

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ЛОГІСТИКИ**

До захисту допущено:

В.о. завідувача кафедри

_____ Алла ДУНСЬКА

«08» _____ червня _____ 2026р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Управління міжнародною логістичною діяльністю
підприємства харчової промисловості»**

Виконала:

студентка 4-го курсу, групи УЗ-22

АНДРУЩЕНКО Анна Олександрівна

Керівник:

Професор кафедри міжнародного бізнесу та логістики,
д.е.н., доцент ГРИГОРАК Марія Юріївна

Рецензент:

Професор кафедри міжнародної економіки,
д.т.н., проф. ГАВРИШ Олег Анатолійович

*Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань
Студентка _____*

Київ – 2026 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ЛОГІСТИКИ**

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ Алла ДУНСЬКА

« 30 » березня 2026 року

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу

на здобуття ступеня бакалавра студентці

АНДРУЩЕНКО АННІ ОЛЕКСАНДРІВНІ

1. Тема дипломної роботи «Управління міжнародною логістичною діяльністю підприємства харчової промисловості»,
керівник дипломної роботи Григорак Марія Юріївна, професор кафедри міжнародного бізнесу та логістики, д.е.н., доцент,
затверджені наказом по університету від 03.06.2026 р. № 4740-с.

2. Строк подання студентом дипломної роботи: 08 червня 2026 року.

3. Об'єкт дослідження: процеси міжнародної логістичної діяльності підприємства.

4. Предмет дослідження: управління міжнародною логістичною діяльністю ПрАТ «Оболонь».

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретична частина:

- розкрити сутність та економічний зміст міжнародної логістичної діяльності підприємства;
- визначити основні функції та елементи міжнародної логістики;
- обґрунтувати роль міжнародної логістики у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити особливості організації логістики підприємств харчової промисловості;

- систематизувати методичні підходи та інструменти управління міжнародною логістикою;
- узагальнити методи оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства;

б) аналітична частина:

- надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність підприємства;
- дослідити організацію логістичних процесів на підприємстві;
- оцінити ефективність міжнародної логістичної діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- виявити проблеми та фактори, що впливають на ефективність логістичної системи підприємства;

в) рекомендаційна частина:

- розробити заходи щодо удосконалення управління міжнародною логістичною діяльністю ПрАТ «Оболонь»;
- обґрунтувати впровадження сучасних логістичних інструментів і технологій;
- визначити напрями оптимізації логістичних процесів підприємства;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів;

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

1. Підходи до визначення сутності міжнародної логістики
2. Фактори впливу на ефективність логістичної системи підприємств харчової промисловості
3. Основні підходи до управління міжнародною логістикою
4. Підходи до оцінювання ефективності міжнародної логістики
5. Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»
6. Динаміка основних техніко-економічних показників ПрАТ «Оболонь» у 2023–2025 рр.
7. Структура асортименту продукції ПрАТ «Оболонь»
8. Географія зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь»
9. Структура експорту ПрАТ «Оболонь» за країнами у 2025 р.
10. PEST-аналіз зовнішнього середовища міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь»
11. Схема руху міжнародних товаропотоків ПрАТ «Оболонь»
12. Альтернативні міжнародні логістичні коридори ПрАТ «Оболонь»
13. Оцінка витрат на реалізацію заходів з оптимізації міжнародної логістики ПрАТ «Оболонь»
14. Інтегральна оцінка ефективності логістичної системи ПрАТ «Оболонь» після оптимізації

7. Дата видачі завдання: 30 березня 2026 року.

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір необхідної інформації, аналіз джерел щодо досліджуваної тематики	30.03.2026-12.04.2026	Виконано
2	Дослідження теоретико-методичних засад за обраною тематикою дослідження	13.04.2026-26.04.2026	Виконано
3	Аналіз господарської діяльності досліджуваного підприємства	27.04.2026-29.04.2026	Виконано
4	Аналіз міжнародної логістичної діяльності ПрАТ «Оболонь»	30.04.2026-03.05.2026	Виконано
5	Оцінювання системи управління міжнародною логістичною діяльністю підприємства	04.05.2026-10.05.2026	Виконано
6	Розроблення напрямів удосконалення міжнародної логістичної діяльності підприємства	11.05.2026-17.05.2026	Виконано
7	Розроблення проекту оптимізації міжнародної логістичної діяльності підприємства	18.05.2026-24.05.2026	Виконано
8	Економічне обґрунтування запропонованих заходів	25.05.2026-01.06.2026	Виконано
9	Оформлення дипломної роботи	02.06.2026-07.06.2026	Виконано

Студент:

Анна АНДРУЩЕНКО

Керівник роботи:

Марія ГРИГОРАК

РЕФЕРАТ

Дипломна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти на тему: «Управління міжнародною логістичною діяльністю підприємства харчової промисловості» містить 109 сторінок, 63 таблиці, 9 рисунків, 2 формули. Перелік посилань нараховує 38 найменувань.

Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління міжнародною логістичною діяльністю підприємств харчової промисловості на прикладі ПрАТ «Оболонь».

Об'єктом дослідження є процеси міжнародної логістичної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є управління міжнародною логістичною діяльністю ПрАТ «Оболонь».

У процесі написання роботи було використано такі методи дослідження, як метод економічного аналізу, порівняльний метод, економіко-статистичний метод, графічний метод, метод системного аналізу, метод прогнозування, інтегральний метод оцінювання, метод логістичного моделювання та метод узагальнення.

Результати роботи. У дипломній роботі проведено аналіз міжнародної логістичної діяльності ПрАТ «Оболонь», досліджено особливості організації міжнародних перевезень та управління логістичними потоками підприємства. Проаналізовано фінансово-економічний стан підприємства, оцінено ефективність міжнародних транспортних маршрутів, рівень логістичних витрат та вплив міжнародних перевезень на результати діяльності підприємства. Запропоновано комплекс заходів щодо оптимізації міжнародної логістичної діяльності ПрАТ «Оболонь».

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дипломної роботи можуть бути використані ПрАТ «Оболонь» та іншими підприємствами харчової промисловості для підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності, скорочення логістичних витрат, підвищення стійкості міжнародних поставок, удосконалення цифрової інтеграції логістичних процесів та розвитку системи управління міжнародними логістичними ризиками.

Ключові слова: міжнародна логістика, міжнародні перевезення, мультимодальні перевезення, логістичні ризики, SCM-система, ERP, TMS, WMS, BI-аналітика, міжнародні поставки, логістичні KPI, цифровізація логістики, логістична діяльність, харчова промисловість.

ABSTRACT

The thesis of the first (bachelor's) level of higher education on the topic: "Management of international logistics activities of food industry enterprises" contains 109 pages, 63 tables, 9 figures, 2 formulas. The list of references includes 38 items.

The purpose of the thesis is the theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving the management of international logistics activities of food industry enterprises using the example of PrJSC "Obolon".

The object of the study is the processes of international logistics activities of the enterprise.

The subject of the study is the management of international logistics activities of PrJSC "Obolon".

In the process of writing the work, the following research methods were used: the method of economic analysis, the comparative method, the economic and statistical method, the graphical method, the method of systems analysis, the forecasting method, the integral evaluation method, the method of logistics modeling and the generalization method.

Results of the work. The thesis analyzes the international logistics activities of PrJSC "Obolon", studies the features of organizing international transportation and managing the logistics flows of the enterprise. The financial and economic condition of the enterprise is analyzed, the efficiency of international transport routes, the level of logistics costs and the impact of international transportation on the results of the enterprise are assessed. A set of measures is proposed to optimize the international logistics activities of PrJSC "Obolon".

Recommendations for using the results of the work. The results of the thesis can be used by PrJSC "Obolon" and other food industry enterprises to increase the efficiency of international logistics activities, reduce logistics costs, increase the sustainability of international supplies, improve the digital integration of logistics processes and develop a system for managing international logistics risks.

Keywords: *international logistics, international transportation, multimodal transportation, logistics risks, SCM system, ERP, TMS, WMS, BI analytics, international deliveries, logistics KPIs, digitalization of logistics, logistics activities, food industry.*

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

BI (Business Intelligence) – система бізнес-аналітики та підтримки управлінських рішень;

ERP (Enterprise Resource Planning) – система планування та управління ресурсами підприємства;

GPS (Global Positioning System) – глобальна система позиціонування та моніторингу транспорту;

KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності діяльності;

LCR (Logistics Cost Ratio) – частка логістичних витрат у структурі доходу підприємства;

NPM (Net Profit Margin) – чиста маржа прибутку;

OTIF (On Time In Full) – показник своєчасного та повного виконання поставок;

ROA (Return on Assets) – рентабельність активів;

ROE (Return on Equity) – рентабельність власного капіталу;

TMS (Transportation Management System) – система управління транспортними перевезеннями;

WMS (Warehouse Management System) – система управління складською логістикою;

ЄС – Європейський Союз;

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність;

млн грн – мільйон гривень;

тис. грн – тисяч гривень.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Сутність та роль міжнародної логістичної діяльності підприємства.....	11
1.2. Особливості організації логістичної діяльності підприємств харчової промисловості.....	17
1.3. Методичні підходи та інструменти управління міжнародною логістичною діяльністю.....	26
Висновок до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	38
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	38
2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	46
2.3. Аналіз організації міжнародних логістичних процесів на підприємстві.....	53
2.4. Оцінка ефективності логістичної діяльності та виявлення проблем.....	66
Висновок до розділу 2.....	75
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	76
3.1. Механізм оптимізації логістичної системи підприємства в умовах глобальної невизначеності та підвищеного ризику поставок.....	76
3.2. Модернізація інформаційного забезпечення міжнародної логістичної діяльності підприємства.....	87
3.3. Економічне обґрунтування та інтегроване оцінювання ефективності удосконаленої міжнародної логістичної діяльності підприємства.....	93
Висновок до розділу 3.....	103
ВИСНОВКИ.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107

ВСТУП

Актуальність теми: у сучасних умовах глобалізації та посилення інтеграційних процесів у світовій економіці міжнародна логістична діяльність набуває ключового значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємств, зокрема у сфері харчової промисловості. Зростання обсягів міжнародної торгівлі, ускладнення логістичних ланцюгів, необхідність дотримання міжнародних стандартів якості та безпеки продукції, а також підвищення вимог до швидкості й надійності поставок зумовлюють потребу у вдосконаленні системи управління міжнародною логістикою підприємств.

Особливої актуальності набуває ефективне управління логістичними процесами на підприємствах харчової промисловості, продукція яких характеризується обмеженими строками зберігання, підвищеними вимогами до умов транспортування та необхідністю забезпечення безперервності постачання. У таких умовах міжнародна логістика виступає не лише інструментом забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, а й важливим фактором формування конкурентних переваг підприємства на міжнародних ринках.

Для українських підприємств, зокрема ПрАТ «Оболонь», що активно здійснюють експортну діяльність, питання оптимізації міжнародної логістичної діяльності є стратегічно важливим. В умовах нестабільного зовнішнього середовища ефективне управління логістикою стає необхідною передумовою забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства.

Актуальність обраної теми дипломної роботи зумовлена необхідністю дослідження теоретичних засад та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення управління міжнародною логістичною діяльністю підприємства харчової промисловості.

Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління міжнародною логістичною діяльністю підприємств харчової промисловості на прикладі ПрАТ «Оболонь».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі *завдання*:

1. Дослідити сутність та економічний зміст міжнародної логістичної діяльності підприємства;
2. Визначити особливості організації логістичних процесів у харчовій промисловості;
3. Проаналізувати методичні підходи до управління міжнародною логістикою;
4. Надати загальну характеристику діяльності ПрАТ «Оболонь»;
5. Здійснити аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
6. Дослідити організацію міжнародних логістичних процесів на підприємстві;
7. Оцінити ефективність логістичної діяльності та виявити основні проблеми;
8. Розробити заходи щодо оптимізації логістичних процесів;
9. Обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси міжнародної логістичної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є управління міжнародною логістичною діяльністю ПрАТ «Оболонь».

Базою дослідження є ПрАТ «Оболонь» – одне з провідних підприємств харчової промисловості України, яке здійснює виробництво та реалізацію продукції як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: метод аналізу та узагальнення; порівняльний метод; економіко-статистичний метод; графічний метод; метод прогнозування; інтегральний метод оцінювання; системний підхід.

Результати дипломної роботи полягають у розробленні комплексу практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління міжнародною логістичною діяльністю ПрАТ «Оболонь». Запропоновані заходи спрямовані на зниження логістичних витрат, підвищення швидкості доставки продукції та покращення загальної ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль міжнародної логістичної діяльності підприємства

З огляду на поточний економічний розвиток на глобальній арені, логістика стає однією з ключових функціональних сфер діяльності підприємства, забезпечуючи ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Зростання обсягів міжнародної торгівлі, глобалізація ринків та ускладнення ланцюгів постачання вимагають розвитку міжнародної логістики як окремої сфери управлінської діяльності.

Оскільки термін "міжнародна логістика" є багатовимірним з міждисциплінарним характером, він не має єдиного пояснення в науковій літературі. Різні автори зосереджуються на конкретних аспектах логістичної діяльності, зокрема управлінні потоками, функціонуванні ланцюгів постачання та забезпеченні ефективності міжнародної торгівлі.

Міжнародна логістика частіше характеризується як процес або система управління потоками ресурсів, що перетинають національні кордони, за думкою більшості дослідників. Відмінності в підходах полягають у визначенні об'єкта управління (матеріальні, інформаційні, фінансові потоки) та рівня узагальнення (операційний або стратегічний) (табл. 1.1).

На основі узагальнення представлених підходів міжнародну логістику можна визначити як **інтегровану систему стратегічного управління** матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в межах глобальних ланцюгів постачання, що забезпечує ефективне функціонування зовнішньоекономічних операцій та реалізацію експортно-імпортних процесів. На відміну від внутрішньої логістики, вона виступає складним **багатовимірним механізмом**, який потребує врахування специфічних митних, правових та ризикових факторів міжнародного середовища для мінімізації втрат та гарантування стабільності поставок. У сучасних умовах така система

трансформується з суто операційної функції у стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що базується на цифровізації процесів (ERP, TMS, WMS) та здатності швидко адаптуватися до глобальних викликів і форс-мажорних обставин.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення сутності міжнародної логістики

<i>Автор</i>	<i>Визначення</i>	<i>Ключовий акцент</i>
Council of Supply Chain Management Professionals	Процес планування, реалізації та контролю ефективного руху матеріальних і інформаційних потоків від місця походження до місця споживання з урахуванням міжнародного середовища	Управління потоками
П'єр А., Стюарт Р.	Управління потоками товарів і послуг між місцем їх виробництва та споживання у випадку перетину державних кордонів	Міжнародний рух товарів
Джоші Д.	Управління матеріальними потоками від джерела до кінцевого споживача у міжнародному середовищі	Матеріальні потоки
Шері П., Ларсон Т.	Сукупність управлінських рішень у межах міжнародного ланцюга постачання	Ланцюги постачання
Хмелевський О. В.	Комплексне управління потоками, що виходять за межі національних економічних систем	Системний підхід
Міценко Н. Г., Мішук І. П.	Система управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками у міжнародному середовищі	Інтеграція потоків
Гришко В. В.	Процес організації та управління логістичними операціями у зовнішньоекономічній діяльності підприємства	Логістика у ЗЕД

Джерело: узагальнено автором на основі [1-8]

Міжнародна логістична діяльність компанії реалізується через систему взаємопов'язаних логістичних процесів, які забезпечують переміщення товарів від виробника до кінцевого споживача в глобальному середовищі. Ключові процеси міжнародної логістики включають транспортування, складування, експедирування та управління запасами, які набувають специфічних характеристик у контексті зовнішньоекономічної діяльності [1]. Для узагальнення наведених процесів і їхніх особливостей доцільно представити їх у вигляді таблиці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні логістичні процеси та їх особливості в міжнародній діяльності

<i>Процес</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Особливості в міжнародній логістиці</i>
Транспортування	Переміщення товарів між пунктами	Мультиmodalність, великі відстані, ризики
Складування	Зберігання продукції	Використання митних складів, контроль умов
Експедирування	Організація перевезень	Координація учасників, контроль доставки
Управління запасами	Регулювання рівня запасів	Врахування тривалості доставки, ризиків
Митне оформлення	Контроль і регулювання переміщення товарів	Дотримання законодавства, затримки
Документообіг	Оформлення документів	Високий рівень формалізації
Інкотермс	Регулювання умов поставки	Розподіл ризиків і витрат
Страхування	Захист від ризиків	Висока значущість через невизначеність

Джерело: складено автором на основі [1; 3; 8]

Міжнародна логістична діяльність підприємства являє собою складну систему взаємопов'язаних процесів, що забезпечують ефективне переміщення товарів, інформації та фінансових ресурсів у межах глобальних ланцюгів постачання. Вона охоплює сукупність функцій та елементів, які формують єдину логістичну систему підприємства.

Згідно з сучасними підходами до управління логістикою, її функціонування базується на інтеграції окремих функцій, серед яких ключовими є транспортна, складська, інформаційна функції та управління запасами [10].

Основні функції міжнародної логістики:

1. Транспортна функція забезпечує фізичне переміщення товарів між країнами та регіонами. Вона включає вибір виду транспорту, маршрутизацію, організацію перевезень і контроль доставки. У міжнародній логістиці ця функція ускладнюється необхідністю митного оформлення, міжнародних транспортних правил, географічних та політичних факторів [13].

2. Складська функція пов'язана із зберіганням продукції, формуванням запасів та їх обробкою. Вона забезпечує безперервність логістичних процесів і узгодження між постачанням та попитом. У міжнародній логістиці склади часто виконують роль: транзитних центрів, митних складів, розподільчих хабів [9].
3. Інформаційна функція забезпечує управління потоками даних, які супроводжують рух товарів. Вона включає: обробку замовлень, відстеження вантажів (tracking), координацію учасників логістичного ланцюга. Сучасна міжнародна логістика неможлива без цифрових систем (ERP, CRM, WMS), які забезпечують прозорість та ефективність управління [14].
4. Функція управління запасами передбачає визначення оптимального рівня запасів для забезпечення безперебійної діяльності підприємства. Основні завдання: мінімізація витрат на зберігання, уникнення дефіциту продукції, баланс між попитом і пропозицією [12].

Міжнародна логістика функціонує в межах логістичного ланцюга постачання (Supply Chain), який об'єднує всі етапи руху товару від виробника до кінцевого споживача (рис. 1.1).

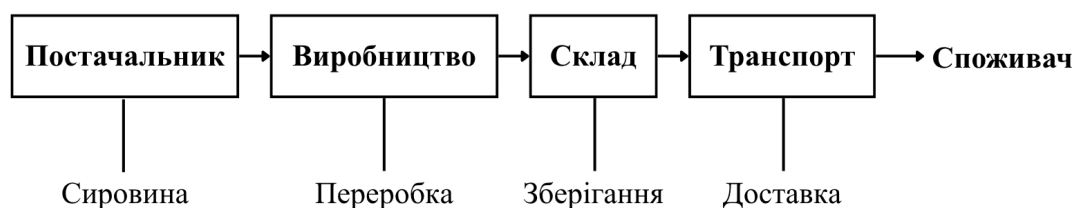


Рисунок 1.1 – Логістичний ланцюг постачання

Джерело: побудовано автором на основі [10; 13]

Міжнародна логістична система підприємства включає три базові елементи:

1. Постачання: забезпечення підприємства ресурсами (сировиною, матеріалами), необхідними для виробництва. У міжнародному середовищі

цей процес ускладнюється необхідністю вибору іноземних постачальників та організації імпорту.

2. Виробництво: передбачає трансформацію ресурсів у готову продукцію. Логістика забезпечує безперервність виробничого процесу через ефективне управління потоками ресурсів.
3. Розподіл: охоплює доставку продукції до кінцевого споживача. У міжнародній логістиці це включає експортні операції, дистрибуцію та взаємодію з іноземними партнерами [9].

Міжнародна логістична діяльність підприємства базується на процесі взаємодії функцій та елементів, які формують єдину систему управління потоками. Ефективність цієї системи визначає ступінь конкуренції на світовому ринку, яку утримує підприємство. На цьому рівні економічного розвитку, в контексті розвитку міжнародного бізнесу, логістика змінюється з вторинної функції на стратегічний інструмент управління, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Міжнародна логістична операція безпосередньо пов'язана з параметрами ефективності підприємства на основі витрат, швидкості доставки та якості доставки і наданого обслуговування.

Логістичні витрати часто становлять значну частку витрат підприємства на ведення бізнесу. Скорочення маршрутів транспортування, витрат на зберігання та управління запасами мінімізує загальні витрати підприємства [10].

Швидкість доставки є ключовим фактором у торгівлі з іноземними країнами. З урахуванням цього, прискорення часу транспортування збільшує обіг товарів і полегшує швидше адаптування до коливань попиту. У якості логістичного обслуговування це включає точність доставок, своєчасність і збереження товарів, що доставляються.

Високий рівень логістичного обслуговування може як призвести до лояльності клієнтів, так і зміцнити позиціонування підприємств для забезпечення вищих доходів. Логістична діяльність знижує організаційні витрати, покращує гнучкість бізнесу, швидко адаптується до змін на ринку і створює додаткову

цінність для покупця (таблиця 1.3). Організації, які мають добре організовані ланцюги постачання, мають значно вищі показники прибутковості та стабільності на ринку [15].

Таблиця 1.3 – Логістика як джерело конкурентних переваг

<i>Напрямок впливу логістики</i>	<i>Сутність впливу</i>	<i>Інструменти логістики</i>	<i>Економічний ефект</i>	<i>Вплив на конкурентоспроможність</i>
Витрати	Зниження сукупних логістичних витрат	Оптимізація маршрутів, управління запасами, автоматизація	Зменшення собівартості продукції	Можливість зниження ціни або збільшення маржі
Швидкість доставки	Скорочення часу виконання замовлення	TMS, оптимізація ланцюгів постачання	Підвищення оборотності капіталу	Швидше задоволення попиту клієнтів
Надійність поставок	Забезпечення стабільності та точності доставки	Системи моніторингу, планування поставок	Зниження ризиків втрат	Формування довіри клієнтів
Рівень сервісу	Підвищення якості обслуговування клієнтів	CRM, системи управління замовленнями	Зростання лояльності споживачів	Підвищення конкурентних позицій
Гнучкість логістики	Здатність адаптуватися до змін попиту	Інтегровані логістичні системи, аналітика	Зменшення втрат від коливань попиту	Швидка реакція на зміни ринку
Інноваційність	Використання сучасних технологій	ERP, WMS, Big Data, автоматизація	Підвищення ефективності процесів	Формування технологічної переваги
Управління запасами	Оптимізація рівня запасів	ABC-, XYZ-аналіз, JIT	Зменшення витрат на зберігання	Ефективніше використання ресурсів
Географічне покриття	Розширення ринків збуту	Міжнародні логістичні мережі	Зростання обсягів реалізації	Вихід на нові ринки

Джерело: складено автором на основі [9; 10; 14; 26]

Міжнародна логістика має надзвичайно важливе значення для зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) компанії. Вона гарантує впорядковану обробку експортно-імпортних операцій, контроль міжнародних перевезень,

дотримання митних та правових вимог, а також міжнародну співпрацю. Це покращує управління логістикою; дозволяє компаніям мінімізувати ризики, пов'язані з міжнародною діяльністю, та гарантує стабільність постачання.

Отже, ми переглянули попередні теоретичні перспективи щодо розуміння міжнародної логістики та класифікували і визначили міжнародну логістику як систему управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, що стосуються кожної компанії та її міжнародної діяльності. Важливо, що було виявлено, що міжнародна логістика є складною, залежить від середовища і повинна здійснюватися з урахуванням митних, правових та ризикових факторів, на відміну від внутрішньої логістики.

Ефективність міжнародної логістики визначається взаємозалежністю кількох функцій. Міжнародна логістика не лише відіграє центральну роль в оптимізації витрат, зменшенні часу доставки та підвищенні якості обслуговування, що впливає на конкурентоспроможність компанії. Вона не є лише операційним явищем, а й стратегічним виміром зовнішньоекономічної діяльності одночасно, особливо з урахуванням глобальних ланцюгів постачання, цифровізації та зростаючих логістичних ризиків.

1.2. Особливості організації логістичної діяльності підприємств харчової промисловості

Харчова промисловість посідає одне із центральних місць у структурі національної економіки, оскільки вона не лише забезпечує населення продуктами харчування, але й формує суттєву частину внутрішнього споживчого ринку. Водночас підприємства цього сектору активно залучені у зовнішньоекономічну діяльність, що підвищує вимоги до ефективного функціонування логістичних процесів [18].

У контексті сучасних викликів глобалізації та посилення конкуренції логістика відіграє фундаментальну роль у забезпеченні стабільності поставок і підтримці необхідного рівня якості продукції. Особливості логістичних операцій у

харчовій промисловості значною мірою зумовлені природою продукції як об'єкта логістики. На відміну від інших груп товарів, харчові продукти мають обмежений термін придатності, високий ступінь чутливості до умов зберігання і транспортування, а також вимагають суворого контролю санітарно-гігієнічних стандартів [17].

