Рис. 2.4).

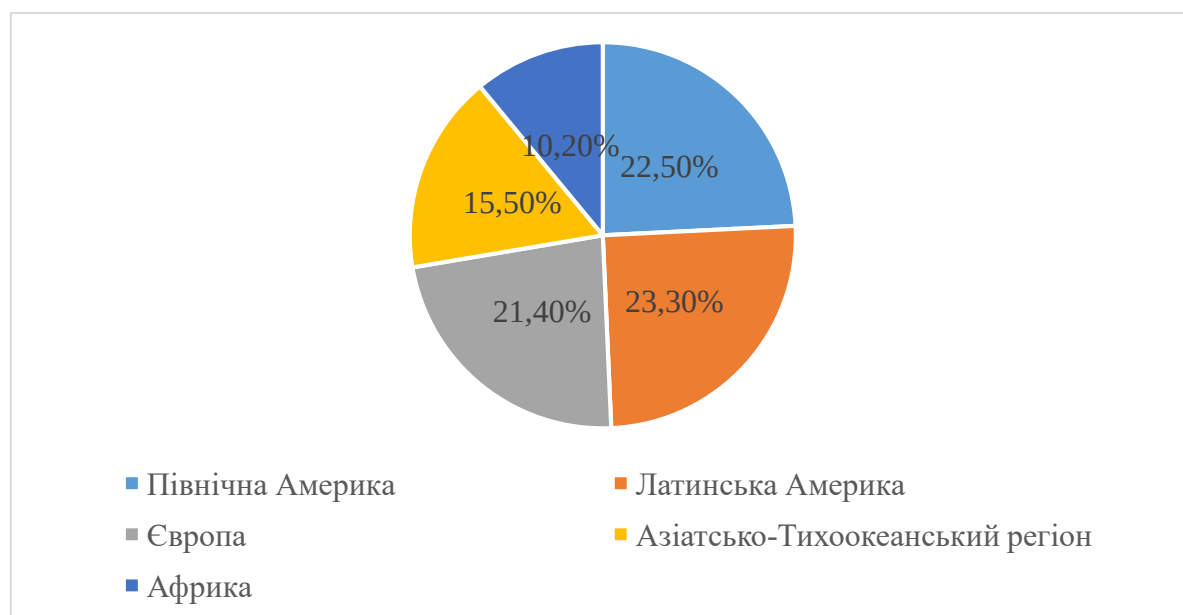


Рис 2.4. – Характеристика логістичної присутності ТОВ «Адама Україна» за регіонами

Джерело: складено автором на основі [51]

Логістична мережа ТОВ «Адама Україна» в Північній Америці формується завдяки інтеграції найсучасніших систем управління ланцюгами поставок і стратегічної системи дистрибуції. Розвинена інфраструктура регіону, включно з розгалуженою мережею портів і автомобільних доріг, дозволяє ефективно справлятися з логістичними проблемами, пов'язаними з різноманітним рельєфом і величезними відстанями. Це забезпечує своєчасну доставку сільськогосподарської продукції широкому колу споживачів, які характеризуються як великими комерційними структурами, так і місцевими фермерськими підприємствами [52].

У Європі логістичні операції компанії адаптовані до суворих сільськогосподарських стандартів і стандартів безпеки, використовуючи розгалужену залізничну мережу континенту та добре розвинену систему доріг. Використовуючи централізовані склади та регіональні розподільчі центри, «Адама Україна» досягає високої ефективності обороту запасів і точності доставки. Таке стратегічне розміщення на європейському ринку дозволяє скоротити терміни виконання робіт і підвищити рівень обслуговування, задовольняючи чутливий до часу характер попиту на постачання сільськогосподарської продукції [37].

Стратегія логістики в Африці зосереджена на вирішенні складних умов різноманітного географічного ландшафту та широкого спектру інфраструктурних реалій. Діяльність компанії побудована на гнучкості та адаптивності, з сильним наголосом на місцевих партнерствах для навігації в логістичних нюансах, унікальних для кожного регіону. Здатність компанії ефективно доставляти продукцію по всьому континенту є свідченням її надійного логістичного планування та її прагнення подолати виклики менш розвинутих транспортних мереж.

Динамічний сільськогосподарський сектор Латинської Америки створює як можливості, так і виклики для логістики, де підприємство використовує

місцевий досвід і регіональні центри для забезпечення ефективного розподілу. Логістична структура в цьому регіоні спрямована на управління логістичними розбіжностями в різних країнах, від нагір'я Анд до рівнин Пампи. Наголошуючи на гнучкості, компанія адаптує свої стратегії до сезонних потреб сільськогосподарських циклів і логістичних вимог віддалених районів.

В Азіатсько-Тихоокеанському регіоні логістичні операції компанії використовують переваги ринків, що розвиваються, і стратегічного позиціонування регіону на глобальних торговельних шляхах. Компанія використовує передові портові потужності та судноплавні маршрути, інтегруючи свою діяльність із глобальними ланцюжками поставок. Співпрацюючи з місцевими лідерами ринку та інвестуючи в регіональні логістичні рішення, компанія забезпечує ефективне розповсюдження своєї продукції на цьому різноманітному ринку, що швидко розвивається [42].

Загалом, логістична присутність компанії стратегічно адаптована до конкретних вимог кожного регіону, забезпечуючи глобальну конкурентоспроможність компанії. Їхня операційна філософія поєднує місцеве розуміння з глобальними стандартами, що веде до моделі логістики, яка є стійкою, чуйною та налаштованою на нюанси глобального ландшафту агробізнесу.

Початок війни ставить серйозні виклики для логістичної діяльності будь-якої компанії, і для підприємства ці виклики є негайними та комплексними. В умовах війни логістичні операції компанії повинні бути дуже адаптивними, з підвищеним акцентом на управлінні ризиками та плануванні на випадок непередбачених ситуацій.

Конфліктна ситуація, порушує налагоджені ланцюги постачання, що вимагає зміни маршруту транспортування та визначення альтернативних мереж постачання та розподілу. Компанія повинна буде зосередитися на забезпеченні безпеки своїх співробітників і активів, а також забезпечити безперервність

поставок основних сільськогосподарських продуктів, які мають вирішальне значення як для місцевого споживання, так і для міжнародних ринків [43].

Компанія також буде відчувати тиск, щоб реагувати на швидкі зміни попиту, а також на потенційну шкоду інфраструктурі, яка може спричинити затримки або зупинки в ланцюжку поставок. Ефективні канали зв'язку стають вирішальними, що дозволяє отримувати оновлення в реальному часі та швидко приймати рішення.

У таких умовах логістична діяльність буде повертатися від оптимізації витрат і ефективності до пріоритетності стійкості та безпеки ланцюжка поставок. Підприємству потрібно буде тісно співпрацювати з місцевою владою, гуманітарними організаціями та іншими підприємствами, щоб координувати зусилля з логістики, підтримувати стійкість громади та потенційно допомагати в діяльності з надання допомоги.

Загалом, логістична діяльність компанії в умовах війни буде зосереджена на підтримці операцій, наскільки це можливо, забезпеченні доставки сільськогосподарської продукції та сприянні стабільності ланцюга постачання продовольства, адаптуючись до нестабільного середовища та забезпечення безпеки всіх зацікавлених сторін.

2.3. Оцінка використання сучасних технологій в логістичній діяльності підприємства ТОВ «Адама Україна»

Використання цифрових технологій у логістиці є вирішальним фактором для підприємств, які прагнуть підвищити свою конкурентну перевагу, операційну ефективність і задоволеність клієнтів. Для ТОВ «Адама Україна», цифровізація відкриває можливості для значного вдосконалення різних логістичних процесів,

починаючи від управління запасами і закінчуючи відстеженням відправлень у режимі реального часу. Ці досягнення є не просто поступовими; вони є трансформаційними, дозволяючи підприємству швидко реагувати на зміни ринку та вимоги клієнтів [52].

Цифрові технології полегшують збір, зберігання та аналіз величезних обсягів даних, забезпечуючи кращу видимість у всьому ланцюжку поставок. Ця видимість має вирішальне значення для компанії, оскільки дозволяє виявляти неефективність і вузькі місця, тим самим надаючи можливості для оптимізації. Крім того, прогностична аналітика може бути використана для передбачення ринкових тенденцій і завчасного коригування стратегій логістики, гарантуючи, що підприємство залишається попереду в агропромисловому секторі, що швидко розвивається.

Впровадження автоматизації та штучного інтелекту в логістичні операції також значно зменшує людські помилки та покращує процес прийняття рішень. Наприклад, підприємство може використовувати інтелектуальні алгоритми для оптимізації маршрутів, прогнозування технічного обслуговування логістичних активів та автоматизації складських операцій. Ці технології не тільки оптимізують роботу, але й сприяють довгостроковій економії витрат за рахунок зменшення відходів і покращення використання ресурсів [56].

Крім того, очікування клієнтів у епоху цифрових технологій постійно зростають із вимогами швидших термінів доставки та вищого рівня обслуговування. Цифрові технології дають компанії відповідати цим очікуванням, забезпечуючи спілкування з клієнтами в реальному часі, надаючи їм актуальну інформацію про їхні замовлення та забезпечуючи персоналізований сервіс. Такий рівень досконалого обслуговування клієнтів зміцнює відносини з клієнтами та підтримує лояльність, що є неоціненним у секторі агробізнесу, де довіра та надійність є першорядними.

Інтеграція цифрових технологій у логістичну структуру ТОВ «Адама Україна» є не просто розкішшю, а необхідністю в сучасному бізнес-ландшафті. Покращений контроль, ефективність і адаптивність, які забезпечують ці технології, перетворюються на надійну логістичну операцію, здатну орієнтуватися в складнощах глобальної торгівлі, задовольняти потреби клієнтів і спрямовувати підприємство до сталого зростання та прибутковості (Табл. 2.3).

Автоматизація складу, яка наразі частково впроваджена, підвищує точність інвентаризації та зменшує людські помилки, сигналізуючи про прагнення покращити операційну ефективність. Прийняття такої технології свідчить про стратегічний крок до оптимізації ланцюжка поставок, але це також вказує на перехідний етап, коли певні сфери все ще можуть покладатися на ручні процеси. Компанія повинна орієнтуватися в складнощах інтеграції нових систем із існуючими операціями, забезпечуючи плавний перехід, який не порушує робочий процес [47].

Таблиця 2.3. – Впровадження сучасних технологій в логістичній діяльності ТОВ «Адама Україна»

Технологія	Стан впровадження	Характеристика
Автоматизація складських операцій	Частково впроваджено	Покращення точності інвентаризації, скорочення людських помилок.
Системи управління ланцюгами поставок (SCM)	Повністю інтегровано	Ефективне планування ресурсів, зниження витрат на логістику.
GPS-відстеження транспортних засобів	В процесі впровадження	Оптимізація маршрутів доставки, підвищення ефективності транспортних операцій.
Електронний документообіг	В планах до впровадження	Швидкість обробки замовлень, зниження витрат на паперову документацію.
Інтернет речей (IoT) у логістиці	На ранньому етапі дослідження	Моніторинг стану товарів в реальному часі, підвищення якості обслуговування.

Джерело: складено автором на основі [49]

Автоматизація складу, яка наразі частково впроваджена, підвищує точність інвентаризації та зменшує людські помилки, сигналізуючи про прагнення покращити операційну ефективність. Прийняття такої технології свідчить про стратегічний крок до оптимізації ланцюжка поставок, але це також вказує на перехідний етап, коли певні сфери все ще можуть покладатися на ручні процеси. Компанія повинна орієнтуватися в складнощах інтеграції нових систем із існуючими операціями, забезпечуючи плавний перехід, який не порушує робочий процес [47].

Системи управління ланцюгом поставок (SCM) повністю інтегровані, що означає зрілий підхід до управління ресурсами та витратами на логістику. Ця повна інтеграція вказує на складне розуміння тонкощів ланцюга постачання, що забезпечує чудові можливості планування та виконання. Здатність компанії використовувати системи SCM для зниження витрат і вдосконалення процесів є важливою конкурентною перевагою в агропромисловому секторі.

Впровадження GPS-відстеження для транспортних засобів триває, що призведе до оптимізації маршрутів доставки та більш ефективних транспортних операцій після повної готовності. Ця технологія обіцяє підвищити швидкість реагування логістичної мережі, дозволяючи компанії динамічно реагувати на зміни в графіках доставки та умовах маршруту. Постійний характер цього впровадження передбачає стратегічний підхід поступового впровадження, який, ймовірно, мінімізує збої та дозволить провести навчання персоналу та тестування системи [49].

Планується впровадження електронного документообігу, що сигналізує про ініціативу прискорення обробки замовлень та зменшення витрат на паперову документацію. Цей перехід до цифрової документації спростить адміністративні процеси та підвищить гнучкість компанії в управлінні замовленнями та обслуговуванні клієнтів. Етап планування має вирішальне значення, щоб переконатися, що нова система добре інтегрується з існуючою цифровою

інфраструктурою та відповідає нормативним вимогам щодо керування цифровими даними.

Інтернет речей (IoT) у логістиці знаходиться на ранній стадії дослідження, що може змінити моніторинг якості товарів і послуг у реальному часі. Дослідження IoT вказує на передовий підхід, спрямований на використання нових технологій для покращення логістичних послуг. Оскільки пристрої IoT стають все більш поширеними, вони пропонують потенціал для значного вдосконалення відстеження, моніторингу та підтримки якості продукції в усьому ланцюжку постачання.

Залучення компанії до цифрових технологій на різних етапах впровадження демонструє проактивну позицію щодо інновацій у логістиці. Оскільки кожна технологія пропонує певні переваги, компанія позиціонує себе для використання інформації, що базується на даних, підвищення ефективності роботи та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Постійне дослідження та поетапне впровадження цих технологій свідчать про продуманий і зважений підхід до цифрової трансформації логістики, що відповідає стратегічним цілям розвитку компанії (Рис. 2.5).

