Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:

СТРАТЕГІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МЕХАНІЗМ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Виконав: здобувач 4 курсу, групи Л-21б
073 «Менеджмент. Логістика»
Воловик М.О. _____

Керівник: д.е.н., проф. каф. ПЛМ
Боковець В.В. _____
«10» червня 2025 р.

Рецензент: к.е.н., доц. кафедри ПЛМ
Краєвська А. С. _____
«12 » червня 2025 р.

Допущено до захисту
в.о. завідувача кафедри ПЛМ
д.е.н., проф.
_____Боковець В.В.
«13» червня 2025 р.

Вінниця ВНТУ – 2025

Вінницький національний технічний університет

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки

Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

Освітня програма – Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ
в.о. завідувача кафедри ПЛМ
д.е.н., професор Боковець В.В.
_____
«24» березня 2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Воловику Максиму Олександровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Стратегія зовнішньоекономічної логістичної діяльності та механізм її реалізації сучасним підприємством»
керівник роботи Боковець Вікторія Вікторівна, д.е.н., професор

затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2025 року №97.

2. Строк подання роботи : 04.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження, офіційні статистичні дані, законодавчо-нормативні акти, фінансова звітність ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика Roshen»

4. Зміст текстової частини:
1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ;
2 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА» ROSHEN;
3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА» ROSHEN.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Рисунок 1 -Структура корпорації ROSHEN; Рисунок.2-Динаміка доходу, валового та чистого прибутку ПрАТ ROSHEN; Таблиця 1 - Внутрішній аналіз підприємництва; Таблиця 2-Показники прибутковості; Таблиця 3 - Аналіз коефіцієнтів ліквідності; Таблиця 4-Порівняння типів поставок ПрАТ ROSHEN; Таблиця 5 – Логістичні напрямки ПрАТ ROSHEN; Таблиця 6 – SWOT-аналіз логістичної діяльності ПрАТ ROSHEN; Таблиця 7 -Матриця SWOT-стратегій

зовнішньоекономічної логістики.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Боковець В.В., в.о. завідувача кафедри ПЛМ	26.03.25	02.06.25

7. Дата видачі завдання «24» березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Прим
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)	24.03.2025 р.	
2	Виконання спеціальної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР *(1-й розділ БКР)*	05.05.2025 р.	
3	Виконання спеціальної частини БКР. Другий рубіжний контроль виконання БКР *(2-й розділ БКР)*	26.05.2025 р.	
4	Виконання спеціальної частини БКР. Третій рубіжний контроль виконання БКР *(3-й розділ БКР)*	04.06.2025 р.	
5	Нормоконтроль. Попередній захист БКР	09.06.2025р.	
6	Рецензування БКР	12.06.2025 р.	
7	Захист БКР	23.06.2025 р.	

Здобувач Воловик М.О.

Керівник роботи Боковець В.В.

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему: «Стратегія зовнішньоекономічної логістичної діяльності та механізм її реалізації сучасним підприємством».

У кваліфікаційній роботі розкрито теоретичні та прикладні аспекти формування ефективної стратегії зовнішньоекономічної логістичної діяльності в умовах сучасної ринкової економіки та глобалізаційних викликів. Визначено економічну сутність зовнішньоекономічної логістики, охарактеризовано її роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку. На прикладі ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» Roshen проаналізовано поточний стан логістичної діяльності в зовнішньоекономічному сегменті, оцінено фінансово-економічні показники підприємства, ідентифіковано внутрішні резерви та зовнішні загрози у сфері міжнародної логістики. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегії зовнішньоекономічної логістичної діяльності та запропоновано механізм її реалізації, спрямований на оптимізацію логістичних витрат, скорочення термінів поставок і підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій. Обґрунтовано очікуваний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, міжнародна логістика, стратегія, логістичні процеси, механізм реалізації, експорт, ефективність.

ANNOTATION

Bachelor's thesis on the topic: 'Strategy of foreign economic logistics activities and the mechanism of its implementation by a modern enterprise'.

The qualification work reveals the theoretical and applied aspects of forming an effective strategy for foreign economic logistics activities in the context of a modern market economy and globalisation challenges. The economic essence of foreign economic logistics is defined, its role in ensuring the competitiveness of an enterprise in the international market is characterised. On the example of Roshen Vinnytsia

Confectionery Factory, the current state of logistics activities in the foreign economic segment is analysed, the financial and economic indicators of the enterprise are evaluated, internal reserves and external threats in the field of international logistics are identified. Practical recommendations for improving the strategy of foreign economic logistics activities have been developed and a mechanism for its implementation has been proposed, aimed at optimising logistics costs, reducing delivery times and increasing the efficiency of foreign economic operations. The expected economic effect of the proposed measures is substantiated.

Keywords: foreign economic activity, international logistics, strategy, logistics processes, implementation mechanism, export, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 7
1.1 Сутність та структура логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності підприємства 7
1.2 Сучасні концепції управління зовнішньоекономічною логістикою.....14
1.3 Методологічні підходи до розробки стратегії зовнішньоекономічної логістичної діяльності 20
2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА» ROSHEN 28
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» Roshen 28
2.2 Аналіз загальноекономічних показників діяльності підприємства 37
2.3 Аналіз системи управління зовнішньоекономічною логістичною діяльністю ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» Roshen 46
3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА» ROSHEN 57
3.1 Розробка стратегії зовнішньоекономічної логістичної діяльності 57
3.2 Організаційно-економічний механізм реалізації стратегії 63
3.3 Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих заходів 72
ВИСНОВКИ 78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 80
ДОДАТКИ 83
Додаток А (обов'язковий) Протокол перевірки кваліфікаційної роботи.....84
Додаток Б (довідковий) Фінансова звітність підприємства 85
Додаток В (обов'язковий) Ілюстративний матеріал.....96

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації світового ринку та стрімкого розвитку науково-технічного прогресу зростає значення ефективного управління потоковими процесами, що обумовлює необхідність глибокого дослідження логістики як ключового інструменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Логістика розглядається як комплексна система організації, планування і контролю руху матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів у ланцюгах постачання. Вона спрямована на забезпечення максимальної ефективності переміщення товарів від виробника до кінцевого споживача з мінімальними витратами часу та коштів.

Сучасні економічні виклики, зумовлені трансформацією міжнародного поділу праці та динамічним оновленням економічних зв'язків, сприяють формуванню нових логістичних підходів. Ці підходи забезпечують оперативну адаптацію підприємств до змін кон'юнктури ринку, створюючи умови для своєчасного реагування на вплив зовнішніх та внутрішніх факторів. Внаслідок цього логістика поступово трансформується із внутрішньої функціональної системи підприємства у складну міжнародну мережу, що охоплює всі етапи руху товару через національні кордони.

Значне розширення географії діяльності підприємств, а також підвищення обсягів міжнародної торгівлі зумовлюють підвищену увагу до стратегічного управління зовнішньоекономічною логістикою. Адже від ефективності цих процесів залежить не лише своєчасність поставок, а й загальна конкурентоспроможність підприємства на глобальному ринку. Особливо гостро це питання стоїть для підприємств харчової промисловості, які працюють у висококонкурентному середовищі і потребують забезпечення стабільних, надійних і економічно вигідних логістичних рішень.

Метою бакалаврського дослідження є розробка рекомендацій щодо удосконалення стратегії зовнішньоекономічної логістичної діяльності та механізму

її реалізації на підприємствах, зокрема на прикладі ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» Roshen.

Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати такі завдання:

- визначити сутність, роль і особливості стратегічного управління зовнішньоекономічною логістикою;
- проаналізувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на логістичні процеси в міжнародній діяльності;
- дослідити теоретичні основи формування стратегії зовнішньоекономічної логістичної діяльності;
- оцінити поточний стан зовнішньоекономічної логістики на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» Roshen;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління логістичними процесами підприємства у зовнішньоекономічній діяльності.

Об'єктом дослідження є система організації та управління зовнішньоекономічною логістичною діяльністю на підприємстві ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» Roshen.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, методи та механізми розробки та реалізації стратегії зовнішньоекономічної логістичної діяльності на підприємстві.

Для досягнення мети та виконання завдань дослідження застосовувалися такі **методи**:

- аналізу і синтезу - для комплексного вивчення теоретичних основ та практичних аспектів досліджуваного явища;
- системний підхід - для вивчення взаємозв'язків між складовими системи управління логістикою;
- порівняльний аналіз - для оцінки ефективності різних стратегій і підходів до зовнішньоекономічної логістики;

- графічне моделювання - для наочного представлення структури логістичних процесів;
- експертні оцінки - для виявлення ключових факторів, що впливають на ефективність логістичних операцій;
- економіко-статистичний аналіз - для оцінки показників діяльності підприємства та ефективності логістичних рішень.

Отже, у контексті сучасних глобалізаційних процесів та інтенсифікації зовнішньоекономічної діяльності, удосконалення стратегій управління логістикою стає необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємств на міжнародному рівні. Виконання поставлених у роботі завдань дозволить не лише теоретично осмислити особливості зовнішньоекономічної логістичної діяльності, але й практично розробити рекомендації, які сприятимуть підвищенню ефективності функціонування логістичних систем сучасних підприємств, зокрема ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» Roshen. Це, у свою чергу, створить передумови для стійкого розвитку підприємства у складних умовах міжнародної конкуренції.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Сутність та структура логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності підприємства

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються глобалізацією економіки, динамічним розвитком ринкових відносин, зростанням конкуренції та постійним підвищенням вимог споживачів до якості товарів і швидкості їх доставки, логістика перетворилася з допоміжної функції на один із ключових факторів підвищення ефективності підприємницької діяльності. Відповідно, значення логістичних операцій для забезпечення сталого функціонування як окремих суб'єктів господарювання, так і економіки країни в цілому — є надзвичайно високим.

Логістичні операції охоплюють комплекс взаємопов'язаних процесів, які забезпечують організацію, планування, управління та контроль матеріальних, інформаційних, фінансових та інших потоків у межах логістичного ланцюга. Ці процеси починаються з моменту формування потреби у товарі або послузі та тривають до його доставки кінцевому споживачеві. Основна мета логістичних операцій полягає у забезпеченні безперервного, своєчасного, економічно обґрунтованого переміщення продукції з мінімальними витратами ресурсів.

Класичне тлумачення логістики зосереджене на п'яти «правильностях» логістичного сервісу — правильний товар, у правильній кількості, у правильному місці, у правильний час, за правильної вартості. Для досягнення цієї мети,

необхідно узгоджене функціонування широкого спектра логістичних операцій: транспортування, зберігання, вантажно-розвантажувальні роботи, пакування, комплектування, митне оформлення, страхування, управління запасами, інформаційне забезпечення, тощо.

Сутність логістичних операцій можна розкрити через їхню структурну побудову. Вони поділяються на основні (безпосередньо пов'язані з переміщенням матеріального потоку) та допоміжні (що забезпечують ефективне функціонування основних). Основними логістичними операціями є транспортування, складування, зберігання, а допоміжними — інформаційне супроводження, пакування, маркування, облік, тощо. Важливо зазначити, що саме взаємозв'язок і координація між різними типами логістичних операцій формує цілісну логістичну систему.

Особливу роль логістичні операції відіграють у зовнішньоекономічній діяльності підприємств, оскільки забезпечують фізичне переміщення продукції через митні кордони держав, що супроводжується необхідністю врахування митного законодавства, логістичних витрат, валютного регулювання та міжнародних стандартів. Саме тому ефективне управління логістичними процесами в експортно-імпортних операціях є запорукою підвищення конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку.

У науковій літературі спостерігається значний інтерес до дослідження логістичних процесів. Так, Алькема В. Г. [1] розглядає логістику як комплексну систему управління матеріальними потоками, яка забезпечує оптимізацію ресурсів та сприяє створенню доданої вартості. Бурковська А. В. та Сизоненко Ю. С. [5] акцентують увагу на вдосконаленні логістичних операцій з метою зниження витрат та підвищення адаптивності логістичних систем до ринкових змін. Матвієнко-Біляєва Г. Л. [12] досліджує логістику на мікроекономічному рівні підприємства, акцентуючи увагу на важливості інтеграції логістичних функцій у загальну систему управління. Інші дослідники, такі як Рудь Ю. [17] приділяють увагу питанням логістичного менеджменту, формуванню логістичної інфраструктури, використанню цифрових технологій у логістичних процесах.

З урахуванням аналізу різних наукових підходів, логістичні операції доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних функціональних дій, що забезпечують організацію раціонального руху матеріальних, інформаційних і супровідних потоків від первинного постачальника до кінцевого споживача, з урахуванням економічних, технологічних та організаційних чинників. Такий підхід дозволяє розкрити глибину логістики як науки і практики, а також підкреслити її місце в сучасній системі економічного управління.

Окремої уваги заслуговує актуальність теми логістичних операцій в умовах воєнного стану, який нині триває в Україні. Війна спричинила значні руйнування транспортної інфраструктури, блокування традиційних логістичних маршрутів, обмеження доступу до морських портів, підвищення ризиків транспортування та зростання витрат. У таких умовах підприємства змушені оперативно адаптувати логістичні системи, переорієнтовувати маршрути, використовувати альтернативні види транспорту, оптимізувати складські запаси та шукати нові логістичні рішення. Водночас логістика стала одним із найважливіших інструментів забезпечення економічної стійкості країни - як у секторі оборони, так і у забезпеченні цивільного населення товарами першої необхідності.

Таким чином, логістичні операції відіграють визначальну роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємств, сприяють підвищенню їхньої конкурентоспроможності, створюють додану вартість у логістичному ланцюгу та слугують інструментом стратегічного управління. В умовах зростаючих глобальних викликів і внутрішніх потрясінь важливість логістики лише посилюється, що зумовлює необхідність її глибокого вивчення, адаптації до нових умов та інтеграції у загальну економічну стратегію держави й бізнесу [11, с. 67-70].

У сучасних умовах глобалізації світового ринку та інтенсивного розвитку науково-технічного прогресу зростає значення ефективного управління потоковими процесами, що зумовлює необхідність поглибленого дослідження логістики як ключового інструменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Зміни у міжнародному поділі праці, а також динамічне оновлення економічних зв'язків сприяють формуванню нових логістичних підходів, які

забезпечують оперативну адаптацію підприємств до змін кон'юнктури ринку [4, с. 32].

У зв’язку з цим логістика поступово трансформується з внутрішньої функціональної системи підприємства у складну міждержавну мережу, що охоплює всі етапи руху товару через національні кордони. Основні цілі логістики змінюються під впливом інтеграційних процесів у світовому економічному просторі, що створює передумови для впровадження міжнародних логістичних систем.