Серед ключових характеристик харчових продуктів важливе місце посідає їх висока швидкопсувність, яка безпосередньо впливає на організацію логістичних операцій. Для збереження належної якості продукції підприємства змушені застосовувати спеціалізовані засоби транспортування, зокрема такі, що дозволяють підтримувати оптимальні температурні режими. Мінімізація часу доставки до кінцевого споживача є вкрай важливою умовою, що спонукає до впровадження систем холодового ланцюга (cold chain) [17] (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Характеристика харчової продукції як об'єкта логістики

<i>Характеристика</i>	<i>Сутність</i>	<i>Вплив на логістику</i>	<i>Приклад</i>
Швидкопсувність	Обмежений термін придатності продукції	Потреба у швидкій доставці та мінімізації часу зберігання	Молочна продукція, м'ясо
Чутливість до температури	Зміна якості при порушенні температурного режиму	Використання холодильного транспорту та складів	Заморожені продукти
Високі вимоги до гігієни	Необхідність дотримання санітарних норм	Контроль умов транспортування та зберігання	Дитяче харчування
Сезонність виробництва	Залежність від сировинної бази	Нерівномірність логістичних потоків	Овочі, фрукти
Обмежені строки зберігання	Швидке зниження якості	Оптимізація рівня запасів	Хлібобулочні вироби
Залежність від упаковки	Вплив упаковки на збереження продукту	Використання спеціалізованої тари	Напої

Джерело: складено автором на основі [17], [19].

Важливою особливістю логістики у харчовій промисловості є залежність від фізичних властивостей продукції. Різні групи товарів потребують різних умов транспортування: охолодження, заморожування або зберігання при стабільній

температурі, що ускладнює логістичні процеси та вимагає додаткових витрат на їх організацію. Також вплив на логістику має сезонність виробництва, яка характерна для багатьох видів сировини. У періоди пікового виробництва зростає навантаження на логістичну систему, тоді як у міжсезоння виникає потреба у зберіганні запасів [17] (табл. 1.5)

Таблиця 1.5 – Вплив властивостей продукції на організацію логістики

<i>Властивість продукції</i>	<i>Логістичні вимоги</i>	<i>Управлінські рішення</i>	<i>Ризики</i>
Температурна чутливість	Контроль температури	Впровадження cold chain	Псування продукції
Короткий термін придатності	Швидка доставка	Оптимізація маршрутів	Втрати товару
Сезонність	Гнучкість системи	Планування запасів	Дефіцит або надлишок
Вразливість до пошкоджень	Дбайливе транспортування	Спеціальне пакування	Погіршення якості
Гігієнічні вимоги	Санітарний контроль	Впровадження стандартів	Забруднення

Джерело: складено автором на основі [17], [19].

Забезпечення безперервності постачання займає ключове місце у логістичній діяльності підприємств харчової промисловості. Для ефективного функціонування виробничих процесів необхідне своєчасне постачання сировини, адже навіть незначні збої можуть спричинити простої у виробництві та фінансові втрати. У зв'язку з цим актуальним є створення високонадійної системи постачання та підтримання оптимального рівня запасів.

Особливу увагу слід приділяти дотриманню вимог до якості та безпечності харчових продуктів. Згідно із законодавством України, підприємства повинні забезпечувати контроль якості й безпеки продукції на всіх етапах її обігу, включаючи транспортування та зберігання, що потребує впровадження сучасних систем моніторингу. Логістика підприємств харчової галузі має свої специфічні особливості, які виникають внаслідок характеристик продукції, високих стандартів якості та необхідності безперервності постачання [19].

Організація логістичних процесів у харчовій промисловості передбачає комплекс взаємопов'язаних операцій, спрямованих на безперебійний рух матеріальних потоків – від постачальників сировини до кінцевого споживача. На відміну від інших галузей, логістика в харчовому секторі повинна одночасно забезпечувати економічну ефективність і відповідати вимогам якості та безпечності, що значно ускладнює її координацію [18].

Логістика постачання сировини є початковим етапом у ланцюгу логістичних операцій, і її ефективність визначає стабільність функціонування всього виробничого процесу. Підприємства харчової промисловості надзвичайно залежні від свіжості, якості та своєчасності доставки сировини.

Затримки або порушення умов транспортування можуть негативно позначитися на якості готової продукції або навіть спричинити зупинку виробництва. Крім того, через сезонний характер постачання сировини виникає необхідність у формуванні запасів і адаптації логістичної системи до нерівномірності потоків [17].

Виробнича логістика в харчовій промисловості має суттєві особливості через високу залежність від технологічних процесів, які потребують чіткої послідовності операцій та забезпечення неперервності виробництва. Недотримання логістичних зв'язків між етапами виробничого циклу може призвести до втрати продукції, зниження її якості чи нераціонального використання ресурсів [18].

Складська логістика у сфері харчової промисловості також має свої специфічні риси. Вона потребує організації належних умов зберігання продукції, які враховують її фізико-хімічні характеристики. Це включає зонування приміщень залежно від температурного режиму, вологості та інших параметрів навколишнього середовища. Важливою складовою цього процесу є використання принципу FIFO, що сприяє мінімізації втрат внаслідок завершення терміну придатності продукції [18] (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Особливості організації логістичних процесів у харчовій промисловості

<i>Етап логістики</i>	<i>Зміст процесів</i>	<i>Специфічні особливості</i>	<i>Основні вимоги</i>	<i>Основні показники ефективності</i>
Постачання	Закупівля сировини та матеріалів	Залежність від сезонності, вимоги до якості	Надійність постачальників, контроль якості	Своєчасність поставок, рівень браку
Виробництво	Переробка сировини	Безперервність процесів, технологічні обмеження	Синхронізація потоків, контроль якості	Час виробничого циклу, втрати
Складування	Зберігання продукції	Температурні режими, обмежений термін зберігання	Дотримання санітарних норм, FIFO	Рівень запасів, втрати продукції
Транспортування	Доставка продукції	Швидкопсувність, необхідність спеціального транспорту	Мінімізація часу доставки, контроль умов	Час доставки, % пошкоджень
Розподіл	Реалізація продукції	Обмежений термін придатності	Оптимізація маршрутів, швидкість поставок	Рівень сервісу, виконання замовлень

Джерело: складено автором на основі [17], [18], [19].

Транспортна логістика відіграє ключову роль у переміщенні сировини та готової продукції між усіма учасниками логістичного ланцюга. У харчовій промисловості цей процес нерозривно пов'язаний із застосуванням спеціалізованих транспортних засобів, здатних підтримувати необхідні умови перевезення [23].

Важливе місце у логістичних процесах посідають пакування, маркування та температурний режим. Пакування виконує функцію захисту продукції від механічних пошкоджень та впливу зовнішнього середовища, тоді як маркування забезпечує ідентифікацію продукції та інформування споживачів. Температурний режим є одним із ключових факторів, що визначають можливість збереження якості продукції протягом усього логістичного циклу [19]. Розподільча логістика передбачає організацію доставки готової продукції до споживачів. Вона включає формування каналів збуту, вибір транспортних маршрутів та забезпечення

своєчасності поставок. У харчовій промисловості цей етап має особливе значення через обмежені строки зберігання продукції та необхідність підтримання її якості до моменту реалізації [14].

Не менш важливим елементом логістики харчових підприємств є система холодного ланцюга (cold chain), яка забезпечує безперервний контроль температури на всіх етапах руху продукції. Порушення цього ланцюга може призвести до значних втрат і створення ризиків для здоров'я споживачів. Саме тому впровадження cold chain є необхідною умовою ефективної організації логістичних процесів у харчовій промисловості [17]. Для більш детального узагальнення особливостей логістичних процесів доцільно представити їх у табличній формі.

Організація логістичних процесів у харчовій промисловості відзначається високим рівнем складності, залежністю від специфічних характеристик продукції та обов'язковістю дотримання жорстких стандартів якості. Ефективне функціонування логістики в цій сфері досягається через комплексну інтеграцію всіх її етапів у єдину систему.

Формування ефективності логістичних процесів у підприємствах харчової промисловості залежить від поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників. Її рівень також визначає здатність відповідати сучасним вимогам до якості, безпеки, стійкості та гнучкості логістичних систем. Особливістю цієї галузі є те, що логістика тут повинна не лише забезпечувати економічну ефективність, а й гарантувати збереження споживчих властивостей продукції та дотримання її безпеки для кінцевого споживача. [19].

Фактори впливу на логістичну систему доцільно поділяти на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх факторів належать особливості організації виробництва, рівень технологічного забезпечення, ефективність управління запасами, кваліфікація персоналу та рівень автоматизації логістичних процесів. Зовнішні фактори включають стан транспортної інфраструктури, нормативно-правове регулювання, рівень розвитку ринку логістичних послуг, а також макроекономічні

та політичні умови [18]. Опишемо фактори впливу на ефективність логістичної системи підприємств харчової промисловості детальніше (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Фактори впливу на ефективність логістичної системи підприємств харчової промисловості

Група факторів	Фактор	Конкретизація впливу	Механізм впливу на логістику	Управлінські інструменти реагування
Внутрішні	Організація виробництва	Ритмічність, обсяги, завантаженість	Визначає стабільність логістичних потоків	Планування виробництва, ERP
	Управління запасами	Рівень запасів, їх структура	Впливає на витрати та безперервність постачання	ABC/XYZ-аналіз, JIT
	Технологічний рівень	Автоматизація, цифровізація	Знижує витрати та помилки	ERP, WMS, TMS
	Кваліфікація персоналу	Рівень підготовки кадрів	Впливає на якість виконання операцій	Навчання, стандартизація
Зовнішні	Транспортна інфраструктура	Доступність шляхів, якість доріг	Впливає на швидкість доставки	Оптимізація маршрутів, TMS
	Законодавче середовище	Митні правила, сертифікація	Ускладнює або спрощує логістику	Адаптація процесів, compliance
	Ринкові умови	Попит, конкуренція	Формує обсяги і структуру потоків	Прогнозування, CRM
	Ризики середовища	Війна, кризи, перебої	Порушує ланцюги постачання	Диверсифікація, резерви
	Постачальники	Надійність, географія	Впливає на стабільність постачання	SCM, аудит постачальників

Джерело: складено автором на основі [18; 20]

Важливим аспектом сучасної логістики у харчовій промисловості є дотримання стандартів безпечності та якості продукції. Впровадження системи НАССР та міжнародних стандартів, зокрема ISO 22000, забезпечує контроль на всіх етапах логістичного ланцюга – від постачання сировини до реалізації готової продукції [20]. Цифровізація логістики є одним із ключових напрямів її розвитку. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє підвищити прозорість

логістичних процесів, оптимізувати управління запасами та забезпечити ефективну координацію між учасниками логістичного ланцюга. Застосування цифрових технологій сприяє зниженню витрат і підвищенню якості обслуговування [14] (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Основні логістичні ризики у харчовій промисловості

<i>Ризик</i>	<i>Причини виникнення</i>	<i>Наслідки</i>	<i>Способи мінімізації</i>
Затримка доставки	Проблеми транспорту, перевантаження логістичних маршрутів	Порушення постачання, зниження рівня сервісу	Оптимізація маршрутів, використання TMS
Псування продукції	Порушення температурного режиму, тривале транспортування	Втрати товару, фінансові збитки	Впровадження cold chain, контроль температури
Перебої поставок	Ненадійні постачальники, геополітичні ризики	Зупинка виробництва	Диверсифікація постачальників, резервні запаси
Зростання витрат	Коливання цін на паливо, тарифи перевезень	Зниження прибутковості	Оптимізація витрат, довгострокові контракти
Невідповідність якості сировини	Недостатній контроль постачальників	Погіршення якості продукції	Аудит постачальників, сертифікація
Порушення санітарних норм	Недотримання умов зберігання або транспортування	Ризик для здоров'я споживачів	Впровадження HACCP, контроль процесів
Інформаційні збої	Помилки в обліку, відсутність автоматизації	Некоректні дані, збої у плануванні	ERP, цифрові системи управління
Перевищення або дефіцит запасів	Неточне прогнозування попиту	Замороження коштів або нестача продукції	ABC/XYZ-аналіз, прогнозування
Логістичні помилки	Людський фактор	Затримки, неправильні поставки	Автоматизація процесів
Валютні ризики	Коливання валютних курсів	Збільшення витрат	Хеджування валютних ризиків
Форс-мажорні обставини	Війна, пандемії, природні катастрофи	Розрив ланцюгів постачання	Диверсифікація маршрутів, резервні рішення

Джерело: складено автором на основі [17; 18; 23]

З таблиці 1.8 видно, що логістична діяльність підприємств харчової промисловості супроводжується значною кількістю ризиків, які можуть негативно впливати на стабільність міжнародних поставок, фінансові результати та якість продукції. Окрему увагу слід приділити ризикам логістичної діяльності, до основних ризиків належать затримки поставок, порушення температурного режиму, псування продукції, перебої в постачанні та зростання транспортних витрат. У харчовій промисловості ці ризики мають критичний характер, оскільки безпосередньо впливають на якість продукції та фінансові результати підприємства [17]. З метою мінімізації ризиків підприємства впроваджують заходи щодо підвищення стійкості логістичних ланцюгів.

Сучасні вимоги до логістики також передбачають її екологізацію та відповідність принципам сталого розвитку: зменшення викидів під час транспортування, оптимізацію маршрутів, використання екологічної упаковки та скорочення харчових втрат. Врахування екологічних аспектів стає важливим фактором конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку [17].

В умовах нестабільної економічної ситуації та військових викликів особливо важливою стає здатність логістичної системи швидко адаптуватися до змін. Підприємства змушені оперативно реагувати на зовнішні загрози, змінювати логістичні маршрути, шукати нові шляхи постачання та забезпечувати безперервність роботи навіть у складних умовах. Ефективність логістичних процесів у харчовій промисловості формується під впливом багатьох факторів – як внутрішніх можливостей підприємства, так і зовнішнього середовища його діяльності.

Водночас сучасна логістика вже не обмежується лише організацією перевезень і постачання. Вона передбачає інтеграцію із системами управління якістю, активне використання цифрових технологій, автоматизацію процесів, а також підвищення стійкості та гнучкості логістичної системи. Саме це дозволяє підприємствам підтримувати ефективну діяльність, знижувати ризики та зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку.

1.3. Методичні підходи та інструменти управління міжнародною логістичною діяльністю

Управління міжнародною логістикою є важливою частиною системи управління підприємством. Воно охоплює організацію та контроль переміщення матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у межах міжнародної діяльності компанії. Основною метою такого управління є забезпечення безперебійної роботи логістичної системи, зниження витрат і покращення рівня обслуговування споживачів [25]. Міжнародна логістика вже не обмежується лише операційними процесами. Вона стала одним із стратегічних напрямів діяльності підприємства, адже саме від ефективності логістики значною мірою залежать конкурентні позиції компанії на міжнародному ринку. Це пов'язано з ускладненням глобальних ланцюгів постачання та необхідністю узгоджувати роботу великої кількості учасників міжнародного бізнесу [26].

У теорії управління міжнародною логістикою виділяють кілька основних підходів, які дозволяють по-різному оцінювати та організовувати логістичну діяльність підприємства. Одним із них є системний підхід, відповідно до якого логістика розглядається як єдина система взаємопов'язаних елементів. У цьому випадку всі логістичні процеси аналізуються у взаємозв'язку між собою, що дає можливість підвищити ефективність роботи всієї системи, а не лише окремих її складових [27].

Процесний підхід базується на розгляді логістики як сукупності взаємопов'язаних процесів, які забезпечують рух потоків. Основна увага при цьому приділяється оптимізації окремих процесів, їх узгодженості та контролю виконання. Використання такого підходу сприяє підвищенню прозорості логістичних операцій та покращенню управління ними [26]. Функціональний підхід передбачає поділ логістичної діяльності на окремі функції, серед яких постачання, виробництво, транспортування, складування та розподіл продукції. Такий підхід дозволяє детально аналізувати кожен напрям логістичної діяльності, однак інколи може ускладнювати координацію між окремими функціями [25].

Інтегрований підхід поєднує елементи системного, процесного та функціонального підходів і передбачає комплексне управління всіма логістичними процесами в межах єдиної системи. Саме цей підхід сьогодні вважається найбільш ефективним у міжнародній логістиці, оскільки забезпечує узгоджену роботу всіх учасників логістичного ланцюга та сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства [26]. Підсумуємо дані підходи в табл. 1.9.

Таблиця 1.9 – Основні підходи до управління міжнародною логістикою

<i>Підхід</i>	<i>Сутність</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Системний	Розгляд логістики як цілісної системи	Комплексна оптимізація	Складність управління
Процесний	Управління через логістичні процеси	Прозорість та контроль	Високі вимоги до координації
Функціональний	Поділ на окремі функції	Деталізація управління	Ризик неузгодженості
Інтегрований	Об'єднання всіх підходів	Максимальна ефективність	Складність впровадження

Джерело: складено автором на основі [25–27]

Важливим аспектом управління міжнародною логістикою є її тісний зв'язок із концепцією управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management). Логістика є складовою SCM і забезпечує фізичний рух товарів, тоді як SCM охоплює ширший спектр процесів, включаючи взаємодію між усіма учасниками ланцюга постачання [26].

Управління міжнародною логістикою здійснюється на різних рівнях: стратегічному, тактичному та операційному (табл. 1.9). На стратегічному рівні визначаються основні напрями розвитку логістичної системи та її інтеграція у загальну стратегію підприємства. Тактичний рівень передбачає планування ресурсів і процесів, а операційний – безпосереднє виконання логістичних операцій [25].

У системі міжнародного бізнесу логістичний менеджмент відіграє важливу роль, адже саме він забезпечує ефективне здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Логістика поєднує виробництво, постачання та ринок,

забезпечуючи безперервний рух товарів між країнами. У сучасних умовах її значення постійно зростає, оскільки від якості логістичних процесів залежить швидкість реагування підприємства на зміни попиту та його позиції на міжнародному ринку [26] (табл. 1.10).

Таблиця 1.10 – Рівні управління міжнародною логістикою

<i>Рівень</i>	<i>Зміст</i>	<i>Основна мета</i>
Стратегічний	Розробка логістичної стратегії	Довгострокова ефективність
Тактичний	Планування процесів і ресурсів	Оптимізація діяльності
Операційний	Виконання логістичних операцій	Безперервність процесів

Джерело: складено автором на основі [25]

Управління міжнародною логістикою ґрунтується на різних теоретичних підходах, однак найбільш результативним вважається інтегрований підхід. Він дає змогу поєднати системне бачення діяльності підприємства, організацію логістичних процесів та функціональний розподіл завдань. Завдяки цьому підвищується узгодженість усіх елементів логістичної системи та загальна ефективність роботи підприємства на міжнародному ринку.

Оцінювання ефективності міжнародної логістики є важливою складовою управління підприємством, оскільки дозволяє визначити результативність логістичних процесів, виявити проблемні місця та знайти напрями для їх удосконалення. У сучасних глобальних ланцюгах постачання ефективність логістики визначається не лише рівнем витрат, а й швидкістю доставки, надійністю та якістю обслуговування клієнтів [26].

В теорії та практиці логістичного менеджменту використовують декілька підходів до оцінювання ефективності логістики. Найпоширенішим є витратний підхід, який базується на аналізі та мінімізації логістичних витрат. Проте його недоліком є те, що він не враховує якість сервісу та рівень задоволеності споживачів [25] (табл. 1.11).

Таблиця 1.11 – Підходи до оцінювання ефективності міжнародної логістики

<i>Підхід</i>	<i>Сутність</i>	<i>Основні показники</i>	<i>Переваги</i>	<i>Обмеження</i>	<i>Сфера доцільного застосування</i>
Витратний	Оцінювання ефективності через аналіз логістичних витрат	Логістичні витрати, транспортні витрати, складські витрати	Простота, кількісна оцінка	Ігнорує якість сервісу	Аналіз витрат, оптимізація бюджету
Сервісний	Оцінювання рівня обслуговування клієнтів	Рівень сервісу, точність поставок, виконання замовлень	Орієнтація на клієнта	Складність вимірювання	Оцінка якості обслуговування
Процесний	Аналіз ефективності логістичних процесів	Час виконання, продуктивність, тривалість циклу	Виявлення «вузьких місць»	Потребує деталізації даних	Оптимізація процесів
Інтегрований	Комплексна оцінка логістики	Сукупність KPI	Найбільш повна оцінка	Складність реалізації	Загальна оцінка системи
Функціональний	Аналіз окремих функцій логістики	Показники транспорту, складу, запасів	Деталізація	Відсутність цілісності	Оцінка окремих процесів
Бенчмаркінг	Порівняння з конкурентами або стандартами	Відносні показники ефективності	Виявлення кращих практик	Потреба в даних конкурентів	Стратегічний аналіз
KPI-орієнтований	Оцінка за системою ключових показників	KPI (витрати, швидкість, сервіс)	Гнучкість, універсальність	Потребує правильної системи KPI	Операційний контроль
Логістичний аудит	Комплексна перевірка логістики	Всі показники системи	Глибокий аналіз	Висока складність	Діагностика системи
Цифрово-аналітичний	Оцінка через Big Data і аналітику	Дані в реальному часі	Висока точність	Висока вартість	Сучасні компанії

Джерело: складено автором на основі [25; 26; 28]

Сервісний підхід орієнтується на оцінювання рівня обслуговування клієнтів, зокрема точності, своєчасності та повноти поставок. Для міжнародної логістики

цей підхід має особливе значення, адже високий рівень сервісу безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства [26].

Процесний підхід передбачає аналіз окремих логістичних процесів: транспортування, складування, управління запасами та обробки замовлень. Його застосування дозволяє виявити неефективні операції та підвищити продуктивність логістичної системи [28].

Інтегрований підхід поєднує елементи витратного, сервісного та процесного підходів і забезпечує комплексне оцінювання логістичної діяльності підприємства. Саме такий підхід є найбільш доцільним для міжнародної логістики, оскільки дозволяє комплексно оцінити стан логістичної системи та ефективність її функціонування [26].

Ключовим інструментом оцінювання ефективності логістики є система показників KPI, яка дозволяє кількісно вимірювати результати діяльності (табл. 1.12). У міжнародній логістиці такі показники охоплюють витрати, швидкість виконання замовлень, надійність поставок, рівень обслуговування клієнтів та ефективність управління запасами [26].

Таблиця 1.12 – Основні показники ефективності міжнародної логістики

<i>Група показників</i>	<i>Показник</i>	<i>Економічний зміст</i>	<i>Формула (узагальнено)</i>	<i>Управлінське значення</i>
Витрати	Логістичні витрати	Частка витрат у загальних витратах	$V_{лог} / V_{заг}$	Контроль ефективності
	Витрати на транспортування	Частка транспортних витрат	$V_{тр} / V_{лог}$	Оптимізація перевезень
	Витрати на зберігання	Витрати на складування	$V_{скл} / V_{лог}$	Оптимізація складів
Швидкість	Час виконання замовлення	Тривалість логістичного циклу	$t_{зам}$	Оцінка швидкості
	Час доставки	Тривалість транспортування	$t_{дост}$	Оптимізація маршрутів
Надійність	Рівень своєчасних поставок	Частка виконаних вчасно замовлень	$N_{вчас} / N_{заг}$	Контроль стабільності
	Рівень точності замовлень	Відповідність фактичних поставок	$N_{точ} / N_{заг}$	Зниження помилок

Продовження таблиці 1.12

<i>Група показників</i>	<i>Показник</i>	<i>Економічний зміст</i>	<i>Формула (узагальнено)</i>	<i>Управлінське значення</i>
Сервіс	Рівень обслуговування	Ступінь задоволеності клієнтів	% виконаних замовлень	Оцінка якості сервісу
	Рівень задоволеності клієнтів	Оцінка клієнтського досвіду	Опитування	Підвищення лояльності
Запаси	Оборотність запасів	Швидкість використання ресурсів	Виручка / Запаси	Оптимізація запасів
	Середній рівень запасів	Обсяг ресурсів у системі	$(З_{\text{поч}} + З_{\text{кін}})/2$	Контроль запасів
	Коефіцієнт забезпеченості запасами	Тривалість покриття попиту	Запаси / Споживання	Планування
Продуктивність	Продуктивність складу	Обсяг оброблених товарів	Q / t	Оцінка ефективності
Гнучкість	Час реакції на замовлення	Швидкість адаптації	$t_{\text{реакц}}$	Оцінка гнучкості
Інтеграція	Рівень інтеграції ланцюга	Узгодженість процесів	якісна оцінка	SCM-ефективність
Якість	Рівень втрат продукції	Частка пошкоджених товарів	Втрати / Обсяг	Контроль якості
	Рівень браку	Частка неякісної продукції	Брак / Обсяг	Зниження втрат

Джерело: узагальнено на основі [26; 28; 31]

Оцінювання логістичних витрат передбачає аналіз їх структури та змін у часі. До таких витрат належать витрати на транспортування, складування, пакування, обробку замовлень і управління запасами. Важливо також визначити, яку частку вони займають у собівартості продукції, адже це допомагає оцінити, наскільки ефективно працює логістична система підприємства [25].