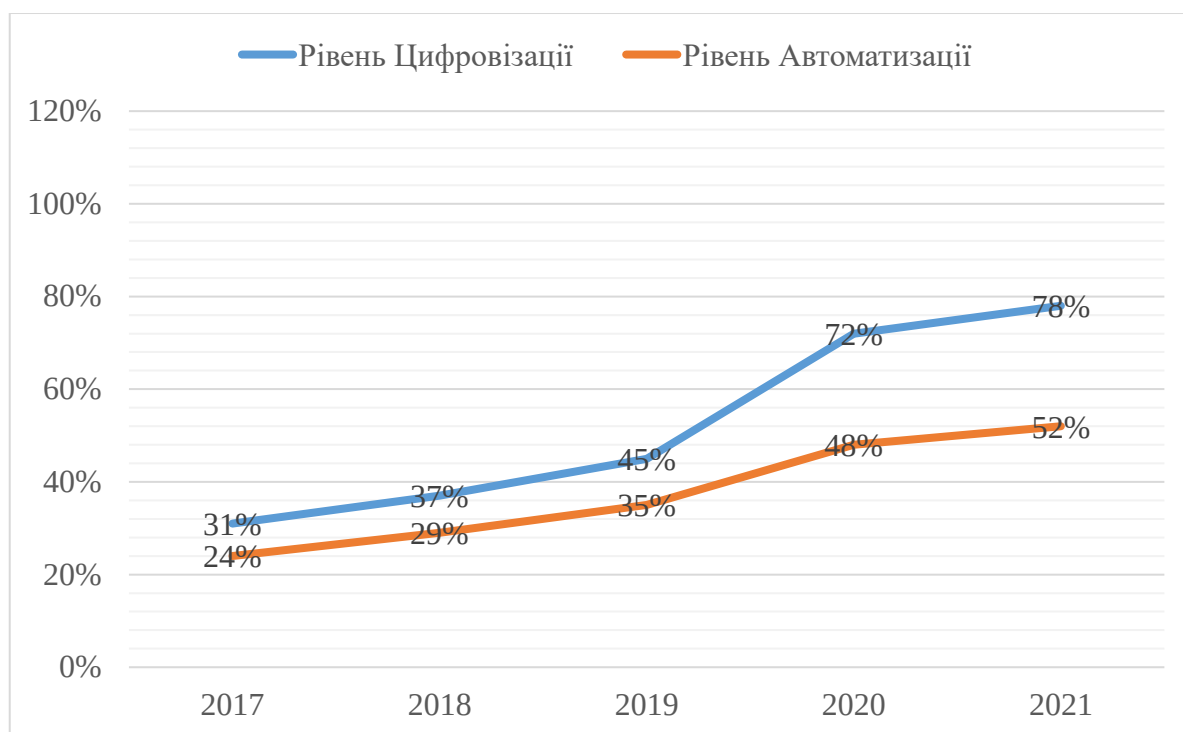


Рис 2.5. – Динаміка цифровізації та автоматизації ТОВ «Адама Україна».

Джерело: складено автором

Підприємство стало свідком значної ескалації свого рівня цифровізації, піднявшись до вражаючих 72% з 2019 року, траєкторія, сформульована нагальними вимогами бізнес-ландшафту. Таке значне зростання є свідченням прагнення компанії інтегрувати цифрові рішення у всьому спектрі операцій. Поштовхом для такого зростання є визнання підприємством оцифрування як важливого рушія ефективності, інновацій і конкурентних переваг.

Одночасно із загальними зусиллями з оцифрування, автоматизація на підприємстві зазнала значного зростання, піднявшись з 35% до 48%. Ця позитивна тенденція підкреслює стратегічну спрямованість компанії на підвищення точності, зменшення ручних помилок і оптимізацію розподілу ресурсів. Запровадження технологій автоматизації допомогло оптимізувати процеси, скоротити робочий час і забезпечити економічно ефективні рішення [54].

Підвищення рівня автоматизації стало ключовим у розвитку більш гнучкої та чутливої бізнес-моделі. Збільшення довіри до автоматизованих систем не тільки покращило операційну ефективність, але й дозволило підприємству краще керувати складнощами динамічного ринкового середовища. Цей зсув до автоматизації узгоджується з ширшою тенденцією цифрової трансформації, яка охоплює галузі в усьому світі.

Рішення активізувати ініціативи з оцифрування після 2019 року було продуманим кроком, що відображає гостре усвідомлення розвитку цифрової економіки. Впроваджуючи цифрові технології, підприємство здобуло вигоду з аналітики даних, хмарних обчислень і штучного інтелекту, які є невід'ємною частиною сучасної логістики та управління ланцюгами поставок. Ця цифрова еволюція є стратегічною відповіддю на виклики, які створює все більш зв'язаний і технологічний світ.

Сплеск показників цифровізації та автоматизації підприємства є яскравим показником його прогресивності та адаптивності. Зусилля компанії, спрямовані на вдосконалення цифрової інфраструктури, ймовірно, продовжуватимуть приносити значні переваги, підвищуючи її операційну надійність і зміцнюючи позиції на ринку. Прагнення до цифрової досконалості є визначальною рисою стратегії розвитку підприємства, яка встановлює еталон для інновацій у галузі.

З точки зору транспортної логістики, впровадження системи управління транспортуванням (TMS) від корпорації Oracle у США пропонує надійну основу для покращення планування доставки. Це вказує на стратегію компанії щодо скорочення витрат на транспортування та підвищення ефективності маршрутизації, що має вирішальне значення для підтримки ефективної та оперативної логістики (Табл. 2.4.)

Інтеграція автоматизованих навантажувачів і роботів від KUKA AG в Німеччині відображає прогресивний підхід до автоматизації складів. Ці технології скорочують час, необхідний для обробки товарів, і підвищують

продуктивність, що може значно сприяти зростанню компанії та масштабованості логістичних операцій [49].

Таблиця 2.4. – Технології для впровадження у логістичній діяльності ТОВ «Адама Україна»

Інновація	Країна чи виробник	Переваги
Система управління складом (WMS)	SAP SE (Німеччина)	Оптимізація складських процесів, покращення точності інвентаризації, зниження витрат.
Система управління транспортними засобами (TMS)	Oracle Corporation (США)	Покращення планування доставки, зниження витрат на транспортування, підвищення ефективності маршрутизації.
Автоматизовані навантажувачі та роботи	KUKA AG (Німеччина)	Автоматизація складських операцій, скорочення часу на обробку товарів, підвищення продуктивності.
ІоТ платформи для логістики	IBM (США)	Реальний моніторинг активів, покращення видимості ланцюга поставок, збір великих даних для аналізу.
Дрони для інвентаризації	DJI (Китай)	Швидка та точна інвентаризація, зменшення потреби у ручній праці, зниження витрат.
Блокчейн для ланцюгів поставок	IBM Blockchain (США)	Прозорість та незмінність інформації, зниження ризику шахрайства, покращення довіри між учасниками ланцюга.

Джерело: складено автором на основі [49]

Використання платформ ІоТ для логістики від ІВМ у США представляє передову інвестицію в моніторинг активів у режимі реального часу та видимість ланцюга поставок. Здатність збирати й аналізувати великі набори даних кардинально змінює правила гри, надаючи інформацію, яка може сприяти прийняттю стратегічних рішень і вдосконаленню роботи.

Використання дронів для інвентаризації від DJI з Китаю свідчить про інноваційний підхід до управління запасами. Безпілотники забезпечують швидкий і точний інвентаризацію, зменшуючи залежність від ручної праці та скорочуючи витрати, що може призвести до підвищення маржі та оперативності.

Нарешті, дослідження технології блокчейн для ланцюгів поставок, зокрема через IBM Blockchain, вказує на просунутий рівень цифровізації ланцюга поставок. Притаманні блокчейну прозорість і незмінність можуть зменшити ризики шахрайства та підвищити довіру між учасниками ланцюжка поставок, що є фундаментальним у сучасному глобальному торговому середовищі [51].

Компанія демонструє потужну траєкторію розвитку цифрових технологій із наявними впровадженнями та додатковими сегментами, готовими до подальшого розвитку. Стратегічне впровадження цих технологій дає змогу компанії отримати вигоду від підвищення ефективності, зниження витрат і підвищеної точності, забезпечуючи їй конкурентну перевагу на ринку. Оскільки компанія продовжує досліджувати та впроваджувати ці інноваційні рішення, вона, ймовірно, встановить нові стандарти цифрової досконалості в агропромисловому секторі.

Вихід компанії на цифрові технології не тільки переосмислив її операційні парадигми, але й значно підвищив її логістичну та операційну ефективність. Вміла інтеграція таких систем, як WMS і TMS від світових технологічних лідерів SAP і Oracle, є прикладом витонченого підходу до оптимізації основних бізнес-процесів. Це стратегічне застосування цифрових рішень дозволило компанії досягти суттєвого скорочення операційних витрат при одночасному підвищенні точності та швидкості її послуг [38].

Технології автоматизації, зокрема впровадження передової робототехніки та автоматизованих навантажувачів від KUKA, підвищили продуктивність компанії шляхом оптимізації складських операцій. Розгортання такої технології свідчить про розумне інвестування в інновації, гарантуючи, що компанія

залишається гнучкою та чуйною на вимоги ринку. Це додатково доповнюється використанням платформ IoT від IBM, які забезпечують безцінну аналітику даних у реальному часі, сприяючи проактивному управлінню ланцюгом поставок.

Поява дронів для інвентаризації, отриманих від лідера галузі DJI, відображає прагнення компанії використовувати передові технології для ефективності логістики. Це не тільки підкреслює прогресивне мислення щодо управління запасами, але й підкреслює зрушення в бік модернізації, яка зменшує залежність від фізичної праці. Подібним чином дослідження технології блокчейн для підвищення прозорості та безпеки в ланцюжку постачання підкреслює далекоглядність компанії та її прагнення чесності та довіри до бізнес-операцій. Потужна цифрова інфраструктура компанії ТОВ «Адама Україна» та стратегічне використання цифрових технологій створили міцну основу для постійного вдосконалення та інновацій.

РОЗДІЛ 3.

ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АДАМА УКРАЇНА»

3.1. Аналіз досвіду розвитку логістичної діяльності підприємств в країнах Західної Європи та можливості його впровадження

Логістична діяльність на підприємствах у всьому Європейському Союзі характеризується складною взаємодією передової інфраструктури, дотримання нормативних вимог і технологічних інновацій. Безперебійне переміщення товарів, якому сприяє добре розвинена транспортна мережа, що складається з автомобільних, залізничних, повітряних і морських маршрутів, має вирішальне значення для ефективності цієї діяльності. Підприємства використовують цю інтегровану мережу, щоб скоротити час виконання робіт і швидко реагувати на вимоги ринку, використовуючи переваги єдиного ринку ЄС.

Технологічний прогрес відіграє ключову роль у логістичному секторі підприємств ЄС. Впровадження складних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) підтримує управління ланцюгами поставок, підвищуючи прозорість і можливості відстеження в реальному часі. Використання аналітики великих даних, Інтернету речей (IoT) і штучного інтелекту (AI) призвело до появи інтелектуальних логістичних рішень, які дозволяють підприємствам прогнозувати моделі попиту, оптимізувати маршрути та ефективно керувати запасами [42, с. 12].

Екологічна стійкість стала важливим фактором логістики в ЄС, керуючись суворими правилами та зростаючою прихильністю до зменшення вуглецевого

сліду. Підприємства все частіше впроваджують екологічні практики логістики, такі як використання електромобілів для доставки на останню милю та мультимодальних транспортних рішень, які поєднують різні види транспорту для мінімізації впливу на навколишнє середовище. Цей зсув підкріплюється політикою ЄС, спрямованою на сприяння екологічним транспортним і логістичним практикам.

Стратегічний фокус ЄС на логістиці також очевидний у його підтримці інновацій та досліджень у цьому секторі. Програми фінансування, такі як Horizon 2020, відіграли важливу роль у сприянні прогресу логістичних технологій і методологій. Ці ініціативи заохочують співпрацю між промисловістю та академічними колами, результатом чого є передові рішення, які вирішують складні виклики сучасної логістики, такі як стійкість і адаптивність ланцюга постачання [54, с. 391].

Логістична діяльність в ЄС підтримується сильною нормативною базою, яка забезпечує плавний потік товарів, зберігаючи при цьому високі стандарти безпеки. Це стосується транспортних, митних і екологічних норм, якими підприємства повинні вміло керуватися. Регуляторна база є динамічною, адаптується до нових викликів, таких як Brexit, який потребує коригування логістичних процесів для підприємств, які працюють у Великобританії та за її межами. Здатність підприємств ЄС адаптуватися до таких нормативних умов демонструє їхню стійкість і відданість підтримці ефективності логістики [39].

У сфері європейської логістики програма TEN-T (Транс'європейська транспортна мережа) є монументальною ініціативою, розробленою для посилення зв'язку та економічного зростання на континенті. Цей проект є амбітним за своїм масштабом, спрямованим на розвиток та модернізацію транспортної інфраструктури в державах-членах ЄС. Коридори основної мережі в рамках TEN-T сприяють мультимодальному транспортуванню вантажів, об'єднуючи залізничні, автомобільні, повітряні та морські маршрути. Ця

комплексна мережа є свідченням прагнення ЄС створити більш згуртовану, конкурентоспроможну та стійку транспортну систему.

Спільне підприємство Shift2Rail представляє ще один значний європейський логістичний проект, який зосереджується на дослідженнях та інноваціях у залізничних системах. Розвиваючи співпрацю між компаніями, університетами та дослідницькими інститутами, проект спрямований на створення інноваційних рішень, які підвищують надійність і ефективність залізничних вантажних перевезень. Основна мета полягає в тому, щоб зробити залізничний транспорт більш привабливим варіантом для бізнесу, що зрештою призведе до переходу від автомобільного транспорту до залізничного, що, як очікується, зменшить затори на дорогах і зменшить вплив вантажного транспорту на навколишнє середовище [51, с. 109].

На перетині цифровізації та логістики ЄС підтримує Форум цифрового транспорту та логістики (DTLF), платформу, яка заохочує співпрацю між зацікавленими сторонами для використання цифрових технологій для вдосконалення логістики. Ця ініціатива спрямована на оптимізацію електронного обміну інформацією між різними видами транспорту, таким чином покращуючи взаємодію та інтеграцію європейської логістичної мережі. Проекти під егідою DTLF спрямовані на те, щоб цифрова документація стала стандартом, таким чином прискорюючи процеси та підвищуючи безпеку в усьому ланцюжку постачання.