Згідно з підходом М. Портера, конкурентоспроможність підприємства на міжнародному рівні визначається здатністю національної економіки перетворювати власні фактори — трудові ресурси, освіту, інфраструктуру — у джерела стійких конкурентних переваг. Успішна реалізація міжнародної логістики також залежить від розвинених ринкових умов, наявності ефективної торговельної інфраструктури, активної діяльності посередницьких структур і рівня конкуренції.

Сутність міжнародної логістики полягає не лише в простому переміщенні товарів через державні кордони, а й у комплексному, системному управлінні різноманітними потоками — матеріальними, інформаційними та фінансовими — у рамках глобальної економічної взаємодії. Міжнародна логістика виступає важливою ланкою, яка забезпечує ефективний рух продукції від виробника до кінцевого споживача на міжнародних ринках, враховуючи при цьому безліч факторів, що суттєво ускладнюють процес організації поставок [10, с. 196].

Однією з ключових особливостей міжнародної логістики є значно більші обсяги замовлень, порівняно з внутрішніми логістичними операціями. Це пояснюється тим, що глобальні поставки потребують врахування не тільки потреб одного ринку, а відразу кількох держав і регіонів. Великі партії товарів дають змогу компенсувати суттєво вищі логістичні витрати, пов’язані з транспортуванням, митним оформленням, страхуванням і зберіганням вантажів у різних країнах. Водночас це накладає додаткові вимоги до точності планування і контролю виконання замовлень.

Ще однією важливою характеристикою міжнародної логістики є тривалі строки поставок, що обумовлено складністю організації перевезень на великі відстані, використанням різних видів транспорту та необхідністю узгодження діяльності між виробничими, складськими і збутовими підрозділами підприємства, які можуть знаходитися у різних країнах. Це вимагає чіткого координаційного механізму та оперативного обміну інформацією для уникнення затримок і втрат у ланцюгах постачання.

Для міжнародної логістики характерний також підвищений рівень невизначеності та коливання попиту на світових ринках, що часто залежить від економічної ситуації в різних країнах, політичних факторів, змін у валютних курсах, торговельних бар'єрів, а також від сезонних та культурних особливостей споживачів. Усі ці чинники потребують гнучких логістичних стратегій, які можуть швидко адаптуватися до змін і забезпечувати безперервність постачань.

Водночас підприємства, які вперше виходять на міжнародний рівень, часто стикаються з обмеженим досвідом у проведенні міжнародних логістичних операцій. Відсутність достатніх знань про особливості митного законодавства, вимог до сертифікації товарів, специфіку локальних ринків, а також відсутність належної інфраструктури ускладнюють процес організації постачань. Тому часто необхідне залучення фахівців і консультаційних компаній, які спеціалізуються на міжнародній торгівлі [7, с. 38].

Ще однією особливістю є залучення великої кількості посередників у ланцюгах поставок: транспортних операторів, експедиторів, митних агентів, страхових компаній тощо. Кожен з цих учасників виконує важливу функцію, забезпечуючи якісне і своєчасне виконання логістичних операцій, але одночасно ускладнює систему управління, підвищуючи ризики втрат та затримок.

Окремо варто зазначити про складність комунікацій у міжнародній логістиці, що виникає через культурні, мовні та організаційні бар'єри між учасниками ланцюга поставок. Різні стандарти ведення бізнесу, часова різниця, різне правове середовище потребують застосування сучасних засобів зв'язку, систем електронного документообігу та міжнародних стандартів управління.

Важливим елементом міжнародної логістики є необхідність консолідації вантажів з різних джерел для оптимізації транспортування, що дозволяє зменшити витрати за рахунок спільної доставки партій різних клієнтів або різних товарів одного підприємства. Це вимагає ретельного планування маршрутів, вибору найбільш ефективних видів транспорту та врахування специфіки вантажів.

Нарешті, міжнародна логістика характеризується широким спектром логістичних режимів і тарифів, що залежать від особливостей кожного конкретного ринку, виду транспорту, митного оформлення та інших факторів. Це потребує високого рівня компетентності у виборі оптимальних рішень, що можуть включати мультимодальні перевезення, застосування різних типів контрактів та митних процедур.

Таким чином, міжнародна логістика виступає окремою функціональною сферою, яка охоплює управління товаропотоками поза межами національної економіки з метою досягнення максимальної ефективності в умовах високої конкуренції та глобалізації. Її впровадження дозволяє підприємствам адаптуватися до нових вимог світового ринку, знижувати витрати, оптимізувати логістичні ланцюги та забезпечувати стабільність зовнішньоекономічної діяльності.

Особливого значення набуває правове регулювання логістичних операцій у сфері зовнішньоекономічної діяльності, що визначає правила і механізми взаємодії учасників міжнародних торговельних процесів. Поняття ЗЕД включає широкий спектр економічних відносин, що виникають у процесі зовнішньої торгівлі, інвестиційної діяльності, транспортного обслуговування, страхування та інших операцій, пов’язаних з перетином кордонів [13, с.195].

Важливою складовою є законодавче визначення основних термінів, що регулюють ЗЕД, закріплених у Господарському кодексі України, Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність», а також у міжнародних договорах і конвенціях. Відповідно до статті 1 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» №959-XII від 16.04.1991, зовнішньоекономічна діяльність розглядається як система економічних відносин, що виникають у процесі підприємницької діяльності суб’єктів господарювання за участі іноземних

партнерів. Правильне й однозначне тлумачення цих термінів має першочергове значення для забезпечення стабільності і передбачуваності господарських відносин (Господарський кодекс України, ст. 201).

Законодавче регулювання містить статті з визначеннями ключових термінів, що є обов'язковими для застосування у правозастосовній практиці. Проте, як показують дослідження, серед яких важливе місце займає стаття з аналізом законодавчих дефініцій термінів «зовнішньоекономічна діяльність» і «зовнішньоекономічний договір», існують проблеми із точністю та узгодженістю термінології, що ускладнює формування єдиного підходу до їх застосування. Недосконаліть законодавчих дефініцій може призводити до колізій у нормативних актах і правозастосовній практиці, що негативно впливає на організацію логістичних процесів.

Законодавче визначення основних понять повинно враховувати усі потенційні колізії, що можуть виникнути в процесі застосування, і включати найсуттєвіші ознаки поняття у логічній послідовності – від загального до конкретного. Важливо уникати розбіжностей у термінології між різними нормативними актами, що регулюють єдину сферу господарської діяльності (ст. 15 Закону України «Про нормативно-правові акти»).

В аспекті логістики ці нормативно-правові вимоги набувають особливої ваги, оскільки міжнародна логістика має ряд специфічних характеристик, які ускладнюють її функціонування, серед яких:

- значно більші обсяги замовлень, що дозволяють компенсувати високі логістичні витрати;
- тривалі строки поставок і необхідність координації між підрозділами в різних країнах;
- підвищений рівень невизначеності, обумовлений коливаннями попиту на міжнародних ринках;
- обмежений досвід підприємств у здійсненні міжнародних логістичних операцій;

- залучення багатьох посередників – транспортних операторів, експедиторів, митних агентів;
- культурні та мовні бар’єри в комунікації;
- необхідність консолідації вантажів та оптимізації маршрутів;
- різноманітність логістичних режимів і тарифів залежно від ринку.

Ці особливості свідчать про те, що міжнародна логістика - це окрема функціональна сфера, яка управляє товаропотоками за межами національної економіки, прагнучи до максимальної ефективності у глобальному конкурентному середовищі [22, с.74].

Таким чином, формування чіткої законодавчої бази і уніфікованої термінології у сфері зовнішньоекономічної діяльності є ключовою умовою для ефективного розвитку логістичних операцій. Це створює основу для підвищення конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках і забезпечує сталий розвиток зовнішньоекономічної діяльності в цілому.

1.2 Сучасні концепції управління зовнішньоекономічною логістикою

У сучасних умовах глобалізації світових економічних процесів, посилення конкуренції на міжнародних ринках та зростання ролі інтеграційних процесів управління зовнішньоекономічною логістикою стає одним із ключових факторів ефективності міжнародної діяльності підприємств. Зовнішньоекономічна логістика розглядається як комплексна система управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та супутніми потоками, що забезпечує оптимальне функціонування підприємства у сфері зовнішньої торгівлі.

Однією з домінуючих тенденцій є перехід до глобалізованих логістичних ланцюгів (Global Supply Chains), які охоплюють численні учасники, що функціонують у різних країнах, забезпечуючи інтеграцію виробничих, торговельних та логістичних процесів. Глобалізація логістики передбачає концентрацію на стратегічному управлінні ланцюгами постачання, що

забезпечують високу ефективність завдяки оптимізації витрат, скороченню часу доставки, поліпшенню якості обслуговування та гнучкості реагування на зміни ринкового середовища.

У рамках глобалізованої економіки підприємства дедалі частіше стикаються з потребою адаптації до змін у митному регулюванні, валютній політиці, геополітичній ситуації, що робить зовнішньоекономічну логістику не лише операційною, а й стратегічною функцією [18, с. 42].

Ключовим підходом сучасної логістики є управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management, SCM). Ця концепція передбачає інтеграцію усіх учасників процесу — постачальників, виробників, логістичних операторів, митних брокерів, дистриб'юторів та кінцевих споживачів — в єдину систему, що дозволяє ефективно управляти потоками ресурсів, інформації та капіталу.

Основні принципи SCM включають: адаптацію логістичних рішень до вимог споживачів; координацію діяльності усіх учасників ланцюга постачання; впровадження систем ERP, CRM, WMS, TMS; можливість швидкого реагування на зовнішні виклики; налагодження довгострокових взаємовигідних відносин із партнерами. За сучасних умов, SCM дозволяє мінімізувати логістичні витрати, підвищити ефективність бізнес-процесів, а також посилити конкурентоспроможність підприємств на зовнішніх ринках [19, с. 97].

Однією з найпомітніших і найважливіших тенденцій у сучасній зовнішньоекономічній логістиці є цифровізація. Цей процес передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій, які кардинально змінюють підходи до управління логістичними процесами на міжнародному рівні. Цифровізація дозволяє не лише автоматизувати рутинні операції, а й створює можливості для більш глибокого аналізу, оптимізації і контролю руху товарів, інформації та фінансових потоків [14, с. 280].

До основних інструментів цифрової логістики належать такі технології:

Big Data та аналітика даних — технології, які дозволяють збирати, зберігати та аналізувати великі обсяги різноманітної інформації, що надходить із різних джерел. Завдяки цьому можна ефективно прогнозувати попит на продукцію,

виявляти закономірності у поведінці споживачів та оптимізувати логістичні маршрути з урахуванням актуальних умов, таких як трафік, погодні фактори або строки митного оформлення. Управління запасами в режимі реального часу на основі таких даних дозволяє забезпечити баланс між виробничими можливостями і потребами ринку.

Blockchain — технологія розподіленого реєстру, яка забезпечує високу прозорість і безпеку логістичних операцій. Використання блокчейну гарантує незмінність і достовірність інформації про рух вантажів, документи і контракти, що особливо важливо при здійсненні міжнародних поставок. Ця технологія мінімізує ризики шахрайства і помилок, сприяючи підвищенню довіри між учасниками ланцюга постачання.

Інтернет речей (IoT) — система мережі взаємопов'язаних сенсорів і пристроїв, які в режимі реального часу передають інформацію про стан вантажів (температуру, вологість, геолокацію тощо). Це дозволяє оперативно контролювати умови транспортування, запобігати пошкодженням і забезпечувати відповідність вантажу необхідним стандартам якості.

Штучний інтелект і машинне навчання - технології, що застосовуються для автоматизації процесів планування, прогнозування і прийняття рішень у логістиці. Вони дозволяють аналізувати велику кількість змінних і факторів, адаптуватися до нових умов, підвищувати точність прогнозів попиту та оптимізувати управління запасами і маршрутами доставки.

Хмарні технології (Cloud computing) - забезпечують централізований і мобільний доступ до інформації для всіх учасників логістичного ланцюга незалежно від їхнього розташування. Завдяки хмарним сервісам відбувається оперативний обмін даними, координація дій і масштабування ресурсів, що суттєво підвищує гнучкість і швидкість реагування на зміни в логістичних процесах.

Використання цих цифрових інструментів сприяє значному підвищенню прозорості і контролю логістичних процесів, дозволяє швидко реагувати на ризики та непередбачувані обставини. Крім того, цифровізація знижує залежність від людського фактора, що мінімізує можливість помилок і підвищує надійність

міжнародних поставок. Впровадження таких технологій також сприяє оптимізації логістичних витрат через більш ефективне використання ресурсів, скорочення часу доставки та управління запасами.

Отже, цифровізація є ключовим чинником розвитку зовнішньоекономічної логістики, формуючи нові стандарти і підвищуючи конкурентоспроможність підприємств на світових ринках.

Ефективне управління логістикою у зовнішньоекономічній діяльності підприємства є важливою складовою його конкурентоспроможності на світовому ринку. Підприємства, які мають ефективну логістичну систему, здатні забезпечити вчасну доставку, зниження вартості товарів, оптимальне обслуговування клієнтів та оперативну реакцію на зміни у зовнішньому середовищі [6, с. 2].

Країни, які мають розвинену логістичну інфраструктуру, займають провідні позиції у міжнародному рейтингу Logistics Performance Index (LPI). Наприклад, за даними Світового банку, лідерами є Німеччина, Нідерланди, Швеція, де ефективна логістика є ключовим чинником успіху експорту.

Для українських підприємств актуальним завданням є інтеграція у міжнародні логістичні ланцюги шляхом модернізації логістичної інфраструктури, впровадження цифрових технологій та оптимізації логістичних витрат.

Зовнішньоекономічна логістика пов’язана з низкою викликів і ризиків, які слід враховувати при побудові логістичної стратегії. Серед основних ризиків можна виділити: збройні конфлікти, санкції, політична нестабільність; коливання валютних курсів, зміни митного регулювання; порушення транспортних маршрутів, затримки на митниці, дефіцит контейнерів; неплатежі партнерів, інфляція, зростання вартості логістичних послуг.

Управління цими ризиками потребує впровадження механізмів оцінювання ризиків, страхування логістичних операцій, диверсифікації транспортних маршрутів і партнерських зв’язків.

Для підвищення ефективності логістики у міжнародній діяльності підприємства використовують такі сучасні підходи:

- Lean-логістика - спрямована на усунення втрат і підвищення цінності для клієнта;
- Just-in-Time - поставки «точно вчасно», мінімізація запасів;
- Cross-docking - перерозподіл товарів без зберігання на складах;
- 3PL і 4PL провайдери - передача логістичних функцій професійним операторам;
- Застосування KPI - оцінка ефективності логістичних процесів за ключовими показниками (вартість доставки, рівень сервісу, час обробки тощо).