В міжнародній діяльності особливе значення мають швидкість і надійність логістичних процесів. Швидка доставка дозволяє пришвидшити оборот капіталу, а своєчасне виконання поставок позитивно впливає на довіру клієнтів і стабільність співпраці з партнерами [26].

Для детальнішого аналізу логістичної діяльності використовують спеціальні методи. Одним із найпоширеніших є ABC-аналіз, який дає змогу розподілити товари за рівнем важливості та визначити позиції, що потребують найбільшої уваги під час управління запасами. XYZ-аналіз, своєю чергою, застосовується для оцінювання стабільності попиту та прогнозування логістичних потреб підприємства [27].

Коефіцієнтний аналіз допомагає оцінити ефективність використання ресурсів підприємства за допомогою системи відносних показників. SWOT-аналіз використовується для визначення сильних і слабких сторін логістичної системи, а також можливостей і загроз для її подальшого розвитку [27] (табл. 1.13).

Таблиця 1.13 – Методи аналізу ефективності логістичної діяльності

<i>Метод</i>	<i>Сутність</i>	<i>Сфера застосування</i>
ABC-аналіз	Класифікація ресурсів за значущістю	Управління запасами
XYZ-аналіз	Аналіз стабільності попиту	Планування логістики
Коефіцієнтний аналіз	Оцінка відносних показників	Контроль ефективності
SWOT-аналіз	Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів	Стратегічне управління
Бенчмаркінг	Порівняння з кращими практиками	Оцінка конкурентоспроможності
Аналіз логістичних витрат	Дослідження структури витрат	Оптимізація витрат
Аналіз «вузьких місць» (bottleneck analysis)	Виявлення обмежень у процесах	Оптимізація логістичних процесів
Метод «витрати–результат» (cost-benefit analysis)	Порівняння витрат і отриманих результатів	Оцінка ефективності рішень
Мережеве планування (PERT, CPM)	Аналіз і планування процесів у часі	Управління логістичними проектами
Імітаційне моделювання	Моделювання логістичних процесів	Оптимізація системи
Регресійний аналіз	Визначення залежностей між показниками	Аналітика попиту, витрат
Метод сценаріїв	Розробка альтернатив розвитку подій	Управління ризиками

Джерело: узагальнено на основі [27]

Використання системи KPI та аналітичних методів дозволяє підприємству отримати об'єктивну інформацію про стан логістичної системи та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення щодо її вдосконалення, що створює методичну основу для подальшого аналізу логістичної діяльності конкретного підприємства у другому розділі роботи.

Ефективне управління логістикою неможливе без використання сучасних інструментів, технологій та управлінських концепцій. Глобалізація, цифровізація та зростання конкуренції змушують підприємства переходити від традиційних підходів до інноваційних рішень, що дозволяють підвищити ефективність логістичних процесів, знизити витрати та забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів [28].

Одним із ключових напрямів удосконалення логістики є впровадження цифрових інструментів управління (табл. 1.14). До найбільш поширених належать ERP-, WMS-, TMS- та CRM-системи, які забезпечують автоматизацію логістичних процесів, підвищують прозорість операцій та дозволяють оперативно приймати управлінські рішення.

Таблиця 1.14 – Сучасні інформаційні системи управління логістикою

<i>Система</i>	<i>Повна назва</i>	<i>Призначення</i>	<i>Основні функції</i>	<i>Переваги використання</i>	<i>Приклади використання</i>
ERP	Enterprise Resource Planning	Комплексне управління ресурсами підприємства	Планування виробництва, фінансовий облік, управління запасами, інтеграція даних	Єдина інформаційна система, підвищення прозорості процесів, оптимізація управління	SAP ERP, Oracle ERP
WMS	Warehouse Management System	Управління складськими операціями	Облік товарів, управління зберіганням, контроль руху запасів, автоматизація складу	Зменшення помилок, підвищення ефективності складу, оптимізація простору	Manhattan WMS, SAP EWM

Продовження таблиці 1.14

<i>Система</i>	<i>Повна назва</i>	<i>Призначення</i>	<i>Основні функції</i>	<i>Переваги використання</i>	<i>Приклади використання</i>
TMS	Transportation Management System	Управління транспортною логістикою	Планування маршрутів, контроль перевезень, оптимізація витрат, моніторинг доставки	Скорочення транспортних витрат, підвищення швидкості доставки, контроль логістики	Oracle TMS, SAP TM
CRM	Customer Relationship Management	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Облік клієнтів, аналіз попиту, управління замовленнями, комунікація	Підвищення рівня сервісу, прогнозування попиту, зміцнення відносин з клієнтами	Salesforce, HubSpot
SCM-системи	Supply Chain Management Systems	Управління ланцюгами постачання	Координація постачальників, управління потоками, планування поставок	Інтеграція всіх учасників логістики, підвищення ефективності	SAP SCM, Oracle SCM
WCS	Warehouse Control System	Управління автоматизованими складськими системами	Контроль роботи обладнання, координація робіт, управління потоками	Автоматизація складу, зменшення людського фактору	Dematic, SSI Schaefer
APS	Advanced Planning and Scheduling	Розширене планування і прогнозування	Прогнозування попиту, планування виробництва, оптимізація ресурсів	Підвищення точності планування, зниження запасів	Kinaxis, SAP IBP

Джерело: узагальнено на основі [29]

ERP-системи забезпечують інтеграцію всіх бізнес-процесів підприємства, включаючи логістику, фінанси та виробництво. WMS-системи використовуються для управління складськими процесами, TMS – для оптимізації транспортних операцій, а CRM – для управління взаємовідносинами з клієнтами [29].

Автоматизація логістичних процесів сьогодні є одним із головних способів підвищення їх ефективності. Використання автоматизованих складів, роботизованих систем і технологій штучного інтелекту допомагає швидше виконувати операції, зменшувати кількість помилок і підвищувати продуктивність праці. Наприклад, компанія Amazon активно використовує роботизовані склади та автоматизовані системи управління запасами, що дозволяє суттєво скоротити час обробки замовлень і зробити логістичні процеси більш ефективними.

Важливе місце в міжнародній логістиці займає управління ризиками. Воно передбачає виявлення можливих загроз, їх оцінювання та пошук способів мінімізації негативних наслідків. У міжнародних перевезеннях ризики можуть виникати через перебої в постачанні, затримки доставки, коливання валютних курсів або політичну нестабільність. Наприклад, компанія Maersk впроваджує цифрові рішення для моніторингу вантажів і контролю ризиків у режимі реального часу, що допомагає підвищити надійність міжнародних перевезень [30].

Одним із важливих напрямів розвитку логістики є оптимізація маршрутів, поставок і запасів. Сучасні алгоритми та аналітичні інструменти дозволяють зменшити транспортні витрати, скоротити час доставки та ефективніше використовувати ресурси підприємства [28].

Сучасні підприємства також використовують різні концепції управління логістикою, зокрема SCM, just-in-time (JIT) та lean logistics. Концепція SCM ґрунтується на узгодженому управлінні всіма учасниками ланцюга постачання. Підхід JIT передбачає постачання ресурсів саме в момент їх використання, що допомагає зменшити обсяги запасів. Lean logistics спрямована на скорочення зайвих витрат і підвищення ефективності логістичних процесів [28].

Прикладом успішного застосування принципу just-in-time є діяльність Toyota. Компанія використовує цей підхід для оптимізації виробництва та логістики, що дозволяє мінімізувати запаси й швидше реагувати на зміни попиту.

Цифровізація логістики також тісно пов'язана з використанням аналітики даних і прогнозування. Сучасні інформаційні системи дають змогу працювати з великими масивами даних (Big Data), прогнозувати попит і приймати більш

ефективні логістичні рішення. Наприклад, компанія DHL використовує аналітичні платформи для прогнозування попиту та оптимізації логістичних операцій, що допомагає підвищити ефективність доставки та зменшити витрати [31].

Отже, сучасні інструменти управління міжнародною логістикою базуються на цифрових технологіях, автоматизації процесів, аналітиці даних і комплексному підході до управління не тільки логістичними процесами, а й пов'язаними з ними видами діяльності підприємства. Їх використання допомагає підприємствам підвищувати ефективність логістичної діяльності, зменшувати ризики та зміцнювати свої позиції на міжнародному ринку.

Висновок до розділу 1

У першому розділі на основі системного аналізу теоретичних джерел обґрунтовано, що міжнародна логістика є інтегрованою системою стратегічного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в межах глобальних ланцюгів постачання, що забезпечує ефективне функціонування зовнішньоекономічних операцій та реалізацію експортно-імпортних процесів. Встановлено, що ключовою відмінністю міжнародної логістики від внутрішньої є її висока залежність від специфічних митних, правових та ризикових факторів глобального середовища, що потребує операційного та стратегічного рівня узгодження для мінімізації втрат та гарантування стабільності поставок.

Доведено, що логістична діяльність є критичним чинником конкурентоспроможності підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на показники прибутковості через оптимізацію витрат, швидкість доставки та рівень сервісу. Зокрема, логістика виступає інструментом формування доданої вартості завдяки впровадженню концепцій JIT (just-in-time) та lean logistics, що дозволяють мінімізувати запаси та гнучко адаптуватися до ринкових коливань.

Визначено, що організація логістики в харчовій промисловості має специфічні обмеження, зумовлені природою продукції: швидкопсувність, температурна чутливість та жорсткі санітарно-гігієнічні стандарти. Обґрунтовано

необхідність впровадження систем «холодового ланцюга» (cold chain) та стандартів безпечності (НАССР, ISO 22000) як обов'язкової умови для забезпечення безперервності та якості міжнародних поставок.

Систематизація методичних підходів (системного, процесного, функціонального) дозволила визначити інтегрований підхід як найбільш ефективний для міжнародної діяльності, тому що об'єднує постачання, виробництво та розподіл виготовленої продукції у єдину систему. Він забезпечує комплексне управління всіма елементами ланцюга постачання (Supply Chain Management).

Встановлено, що об'єктивне оцінювання ефективності логістики потребує використання системи KPI, яка включає показники логістичних витрат (LCR), своєчасності поставок (OTIF), тривалості логістичного циклу та оборотності запасів. Для глибокої діагностики логістичної системи обґрунтовано доцільність застосування аналітичних методів ABC- та XYZ-аналізу (для управління запасами) та SWOT-аналізу (для стратегічного планування).

Результати дослідження підтверджують, що використання цифрових інструментів та аналітики Big Data дозволяє підприємствам мінімізувати вплив людського фактора, оптимізувати використання складських площ та транспортних ресурсів, суттєво знижувати логістичні ризики та підвищувати швидкість прийняття управлінських рішень у нестабільному міжнародному середовищі. Використання BI-аналітики та Big Data дозволяє підприємствам прогнозувати попит, аналізувати KPI у реальному часі та приймати управлінські рішення швидше за конкурентів. Цифрові інструменти, такі як GPS-моніторинг, та системи управління ризиками допомагають вчасно виявляти загрози (затримки на кордонах, зміна маршрутів через воєнні дії) та оперативно адаптуватися до них, забезпечуючи стабільність поставок. Завдяки оптимізації витрат та підвищенню надійності (показник OTIF), підприємство може запропонувати кращу ціну або вищу якість сервісу, що зміцнює його позиції на глобальному ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Загальна характеристика підприємства

ПрАТ «Оболонь» є однією з найбільших харчових промислових груп та підприємств у системі харчової промисловості України. Провідний національний виробник пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води та супутніх продуктів. Одне з найбільших експортерів напоїв в Україні, компанія є повністю українським капітальним підприємством.

Історія цього підприємства почалася в 1980 році, коли в Києві, напередодні Олімпійських ігор, було збудовано сучасну пивоварню. Артезіанська вода відіграла важливу роль у становленні виробництва, і як головна особливість в розвитку пивоваріння, район Оболонь був обраний місцем розташування заводу. Підприємство отримало сертифікат приватизації № 1 від Фонду державного майна України у 1992 році, а в 1993 році на ринок вийшов перший український пивний бренд, ТМ «Оболонь».

Компанія є приватним акціонерним товариством станом на 2026 рік.

Фактична назва – Приватне акціонерне товариство «Оболонь», ПрАТ «Оболонь».

Код ЄДРПОУ – 05391057.

Юридична адреса підприємства: Україна, Київ, вулиця Богатирська, 3.

Директор компанії – Ігор Васильович Булах.

Провідна категорія економічної діяльності підприємства на основі КВЕД – «11.05 Виробництво пива».

Компанія займається багатьма іншими видами діяльності. Виробництво безалкогольних напоїв, мінеральної води, солоду, соків, пластикових контейнерів, пакування продукції, оптова та роздрібна торгівля напоями, а також науково-дослідницька діяльність. ПрАТ «Оболонь» відіграє важливу роль на ринку українських напоїв. Стратегія давно зосереджена на підтримці лідерства в

галузі пива та безалкогольних напоїв шляхом підтримки якості продукції, модернізації виробничих потужностей та розвитку експортної діяльності.

Компанія розвинула виробничу інфраструктуру, що включає основний київський завод, виробничі підрозділи та дочірні підприємства в різних регіонах України. Розширений автопарк та ліцензії також належать підприємству для підтримки швидкості логістичних операцій та стабільності виробництва.

ПрАТ «Оболонь» спеціалізується на пиві, слабоалкогольних напоях, сидрі, безалкогольних напоях, мінеральній та питній воді, енергетичних напоях, солоді та промислових товарах. Продукція реалізується як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Надамо загальну характеристику компанії в таблиці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь»

<i>Показник</i>	<i>Характеристика</i>
Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «Оболонь»
Скорочена назва	ПрАТ «Оболонь»
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Код ЄДРПОУ	05391057
Рік заснування	1980
Дата державної реєстрації	29.06.1993
Юридична адреса	м. Київ, вул. Богатирська, 3
Основний КВЕД	11.05 Виробництво пива
Керівник	Булах Ігор Васильович
Кількість працівників	2162 осіб
Основна продукція	пиво, безалкогольні напої, мінеральна вода, сидр, солод
Географія експорту	78 країн світу
Дохід у 2025 р.	13,7 млрд грн
Активи у 2025 р.	10,7 млрд грн

Джерело: складено автором на основі [33]

На основі портфеля продукції компанії, 78 країн мають представництво продукції підприємства. Власний експортний підрозділ та стабільні зовнішньоторговельні операції демонструють високий рівень інтеграції підприємства в міжнародний ринок напоїв. Економічні показники підприємства демонструють позитивні тенденції.

У 2025 році дохід компанії становив 13,7 мільярда гривень, а активи – понад 10,7 мільярда гривень. Підприємство також має прибутки та підтримує високий рівень фінансової стабільності. ПрАТ «Оболонь» розвинула виробничу та експортну діяльність і є одним з найбільших підприємств харчової промисловості України. Його значний асортимент продукції, великий обсяг доходів та міжнародна присутність свідчать про конкурентні позиції на ринку.

Організаційна структура ПрАТ «Оболонь» характеризується багаторівневою системою управління, що забезпечує ефективну координацію виробничої, логістичної, фінансової та зовнішньоекономічної діяльності підприємства (рис. 2.1).

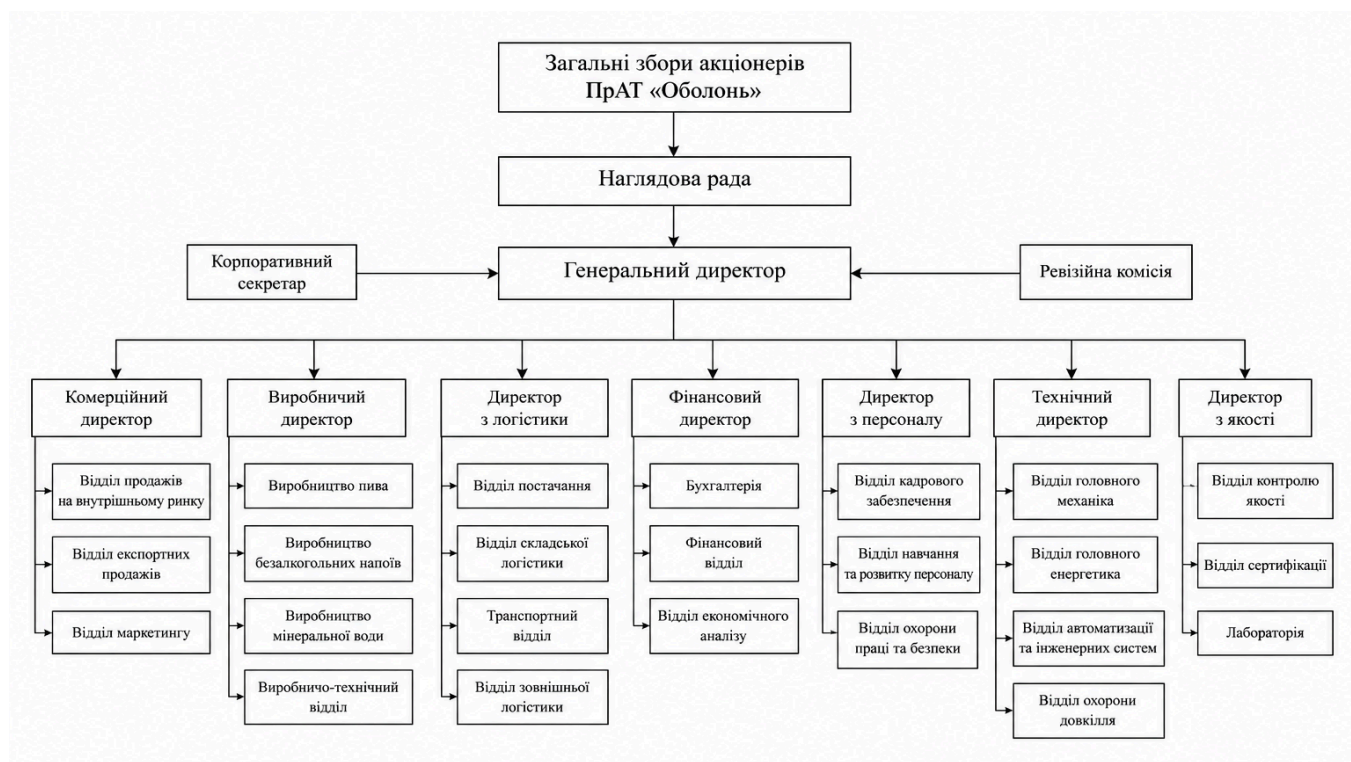


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором на основі [32]

Оцінювання техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Оболонь» визначає рівень фінансової стійкості підприємства, ефективність використання ресурсів та вплив зовнішньоекономічної діяльності на результати функціонування компанії. Для проведення аналізу було використано фінансову звітність та аналітичні показники підприємства за 2023–2025 рр.

Впродовж досліджуваного періоду підприємство демонструвало позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників. Спостерігалось зростання чистого доходу від реалізації продукції, активів, оборотного капіталу та власного капіталу. Тобто демонструється поступове зміцнення фінансового потенціалу компанії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка основних техніко-економічних показників ПрАТ «Оболонь» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	10 763 029	12 784 705	13 737 297	+27,6%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	7 398 205	9 800 435	10 834 860	+46,5%
Валовий прибуток, тис. грн	3 364 824	2 984 270	2 902 437	-13,7%
Чистий прибуток, тис. грн	1 831 590	1 248 255	1 003 830	-45,2%
Активи, тис. грн	7 004 654	9 397 295	10 732 271	+53,2%
Власний капітал, тис. грн	5 193 197	7 167 278	8 171 108	+57,3%
Рентабельність активів (ROA), %	26,2	13,3	9,4	-16,8 в.п.
Чиста маржа (NPM), %	17,0	9,8	7,3	-9,7 в.п.
Дохід від експорту, грн	0*	0*	1 000 000 000 –1 500 000 000	зростання
Обсяг імпорту, грн	1 000 000 000 – 1 500 000 000	4 500 000 000 – 5 000 000 000	900 000 000 – 950 000 000	нестабільна динаміка

Джерело: складено автором на основі [33]

Аналіз свідчить про суттєве зростання обсягів реалізації продукції підприємства. У 2025 році чистий дохід ПрАТ «Оболонь» склав 13,7 млрд грн, що на 27,6% більше порівняно з 2023 роком. Позитивна динаміка доходу пояснюється розширенням ринків збуту, поступовим відновленням внутрішнього попиту, активізацією зовнішньоекономічної діяльності та адаптацією підприємства до нових логістичних умов [33].

Спостерігається значне зростання собівартості продукції – на 46,5% у 2025 році порівняно з 2023 роком. Основними факторами є підвищення вартості

сировини, енергоносіїв, транспортних послуг та логістичних витрат. Значний вплив також мало зростання імпортової складової у виробництві та залежність від валютних коливань [34].

Попри збільшення доходів, чистий прибуток підприємства у 2025 році скоротився на 45,2% порівняно з 2023 роком. Отже, відбулося зниження ефективності операційної діяльності та скорочення чистої маржі прибутку. Якщо у 2023 році показник чистої маржі становив 17,0%, то у 2025 році – лише 7,3%. Така тенденція пояснюється швидшими темпами зростання витрат порівняно з доходами та збільшенням витрат на логістику, імпортні поставки, енергоресурси та забезпечення безперервності виробництва [33].

Позитивним є зростання активів та власного капіталу. У 2025 році активи ПрАТ «Оболонь» перевищили 10,7 млрд грн. Це на 53,2% більше, ніж у 2023 році. Збільшення активів говорить нам про розширення економічного потенціалу підприємства, інвестиції у виробничу інфраструктуру та накопичення оборотних ресурсів [33].

Рентабельність активів (ROA) має тенденцію до зниження: з 26,2% у 2023 році до 9,4% у 2025 році. Це означає, що ефективність використання активів поступово зменшується. Тенденція характерна в умовах нестабільності логістичних ланцюгів, підвищення вартості міжнародних перевезень та загального зростання витрат виробництва [35].

ПрАТ «Оболонь» є одним із найбільших підприємств харчової промисловості України. Спеціалізується на виробництві пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води, сидру. Також промислової продукції для харчової галузі. Виробнича система підприємства характеризується високим рівнем технологічної інтеграції, значними виробничими потужностями та широкою географією виробничої діяльності [32].

Основні виробничі потужності ПрАТ «Оболонь» зосереджені на головному виробничому комплексі у місті Києві. Він є одним із найбільших пивоварних заводів Європи. Підприємство також має розгалужену систему виробничих майданчиків та дочірніх підприємств у різних регіонах України. Система дозволяє

забезпечувати стабільність виробництва та ефективну систему дистрибуції продукції (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 – Основні виробничі характеристики ПрАТ «Оболонь»

<i>Показник</i>	<i>Характеристика</i>
Основний вид діяльності	Виробництво пива та безалкогольних напоїв
Головний виробничий комплекс	м. Київ
Основні виробничі напрями	Пиво, безалкогольні напої, мінеральна вода, сидр
Тип виробництва	Масове автоматизоване виробництво
Технологічна база	Сучасне автоматизоване обладнання
Виробнича інфраструктура	Заводи, складські комплекси, логістичні центри
Кількість працівників	понад 2 тис. осіб
Наявність міжнародної сертифікації	ISO, HACCP та інші стандарти якості

Джерело: складено автором на основі [32]

До складу виробничої інфраструктури ПрАТ «Оболонь» входять виробничі цехи, лінії розливу продукції, складські комплекси, логістичні центри та допоміжні виробничі підрозділи. Регулярно проводиться модернізації обладнання та автоматизації виробничих процесів. Заходи дозволяють підприємству підтримувати високий рівень якості продукції та відповідати міжнародним стандартам харчової безпеки.

Технологічна база підприємства включає сучасні автоматизовані системи виробництва, контролю якості та пакування продукції. ПрАТ «Оболонь» використовує сучасні технології фільтрації, розливу та зберігання продукції. Впроваджує енергоефективні рішення та автоматизовані системи управління виробничими процесами. [32]

Основними виробничими напрямками діяльності підприємства є виробництво пивної продукції, безалкогольних напоїв, мінеральної води та сидру. Найбільшу частку у структурі виробництва займає пиво. Пиво одночасно є основною експортною продукцією компанії. Підприємство активно розвиває сегмент безалкогольних напоїв та продукції зі зниженою часткою алкоголю. Даний сегмент відповідає сучасним тенденціям світового ринку напоїв.

Масштаби виробництва ПрАТ «Оболонь» забезпечують підприємству можливість підтримувати стабільні обсяги внутрішнього виробництва та міжнародних поставок. Основу для ефективного функціонування підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках створюють значні виробничі потужності, автоматизація процесів та наявність розвиненої логістичної інфраструктури.

Асортимент продукції ПрАТ «Оболонь» є одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках. Компанія формує диверсифікований продуктовий портфель. Портфель охоплює пивну продукцію, безалкогольні напої, мінеральну воду, слабоалкогольні напої, сидр та аграрну продукцію. Така структура асортименту дозволяє підприємству працювати одночасно у декількох сегментах ринку напоїв та підтримувати стабільність збуту продукції.