Європейський план дій з логістики – це стратегічний проект, спрямований на підвищення ефективності логістики в ЄС. Цей план спрямований на вирішення критичних проблем, таких як удосконалення систем управління трафіком, зниження витрат на логістику та підвищення стійкості логістичних операцій. За допомогою Плану дій ЄС намагається сприяти інноваціям у логістичних послугах та інфраструктурі, покращувати набір навичок логістичного персоналу

та заохочувати розвиток технологій, які можуть привести до більш ефективних логістичних операцій [60, с. 130].

У контексті сталого розвитку навколишнього середовища програма «Марко Поло» була фінансованою ЄС ініціативою, спрямованою на полегшення заторів на дорогах і зменшення забруднення шляхом переведення вантажного транспорту з автомобільного транспорту на менш завантажені види транспорту, такі як залізничний і водний транспорт. Незважаючи на те, що програма завершилася, її спадщина зберігається, впливаючи на поточні проекти та політику, яка підтримує стійкі рішення для вантажного транспорту. Європейська зелена угода, наприклад, підхопила естафету, встановивши амбітні цілі щодо скорочення викидів парникових газів від транспорту на 90% до 2050 року, мета, яка безпосередньо впливає на логістичні стратегії та проекти в Європі [44, с. 109].

Синтез цих проектів відображає спільні зусилля ЄС щодо вирішення багатогранних викликів сучасної логістики. Інвестуючи в інфраструктуру, впроваджуючи цифрову трансформацію, виступаючи за сталий розвиток і заохочуючи інновації, ЄС позиціонує себе в авангарді глобального розвитку логістики. Ці проекти не є окремими зусиллями; вони є взаємопов'язаними частинами великої стратегії, спрямованої на зміцнення логістичної мережі ЄС, забезпечення її міцності, ефективності та готовності відповідати вимогам майбутнього.

Логістична діяльність у країнах Західної Європи регулюється комплексним набором правил, які забезпечують безперебійне функціонування ланцюгів постачання та дотримання як регіональних, так і міжнародних стандартів. Ці правила охоплюють широкий спектр операцій, включаючи транспортування, складування, управління запасами, пакування та розподіл. Суворе дотримання норм безпеки та охорони навколишнього середовища також є визначальною характеристикою логістичних операцій у цьому регіоні [43]. Ці правила постійно оновлюються, щоб відобразити мінливий характер світової торгівлі,

технологічний прогрес і екологічні проблеми. Характеристика досвіду логістичної діяльності підприємств країн Західної Європи узагальнена в Табл. 3.1.

Таблиця 3.1. – Характеристика досвіду логістичної діяльності підприємств країн Західної Європи

Країна	Ключові характеристики	Інновації та технології	Проблеми та виклики	Основні успіхи	Стратегії розвитку
Німеччина	Високорозвинена інфраструктура та інтегровані логістичні сервіси	Автоматизація складів, електронна документація	Регулятивні вимоги, висока вартість праці	Лідерство у впровадженні зеленої логістики	Фокус на інноваціях та сталому розвитку
Франція	Розвинута транспортна мережа і логістичні хаби	Інтелектуальні і транспортні системи, дрони для доставки	Конкуренція, міська логістика	Ефективна міська логістика та регіональні хаби	Розвиток міжнародної логістики
Великобританія	Сильні морські та повітряні транспортні зв'язки	Цифрові технології в ланцюжку поставок	Brexit та його наслідки для торгівлі	Інноваційні логістичні рішення та експортні операції	Адаптація до змін у міжнародній торгівлі
Нідерланди	Високоєфективна логістична інфраструктура та глобальні торговельні ворота	Автоматизовані портові операції, інтелектуальна логістика	Регулювання емісії CO2, обмеження місця	Порт Роттердам як основний логістичний хаб	Збалансований розвиток портових та залізничних послуг
Швейцарія	Центральне географічне розташування, високий рівень сервісу	Передові технології управління запасами, зелена логістика	Високі витрати на працю та обмежена територія	Ефективна багатомодальна логістична система	Інвестиції в інфраструктуру та екологічно чисті технології
Іспанія	Розвинута дорожня мережа, великі морські порти	Цифрові логістичні платформи, автоматизація складської логістики	Економічні коливання, конкуренція в середземноморському регіоні	Зростання експортних операцій, інвестиції в портову інфраструктуру	Розширення зовнішньоекономічної діяльності, модернізація транспортної системи

Джерело: складено на основі [44]

Нормативно-правова база для логістики в Західній Європі розроблена для сприяння торгівлі, одночасно захищаючи безпеку та екологічну цілісність. Митні правила, наприклад, узгоджені в Європейському Союзі через Митний кодекс Союзу, який спрощує процедури та зменшує адміністративний тягар для бізнесу.

Крім того, спеціальні правила спрямовані на скорочення викидів вуглекислого газу в логістиці, узгоджуючи їх з амбітними кліматичними цілями ЄС. Такі нормативні акти стимулюють впровадження практики екологічної логістики, включаючи використання альтернативних видів палива та енергоефективних технологій у транспорті та складському господарстві [51, с. 144].

Стандартизація є ключовим принципом у західноєвропейському логістичному секторі, який досягається шляхом впровадження стандартів ISO для логістики та управління якістю, таких як ISO 9001 та ISO 28000. Ці стандарти містять вказівки щодо створення та підтримки ефективної системи управління логістикою, наголошуючи на якість, безпека та постійне вдосконалення. Відповідність цим стандартам не тільки підвищує ефективність роботи, але й підвищує конкурентоспроможність на світовому ринку.

Захист даних і конфіденційність у логістиці мають першочергове значення, особливо в умовах чинності Загального регламенту захисту даних (GDPR). GDPR встановлює суворі правила щодо збору, зберігання та обробки персональних даних, що безпосередньо впливає на логістичну діяльність, яка обробляє інформацію про клієнтів. Підприємства повинні гарантувати, що їхні логістичні операції є прозорими, безпечними та відповідають законам про захист даних, щоб зберегти довіру клієнтів і уникнути значних штрафів [54].

У сфері транспортування західноєвропейська логістика підпорядкована правилам, які регулюють переміщення товарів через кордони, зокрема Директиві про автомобільні перевезення та Директиві про комбіновані перевезення. Ці директиви спрямовані на підвищення ефективності та сталості транспортних операцій шляхом сприяння взаємодії між різними видами транспорту та мінімізації впливу перевезень вантажів на навколишнє середовище. Директиви також встановлюють правила умов праці в транспортному секторі, забезпечуючи захист прав водіїв і чесну конкуренцію на ринку логістики.

Загалом, правила, що регулюють логістичну діяльність у західноєвропейських країнах, відображають складний баланс між сприянням ефективним ринковим операціям і дотриманням високих стандартів безпеки, охорони навколишнього середовища та соціальної відповідальності. Ці правила не лише формують логістичний ландшафт у Західній Європі, а й впливають на найкращі світові практики в управлінні ланцюгами поставок.

Співпраця між Україною та Європою у сфері логістики є багатоплановою, зосередженою на інтеграції логістичної мережі України до європейських стандартів та ринків. Ця співпраця зумовлена стратегічним розташуванням України як транзитної країни між Європою та Азією, що робить її центральною ланкою в міжнародному логістичному ланцюжку. Зацікавленість Європи в розширенні логістичного співробітництва з Україною очевидна в різноманітних двосторонніх і багатосторонніх ініціативах, спрямованих на підвищення ефективності перетину кордонів, розвиток інфраструктури та приведення нормативно-правової бази до стандартів Європейського Союзу [57, с. 153].

Розвиток інфраструктури є критично важливим аспектом логістичного співробітництва між Україною та Європою. ЄС продемонстрував підтримку модернізації логістичної інфраструктури України шляхом фінансування та технічної допомоги, особливо в рамках Східного партнерства. Проекти в рамках цієї ініціативи спрямовані на покращення транспортних коридорів, які проходять через Україну, таким чином покращуючи потік товарів між Європою та Азією. Ці зусилля включають модернізацію автомобільних і залізничних мереж, розвиток портових об'єктів і створення логістичних вузлів, які можуть слугувати інтермодальними пересадочними пунктами.

Регуляторна гармонізація є ще одним ключовим аспектом логістичного співробітництва України з Європою. Україна працює над узгодженням своїх правил логістики та транспорту зі стандартами ЄС, що є важливим для полегшення транскордонної торгівлі. Це нормативне узгодження є особливо

важливим для митних процедур, стандартів продукції та правил безпеки транспортування [39]. Очікується, що спрощення та гармонізація цих процесів скоротить час транзиту, знизить витрати для експортерів та імпортерів, а також збільшить загальні обсяги торгівлі між Україною та країнами ЄС (Табл. 3.2.).

Таблиця 3.2. – Можливості впровадження логістичної діяльності в Україні за досвідом Європи

Інновація/Стратегія	Опис	Потенційні переваги для України	Можливі виклики	Перші кроки для впровадження
Автоматизація складів	Використання роботизованих систем для управління складськими процесами	Підвищення ефективності складської логістики, зниження витрат	Висока початкова інвестиція, потреба у кваліфікованих кадрах	Аналіз вартості та повернення інвестицій, навчання персоналу
Зелена логістика	Впровадження екологічно чистих технологій і практик у логістиці	Зменшення екологічного впливу, відповідність європейським стандартам	Необхідність регуляторних змін, високі вимоги до технологій	Розробка національних стандартів зеленої логістики
Інтелектуальні транспортні системи	Впровадження систем, які використовують дані та аналітику для оптимізації перевезень	Покращення управління трафіком, зниження транспортних заторів	Необхідність оновлення інфраструктури, кібербезпека	Пілотні проєкти в містах, інвестиції в ІТ-сектор
Модернізація транспортної інфраструктури	Оновлення та розширення транспортної мережі	Покращення доступності та пропускної спроможності	Великі капіталовкладення, координація з місцевими громадами	Державно-приватне партнерство, залучення міжнародного фінансування
Розвиток міжнародної логістики	Розширення мережі міжнародних логістичних партнерств	Відкриття нових ринків, збільшення експорту	Необхідність вдосконалення митних процедур	Укладення двосторонніх торговельних угод, модернізація митниці

Джерело: складено на основі [38]

Технологічна інтеграція також відіграє значну роль у логістичній співпраці України з Європою. ЄС сприяє впровадженню передових логістичних технологій в Україні, таких як використання цифрової документації, GPS-відстеження та

Інтернет речей (IoT) для управління автопарком. Такі технології мають вирішальне значення для підвищення прозорості ланцюгів постачання, покращення безпеки вантажу та оптимізації планування маршруту. Цей технічний підхід має на меті вивести логістичний сектор України на відповідність європейським логістичним операціям, зробивши його більш конкурентоспроможним та ефективним [46].

Що стосується навколишнього середовища, то Україна все більше впроваджує практику екологічної логістики у співпраці з європейськими партнерами. Це включає ініціативи щодо зменшення впливу транспорту на навколишнє середовище, такі як інвестиції в екологічно чисті транспортні засоби, впровадження стійких практик складування та підвищення загальної енергоефективності в логістичних операціях. Ці заходи не тільки відповідають екологічній політиці Європи, але й сприяють глобальним зусиллям по боротьбі зі зміною клімату.

На співпрацю в логістичній сфері також суттєво впливають геополітичні міркування. Допомога Європи Україні в логістиці є частиною ширшої стратегії підтримки інтеграції країни в європейський економічний простір і врівноваження російського впливу в регіоні. Зміцнюючи логістичні можливості України, Європа прагне підвищити стійкість ланцюгів постачання, забезпечити стабільні торговельні шляхи та сприяти економічній стабільності у Східній Європі.

Розвиток незалежних логістичних маршрутів у Європі має важливе значення для контролю над товарними ринками континенту. Він представляє стратегічне зусилля для підвищення самодостатності та економічної стійкості Європи. Добре сформульована мережа логістичних шляхів гарантує, що внутрішньоєвропейська торгівля менш сприйнятлива до зовнішніх збоїв, що особливо важливо в контексті геополітичної напруженості та вразливості глобального ланцюжка поставок. Ця автономія в логістичній інфраструктурі підтримує здатність Європи підтримувати постійний потік товарів, пом'якшуючи

ризика, пов'язані із залежністю від зовнішніх суб'єктів і торговельних шляхів, які можуть залежати від коливань міжнародних відносин [51, с. 114].

Контроль над логістичними маршрутами сприяє ефективному розподілу товарів, що важливо для стабільності ринку та оптимізації ланцюгів поставок. Здатність Європи швидко та надійно переміщувати товари через континент безпосередньо впливає на вартість товарів і швидкість, з якою вони можуть потрапити на ринок. Цей контроль є не лише питанням економічної ефективності, а й стратегічним активом перед обличчям глобальної конкуренції. Оптимізуючи ці маршрути, Європа може гарантувати, що її ринки добре забезпечені та можуть динамічно реагувати на зміни попиту та пропозиції, забезпечуючи таким чином конкурентну перевагу на світовому ринку.

Стратегічний розвиток європейських логістичних маршрутів також сприяє посиленню переговорної позиції континенту на міжнародній арені. Встановлюючи надійні та незалежні лінії постачання, Європа може вести переговори з позиції сили, зменшуючи свою вразливість до зовнішнього тиску чи торгових суперечок. Це розширення можливостей логістики дозволяє Європі диверсифікувати своїх торгових партнерів і зменшити залежність від будь-якого окремого постачальника або ринку, забезпечуючи таким чином збалансований і диверсифікований підхід до міжнародної торгівлі та придбання товарів [35].

Крім того, інвестиції в розвиток внутрішніх логістичних шляхів підкреслюють прагнення Європи до сталого розвитку. Європейські політики все більше віддають пріоритет зменшенню впливу транспорту на навколишнє середовище. Розробка більш коротких і прямих маршрутів у межах Європи в поєднанні з інвестиціями в чисті транспортні технології узгоджується з ширшими цілями Європейської зеленої угоди, яка спрямована на перетворення ЄС на сучасну, ресурсоефективну та конкурентоспроможну економіку без чистих викидів парникових газів до 2050 року.