Застосування цих методів дозволяє адаптувати логістичну діяльність до специфіки зовнішньоекономічних операцій та забезпечити сталий розвиток підприємства.

Таким чином, сучасні концепції управління зовнішньоекономічною логістикою ґрунтуються на інтегрованому підході, цифровізації, стратегічному партнерстві та орієнтації на створення доданої вартості в усьому ланцюгу постачання. Успішна реалізація цих концепцій дозволяє підприємствам ефективно функціонувати на зовнішніх ринках, мінімізувати логістичні витрати, своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та забезпечувати конкурентні переваги.

Для українських підприємств розвиток сучасної логістичної інфраструктури, цифрова трансформація бізнес-процесів та інтеграція в глобальні логістичні ланцюги мають стати ключовими стратегічними пріоритетами в умовах євроінтеграції та післякризового економічного відновлення.

У сучасних умовах ведення зовнішньоекономічної діяльності особливої актуальності набуває впровадження новітніх технологій у логістичні процеси. Ключовими інструментами підвищення ефективності логістичної діяльності виступають автоматизація та роботизація, які забезпечують значне спрощення обробки вантажів, скорочення витрат і підвищення точності виконання логістичних операцій.

Інтеграція роботизованих систем на складських комплексах дозволяє знизити рівень помилок при комплектації замовлень і, відповідно, зменшити

витрати на персонал. Безперервна робота автоматизованих маніпуляторів сприяє підвищенню продуктивності й оптимізації часу виконання логістичних операцій. Застосування інтелектуальних сортувальних центрів, оснащених конвеєрними системами, забезпечує ефективну обробку великих обсягів вантажів за короткий проміжок часу, мінімізуючи вплив людського фактору [8, с. 119].

Окрему роль у сучасних логістичних стратегіях відіграють омніканальні рішення, що інтегрують онлайн- і офлайн-продажі. Завдяки цим підходам забезпечується синхронізація каналів реалізації, що дозволяє компаніям ефективно обробляти замовлення та забезпечувати високий рівень сервісу. Така інтеграція особливо актуальна для електронної комерції, де клієнти очікують не лише швидку доставку, але й зручність повернення товарів та безперебійну комунікацію на всіх етапах здійснення покупки.

Ще одним важливим напрямом є використання штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання. Ці технології дозволяють підприємствам формувати персоналізовані логістичні рішення на основі аналізу поведінки споживачів. Вони сприяють прогнозуванню попиту, оптимізації маршрутів, коригуванню цінових політик і загальному підвищенню ефективності управління ланцюгами постачання в реальному часі.

Разом із тим, впровадження інноваційних технологій супроводжується низкою викликів. Зокрема, цифровізація логістичних систем підвищує їхню вразливість до кіберзагроз. Системи управління ланцюгами постачання стають привабливою мішенню для кіберзлочинців, що зумовлює необхідність значних інвестицій у кіберзахист, шифрування та інформаційну безпеку.

Крім того, високі витрати на впровадження складних технологічних рішень, таких як роботизовані склади, автономний транспорт і аналітичні платформи, можуть стати бар’єром для малих та середніх підприємств. Це також висуває нові вимоги до персоналу — потрібні спеціалісти з цифрових технологій, автоматизації та аналізу даних. Отже, підприємства мають адаптувати кадрову політику відповідно до нових технологічних реалій.

Успішна реалізація сучасних концепцій логістичного управління з опорою на інновації забезпечує підприємствам значну конкурентну перевагу. Вона дозволяє підвищити операційну ефективність, забезпечити стійкість ланцюгів постачання в умовах глобальної нестабільності, оперативно реагувати на зміни ринкового попиту та адаптуватися до умов глобалізації. У цілому, технологічна трансформація логістики є необхідною умовою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасному світі.

1.3 Методологічні підходи до розробки стратегії зовнішньоекономічної логістичної діяльності

У сучасних умовах глобалізації та нестабільного міжнародного економічного середовища стратегічне управління зовнішньоекономічною логістикою є критично важливим аспектом діяльності будь-якого підприємства, що бере участь у зовнішньоекономічних зв’язках. Стратегія зовнішньоекономічної логістичної діяльності дозволяє узгодити довгострокові цілі підприємства з мінливими умовами міжнародного ринку, забезпечуючи ефективне управління ланцюгами постачання, скорочення витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів та зростання конкурентоспроможності.

Методологічні підходи до формування такої стратегії ґрунтуються на сукупності принципів, інструментів і моделей, що дозволяють аналізувати зовнішнє середовище, оцінювати внутрішній потенціал підприємства, формулювати стратегічні альтернативи та визначати оптимальні напрямки розвитку логістичної системи у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Одним із ключових методологічних підходів є системний підхід, який розглядає логістику як цілісну систему, складову частину загального управління підприємством. У контексті зовнішньоекономічної діяльності логістична система включає міжнародні постачання, транскордонне транспортування, митне оформлення, складування, дистрибуцію, страхування, інформаційний супровід тощо. Системний підхід дозволяє забезпечити узгодженість усіх логістичних

операцій і процесів, що веде до підвищення ефективності функціонування підприємства на зовнішньому ринку.

Іншим важливим підходом є стратегічний підхід, який передбачає розробку довгострокових рішень на основі прогнозування майбутніх умов зовнішнього середовища, оцінки конкурентного становища підприємства та його логістичних можливостей. Згідно з цим підходом, підприємство має визначити свої стратегічні цілі у сфері зовнішньоекономічної логістики, такі як: вихід на нові ринки, оптимізація логістичних витрат, створення міжнародних логістичних альянсів, діджиталізація логістичних процесів тощо [15, с. 5].

Для обґрунтування стратегічного вибору в сфері зовнішньоекономічної логістики застосовуються різноманітні аналітичні інструменти, які дозволяють всебічно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Кожен із цих інструментів має своє специфічне призначення і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

PEST-аналіз є одним із базових методів зовнішнього аналізу, який дозволяє систематизувати і оцінити вплив ключових факторів зовнішнього середовища на логістичну діяльність. Цей аналіз охоплює чотири основні категорії факторів:

- Політичні (Political) — включають державну політику, регулювання зовнішньоекономічної діяльності, митне законодавство, політичну стабільність країн-партнерів, міжнародні санкції або угоди, які можуть впливати на логістичні операції.
- Економічні (Economic) — охоплюють економічні умови, такі як рівень інфляції, валютний курс, економічне зростання, платоспроможність ринків, ціни на паливо і транспортні послуги. Всі ці аспекти безпосередньо впливають на вартість і ефективність логістичних процесів.
- Соціальні (Social) — включають демографічні тенденції, культурні особливості, рівень освіти, трудові ресурси, а також зміну споживчих переваг, які можуть впливати на попит і логістичну стратегію.

- Технологічні (Technological) — стосуються рівня розвитку інфраструктури, впровадження новітніх технологій у логістиці, автоматизації, цифровізації, що створює нові можливості для оптимізації ланцюгів поставок.

Використання PEST-аналізу дозволяє підприємству отримати комплексну картину зовнішніх умов і своєчасно адаптувати логістичні стратегії відповідно до змін навколишнього середовища.

SWOT-аналіз є інструментом внутрішнього і зовнішнього аналізу, що допомагає виявити сильні і слабкі сторони логістичної системи підприємства, а також можливості і загрози, які існують у зовнішньоекономічному середовищі.

- Сильні сторони (Strengths) — це внутрішні ресурси, компетенції та переваги, які дозволяють підприємству ефективно здійснювати логістичні операції (наприклад, сучасна складська інфраструктура, висока кваліфікація персоналу, партнерські зв’язки з перевізниками).
- Слабкі сторони (Weaknesses) — це внутрішні обмеження та недоліки, які можуть негативно впливати на результативність логістики (наприклад, застаріле обладнання, недостатня автоматизація процесів, обмежені фінансові ресурси).
- Можливості (Opportunities) — це зовнішні чинники, які підприємство може використовувати для покращення своєї логістичної діяльності (наприклад, нові ринки збуту, впровадження інноваційних технологій, зміни в законодавстві, що полегшують міжнародні перевезення).
- Загрози (Threats) — це зовнішні негативні фактори, які можуть створювати ризики або ускладнювати діяльність (наприклад, посилення конкуренції, нестабільність валютних курсів, торгові обмеження, політичні конфлікти).

SWOT-аналіз дає змогу комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства у контексті зовнішніх викликів і можливостей, що є основою для розробки збалансованої логістичної стратегії.

BCG-матриця та ABC-аналіз є інструментами, що допомагають класифікувати продукти, напрямки діяльності або логістичні потоки за рівнем їх прибутковості та стратегічного значення для підприємства. BCG-матриця розділяє

товари або бізнес-напрями на категорії «зірки», «дійні корови», «важкі діти» та «собаки» залежно від їх частки на ринку та темпів зростання, що дозволяє визначити пріоритетність інвестицій і ресурсів у логістику. ABC-аналіз класифікує асортимент або запаси за критерієм значущості (обсягів продажу, вартості або обсягів використання), що сприяє фокусуванню зусиль на найбільш критичних позиціях, оптимізації запасів і зменшенню логістичних витрат.

Ці методи дають можливість ефективно розподіляти обмежені ресурси і визначати пріоритети в управлінні логістичними процесами.

Нарешті, логістичне моделювання та оптимізація є важливими інструментами для побудови ефективних маршрутів доставки, планування розміщення складів і центрів розподілу, а також аналізу і зниження логістичних витрат. Завдяки застосуванню математичних моделей, алгоритмів оптимізації та сучасного програмного забезпечення можна розробляти рішення, що максимально відповідають вимогам часу, мінімізують транспортні витрати і скорочують терміни виконання замовлень.

Таким чином, інтеграція зазначених аналітичних методів дозволяє забезпечити системний і всебічний підхід до формування логістичної стратегії підприємства в умовах складного зовнішньоекономічного середовища, що є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку.

Також широке застосування отримав процесно-орієнтований підхід, який фокусується на управлінні логістичними процесами як ключовими елементами створення доданої вартості. У цьому контексті логістика розглядається як ланцюг взаємопов’язаних бізнес-процесів: від закупівлі сировини – до доставки готової продукції споживачу за кордоном. Ефективність реалізації зовнішньоекономічної стратегії значною мірою залежить від якості організації, контролю та координації цих процесів.

Окрему увагу слід приділити інноваційно-технологічному підходу, що базується на впровадженні сучасних цифрових рішень у логістичну діяльність: систем управління транспортом (TMS), складом (WMS), логістичної аналітики (BI-систем), технологій блокчейн, штучного інтелекту, хмарних платформ. Завдяки

цифровізації логістики підприємства отримують можливість формувати гнучкі, прозорі й адаптивні міжнародні логістичні ланцюги.

Методологія стратегічного управління логістикою у сфері ЗЕД також повинна враховувати принципи ризик-менеджменту, зокрема оцінку логістичних ризиків, які можуть виникнути у процесі міжнародних перевезень, взаємодії з митними органами, коливань валютних курсів, затримок поставок, кіберзагроз тощо. Ефективне управління ризиками є обов'язковою умовою сталого функціонування логістичної системи підприємства на зовнішньому ринку.

Крім того, слід ураховувати інституційний підхід, згідно з яким стратегія логістичної діяльності має формуватись з урахуванням правових, нормативних, адміністративних бар'єрів, які впливають на рух товарів через кордон. Зокрема, це митне регулювання, міжнародні угоди, сертифікація, квоти, експортно-імпортні ліцензії тощо.

Таким чином, процес розробки стратегії зовнішньоекономічної логістики є багатокомпонентним і вимагає інтеграції декількох методологічних підходів, кожен із яких дозволяє вирішити певне коло задач. Поєднання системного, стратегічного, процесного, інноваційного, ризик-орієнтованого та інституційного підходів забезпечує підприємству можливість сформувати ефективну логістичну стратегію, адаптовану до умов глобального ринку та здатну забезпечити сталий розвиток зовнішньоекономічної діяльності.

Однією з найсуттєвіших тенденцій сучасного світового економічного розвитку є зрушення пріоритетів від традиційного ринку виробника до ринку покупця, який дедалі більше визначає умови та правила конкуренції. Цей перехід обумовлює потребу в комплексному і гнучкому підході до управління виробничими процесами та логістикою, що базується на детальному вивченні індивідуальних уподобань і поведінки кінцевих споживачів. Виробничі підприємства, які здатні оперативно адаптувати свої стратегії і системи планування під вимоги покупця, мають значно вищі шанси на успішне функціонування і розвиток в умовах сучасної конкурентної боротьби [16, с. 117].

Наприклад, компанія Amazon успішно впровадила моделі «ринку покупця», забезпечуючи персоналізовані пропозиції та гнучку логістику, яка дозволяє швидко доставляти товари з урахуванням індивідуальних побажань клієнтів.

Ця зміна парадигми ставить перед підприємствами нові виклики, серед яких ключовими є скорочення термінів поставок, підвищення гнучкості ланцюгів постачання, а також мінімізація запасів і резервів, що раніше були необхідні для забезпечення безперервності виробничих і торговельних процесів. В умовах посилення конкуренції та зростання вимог споживачів важливою стає здатність до швидкої реакції на зміну ринкової кон'юнктури, що неможливо без сучасних методів управління та інформаційних технологій у логістиці.

Так, компанія Zara відома своєю швидкою реакцією на зміну модних тенденцій та оперативним оновленням асортименту, що стало можливим завдяки високотехнологічній системі управління запасами та логістики.

Одночасно з цим спостерігається активний розвиток інтеграційних процесів між країнами, що значною мірою стимулюється зростанням ролі Світової організації торгівлі (СОТ) та подальшою глобалізацією економіки. Відкриття кордонів і лібералізація торгівлі створили сприятливі умови для міжнародного розміщення виробництв, особливо у країнах із більш дешевою робочою силою, нижчими податками і сприятливими інвестиційними режимами. Це, у свою чергу, сприяло формуванню глобальних ланцюгів створення вартості, які вимагають все більшої координації і ефективності у транспортно-логістичних процесах.

Прикладом може слугувати компанія Apple, яка розташовує виробничі потужності в країнах з низькими витратами, таких як Китай і В'єтнам, водночас координуючи постачання компонентів із усього світу, що вимагає складної та злагодженої логістичної системи.