Найбільшу частку у структурі продукції ПрАТ «Оболонь» займає пивна продукція. Сегмент є основним напрямом діяльності підприємства та формує валову частину експортних поставок. До основних брендів пивної продукції належать «Оболонь», «Оболонь Premium», «Оболонь Біле», «Obolon Non-Alcoholic», «Zibert», «Hike», «BeerMix» та «Carling» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Структура асортименту продукції ПрАТ «Оболонь»

<i>Група продукції</i>	<i>Основні бренди</i>	<i>Основний ринок збуту</i>	<i>Роль у міжнародній діяльності</i>
Пиво	«Оболонь», «Zibert», «Hike», «BeerMix»	внутрішній + експорт	Основна експортна продукція
Безалкогольні напої	«Живчик», «Квас», «Jett»	переважно внутрішній	Перспективний напрям експорту
Мінеральна вода	«Оболонська»	внутрішній + експорт	Додатковий експортний сегмент
Слабоалкогольні напої	«DZEN», «BRONX», «Ciber»	внутрішній ринок	Обмежений експорт
Сидр	«Sidro Villa Bianca»	внутрішній + експорт	Розвиток нових ринків
Аграрна продукція та солод	солодова продукція	B2B ринок	Сировинний напрям

Джерело: складено автором на основі [32]

Важливе місце у структурі асортименту займають безалкогольні напої. Бренди: «Живчик», «Квас», «Лимонад», «Оболонь Ситро», «Jett», «Rio-де-Мохіто» та ін. Бренд «Живчик» є одним із найбільш впізнаваних безалкогольних брендів компанії та орієнтований переважно на сімейний сегмент споживачів. Асортимент бренду включає напої зі смаком яблука, груші, винограду, апельсину, а також функціональні напої з натуральними екстрактами.

Окремий напрям діяльності підприємства становить виробництво мінеральної та питної води. Компанія активно розвиває сегмент слабоалкогольних напоїв та сидру. До портфелю входять бренди «DZEN», «BRONX», «Hard Seltzer», «Ciber» та «Sidro Villa Bianca». Асортиментна політика ПрАТ «Оболонь» спрямована на диверсифікацію продукції та зниження залежності підприємства від одного сегмента ринку. Але при тому пивна продукція залишається основою виробництва та міжнародної діяльності компанії. Вона формує найбільшу частку експортних поставок. Великий потенціал мають безалкогольні напої та функціональна продукція.

Компанія входить до числа найбільших національних виробників пива та напоїв. Є одним із найбільш впізнаваних українських брендів у харчовій промисловості. Завдяки тривалому періоду діяльності, широкому асортименту продукції та розвиненій системі дистрибуції підприємство зберігає стабільні конкурентні позиції [32].

Конкурентною перевагою ПрАТ «Оболонь» є висока впізнаваність бренду серед українських споживачів. Бренди «Оболонь» та «Живчик» мають стійкі позиції на ринку та характеризуються високим рівнем лояльності споживачів. Важливим фактором у формуванні ринкової позиції підприємства є:

- власні виробничі потужності;
- диверсифікований асортимент продукції;
- наявність сучасної технологічної бази;
- багаторічний досвід роботи на ринку напоїв.

Вагоме значення для розвитку підприємства має зовнішньоекономічна діяльність. ПрАТ «Оболонь» здійснює експорт продукції до десятків країн світу.

Експортна діяльність дозволяє підприємству диверсифікувати ринки збуту та зменшувати залежність від внутрішнього попиту. Експортна діяльність забезпечує додаткові валютні надходження, підтримує стабільність виробництва та сприяє зміцненню міжнародної конкурентоспроможності компанії [33]. Серед основних сильних сторін ПрАТ «Оболонь» доцільно виділити значні виробничі потужності, широку географію експорту, високий рівень впізнаваності бренду, диверсифікований асортимент продукції та наявність розвиненої логістичної інфраструктури. Важливим фактором конкурентоспроможності підприємства є здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати стабільність міжнародної діяльності в умовах високого рівня логістичних ризиків.

2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Географія зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» демонструє високий рівень інтеграції підприємства у міжнародний ринок напоїв. Основними напрямками експорту продукції є країни Європи, Азії, Північної Америки та Близького Сходу (рис. 2.2).

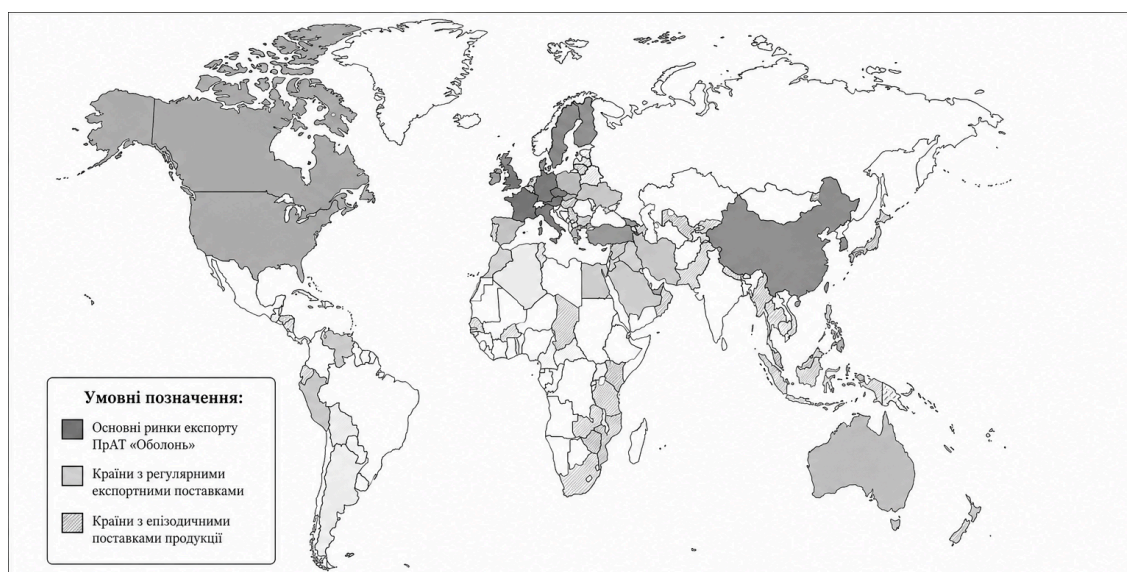


Рисунок 2.2 – Географія зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором на основі [32]

За даними аналітичної системи YouControl, у 2025 році дохід ПрАТ «Оболонь» від експорту становив близько 1–1,5 млрд грн [33]. Це говорить про активізацію зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Водночас обсяг імпорتنих операцій у 2024 році суттєво зріс та перевищив 4,5 млрд грн. Причиною цьому є збільшення закупівель сировини, пакувальних матеріалів та обладнання для забезпечення виробничих процесів [33].

У 2025 році експортна виручка ПрАТ «Оболонь» становила близько 1–1,5 млрд грн, що свідчить про активне відновлення міжнародної діяльності компанії після складного періоду трансформації логістичних маршрутів [33]. Основними факторами впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємства стали зміна логістичних напрямів, обмеження морських перевезень, зростання витрат на транспортування (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023
Обсяг імпорту, млн грн	1 250	4 750	925	-325
Дохід від експорту, млн грн	–	–	1 250	+1 250
Чистий дохід від реалізації, млн грн	10 763	12 785	13 737	+2 974
Частка експорту у чистому доході, %	–	–	9,1	+9,1 в.п.
Активи підприємства, млн грн	7 005	9 397	10 732	+3 727

Джерело: складено автором на основі [33]

Аналіз даних таблиці говорить про трансформацію зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» у 2023–2025 рр. Найбільш різке зростання спостерігалось у 2024 р., коли обсяг імпорتنих операцій збільшився майже у 3,8 раза порівняно з 2023 р. Причиною такого зростання стало збільшення закупівлі сировини, пакувальних матеріалів та обладнання. У 2025 р. підприємство суттєво скоротило обсяги імпорту – до приблизно 925 млн грн. Водночас у 2025 р. експортна виручка становила близько 1,25 млрд грн, що забезпечило понад 9 % чистого доходу підприємства (рис. 2.3).

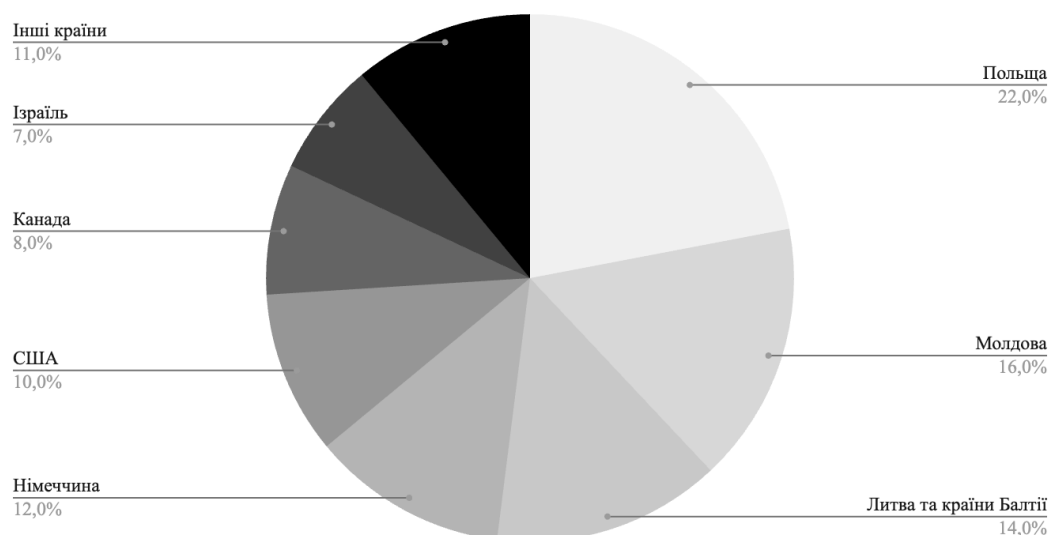


Рисунок 2.3 – Структура експорту ПрАТ «Оболонь» за країнами у 2025 р.

Джерело: складено автором на основі [33]

Аналіз структури експорту показує, що основними ринками збуту продукції ПрАТ «Оболонь» залишаються країни Європи. Найбільшу частку експорту займає Польща, що пояснюється географічною близькістю, стабільними логістичними зв'язками та високим попитом на українську продукцію. Велика частка поставок також припадає на країни Балтії та Молдову, де продукція підприємства має сформовані канали дистрибуції (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Структура експорту ПрАТ «Оболонь» за видами продукції

Вид продукції	Частка в експорті в 2025 р., %
Пиво	58
Безалкогольні напої	17
Мінеральна вода	13
Слабоалкогольні напої	7
Інша продукція	5

Джерело: складено автором на основі [33]

У структурі експорту домінує пивна продукція, яка формує понад половину всіх зовнішніх поставок підприємства. Таку тенденцію можна пояснити високою впізнаваністю бренду «Оболонь» на міжнародному ринку та стабільним попитом на продукцію українського виробництва. Спостерігається поступове збільшення

частки безалкогольних напоїв та мінеральної води, адже це відповідає сучасним тенденціям світового ринку та змінам споживчих переваг. Для комплексної оцінки зовнішнього середовища доцільно провести PEST-аналіз міжнародної діяльності підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – PEST-аналіз зовнішнього середовища міжнародної діяльності
ПрАТ «Оболонь»

Група факторів	Фактор впливу	Сила впливу	Вплив на міжнародну діяльність підприємства	Реакція підприємства
Політичні	Воєнний стан в Україні	Висока	Ускладнення експортної логістики та міжнародних перевезень	Пошук альтернативних логістичних маршрутів
	Євроінтеграційні процеси	Середня	Спрощення доступу до ринків ЄС	Розширення експорту до країн Європи
	Зміни митного регулювання	Середня	Вплив на швидкість проходження митних процедур	Адаптація зовнішньоторговельної документації
Економічні	Інфляційні процеси	Висока	Зростання собівартості продукції	Оптимізація витрат виробництва
	Коливання валютного курсу	Висока	Зростання валютних ризиків та нестабільність доходів	Диверсифікація валютних операцій
	Зростання транспортних витрат	Висока	Підвищення логістичних витрат при експорті	Перегляд логістичних маршрутів
Соціальні	Зміна споживчих переваг	Середня	Зростання попиту на безалкогольні напої	Розширення асортименту продукції
	Підвищення вимог до якості продукції	Середня	Необхідність відповідності міжнародним стандартам	Модернізація виробництва
Технологічні	Автоматизація виробництва	Середня	Підвищення ефективності виробничих процесів	Впровадження сучасного обладнання
	Цифровізація логістики	Висока	Оптимізація контролю міжнародних поставок	Використання цифрових систем моніторингу

Джерело: складено автором

Саме зовнішнє середовище формує умови функціонування підприємства на міжнародному ринку. Основними факторами впливу виступають політична

нестабільність, зміни логістичних маршрутів, валютні коливання, трансформація світового ринку напоїв та обмеження міжнародної торгівлі. Найбільший вплив на міжнародну діяльність ПрАТ «Оболонь» у 2023–2025 рр. мали політичні та економічні фактори (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз логістичних факторів впливу на міжнародну діяльність ПрАТ «Оболонь»

<i>Логістичний фактор</i>	<i>Характер впливу</i>	<i>Рівень впливу</i>	<i>Наслідки для підприємства</i>	<i>Вплив на ЗЕД та логістику</i>	<i>Заходи адаптації підприємства</i>
Зростання вартості міжнародних перевезень	Негативний	Високий	Підвищення собівартості продукції	Зменшення рентабельності експортних операцій	Оптимізація маршрутів та консолідація поставок
Обмеження морських перевезень	Негативний	Високий	Ускладнення доступу до окремих ринків	Переорієнтація на альтернативні види транспорту	Використання автомобільних і залізничних перевезень
Перевантаження прикордонної інфраструктури	Негативний	Високий	Затримки доставки продукції	Порушення термінів виконання контрактів	Формування резервів часу та запасів продукції
Зростання вартості пального	Негативний	Середній	Підвищення транспортних витрат	Збільшення загальних витрат на логістику	Перегляд логістичних схем постачання
Валютні коливання	Негативний	Високий	Зростання витрат на міжнародні перевезення та закупівлі	Нестабільність фінансових результатів ЗЕД	Диверсифікація валютних розрахунків
Руйнування транспортної інфраструктури	Негативний	Високий	Ускладнення внутрішньої логістики	Збільшення часу доставки вантажів	Використання альтернативних транспортних коридорів
Цифровізація логістичних процесів	Позитивний	Середній	Підвищення контролю за поставками	Покращення координації міжнародних перевезень	Впровадження систем моніторингу логістики
Розвиток мультимодальних перевезень	Позитивний	Середній	Підвищення гнучкості логістичних операцій	Зниження залежності від одного виду транспорту	Комбінування автомобільних, залізничних та морських перевезень

Джерело: складено автором

Воєнний стан, зміна транспортних маршрутів та нестабільність міжнародної логістики спричинили суттєве зростання витрат на перевезення. Але підприємство отримало додаткові можливості у зв'язку з розширенням економічної співпраці України з країнами ЄС. У 2023–2025 рр. підприємство функціонувало в умовах суттєвої трансформації логістичних ланцюгів. Збільшення термінів доставки продукції та зростання логістичних витрат спричинили часткове блокування морських шляхів, перевантаження прикордонної інфраструктури та обмеженість транспортних коридорів. Для забезпечення стабільності зовнішньоекономічної діяльності підприємство було змушене переорієнтовувати поставки на автомобільний та залізничний транспорт. Одночасно збільшилися витрати на страхування вантажів, митне оформлення та міжнародні перевезення. У результаті логістична складова суттєво вплинула на собівартість продукції.

Впродовж останніх років спостерігається зростання попиту на безалкогольні, натуральні та функціональні напої на світовому ринку. Популярною є продукція з пониженим вмістом цукру та алкоголю. Для ПрАТ «Оболонь» це створює як додаткові можливості для розширення асортименту, так і необхідність адаптації продукції до стандартів і вимог. Міжнародний ринок пива залишається достатньо насиченим, що посилює конкурентний тиск на українських виробників.

Воєнні дії в Україні стали одним із найбільш вагомих факторів негативного впливу на зовнішньоекономічну діяльність ПрАТ «Оболонь». Основними наслідками стали:

- ускладнення міжнародної логістики;
- збільшення транспортних витрат;
- ризики пошкодження інфраструктури;
- нестабільність постачання сировини;
- підвищення валютних ризиків.

Всупереч складнім умовам, підприємство змогло зберегти експортну діяльність та підтримувати присутність на зовнішніх ринках. Міжнародна діяльність ПрАТ «Оболонь» залежить від валютних коливань, оскільки значна частина зовнішньоторговельних операцій здійснюється в іноземній валюті.

Девальвація національної валюти, нестабільність валютного ринку та зміна курсів валют впливають на:

- собівартість імпоротної сировини;
- транспортні витрати;
- доходи від експорту;
- ефективність міжнародних контрактів.

Зростання валютних ризиків у 2023–2025 рр. зумовило необхідність більш активного використання фінансового планування. Стан транспортної інфраструктури України у 2023–2025 рр. характеризувався високим рівнем навантаження та частковими обмеженнями функціонування окремих напрямів. Найбільше навантаження припадало на західні прикордонні переходи, через які здійснювалася значна частина експортно-імпортних операцій.

Отже, проведений аналіз загальної характеристики та зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» дозволив встановити, що підприємство є одним із провідних виробників напоїв в Україні та займає вагоме місце на міжнародному ринку. Компанія характеризується значними виробничими потужностями, широким асортиментом продукції, наявністю стабільних зовнішньоторговельних зв'язків та розвиненою системою збуту. Впродовж 2023–2025 рр. підприємство демонструвало позитивну динаміку доходів, зростання активів та збереження експортної активності, що свідчить про достатньо високий рівень адаптивності до складних умов зовнішнього середовища.

ПрАТ «Оболонь» значною мірою залежить від зовнішніх факторів, насамперед політичної ситуації, стану транспортної інфраструктури, валютних коливань та змін міжнародної логістики. Сильними сторонами зовнішньоекономічної діяльності підприємства є впізнаваність бренду, диверсифікований асортимент продукції, досвід здійснення експортних операцій та широка географія міжнародних поставок.

До слабких сторін можна віднести високу залежність від логістичних витрат, нестабільність транспортних маршрутів, підвищення собівартості продукції та чутливість до валютних ризиків. Найбільшими проблемами

міжнародної логістики ПрАТ «Оболонь» залишаються зростання вартості міжнародних перевезень, перевантаження прикордонної інфраструктури, обмеження морської логістики та ускладнення виконання зовнішньоторговельних контрактів в умовах воєнного стану.

2.3. Аналіз організації міжнародних логістичних процесів на підприємстві

Міжнародна логістика ПрАТ «Оболонь» забезпечує організацію зовнішньоекономічної діяльності, координацію міжнародних поставок та безперервність руху матеріальних потоків між підприємством, постачальниками, логістичними операторами та кінцевими споживачами.

Система міжнародної логістики ПрАТ «Оболонь» інтегрована у загальну систему управління підприємством та пов'язана з виробничою, фінансовою, зовнішньоекономічною і збутовою діяльністю. Основними завданнями логістики є забезпечення ефективного постачання сировини, організація міжнародних перевезень, оптимізація складських процесів, координація експортно-імпортних операцій та контроль логістичних витрат (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Основні логістичні операції ПрАТ «Оболонь»

Логістична операція	Характеристика	Відповідальний підрозділ	Вплив на міжнародну діяльність
Закупівля сировини	Постачання імпоротної та вітчизняної сировини	Відділ постачання	Забезпечення безперервності виробництва
Складування	Зберігання сировини та готової продукції	Складський комплекс	Формування запасів для експорту
Транспортування	Міжнародні перевезення продукції	Логістичний відділ	Забезпечення експортних поставок
Митне оформлення	Оформлення експортно-імпортних операцій	Відділ ЗЕД	Швидкість проходження міжнародних поставок
Управління запасами	Контроль рівня запасів	Логістичний відділ	Мінімізація логістичних витрат
Дистрибуція	Доставка продукції партнерам	Відділ збуту	Розширення зовнішніх ринків

Джерело: складено автором

До основних логістичних функцій ПрАТ «Оболонь» належать:

- управління постачанням сировини та матеріалів;
- організація міжнародних перевезень;
- складська логістика;
- митне оформлення вантажів;
- управління запасами;
- координація експортних поставок;
- контроль логістичних витрат;
- інформаційний супровід міжнародних поставок.

Особливістю міжнародної логістики підприємства є поєднання внутрішніх виробничих процесів із системою міжнародних транспортних і дистрибуційних операцій. Логістичний ланцюг ПрАТ «Оболонь» включає декілька основних груп учасників:

- постачальників сировини та пакувальних матеріалів;
- міжнародних транспортно-логістичних операторів;
- митних посередників;
- складські комплекси та дистрибуційні центри;
- іноземних партнерів і дистриб'юторів;
- кінцевих споживачів продукції.

У системі міжнародної логістики важливими для підприємства є транспортні оператори та дистрибуційні компанії, які забезпечують доставку продукції до країн Європи, Північної Америки та інших міжнародних ринків. Міжнародні поставки ПрАТ «Оболонь» формуються відповідно до структури зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Охоплюють як експорт готової продукції, так і імпорт сировини, пакувальних матеріалів, технологічного обладнання та допоміжних компонентів для виробництва (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Міжнародний логістичний ланцюг ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором

Структура міжнародних поставок ПрАТ «Оболонь» характеризується високою залежністю від стабільності логістичних ланцюгів та ефективності транспортної інфраструктури. Підприємство було змушене адаптувати маршрути постачання та частково переорієнтовувати зовнішньоторговельні потоки на нові транспортні коридори через політичні обставини (рис. 2.5).

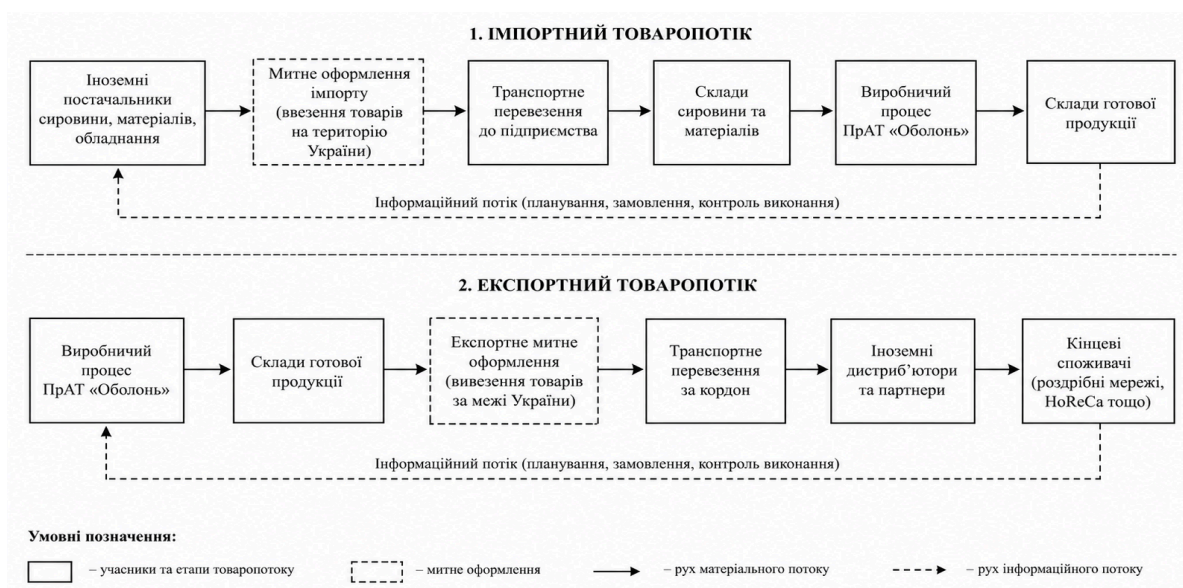


Рисунок 2.5 – Схема руху міжнародних товаропотоків ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором

Основними напрямками експорту продукції ПрАТ «Оболонь» є країни Європейського Союзу (Польща, Литва, Німеччина, країни Балтії). Значна частина поставок також здійснюється до Молдови, США, Канади та Ізраїлю. Імпортна діяльність підприємства орієнтована на країни Європи, звідки постачаються пакувальні матеріали, обладнання, технологічні компоненти. Найбільш активними партнерами у сфері імпорту є Німеччина, Польща, Чехія та інші країни ЄС.