У освоєнні товарних ринків важливість набуває логістика, керованої даними, важко переоцінити. Інвестиції Європи в цифровізацію та інтелектуальні логістичні рішення, такі як ІІІ та блокчейн, дозволяють точніше відстежувати, прогнозувати та керувати товарними потоками. Цей цифровий рівень логістики має вирішальне значення для Європи, щоб підтримувати нагляд у режимі реального часу за своїми ланцюгами поставок, оптимізувати розподіл товарів і швидко адаптуватися до змін ринку, тим самим зміцнюючи свою автономію та економічну безпеку [24].

Трансплантація європейського досвіду логістики в український контекст передбачає впровадження передових технологій і методів, які є провідними в логістичному секторі. Однією з основних технологій є впровадження Інтегрованої системи управління транспортом (ІТМІ), яка дозволяє ефективно координувати різні види транспорту та оптимізує планування маршрутів. Ця система використовує потужність аналітики великих даних для прогнозування попиту, керування автопарками та оптимізації операцій ланцюга поставок, таким чином підвищуючи загальну ефективність логістичної діяльності.

Іншою ключовою технологією є автоматизована система зберігання та пошуку (ASRS), яка широко використовується в європейських центрах складування та розподілу. Запровадження ASRS в Україні зробить революцію у зберіганні та транспортуванні товарів, підвищивши швидкість, точність і безпеку, одночасно зменшивши витрати на робочу силу. Крім того, запровадження систем управління складом (WMS), інтегрованих із ASRS, може ще більше покращити контроль запасів, виконання замовлень та використання площ, вирівнюючи логістичні можливості України з європейськими стандартами.

Технологія RFID – це метод, який отримав широке застосування в європейській логістиці для відстеження та управління рухом товарів. Впровадження RFID в Україні могло б значно зменшити кількість втрачених або неправильно відправлених товарів, дозволити відстежувати відправлення в

реальному часі та автоматизувати процеси інвентаризації. Застосування RFID-міток і зчитувачів забезпечить безперебійний потік інформації та товарів через ланцюг поставок, сприяючи більшій прозорості та відстежуваності [54].

Перехід Європи до сталої логістики, наголошуючи на зменшенні впливу на навколишнє середовище, є ще одним методом, який Україна могла б використати. Такі стратегії, як використання електричних або гібридних транспортних засобів для транспортування, інвестиції в екологічні складські приміщення та оптимізація логістичних маршрутів для мінімізації викидів вуглекислого газу, є важливими компонентами цього підходу. Застосовуючи ці екологічні практики, Україна може не лише відповідати європейським тенденціям логістики, а й сприяти досягненню глобальних екологічних цілей.

Цифрові платформи для логістичних послуг змінюють європейський ринок, і їх впровадження в Україні може запропонувати конкурентну перевагу. Ці платформи можуть поєднувати вантажовідправників із перевізниками, оптимізувати вантажопідйомність і надавати цифровий ринок для логістичних послуг, що призводить до зниження витрат і покращення якості послуг. Запровадження таких платформ сприяло б більш зв'язаному та ефективнішому логістичному сектору в Україні, прокладаючи шлях до розширеної інтеграції з європейськими логістичними мережами.

Зрештою, європейський досвід підкреслює важливість інвестування в людський капітал. Програми навчання та розвитку для фахівців з логістики в Україні, засновані на європейських навчальних програмах і передовій практиці, можуть забезпечити висококваліфіковану робочу силу, оснащену знаннями цих технологій і методів. Підвищення кваліфікації персоналу має вирішальне значення для успішного впровадження та стійкості передових логістичних систем, наближаючи логістичний сектор України до європейських стандартів роботи та досконалості [51].

Впровадження європейської логістичної моделі в Україні відкриває для країни стратегічну можливість підвищити ефективність ланцюга поставок, інтегруватися у світові ринки та покращити загальну економічну стійкість. Впроваджуючи такі європейські технології, як інтегровані системи управління транспортом, автоматизовані системи зберігання та пошуку та передові системи управління складами, Україна може значно підвищити складність і продуктивність свого логістичного сектора. Застосування технології RFID і цифрових логістичних платформ обіцяє оптимізувати операції, пропонуючи обмін даними в реальному часі та краще відстеження активів, що відповідає передовій логістичній інфраструктурі Європи.

Практики сталого розвитку, ще одна ознака європейської моделі, можуть трансформувати Україну, позиціонуючи її як відповідального гравця в міжнародному співтоваристві, водночас приносячи довгострокові економічні вигоди. Застосування екологічно чистих транспортних рішень і екологічних методів складування не тільки вирівняє Україну з екологічними цілями Європейської зеленої угоди, але й задовольнить зростаючий світовий попит на стійкі логістичні послуги.

Крім того, основна увага приділяється розвитку людського капіталу. Підготовка логістичного персоналу в Україні з європейським досвідом забезпечує сталість цих технологічних і методологічних змін. Кваліфікована робоча сила має важливе значення для ефективної експлуатації нових систем, стимулювання інновацій і підтримки адаптованості логістичного сектора до мінливих потреб ринку [42].

Підсумовуючи, слід зазначити, що прийняття Україною європейської логістичної моделі є багатогранним процесом, який виходить за межі простого придбання нових технологій. Це всебічний зрушення, яке передбачає структурні зміни, регулятивне узгодження, інвестиції в людський капітал і відданість сталому розвитку. Успішне впровадження цієї моделі не лише покращить

логістичні показники України, але й підвищить її конкурентні переваги, сприяючи глибшій інтеграції з європейським та світовим ринками. Шлях до такого впровадження є складним і вимагає узгоджених зусиль у різних секторах, але стратегічні переваги, які можна отримати, виправдовують інвестиції та відданість цьому шляху.

3.2. Оцінка економічного ефекту від підвищення результативності логістичної діяльності підприємства

Триваюча війна в Україні створює значні проблеми для логістичної діяльності ТОВ «Адама Україна». Порушення, спричинені війною, призвели до реконфігурації логістичних мереж, які раніше залежали від стабільності та передбачуваності маршрутів та інфраструктури. Військові дії призвели до руйнування критично важливої інфраструктури, такої як мости, дороги та залізниці, які є важливими для транспортування вантажів. Крім того, запровадження воєнного стану та відповідні заходи безпеки запровадили суворі обмеження на рух товарів, що ще більше ускладнило логістичні операції.

ТОВ «Адама Україна», як і багато інших компаній, стикається із суттєвими матеріально-технічними перешкодами через порушення ланцюга поставок. Закупівля сировини та розподіл готової продукції стали більш складними та невизначеними, що призвело до затримок та збільшення витрат. Війна зумовила необхідність пошуку альтернативних шляхів постачання та видів транспорту, що часто призводить до довшого часу транзиту та вищих матеріально-технічних витрат. Ці проблеми впливають не лише на ефективність роботи компанії, але й на її здатність своєчасно задовольняти попит клієнтів.

Компанія також повинна впоратися з проблемою забезпечення безпеки своїх співробітників і активів. Підвищений ризик ведення бізнесу в зоні конфлікту вимагає впровадження додаткових заходів безпеки та планування на випадок надзвичайних ситуацій. Ці заходи можуть включати зміну маршруту поставок, щоб уникнути конфліктних зон, збільшення рівня запасів, щоб захистити від перебоїв у ланцюзі поставок, і розробку планів реагування на надзвичайні ситуації для захисту працівників і активів [37].

Крім того, війна призвела до зміни нормативно-правового ландшафту, швидко запроваджуючи нові торгові обмеження та митні правила. ТОВ «Адама Україна» має орієнтуватися в цих змінах, дотримуючись як українського, так і міжнародного законодавства. Динамічний і непередбачуваний характер регуляторного середовища додає ще один рівень складності до логістичних операцій, вимагаючи постійної пильності та адаптивності.

У ширшому контексті війна впливає не лише на логістичну діяльність в Україні, а й на глобальні ланцюжки поставок, які взаємопов'язані з економікою країни. Виклики ТОВ «Адама Україна» відображають мікросвіт більших проблем, з якими стикається міжнародна логістика в умовах конфлікту. Здатність компанії адаптуватися до цих умов, забезпечити альтернативні логістичні рішення та забезпечити дотримання нормативних вимог має вирішальне значення для її сталої діяльності та внеску в сільськогосподарський сектор у ці неспокійні часи [30].

Диверсифікація логістичних маршрутів у Західній Україні обтяжена безліччю проблем, особливо в поточному геополітичному кліматі. Інфраструктура регіону, історично недостатньо розвинена порівняно з європейськими аналогами, бореться під посиленням тиском переорієнтованої логістичної діяльності через війну. Ця неадекватність інфраструктури посилюється підвищеним попитом на транспортні послуги, оскільки

підприємства шукають альтернативні шляхи обходу зон конфлікту, що призводить до перевантаження мереж.

Крім того, проблема диверсифікації логістичних маршрутів ускладнюється пересіченою місцевістю та природними перешкодами, які переважають у Західній Україні. Карпатські гори, будучи природним багатством, створюють логістичні перешкоди, що робить будівництво та обслуговування транспортних шляхів більш складним і дорогим. Існуюча мережа доріг і залізниць потребує значної модернізації, щоб підтримувати збільшений потік товарів, і це завдання стає ще більш актуальним через необхідність швидкої диверсифікації в умовах конфлікту.

Для підвищення результативності логістичного підприємства, можна запропонувати впровадження системи управління складськими запасами на основі технології Інтернету речей (IoT). Цей захід дозволить оптимізувати внутрішні логістичні процеси, зокрема, відстеження товарних запасів, автоматизацію замовлень і зменшення втрат від надлишкових або нестачі запасів.

Ситуацію ускладнюють обмеження на кордоні. Хоча Західна Україна межує з кількома країнами ЄС, пункти перетину кордону часто перевантажені та не мають спроможності ефективно впоратися з поточним сплеском логістичних перевезень. Це призводить до затримок і збільшення часу доставки, що перешкоджає швидкому переміщенню товарів, що є важливим для надійної логістичної мережі. Покращення цих прикордонних об'єктів має вирішальне значення для диверсифікації маршрутів та безперебійної інтеграції логістики України з європейською мережею [43].

Економічні обмеження також відіграють ключову роль у проблемі диверсифікації маршрутів. Фінансовий тягар розробки альтернативних шляхів логістики є значним, а поточний стан економіки, напружений війною, обмежує доступність ресурсів для інвестування в необхідні покращення інфраструктури. Потреба в міжнародних інвестиціях і підтримці очевидна, але таку допомогу

необхідно ретельно координувати, щоб забезпечити ефективне вирішення найбільш критичних вузьких місць.

Зусилля з диверсифікації повинні боротися з ширшими наслідками конфлікту, який призвів до перегрупування міжнародних логістичних мереж. Роль Західної України як транзитного вузла стала більш помітною, що вимагає стратегічного підходу до планування логістики, який враховує не лише внутрішні потреби, але й наслідки для міжнародних торговельних шляхів [51]. Розвиток мультимодальних логістичних центрів, які можуть ефективно взаємодіяти з європейськими коридорами, є стратегічною необхідністю в цьому відношенні.

Таким чином, диверсифікація логістичних маршрутів до Західної України пов'язана з інфраструктурними, географічними, прикордонними, економічними та стратегічними викликами. Вирішення цих проблем має вирішальне значення для того, щоб регіон міг ефективно справлятися з поточними вимогами, що пред'являються до нього, і служити надійним каналом для торгівлі та комерції в ці важкі часи.

Іншим важливим інструментом є впровадження хмарного рішення для керування ланцюгом поставок (SCM). Він забезпечує видимість у реальному часі по всьому ланцюжку постачання, від закупівлі до розподілу. Ця система може інтегруватися з постачальниками та клієнтами, створюючи синхронізовану мережу поставок, яка покращує зв'язок і співпрацю. Така інтеграція є особливо корисною під час збоїв, дозволяючи проактивно коригувати управління запасами та графіки виробництва [43].

ТОВ «Адама Україна» може отримати значну користь від технології Геоінформаційної системи (ГІС). ГІС може допомогти у візуалізації логістичних мереж, аналізі просторових даних і плануванні маршрутів, які обходять зони, уражені конфліктом, або вузькі місця. Її також можна використовувати для оцінки ризиків, пов'язаних з різними маршрутами, наприклад ризиків, пов'язаних із можливою ескалацією конфлікту або пошкодженням

інфраструктури, що дозволяє компанії приймати керовані даними рішення для забезпечення безпечного та ефективного транспортування вантажів.

Передова аналітика та великі дані також можуть зіграти ключову роль у формуванні логістичної стратегії ТОВ «Адама Україна». Прогнозна аналітика може прогнозувати потенційні збої, тоді як наказова аналітика може запропонувати альтернативні дії. Аналізуючи величезну кількість даних із різних джерел, компанія може визначати тенденції, передбачати проблеми та формувати плани на випадок непередбачених обставин, таким чином зменшуючи ризики, пов'язані зі збоями в ланцюзі поставок [48].

Впровадження пристроїв Інтернету речей (IoT) для управління автопарком та запасами може надати ТОВ «Адама Україна» інструмент для відстеження активів у реальному часі. Датчики IoT на транспортних засобах і вантажах можуть передавати дані про місцезнаходження, стан і фактори навколишнього середовища, дозволяючи негайно реагувати на будь-які аномалії або збої. Ця технологія забезпечує прозорість і контроль у логістичному процесі, необхідний для підтримки безперервності роботи в умовах невизначеності.

По суті, ефективні логістичні інструменти для ТОВ «Адама Україна» повинні зосереджуватися на покращенні видимості, контролю та гнучкості їх операцій. Системи управління транспортом, хмарні рішення для управління ланцюгами поставок, геоінформаційні системи, розширена аналітика та Інтернет речей пропонують комплексний набір технологій, які можуть допомогти впоратися зі складними логістичними проблемами, пов'язаними з поточною ситуацією в Україні. Застосування цих інструментів може призвести до більш стійких, оперативних та ефективних логістичних операцій, необхідних для підтримки рівня обслуговування та задоволення потреб клієнтів у часи потрясінь.