У цьому контексті досвід таких країн, як Німеччина, набуває особливої ваги. Вони є прикладом успішної реалізації комплексної державної політики щодо формування і розвитку транспортно-логістичної інфраструктури, зокрема створення мультимодальних транспортно-логістичних центрів (ТЛЦ). Ці центри, побудовані на базі інтеграції різних видів транспорту (залізничного,

автомобільного, водного і навіть авіаційного), дозволяють оптимізувати перевезення вантажів, підвищити швидкість обробки і доставку товарів, а також забезпечити економію ресурсів.

Наприклад, логістичний центр у Гамбурзі, що поєднує залізничні термінали, морський порт і автомобільні шляхи, є одним із найбільших транспортних вузлів Європи, який значно підвищує ефективність міжнародних вантажних перевезень.

Особливістю німецького підходу є тісна взаємодія держави і бізнесу, що забезпечує не лише фінансову підтримку, а й чітке законодавче регулювання діяльності ТЛЦ на всіх рівнях — від федерального до муніципального. Федеральний уряд, через Deutsche Bahn AG і відповідні міністерства, здійснює координацію інвестицій, а також підтримує фінансування і субсидування проектів з розвитку логістичної інфраструктури. Значна увага приділяється стратегічному плануванню розміщення центрів, що базується на аналізі вантажопотоків і економіко-географічних особливостей регіонів.

Фінансово-інвестиційна модель створення ТЛЦ у Німеччині передбачає залучення різних джерел капіталу: державних бюджетів, приватних інвесторів, транспортних компаній, європейських фондів, а також кредитних ресурсів. Такий багатоканальний підхід дозволяє знизити ризики і забезпечити комплексну підтримку інфраструктурних проектів. Крім того, управління логістичними центрами здійснюється колегіально, що підвищує прозорість і ефективність прийняття рішень, а також забезпечує врахування інтересів усіх залучених сторін.

Загалом, методологія розробки стратегії зовнішньоекономічної логістичної діяльності повинна базуватися на комплексному аналізі зовнішніх та внутрішніх факторів, використанні передових технологій та оптимальних організаційних моделей. Вивчення і впровадження міжнародного досвіду, зокрема німецької моделі розвитку транспортно-логістичних центрів, дає можливість побудувати ефективні системи логістики, що забезпечують конкурентоспроможність підприємств на світовому ринку, сприяють зростанню продуктивності і стабільності ланцюгів постачання [9, с. 38].

Таким чином, стратегія зовнішньоекономічної логістичної діяльності повинна враховувати актуальні глобальні тенденції, інтегрувати інноваційні технологічні рішення і державну підтримку, а також забезпечувати гнучкість і адаптивність до змін економічних та ринкових умов. В результаті підприємства отримують можливість не лише ефективно працювати у складних умовах сучасної глобалізації, а й займати провідні позиції у своїй галузі.

2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА» ROSHEN

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» Roshen

Приватне акціонерне товариство «Вінницька кондитерська фабрика» Roshen є одним із провідних виробників кондитерської продукції в Україні. Підприємство було засноване у 1929 році як державна фабрика з виробництва солодощів, а після здобуття Україною незалежності та приватизаційних процесів 1990-х років

увійшло до складу корпорації Roshen. У результаті реструктуризації у 2001 році фабрика набула статусу ПрАТ і стала частиною потужного національного бренду. Сьогодні фабрика функціонує як одне з ключових підприємств корпорації Roshen, орієнтоване як на внутрішній, так і на зовнішній ринок.

Код ЄДРПОУ: 00382013

Дата реєстрації: 9 грудня 1996 року

Розмір статутного капіталу: 1 026 876 тис. грн

Організаційно-правова форма: Приватне акціонерне товариство (ПрАТ)

Основний вид діяльності (КВЕД): 10.82 — Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів

Основною метою діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» Roshen є отримання прибутку шляхом виробництва та реалізації конкурентоспроможної кондитерської продукції. Предметом діяльності є виготовлення, пакування, зберігання, реалізація та експорт кондитерських виробів (шоколаду, карамелі, печива, вафель, тортів тощо), а також інвестиційна діяльність, логістичне обслуговування і маркетингове забезпечення збуту.

Підприємство зареєстроване як приватне акціонерне товариство згідно з чинним законодавством України. Організаційно-правова форма забезпечує можливість залучення інвестицій через емісію акцій, при цьому структура власності залишається закритою. Статутний капітал станом на 2024 рік забезпечує фінансову стабільність та можливість реалізації великих інвестиційних проєктів.

Основна діяльність фабрики зосереджена на виробництві широкого асортименту кондитерських виробів. Серед найбільш відомих торговельних марок — «Київський торт», «Монблан», «Крокант», «Кара-Кум», «Чайна роза», «Вафлі Roshen», цукерки «Золотий ключик», «Корівка», «Київ Вечірній» тощо.

Продукція реалізується як на внутрішньому ринку України, так і на зовнішніх ринках: у країнах Європейського Союзу, Північної Америки, Азії, Близького Сходу. Частка експорту у загальному обсязі продажів щороку зростає, що свідчить про високу конкурентоспроможність товарів за межами країни.

Основними конкурентами ПрАТ «ВКФ» Roshen на ринку є:

- Львівська кондитерська фабрика «Світоч» один із найстаріших та найвідоміших виробників солодощів в Україні. Заснована у Львові, вона з 1998 року входить до складу міжнародної корпорації Nestlé, що значно посилило її позиції на внутрішньому ринк;

- ПрАТ «Монделіс Україна» - дочірня компанія міжнародної корпорації Mondelēz International, володіє брендами Milka, Oreo, TUC, BelVita та іншими., завдяки широкому асортименту та сильному бренду займає значну частку ринку;

- ПрАТ «Конті» - дин із найбільших українських виробників кондитерських виробів, спеціалізується на шоколаді, цукерках, печиві та інших продуктах, має розвинену мережу збуту та лояльну аудиторію;

- ПрАТ «АВК» - відомий український виробник, що пропонує широкий асортимент кондитерської продукції, активно розвиває експортні поставки та інвестує в модернізацію виробництва;

- ТМ «Лукас» - український бренд, що пропонує доступні за ціною шоколадні вироби та печиво, має стабільний попит серед споживачів;

- ЗАТ «Житомирські ласощі» - один з найстаріших виробників в Україні, спеціалізується на шоколаді, цукерках та інших кондитерських виробах, має широку дистрибуційну мережу.

- ПрАТ «Полтавокондитер» - регіональний виробник, що пропонує традиційні кондитерські вироби, активно розвиває асортимент та покращує якість продукції;

- Імпортні бренди, такі як Nestlé, Mars, Ferrero, які пропонують преміальні продукти. Їхня присутність на ринку зростає, особливо в сегменті шоколаду та снеків.

Постачальниками сировини ПрАТ «ВКФ» Roshen виступають як українські підприємства (цукрові заводи, виробники молочних продуктів, борошна, упаковки), так і закордонні постачальники какао-бобів, олії, ароматизаторів і високотехнологічного обладнання. Через виникнення ряду проблем на українському ринку борошна чи цукру, кондитерські підприємства вимушені

звертатися до імпортної сировини, яка має значно вищу вартість. Це ускладнює виробничі процеси і впливає на загальну собівартість продукції.

Основні постачальники сировини для кондитерської галузі, серед яких є як українські, так і зарубіжні компанії:

- какао-боби - «Taloca» (Швейцарія);
- какао-порошок - «Світ Юніон» (Київ), «ЗІМ» (Рівне), «Інвайс» і «Троя» (Дніпро);
- цукор - Полтавський цукрозавод;
- рослинні жири (для начинки) - Австралійські компанії;
- сухе молоко - «Пемпакс» (Польща);
- емульгатори, ванілін - «Vita+» (Німеччина);
- харчові добавки (ароматизатори) - «Bears» (Київ), «Етол-Україна» (Львівська обл.), «Есаром-Україна» (Харків), «Лев» (Дніпро), «Аромат» (Хмельницький);
- алкогольна продукція - ТОВ «Золотонівський лікеро-горілчаний завод «Златогор»» (Черкаська обл.), ТМ «Французький бульвар» (Одеса), ТМ «ВінЛюкс» (Одеса), «Бюро вин», Одеський винно-коньячний завод, ТМ «NEMIROFF» (Вінницька обл.);
- молочна сировина - ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»».

З наведених даних видно, що ПрАТ «ВКФ» Roshen співпрацює з різними постачальниками, що дозволяє мінімізувати ризики, пов’язані з коливаннями цін і проблемами з доступністю ресурсів як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Також Вінницька фабрика має важливе значення для інноваційної політики компанії. Саме тут з 2020 року функціонує експериментальна лінія з виробництва желейної продукції, яка стала основою для запуску нової лінії дитячих солодощів у всій корпорації.

Таблиця 2.1 - Внутрішній аналіз підприємства: сильні та слабкі сторони

Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
Висока якість продукції, що відповідає міжнародним стандартам ISO та HACCP.	Значна залежність від імпортної сировини, зокрема какао-бобів.
Сучасні технології та автоматизованевиробництво.	Вразливість до змін у митному регулюванні країн-імпортерів.
Стійкий бренд Roshen, добре впізнаваний як в Україні, так і за кордоном.	Політичні ризики та санкційний тиск (особливо у зв'язку з діяльністю на ринках пострадянських країн).
Розгалужена логістична система та власні склади.	Обмежений вплив на роздрібні торгові мережі у деяких регіонах ЄС.
Постійне оновлення асортименту та адаптація до ринкових тенденцій.	

ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» Roshen має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. На чолі підприємства стоїть генеральний директор, підпорядкований наглядовій раді. Основні функціональні підрозділи включають:

- Виробничий департамент
- Відділ контролю якості
- Департамент зовнішньоекономічної діяльності
- Відділ логістики
- Відділ маркетингу та збуту
- Юридичний відділ
- Відділ кадрів
- Фінансовий департамент

Кожен департамент виконує чітко визначені функції та координує свою діяльність з іншими службами для досягнення стратегічних цілей компанії. Така структура забезпечує гнучкість в управлінні, ефективний розподіл ресурсів і оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища.

Вінницька кондитерська фабрика відіграє стратегічно важливу роль у структурі корпорації Roshen. Вона є однією з найбільших виробничих одиниць компанії за обсягами продукції, асортиментом та рівнем технологічного оснащення. Саме на цьому підприємстві зосереджено виробництво великої частки карамельної, желейної, вафельної продукції, а також деяких видів шоколадних виробів.

Завдяки географічному розташуванню у центральній частині України, Вінницька фабрика є логістичним вузлом для розподілу продукції по всій країні, а також важливим експортним хабом. Тут розміщені сучасні склади, сертифіковані за міжнародними стандартами зберігання та транспортування харчових продуктів.

Фабрика також слугує базою для впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси. На її території проводяться тестування нових рецептур,

упаковок і методів автоматизації, які згодом масштабуються на інші підприємства

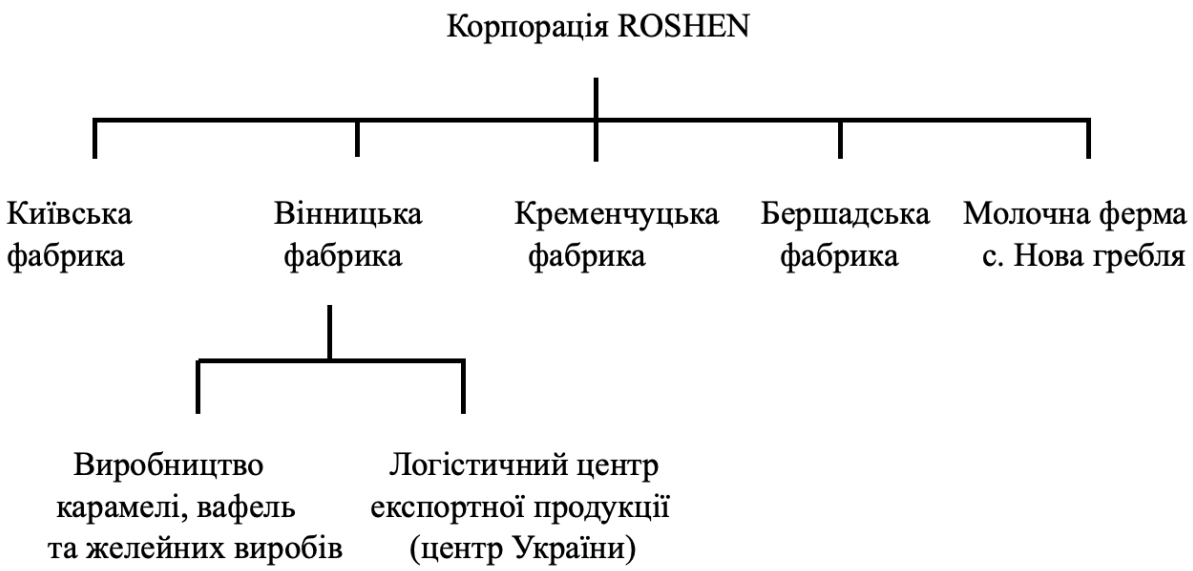

Рисунок 2.1 - Структура корпопації ROSHEN

корпорації.

Серед усіх підприємств, що входять до складу корпорації Roshen (до яких також належать Київська, Кременчуцька, Бершадська фабрики та закордонні виробництва в Угорщині та Литві), саме Вінницька кондитерська фабрика є одним з найпродуктивніших виробничих майданчиків.

За даними внутрішньої аналітики Roshen (станом на 2024 рік):

- Вінницька фабрика забезпечує близько 30–35% загального обсягу виробництва корпорації (у натуральному вираженні);
- до 40% карамельної продукції Roshen виробляється саме у Вінниці;
- понад 25% усіх експортних поставок кондитерських виробів Roshen формується на базі Вінницької фабрики;
- у структурі доходів корпорації частка продукції, виготовленої на цьому підприємстві, сягає 28–30%.

У контексті корпоративної структури, Вінницька кондитерська фабрика є зразковим підприємством із високими показниками рентабельності,

продуктивності праці та відповідності експортним стандартам. Її стабільна робота забезпечує значну частку доходів корпорації Roshen та сприяє збереженню лідерських позицій бренду як на національному, так і на міжнародному ринку.

Для комплексного оцінювання фінансового стану підприємства та динаміки його розвитку проаналізуємо ключові показники, що відображають результати діяльності за останній період.

Таблиця 2.2 - Основні фінансові показники, тис. грн.