Найбільш активно підприємство використовує автомобільний транспорт. Автомобільні перевезення є основним видом транспорту для експорту продукції до країн Європи. Залізничний транспорт використовується переважно для великих обсягів вантажів та мультимодальних перевезень, особливо у випадках довготривалих міжнародних маршрутів. Морський транспорт застосовується для поставок продукції до країн Північної Америки та окремих ринків Близького Сходу, однак у 2023–2025 рр. його використання було частково обмежене через нестабільність функціонування морських логістичних коридорів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Основні маршрути міжнародних поставок ПрАТ «Оболонь»

<i>Напрямок поставок</i>	<i>Країна</i>	<i>Основна продукція</i>	<i>Вид транспорту</i>	<i>Основний логістичний маршрут</i>
Імпорт	Німеччина	Обладнання, пакування	автомобільний, залізничний	Німеччина – Польща – Україна
	Польща	Сировина, тара	автомобільний	Польща – Україна
	Чехія	Хміль, технологічні компоненти	автомобільний	Чехія – Словаччина – Україна
	Бельгія	Пивоварна сировина	автомобільний, залізничний	Бельгія – Польща – Україна
	Австрія	Виробниче обладнання	автомобільний	Австрія – Угорщина – Україна
Експорт	Польща	Пиво, безалкогольні напої	автомобільний	Україна – Польща
	Литва	Пиво, мінеральна вода	автомобільний, залізничний	Україна – Польща – Литва
	Молдова	Напої	автомобільний	Україна – Молдова
	Німеччина	Пиво	мультимодальний	Україна – Польща – Німеччина
	Ізраїль	Пиво, напої	автомобільний + морський	Україна – Румунія – морський порт

Джерело: складено автором

Міжнародні поставки ПрАТ «Оболонь» охоплюють імпорту сировини, пакувальних матеріалів і технологічного обладнання. Також експорт готової продукції до країн Європи, Близького Сходу та Північної Америки. Підприємство активно використовує мультимодальні перевезення. Для більш детальної оцінки доцільно проаналізувати особливості основних логістичних маршрутів, рівень ризиків та терміни доставки продукції до зовнішніх ринків (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Характеристика експортних логістичних маршрутів ПрАТ «Оболонь»

<i>Країна експорту</i>	<i>Основний транспорт</i>	<i>Середній термін доставки</i>	<i>Основні ризики</i>	<i>Рівень логістичних витрат</i>
Польща	автомобільний	2–4 дні	перевантаження кордону	середній
Литва	автомобільний, залізничний	4–6 днів	затримки транзиту	середній
Молдова	автомобільний	2–3 дні	нестабільність логістичних коридорів	низький
Румунія	автомобільний	3–5 днів	черги на митниці	середній
Німеччина	мультимодальний	5–8 днів	високі транспортні витрати	високий
Ізраїль	автомобільний + морський	12–18 днів	ризики морських перевезень	високий
США	морський + автомобільний	25–40 днів	нестабільність морської логістики	дуже високий

Джерело: складено автором

Аналіз експортних логістичних маршрутів показує, що ефективність міжнародних поставок значною мірою залежить від правильного вибору виду транспорту та рівня диверсифікації логістичних схем. У зв'язку з цим важливо дослідити особливості використання різних видів транспорту у міжнародній логістиці ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.12). Використання різних видів транспорту дозволяє підприємству підтримувати стабільність міжнародних поставок та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Функціонування міжнародної логістичної системи супроводжується рядом проблем і ризиків, які безпосередньо впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.12 – Використання видів транспорту у міжнародній логістиці
ПрАТ «Оболонь»

<i>Вид транспорту</i>	<i>Напрямок використання</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Автомобільний	Європейські країни	гнучкість, швидкість доставки	залежність від стану кордонів
Залізничний	Великі вантажні партії	нижча вартість перевезень	довший термін доставки
Морський	Далекі міжнародні ринки	можливість великих обсягів перевезень	високі ризики в умовах війни
Мультимодальний	ЄС, Близький Схід	оптимізація маршрутів	складність координації

Джерело: складено автором

В структурі міжнародної логістики ПрАТ «Оболонь» транспортні та складські витрати займають одну з найбільших часток. Суттєвий вплив на рівень логістичних витрат мали зміни географії імпорту та переорієнтація міжнародних маршрутів у 2023–2025 рр. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства показав, що у 2024 р. обсяг імпорту ПрАТ «Оболонь» зріс до 4,5–5 млрд грн. Основним імпортним партнером став Китай із часткою близько 80–85 % у структурі імпорту (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Основні фактори формування транспортних витрат ПрАТ «Оболонь»

<i>Фактор</i>	<i>Характер впливу</i>	<i>Наслідки для підприємства</i>
Зростання імпорту з Китаю	Подовження логістичних маршрутів	Збільшення транспортних витрат
Воєнний стан в Україні	Обмеження морської логістики	Використання дорожчих мультимодальних перевезень
Перевантаження пунктів пропуску	Затримки міжнародних поставок	Зростання витрат на доставку
Подорожчання пального	Підвищення тарифів перевізників	Зростання собівартості продукції
Зміна транспортних маршрутів	Переорієнтація на західні коридори	Подовження термінів доставки

Джерело: складено автором

Найбільший вплив на транспортні витрати підприємства мало зростання залежності від імпортних поставок із країн Азії. У 2024 р. основна частка імпорту

припадала саме на китайських постачальників, що обумовило необхідність активного використання морського та мультимодального транспорту. Як результат – збільшення вартості міжнародної логістики та підвищення витрат на обробку вантажів (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Аналіз впливу транспортних витрат на фінансові результати ПрАТ «Оболонь»

Показник	2023	2024	2025
Обсяг імпорту, грн	1,0–1,5 млрд	4,5–5,0 млрд	0,9–0,95 млрд
Собівартість продукції, тис. грн	7 398 205	9 800 435	10 834 860
Чистий прибуток, тис. грн	1 831 590	1 248 255	1 003 830
Рентабельність продажів (NPM), %	17,0	9,8	7,3

Джерело: складено автором на основі [33]

Збільшення транспортних витрат та витрат на міжнародну логістику спричинило суттєве зростання собівартості продукції. Чистий прибуток підприємства у 2024–2025 рр. скоротився, а рівень рентабельності продажів знизився більш ніж удвічі порівняно з 2023 р. Важливим елементом міжнародної логістики ПрАТ «Оболонь» залишаються складські витрати. Це: витрати на зберігання сировини, формування страхових запасів, утримання складських приміщень та забезпечення безперервності міжнародних поставок (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Основні фактори зростання складських витрат ПрАТ «Оболонь»

Фактор	Вплив на складську логістику	Наслідки
Нестабільність міжнародних поставок	Формування додаткових запасів	Зростання витрат на зберігання
Подовження термінів доставки	Збільшення страхових запасів	Підвищення складських витрат
Зростання імпортних поставок	Розширення складських операцій	Збільшення витрат на обробку вантажів
Воєнні ризики	Необхідність резервування продукції	Зростання логістичних витрат
Зміна логістичних маршрутів	Нерівномірність поставок	Зростання витрат на управління запасами

Джерело: складено автором

У 2023–2025 рр. підприємство здійснювало активні експортно-імпортні операції з країнами Європи, Азії та Близького Сходу. Значне збільшення обсягів імпорту у 2024 р. та переорієнтація логістичних маршрутів через обмеження морської інфраструктури України спричинили зростання митних витрат, витрат на брокерські послуги та міжнародні перевезення. Сильний вплив на рівень митних витрат мало зростання частки імпорту з Китаю та інших віддалених ринків. Використання мультимодальних схем перевезень та транзитних маршрутів через країни Європейського Союзу привело до збільшення кількості логістичних операцій та додаткового митного супроводу вантажів (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Аналіз міжнародних перевезень ПрАТ «Оболонь»

Показник	2023	2024	2025
Основний напрям імпорту	США, Китай	Китай	Китай
Основний напрям експорту	ЄС, Молдова	ЄС, Велика Британія	ЄС, Велика Британія
Домінуючий вид транспорту	автомобільний	мультимодальний	мультимодальний
Кількість міжнародних операцій	350–400	700–750	600–650
Основний логістичний ризик	затримки на кордоні	перевантаження маршрутів	високі транспортні витрати

Джерело: складено автором на основі [33]

У 2024 р. підприємство збільшило кількість міжнародних операцій через зростання імпорту та необхідності диверсифікації міжнародних поставок. Як наслідок маємо збільшення витрат на міжнародні перевезення, перевалку вантажів та координацію мультимодальної логістики (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Вплив витрат на міжнародні перевезення на фінансові результати ПрАТ «Оболонь»

Показник	2023	2024	2025
Кількість міжнародних операцій	350–400	700–750	600–650
Собівартість продукції, тис. грн	7 398 205	9 800 435	10 834 860
Чистий прибуток, тис. грн	1 831 590	1 248 255	1 003 830
Чиста маржа (NPM), %	17,0	9,8	7,3

Джерело: складено автором на основі [33]

Дані таблиці підтверджують, що зростання витрат на міжнародні перевезення та ускладнення логістичних маршрутів негативно вплинули на фінансові результати підприємства. Підвищення витрат на міжнародну логістику привело до скорочення чистого прибутку та зниження рентабельності експортних операцій. Не зважаючи на збільшення доходів та збереження активної експортної діяльності. Збільшення кількості міжнародних логістичних операцій спричинило додаткове навантаження на систему управління поставками, митне оформлення та координацію міжнародних перевезень.

Страховання міжнародних поставок стало необхідним елементом зовнішньоекономічної діяльності підприємства через воєнний стан, нестабільність транспортної інфраструктури та високий рівень логістичних ризиків. Основними об'єктами страхування є міжнародні вантажі, транспортні ризики, пошкодження продукції під час перевезення, затримки поставок та ризики втрати товарів. Зростання рівня ризиків у міжнародній логістиці спричинило підвищення страхових тарифів та збільшення загальних витрат на страхування вантажів. В саме це стосується поставок із країн Азії та міжнародних перевезень через нестабільні транзитні маршрути (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Динаміка факторів, що впливають на логістичні витрати ПрАТ «Оболонь»

Фактор впливу	2023	2024	2025
Кількість міжнародних операцій	350–400	700–750	600–650
Обсяг імпорту, грн	1,0–1,5 млрд	4,5–5,0 млрд	0,9–0,95 млрд
Обсяг експорту, грн	–	–	1,0–1,5 млрд
Рівень логістичних ризиків	високий	дуже високий	високий
Інтенсивність мультимодальних перевезень	середня	висока	висока

Джерело: складено автором на основі [33]

У 2024 р. підприємство зіткнулося з найбільшим навантаженням на систему міжнародної логістики. До зростання витрат на страхування, координацію

поставок та міжнародні транспортні операції призвели значне збільшення імпорту та активне використання мультимодальних схем постачання (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Вплив логістичних витрат на рентабельність діяльності ПрАТ «Оболонь»

Показник	2023	2024	2025
Чистий дохід, тис. грн	10 763 029	12 784 705	13 737 297
Собівартість продукції, тис. грн	7 398 205	9 800 435	10 834 860
Чистий прибуток, тис. грн	1 831 590	1 248 255	1 003 830
Чиста маржа (NPM), %	17,0	9,8	7,3
Рентабельність активів (ROA), %	26,2	13,3	9,4

Джерело: складено автором на основі [33]

Дані таблиці говорять про зростання логістичних витрат, а це мало прямий вплив на зниження фінансової ефективності підприємства. Не дивлячись на стабільне зростання доходів, підвищення транспортних, митних, складських та страхових витрат спричинило суттєве зростання собівартості продукції. У результаті цього у 2024–2025 рр. відбулося зниження чистого прибутку, скорочення рівня рентабельності активів та погіршення показників чистої маржі.

Оцінювання ефективності міжнародної логістики доцільно здійснювати на основі системи ключових показників ефективності (KPI), які характеризують якість організації міжнародних перевезень, рівень логістичних витрат, швидкість доставки та ефективність використання логістичних ресурсів (табл. 2.22).

Аналіз показників говорить про погіршення ефективності міжнародної логістики у 2024 р., що було пов'язано зі значним зростанням імпортних операцій, перебудовою логістичних маршрутів та збільшенням транспортних витрат. Найбільший негативний вплив видно щодо середнього терміну доставки та частки логістичних витрат у структурі доходу підприємства.

Зростання Average Delivery Time у 2024 р. пояснюється перевантаженням прикордонної інфраструктури, необхідністю використання альтернативних маршрутів та збільшенням кількості мультимодальних перевезень. У 2025 р. підприємству вдалося частково стабілізувати міжнародну логістику завдяки

оптимізації маршрутів, зменшенню обсягів імпорту та більш ефективному плануванню поставок (табл. 2.20).

Таблиця 2.20 – Порівняльний аналіз ефективності міжнародної логістики ПрАТ «Оболонь»

Напрямок оцінювання	Позитивні результати	Проблемні аспекти
Організація міжнародних поставок	Високий рівень виконання контрактів	Нестабільність окремих маршрутів
Використання транспорту	Активне використання мультимодальних схем	Висока вартість міжнародних перевезень
Складська логістика	Стабільність зберігання продукції	Зростання складських витрат
Експортна діяльність	Розширення географії експорту	Валютні та митні ризики
Логістичні витрати	Часткова оптимізація витрат у 2025 р.	Значне зростання витрат у 2024 р.

Джерело: складено автором

Порівняльний аналіз показує, що міжнародна логістика ПрАТ «Оболонь» характеризується достатньо високим рівнем адаптивності до змін зовнішнього середовища. Підприємство залишається залежним від вартості міжнародних перевезень, стану транспортної інфраструктури та геополітичних факторів (рис. 2.6).

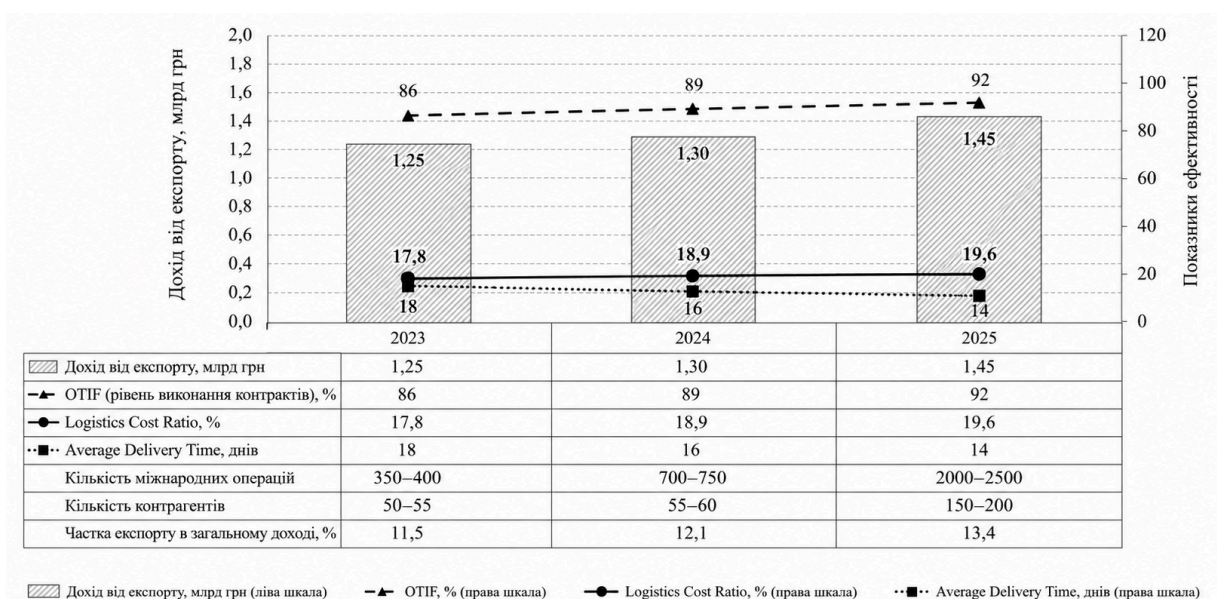


Рисунок 2.6 – Динаміка ефективності міжнародної логістики ПрАТ «Оболонь» у 2023–2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [33]

Основними проблемами залишаються нестабільність міжнародних маршрутів, зростання транспортних витрат, залежність від зовнішніх перевізників, перевантаження прикордонної інфраструктури та валютні ризики. Сильний вплив має недостатній рівень цифровізації логістичних процесів, що ускладнює оперативне управління міжнародними поставками та контроль логістичних витрат (табл. 2.21).

Таблиця 2.21 – Основні проблеми міжнародної логістики ПрАТ «Оболонь»

<i>Проблема</i>	<i>Основні причини</i>	<i>Прояв у діяльності підприємства</i>	<i>Наслідки</i>
Нестабільність логістичних маршрутів	Воєнний стан, зміна транспортних коридорів	Часта зміна маршрутів доставки	Збільшення термінів перевезення
Високі транспортні витрати	Зростання тарифів та вартості пального	Подорожчання міжнародних перевезень	Зростання собівартості продукції
Залежність від зовнішніх перевізників	Використання аутсорсингових логістичних компаній	Обмежений контроль перевезень	Ризик зриву поставок
Затримки на митниці	Перевантаження пунктів пропуску	Черги на кордоні	Порушення термінів контрактів
Перевантаження прикордонної інфраструктури	Зростання експортно-імпортних потоків	Збільшення часу очікування	Додаткові логістичні витрати
Валютні ризики	Коливання валютного курсу	Зміна вартості міжнародних послуг	Нестабільність логістичних витрат
Недостатня цифровізація логістики	Неповна автоматизація процесів	Ускладнений контроль поставок	Зниження оперативності управління
Ризики міжнародних перевезень	Воєнні та політичні фактори	Ризик пошкодження або затримки вантажу	Фінансові втрати

Джерело: складено автором

Для комплексної оцінки стану міжнародної логістики підприємства проведемо SWOT-аналіз, який дозволить нам визначити ключові сильні та слабкі сторони логістичної системи, а також основні можливості й загрози зовнішнього середовища (табл. 2.22).

Таблиця 2.22 – SWOT-аналіз міжнародної логістики ПрАТ «Оболонь»

<i>Сильні сторони (S)</i>	<i>Слабкі сторони (W)</i>
Досвід міжнародної діяльності	Висока частка транспортних витрат
Диверсифікована географія експорту	Залежність від сторонніх перевізників
Значна кількість міжнародних контрагентів	Недостатня цифровізація логістики
Наявність мультимодальних перевезень	Нестабільність логістичних маршрутів
<i>Можливості (O)</i>	<i>Загрози (T)</i>
Автоматизація логістичних процесів	Воєнні ризики
Розвиток мультимодальних перевезень	Перевантаження прикордонної інфраструктури
Розширення міжнародних ринків	Зростання міжнародних тарифів
Використання цифрових платформ	Валютні коливання

Джерело: складено автором

З метою оцінки найбільш критичних загроз міжнародної логістичної діяльності підприємства доцільно сформувати карту ризиків, яка дозволяє визначити рівень ймовірності виникнення логістичних проблем та ступінь їх впливу на діяльність ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.23).

Таблиця 2.23 – Карта ризиків міжнародної логістики ПрАТ «Оболонь»

<i>Ризик</i>	<i>Ймовірність виникнення</i>	<i>Рівень впливу</i>	<i>Загальний рівень ризику</i>
Затримки на кордоні	Висока	Високий	Критичний
Зростання транспортних тарифів	Висока	Високий	Критичний
Пошкодження вантажу	Середня	Середній	Помірний
Валютні коливання	Висока	Середній	Високий
Перебої міжнародних маршрутів	Висока	Високий	Критичний
Відмова перевізника від виконання рейсу	Середня	Високий	Високий
Затримки митного оформлення	Висока	Середній	Високий

Джерело: складено автором

Підприємство має розвинену систему міжнародної логістики, яка забезпечує стабільне функціонування зовнішньоекономічної діяльності та підтримує широку географію експорту продукції. Компанія використовує мультимодальні перевезення, співпрацює зі значною кількістю міжнародних контрагентів та підтримує високий рівень виконання експортних контрактів.

Дослідження підтвердило наявність ряду проблем, які негативно впливають на ефективність міжнародної логістики. Основними є нестабільність міжнародних логістичних маршрутів, високі транспортні витрати, залежність від зовнішніх перевізників, перевантаження прикордонної інфраструктури та валютні ризики. Аналіз логістичних витрат показав, що найбільшу частку у структурі витрат займають транспортні витрати та витрати на міжнародні перевезення, що безпосередньо впливає на собівартість продукції та рентабельність експорту. Окремі КРІ свідчать про необхідність оптимізації логістичних процесів. Ключовими слабкими місцями логістичної системи ПрАТ «Оболонь» є недостатній рівень цифровізації логістики, обмежений контроль над діяльністю зовнішніх перевізників та висока залежність підприємства від зовнішніх факторів.

2.4. Оцінка ефективності логістичної діяльності та виявлення проблем

Цифровий контроль логістичних КРІ доцільно реалізувати на базі ВІ-аналітики та інтегрованої ERP-системи. Для ПрАТ «Оболонь» це дозволить здійснювати постійний моніторинг транспортних витрат, термінів доставки, рівня виконання контрактів, ефективності міжнародних маршрутів та рівня логістичних ризиків (табл. 2.24).

Таблиця 2.24 – Основні КРІ міжнародної логістики ПрАТ «Оболонь»

<i>KPI</i>	<i>Економічний зміст показника</i>	<i>Оптимальне значення</i>
Logistics Cost Ratio	Частка логістичних витрат у структурі доходу	$\leq 15 \%$
OTIF (On Time In Full)	Частка поставок, виконаних вчасно та у повному обсязі	$\geq 90 \%$
Average Delivery Time	Середній термін міжнародної доставки	Мінімізація
Транспортні витрати на 1 т продукції	Витрати на транспортування одиниці вантажу	Мінімізація
Рівень втрат при транспортуванні	Частка пошкодженої або втраченої продукції	$\leq 1 \%$
Рівень виконання контрактів	Частка виконаних експортних контрактів	$\geq 95 \%$

Джерело: складено автором на основі [37; 38]

Вказані показники дозволяють комплексно оцінити рівень ефективності міжнародної логістики підприємства та визначити вплив логістичних процесів на фінансові результати діяльності (табл. 2.25).

Таблиця 2.25 – Показники ефективності міжнародної логістики ПрАТ «Оболонь» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Logistics Cost Ratio, %	11,8	16,4	15,2
OTIF, %	93	88	91
Average Delivery Time, днів	11–14	16–20	13–16
Транспортні витрати на 1 т продукції, грн	2 850	4 600	3 950
Рівень втрат при транспортуванні, %	0,7	1,4	1,0
Рівень виконання контрактів, %	96	89	93

Джерело: складено автором на основі [33]

На основі проведеного аналізу зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» встановлено, що рівень логістичних витрат підприємства залишається достатньо високим, що обумовлено складністю міжнародних ланцюгів постачання, значною географічною диверсифікацією експортних поставок та залежністю від імпоротної сировини й пакувальних матеріалів. Особливо суттєвий вплив на формування логістичних витрат мають міжнародні транспортні перевезення, митне оформлення, страхування вантажів, складське обслуговування та витрати, пов'язані з проходженням прикордонних процедур. Крім того, у структурі імпорту підприємства переважають поставки з Китаю, частка яких у окремі роки перевищує 70–80 %, що підвищує залежність від довгих логістичних маршрутів та збільшує транспортні витрати. Водночас у структурі експорту спостерігається значна географічна диверсифікація поставок, що потребує координації великої кількості логістичних операцій та контрагентів, а отже ускладнює систему управління міжнародною логістикою підприємства.

Оцінка частки мультимодальних перевезень свідчить про недостатній рівень інтеграції комбінованих транспортних рішень у логістичну систему підприємства. Основна частина міжнародних перевезень здійснюється автомобільним

транспорт, що є характерним для підприємств харчової промисловості України, однак водночас підвищує ризик затримок, залежність від стану прикордонної інфраструктури та коливань тарифів на автоперевезення. Використання мультимодальних схем перевезення залишається обмеженим, хоча окремі експортні напрямки до країн Європейського Союзу та постачання з азійського регіону вже передбачають поєднання морського, залізничного та автомобільного транспорту. Недостатній рівень розвитку мультимодальної логістики призводить до зростання витрат на транспортування, підвищення навантаження на окремі транспортні канали та зниження гнучкості логістичної системи підприємства.

Важливим показником ефективності міжнародної логістики є стабільність поставок, яка характеризується здатністю підприємства забезпечувати безперервність зовнішньоекономічних операцій, дотримання термінів доставки та підтримання стабільних зв'язків із контрагентами. Проведений аналіз показав, що ПрАТ «Оболонь» має достатньо розгалужену мережу зовнішньоекономічних партнерів, однак окремі логістичні ризики негативно впливають на стабільність поставок. До основних факторів ризику належать висока концентрація імпорتنих поставок з окремих країн, нестабільність міжнародних транспортних маршрутів, зростання вартості перевезень, затримки на кордонах та вплив геополітичної ситуації на міжнародну торгівлю. Крім того, значна залежність від окремих постачальників сировини та логістичних операторів знижує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. У результаті це може призводити до порушення термінів поставок, збільшення логістичного циклу та зростання непрямих витрат підприємства.

Цифровізація міжнародної логістики ПрАТ «Оболонь» повинна базуватися на комплексному впровадженні ERP-, TMS- та WMS-систем, автоматизації міжнародних поставок, GPS-моніторингу та цифрового контролю логістичних KPI.