Для підвищення ефективності логістики компанії, особливо в таких складних умовах, з якими стикається ТОВ «Адама Україна», важливо

застосовувати як технологічні інновації, так і стратегічні практики. Справжні засоби досягнення цього включають:

1. Рішення для видимості ланцюга поставок: впровадження передових систем відстеження, які використовують технологію GPS і RFID, може надавати дані в реальному часі про місцезнаходження та статус відправлень. Ця інформація дозволяє менеджерам з логістики приймати обґрунтовані рішення, оперативно реагувати на збої та оптимізувати планування маршруту.

2. Інструменти прогнозування попиту: використання складного програмного забезпечення, яке застосовує алгоритми машинного навчання до історичних даних про продажі, може точніше прогнозувати майбутній попит. Таке прогнозування дозволяє краще керувати запасами, зменшуючи витрати на утримання та мінімізуючи ризик нестачі чи надлишку запасів.

3. Практики ощадливої логістики: застосування методів ощадливого управління може допомогти виявити та усунути відходи в процесі логістики. Це включає непотрібні кроки, надмірні запаси або час очікування, що сприяє більш раціональному та економічно ефективному ланцюжку постачання.

4. Спільна логістика: залучаючись до партнерства з іншими фірмами, можна досягти спільної логістики. Це може означати спільне використання транспортного простору або складських приміщень, що призведе до зниження витрат і підвищення рівня використання активів.

5. Системи управління транспортуванням (TMS): інтеграція TMS може оптимізувати всі аспекти планування та виконання транспортування, включаючи вибір перевізника, планування завантаження, оптимізацію маршруту, аудит вантажів і оплату. Це може допомогти керувати одиницями доставки, скоротити час виконання замовлення, автоматизувати процеси та знизити витрати на транспортування.

6. Системи управління складом (WMS): сучасна WMS може оптимізувати всі складські операції, від отримання до комплектування та

відвантаження. Автоматизація складського господарства не тільки прискорює процеси, але й зменшує помилки, покращує безпеку та може значно знизити витрати на робочу силу.

7. Інтермодальні перевезення: використання різних видів транспорту, наприклад поєднання залізничного, автомобільного та морського, може зменшити витрати та вплив на навколишнє середовище. Інтермодальні рішення можуть запропонувати більш гнучкі та стійкі варіанти транспортування, що особливо важливо в умовах збоїв.

8. Практики стійкої логістики: впровадження екологічно чистих методів, як-от оптимізація маршрутів для зменшення споживання палива, використання транспортних засобів на альтернативному паливі та консолідація вантажів для максимізації ефективності завантаження, може призвести до економії коштів і вирівняти компанію з глобальними тенденціями сталого розвитку.

Впровадження цих реальних заходів може істотно підвищити ефективність логістичних операцій ТОВ «Адама Україна». Ці ініціативи сприяють стійкості, гнучкості та оперативності, які є вирішальними для підтримки безперервної та ефективної логістики в умовах невизначеності, спричиненої війною в Україні.

Для ТОВ «Адама Україна» передбачається, що впровадження цифрових технологій і заходів з оптимізації логістики дадуть значний економічний ефект. Інтеграція системи управління транспортом (TMS) може оптимізувати планування маршрутів і управління вантажними перевезеннями, потенційно суттєво скоротивши транспортні витрати. Такі системи також можуть сприяти кращому узгодженню ставок перевізника, зниженню витрат на паливо та покращенню швидкості доставки, що в сукупності може підвищити рівень задоволеності та утримання клієнтів [56].

Очікується, що розгортання системи управління складом (WMS), інтегрованої з автоматизованими системами зберігання та пошуку (ASRS),

підвищить ефективність складського господарства. Це може призвести до помітного скорочення часу, який товари проводять у зберіганні, зменшуючи витрати на складування за рахунок оптимізації простору та праці. Підвищена точність інвентаризації та зменшення втрат від пошкоджень або морального старіння можуть ще більше сприяти економії коштів і підвищенню норми прибутку.

Застосування технології Інтернету речей (IoT) для відстеження активів у режимі реального часу та управління запасами може дати Адама Україна важливу інформацію про логістику ланцюга поставок, дозволяючи більш швидко реагувати на прийняття рішень. Зменшивши кількість втрачених або неправильно відправлених відправлень, компанія може знизити витрати, пов'язані зі збоями в ланцюзі постачання та екстреним поповненням запасів, таким чином підвищуючи загальну надійність і ефективність логістичних операцій.

Впровадження Advanced Analytics і Big Data може мати трансформаційний вплив на прогнозування попиту та стійкість ланцюга поставок Адама Україна. Більш точне прогнозування попиту могло б значно знизити витрати, пов'язані з перевиробництвом або недовиробництвом, гарантуючи, що капітал не буде надмірно пов'язаний із надлишковими товарними запасами та що рівні запасів будуть більш точно узгоджені з ринковим попитом.

Більше того, потенційний економічний ефект від цих заходів поширюється на дотримання нормативних вимог. Завдяки підвищеній безпеці та можливості відстеження завдяки таким технологіям, як блокчейн, «Адама Україна» може побачити зменшення штрафів і пені, пов'язаних із невідповідністю, а також зменшення витрат, пов'язаних з аудитами та перевітками якості. Це могло б покращити профіль ризику компанії та потенційно знизити витрати на страхування [46].

На закінчення очікується, що економічні наслідки запропонованих заходів для ТОВ «Адама Україна» будуть глибокими. Хоча початкові інвестиції можуть бути значними, довгострокова економія та підвищення ефективності разом із підвищенням задоволеності споживачів і конкурентоспроможністю на ринку, ймовірно, призведе до сприятливого повернення інвестицій, позиціонуючи компанію для сталого зростання в складних економічних умовах.

Для ТОВ «Адама Україна» адаптація до поточних операційних викликів вимагає стратегічних ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності логістики та гнучкості ланцюга поставок. Впровадження системи управління транспортом (TMS) може значно оптимізувати планування маршрутів і управління вантажами, що призведе до значної економії витрат на транспортування. Крім того, застосування передової аналітики та великих даних може революціонізувати прогнозування попиту та видимість ланцюга поставок, забезпечуючи більш обґрунтовані та гнучкі процеси прийняття рішень [57].

Інвестиції в надійні заходи кібербезпеки та захисту даних є надзвичайно важливими, оскільки логістичні операції все більше залежать від цифрових технологій. Це забезпечить цілісність даних компанії, гарантуючи, що бізнес-операції залишаться без перерв через кіберзагрози. Розгортання технології блокчейн може ще більше підвищити безпеку та прозорість, особливо в процесах транзакцій та документації, зменшуючи ймовірність шахрайства та помилок.

Використання прогнозної аналітики може завчасно виявити та пом'якшити потенційні збої в ланцюзі поставок, мінімізуючи дорогі затримки та покращуючи загальний рівень обслуговування. Таке передбачення може призвести до кращого розподілу ресурсів, управління запасами та задоволеності клієнтів, що безпосередньо впливає на фінансові показники компанії.

Зосередження на стратегічному партнерстві та спільній логістиці може відкрити нові шляхи для диверсифікації маршрутів, що особливо важливо в контексті поточної геополітичної напруги. Ці партнерства можуть забезпечити

спільні ресурси, обмін знаннями та доступ до нових ринків, тим самим підвищуючи операційну стійкість і розширюючи можливості для бізнесу.

Для ТОВ «Адама Україна» акцент на стратегічній технологічній інтеграції, прогностичній аналітиці та співпраці ефективній відповіді на динамічні ринкові умови. Очікується, що ці заходи принесуть значну економічну вигоду, підвищивши адаптивність, ефективність і конкурентоспроможність компанії в складних умовах логістики та управління ланцюгами поставок. При чому можна створити наступний проект, який буде тривати 10 місяців та представляти собою впровадження IoT технологій, більш детально його характеристику зображено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. – Тривалість реалізації проекту та характеристика етапів його впровадження

Етап	Тривалість	Відповідальний	Характеристика
Розробка концепції проекту	1 місяць	Проектний менеджер	Розробка стратегії та цілей
Аналіз поточної системи	2 тижні	ІТ відділ	Виявлення потенціалу для оптимізації
Вибір постачальників	2 тижні	Закупівельний відділ	Порівняльний аналіз пропозицій
Закупівля обладнання та ПЗ	1 місяць	Закупівельний відділ	Організація постачання та логістики
Інсталяція та налаштування	1 місяць	ІТ відділ	Технічна підтримка та налаштування системи
Навчання персоналу	2 тижні	HR відділ	Розробка програм навчання
Тестування системи	2 тижні	ІТ відділ	Верифікація та валідація системи
Пілотний запуск	1 місяць	Проектний менеджер	Моніторинг процесів та збір відгуків
Впровадження системи	2 тижні	Всі відділи	Остаточне налаштування процесів
Моніторинг та оптимізація	Постійно	ІТ відділ	Постійний аналіз та вдосконалення

Джерело: складено автором

Вартість проекту невисока і передбачає витрати на наступне:

1. Початкові інвестиції: Купівля та інсталяція сенсорів IoT, сервісних платформ, інтеграція із наявними системами – приблизно \$50,000 або 1 811 500,0 грн

2. Щомісячні витрати: Обслуговування системи, хмарні сервіси, оновлення програмного забезпечення – близько \$1,000 або 36 230,0 грн.

Ефективність впровадження:

1. Зменшення помилок у замовленнях: Автоматизація процесу може знизити помилки на 50%.

2. Оптимізація запасів: Підтримання оптимального рівня запасів знижує витрати на зберігання на 20%.

3. Скорочення часу інвентаризації: Автоматичне відстеження може зменшити час на проведення інвентаризації на 70%.

Термін реалізації проекту:

1. Планування та закупівля обладнання: 1 місяць.

2. Інсталяція та інтеграція системи: 2 місяці.

3. Тестування та впровадження: 1 місяць.

4. Повна реалізація: 4 місяці.

Загальний час від початку до повного запуску проекту становитиме близько 4-6 місяців.

У сучасному науковому дискурсі велика увага приділяється цифровізації логістичних процесів як механізму зростання ефективності підприємства. Застосування IoT у логістиці створює можливості для "розумного" складування, де кожна одиниця товару відстежується у реальному часі, забезпечуючи оптимізацію запасів та доставки. Це сприяє формуванню гнучких логістичних ланцюгів, що здатні швидко реагувати на зміни попиту та умов ринку.

Для обґрунтування доцільності інвестиційного проекту варто застосувати комплексний підхід, що включає як кількісні, так і якісні методи оцінки. Кількісні методи, як NPV та IRR, надають чітке уявлення про фінансову вигоду проекту,

тоді як якісні методи, такі як SWOT-аналіз або PEST-аналіз, дозволяють оцінити зовнішні та внутрішні ризики, можливості та загрози.

Комплексне вивчення проекту, яке включає моделювання різних сценаріїв розвитку подій, аналіз впливу на стійкість логістичної системи та оцінку зворотного зв'язку між ланцюгами поставок, дасть змогу не лише виправдати інвестиції, а й забезпечити адаптивність підприємства до майбутніх викликів.

Проект впровадження системи управління складськими запасами на основі Інтернету речей (IoT) для логістичного підприємства виявляється не лише технологічно передовим рішенням, а й економічно виправданим. Аналіз показав, що ініціатива може значно знизити витрати на логістику, зокрема через зменшення помилок у замовленнях, оптимізацію запасів і скорочення часу на інвентаризацію. З огляду на ці фактори, очікується зниження витрат на 30%, що є суттєвим покращенням оперативної ефективності [56].

Заходи призведуть до збільшення ефективності логістичних процесів та зниження витрат, що у сумі дасть економію в \$3,000 або 108 690,0 тис. грн на місяць. Дана економія буде досягнута шляхом зменшення помилок в логістичному процесі, підвищить якість виконання роботи, та дасть змогу зменшити кількість людей в штаті, оскільки зменшить людську присутність. Грошові потоки проекту по роках наведені нижче (Табл.3.4).

Для аналізу ефективності можемо використати методику оцінки інвестиційних проектів, таку як розрахунок чистого приведенного доходу (NPV), внутрішньої норми прибутковості (IRR) та індексу прибутковості (PI) та інших.

Таблиця 3.4 – Грошові потоки проекту підвищення результативності логістичної діяльності ТОВ «Адама Україна», грн

	Рік					
	0	1	2	3	4	5
<i>Операційна діяльність</i>						
Надходження		1304280	1304280	1304280	1304280	1304280
Виплати		434760	434760	434760	434760	434760
ЧГП від операц.д-ті		869520	869520	869520	869520	869520
<i>Інвестиційна діяльність</i>						
Надходження		0				0
Виплати	1811500					
ЧГП від інвест.д-ті	-1811500	0	0	0	0	0

Джерело: складено автором

Для нашого випадку можна використати реальну (без інфляції) ставку дисконтування в 12% річних. В даному випадку для базового сценарію NPV більше нуля, IRR більше ставки дисконтування і PI більше 1, BRC більше 1, тож проект вважається ефективним (Табл. 3.5).

У таблиці 3.5. представлені показники ефективності проекту підвищення результативності логістичної діяльності ТОВ «Адама Україна» за ефективними сценаріями: песимістичним, базовим і оптимістичним. Основні показники включають період окупності, дисконтований період окупності, чисту теперішню вартість (NPV), внутрішню норму окупності (IRR), модифіковану внутрішню норму окупності (MIRR), індекс ефективності (PI) та коефіцієнти вигоди/витрати (BRC).

Таблиця 3.5 – Показники ефективності проекту підвищення результативності логістичної діяльності ТОВ «Адама Україна» за сценаріями

	Песимістичний	Базовий	Оптимістичний
Період окупності, років	3,8	2,1	1,3
Дисконтований період окупності, років	> 5	2,6	1,4
Чиста теперішня вартість (NPV), грн.	-124 209	1 322 925	2 770 059
Внутрішня норма окупності (IRR), % річн.	10%	39%	73%
Модифікована внутрішня норма окупності (MIRR), %	11%	25%	38%
Індекс ефективності (PI), коеф.	0,94	1,73	2,80
Коеф. Вигоди/витрати (BRC)	0,97	1,39	1,96

Джерело: складено автором

Ці показники надають різноманітну інформацію про ефективність проекту в різних умовах. Наприклад, базовий сценарій має найкоротший період окупності, найвищий NPV, IRR і MIRR, що виробляє про його високу ефективність. Оптимістичний сценарій також є дуже привабливим, з високими значеннями всіх показників, у той час як песимістичний сценарій є менш ефективним.