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2023/2022, %	Зміна 2024/2023, %
Чистий дохід від реалізації	22 128 835	31 850 197	37 395 622	+43.91%	+17.48%
Собівартість реалізації	15 318 941	21 456 453	24 836 622	+40.09%	+15.74%
Валовий прибуток	6 809 894	10 393 744	12 559 000	+52.56%	+20.86%
Інші операційні доходи	922 430	577 876	917 902	-37.34%	+58.72%
Адміністративні витрати	275 916	336 691	453 552	+22.04%	+34.72%
Витрати на збут	1 623 572	2 452 820	2 956 815	+51.06%	+20.57%
Інші операційні витрати	125 645	184 195	254 626	+46.56%	+38.29%
Прибуток від операційної діяльності	5 707 191	7 997 914	9 811 909	+40.13%	+22.66%
Інші фінансові доходи	350 714	702 358	502 651	+100.32%	-28.42%
Інші доходи	240 815	457 248	192 160	+89.90%	-57.97%
Фінансові витрати	171 208	360 176	161 962	+110.32%	-55.04%
Інші витрати	1 312 829	1 854 676	2 419 928	+41.26%	+30.49%
Прибуток до оподаткування	4 814 683	6 942 668	7 924 830	+44.22%	+14.17%
Витрати з податку на прибуток	-885 683	-1 303 102	-1 413 184	+47.15%	+8.44%
Чистий прибуток	3 929 000	5 639 566	6 511 646	+43.62%	+15.44%
Активи на кінець періоду	25 458 500	29 762 166	33 057 939	+16.92%	+11.03%

Таблиця 2.2 - Основні фінансові показники, тис. грн.

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2023/2022, %	Зміна 2024/2023, %
Власний капітал на кінець	18 651 200	22 666 503	26 820 902	+21.54%	+18.28%

Протягом аналізованого періоду спостерігається стабільна позитивна динаміка чистого доходу від реалізації продукції: зростання на 43,9% у 2023 році та на 17,5% у 2024 році. Водночас собівартість продукції також зростає, але дещо повільнішими темпами, що позитивно впливає на розмір валового прибутку. Така

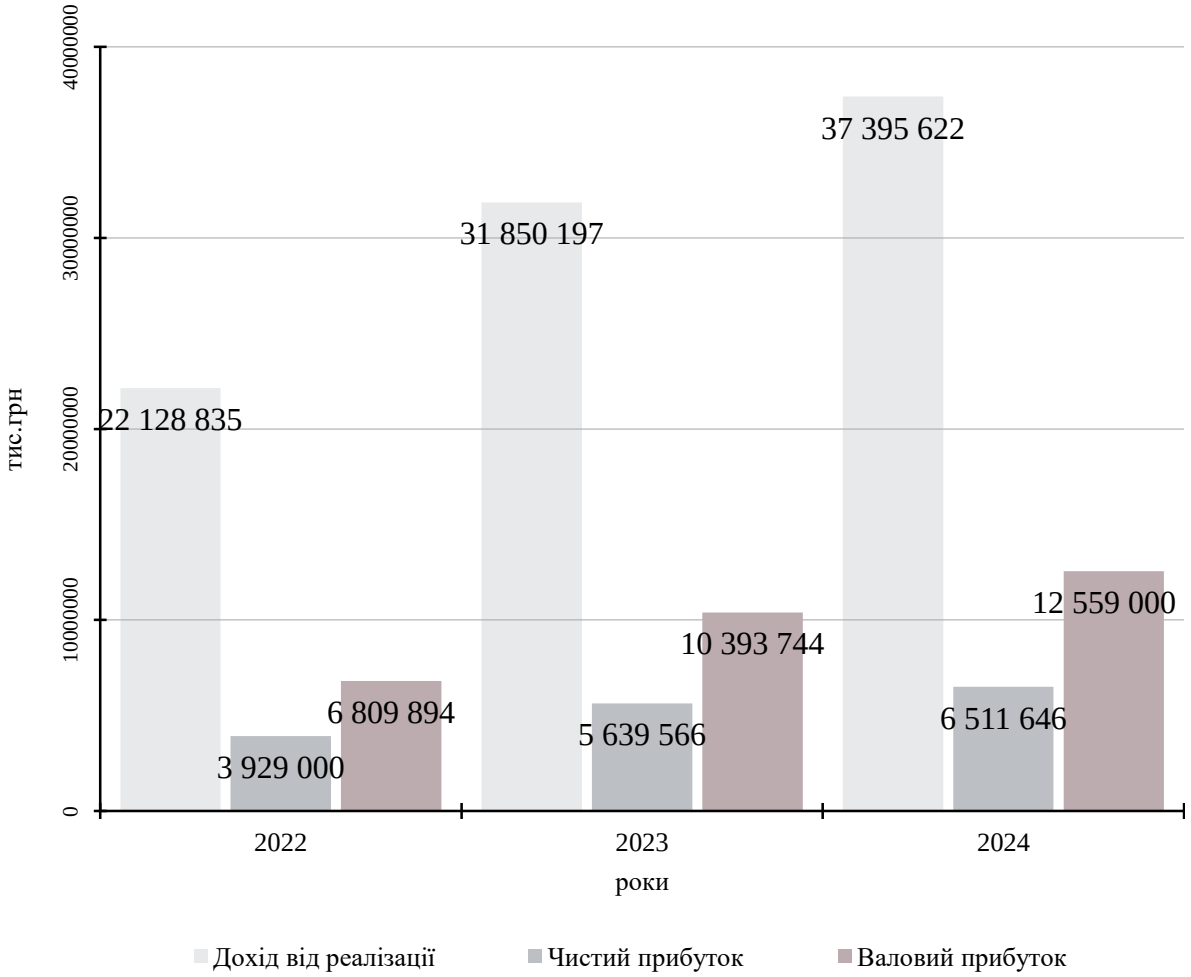

Рисунок 2.2 - Динаміка доходу, валового та чистого прибутку ПрАТ «ВКФ» Roshen у 2020–2024 рр.

тенденція свідчить про покращення виробничої маржинальності.

Валовий прибуток демонструє впевнене зростання: +52,6% у 2023 році та +20,9% у 2024 році, що вказує на ефективне управління витратами. Прибуток від операційної діяльності також зростає пропорційно, що свідчить про оптимізацію операційних процесів і раціональне використання ресурсів підприємства (Рис. 2.2).

Адміністративні витрати протягом аналізованого періоду зросли, зокрема у 2024 році на 34,7%, що може бути наслідком зростання витрат на управлінський персонал або розвиток внутрішньої інфраструктури. Витрати на збут також зростають, однак з незначним відставанням від темпів росту доходів, що сприяє збереженню рентабельності реалізації.

Аналіз інших операційних доходів та витрат виявив їхню значну волатильність. У 2023 році спостерігалося зростання, тоді як у 2024 – спад, що, ймовірно, зумовлено разовими фінансовими операціями або нестабільністю зовнішнього середовища. Суттєве скорочення фінансових витрат ПрАТ «ВКФ» Roshen у 2024 році (на 55%) позитивно позначилося на загальному фінансовому результаті підприємства.

Чистий прибуток зростає стабільно: +43,3% у 2023 році та +15,5% у 2024 році (Рис. 2. 2). При цьому темпи зростання прибутку перевищують темпи зростання активів і власного капіталу, що свідчить про покращення загальної рентабельності діяльності підприємства.

Аналіз балансових показників ПрАТ «ВКФ» Roshen показує стабільне зростання активів та власного капіталу, що формує надійну фінансову основу для подальшого розвитку. Зростання власного капіталу випереджає зростання активів, що є свідченням підвищення фінансової незалежності та стійкості підприємства.

Отже, у 2022–2024 роках ПрАТ «ВКФ» Roshen демонструє стабільні позитивні результати в динаміці доходів, прибутків і капіталу. Ефективність управління операційною діяльністю та фінансами покращується, що дозволяє підприємству зміцнювати свою ринкову позицію. Разом з тим, темпи зростання адміністративних витрат у 2024 році потребують контролю та можливої оптимізації, аби не допустити зниження загальної прибутковості в майбутньому.

2.2 Аналіз загальноекономічних показників діяльності підприємства

Аналіз прибутковості (рентабельності) ПрАТ «ВКФ» Roshen

Прибутковість є одним із ключових показників ефективності діяльності підприємства, оскільки вона безпосередньо характеризує здатність суб'єкта господарювання отримувати прибуток від реалізації продукції, використання активів та залученого капіталу. Оцінка динаміки показників прибутковості дозволяє виявити сильні та слабкі сторони в фінансово-господарській діяльності ПрАТ «ВКФ» Roshen, а також спрогнозувати перспективи його розвитку.

Для комплексного аналізу застосовуються наступні три ключові коефіцієнти прибутковості.

Оцінка динаміки ключових показників прибутковості дозволяє зробити висновки щодо ефективності господарської діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» Roshen упродовж 2022–2024 років:

1. Рентабельність продажів (ROS) - коефіцієнт, який характеризує прибутковість основної діяльності підприємства — наскільки ефективно реалізація продукції перетворюється у фінансовий результат, і показує скільки копійок прибутку отримує підприємство з кожної гривні продажів.

$$ROS = \frac{Чистий\ прибуток\ (ряд\ 2350)}{Дохід\ (виручка)\ (ряд\ 2000)} \times 100\%, \qquad (2.1)$$

$$ROS_{2022} = \frac{3\ 929000}{22\ 128\ 835} \times 100\%;\ ROS_{2022} = 17{,}76\%;$$

$$ROS_{2023} = 17{,}71\%;$$

$$ROS_{2024} = 17{,}42\%$$

У 2022 році рентабельність продажів ПрАТ «ВКФ» Roshen становила 17,76%. У 2023 році цей показник трохи знизився до 17,71%, що свідчить про погіршення прибутковості реалізації продукції на 0,28%. Також у 2024 році спостерігається незначне зниження до 17,42% (–1,64%). Загалом рентабельність продажів у 2022–2024 роках трималась на високому стабільному рівні близько 17–18%, що свідчить про ефективну прибутковість реалізації продукції. Незначне зниження у 2024 році може бути пов’язане зі збільшенням операційних або

адміністративних витрат. Кожна гривня виторгу приносила підприємству приблизно 17 копійок чистого прибутку.

2. Рентабельність активів (ROA) - характеризує загальну ефективність використання всього майна підприємства для отримання прибутку. Він демонструє, який прибуток підприємство отримує з кожної гривні, вкладеної в активи. Зростання цього показника вказує на підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності, тоді як зниження може бути сигналом про необхідність оптимізації структури активів або покращення операційного управління.

$$ROA = \frac{Чистий\ прибуток\ (ряд\ 2350)}{Середні\ активи\ (ряд\ 1300)} \times 100\%, \qquad (2.2)$$

$$ROA_{2022} = \frac{3\ 929000}{(22\ 152914+24\ 298160)/2} \times 100\%;\ ROA_{2022} = 16{,}9\%;$$

$$ROA_{2023} = 20{,}9\%;$$

$$ROA_{2024} = 20{,}7\%$$

Показник рентабельності активів зазнав поступового зростання: з 16,9% у 2022 році до 20,9% у 2023 році (+23,7%) та до 20,7% у 2024 році (-0,95%). Така позитивна динаміка свідчить про підвищення ефективності використання активів ПрАТ «ВКФ» Roshen з метою отримання прибутку, що є важливим індикатором загальної фінансової ефективності. Показник рентабельності активів (ROA) дає змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерування чистого прибутку. Його зростання свідчить про покращення ефективності управління ресурсами, зниження - про можливе перевантаження активами або зниження прибутковості. У 2022 році значення ROA становило 16,9%, що означає: кожна гривня, вкладена в активи, приносила 16,9 копійок чистого прибутку. У 2023 році показник зріс до 20,9% - тобто прибутковість кожної гривні активів збільшилася на 23,7% порівняно з попереднім роком. Це позитивний сигнал, який свідчить про підвищення ефективності використання майна ПрАТ «ВКФ» Roshen. У 2024 році ROA становила 20,7%, що хоч і трохи нижче, ніж у 2023 році (зменшення на 0,95%), однак усе ще зберігається високий рівень рентабельності активів. Збереження цього рівня демонструє стабільність бізнес-моделі ПрАТ «ВКФ» Roshen та ефективне фінансове управління.

3. Рентабельність власного капіталу (ROE) — це один із ключових показників ефективності діяльності підприємства, що показує, скільки чистого прибутку припадає на кожну гривню власного капіталу.

$$ROE = \frac{Чистий\ прибуток\ (ряд\ 2350)}{Середній\ власний\ капітал\ (ряд\ 1495)} \times 100\%, \qquad (2.3)$$

$$ROE_{2022} = \frac{3\ 929000}{(17348228+19877060)/2} \times 100\%;\ ROE_{2022} = 21{,}1\%;$$

$$ROE_{2023} = 26{,}5\%;$$

$$ROE_{2024} = 26{,}3\%;$$

Рентабельність власного капіталу є ключовим показником, який відображає ефективність використання власних інвестицій підприємства для отримання прибутку. Вона показує, скільки гривень чистого прибутку припадає на одну гривню власного капіталу. У 2022 році ROE становила приблизно 21,1%, що свідчить про задовільний рівень прибутковості власних коштів підприємства. У 2023 році цей показник зріс до 26,5%, демонструючи значне покращення – на 25,5% порівняно з попереднім роком. Такий приріст свідчить про підвищену ефективність управління капіталом і збільшення прибутковості бізнесу. У 2024 році рентабельність власного капіталу збереглася на високому рівні - близько 26,3%, що лише незначно нижче за показник 2023 року (зниження на 0,79%). Це стабільність означає, що ПрАТ «ВКФ» Roshen продовжує ефективно використовувати власні ресурси для генерації прибутку, хоча і спостерігається певне уповільнення темпів зростання. В цілому, тенденція ROE за три роки свідчить про зростання ефективності використання власного капіталу. ПрАТ «ВКФ» Roshen демонструє стабільну прибутковість інвестицій власників, що позитивно впливає на інвестиційну привабливість компанії. Проте для подальшого зростання варто аналізувати чинники, які могли призвести до незначного зниження у 2024 році, і вжити заходів для утримання або підвищення рівня рентабельності.

Таблиця 2.3 - Показники прибутковості (рентабельності)

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2023 до 2022, %	Зміна 2024 до 2023, %
Рентабельність продажів (ROS)	17,76%	17,71%	17,42%	-0,28%	-1,64%

Таблиця 2.3 - Показники прибутковості (рентабельності)

Рентабельність активів (ROA)	16,9%	20,9%	20,7%	23,7%	-0,95%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	21,1%	26,5%	26,3%	25,5%	-0,79%

Отже, усі основні показники прибутковості демонструють позитивну динаміку протягом досліджуваного періоду. Підприємство ефективно використовує наявні ресурси, поступово нарощує прибутковість та зберігає стабільність фінансових результатів. Це свідчить про високий рівень операційної ефективності та продуману фінансову політику.