Стабільність поставок є одним із ключових показників ефективності міжнародної логістичної діяльності підприємства. Вона характеризує здатність забезпечувати безперервність зовнішньоекономічних операцій, своєчасність

виконання контрактних зобов'язань та адаптацію логістичної системи до змін зовнішнього середовища. Проведений аналіз показав, що ПрАТ «Оболонь» має достатньо широку географію зовнішньоекономічної діяльності та стабільні експортні канали збуту, що позитивно впливає на рівень диверсифікації поставок.

У структурі експорту підприємства спостерігається наявність декількох стратегічно важливих ринків збуту, серед яких переважають країни Європейського Союзу, Велика Британія, Республіка Молдова, Литва та Польща. Водночас у структурі імпорту значна частка припадає на Китай, що формує високий рівень залежності від окремого напрямку постачання сировини та матеріалів. Така ситуація підвищує логістичні ризики та негативно впливає на стабільність міжнародних поставок у разі порушення транспортних маршрутів або змін у міжнародній торговельній політиці (табл. 2.26).

Таблиця 2.26 – Оцінка факторів стабільності міжнародних поставок ПрАТ «Оболонь»

<i>Показник</i>	<i>Характеристика стану</i>	<i>Вплив на логістичну систему</i>
Географічна диверсифікація експорту	Висока	Знижує ризик втрати окремих ринків збуту
Концентрація імпорту	Висока залежність від Китаю	Підвищує ризик затримок поставок
Кількість зовнішньоекономічних контрагентів	Значна	Підвищує гнучкість логістичної системи
Залежність від автомобільних перевезень	Висока	Підвищує ризик перевантаження транспортних маршрутів
Вплив геополітичних факторів	Суттєвий	Формує нестабільність міжнародної логістики
Наявність альтернативних маршрутів	Обмежена	Знижує адаптивність системи поставок

Джерело: складено автором

Позитивним фактором є збільшення обсягів експорту підприємства у 2021–2025 рр., що свідчить про збереження зовнішніх ринків збуту та підтримання стабільності міжнародної діяльності. Разом з тим значні коливання

імпортних операцій у 2023–2024 рр. свідчать про нестабільність окремих каналів постачання та необхідність диверсифікації логістичних маршрутів.

Транспортні витрати є однією з найбільш вагомих складових логістичних витрат підприємства, оскільки міжнародна діяльність ПрАТ «Оболонь» передбачає значний обсяг зовнішніх перевезень як у сфері експорту, так і імпорту. На формування транспортних витрат підприємства впливають географічна структура поставок, використання міжнародних транспортних коридорів, тип транспорту, митні процедури, страхування вантажів та складність логістичних маршрутів.

Особливо суттєвий вплив на транспортні витрати має імпорт продукції та матеріалів із Китаю, частка якого у структурі імпорту у 2024–2026 рр. перевищує 75 %. Така концентрація поставок зумовлює значну залежність від довгих міжнародних маршрутів та морських перевезень (табл. 2.27).

Таблиця 2.27 – Основні фактори формування транспортних витрат ПрАТ «Оболонь»

<i>Фактор</i>	<i>Характер впливу</i>
Значна географія експорту	Зростання витрат на міжнародні перевезення
Висока частка імпорту з Китаю	Збільшення витрат на морську логістику
Використання автомобільного транспорту	Залежність від тарифів на автоперевезення
Прикордонні затримки	Зростання непрямих логістичних витрат
Нестабільність міжнародних маршрутів	Збільшення витрат на альтернативні перевезення
Валютні коливання	Вплив на вартість міжнародної логістики

Джерело: складено автором

Проведений аналіз динаміки зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» свідчить про поступове зростання масштабів міжнародної діяльності підприємства упродовж 2021–2025 рр. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс з 5 909 426 тис. грн у 2021 р. до 13 737 297 тис. грн у 2025 р., що свідчить про активізацію зовнішньоекономічної діяльності та розширення ринків збуту.

Аналіз показав, що підприємство демонструє позитивну динаміку зростання активів, доходів та зовнішньоекономічних операцій. Водночас у 2024–2025 рр. спостерігається зниження показників рентабельності активів та чистої маржі, що може свідчити про зростання витрат на забезпечення діяльності, зокрема логістичних витрат, транспортного навантаження та витрат на міжнародні перевезення (табл. 2.28).

Таблиця 2.28 – Динаміка основних фінансових та зовнішньоекономічних показників ПрАТ «Оболонь»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід від реалізації, тис. грн	5 909 426	8 661 928	10 763 029	12 784 705	13 737 297
Чистий прибуток, тис. грн	-111 966	1 197 966	1 831 590	1 248 255	1 003 830
Активи, тис. грн	5 352 247	5 615 058	7 004 654	9 397 295	10 732 271
Обсяг імпорту, грн	400–450 млн	800–850 млн	1,0–1,5 млрд	4,5–5,0 млрд	900–950 млн
Дохід від експорту, грн	400–450 млн	600–650 млн	—	—	1,0–1,5 млрд

Джерело: складено автором на основі [33]

Позитивною тенденцією є також зростання показників ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності у 2025 р. становив 249,1 %, а коефіцієнт автономії – 76,1 %, що свідчить про достатній рівень фінансової стабільності підприємства та його здатність забезпечувати безперервність міжнародної діяльності.

Крім того, у 2024 р. спостерігалось суттєве зростання обсягів імпорту підприємства – до 4,5–5,0 млрд грн, що значно перевищило показники попередніх років. Це призвело до збільшення транспортного навантаження на логістичну систему та підвищення витрат на забезпечення міжнародних поставок. Одночасно підприємство підтримувало високий рівень експортної активності, що також збільшувало витрати на міжнародну логістику.

Особливо суттєвий вплив на логістичну систему ПрАТ «Оболонь» має значна концентрація імпортних поставок із Китаю, частка якого у структурі

імпорту у 2024–2026 рр. становила близько 75–85 % загального обсягу імпортних операцій [33]. Водночас у структурі експорту основними напрямками залишаються Велика Британія, Польща, Литва, Молдова та країни Близького Сходу [33] (табл. 2.29).

Таблиця 2.29 – Основні проблеми існуючих міжнародних маршрутів ПрАТ «Оболонь»

<i>Проблема</i>	<i>Прояв проблеми</i>	<i>Вплив на міжнародну логістику</i>
Висока залежність від автомобільного транспорту	Переважаючі автоперевезення у структурі міжнародної логістики	Зростання транспортних витрат
Перевантаження прикордонної інфраструктури	Черги на пунктах пропуску	Збільшення термінів доставки
Нестабільність міжнародних маршрутів	Часті зміни логістичних коридорів	Порушення стабільності поставок
Висока концентрація імпорту з Китаю	Значна залежність від азійського напрямку	Підвищення логістичних ризиків
Обмежене використання мультимодальних перевезень	Низька диверсифікація транспорту	Зниження гнучкості логістики
Зростання міжнародних тарифів	Подорожчання перевезень	Підвищення собівартості продукції

Джерело: складено автором

Аналіз міжнародних поставок ПрАТ «Оболонь» свідчить про доцільність переходу до більш диверсифікованої системи логістичних маршрутів із використанням мультимодальних схем перевезень. Для підприємства найбільш перспективним є поєднання автомобільного, залізничного та морського транспорту залежно від напрямів міжнародних поставок. У 2025 році дохід від експорту ПрАТ «Оболонь» становив близько 1,0–1,5 млрд грн, а основними експортними ринками були Велика Британія, Польща, Литва, Молдова та країни Близького Сходу.

У 2025 році підприємство мало значний рівень залежності від міжнародних транспортних маршрутів, високі логістичні витрати та нестабільність окремих експортних напрямів. Водночас ПрАТ «Оболонь» характеризується високим експортним потенціалом, значним обсягом міжнародних поставок та широкою

географією зовнішньоекономічної діяльності, що створює сприятливі передумови для впровадження системи логістичної оптимізації. Міжнародна логістична система ПрАТ «Оболонь» характеризується достатнім рівнем загальної ефективності та фінансової стійкості (табл. 2.30).

Таблиця 2.30 – Інтегральна оцінка поточного стану міжнародної логістичної системи ПрАТ «Оболонь»

<i>Показник оцінювання</i>	<i>Характеристика поточного стану</i>	<i>Оцінка рівня</i>	<i>Вплив на ефективність логістики</i>
Рівень логістичних витрат	Високий рівень транспортних та супутніх витрат у структурі міжнародних операцій	Середній	Знижує рентабельність зовнішньоекономічної діяльності
Географічна диверсифікація експорту	Широка географія експорту та наявність декількох стратегічних ринків збуту	Високий	Підвищує стійкість експортної діяльності
Концентрація імпорتنих поставок	Значна залежність від імпорту з Китаю	Низький	Підвищує логістичні ризики та залежність від окремих маршрутів
Стабільність поставок	Загалом стабільна, однак чутлива до зовнішніх факторів	Середній	Впливає на безперервність поставок та виконання контрактів
Частка мультимодальних перевезень	Обмежене використання комбінованих транспортних рішень	Низький	Знижує гнучкість логістичної системи
Рівень цифровізації логістики	Часткове використання сучасних цифрових інструментів	Середній	Обмежує швидкість управлінських рішень
Гнучкість логістичних маршрутів	Наявність окремих альтернативних маршрутів, але недостатня диверсифікація	Середній	Підвищує ризик затримок у разі порушення поставок
Фінансова стійкість підприємства	Високий рівень ліквідності та фінансової автономії	Високий	Створює передумови для модернізації логістичної системи
Динаміка зовнішньоекономічної діяльності	Позитивне зростання експорту та обсягів діяльності	Високий	Сприяє розширенню міжнародної діяльності
Адаптивність логістичної системи	Потребує удосконалення в умовах нестабільного зовнішнього середовища	Середній	Впливає на швидкість реагування на ризики

Джерело: складено автором

При достатньому рівні загальної ефективності та фінансової стійкості, прослідковується наявність окремих проблемних аспектів. Вони пов'язані із високим рівнем логістичних витрат, значною концентрацією імпортних поставок, недостатнім використанням мультимодальних перевезень та обмеженою адаптивністю логістичних маршрутів. У 2024 р. обсяг імпорту підприємства зріс до 4,5–5,0 млрд грн, що суттєво підвищило навантаження на логістичну систему та збільшило потребу у транспортному забезпеченні зовнішньоекономічних операцій. Водночас доходи від експорту у 2025 р. досягли 1,0–1,5 млрд грн, що свідчить про розширення міжнародної діяльності та зростання залежності підприємства від ефективності логістичних процесів.

Основна частина міжнародних поставок здійснюється автотранспортом, що підвищує ризик затримок, залежність від стану прикордонної інфраструктури та впливу змін тарифів на автоперевезення. Використання переважно автомобільних перевезень знижує гнучкість логістичної системи та ускладнює швидке переналаштування маршрутів у кризових умовах.

Одним із найбільш вагомих логістичних ризиків є висока концентрація імпортних поставок з Китаю. Згідно з проведеним аналізом, у 2024–2026 рр. частка китайського імпорту у структурі постачання підприємства становила близько 75–85 %. Така концентрація поставок підвищує ризик перебоїв у забезпеченні виробництва у випадку порушення міжнародних транспортних коридорів, затримок морських перевезень або змін умов зовнішньої торгівлі. Додатковим негативним фактором є перевантаження прикордонних пунктів пропуску та збільшення тривалості міжнародних перевезень.

Внаслідок цього підприємство стикається із затримками поставок, збільшенням логістичного циклу та зростанням непрямих витрат на зберігання, страхування та підтримання безперервності виробничого процесу. Одночасно спостерігається тенденція до зростання тарифів на міжнародні перевезення.

Висновок до розділу 2

Проведений аналіз міжнародної логістичної діяльності ПрАТ «Оболонь» дозволив оцінити сучасний стан логістичної системи підприємства, визначити основні тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності та виявити ключові проблеми, що впливають на ефективність міжнародних логістичних процесів.

Результати дослідження свідчать про активний розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства, зростання обсягів експорту, розширення географії поставок та збільшення фінансових показників упродовж 2021–2025 рр. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс з 5 909 426 тис. грн у 2021 р. до 13 737 297 тис. грн у 2025 р., а активи підприємства – з 5 352 247 тис. грн до 10 732 271 тис. грн, що свідчить про зміцнення позицій підприємства на зовнішніх ринках та зростання масштабів міжнародної діяльності.

Разом із позитивною динамікою було виявлено низку проблем, які знижують ефективність функціонування міжнародної логістичної системи підприємства. Основними проблемами є високий рівень логістичних та транспортних витрат, значна залежність від імпортних поставок з Китаю, недостатній рівень диверсифікації логістичних маршрутів. Встановлено, що у 2024–2026 рр. частка імпорту з Китаю становила близько 75–85 % у структурі імпортних операцій підприємства, що формує значний рівень логістичних ризиків та підвищує чутливість підприємства до змін зовнішнього середовища. Негативний вплив на ефективність логістичної системи здійснюють перевантаження прикордонної інфраструктури, нестабільність міжнародних транспортних маршрутів, затримки поставок. Проведений аналіз показав, що наявна система управління міжнародною логістикою недостатньо адаптована до сучасних умов функціонування міжнародного ринку та потребує підвищення рівня гнучкості, цифровізації й ефективності управлінських рішень. Отже, результати проведеного аналізу свідчать про необхідність удосконалення системи управління міжнародною логістичною діяльністю ПрАТ «Оболонь», що зумовлює потребу у розробці комплексу оптимізаційних заходів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Механізм оптимізації логістичної системи підприємства в умовах глобальної невизначеності та підвищеного ризику поставок

В теперішніх умовах нестабільності міжнародного ринку визначального значення набуває підвищення ефективності управління міжнародною логістичною діяльністю підприємства. Для ПрАТ «Оболонь» питання оптимізації міжнародної логістики є стратегічно важливим. Підприємство здійснює активну зовнішньоекономічну діяльність, підтримує широку географію експорту та значною мірою залежить від імпортних поставок сировини й матеріалів.

Проведений у розділі 2 аналіз показав, що існуюча логістична система підприємства характеризується високим рівнем транспортних витрат, значною залежністю від автомобільного транспорту, недостатнім використанням мультимодальних перевезень, високою концентрацією імпортних поставок з Китаю та недостатньою гнучкістю міжнародних логістичних маршрутів. Негативний вплив на ефективність мають перевантаження прикордонної інфраструктури, затримки під час міжнародних перевезень, нестабільність транспортних коридорів та зростання тарифів на логістичні послуги. Виникає необхідність модернізації міжнародної логістичної системи ПрАТ «Оболонь». Основною метою є формування більш гнучкої, адаптивної та економічно ефективної системи управління міжнародними поставками. Оптимізація повинна бути спрямована на підвищення стабільності поставок, зниження логістичних ризиків, забезпечення безперервності зовнішньоекономічної діяльності.

Логіка удосконалення міжнародної логістичної діяльності ПрАТ «Оболонь» повинна базуватися на комплексному підході. Підхід передбачає поєднання організаційних, транспортно-логістичних та цифрових змін. Наразі ефективність міжнародної логістики визначається не лише швидкістю доставки продукції, але й здатністю підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Також здатністю адаптувати маршрути постачання, забезпечувати контроль логістичних процесів та мінімізувати вплив ризиків на результати діяльності.

Диверсифікація міжнародних логістичних маршрутів є одним із першочергових напрямів оптимізації. Вона дозволить знизити залежність підприємства від окремих транспортних коридорів та підвищити стійкість системи постачання. Для ПрАТ «Оболонь» це актуально в умовах перевантаження прикордонної інфраструктури та нестабільності окремих міжнародних маршрутів.

Логістичні витрати мають значний вплив на собівартість продукції та рівень рентабельності. Скорочення транспортних витрат може бути досягнуто шляхом:

- оптимізації маршрутів перевезення;
- розвитку мультимодальних транспортних схем;
- підвищення ефективності використання транспортних ресурсів;
- автоматизації логістичних процесів.

Розвиток мультимодальних перевезень дозволить знизити залежність від автомобільного транспорту та забезпечити більш ефективне використання залізничного і морського транспорту у міжнародних поставках. Використання мультимодальної логістики сприятиме скороченню транспортних витрат, підвищенню стабільності поставок. Також важливим є підвищення стабільності міжнародних поставок шляхом диверсифікації логістичних партнерів, використання резервних маршрутів та підвищення рівня координації логістичних процесів.

Впровадження сучасних цифрових систем управління дозволить забезпечити оперативний контроль міжнародних поставок, автоматизацію логістичних операцій, моніторинг логістичних KPI та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Використання цифрових технологій вплине на підвищення прозорості логістичних процесів.

Необхідно знизити рівень залежності від окремих країн-постачальників, насамперед від Китаю. Частка Китаю в структурі імпорتنих операцій ПрАТ «Оболонь» у 2024–2026 рр. становила близько 75–85 %. Надмірна концентрація

поставок з одного напрямку формує високий рівень логістичних ризиків та підвищує вразливість підприємства до змін міжнародного середовища (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Основні напрями оптимізації міжнародної логістичної діяльності ПрАТ «Оболонь»

<i>Напрямок оптимізації</i>	<i>Сутність заходу</i>	<i>Основна проблема, яку вирішує</i>	<i>Очікуваний результат</i>
Диверсифікація міжнародних маршрутів	Розширення альтернативних логістичних напрямів та транспортних коридорів	Залежність від окремих маршрутів та перевантаження прикордонної інфраструктури	Підвищення гнучкості та стабільності міжнародних поставок
Зниження логістичних витрат	Оптимізація маршрутів, транспортних схем та використання ресурсів	Високий рівень транспортних і логістичних витрат	Скорочення собівартості продукції та підвищення рентабельності експорту
Розвиток мультимодальних перевезень	Поєднання автомобільного, залізничного та морського транспорту	Надмірна залежність від автомобільного транспорту	Підвищення ефективності міжнародних перевезень та зниження ризиків затримок
Підвищення стабільності поставок	Використання резервних маршрутів та диверсифікація логістичних партнерів	Нестабільність міжнародних поставок та логістичних коридорів	Забезпечення безперервності зовнішньоекономічної діяльності
Інтеграція цифрових логістичних процесів	Модернізація та інтеграція ERP-, TMS-, WMS-модулів і BI-аналітики у єдине SCM-середовище	Недостатній рівень автоматизації та контролю логістичних операцій	Підвищення оперативності управління та ефективності контролю поставок
Зниження залежності від окремих країн-постачальників	Розширення географії постачальників та імпортерів каналів	Висока концентрація імпорту з Китаю	Зниження логістичних ризиків та підвищення адаптивності системи
Підвищення логістичної стійкості	Формування адаптивної та гнучкої системи міжнародної логістики	Вплив зовнішніх ризиків та нестабільного міжнародного середовища	Підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку
Цифровий моніторинг міжнародних поставок	Використання систем моніторингу та контролю логістичних операцій	Затримки поставок та недостатній контроль перевезень	Скорочення часу доставки та підвищення точності виконання контрактів

Джерело: розроблено автором

Для систематизації напрямів удосконалення доцільно сформулювати комплексний механізм оптимізації логістичної системи підприємства. Механізм відображає взаємозв'язок між цілями, ключовими напрямками модернізації, інструментами реалізації управлінських рішень та очікуваними результатами. Схематичне представлення механізму оптимізації дозволяє комплексно охарактеризувати логіку удосконалення міжнародної логістики підприємства (рис. 3.1).

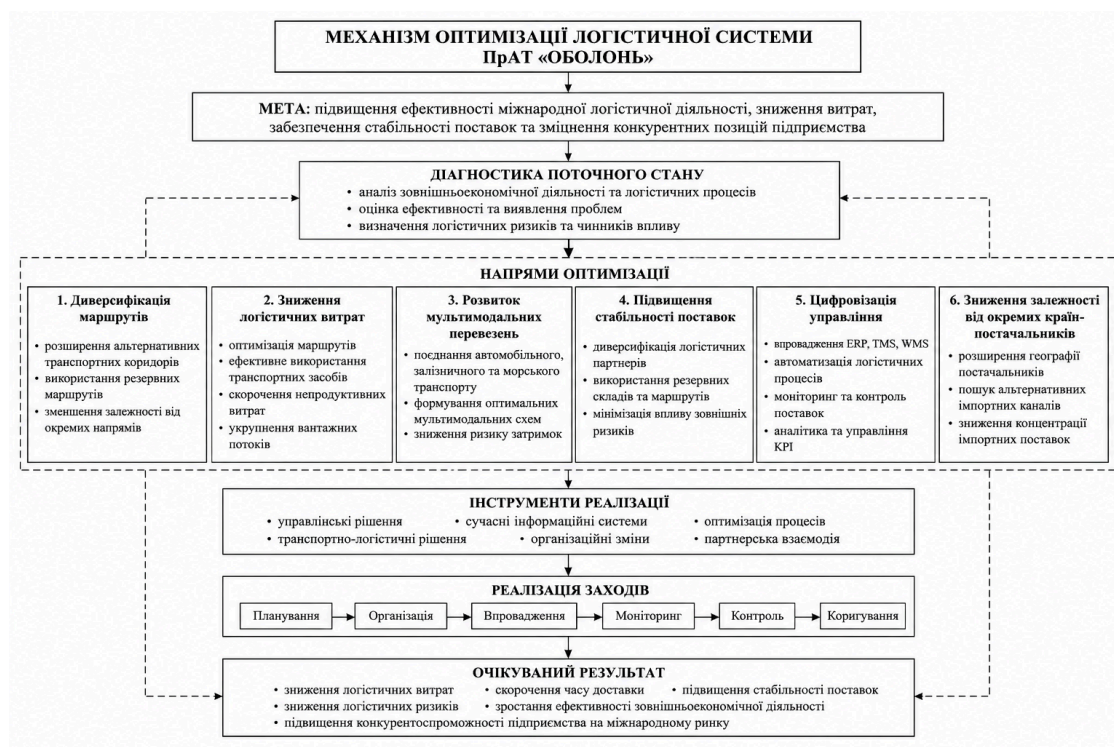


Рисунок 3.1 – Механізм оптимізації логістичної системи ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором

Необхідно також оптимізувати транспортні маршрути та вдосконалити структури міжнародних перевезень. Проведений у другому розділі аналіз показав, що підприємство значною мірою залежить від автомобільного транспорту. Також від окремих імпортерських напрямів. Для забезпечення ефективнішого управління міжнародними перевезеннями доцільно реалізувати комплекс заходів з оптимізації міжнародних транспортно-логістичних потоків, розвитку мультимодальних

перевезень та інтеграції цифрових логістичних модулів у єдине SCM-середовище управління міжнародною логістикою підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Основні напрями оптимізації міжнародних транспортних маршрутів ПрАТ «Оболонь»

<i>Напрямок оптимізації</i>	<i>Запропоновані заходи</i>	<i>Очікуваний результат</i>
Формування нових міжнародних маршрутів	Розширення альтернативних транспортних коридорів через країни ЄС	Зниження залежності від перевантажених прикордонних переходів
Використання альтернативних напрямків поставок	Переорієнтація частини імпорتنих поставок на європейських постачальників	Зменшення залежності від Китаю та скорочення логістичних ризиків
Розвиток мультимодальних перевезень	Поєднання морського, залізничного та автомобільного транспорту	Скорочення транспортних витрат та підвищення стабільності поставок
Комбінування транспортних видів	Використання залізнично-морських схем доставки	Оптимізація часу перевезення та підвищення ефективності логістики
Зниження залежності від автотранспорту	Часткове перенесення міжнародних перевезень на залізничний транспорт	Зменшення впливу заторів на кордонах та коливань транспортних тарифів
Диверсифікація міжнародних постачальників та логістичних потоків	Розширення співпраці з країнами Центральної та Східної Європи	Підвищення адаптивності міжнародної логістичної системи
В Використання європейських логістичних хабів та консолідаційних центрів	Створення проміжних логістичних центрів у країнах ЄС	Підвищення швидкості обробки та перерозподілу вантажів
Розвиток резервних маршрутів	Формування альтернативних схем доставки у разі затримок	Забезпечення безперервності міжнародних поставок

Джерело: складено автором

Реалізація описаних заходів дозволить підприємству підвищити гнучкість міжнародної логістичної системи, скоротити рівень транспортних витрат та мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів на ефективність міжнародних перевезень. Важливим елементом оптимізації є не лише зміна структури міжнародних маршрутів і транспортних схем, а й диверсифікація міжнародних постачальників та логістичних партнерів (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 – Порівняння поточної та оптимізованої системи міжнародних транспортних маршрутів ПрАТ «Оболонь»

<i>Поточна система міжнародних перевезень</i>	<i>Запропонована оптимізована система</i>
Переважає використання автомобільного транспорту	Розвиток мультимодальних перевезень із використанням морського та залізничного транспорту
Висока залежність від імпорتنих поставок з Китаю	Часткова переорієнтація поставок на постачальників із країн ЄС
Обмежена кількість міжнародних маршрутів	Формування альтернативних транспортних коридорів
Висока залежність від перевантажених прикордонних переходів	Використання європейських логістичних хабів
Низький рівень диверсифікації постачальників	Диверсифікація міжнародних постачальників та логістичних потоків
Високий ризик затримок поставок	Формування резервних маршрутів доставки
Значний вплив коливань тарифів на автоперевезення	Оптимізація транспортної структури перевезень
Обмежена гнучкість міжнародної логістичної системи	Підвищення адаптивності та стійкості міжнародної логістики

Джерело: складено автором

ПрАТ «Оболонь» повинна бути спрямована на формування диверсифікованої, стійкої та економічно ефективної логістичної системи. Використання мультимодальних перевезень, розширення альтернативних маршрутів та зниження залежності від окремих країн-постачальників сприятимуть підвищенню стабільності міжнародних поставок. Для підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності ПрАТ «Оболонь» доцільно розглянути альтернативні маршрути міжнародних поставок. Маршрути дадуть змогу підприємству знизити транспортні витрати, скоротити тривалість доставки та мінімізувати логістичні ризики. З цією метою сформовано порівняльну характеристику поточного та альтернативних маршрутів міжнародних перевезень підприємства (табл. 3.4). Поточна система міжнародних поставок ПрАТ «Оболонь» залежить від імпорту продукції та сировини з Китаю. Частка його в структурі імпорту у 2024-2026 рр. перевищувала 75–80 %. Основним видом транспорту залишаються автомобільні перевезення після проходження морського етапу доставки.