Таблиця 3.6 – Сценарії проекту підвищення результативності логістичної діяльності ТОВ «Адама Україна» та можливого відхилення NPV

	Імовірність сценарію	Вигоди щорічні проекту	Витрати щорічні проекту	Інвестиційні витрати проекту
Песимістичний сценарій	0,35	-20%	15%	15%
Базовий сценарій	0,45	0	0	0
Оптимістичний сценарій	0,2	20%	-15%	-15%
Очікуваний NPV з урахуванням ймовірності сценаріїв, грн	1105855			
Стандартне відхилення NPV, грн	1051042			
Коефіцієнт варіації NPV	0,95			

Джерело: складено автором

Початкові інвестиції в розмірі 1 811 500,0 млн., грн і щомісячні витрати в 36 230,0 тис., грн, у порівнянні з місячною економією в 108 690,0 тис., грн вказують на швидку окупність проекту всього більше, ніж рік. Це робить проект особливо привабливим у фінансовому аспекті. Така коротка окупність інвестицій разом з довгостроковими перевагами, які надає система IoT, забезпечує значну вартість для підприємства. Передбачається, що впровадження системи також позитивно вплине на задоволеність клієнтів та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Таблиця 3.7 – Додаткові заходи для підвищення результативності логістичної діяльності ТОВ «Адама Україна»

Захід	Очікуваний ефект	Ресурси, необхідні для реалізації
Оптимізація маршрутів доставки	Зменшення часу та витрат на паливо	GPS-навігація, програмне забезпечення
Автоматизація складського обліку	Підвищення точності інвентаризації	Складське обладнання, IT-системи
Поліпшення умов зберігання продукції	Зниження ризику пошкодження товарів	Клімат-контроль, оновлене складське обладнання
Впровадження системи управління запасами	Оптимізація рівня запасів, зниження втрат	IT-системи, навчання персоналу
Розвиток мережі постачальників	Зменшення затримок поставок	Договори з новими постачальниками, аналіз ринку
Навчання персоналу	Підвищення продуктивності праці	Тренінгові програми, час персоналу

Джерело: складено автором

Оптимізація маршрутів доставки через впровадження сучасних GPS-систем та програмного забезпечення може призвести до значного зниження часу транзиту та економії палива, що, в свою чергу, зменшує оперативні витрати та впливає на зниження викидів вуглецю.

Автоматизація складського обліку є важливим кроком у забезпеченні точності інвентаризації, що мінімізує людський фактор та сприяє збереженню

ресурсів. Систематичне впровадження сучасних технологій на складах відкриває можливості для швидшого та точнішого відстеження товарних запасів, що є критичним для своєчасного реагування на зміни попиту.

Покращення умов зберігання продукції, включаючи впровадження систем клімат-контролю та оновлення складського обладнання, дозволяє знизити ризики пошкодження товарів, зокрема для чутливих до умов зберігання категорій. Це також сприяє підвищенню загальної якості продукції, що виходить на ринок, і підсилює довіру клієнтів.

Впровадження системи управління запасами може відігравати стратегічну роль у забезпеченні оптимального балансу запасів, враховуючи поточний і прогнозований попит. Автоматизоване управління запасами знижує втрати, оптимізує закупівлі та сприяє ефективному використанню ресурсів.

Розвиток мережі постачальників та створення резервних каналів поставок забезпечують стабільність і надійність ланцюжка постачань. Аналіз ринку та встановлення партнерських відносин з новими постачальниками дозволяє зменшити залежність від одного джерела та знижує ризик затримок у доставках, які можуть негативно вплинути на виробничий процес.

Нарешті, інвестування в навчання персоналу є ключовим для підвищення загальної продуктивності та ефективності праці. Навчання сприяє розвитку компетенцій та вмінь працівників, що безпосередньо впливає на якість роботи і може привести до інновацій у логістичних процесах.

З таблиці 3.8. видно, що загальні логістичні витрати на підприємстві знизяться після реалізації проєкту з 12% в 2021 році до 10% у прогнозі на 2024 рік. Це може бути позитивним сигналом для компанії, оскільки вказує на оптимізацію витрат у логістичній діяльності. Зниження витрат на транспортування з 5% до 4,5% також свідчить про покращення управління транспортними ресурсами і можливу оптимізацію маршрутів доставки. Витрати на зберігання товарів також зменшилися з 3% до 2,5%, що може бути результатом

більш ефективного управління складськими запасами. Щодо циклічності постачання, видно, що вона скоротилася з 30 днів до 28 днів, що свідчить про покращення управління запасами і можливо, більш точне прогнозування попиту. Точність поставок підвищилася з 98% до 98,5%, що може позитивно вплинути на задоволення клієнтів і зменшити відсоток повернення товарів. Середній час доставки скоротився з 48 годин до 46 годин, що може підвищити задоволення клієнтів і покращити рівень обслуговування. Відсоток повернення товарів залишиться на рівні 2%, адже це не вплине на покращення якості продукції або послуг і зменшення проблем з якістю. Рівень сервісу клієнтів підвищився з 90% до 95%, що може позитивно вплинути на лояльність клієнтів і конкурентоспроможність компанії на ринку.

Таблиця 3.8. – Аналіз результативності логістичної діяльності ТОВ «Адама Україна» в результаті реалізації пропонованих заходів

Показник	2021 рік	Прогноз на 2024 рік
Загальні логістичні витрати	12%	10%
Витрати на транспортування	5%	4,5%
Витрати на зберігання	3%	2,5%
Циклічність постачання	30 днів	28 днів
Точність поставок	98%	98,5%
Середній час доставки	48 годин	46 годин
Відсоток повернення товарів	2%	2%
Рівень сервісу клієнтів	90%	95%

Джерело: складено автором

Запропонований комплекс заходів для ТОВ "Адама Україна" обіцяє бути ефективним в досягненні позитивних змін у логістичній та постачальницькій діяльності. Перше, зниження загальних логістичних витрат з 12% до 10% в прогнозі на 2024 рік свідчить про те, що компанія ефективно працює над зменшенням надмірних витрат, що сприяє покращенню її фінансової стійкості та конкурентоспроможності на ринку.

Зменшення витрат на транспортування та зберігання товарів також сприяє покращенню фінансової ефективності компанії, а також може позитивно вплинути на чистий прибуток. Це свідчить про вдосконалення управління складськими ресурсами та оптимізацію транспортних процесів. Скорочення циклічності постачання до 28 днів є гарним показником, який дозволить компанії швидше реагувати на зміни в попиті та забезпечити більш точне управління запасами.

Таким чином, запропонований комплекс заходів обіцяє покращити показники результативності логістичної діяльності, якість обслуговування клієнтів і конкурентоспроможність ТОВ "Адама Україна" на ринку.

ВИСНОВКИ

Отже, в результаті проведених досліджень була досягнута поставлена мета та виконані завдання дослідження. Тому можна зробити наступні висновки.

Логістичне управління підприємством спрямоване на оптимізацію використання виробничих потужностей, зниження витрат і запасів на всіх стадіях розширеного відтворювального циклу, прискорення оборотності оборотних коштів, забезпечення надійного виконання договірних зобов'язань по постачанню готової продукції та повне задоволення потреб споживачів у якості продукції та послуг. Логістична діяльність підприємства охоплює практично всі види виробничо-господарської діяльності, інтегруючи та координуючи роботу різних структурних підрозділів підприємства з метою оптимізації його ресурсів, підвищення рівня обслуговування споживачів та отримання конкурентних переваг за рахунок інтегрованих, орієнтованих на потреби, раціональне управління матеріальними та супутніми потоками на етапах закупівлі сировини, виробництва та розподілу готової продукції.

Ефективність управління логістичною діяльністю підприємства в умовах мінливості внутрішнього та зовнішнього середовища залежить від забезпечення керівництва підприємства інформацією про стан його логістичної системи та ефективність логістичних процесів, наявні та потенційні проблеми в реалізації логістичних функцій, а також від забезпечення ефективністю логістичних процесів. альтернативні підходи до їх вирішення.

Діагностика реалізації логістичних процесів передбачає їх структурний аналіз з побудовою графічних схем і алгоритмів, аналіз усієї наявної інформації про процеси, вимірювання показників їх ефективності та порівняльний аналіз з метою оцінки їх відповідності заданим вимогам (стандартам, нормам, плани), виявлення проблемних зон і пошук рішень оптимізації робочих процесів або

використання ресурсів для підвищення продуктивності, мінімізації витрат і подовження виробничого циклу замовлень, підвищення якості логістичних послуг, визначення меж відповідальності між структурними підрозділами і створення додаткової цінності для клієнтів продукти або послуги.

Логістика гарантує, що продукти не тільки потрапляють до споживачів в оптимальному стані, але й дотримуються суворих часових рамок, що диктуються швидкопсувністю, зберігаючи якість продукції та мінімізуючи відходи. Міжнародна торгівля агропромисловою продукцією додає ще один рівень складності, оскільки тягне за собою навігацію через різноманітне нормативне середовище, митні процедури та торговельні тарифи.

З початком Індустрії 4.0., цифрові технології стали ключовим інструментом забезпечення ефективності комерційної діяльності агробізнесу, модернізації логістичних процесів та покращення співробітництва між постачальниками та підприємством агропромислового сектору. В таких умовах, розвиток підприємства повинен опиратись на якість внутрішніх ресурсів та власної інфраструктури, що може дати позитивний результат, з огляду на управління логістикою. Поняття управління логістичними процесами підприємства передбачає комплекс системний дій та операцій, що спрямовані на оптимізації якості виробництва, транспортування, пакування та доставлення товару до місця його збуту – дистриб'юторських мереж. Впровадження цифрових технологій в кожний структурний елемент комплексу логістичних процесів може покращити ефективність діяльності підприємства, досягнути значного скорочення витрат на логістичні процеси та їх підтримку.

Компанія ADAMA має понад 70 років досвіду, її діяльність почалася з двох ізраїльських компаній із захисту рослин: Makhteshim та Agan, що були засновані в 1952 та 1945 роках відповідно, після чого в 1997 році об'єдналися в одну компанію Makhteshim Agan. У 2011 році ми стали частиною групи компаній ChemChina Group (Китайська національна хімічна корпорація). Це стало

початком нового захоплюючого розділу в нашій історії. У 2014 році ми представили новий світовий бренд ADAMA. У 2017 році, завдяки визначному об'єднанню з компанією Sanonda, ми повернулися на відкриті ринки та стали єдиною міжнародною китайською компанією із захисту рослин. З моменту заснування ADAMA наші досягнення на ринку Ізраїлю трансформувалися в концепцію забезпечення аграріїв у всьому світі високоякісними, ефективними засобами захисту рослин. Ми розширили присутність на світових ринках у 1970-х та 1980-х, посівши позиції на провідних аграрних ринках світу, таких як Франція та Велика Британія.

Рішення активізувати ініціативи з оцифрування після 2019 року було продуманим кроком, що відображає гостре усвідомлення розвитку цифрової економіки. Впроваджуючи цифрові технології, підприємство здобуло вигоду з аналітики даних, хмарних обчислень і штучного інтелекту, які є невід'ємною частиною сучасної логістики та управління ланцюгами поставок. Ця цифрова еволюція є стратегічною відповіддю на виклики, які створює все більш зв'язаний і технологічний світ.

Можна сказати, що співпраця України з Європою в галузі логістики включає розвиток інфраструктури, гармонізацію нормативно-правової бази, технологічну інтеграцію та екологічні ініціативи, які входять у більш широкий геополітичний контекст. Ці спільні зусилля не лише приносять користь економіці України, роблячи її невід'ємною частиною ширшої європейської логістичної мережі, але й зміцнюють стратегічні торгові зв'язки між Європою та Євразійським регіоном. Логістичній діяльності ТОВ «Адама Україна» значно заважає триваючий конфлікт в Україні, наслідки якого виходять за межі безпосередніх операційних проблем і охоплюють ширший ланцюг поставок, нормативні та безпекові міркування. Подолання цих труднощів вимагає багатогранного підходу, який поєднує стратегічне планування, управління

ризиками та гнучкі механізми реагування, щоб пом'якшити вплив війни на логістику та зберегти безперервність бізнесу.

Таким чином, важливість розробки власних логістичних маршрутів у Європі полягає у зміцненні її економічної незалежності, підвищенні ефективності ринку, зміцненні позицій у міжнародній торгівлі, прихильності до стійких практик та застосуванні цифрових інновацій. Для ТОВ «Адама Україна» розгортання надійної системи управління транспортом (TMS) є незамінним інструментом. TMS може оптимізувати рішення щодо маршрутизації, консолідувати відправлення та вибрати найефективніші види транспорту, пристосовуючись до нестабільного логістичного середовища через конфлікт. Використовуючи TMS, «Адама Україна» може використовувати аналітику для прогнозування транспортних потреб, автоматизувати процеси виставлення рахунків за перевезення та документації, а також керувати продуктивністю перевізників, забезпечуючи економічну ефективність і своєчасність логістичних операцій. Такий багатогранний підхід до логістики гарантує, що Європа може ефективно опанувати свої товарні ринки та підтримувати стійку економічну інфраструктуру у все більш взаємопов'язаному та конкурентному глобальному середовищі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Дейнека О. Г., Волобуєв В. В., Канна Л. Удосконалення логістичного менеджменту в умовах економічних перетворень. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 33. С. 166–170.
2. Сохецька А. В. Концептуальні проблеми логістичного управління в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 288–292.
3. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: посібник. 2-ге вид. доп. і перероб. Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інститут післядипломної освіти), «Інтелект- Захід», 2006. 456 с.
4. Решетнікова О. В., Даниленко В. І., Боровик Т. В. Роль логістичного менеджменту та маркетингу у сфері надання логістичних послуг. Економічний простір. 2020. № 156. С. 151–154.
5. Луценко І. С., Коновалова І. В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 430–435.
6. Кузнецова І. О., Карпенко Ю. В., Репін А. О. Прийняття управлінських рішень з удосконалення логістичної системи. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 2. С. 136–149.
7. Михайлик Н.І. Пріоритетні об'єкти логістичного менеджменту. Молодий вчений. 2018. № 3(2). С. 676–679.
8. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Розробка шляхів адаптації сільськогосподарських підприємств до змін у маркетинговому конкурентному середовищі. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-69>

9. Багорка М. О., Пилипенко А. С. Маркетинговий менеджмент у системі управління аграрним підприємством та шляхи його удосконалення. Науковий вісник ХДУ. 2017. Випуск 26. Частина 1. Серія: «Економічні науки». С. 119–123.