Аналіз ліквідності ПрАТ «ВКФ» Roshen

Ліквідність — це здатність підприємства своєчасно та в повному обсязі виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання. Високий рівень ліквідності гарантує стабільність діяльності, дозволяє уникати фінансових ризиків і підтримує довіру контрагентів та кредиторів.

1. Коефіцієнт поточної ліквідності показує здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Він відображає, скільки гривень оборотних активів припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Значення цього коефіцієнта вище за 1 свідчить про достатній рівень ліквідності для покриття короткострокових боргів.

$$K_{пот.лікв.} = \frac{Оборотні\ активи\ (ряд\ 1195)}{Поточні\ зобов'язання\ (ряд\ 1695)}, \qquad (2.4)$$

$$K_{пот.лікв.2022} = \frac{(11062912+12912593)/2}{(4760100+4384890)/2};\ K_{пот.лікв.2022} = 2,62;$$

$$K_{пот.лікв.2023} = 2,63;$$

$$K_{пот.лікв.2024} = 2,81$$

У 2022 році коефіцієнт поточної ліквідності ПрАТ «ВКФ» Roshen був на рівні 2,46, що свідчить про достатній запас ліквідності для покриття короткострокових зобов'язань. У 2023 році показник зріс до 2,96, що означає покращення фінансової стійкості підприємства і збільшення запасу ліквідних активів. У 2024 році коефіцієнт дещо знизився до 2,81, але залишився на високому рівні, підтверджуючи здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання.

Отже, протягом трьох років ПрАТ «ВКФ» Roshen демонструє стабільно високий рівень ліквідності, що свідчить про ефективне управління оборотними активами та короткостроковими зобов’язаннями. Невелике зниження у 2024 році не становить загрози для фінансової стійкості.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності

$$K_{швидк.\ лікв.} = \frac{Оборотні\ активи\ (ряд\ 1195) - Запаси\ (ряд\ 1100)}{Поточні\ зобов'язання\ (ряд\ 1695)}, \qquad (2.5)$$

$$K_{швидк.лікв.2022} = \frac{12\ 912593 - 3\ 073756}{4\ 384\ 890};\ K_{швидк.лікв.2022} = 2{,}24$$

$$K_{швидк.лікв.2023} = 1{,}95;$$

$$K_{швидк.лікв.2024} = 2{,}56$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2022 році становив 2,24, що свідчить про високу здатність підприємства покривати короткострокові зобов’язання найбільш ліквідними активами. У 2023 році цей показник знизився до 1,95, що вказує на певне зменшення ліквідності, але він залишився вище рекомендованого мінімуму 1,0 і досі забезпечує достатній запас для погашення зобов’язань. У 2024 році коефіцієнт знову зріс до 2,56, що свідчить про покращення фінансової стійкості та посилення здатності ПрАТ «ВКФ» Roshen швидко виконувати короткострокові зобов’язання. Загалом, показники ліквідності залишаються на безпечному рівні.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності

$$K_{абс.\ лікв.} = \frac{Грошові\ кошти\ (ряд\ 1160+1165)}{Поточні\ зобов'язання\ (ряд\ 1695)}, \qquad (2.6)$$

$$K_{абс.лікв.2022} = \frac{493\ 911 + 3\ 652\ 640}{4\ 384\ 890};\ K_{абс.лікв.2022} = 0{,}95;$$

$$K_{абс.лікв.2023} = 1{,}26;$$

$$K_{абс.лікв.2024} = 1{,}59$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 році становив 0,95, що свідчить про майже повну здатність підприємства покрити свої короткострокові зобов’язання найбільш ліквідними коштами (готівкою та коштами на рахунках). У 2023 році цей показник зріс до 1,26, що є позитивним сигналом підвищення фінансової стійкості та покращення грошового резерву для негайного погашення зобов’язань. У 2024 році коефіцієнт досяг рівня 1,59, що свідчить про значне зміцнення ліквідності і високий рівень готовності ПрАТ «ВКФ» Roshen своєчасно виконувати свої

фінансові зобов'язання без ризику нестачі коштів. Загалом, зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності за три роки вказує на поліпшення фінансової дисципліни і зниження ризиків ліквідності.

Таблиця 2.4 - Аналіз коефіцієнтів ліквідності

Рік	Поточна ліквідність	Швидка ліквідність	Абсолютна ліквідність
2022	2,48	2,24	0,95
2023	2,55	1,95	1,26
2024	3,25	2,56	1,59

Отже, проаналізувавши ліквідність можна зробити висновок: за три роки підприємство демонструє позитивну динаміку ліквідності за всіма основними показниками. Особливо відзначається покращення абсолютної ліквідності, що свідчить про наявність достатнього запасу грошових коштів. Це є важливим фактором для забезпечення фінансової стійкості та підтримки операційної діяльності без ризиків неплатоспроможності.

Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «ВКФ» Roshen

1. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) відображає частку власного капіталу в структурі загальних активів підприємства. Він показує, яку частину активів підприємство фінансує за рахунок власних джерел, що свідчить про рівень фінансової стабільності і незалежності від зовнішніх кредиторів.

$$К_{автономії} = \frac{Власний\ капітал\ (ряд\ 1495)}{Усього\ активів\ (ряд\ 1900)}, \qquad (2.7)$$

$$К_{автономії2022} = \frac{19\,877060}{24\,298166}; К_{автономії2022} = 0,82;$$

$$К_{автономії2023} = 0,76;$$

$$К_{автономії2024} = 0,81.$$

Протягом аналізованого періоду коефіцієнт автономії залишався на досить високому рівні (вище 0,7), що свідчить про стабільність фінансової структури ПрАТ «ВКФ» Roshen та низьку залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Незначні коливання коефіцієнта можуть бути пов’язані з операційними рішеннями компанії щодо оптимізації структури капіталу.

2. Коефіцієнт фінансового левериджу (заборгованості) характеризує частку зобов’язань у загальній сумі фінансування активів. Він показує, наскільки підприємство залежить від зовнішніх джерел фінансування (позикових коштів).

$$K_{заборгованості} = \frac{Залучений\ капітал\ (ряд\ 1695)}{Власний\ капітал\ (ряд\ 1300)}, \qquad (2.8)$$

$$K_{заборгованості2022} = \frac{4\ 384890}{24\ 298166};\ K_{заборгованості2022} = 0{,}18;$$

$$K_{заборгованості2023} = 0{,}24;$$

$$K_{заборгованості2024} = 0{,}19.$$

У 2022 році заборгованість підприємства становить лише 18% від загальної суми активів. Це свідчить про дуже низьку залежність від кредиторів та консервативну фінансову політику. Такий показник є ознакою високої фінансової стабільності. У 2023 році показник зріс до 24%, що може вказувати на збільшення зовнішнього фінансування для покриття поточних потреб або інвестицій. У 2024 році коефіцієнт знизився до 0,19, що є позитивною динамікою і свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Аналіз ділової активності (оборотності) ПрАТ «ВКФ» Roshen

1. Оборотність активів. Коефіцієнт оборотності активів відображає ефективність використання загальних активів підприємства для генерування доходу. Його значення показує, скільки разів за рік обертаються активи в процесі господарської діяльності, тобто скільки гривень чистого доходу приносить кожна гривня активів.

$$O_{активів} = \frac{Виручка\ (ряд\ 2000)}{Середні\ активи\ (ряд\ 1300)}, \qquad (2.9)$$

$$O_{активів2022} = \frac{22\ 128835}{(22\ 152914+24\ 298\ 166)/2};\ O_{активів2022} = 0{,}95;$$

$$O_{активів2023} = 1{,}17;$$

$$O_{активів2024} = 1{,}19.$$

Аналіз динаміки свідчить про поступове зростання ефективності використання активів. У 2022 році кожна гривня активів приносила лише 0,95 грн

доходу, що є порівняно низьким рівнем. Проте вже у 2023 році показник зріс до 1,17, що свідчить про помітне покращення ефективності (+23%). У 2024 році коефіцієнт зріс до 1,19, демонструючи стабілізацію на вищому рівні.

2. Оборотність дебіторської заборгованості. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості характеризує кількість обертів, які здійснює дебіторська заборгованість за рік. Іншими словами, він показує, скільки разів за рік підприємство в середньому отримує оплату від покупців за відвантажену продукцію.

$$O_{деб.\ заборг.} = \frac{Виручка\ (ряд\ 2000)}{Середня\ дебіторська\ заборгованість\ (ряд\ 1125+1130+1135+1140+1155)}, \quad (2.10)$$

$$O_{деб.заборг.2022} = \frac{22\ 128835}{3\ 012062+102975+353057+20609+1\ 708464};$$

$$O_{деб.заборг.2022} = 4{,}26;$$

$$O_{деб.заборг.2023} = 6{,}01;$$

$$O_{деб.заборг.2024} = 6{,}92.$$

У 2022 році дебіторська ПрАТ «ВКФ» Roshen заборгованість поверталася в середньому 4,26 рази на рік, що означає, що середній період погашення становив приблизно 86 днів (360 / 4,26). У 2023 році цей показник зріс до 6,01, тобто середній строк інкасації скоротився до близько 60 днів, а у 2024 — до 6,92 обертів, або вже приблизно 52 днів.

3. Період погашення дебіторської заборгованості

$$P_{деб.\ заборг.} = \frac{365}{O_{деб.\ заборг.}}, \quad (2.11)$$

$$P_{деб.заборг.2022} = \frac{365}{4{,}26};\ P_{деб.заборг.2022} = 86;$$

$$P_{деб.заборг.2023} = 61;$$

$$P_{деб.заборг.2024} = 53.$$

Скорочення періоду погашення з 84 до 52 днів свідчить про: більш ефективне управління дебіторською заборгованістю; швидший обіг грошових коштів; зменшення ризику неплатежів. Це позитивна тенденція, яка сприяє зміцненню ліквідності ПрАТ «ВКФ» Roshen й забезпечує стабільне фінансування поточної діяльності за рахунок внутрішніх ресурсів.

4. Оборотність запасів - цей показник відображає, скільки разів за рік підприємство повністю оновлює свої запаси — тобто здійснює повний цикл: від закупівлі до реалізації продукції.

$$O_{запасів} = \frac{Собівартість\ реалізованої\ продукції\ (ряд\ 2050)}{Середні\ запаси\ (ряд\ 1100)}, \qquad (2.12)$$

$$O_{запасів\ 2022} = \frac{15\,318941}{(2\,351828+3\,073756)/2};\ O_{запасів\ 2022} = 5{,}64$$

$$O_{запасів\ 2023} = 6{,}59;$$

$$O_{запасів\ 2024} = 6{,}44.$$

У 2023 році коефіцієнт значно зріс (на ≈16,8%) порівняно з 2022 роком, що свідчить про покращення ефективності управління товарно-матеріальними цінностями. ПрАТ «ВКФ» Roshen стало швидше реалізовувати наявні запаси, що може бути результатом оптимізації логістичних процесів або підвищеного попиту на продукцію. У 2024 році показник дещо знизився порівняно з попереднім роком (на ≈2,3%), однак залишається вищим, ніж у 2022, що свідчить про стабілізацію процесу управління запасами на доволі ефективному рівні.

Загалом, спостерігається позитивна динаміка. Висока оборотність запасів сприяє зниженню витрат на зберігання, зменшенню ризику морального старіння продукції та підвищенню гнучкості у реагуванні на зміни ринку. Проте ПрАТ «ВКФ» Roshen варто контролювати рівень запасів, щоб уникнути дефіциту продукції та не втратити потенційний обсяг реалізації.

У результаті аналізу загальноекономічних показників діяльності ПрАТ «ВКФ» Roshen за 2022–2024 роки можна зробити висновок про стабільне покращення фінансового стану та ефективності функціонування підприємства. Протягом трьох років спостерігається зростання чистого прибутку, що, у поєднанні з підвищенням рентабельності продажів, активів і власного капіталу, свідчить про поліпшення фінансової результативності.

Показники ліквідності демонструють високий рівень здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов’язання, що говорить про достатню фінансову гнучкість і платоспроможність. Окрему увагу варто приділити зростанню коефіцієнтів швидкої та абсолютної ліквідності, що підтверджує позитивну динаміку управління грошовими коштами та оборотними активами.

Показники ділової активності свідчать про покращення ефективності використання ресурсів: зростає оборотність активів, дебіторської заборгованості та запасів. Це означає, що ПрАТ «ВКФ» Roshen активно оптимізує операційні процеси, що сприяє прискоренню обігу капіталу та зменшенню фінансових втрат, пов'язаних із незавершеним обігом.

Отже, в цілому можна констатувати, що підприємство демонструє високий рівень фінансової стійкості, ефективності та ліквідності. Разом із тим, збереження позитивної динаміки вимагатиме подальшої оптимізації витрат, ефективного управління оборотними коштами та контролю за адміністративними витратами.

2.3 Аналіз системи управління зовнішньоекономічною логістичною діяльністю ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» Roshen

Успішна діяльність підприємства на міжнародному ринку значною мірою залежить від ефективності управління зовнішньоекономічною логістикою, яка включає планування, організацію, контроль та оптимізацію логістичних процесів, пов'язаних із експортом і імпортом товарів. Для ПрАТ «ВКФ» Roshen, як активного учасника зовнішньоекономічної діяльності, налагоджена система логістичного менеджменту є критично важливою для збереження конкурентних переваг, мінімізації витрат і забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів за межами країни.

Функціонування зовнішньоекономічної логістики сучасного підприємства потребує чіткого регламентування умов транспортування товарів за кордон. Одним з ключових елементів, що регулює міжнародні поставки, є система міжнародних торговельних термінів Інкотермс (Incoterms). Ці правила, розроблені Міжнародною торговою палатою, чітко визначають обов'язки продавця і покупця щодо доставки, оформлення, страхування, митного очищення та розподілу витрат і ризиків під час транспортування продукції. Актуальна редакція Інкотермс 2020 є загальновизнаним стандартом у міжнародній логістиці.

В умовах глобальної присутності на ринках, ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» Roshen використовує різні типи поставок згідно з Інкотермс 2020, що відповідають специфіці ринку, географії, виду транспорту та логістичних партнерств. Застосування таких термінів, як DAP (Delivered at Place), FCA (Free Carrier), FOB (Free On Board) дозволяє підприємству гнучко управляти зовнішньоторговельними операціями, оптимізуючи витрати та мінімізуючи ризики.

DAP - Delivered at Place (Поставка в пункті призначення). Продавець (Roshen) організовує та оплачує транспортування до зазначеного місця призначення в країні покупця та несе всі ризики до моменту прибуття товару до місця, узгодженого з покупцем (наприклад, склад, дистриб'ютор, логістичний центр). Покупець відповідає за митне оформлення імпорту та оплату мита/ПДВ та приймає товар після його прибуття.