Таблиця 3.4 – Порівняння поточної та оптимізованої системи міжнародних транспортних маршрутів ПрАТ «Оболонь»

<i>Маршрут</i>	<i>Вид транспорту</i>	<i>Орієнтовна відстань</i>	<i>Час доставки</i>	<i>Рівень ризику</i>	<i>Орієнтовні витрати</i>
Поточний: Китай → Польща → Україна	Море + авто	~11 000 км	45–55 днів	Високий	Високі
Альтернативний №1: Китай → Гданськ → залізниця → Київ	Море + залізниця	~10 500 км	35–40 днів	Середній	Середні
Альтернативний №2: Польща / Німеччина → Україна	Авто + залізниця	~1 500–2 000 км	5–10 днів	Низький	Середні

Джерело: складено автором

Використання довгих міжнародних маршрутів спричиняє збільшення термінів поставок, які можуть перевищувати 40–50 днів. Додатковим фактором ризику є перевантаження прикордонних переходів та нестабільність міжнародних логістичних ланцюгів в умовах геополітичних змін. В сукупності це негативно впливає на стабільність поставок, оперативність забезпечення виробництва та ефективність логістичної системи підприємства (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Система міжнародних транспортних маршрутів ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором

Альтернативний маршрут №1 передбачає використання мультимодальної схеми перевезень, що поєднує морський та залізничний транспорт. У межах даного підходу доставка продукції здійснюється морським шляхом до європейських портів, після чого вантаж транспортується залізницею до логістичних центрів України. Така схема дозволяє суттєво знизити навантаження на автомобільний транспорт та мінімізувати ризики, пов'язані з перевантаженням прикордонних переходів. Використання залізничного транспорту забезпечує вищу стабільність поставок, скорочення затримок та підвищення прогнозованості логістичних операцій. Крім того, мультимодальні перевезення є економічно доцільнішими для транспортування великих партій продукції, що сприяє зниженню загального рівня логістичних витрат підприємства.

Альтернативний маршрут №2 базується на принципі європейської диверсифікації поставок та передбачає часткове перенесення закупівель до країн ЄС, зокрема Польщі, Німеччини та інших європейських партнерів. Використання коротших логістичних маршрутів дозволяє скоротити терміни доставки та підвищити оперативність забезпечення підприємства необхідними ресурсами. Такий підхід сприяє зниженню залежності ПрАТ «Оболонь» від китайського напрямку імпорту та зменшує вплив глобальних логістичних ризиків. Крім того, регіональна диверсифікація забезпечує більшу гнучкість у виборі постачальників і транспортних маршрутів. У результаті знижується ймовірність перебоїв у поставках та підвищується стійкість міжнародної логістичної системи підприємства.

Забезпечення логістичної стійкості підприємства – один з найвагоміших факторів в період змін інфраструктури, коливань вартості перевезень та високого рівня ризиків. Ефективна система міжнародної логістики повинна характеризуватися здатністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. При цьому підтримуючм безперервність поставок та стабільність зовнішньоекономічної діяльності. Навіть за умов виникнення кризових ситуацій.

Аналіз демонструє що логістична система підприємства має певний рівень залежності від окремих міжнародних маршрутів, постачальників та транспортних

напрямів. Залежність підвищує вразливість підприємства до зовнішніх ризиків. Значний вплив на стабільність міжнародних поставок здійснюють:

- перевантаження прикордонної інфраструктури;
- затримки міжнародних перевезень;
- нестабільність транспортних коридорів;
- висока концентрація імпорتنих поставок з окремих країн.

Саме тому існує необхідність формування більш адаптивної та стійкої системи управління міжнародною логістичною діяльністю. Невід’ємним напрямом підвищення логістичної стійкості є покращення системи управління логістичними ризиками. Дана система повинна забезпечувати:

- своєчасне виявлення потенційних загроз;
- оцінювання їх впливу на діяльність підприємства;
- розробку механізмів оперативного реагування.

Одним із головних елементів такої системи є формування резервних міжнародних маршрутів. Захід дозволить підтримувати стабільність поставок у разі виникнення затримок або обмежень на окремих транспортних напрямках.

Диверсифікація постачальників та розширення географії імпорتنих поставок – не менш важлива частина оптимізації. Надмірна залежність від окремих країн-постачальників формує високий рівень логістичних ризиків та підвищує чутливість до змін міжнародного ринку. Доцільним є поступове розширення співпраці з постачальниками з країн Європейського Союзу та інших регіонів. Необхідним напрямом удосконалення міжнародної логістики є інтеграція існуючих логістичних модулів ERP-, TMS- та WMS-систем у єдине цифрове середовище (табл. 3.5). Для підвищення стійкості міжнародної логістичної системи ПрАТ «Оболонь» доцільним є використання альтернативних міжнародних логістичних коридорів, які дозволять знизити залежність від окремих транспортних напрямків та мінімізувати ризики затримок міжнародних поставок. Використання декількох логістичних маршрутів сприятиме підвищенню адаптивності логістичної системи підприємства до змін зовнішнього середовища,

зменшенню навантаження на перевантажені прикордонні переходи та оптимізації міжнародних транспортних потоків.

Таблиця 3.5 – Основні напрями підвищення логістичної стійкості ПрАТ «Оболонь»

<i>Проблема</i>	<i>Запропонований захід</i>	<i>Очікуваний результат</i>
Висока залежність від окремих міжнародних маршрутів	Формування резервних транспортних маршрутів	Підвищення стабільності міжнародних поставок
Перевантаження прикордонної інфраструктури	Використання альтернативних логістичних коридорів	Скорочення затримок під час міжнародних перевезень
Висока залежність від імпорتنих поставок з Китаю	Диверсифікація постачальників та розширення географії імпорту	Зниження рівня логістичних ризиків
Нестабільність міжнародного логістичного середовища	Впровадження системи управління логістичними ризиками	Підвищення адаптивності логістичної системи
Затримки міжнародних поставок	Використання цифрових систем моніторингу логістичних процесів	Підвищення оперативності управління поставками
Значна залежність від автомобільного транспорту	Розвиток мультимодальних перевезень	Підвищення гнучкості міжнародної логістики
Недостатня швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища	Автоматизація логістичних процесів та підвищення координації управління	Скорочення часу прийняття управлінських рішень
Низький рівень гнучкості логістичної системи	Формування адаптивної системи міжнародної логістики	Підвищення стійкості підприємства до зовнішніх ризиків

Джерело: складено автором

З огляду на високу залежність підприємства від імпорتنих поставок та нестабільність міжнародної транспортної інфраструктури, формування альтернативних логістичних коридорів є важливим напрямом удосконалення міжнародної логістичної діяльності ПрАТ «Оболонь» (табл. 3.6). Важливим напрямом підвищення стійкості міжнародної логістичної системи ПрАТ «Оболонь» є також диверсифікація міжнародних постачальників. Проведений аналіз показав, що підприємство значною мірою залежить від імпорتنих поставок із Китаю, що підвищує ризик виникнення перебоїв у міжнародних поставках у

разі порушення роботи окремих транспортних коридорів або загострення зовнішньоекономічної нестабільності.

Таблиця 3.6 – Альтернативні міжнародні логістичні коридори ПрАТ «Оболонь»

<i>Логістичний коридор</i>	<i>Основний вид транспорту</i>	<i>Основні переваги</i>	<i>Основні ризики</i>
Китай – Польща – Україна	Море + авто	Відпрацьована схема поставок та стабільна портова інфраструктура	Перевантаження прикордонних переходів та висока залежність від автотранспорту
Китай – Гданськ – залізниця – Україна	Море + залізниця	Зниження навантаження на автомобільні перевезення та підвищення стабільності доставки	Залежність від завантаженості портової та залізничної інфраструктури
Туреччина – Румунія – Україна	Море + авто	Скорочення часу доставки та формування резервного транспортного коридору	Коливання тарифів на морські перевезення
Центральна Європа – Україна	Авто + залізниця	Вища швидкість поставок та менший рівень логістичних ризиків	Вища собівартість окремих ресурсів порівняно з азійськими постачальниками
Польща – Україна	Авто + залізниця	Географічна близькість та швидке поповнення запасів	Ризик перевантаження окремих прикордонних напрямків

Джерело: складено автором

З метою зниження рівня логістичних ризиків доцільним є часткове переорієнтування закупівель окремих категорій сировини та матеріалів на країни Центральної та Східної Європи, а також формування декількох альтернативних джерел постачання окремих ресурсів. Такий підхід дозволить підвищити гнучкість міжнародної логістичної системи та забезпечити більш стабільне функціонування міжнародних поставок (табл. 3.7).

Частки постачання сформовані на основі узагальнення структури імпорتنих поставок підприємства та аналітичної оцінки рівня залежності від окремих міжнародних напрямків.

Таблиця 3.7 – Модель диверсифікації міжнародних постачальників ПрАТ «Оболонь»

<i>Джерело постачання</i>	<i>Поточна частка поставок</i>	<i>Запропонована частка поставок</i>	<i>Очікуваний результат</i>
Китай	75 %	55 %	Зниження залежності від одного регіону постачання
Польща	10 %	20 %	Підвищення стабільності та швидкості поставок
Німеччина	8 %	15 %	Скорочення логістичних ризиків та підвищення якості поставок
Туреччина	7 %	10 %	Формування альтернативних каналів міжнародних поставок

Джерело: складено автором

Запропонована модель диверсифікації не передбачає повної відмови від співпраці з китайськими постачальниками, оскільки вони залишаються важливим елементом міжнародного ланцюга постачання ПрАТ «Оболонь». Основною метою є зниження критичної концентрації імпорتنих поставок з одного регіону та формування більш стійкої системи міжнародної логістики шляхом розвитку альтернативних каналів постачання.

Отже, підвищення логістичної стійкості ПрАТ «Оболонь» повинно базуватися на комплексному підході. Підхід передбачає диверсифікацію логістичних маршрутів і постачальників, впровадження систем управління ризиками, розвиток мультимодальних перевезень та підвищення рівня цифровізації логістичних процесів. Реалізація запропонованих заходів матиме позитивні результати для компанії.

3.2. Модернізація інформаційного забезпечення міжнародної логістичної діяльності підприємства

Цифровізація логістичних процесів є одним із найголовніших напрямів підвищення ефективності управління міжнародною логістичною діяльністю. Активне використання цифрових технологій дозволяє забезпечити автоматизацію логістичних операцій. А також підвищити рівень контролю міжнародних

поставок, скоротити час прийняття управлінських рішень та мінімізувати вплив ризиків на діяльність підприємства. Для ПрАТ «Оболонь» питання цифровізації логістичних процесів набуває особливої важливості. Особливо в умовах зростання обсягів зовнішньоекономічної діяльності, необхідності координації міжнародних перевезень та підвищення складності управління логістичними потоками.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що підприємство здійснює значний обсяг міжнародних логістичних операцій. Також підтримує широку географію експорту та активно взаємодіє з міжнародними постачальниками й логістичними партнерами. Але зростання обсягів зовнішньоекономічної діяльності супроводжується підвищенням навантаження на систему управління міжнародною логістикою. Тенденція пояснює необхідність переходу до цифровізованішої моделі управління логістичними процесами.

Головна перевага цифровізації – можливість автоматизації більшої частини логістичних операцій підприємства. Автоматизація логістичних процесів дозволяє скоротити обсяг ручної обробки інформації. Також знизити ризик помилок, підвищити швидкість обміну даними та забезпечити ефективну координацію міжнародних поставок. Цифрові системи управління сприяють підвищенню прозорості логістичних процесів; створюють можливість оперативного контролю за рухом товарів на всіх етапах міжнародного логістичного ланцюга.

ERP-система (Enterprise Resource Planning) забезпечує інтегроване управління основними бізнес-процесами підприємства. ERP-система дозволяє об'єднати інформацію щодо закупівель, складських операцій, міжнародних перевезень, фінансових розрахунків та управління запасами у межах єдиної цифрової платформи. TMS-система (Transportation Management System) дозволяє автоматизувати процеси планування транспортних маршрутів, управління перевезеннями, контролю транспортних витрат та моніторингу міжнародних поставок. TMS-система сприяє підвищенню ефективності міжнародних перевезень. WMS-система (Warehouse Management System) забезпечує автоматизацію складських операцій та управління запасами підприємства. WMS-система оптимізовує процеси приймання, зберігання та відвантаження

продукції, підвищує точність обліку товарних запасів. GPS-моніторинг забезпечує відстеження транспортних засобів у режимі реального часу. Використання GPS-технологій сприяє підвищенню прозорості логістичних процесів та ефективності управління потоками. Інструменти BI-аналітики (Business Intelligence) дозволяють здійснювати аналіз логістичних показників, оцінювати ефективність міжнародних перевезень та формувати аналітичну основу для прийняття управлінських рішень.

Для підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності ПрАТ «Оболонь» доцільним є удосконалення та інтеграція існуючих цифрових інструментів управління логістичними процесами в єдине інформаційне середовище. Це дозволить забезпечити оперативний обмін даними між основними логістичними підсистемами підприємства, підвищити якість моніторингу міжнародних поставок та покращити контроль ключових логістичних KPI (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Основні цифрові інструменти інтеграції та модернізації міжнародної логістики ПрАТ «Оболонь»

<i>Цифровий інструмент</i>	<i>Основне призначення</i>	<i>Очікуваний результат</i>
SCM-платформа управління ланцюгами постачання	Інтеграція логістичних процесів підприємства в єдину цифрову систему	Підвищення координації міжнародних поставок та ефективності логістичного управління
Інтеграція ERP-, TMS- та WMS-модулів	Об'єднання складських, транспортних та управлінських даних	Скорочення часу обробки логістичної інформації
GPS-моніторинг міжнародних перевезень	Контроль міжнародних поставок у режимі реального часу	Підвищення стабільності та прозорості міжнародних перевезень
BI-аналітика	Моніторинг логістичних KPI та підтримка управлінських рішень	Підвищення ефективності логістичного планування та оперативності реагування
Автоматизовані системи контролю поставок	Моніторинг виконання міжнародних контрактів та поставок	Скорочення ризику затримок та підвищення точності доставки

Джерело: складено автором

Отже, запропоновані цифрові інструменти дозволять сформувати єдине інтегроване інформаційне середовище управління міжнародною логістичною діяльністю ПрАТ «Оболонь». Інтеграція логістичних модулів та використання ВІ-аналітики сприятимуть підвищенню оперативності управлінських рішень, покращенню контролю міжнародних поставок, скороченню логістичних витрат та підвищенню стійкості міжнародної логістичної системи підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Продуктивне функціонування міжнародної логістичної системи компанії потребує впровадження сучасних інформаційних систем управління. Систем, які забезпечують автоматизацію логістичних процесів, підвищення оперативності прийняття рішень та інтеграцію етапів логістичного ланцюга в єдину цифрову систему. Використання сучасних інформаційних технологій покращить рівень контролю міжнародних перевезень, оптимізує управління запасами. Необхідним є формування інтегрованої цифрової логістичної системи.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності ПрАТ «Оболонь» є інтеграція та модернізація існуючих цифрових систем управління логістичними процесами. Для великого виробничого підприємства ефективне функціонування міжнародної логістики потребує формування єдиного інформаційного середовища, яке забезпечуватиме координацію міжнародних закупівель, управління запасами, планування перевезень та контроль логістичних витрат.

Важливу роль у цьому процесі відіграє інтеграція логістичних модулів ERP-, TMS- та WMS-систем. Об'єднання зазначених систем дозволить забезпечити оперативний обмін інформацією між складськими, транспортними та управлінськими підрозділами підприємства. Інтеграція ERP-системи сприятиме підвищенню ефективності координації міжнародних закупівель, управління запасами та планування міжнародних поставок.

Інтеграція TMS-модуля з існуючими логістичними системами підприємства дозволить оптимізувати міжнародні транспортні маршрути, автоматизувати планування перевезень та знизити рівень транспортних витрат. У свою чергу,

модернізація WMS-системи сприятиме підвищенню ефективності управління складськими запасами, автоматизації складських операцій та скороченню ризику помилок під час приймання, зберігання та відвантаження продукції.

Важливим елементом цифровізації міжнародної логістики є також використання GPS-моніторингу транспортних засобів, що забезпечить контроль міжнародних перевезень у режимі реального часу та підвищить прозорість логістичних процесів. Крім того, доцільним є впровадження ВІ-аналітики як аналітичної надбудови над існуючими цифровими системами підприємства. Використання ВІ-інструментів дозволить здійснювати моніторинг логістичних KPI, аналізувати ефективність міжнародних перевезень, прогнозувати транспортні витрати та оперативно виявляти проблеми міжнародної логістичної системи (табл.3.9).

Таблиця 3.9 – Сучасні інформаційні системи управління логістикою ПрАТ «Оболонь»

<i>Технологія</i>	<i>Функція</i>	<i>Очікуваний результат</i>
SCM-платформа управління ланцюгами постачання	Координація міжнародних логістичних процесів в єдиній цифровій системі	Підвищення ефективності міжнародної логістики та оперативності управління
Інтеграція ERP-, TMS- та WMS-модулів	Об'єднання транспортних, складських та управлінських даних	Скорочення часу обробки логістичної інформації
GPS-моніторинг міжнародних перевезень	Контроль переміщення вантажів у режимі реального часу	Підвищення прозорості та стабільності поставок
ВІ-аналітика	Моніторинг логістичних KPI та підтримка управлінських рішень	Підвищення ефективності логістичного планування та прогнозування
Автоматизовані системи контролю поставок	Контроль виконання міжнародних контрактів та поставок	Зниження ризику затримок та порушення термінів доставки
Хмарні логістичні платформи	Координація взаємодії між логістичними партнерами	Підвищення гнучкості міжнародної логістичної системи

Джерело: складено автором

Інтеграція сучасних цифрових інструментів управління логістикою дозволить ПрАТ «Оболонь» сформувати єдине інформаційне середовище

міжнародної логістичної діяльності. Об'єднання логістичних модулів у межах інтегрованої SCM-системи сприятиме підвищенню оперативності управління міжнародними поставками, покращенню контролю логістичних KPI, скороченню транспортних витрат та підвищенню стійкості міжнародної логістичної системи підприємства. Крім того, використання ВІ-аналітики забезпечить можливість оперативного аналізу логістичних показників та підвищить ефективність прийняття управлінських рішень у сфері міжнародної логістики.

Інтеграція сучасних цифрових інструментів управління логістикою дозволить ПрАТ «Оболонь» сформувати єдине інформаційне середовище міжнародної логістичної діяльності. У межах запропонованих заходів передбачається модернізація та інтеграція існуючих ERP-, TMS- та WMS-модулів у єдину SCM-систему управління ланцюгами постачання. Це забезпечить підвищення оперативності управління міжнародними поставками, покращення координації між логістичними підрозділами та підвищення прозорості логістичних процесів.

Важливим елементом удосконалення логістичної системи є впровадження ВІ-аналітики як аналітичної надбудови над існуючими інформаційними системами підприємства. Використання ВІ-інструментів дозволить здійснювати моніторинг логістичних KPI у режимі реального часу, оцінювати ефективність міжнародних перевезень, прогнозувати транспортні витрати та своєчасно виявляти ризики затримок поставок.

Інтеграція GPS-моніторингу та автоматизованих систем контролю поставок сприятиме підвищенню точності відстеження міжнародних вантажопотоків, скороченню часу реагування на зміни зовнішнього середовища та зниженню ризику логістичних збоїв. Формування єдиного цифрового логістичного середовища дозволить підприємству швидше адаптувати міжнародні маршрути до змін ринкової ситуації та підвищити стійкість міжнародної логістичної системи (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Очікуваний вплив інтеграції цифрових рішень на ефективність логістичної системи ПрАТ «Оболонь»

<i>Напрямок впливу</i>	<i>Очікувані результати</i>
Скорочення часу поставок	Оптимізація міжнародних маршрутів та прискорення обробки логістичної інформації
Зменшення логістичних витрат	Координація транспортних процесів у межах єдиної SCM-платформи
Підвищення контролю поставок	Моніторинг міжнародних перевезень у режимі реального часу
Покращення координації логістичних процесів	Інтеграція ERP-, TMS- та WMS-модулів в єдине цифрове середовище
Зниження логістичних ризиків	Своєчасне виявлення затримок та ризиків міжнародних поставок
Підвищення швидкості прийняття рішень	Використання BI-аналітики для оперативного аналізу логістичних KPI
Підвищення прозорості логістичних процесів	Формування єдиної системи цифрового контролю міжнародної логістики
Підвищення адаптивності логістичної системи	Швидке реагування на зміни міжнародного логістичного середовища

Джерело: складено автором

Отже, інтеграція та модернізація існуючих цифрових інструментів управління логістикою сприятиме підвищенню ефективності міжнародної логістичної діяльності ПрАТ «Оболонь». Формування єдиного цифрового середовища управління міжнародними поставками забезпечить підвищення рівня координації логістичних процесів, скорочення транспортних витрат, покращення контролю міжнародних перевезень та підвищення стійкості логістичної системи підприємства.

3.3. Економічне обґрунтування та інтегроване оцінювання ефективності удосконаленої міжнародної логістичної діяльності підприємства

Для реалізації запропонованих заходів ПрАТ «Оболонь» необхідно здійснити комплекс організаційних, транспортних та цифрових змін, спрямованих на підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності підприємства. Враховуючи масштаби діяльності компанії та наявність базових інформаційних

систем управління, доцільним є не впровадження повністю нових програмних продуктів, а модернізація та інтеграція існуючих логістичних модулів у єдине цифрове середовище управління міжнародними поставками.

Основна увага приділяється створенню інтегрованої SCM-системи, яка забезпечуватиме взаємодію ERP-модуля, систем управління транспортом і складською логістикою, BI-аналітики та інструментів цифрового моніторингу міжнародних перевезень. Такий підхід дозволить підвищити оперативність управління логістичними процесами, скоротити транспортні витрати, мінімізувати ризики затримок поставок та покращити контроль логістичних KPI.

Крім цифрової модернізації, запропоновані заходи передбачають оптимізацію міжнародних транспортних маршрутів, розвиток мультимодальних перевезень, використання альтернативних логістичних коридорів та диверсифікацію міжнародних постачальників. Це дозволить зменшити залежність підприємства від окремих країн та перевантажених прикордонних переходів, а також підвищити стійкість міжнародної логістичної системи в умовах нестабільного зовнішнього середовища. ПрАТ «Оболонь» уже використовує окремі цифрові інструменти управління логістикою та бізнес-процесами. Проте наявні системи функціонують недостатньо інтегровано, що ускладнює оперативний обмін даними та контроль міжнародних логістичних KPI. Тому доцільним є не впровадження нових систем «з нуля», а модернізація та інтеграція існуючих цифрових модулів у єдине інформаційне середовище. У межах запропонованого підходу основний акцент зроблено не на впровадженні нових «коробкових» програмних продуктів, а на модернізації та інтеграції вже існуючих інформаційних систем ПрАТ «Оболонь» у єдине цифрове середовище управління міжнародною логістикою. Такий підхід дозволяє знизити капітальні витрати на ліцензування програмного забезпечення, скоротити витрати на адаптацію персоналу та забезпечити швидше отримання економічного ефекту.