10. Макаренко Н. О., Данько Ю. І. Теоретико-методологічний базис управління логістичною діяльністю підприємств. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2020. № 4(1). С. 75–86.

11. The keys for managing and controlling risks in logistics. Logística y transporte | Soluciones Logísticas 3PL. URL: <https://blog.solistica.com/en/the-keys-for-managing-and-controlling-risks-in-logistics>

12. Top 5 Challenges in Transportation and Logistics in 2022. PTV Blog. URL: <https://blog.ptvgroup.com/en/transport-logistics/top-5-challenges-in-transportation-and-logistics-in-2022/>

13. Разумейко К. О. Управління ризиками у логістичній діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Катран»): Магістерська Дисертація. Київ, 2018. 88 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25092/1/Razumeiko_magistr.pdf

14. Drivers shrug off soaring fuel prices, for now. Reuters. URL: <https://www.reuters.com/markets/commodities/drivers-shrug-off-soaring-fuel-prices-now-2022-06-15/>

15. Волохов В.А., Волохова І.В., Чебанова О.П. Удосконалення логістичних систем залізничного транспорту // Тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». – Львів: Національний унів-т «Львівська політехніка», 2020. – С. 31

16. Волохов В.А., Волохова І.В., Жовтяк Г.А. Логістичні системи залізничного транспорту в умовах інклюзивного розвитку // Тези доповідей Міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції «Інк-люзивний розвиток економіки в умовах глобальних викликів сьогодення». Інтернет – конференції

ХНУМГ ім. О.М.Бекетова. Режим доступу:
<https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/2433/2312>

17. Перебийніс В. Транспортно-логістичні системи підприємств: формування та функціонування: [монографія] / В. Перебийніс, О. Перебийніс. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2005. – 270 с.

18. Смирнов І. Агрологістика в Україні: суспільно-географічні проблеми і перспективи розвитку / І. Смирнов, О. Шматок // Економічна та соціальна географія. – 2013. – № 2(67). – С. 96–109.

19. Струк Н. Забезпечення логістико-орієнтованого управління потоковими процесами на підприємствах АПК / Н. Струк // Аграрна економіка. – 2013. – Т. 6. – № 1–2. – С. 109–114.

20. Смиричинський В. Логістичний менеджмент державних закупівель: теоретично-правовий та методологічний аспект: [монографія] / В. Смиричинський. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 390 с.

21. Сумець О. Основні компоненти логістичного менеджменту в аспекті забезпечення безпеки й ефективної логістичної діяльності підприємств / О. Сумець // Коммунальное хозяйство городов. – 2014. – № 111. – С. 194–201.

22. Алькема В. Система економічної безпеки логістичних утворень: [монографія] / В. Алькема. – К.: Дорадо-Друк, 2011. – 470 с.

23. Ковальська Л. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями вдосконалення / Л. Ковальська, В. Циганюк // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: збірник наукових праць / Луцький національний технічний університет. – 2013. – № 10(38). – С. 87–97.

24. Костюченко Л. Концепція логістичного менеджменту в управлінні інтегрованою логістичною системою / Л. Костюченко // Проблемы экономики и управления на железнодорожном транспорте – ЭКУЖТ 2014. – К.: ГЭТУТ, 2014. – С. 303–308.

25. Пономаренко В. Логістичний менеджмент: [підручник] / В. Пономаренко, К. Таньков, Т. Лепейко; за ред. В. Пономаренка. – Х.: ІНЖЕК, 2010. – 482 с.
26. Потапова Н. Концептуальні засади механізму логістичного менеджменту АПК / Н. Потапова, С. Качуровський // Облік і фінанси АПК: Міжнародний науково-виробничий журнал. – 2011. – № 2. – С. 202–207.
27. Фролова Л. Механізми логістичного управління торговельним підприємством: [монографія] / Л. Фролова. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 322 с.
28. Шандрівська О. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи: [навч.-метод. посібник] / О. Шандрівська, В. Кузяк, Н. Хтей; за ред. Є. Крикавського. – Львів: Львівська політехніка, 2014. – 196 с.
29. Демидюк О.О. Сутність та критерії ефективності сучасних економічних систем. Бізнес Інформ. 2017. № 2 (469). С. 8-15.
30. Жемойда О.В. Державне управління у сфері сільського господарства: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2013. 56 с.
31. Третяк Г.С., Бліщук К.М. Державне регулювання економіки та економічна політика: навч. посіб. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 128 с.
32. Сенишин О.С., Горинь М.О., Кундицький О.О. Державне регулювання економіки: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2014. 334 с.
33. Застожнікова І.В. Шляхи удосконалення державного регулювання сільського господарства України. Наукові розвідки з державного та муніципального управління. 2013. № 1. С. 121-135.
34. Плеханов Д.О. Методологічні основи державного регулювання аграрного сектора економіки. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2011. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=265>

35. Маслак П.В. Критерії ефективності державного регулювання агропродовольчого сектора економіки. Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. 2011. №. 2 (2). С. 73-82.

36. Пронько Л.М., Кулик Н.М. Напрями реалізації державної підтримки аграрного сектору економіки в ринкових умовах господарювання. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 1. С. 23-32.

37. Звіт щодо отримувачів державної підтримки в галузі АПК. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства. URL: <https://minagro.gov.ua/investoram/monitoring-stanu-apk/eksport-z-ukrayini-zernovihzernobobovih-ta-boroshna>

38. Ставська Ю.В. Стратегія формування та розвитку зовнішньоекономічного потенціалу підприємств АПК України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 5. С. 89–92.

39. Сиротюк А.М. Особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності в агропромисловому комплексі. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/279.pdf>

40. Гальцова О.Л. Сучасний стан експортного потенціалу АПК України. Економіка та держава. 2014. № 3. С. 12–17.

41. Гадзало Я.М., Лузан Ю.Я. Зовнішньоекономічна діяльність та результативність функціонування аграрного сектору економіки України. Економіка АПК. 2021. № 4. С. 6–17.

42. Сахно А.А., Салькова І.Ю., Слободянюк А.О. Особливості оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Регіональна бізнес-економіка та управління. 2018. № 1(57). С. 77–86.

43. Хасцька О.П. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності агропромислових ринків. Міжрегіональна взаємодія логістичних систем в умовах трансформації економіки: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., (м. Умань, 18-19 трав. 2018 р.). Умань: «Візаві», 2018. С. 118–121.

44. Хаєцька О.П. Сучасні тенденції зовнішньоекономічної діяльності України. Економіка. Фінанси. Право. 2017. № 2/2. С. 79–83.
45. У 2021 році Україна збільшила експорт агропродукції на 25%. URL: https://www.ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/u_2021_rotsi_ukraina_zbilshila_eksport_agroproduksii_na_25
46. Сировинна економіка. Що купувала і продавала Україна в 2021 році. URL: <https://biz.censor.net/r3310713>
47. ТОВ «Адама Україна» - <https://www.adama.com/ukraine/ua>
48. Продукція ТОВ «Адама Україна» - <https://www.adama.com/ukraine/ua/products/crop-protection>
49. Інформація, щодо пакетів послуг ТОВ «Адама Україна» - https://www.adama.com/ukraine/ua/services/catalogue_adama
50. Управлінський та фінансовий звіт 2021 ТОВ «Адама Україна» - <https://www.adama.com/ukraine/ua/about/finansova-zvitnist-2021>
51. Управлінський та фінансовий звіт 2020 ТОВ «Адама Україна» - <https://www.adama.com/ukraine/ua/about/finansova-zvitnist-2020>
52. Управлінський та фінансовий звіт 2019 ТОВ «Адама Україна» - <https://www.adama.com/ukraine/ua/about/finansova-zvitnist-2019>
53. Проблеми експорту зерна через ЄС та потужностей зберігання в Україні. URL: <https://elevatorist.com/blog/read/761-eksport-cherez-suhoputni-shlyahi-do-yes-mojlivosti>
54. Як війна-2022 змінює ринок молока в Україні. URL: <https://zemliak.com/biznes/2590-yak-viyna-2022-zminyuye-rinok-moloka-v-ukrajini>
55. Державна служба статистики України. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
56. Експорт молока і вершків у 2021 році. URL: <https://agrotimes.ua/tvarinnitstvo/eksport-moloka-i-vershkiv-u2021-roczy-prynis-ukrayini-ponad-68-mln/>

57. Нечипорук К.О., Щерба Р.І. Угода про асоціацію України та ЄС: процес укладення угоди та його наслідки для України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 22. С. 5–9.
58. У 2021 році Україна збільшила експорт агропродукції на 25%. URL: http://naas.gov.ua/newsukraine/?ELEMENT_ID=7433
59. Дерій Ж. В., Галицький О. М. Стратегія удосконалення інноваційно-інвестиційної державної політики щодо розвитку аграрного виробництва в Україні. Український журнал прикладної економіки. 2017. Т. 2. № 4. С. 6–16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2017_2_4_3
60. Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України. Економіка АПК. 2016. № 6. С. 37–49
61. Крюкова І.О., Степаненко С.В. Ефективність вітчизняного агробізнесу у призмі пріоритетів сталого розвитку. Агросвіт. 2022. № 9-10. С. 3–12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.9-10.3>
62. Негрей М.В., Трофімцева О.В. Аналіз функціонування аграрного сектору України в умовах війни. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна». 2022. № 102. С. 49–56. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2022-102-06>
63. Лазарева О.В., Мась А.Ю., Борисевич К.Ю. Орієнтири розвитку агробізнесу в системі управління земельними ресурсами в Європі та Україні. Агросвіт. 2022. № 2. С. 3–9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.2.3>
64. Тарасевич Н.В. Концептуальні підходи до визначення економічної сутності агробізнесу у міжнародному аспекті. Modern Economics. 2021. № 28(2021). С. 134–139. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V28\(2021\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V28(2021)-19).
65. Савицький Е. Сучасні реалії інноваційного розвитку підприємств агробізнесу в Україні. Економіка та суспільство. 2021. № (31). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-56>

66. Dalevska N., Boiko V. Development of the bankruptcy institute in Ukraine in the context of ensuring economic security of business. Наукові праці ДонНТУ. Серія: «Економічна». 2022. № 1(25). С. 79–87
67. Сумарні втрати склали \$40 млрд, які через війну отримав аграрний сектор України. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/19/695167/>
68. Саблук П. Т. Основні напрями удосконалення державної аграрної політики в Україні. Економіка АПК. 2011. № 5. С. 3–16.
69. Бойко В., Бойко Л. Продовольча безпека та ризики для аграрного виробництва під час війни в Україні. Економіка та суспільство. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-27>
70. Бойко Л.О. Нові ніші підприємницької діяльності в аграрній галузі. Ефективна економіка. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9449> DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.82>
71. Бойко Л.О. Нішеві культури – прибутковий бізнес для аграрного підприємства: XIII Міжнародна науково-практична конференція Social function of science, teaching and learning. 14-17 грудня 2020 р. Бордо, Франція. URL: <https://isg-konf.com/uk/social-function-of-scienceteaching-and-learning-ua/>
72. Бойко В.О., Осадчий А.А., Бойко Л.О. Соціальні мережі – перспективний напрям просування бізнесу у підприємницькій діяльності. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2021. № 2 (77). С. 178–185
73. Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г., Крикунова В.М., Жосан Г.В., Бойко В.О. Цифрова економіка. Криптовалюти: навчальний посібник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 228 с. 14. Бізнес назвав основні напрямки розвитку агросектору під час війни. URL: <https://landlord.ua/news/biznes-nazvav-osnovni-napriamky-rozvytku-ahrosektoru-pid-chas-viiny/>
74. Сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

75. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року; за ред. Ю. О. Лупенка, В. Я. Месель-Веселяка. Київ: ННЦ ІАЕ, 2012. 218 с.

76. Угода СОТ про сільське господарство. № 981_005, від 15.04.1994.
URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_005#Text

77. Peterson, E. (2022). The Coming Global Food Crisis. *Cornhusker Economics*, June 8. 9. Ghosh, N., & Bhowmick, S. (2022). Why India's food value-chain needs better risk management instruments amid Ukraine war. 10. Fiott, D. (2022). The Fog of War: Russia's War on Ukraine, European Defence Spending and Military Capabilities. *Intereconomics*, 57(3), 152–156.

ДОДАТКИ

Додаток А

Товариство з обмеженою відповідальністю «Адама Україна»
Фінансова звітність, складена за МСФЗ, станом на рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

Звіт про фінансовий стан	Примітка	31.12.2021	31.12.2020
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	8, 15	33 304	35 798
Нематеріальні активи		2 850	3 107
Відстрочені податкові активи	20	84 525	71 003
		120 679	109 909
Оборотні активи			
Запаси	9	360 811	461 716
Торгова та інша дебіторська заборгованість	10	2 146 526	2 192 687
Передплати	11	301 610	281 156
Передплати з податку на прибуток		383	3 542
Податки до відшкодування (окрім податку на прибуток)	12	7 548	97 947
Гроші та їх еквіваленти	13	19 366	43 331
		2 836 244	3 080 379
ВСЬОГО АКТИВИ		2 956 923	3 190 288
КАПІТАЛ І ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Капітал і резерви			
Статутний капітал	14	681 741	681 741
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		(374 834)	(435 781)
Всього капітал		309 907	245 960
Довгострокові зобов'язання			
Зобов'язання з оренди	15	91	5 460
		91	5 460
Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити і займи	16	85 000	378 000
Поточна частина довгострокових зобов'язань	15	5 794	7 165
Поточні забезпечення	17		18 390
Торгова та інша кредиторська заборгованість	18	1 990 920	2 174 754
Договірні зобов'язання	19	568 211	360 559
		2 649 925	2 938 868
Всього зобов'язання		2 650 016	2 944 328
Всього капітал і зобов'язання		2 956 923	3 190 288

Генеральний директор ТОВ «АДАМА УКРАЇНА»

Головний бухгалтер ТОВ «АДАМА УКРАЇНА»



Кашпор Д.В.