FCA — Free Carrier (Франко-перевізник). Продавець (Roshen) постачає товар перевізнику або вказаній третій стороні в узгодженому місці в країні відправлення (наприклад, на складі Roshen або логістичному терміналі в Україні). Тут відповідальність продавця закінчується в момент передачі товару перевізнику. Покупець організовує та оплачує транспортування від місця передачі до себе, включно з митними процедурами, тобто ризики на покупці з моменту передачі товару перевізнику.

FOB — Free On Board (Франко-борт судна). Продавець (Roshen) постачає товар на борт судна в українському порту (наприклад, Одеса), відповідає за навантаження та оформлення експорту. Покупець оплачує фрахт судна, страхування, митне очищення в країні імпорту. Ризики переходять до покупця з моменту, коли товар на борту.

Таблиця 2.5 - Порівняння типів поставок ПрАТ «ВКФ» Roshen

Критерій	DAP	FCA	FOB
Пункт передачі	Склад/місце призначення у покупця	Територія продавця/перевізник	Борт судна в порту відправлення

Таблиця 2.5 - Порівняння типів поставок ПрАТ «ВКФ» Roshen

Критерій	DAP	FCA	FOB
Транспорт	Будь-який	Будь-який	Лише морський/внутрішній водний
Ризики	До місця призначення	До передачі перевізнику	До завантаження на судно
Хто платить за доставку	Продавець	Покупець (від перевізника)	Покупець (від порту)
Митне очищення	Імпорт — покупець	Імпорт — покупець	Імпорт — покупець, експорт — продавець

У таблиці нижче представлено основні логістичні напрямки міжнародної діяльності фабрики, із зазначенням типу транспорту, типу поставки за Інкотермс 2020, а також ключових логістичних каналів у кожному регіоні.

Таблиця 2.6 - Логістичні напрямки ПрАТ «ВКФ» Roshen

№	Країна призначення	Вид транспорту	Тип поставки (Інкотермс 2020)	Основний логістичний партнер / канал
1	Польща	Автомобільний	DAP	Дистриб’ютори, роздрібні мережі
2	Литва, Латвія	Автомобільний	FCA	Власні логістичні потужності
3	Румунія, Болгарія	Автомобільний	DAP	Посередники, гуртові мережі
4	Ізраїль	Морський + авто	FOB	Морські контейнерні перевезення
5	Казахстан, Грузія	Авто + залізничний	FCA	Транзит через країни Східної Європи
6	США, Канада	Морський (контейнери)	FOB	Торгові представники, імпортери
7	ОАЕ, Саудівська Аравія	Морський + авто	FOB	Контрактні логістичні оператори

Таким чином, вибір типу поставки за Інкотермс 2020 безпосередньо впливає на розподіл відповідальності та логістичних витрат між ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» Roshen та її іноземними партнерами. У випадку з DAP підприємство бере на себе максимальні зобов'язання, забезпечуючи доставку товару безпосередньо до місця призначення за кордоном. При використанні FCA Roshen передає товар перевізнику на своїй території, а далі всі витрати та ризики несе покупець. Натомість FOB застосовується переважно для морських перевезень, де Roshen забезпечує навантаження товару на судно, а далі відповідальність переходить до імпортера. Такий підхід дозволяє підприємству гнучко адаптувати логістичну стратегію залежно від географії ринку та особливостей співпраці з партнерами.

Правильний вибір умов Інкотермс дозволяє мінімізувати непорозуміння та оптимізувати логістичні процеси, що безпосередньо впливає на загальну вартість і ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Відтак, після визначення та впровадження найбільш вигідних і відповідних умов поставок, важливо провести детальний аналіз фінансової ефективності логістичних операцій, щоб оцінити реальний вплив логістики на собівартість продукції та загальний фінансовий результат компанії.

SWOT-аналіз ПрАТ «ВКФ» Roshen

SWOT-аналіз — важливий інструмент стратегічного планування, який допомагає оцінити внутрішні можливості та зовнішні фактори впливу на діяльність підприємства. Для зовнішньоекономічної логістики ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» Roshen він виявляє сильні сторони (наприклад, ефективні міжнародні логістичні канали), слабкі сторони (затримки на митниці, високі витрати), можливості (вихід на нові ринки, нові договори з логістичними операторами) та загрози (валютні коливання, зміни законодавства). Цей аналіз є основою для розробки логістичної стратегії в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз логістичної діяльності ПрАТ «ВКФ» Roshen

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- Наявність налагоджених логістичних маршрутів до країн ЄС, Близького Сходу та Азії. - Власна логістична інфраструктура (склади, транспортні засоби, логістичні підрозділи). - Досвідчений персонал, обізнаний у міжнародних митних процедурах та вимогах. - Використання сучасних IT-рішень для управління поставками (ERP, CRM, TMS). - Добра репутація компанії серед міжнародних партнерів, що полегшує логістичну співпрацю.	- Високий рівень витрат на транспортування, особливо на далекі напрямки (наприклад, до Південно-Східної Азії). - Залежність від сторонніх логістичних операторів на частині маршрутів. - Обмежена гнучкість у зміні напрямків поставок у разі політичних або економічних ускладнень. - Не всі внутрішні процеси логістики повністю автоматизовані. - Складність у прогнозуванні термінів поставок через бюрократичні процедури в окремих країнах.
Можливості (O)	Загрози (T)
- Розширення присутності на нових ринках із налагодженням прямих логістичних каналів. - Впровадження більш ефективних цифрових інструментів (наприклад, штучного інтелекту для планування маршрутів). - Можливість залучення партнерських перевізників для оптимізації витрат. - Державна підтримка експортерів у вигляді компенсацій, пільгових тарифів тощо. - Участь у міжнародних логістичних альянсах та виставках.	- Військово-політична нестабільність у регіоні, що може призвести до порушень поставок. - Зростання цін на паливо, логістичні послуги та страхування вантажів. - Коливання валютних курсів, що впливає на вартість логістичних контрактів. - Ускладнення регуляторних вимог у країнах-імпортерах (квоти, сертифікація, митні бар’єри). - Конкуренція з боку інших виробників, які мають дешевші логістичні ланцюги.

На основі SWOT-аналізу створимо матрицю стратегій SWOT. Вона допомагає сформулювати стратегії розвитку підприємства через поєднання різних типів факторів.

Таблиця 2.8 - Матриця SWOT-стратегій зовнішньоекономічної логістики

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії: Використати власну інфраструктуру для виходу на нові ринки. Застосування IT-рішень для оптимізації логістики. Розширити співпрацю з міжнародними партнерами завдяки позитивному іміджу.	ST-стратегії: Використати налагоджені маршрути для швидкого реагування на політичні ризики. Посилити репутацію надійного постачальника в умовах нестабільності.– Застосувати цифрові рішення для контролю ризиків.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії: Логістичні процеси через участь у програмах підтримки експортерів. Диверсифікувати логістичних партнерів для зниження залежності. Поліпшити прогнозованість поставок через цифрові платформи.	WT-стратегії: Оптимізувати витрати за рахунок комбінованих схем доставки. Страхування ризиків та використання стабільних валют у контрактах. Визначити альтернативні маршрути для уникнення зон ризику.

Ця матриця допомагає сформувати конкретні управлінські рішення, які відповідають поточному стану та перспективам зовнішньоекономічної логістики компанії: SO-стратегії - використовують потенціал компанії на максимум; WO-стратегії - дозволяють перетворити слабкі місця на сильні через використання шансів; ST-стратегії - націлені на оборону і захист; WT-стратегії - мінімізують ризики та обмеження

PEST-аналіз

Для оцінки зовнішніх факторів, що впливають на зовнішньоекономічну логістичну діяльність ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» Roshen, доцільно застосувати метод PEST-аналізу. Він дозволяє визначити ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які формують умови функціонування логістичних процесів на міжнародному рівні. Такий аналіз є важливою складовою стратегічного планування та дає змогу своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таблиця 2.9 - PEST-аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «ВКФ» Roshen

Фактор	Зміст впливу на логістичну діяльність
Політичні (P)	Військово-політична ситуація в Україні та прикордонних регіонах впливає на стабільність поставок та потребує альтернативних маршрутів. Угода про асоціацію з ЄС спрощує митне оформлення та регулювання експорту. Державні програми підтримки експортерів (дотації, податкові пільги).
Економічні (E)	Коливання валютного курсу гривні впливає на вартість логістичних контрактів і цінову політику на зовнішніх ринках. Зростання вартості пального та логістичних послуг напряму впливає на собівартість поставок. Інфляційні процеси та нестабільність глобального попиту.
Соціальні (S)	Зростаюча увага споживачів до якості доставки та умов зберігання (особливо при експорті продукції з коротким терміном придатності). Потреба у високій культурі обслуговування та адаптації під логістичні очікування різних ринків (ЄС, Азія, Близький Схід). Брак кваліфікованих кадрів у сфері міжнародної логістики в Україні.
Технологічні (T)	– Активне впровадження цифрових рішень у логістиці: ERP, TMS, GPS-моніторинг, електронне митне декларування.– Можливість підключення до міжнародних логістичних платформ та трекінгових систем.– Потреба в модернізації частини транспортних засобів та складів для відповідності міжнародним стандартам.

PEST-аналіз свідчить, що зовнішньоекономічна логістика компанії Roshen функціонує в умовах постійних зовнішніх викликів, зокрема політичної нестабільності та економічних коливань. Утім, наявність сприятливих політик ЄС, доступ до нових технологій та високий попит на якісну продукцію створюють підґрунтя для адаптації та розвитку логістичної стратегії.

Аналіз фінансової ефективності логістичних операцій

Таблиця 2.10 - Динаміка матеріальних витрат за 2022-2024 роки

Рік	Матеріальні витрати, тис. грн	Абсолютне зростання, тис. Грн	Темп зростання, %
2022	15 318 941	–	–
2023	21 456 453	6 137 512	40,06%
2024	24 836 622	3 380 169	15,75%

1. Величина матеріальних витрат - скільки підприємство витратило на закупівлю сировини, пакування, допоміжних матеріалів за рік.

З таб. 2.10. видно, що загалом за 2022-2024 роки матеріальні витрати збільшилися на 9,5 млрд грн або на 62,1%, що вимагає подальшого контролю з боку логістичного менеджменту. Така динаміка має бути врахована при формуванні стратегії закупівель, виборі постачальників та прогнозуванні собівартості продукції.

2. Періодичність поставок відбувається за графіком регулярно, що знижує складські витрати.

3. Коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами розраховується як фактична наявність матеріалів до потреби.

$$K_{мат.рес.} = \frac{Виробничі\ запаси\ (ряд\ 1101)}{Собіварстість\ реалізованої\ продукції\ (ряд\ 2050)}, \qquad (2.13)$$

$$K_{мат.рес.2022} = \frac{2\,047468}{15\,318941};\ K_{мат.рес.2022} = 0,13;$$

$$K_{мат.рес.2023} = 0,08;$$

$$K_{мат.рес.2024} = 0,1;$$

У 2022 році значення коефіцієнта становило 0,13, що вказує на відносно достатній рівень забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами, які були залучені у виробничий процес. У 2023 році показник помітно знизився до 0,08, що може свідчити про: порушення стабільності постачання, затримки з постачанням матеріалів, перехід на менш інтенсивне використання ресурсів або розвантаження складів.У 2024 році коефіцієнт дещо виріс до 0,10, що може свідчити про часткову стабілізацію логістичних каналів, але повністю до рівня 2022 року повернутись не вдалося.

4. Коефіцієнт надійності постачальників є важливим показником логістичної ефективності, який дозволяє оцінити ступінь дотримання умов постачання контрагентами підприємства. Він враховує виконання договорів у визначені терміни, якість постачань та рівень рекламацій.

У загальному вигляді коефіцієнт надійності постачальників можна визначити за формулою:

$$К_{нп}=1 - (К_р/100), \text{ де:} \qquad (2.14)$$

$К_{нп}$ - коефіцієнт надійності постачальників

$К_р$ - частка рекламацій у загальному обсязі постачань, %.

На основі даних з відкритих джерел щодо діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» Roshen, рівень рекламацій становить орієнтовно 5% від загального обсягу постачань. Таким чином, розрахунок коефіцієнта надійності постачальників матиме вигляд:

$$К_{нп}=1 - (5/100); \; К_{нп}=0,95$$

Отже, коефіцієнт надійності постачальників становить 0,95, що свідчить про дуже високий рівень виконання договірних зобов’язань постачальниками. Це узгоджується з загальною характеристикою логістичної системи підприємства, яка передбачає централізовану закупівлю, тривалу співпрацю з постачальниками, а також постійний контроль за якістю вхідної сировини.

5. Вартість логістики. У фінансовій звітності Roshen окремо не вказано витрати на логістику. Проте з відкритих джерел видно, що логістичні витрати можуть становити близько 50% [23]:

Логістичні витрати = Витрати на збут × 50%

Таблиця 2.11 - Витрати на логістику за 2022-2024 роки

Рік	Витрати на збут (тис. грн)	Логістичні витрати (тис. грн)
2022	1 623 572	811 786
2023	2 452 820	1 226 410
2024	2 956 815	1 478 408

Логістичні витрати зростають пропорційно загальним витратам на збут, що свідчить про загальне розширення масштабів діяльності або підвищення витрат у ланцюзі постачання.

ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» Roshen демонструє стабільне зростання як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках протягом 2022–2024 років. Значна частина доходу компанії припадає на експорт, що відображає успішну міжнародну експансію та активну логістичну діяльність. Проведений аналіз основних фінансових і логістичних показників дає змогу оцінити ефективність бізнес-процесів і виявити ключові тенденції в розвитку підприємства.

Таблиця 2.12 - Загальні Показники діяльності Roshen 2022–2024 років

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Тенденція
Виторг (тис.грн)	22 128 835	31 850 197	37 395 622	Зростання на 17%
Чистий прибуток (тис.грн)	3 929 000	5 639 566	6 511 646	Зростання на 16%
Частка експорту в загальному доході	~30%	~33%	~33%	Збільшення на 8 п.п.
Кількість експортних транзакцій	—	—	34 042	—
Кількість країн-імпортерів	—	—	50	—

Таблиця 2.12 - Загальні Показники діяльності Roshen 2022–2024 років

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Тенденція
Основні ринки збуту	Польща, Румунія, Казахстан, Азербайджан, країни Близького Сходу			—

Отримані дані свідчать про загалом позитивні тенденції в зовнішньоекономічній логістичній діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» Roshen за період 2022–2024 років. Зростання виручки, збільшення частки експорту та розширення географії збуту підтверджують успішне зміцнення позицій компанії на світовому ринку. Скорочення середнього терміну постачання та значна кількість логістичних операцій свідчать про ефективне управління ланцюгами поставок і активний розвиток логістичної інфраструктури.