Для реалізації запропонованих заходів підприємству необхідно здійснити інвестиції у модернізацію цифрової логістичної інфраструктури, інтеграцію інформаційних систем, розвиток BI-аналітики та оптимізацію міжнародних

логістичних процесів. Загальна вартість реалізації запропонованих заходів становить 15 000 тис. грн (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Оцінка витрат на реалізацію заходів з оптимізації міжнародної логістики ПрАТ «Оболонь»

<i>Захід</i>	<i>Орієнтовна вартість, тис. грн</i>	<i>Обґрунтування зміни фокусу</i>
Модернізація та розширення логістичних модулів існуючої ERP-системи	3 500	Адаптація наявної ERP-системи до потреб міжнародної логістики та інтеграція логістичних функцій у єдине інформаційне середовище
Впровадження та інтеграція TMS-модуля в єдине інформаційне середовище	2 800	Синхронізація управління міжнародними перевезеннями з виробничими та складськими процесами підприємства
Синхронізація WMS-системи з експортними потоками та ERP	2 200	Оптимізація складського обліку, автоматизація управління запасами та підвищення ефективності міжнародних поставок
Створення інтеграційної платформи (middleware) для обміну даними між системами	1 300	Формування єдиного цифрового середовища шляхом об'єднання ERP, TMS та WMS-систем
Розгортання BI-надбудови для моніторингу логістичних KPI	700	Створення аналітичного інструменту для контролю показників Logistics Cost Ratio, OTIF, транспортних витрат та ефективності поставок
Впровадження системи GPS-диспетчеризації та контролю вантажів	900	Підвищення прозорості міжнародних перевезень та оперативного контролю логістичних маршрутів
Оптимізація мультимодальних схем та ланцюгів постачання	1 200	Перехід до більш ефективних морсько-залізничних схем міжнародних перевезень
Диверсифікація та аудит європейських логістичних партнерів	1 000	Розширення бази постачальників та зниження залежності від окремих країн-постачальників
Адаптація персоналу до роботи в інтегрованому цифровому середовищі	800	Навчання персоналу роботі з інтегрованими інформаційними системами та новими цифровими інструментами
Консультаційний супровід та IT-аудит інтеграції	600	Контроль якості інтеграції цифрових систем та технічний супровід модернізації
Загальні витрати	15 000	

Джерело: складено автором.

Оцінка економічного ефекту ґрунтується на фінансових та логістичних показниках ПрАТ «Оболонь» за 2025 рік. У 2025 р. показник Logistics Cost Ratio становив 15,2 %, середній термін міжнародної доставки – 13–16 днів, а транспортні витрати на 1 т продукції – 3 950 грн. Крім того, спостерігалось зниження чистої маржі до 7,3 % та скорочення чистого прибутку підприємства до 1 003 830 тис. грн.

Запропоновані заходи спрямовані не на повну заміну існуючих інформаційних систем, а на їх модернізацію та інтеграцію в єдине цифрове SCM-середовище управління міжнародною логістикою. Очікується, що інтеграція ERP-, TMS- та WMS-модулів із BI-аналітикою та цифровим моніторингом міжнародних перевезень забезпечить скорочення непродуктивних витрат, зниження кількості затримок поставок та підвищення рівня виконання міжнародних контрактів (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Прогноз зміни ключових логістичних KPI ПрАТ «Оболонь» після оптимізації

Показник	2025 р.	Прогноз після оптимізації	Очікувана зміна
Logistics Cost Ratio, %	15,2	14,2	-1,0 в.п.
OTIF, %	91	94	+3 в.п.
Average Delivery Time, днів	13–16	11–14	скорочення на 2 дні
Транспортні витрати на 1 т продукції, грн	3 950	3 600	-350 грн
Рівень втрат при транспортуванні, %	1,0	0,8	-0,2 в.п.
Рівень виконання контрактів, %	93	95	+2 в.п.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Прогноз передбачає поступове покращення логістичних показників. Без різкого скорочення витрат чи кардинальної перебудови міжнародної логістичної системи. Для оцінки економічного ефекту використано показник Logistics Cost Ratio. LCR характеризує частку логістичних витрат у структурі чистого доходу підприємства. Розрахунок здійснено за формулою:

$$ЛВ = \frac{ЧД \times LCR}{100} \quad (3.1)$$

Де:

ЛВ – логістичні витрати підприємства, тис. грн;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн;

LCR – показник Logistics Cost Ratio, %.

До оптимізації:

$$ЛВ = \frac{13737297 \times 15,2}{100} = 2088869 \text{ тис. грн}$$

Після оптимізації:

$$ЛВ = \frac{13737297 \times 14,2}{100} = 1950696 \text{ тис. грн}$$

Отже, орієнтовна економія логістичних витрат становить:

$$2\,088\,069 - 1\,950\,696 = 137\,373 \text{ тис. грн (табл. 3.13)}$$

Таблиця 3.13 – Оцінка економії логістичних витрат ПрАТ «Оболонь»

Показник	До оптимізації	Після оптимізації
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	13 737 297	13 737 297
Logistics Cost Ratio, %	15,2	14,2
Орієнтовні логістичні витрати, тис. грн	2 088 869	1 950 696
Очікувана економія, тис. грн	—	137 373

Джерело: розраховано автором

Скорочення логістичних витрат дозволить підприємству підвищити рівень прибутковості діяльності. Також частково компенсувати негативний вплив зовнішніх логістичних ризиків на свої фінансові результати (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 – Порівняння фінансового результату до та після оптимізації

Показник	До оптимізації, тис. грн	Після оптимізації, тис. грн	Зміна
Чистий дохід від реалізації	13 737 297	13 737 297	—
Собівартість реалізованої продукції	10 834 860	10 697 487	-137 373
Чистий прибуток	1 003 830	1 141 203	+137 373
Чиста маржа, %	7,3	8,3	+1,0 в.п.

Джерело: розраховано автором

Для оцінки загального економічного ефекту необхідно врахувати витрати на впровадження запропонованих заходів. Розрахунок чистого економічного ефекту здійснюється за формулою:

$$E_{\text{ч}} = E - B \quad (3.2)$$

де:

$E_{\text{ч}}$ – чистий економічний ефект, тис. грн;

E – економія логістичних витрат, тис. грн;

B – витрати на реалізацію заходів, тис. грн.

$$E_{\text{ч}} = 137373 - 15000 = 122373 \text{ тис. грн (табл. 3.15)}$$

Таблиця 3.15 – Розрахунок чистого економічного ефекту від оптимізації логістичних процесів ПрАТ «Оболонь»

Показник	Значення, тис. грн
Економія логістичних витрат	137 373
Витрати на впровадження заходів	15 000
Чистий економічний ефект	122 373

Джерело: розраховано автором

Заходи з модернізації та інтеграції міжнародної логістичної системи ПрАТ «Оболонь» матимуть позитивний вплив на загальні фінансові результати підприємства. Прогноз ґрунтується на фактичних фінансових та логістичних

показниках діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2025 рік. При формуванні прогнозу використано помірний сценарій розвитку, який передбачає поступове покращення фінансових результатів без різкого зростання доходів або надмірного інвестиційного навантаження на підприємство (табл. 3.16).

$$NPM = \frac{1141203}{13900000} \times 100 \approx 8,2 \%$$

$$ROA = \frac{1141203}{10732271} \times 100 \approx 10,6 \%$$

$$ROE = \frac{1141203}{8171108} \times 100 \approx 15,0 \%$$

Таблиця 3.16 – Прогноз впливу оптимізації логістичних процесів на фінансові показники ПрАТ «Оболонь»

Показник	2025 р.	Прогноз після оптимізації	Очікувана зміна
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	13 737 297	13 900 000	+1,2 %
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	10 834 860	10 697 487	-1,3 %
Чистий прибуток, тис. грн	1 003 830	1 141 203	+12,2 %
Чиста маржа (NPM), %	7,3	8,2	+0,8 в.п.
Рентабельність активів (ROA), %	9,4	10,6	+0,8 в.п.
Рентабельність власного капіталу, %	14,0	15,0	+1,3 в.п.
Оборотність активів	1,4	1,5	+0,1
Поточна ліквідність, %	249,1	255,0	+5,9 в.п.
Коефіцієнт автономії, %	76,1	77,0	+0,9 в.п.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Прогноз показує позитивний вплив на рівень прибутковості діяльності підприємства. Підвищення чистої маржі з 7,3 % до 8,2 %. Динаміка пояснюється скороченням логістичних витрат та зниженням транспортного навантаження на собівартість продукції. Прогноз показує позитивний вплив запропонованих заходів на рівень прибутковості діяльності підприємства. Підвищення чистої маржі з 7,3 % до 8,2 % пояснюється скороченням логістичних витрат, зниженням транспортного навантаження на собівартість продукції та підвищенням

ефективності координації міжнародних поставок. Оптимізація міжнародних маршрутів, розвиток мультимодальних перевезень та інтеграція цифрових логістичних модулів у єдине SCM-середовище сприятимуть підвищенню ефективності міжнародної логістичної діяльності підприємства.

Для комплексної оцінки результативності запропонованих заходів доцільно здійснити інтегральну оцінку ефективності логістичної системи підприємства до та після оптимізації (табл. 3.17).

Таблиця 3.17 – Інтегральна оцінка ефективності логістичної системи ПрАТ «Оболонь» після оптимізації

<i>Критерій оцінювання</i>	<i>2025 р.</i>	<i>Після оптимізації</i>	<i>Оцінка змін</i>
Logistics Cost Ratio, %	15,2	14,2	покращення
OTIF, %	91	94	покращення
Average Delivery Time, днів	13–16	11–13	покращення
Рівень логістичних ризиків	високий	середній	покращення
Чиста маржа (NPM), %	7,3	8,2	покращення
ROA, %	9,4	10,6	покращення
Поточна ліквідність, %	249,1	255,0	покращення
Коефіцієнт автономії, %	76,1	77,0	покращення
Рівень фінансової стійкості	достатній	високий	позитивна динаміка
Загальний рівень ефективності логістичної системи	середній	достатньо високий	позитивна динаміка

Джерело: складено автором

Результати прогнозування показують, що реалізація запропонованих заходів дозволить ПрАТ «Оболонь» підвищити ефективність міжнародної логістичної системи, покращити фінансові результати та зміцнити рівень фінансової стійкості підприємства. Запропоновані прогнозні показники є реалістичними та досяжними, оскільки базуються на помірному скороченні логістичних витрат, оптимізації міжнародних маршрутів та інтеграції існуючих цифрових логістичних модулів у єдине SCM-середовище управління міжнародними поставками. Передбачається зменшення транспортних витрат, скорочення міжнародних затримок поставок, покращення координації міжнародних перевезень та підвищення рівня виконання

контрактів. Використання ВІ-аналітики та цифрового контролю логістичних КРІ сприятиме підвищенню оперативності управлінських рішень і стабільності міжнародної логістичної системи підприємства.

Для узагальнення результатів оцінки ефективності удосконаленої логістичної системи доцільно порівняти основні показники діяльності підприємства до та після реалізації запропонованих заходів (табл. 3.18).

Таблиця 3.18 – Оцінка ефективності удосконаленої логістичної системи ПрАТ «Оболонь»

Показник	До оптимізації	Після оптимізації	Зміна
Logistics Cost Ratio, %	15,2	14,2	-1,0 в.п.
OTIF, %	91	94	+3 в.п.
Average Delivery Time, днів	13–16	11–14	скорочення на 2–3 дні
Транспортні витрати на 1 т продукції, грн	3 950	3 600	-350 грн
Рівень втрат при транспортуванні, %	1,0	0,8	-0,2 в.п.
Чистий прибуток, тис. грн	1 003 830	1 141 203	+137 373
Чиста маржа (NPM), %	7,3	8,2	+0,9 в.п.
Рентабельність активів (ROA), %	9,4	10,6	+1,2 в.п.
Поточна ліквідність, %	249,1	255,0	+5,9 в.п.
Коефіцієнт автономії, %	76,1	77,0	+0,9 в.п.
Рівень логістичних ризиків	високий	середній	покращення
Рівень стійкості логістичної системи	середній	достатньо високий	покращення

Джерело: складено автором

Отримані результати прогнозують досягнення основних цілей оптимізації міжнародної логістичної діяльності ПрАТ «Оболонь». Підприємству вдасться знизити рівень логістичних витрат, підвищити ефективність міжнародних перевезень та забезпечити більш стабільне функціонування міжнародних логістичних ланцюгів. Інтеграція цифрових логістичних модулів у єдине SCM-середовище сприятиме підвищенню прозорості міжнародних поставок, покращенню контролю логістичних КРІ та зміцненню стійкості міжнародної логістичної системи підприємства.

Для забезпечення поетапної реалізації запропонованих заходів доцільно сформувати дорожню карту впровадження змін у систему міжнародної логістики ПрАТ «Оболонь». Поетапний підхід дозволить мінімізувати ризики організаційних збоїв, забезпечити контроль за використанням інвестиційних ресурсів та підвищити ефективність інтеграції цифрових інструментів управління логістикою (табл. 3.19).

Таблиця 3.19 – Дорожня карта впровадження заходів з оптимізації міжнародної логістичної діяльності ПрАТ «Оболонь»

<i>Етап</i>	<i>Основні заходи</i>	<i>Термін реалізації</i>	<i>Очікуваний результат</i>
1. Підготовчий етап	Проведення ІТ-аудиту логістичної інфраструктури та аналізу міжнародних логістичних потоків	1–2 місяці	Визначення проблемних зон та потреб інтеграції систем
2. Оптимізація міжнародних маршрутів	Формування альтернативних логістичних коридорів та розвиток мультимодальних схем перевезень	2–4 місяці	Скорочення транспортних ризиків та часу доставки
3. Диверсифікація постачальників	Розширення співпраці з постачальниками країн ЄС та формування резервних каналів поставок	3–5 місяців	Зниження залежності від окремих країн-постачальників
4. Інтеграція цифрових систем	Модернізація ERP-модуля та інтеграція TMS і WMS у єдине інформаційне середовище	4–8 місяців	Підвищення координації міжнародних логістичних процесів
5. Впровадження SCM-платформ	Створення інтеграційної платформи для обміну даними між логістичними системами	5–8 місяців	Формування єдиного цифрового середовища міжнародної логістики
6. Розвиток BI-аналітики	Впровадження системи моніторингу логістичних KPI у режимі реального часу	6–9 місяців	Підвищення оперативності управлінських рішень
7. GPS-моніторинг та контроль поставок	Впровадження систем диспетчеризації міжнародних перевезень	7–9 місяців	Підвищення прозорості та контрольованості поставок
8. Навчання персоналу	Адаптація працівників до роботи в інтегрованому цифровому середовищі	8–10 місяців	Зниження ризику помилок та підвищення ефективності роботи
9. Контроль та оцінка ефективності	Моніторинг KPI міжнародної логістики та оцінка результативності заходів	10–12 місяців	Підвищення логістичної стійкості та фінансової ефективності

Джерело: складено автором.

Запропонована дорожня карта демонструє комплексний підхід до модернізації міжнародної логістичної системи ПрАТ «Оболонь». Реалізація заходів у межах визначених етапів дозволить забезпечити поступову інтеграцію цифрових рішень, оптимізувати міжнародні транспортні потоки, знизити логістичні ризики та підвищити ефективність управління міжнародними поставками. Поетапне впровадження змін сприятиме підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та зміцненню конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було розроблено комплекс заходів щодо удосконалення міжнародної логістичної діяльності ПрАТ «Оболонь» та проведено оцінку їх економічної ефективності. На основі результатів аналізу, здійсненого у другому розділі роботи, визначено основні проблеми міжнародної логістичної системи підприємства, серед яких висока залежність від імпортних поставок із Китаю, перевантаження прикордонної інфраструктури, значний рівень транспортних витрат, нестабільність міжнародних маршрутів та недостатня інтегрованість окремих логістичних процесів.

У процесі дослідження обґрунтовано доцільність оптимізації міжнародних транспортних маршрутів шляхом розвитку мультимодальних перевезень, використання альтернативних логістичних коридорів, диверсифікації міжнародних постачальників та формування резервних маршрутів поставок. Запропоновані заходи дозволяють підвищити гнучкість міжнародної логістичної системи підприємства, знизити залежність від окремих транспортних напрямів та мінімізувати ризики зриву міжнародних поставок.

Особливу увагу у розділі приділено цифровій модернізації міжнародної логістики ПрАТ «Оболонь». Встановлено, що для великого виробничого підприємства доцільним є не повне впровадження нових інформаційних систем, а модернізація та інтеграція вже існуючих ERP-, TMS- та WMS-модулів у межах

єдиної SCM-платформи управління ланцюгами постачання. Такий підхід дозволяє сформувати єдине цифрове середовище управління міжнародною логістикою, забезпечити централізований обмін даними між логістичними підсистемами та підвищити ефективність координації міжнародних поставок.

Важливим елементом удосконалення логістичної системи визначено розвиток ВІ-аналітики як аналітичної надбудови над існуючими цифровими системами підприємства. Використання ВІ-інструментів дозволить здійснювати моніторинг логістичних KPI у режимі реального часу, оперативно виявляти затримки міжнародних перевезень, контролювати транспортні витрати та підвищити швидкість прийняття управлінських рішень.

Проведена оцінка економічного ефекту підтвердила доцільність реалізації запропонованих заходів. Встановлено, що внаслідок оптимізації міжнародної логістичної системи підприємство зможе скоротити частку логістичних витрат у структурі доходу, зменшити транспортні витрати, підвищити рівень виконання міжнародних поставок та покращити ключові логістичні KPI. Очікувана економія логістичних витрат становитиме 137 373 тис. грн, а чистий економічний ефект після врахування витрат на реалізацію заходів – 122 373 тис. грн.

Прогнозні розрахунки показали, що реалізація запропонованих заходів позитивно вплине на фінансові результати ПрАТ «Оболонь». Очікується підвищення чистого прибутку, рівня рентабельності, маржинальності, ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Одночасно прогнозується підвищення загального рівня ефективності міжнародної логістичної системи та її адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Отже, запропоновані заходи з оптимізації міжнародної логістичної діяльності ПрАТ «Оболонь» є економічно обґрунтованими, реалістичними та доцільними до впровадження. Реалізація запропонованих рішень сприятиме формуванню єдиного цифрового логістичного середовища, підвищенню ефективності міжнародних перевезень, зниженню логістичних ризиків та зміцненню конкурентних позицій підприємства на міжнародному ринку

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження узагальнено теоретичні та практичні аспекти управління міжнародною логістичною діяльністю підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Встановлено: міжнародна логістика є одним із ключових факторів забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вона безпосередньо впливає на рівень транспортних витрат, стабільність постачань, швидкість виконання міжнародних контрактів.

В першому розділі роботи досліджено теоретичні засади управління міжнародною логістичною діяльністю підприємства. Розглянуто сутність міжнародної логістики, її основні функції, сучасні підходи до організації логістичних процесів та роль цифрових технологій у підвищенні ефективності міжнародних перевезень.

В другому розділі проведено аналіз міжнародної логістичної діяльності ПрАТ «Оболонь». Дослідження показало що підприємство характеризується значною залежністю від імпорتنих поставок та міжнародних транспортних маршрутів. В структурі переважають автомобільні перевезення після морського етапу доставки. Аналіз фінансово-економічних показників підприємства засвідчив зростання транспортних витрат, зниження показників прибутковості та наявність логістичних ризиків, пов'язаних із нестабільністю міжнародних транспортних коридорів. Встановлено недостатній рівень інтеграції окремих цифрових логістичних інструментів.

В третьому розділі розроблено комплекс заходів щодо оптимізації міжнародної логістичної діяльності ПрАТ «Оболонь». Основними напрямками удосконалення визначено диверсифікацію міжнародних транспортних маршрутів, розвиток мультимодальних перевезень, формування резервних логістичних коридорів, диверсифікацію міжнародних постачальників. Також модернізацію цифрової логістичної інфраструктури підприємства.

Особливу увагу приділено створенню інтегрованої цифрової екосистеми міжнародної логістики. На основі модернізації та інтеграції наявних ERP-, TMS-

та WMS-модулів, впровадження SCM-платформи та розвитку ВІ-аналітики для моніторингу логістичних KPI у режимі реального часу. Запропонований підхід дозволяє забезпечити їх об'єднання в єдине інформаційне середовище. Що є більш економічно доцільним та реалістичним для великого виробничого підприємства.

Здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів. Загальний обсяг інвестицій у реалізацію проекту оптимізації міжнародної логістики становить 15 млн грн. Прогнозні розрахунки показали, що впровадження запропонованих рішень дозволить знизити показник Logistics Cost Ratio з 15,2 % до 14,2 %. Скоротити транспортні витрати на 1 т продукції, підвищити рівень виконання міжнародних контрактів та скоротити терміни міжнародних поставок. Очікувана економія логістичних витрат становитиме 137 373 тис. грн. Чистий економічний ефект – 122 373 тис. грн. Очікується зростання чистого прибутку, чистої маржі, рентабельності активів та покращення показників фінансової стійкості підприємства. Інтегральна оцінка ефективності логістичної системи підтвердила підвищення рівня логістичної стійкості та адаптивності міжнародної логістичної системи ПрАТ «Оболонь».

Отже, поставлена у дипломній роботі мета досягнута, а запропоновані заходи є економічно обґрунтованими, практично доцільними та можуть бути використані ПрАТ «Оболонь» для підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності, зниження логістичних ризиків та забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах нестабільного міжнародного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ніколенко І. Ю., Мартиненко М. О. Оптимізація логістичних процесів в міжнародній торгівлі. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. № 1 (44). С. 82–85.
2. Council of Supply Chain Management Professionals. CSCMP Supply Chain Management Definitions. URL: <https://cscmp.org> (дата звернення: 11.01.2026).
3. Міценко Н. Г., Мішук І. П. Сутність та проблеми функціонування системи міжнародної логістики в екстремальних умовах. Вісник ЛТЕУ. 2022. № 68.
4. Sherry P., Larson T. Supply Chain Management and Global Logistics Systems.
5. Pierre A. D., Steward R. D. International Logistics: The Management of International Trade.
6. Joshi D. International Logistics: The Essence of Success in IMPEX.
7. Хмелевський О. В. Міжнародна логістика у ключових трендах її розвитку. Інфраструктура ринку. 2019.
8. Гришко В. В. Управління логістичними операціями зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 35.
9. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. – 5th ed. – Harlow : Pearson Education Limited, 2016. – 328 p.
10. Bowersox D. J., Closs D. J., Cooper M. B. Supply Chain Logistics Management. – 4th ed. – New York : McGraw-Hill, 2012. – 372 p.
11. Крикавський Є. В. «Логістика для економістів» – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 312 с.
12. World Bank. Connecting to Compete 2018: Trade Logistics in the Global Economy. – Washington : World Bank, 2018. – 72 p.
13. Grant D. B., Trautrim A., Wong C. Y. Sustainable Logistics and Supply Chain Management. – 2nd ed. – London : Kogan Page, 2017. – 288 p.
14. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. – 7th ed. – Pearson, 2019. – 528 p.

15. Mentzer J. T. Fundamentals of Supply Chain Management: Twelve Drivers of Competitive Advantage. – Thousand Oaks : Sage Publications, 2012. – 304 p.
16. Ivanov D. Global Supply Chain and Operations Management. Supply Chain Risk Management and Resilience. – Springer, 2021. – 673 p.
17. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Food Loss and Waste in the Food Supply Chain. – Rome : FAO, 2017. – 68 p.
18. European Commission. Food Supply Chain – Key Facts and Figures. URL: <https://ec.europa.eu> (дата звернення: 09.02.2026).
19. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» від 23.12.1997 № 771/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр> (дата звернення: 09.02.2026).
20. ISO. ISO 22000:2018 Food safety management systems. URL: <https://www.iso.org/standard/65464.html> (дата звернення: 10.02.2026).
21. World Health Organization. Food safety. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/food-safety> (дата звернення: 10.02.2026).
22. FAO. Logistics and cold chain for food products. URL: <https://www.fao.org> (дата звернення: 13.02.2026).
23. European Commission. Transport of food products. URL: <https://ec.europa.eu> (дата звернення: 13.02.2026).
24. Deloitte. Digital transformation in supply chain. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 13.02.2026).
25. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. 5th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2016. 328 p.
26. Bowersox D. J., Closs D. J., Cooper M. B. Supply Chain Logistics Management. 4th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2019. 672 p.
27. Крикавський Є. В. Логістика : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 312 с.
28. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. 7th ed. Harlow : Pearson, 2019. 528 p.

- 29.Oracle. What is ERP? URL: <https://www.oracle.com/erp/what-is-erp/> (дата звернення: 14.02.2026).
- 30.Maersk. Digital solutions in logistics. URL: <https://www.maersk.com> (дата звернення: 15.02.2026).
- 31.DHL. Logistics Trend Radar. URL: <https://www.dhl.com/global-en/home/insights-and-innovation/insights/logistics-trend-radar.html> (дата звернення: 18.02.2026).
- 32.Офіційний сайт корпорації «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/ua> (дата звернення: 05.04.2026).
- 33.ОБОЛОНЬ — код ЄДРПОУ 05391057 // YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05391057/ (дата звернення: 05.04.2026).
- 34.Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959-XII від 16.04.1991 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 07.04.2026).
- 35.Державна служба статистики України. Індекси цін виробників промислової продукції. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 09.04.2026).
- 36.Міністерство розвитку громад та територій України. Логістичні маршрути експорту України в умовах воєнного стану. URL: <https://mtu.gov.ua/> (дата звернення: 16.04.2026).
- 37.CSCMP. Council of Supply Chain Management Professionals: Logistics Metrics Guide. URL: <https://cscmp.org> (дата звернення: 03.05.2026).
- 38.OECD. Performance indicators for global logistics chains. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 04.05.2026).