Холмецька Т.Ю.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Адама Україна»

Фінансова звітність, складена за МСФЗ, станом на рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

Стаття	Примітки	2021 рік	2020 рік
Доходи від реалізації	21	2 560 253	2 332 395
Собівартість реалізації	22	(2 081 552)	(1 830 467)
Валовий прибуток		478 701	501 928
Інші операційні доходи	25	113 368	21 126
Витрати на збут	23	(355 124)	(315 350)
Адміністративні витрати	24	(88 396)	(73 183)
Інші операційні витрати	26	(71 810)	(406 112)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності		76 739	(271 591)
Фінансові витрати	27	(26 155)	(31 515)
Прибуток (збиток) до оподаткування		50 584	(303 106)
Податок на прибуток	20	10 363	27 658
Прибуток (збиток) за рік		60 947	(275 448)
Інший сукупний дохід		-	-
Всього інший сукупний дохід за рік		-	-
ВСЬОГО СУКУПНИЙ ПРИБУТОК (ЗБИТОК) ЗА РІК		60 947	(275 448)

Генеральний директор ТОВ «АДАМА УКРАЇНА»

Кашпор Д.В.

Головний бухгалтер ТОВ «АДАМА УКРАЇНА»

Холмецька Т.Ю.

Примітки, що додаються є невід'ємною частиною фінансової звітності



Товариство з обмеженою відповідальністю «Адама Україна»
Фінансова звітність, складена за МСФЗ, станом на рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

Звіт про рух грошових коштів за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

Стаття	Примітки	2021 рік	2020 рік
Рух коштів від операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		3 463 460	2 537 469
Надходження авансів від покупців і замовників		28 088	14 986
Надходження від повернення авансів		13 137	46 526
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках		18	492
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)		4 331	9 649
Інші надходження		515 469	253 187
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)		(3 200 714)	(2 507 624)
Праці		(62 621)	(52 924)
Відрахувань на соціальні заходи		(9 277)	(7 562)
Зобов'язань з податків та зборів		(17 796)	(14 590)
в т.ч. Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток			-
Витрачання на оплату авансів		(355 085)	(337 387)
Витрачання на оплату повернення авансів		(7 466)	(21 513)
Інші витрачання		(50 174)	(34 181)
Кошти від операційної діяльності		321 370	(113 472)
Рух грошових коштів від інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації необоротних активів		976	12
(Витрачання на придбання необоротних активів)		(16 332)	(13 971)
Зміни грошових коштів від інвестиційної діяльності		(15 356)	(13 959)
Рух грошових коштів від фінансової діяльності			
Поповнення статутного капіталу			
Отримані позики		8 712 100	12 933 200
Погашенні позики		(9 005 100)	(12 811 200)
Відсотки сплачені		(24 575)	(28 803)
Погашення за зобов'язаннями з фінансової оренди		(9 232)	(12 366)
Зміни грошових коштів від фінансової діяльності		(326 807)	80 829
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів		(20 793)	(46 602)
Залишок грошових коштів на початок року	13	43 331	91 707
Вплив зміни валютних курсів на залишок грошових коштів		(3 172)	(1 774)
Залишок грошових коштів на кінець періоду	13	19 366	43 331

Генеральний директор ТОВ «АДАМА УКРАЇНА»

Головний бухгалтер ТОВ «АДАМА УКРАЇНА»

Кашпор Д.В.

Холмецька Т.Ю.



КОРОТКИЙ ЗВІТ ПОДІБНОСТІ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ



Ім'я користувача: Бізнес-економіки та підприємництва Чебакова Тетян...	ID перевірки: 1015914076
Дата перевірки: 16.11.2023 10:34:59 EET	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 16.11.2023 10:39:22 EET	ID користувача: 100005716

Назва документа: Шмаль_А.С

Кількість сторінок: 97 Кількість слів: 20026 Кількість символів: 164544 Розмір файлу: 342.04 KB ID файлу: 1015581317

5.99% Схожість

Найбільша схожість: 1.72% з Інтернет-джерелом (<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download...>)

4.6% Джерела з Інтернету 376 Сторінка 99

3.4% Джерела з Бібліотеки 475 Сторінка 101

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 1

ПРОТОКОЛ АНАЛІЗУ ЗВІТУ ПОДІБНОСТІ НАУКОВИМ КЕРІВНИКОМ

Заявляю, що я ознайомився з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: _____ Шмаль Андрій Сергійович _____

Назва роботи: _____ Підвищення результативності логістичної діяльності в агробізнесі _____

Науковий керівник: _____ Старіков О.Ю. _____

Підрозділ: кафедра _____ кафедра бізнес-економіки та підприємництва _____

Коефіцієнт подібності: _____ 5,99% _____

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☒ виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Робота виконана самостійно, посилання на джерела наведені. Робота допускається до захисту. Відсоток запозичень низький.

(дата)

(підпис)

(ПІБ)

**ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН
НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
Шмаля Андрія Сергійовича**

**ОПП «Бізнес-економіка»
на 2022-2023 рр.**

№	Вид науково-дослідної роботи	Термін виконання	Результат виконання
1	Участь у декаді студентської науки «Наукові барви-2023» у межах роботи наукової студентської конференції	«17» листопада 2023 р.	Доповідь і тези: «ПОШИРЕННЯ ДОСВІДУ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АГРОБІЗНЕСІ УКРАЇНИ» Сертифікат учасника.

Дата

Підпис

Шмаль Андрій Сергійович

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньо-професійна програма «Економіка агробізнесу та агротрейдинг» КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Україна andriyshmal@ukr.net

Старіков Олександр Юрійович

к.е.н., доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Україна starikov.okeksandr@kneu.edu.ua

ПОШИРЕННЯ ДОСВІДУ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АГРОБІЗНЕСІ УКРАЇНИ

EXPANDING THE EXPERIENCE OF IMPROVING LOGISTICS ACTIVITIES IN AGRICULTURE BUSINESS OF UKRAINE

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації суттєво вплинуло на здійснення логістичної діяльності в агробізнесі та визначило актуальні завдання подальшого розвитку для забезпечення стабільності її функціонування. Проблема розвитку логістичної діяльності агробізнесу була актуальною в Україні і раніше, але ще більш актуальною стала через війну з лютого 2022 році та потребує ефективних рішень для створення нових та оптимізації існуючих аграрних логістичних маршрутів, швидкого впровадження нових підходів. Це є питання стратегічної безпеки України. Метою дослідження є аналіз особливостей та шляхів підвищення результативності логістичної діяльності в агробізнесі на основі досвіду одного з лідерів галузі.

Аналіз досліджень інших авторів дозволяє зробити висновок, що внаслідок вторгнення Російської Федерації в Україну відбулися руйнування виробничих потужностей в агробізнесі, порушення логістичних процесів (в першу чергу, портів), відсутність ресурсів для сільськогосподарського виробництва та нестачу робочої сили через міграцію населення. Так, Негрей М.В. і Трофімцева О.В. зазначають, що окупація українських територій, бойові дії та обстріли призвели до руйнування виробничих потужностей і інфраструктури, блокування шляхів експорту сільськогосподарської продукції, руйнування транспортної інфраструктури, розриву або порушення логістичних ланцюгів, нестачі ресурсів для сільськогосподарського виробництва, крадіжок української сільськогосподарської техніки та продукції [1, с. 52]. Інші автори також вказують на першочерговість проблем у сфері логістики, зокрема через блокування українських портів, складів, зернохосовищ; проблеми експорту української продукції; складність чи неможливість руху транспорту в зоні бойових дій; порушення ланцюгів поставок; заборону пересування у комендантську годину [2, с. 376].

В умовах війни в Україні показники ефективності традиційної логістики можуть бути недостатніми для адекватної оцінки ситуації. Основними факторами, які впливають на функціонування логістичної системи в умовах війни, є пошкодження транспортної інфраструктури, ризик нападів на транспортні засоби і термінали, зміна торговельних маршрутів та нестабільність постачань. У зв'язку з цим потрібен постійний моніторинг і швидка зміна логістичних процесів. Важливим є також налагодження ефективного співробітництва з міжнародними партнерами та донорами.

В Україні ефективність логістики агробізнесу має вимірюватися не лише показниками прибутковості, але й спроможністю адаптуватися до надзвичайних ситуацій, забезпечувати стабільність діяльності та відповідати на виклики часу. Для аграрного сектору характерна необхідність у швидкому та ефективному перевезенні врожаю від виробника до споживача. Але також є потреба вдосконалення транспортної інфраструктури, вибору оптимальних маршрутів та впровадження ефективних технологій управління транспортними засобами, швидкої реакції на зміни у маршрутах та запитах клієнтів, змінах стану і наявності товарів. В умовах бойових дій та обстрілів Російською Федерацією неокупованих територій це надзвичайно важливо.

Дослідження ТОВ «Адама Україна» показало можливість пошуку шляхів покращення результативності логістичної діяльності в агробізнесі України. Компанія здійснює діяльність під глобальним брендом «ADAMA» і є членом групи компаній «Сингента» (Syngenta Group), найбільшої компанії у світі, що забезпечує аграрну галузь засобами захисту рослин і насінням. ADAMA має понад 70 років досвіду, її діяльність почалася з двох ізраїльських компаній із захисту рослин: Makhteshim та Agan, що були засновані в 1952 та 1945 роках відповідно. ADAMA Agricultural Solutions – світовий лідер з виробництва та постачання брендovих постпатентних засобів захисту рослин та інших продуктів хімічної промисловості. Від самого початку, будучи новатором у своїй галузі, компанія стала світовим лідером та здійснює діяльність приблизно у 100 країнах світу.

В умовах війни ТОВ «Адама Україна» впроваджує нові підходи до здійснення аграрної логістики та підтримки виробників: використання товарних і фінансових аграрних розписок як гарантії виконання зобов'язань за договором поставки, кредитування дрібних виробників зернових та олійних культур шляхом надання товарного кредитування а підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID). Компанія не зупиняє вдосконалювати свою операційну діяльність у сфері логістики ресурсів для аграрного сектору, так і аграрної продукції. Уже частково впроваджено автоматизацію складських операцій, що призводить до покращення точності інвентаризації, скорочення помилок. Цей поетапний перехід до оптимізації ланцюжка поставок здійснюється плавно, щоб не порушити робочий процес. Повністю реалізовані системи управління ланцюгом поставок (SCM), що передбачає ефективне планування ресурсів, зниження витрат на логістику. Ще триває впровадження GPS-відстеження транспортних засобів, що призведе до оптимізації маршрутів, підвищить швидкість реагування на зміни в графіках доставки та умовах маршруту. У компанії планується впровадження електронного документообігу, що прискорить обробку замовлень та зменшить витрат на паперову документацію, спростить адміністративні процеси та підвищить гнучкість компанії в обслуговуванні клієнтів. Впровадження технології Інтернету речей (IoT) у логістиці знаходиться на ранній стадії дослідження в компанії, і це може суттєво змінити моніторинг якості товарів і процесу надання послуг у реальному часі [3; 4].

ТОВ «Адама Україна» використовує набір показників для оцінки результативності своєї логістичної діяльності, зокрема, загальні логістичні витрати, витрати на транспортування, витрати на зберігання, циклічність постачання, точність поставок, середній час доставки, відсоток повернення товарів, рівень сервісу клієнтів. Компанія оцінює як фактичні, так і цільові рівні цих показників, проводить аналіз відхилень.

Використання досвіду такої міжнародної компанії може дозволити швидко покращити результативність сектору аграрної логістики в Україні, що вкрай важливо в сучасних умовах. ТОВ «Адама Україна», як велике і впливове підприємство в агросекторі, намагається вплинути на впровадження передового досвіду та результативність логістики України через реалізацію низки стратегічних та тактичних заходів. ТОВ «Адама Україна» планує ініціювати співпрацю з іншими гравцями ринку для створення спільних логістичних центрів або консолідації вантажопотоків. Такий підхід дозволить оптимізувати маршрути доставки, знизити витрати та збільшити швидкість реагування на зміни на ринку. По-третє, компанія може взяти на себе роль лідера у розробці стандартів та норм для логістичної діяльності в агросекторі. Встановлення високих стандартів якості та безпеки перевезень може підвищити довіру до української продукції на зовнішніх ринках.

Перелічені заходи спрямовані на те, щоб зробити логістичну діяльність в агробізнесі України більш ефективною, гнучкою та відповідною до умов війни. Це не тільки дозволить здійснювати перевезення аграрної продукції та ресурсів для її виробництва, а й забезпечить збереження якості товарів на всіх етапах логістичного ланцюга, підвищить конкурентоспроможність української продукції на зовнішніх ринках, стане стимулом для подальшого розвитку всієї галузі. Необхідно системно впроваджувати передовий досвід для досягнення високої результативності логістичної діяльності в агробізнес, гнучкості і оперативності у реагуванні на змінні умови.

Література

1. Негрей М.В., Трофімцева О.В. Аналіз функціонування аграрного сектору України в умовах війни // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна». 2022. № 102. С. 49-56. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/20374/19887>
2. Старіков О. Підтримка аграрного підприємництва в Україні в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] / Олександр Старіков, Віталій Чабан // Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : зб. матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. конф., 30 трав. 2022 р. / М-во освіти і науки України, М-во фінансів України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» [та ін.]. – Електрон. текст. дані. – Київ : КНЕУ, 2022. – С. 375–379 URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/37820>
3. Управлінський та фінансовий звіт за 2021 рік ТОВ «Адама Україна» - URL: <https://www.adama.com/ukraine/ua/about/finansova-zvitnist-2021>
4. Сервіси ТОВ «Адама Україна» - URL: <https://www.adama.com/ukraine/ua/services>



ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва
Інститут інноваційного підприємництва Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана
Громадська організація «Науково-дослідний інститут економічного розвитку»



КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
З 1994 РОКУ



Факультет економіки
та управління



Кафедра бізнес-
економіки та
підприємництва

СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА

Всеукраїнської наукової інтернет-конференції
студентів, аспірантів і молодих вчених
«НАУКОВІ БАРВИ-2023»

Шмаль Андрій Сергійович

17 листопада 2023 року

Голова оргкомітету
Інна Рєпіна