Водночас спостерігається зростання логістичних витрат, що вказує на наявність потенціалу для подальшої оптимізації операційних процесів. У наступному розділі роботи буде детально розглянуто можливі шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічної логістичної діяльності Roshen, що дозволить зберегти та посилити конкурентні переваги підприємства.

Таким чином, аналіз фінансових та операційних показників свідчить про стабільне покращення фінансового стану і функціонування підприємства в цілому. Високий рівень ліквідності та ділової активності підтверджує здатність Roshen успішно адаптуватися до умов зовнішнього ринку та забезпечувати сталий розвиток. Проте для збереження цих позитивних тенденцій необхідно продовжити роботу над оптимізацією витрат, підвищенням ефективності управління логістичними процесами та контролем за адміністративними видатками.

3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА» ROSHEN

3.1 Розробка стратегії зовнішньоекономічної логістичної діяльності

Кондитерська корпорація Roshen є одним із найбільших виробників кондитерських виробів в Україні та посідає вагоме місце на світовому ринку. Експортна діяльність компанії охоплює понад 50 країн світу, серед яких є як країни СНД, так і держави Європейського Союзу, Азії, Близького Сходу та Америки. Завдяки широкому асортименту солодощів та високій якості продукції, Roshen змогла сформувати стабільні канали постачання на міжнародні ринки, що потребує ефективного управління зовнішньоекономічними логістичними процесами [23].

Наразі логістичне управління займає ключове місце в діяльності сучасних компаній, зокрема й корпорації Roshen. У контексті глобалізації та загострення конкуренції на міжнародних ринках саме ефективна організація логістичних процесів дозволяє підприємствам досягти значних конкурентних переваг [2, с. 53]. За даними Світового банку, ефективність логістики прямо впливає на позиції країни у рейтингах Doing Business, а для України вона залишається викликом через інфраструктурні та адміністративні бар’єри. У таких умовах для Roshen, яка експортує продукцію більш ніж у 40 країн світу, особливо важливо впроваджувати сучасні методи управління ланцюгами постачання.

Зростання динаміки та складності ланцюгів постачання зумовлює необхідність правильного управління як внутрішніми, так і зовнішніми логістичними потоками. Оптимізація цих процесів, а також встановлення балансу між якістю продукції та логістичними витратами є фундаментальними для мінімізації загальних витрат компанії та підвищення її рентабельності.

Для Roshen, яка здійснює експорт кондитерських виробів до багатьох країн світу, це особливо актуально. Логістика у харчовій промисловості вимагає

суворого дотримання специфічних умов, таких як контроль температурного режиму (підтримання +15-18 °С для шоколадних виробів), термінів зберігання та збереження якості продукції під час транспортування. Наприклад, порушення температурного режиму на 1-2 дні може призвести до псування партії продукції, що означає втрату не тільки матеріальних ресурсів, а й довіри клієнтів.

Оптимізація логістичних витрат Roshen охоплює кілька важливих сфер. По-перше, це закупівля сировини та матеріалів - тут витрати виникають не лише з вартості закупівель, а й з організації доставки, правильного упакування і кріплення вантажів. Так, компанія активно співпрацює з постачальниками какао-бобів з Африки та Латинської Америки, що потребує врахування особливостей міжнародних перевезень і митного оформлення. По-друге, у виробничому процесі логістика допомагає знизити транспортні витрати на внутрішні переміщення, мінімізувати простої через відсутність запасів, а також оптимізувати зберігання незавершеного виробництва. По-третє, у сфері збуту важливо ефективно управляти запасами готової продукції, оформленням замовлень і транспортними витратами, щоб забезпечити швидке та якісне постачання клієнтам. За даними внутрішніх звітів Roshen, вдосконалення логістики дозволило скоротити транспортні витрати на 12% у 2023 році [20, с. 265].

Крім того, впровадження сучасних інформаційних технологій та автоматизованих систем управління (зокрема з використанням штучного інтелекту) значно підвищує прозорість і контроль над усіма ланками логістичного ланцюга. Це дає змогу швидко реагувати на зміну ринкової ситуації, виявляти «вузькі місця» та усувати їх, що суттєво знижує ризики і непередбачувані витрати. У 2024 році Roshen розпочала інтеграцію системи SCM (Supply Chain Management) із модулями аналітики, що дозволило зменшити час на прийняття логістичних рішень на 20%. Персоналізація логістичних послуг для різних сегментів клієнтів, а також ефективне управління трудовими ресурсами і дотримання міжнародних правил і норм транспортування є додатковими чинниками підвищення ефективності логістики Roshen.

Таким чином, логістика у зовнішньоекономічній діяльності Roshen виступає не просто функцією доставки товарів, а стратегічним інструментом управління, що забезпечує збереження конкурентних переваг компанії на міжнародному рівні, мінімізує витрати і підвищує загальну ефективність бізнесу.

З метою посилення конкурентних переваг ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» Roshen на зовнішніх ринках розроблена стратегія вдосконалення зовнішньоекономічної логістичної діяльності, яка охоплює цілі, географічну та товарну диверсифікацію, а також логістичні інструменти реалізації.

Цілі та пріоритети стратегії ПрАТ «ВКФ» Roshen

Основними стратегічними орієнтирами є:

1. Зростання обсягів експорту на 15% у найближчі 2 роки. При обсязі експортного доходу у 2024 році на рівні 12 340555 тис. грн (33% від загального доходу у 37 395622 тис. грн), цільовий обсяг на 2025 рік становить 12 340555×1,15= 14 91638 тис.грн. Це відповідає приросту експортного сегменту на 1 851083 тис. грн.

2. Оптимізація логістичних витрат на 0,5% від обсягу доходу. З урахуванням загального доходу у 2024 році (37 395622 тис. грн), очікувана економія логістичних витрат становитиме: 37 395622×0,005=186 978 тис. грн.

3. З метою зменшення залежності від ринків ЄС та підвищення стабільності експорту передбачено вихід на ринки Південно-Східної Азії - В’єтнам і Сінгапур - у 2025–2026 роках. Перший етап передбачає постачання до В’єтнаму з використанням морської логістики через порти Констанци або Гданська. Збільшення частки експортної продукції можливий також за рахунок розширення асортименту експортної продукції шляхом впровадження нових SKU: нові сорти шоколаду з урахуванням смакових уподобань ринків Азії та бісквітні вироби із тривалим терміном зберігання для морських перевезень. Прогнозується збільшення до 40% у 2026 році (поточний рівень у 2024 — близько 33%). Це відповідає цільовому експортному доходу в обсязі 37 395622 × 0,40 =14 958 249 тис. грн

Таблиця 3.1 - Цілі та пріоритети стратегії ПрАТ «ВКФ» Roshen

Показник	Базове значення (2024)	Цільове значення	Абсолютна зміна	Примітка
Обсяг експорту, тис. грн	12 340 555	14 191 638	1 851083	+15% за 2 роки
Частка експорту в доході	33%	40%	7%	Від загального доходу
Оптимізація витрат, тис. грн	—	186 978	—	0,5% від доходу

4. Вплив зменшення рівня рекламацій. Рівень рекламацій ПрАТ «ВКФ» Roshen у 2024 - 5% від кількості експортних відправлень. Цільовий рівень до 2026 - 2%. Кількість експортних відправлень на рік - 600 (приблизно). Середня вартість однієї відправки ≈ 12 340 555/600= 20 568 тис.грн

Таблиця 3.2 - Розрахунок економії за рахунок зниження реламацій

Показник	Значення при 5%	Значення при 2%	Абсолютна зміна
Рекламацій на рік	600 × 5% = 30	600 × 2% = 12	–18 випадків
Економія витрат (20 568× 18)	≈ 370 217 тис. грн	—	Потенційний резерв

Зниження рівня рекламації можливо досягти за рахунок автоматизований контроль якості на етапі пакування; контролю температури та вологості в рефрижераторах; покращення зворотного зв’язку з іноземними партнерами (Customer Care); навчання персоналу складування та експорту на стандарт ISO 22000/HACCP.

5. Цифрова трансформація логістики ПрАТ «ВКФ» Roshen. У сучасних умовах розвитку ринку та конкуренції цифрова трансформація логістичних процесів є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності підприємств. Одним із найважливіших інструментів такої трансформації є впровадження систем управління транспортом (Transportation Management System, TMS), що дозволяють автоматизувати планування, моніторинг і оптимізацію транспортних операцій [21, с. 7-16]. Згідно з аналізом витрат ПрАТ «ВКФ» Roshen, витрати на транспортування становлять близько 6% від загального доходу компанії. При доході у 37 395 622

тис. грн це становить приблизно 2 243 737 тис. грн. Впровадження TMS дозволяє оптимізувати маршрути та вантажоперевезення, що призводить до зниження транспортних витрат у середньому на 3–5%. Візьмемо середнє значення економії 4%: 2243737×0,04=89750 тис. грн

Отже, потенційна економія на транспортних витратах може сягати близько 89 750 тис. грн щорічно.

Крім оптимізації транспорту, цифрова трансформація також охоплює інтеграцію ERP-системи ПрАТ «ВКФ» Roshen з митними органами через API. Така інтеграція прискорює митне оформлення вантажів у середньому на 1 робочий день. Якщо ПрАТ «ВКФ» Roshen щомісячно обробляє приблизно 600 відправлень, то економія часу в 1 день означає звільнення ресурсів, еквівалентних приблизно 17 людомісяцям за рік. При середньомісячній заробітній платі одного логіста близько 40 тис. грн, потенційна операційна економія становитиме: 17×40=680 тис. Грн.

6. Екологічна логістика ПрАТ «ВКФ» Roshen. Сучасні тренди в логістиці все більше орієнтуються на впровадження екологічних підходів, що не лише знижують вплив діяльності на навколишнє середовище, а й сприяють значній економії витрат підприємств. Менша вага упаковки - менші логістичні витрати Оптимізація упаковки продукції, зокрема зменшення її ваги, безпосередньо впливає на скорочення витрат на транспортування, зберігання та обробку вантажів. За умовними розрахунками, економія завдяки зниженню ваги упаковки може складати близько 1% від загальних логістичних витрат. Якщо загальні витрати на логістику ПрАТ «ВКФ» Roshen становлять 2 243 737 тис. грн, то: 2243737×0,01=22437 тис. грн Отже, економія може сягати приблизно 22 437 тис. грн на рік, що є суттєвим резервом підвищення ефективності.

Запровадження в автопарк ПрАТ «ВКФ» Roshen транспорту з екологічним стандартом Euro 6 сприятиме зменшенню шкідливих викидів, що відповідає вимогам сучасних екологічних норм. Це дасть такі переваги: зниження ризику штрафних санкцій за порушення екологічних нормативів; отримання доступу до державних і міжнародних програм підтримки та грантових субсидій, спрямованих на екологічно безпечні технології.

7. Одним із ефективних способів зміцнення відносин ПрАТ «ВКФ» Roshen з корпоративними клієнтами (B2B) є використання сучасних логістичних сервісів, що підвищують рівень прозорості, зручності та додаткових вигод для партнерів.

Запровадження онлайн-порталу для відстеження вантажів і статусу замовлень дозволить клієнтам ПрАТ «ВКФ» Roshen у режимі реального часу контролювати логістичні процеси, отримувати актуальну інформацію про доставку, що суттєво підвищує їх задоволеність і довіру до компанії.

Крім цього, система бонусів за регулярні замовлення або за досягнення певних обсягів закупівель стимулюватиме клієнтів збільшувати кількість замовлень.

Припустимо, що завдяки впровадженню ПрАТ «ВКФ» Roshen порталу та бонусної системи навіть 10% клієнтів збільшать кількість замовлень на 1 замовлення на рік. Якщо загальна кількість замовлень становить 600, тоді додаткова кількість замовлень буде: 600×0,10=60 замовлень. При середній вартості одного замовлення 31 163 грн, додатковий дохід складатиме: 60×31163=1869780 грн

Таким чином, впровадження порталу відстеження та бонусної системи може забезпечити ПрАТ «ВКФ» Roshen зростання доходу майже на 1,87 млн грн на рік за умови збільшення активності лише 10% клієнтів.

Таблиця 3.3 - Ефект від цифровізації і екологічності логістики ПрАТ «ВКФ» Roshen

Напрямок	Орієнтовна вигода / економія
Цифрові інструменти (TMS, API)	~90 млн грн + 0,7 млн грн
Екорішення	~22 млн грн + можливі гранти
Клієнтська лояльність	~1,8 млрд грн додаткового обороту

3.2 Організаційно-економічний механізм реалізації стратегії

Для досягнення стратегічних цілей ПрАТ «ВКФ» Roshen, визначених у розділі 3.1, необхідно створити ефективну організаційну та економічну систему

управління зовнішньоекономічною логістикою. Цей механізм має бути комплексним, включати управління потоками, інфраструктурну та цифрову підтримку, систему контролю якості та взаємодії з клієнтами.

1. Управління логістичними процесами ПрАТ «ВКФ» Roshen

Ефективне управління логістичними потоками є ключовою складовою стратегії міжнародної діяльності ПрАТ «ВКФ» Roshen, зокрема в частині експортних операцій. У сучасних умовах глобалізації та зростаючої динаміки зовнішньоекономічних зв’язків, питання централізації управління зовнішньоекономічною логістикою набуває особливої актуальності. Основною метою в цьому контексті виступає створення цілісної системи управління, яка забезпечує повний контроль над логістичними процесами, прозорість, ефективність та адаптивність ПрАТ «ВКФ» Roshen до змін зовнішнього середовища.

Поставлені цілі можуть бути досягнуті шляхом формування окремого спеціалізованого підрозділу, відповідального за координацію всієї зовнішньоекономічної логістики ПрАТ «ВКФ» Roshen. Такий підрозділ здійснюватиме планування експортних маршрутів, оперативну взаємодію з перевізниками, моніторинг дотримання графіків доставки, а також вирішення нештатних ситуацій. Це дозволить мінімізувати вплив людського чинника, уникати дублювання функцій між департаментами і забезпечити чітку відповідальність за кожен етап логістичного ланцюга.

Не менш важливим напрямом удосконалення є впровадження KPI-системи для постійної оцінки ефективності логістичних операцій ПрАТ «ВКФ» Roshen. Ключовими індикаторами виступають вчасність відвантажень, рівень витрат на транспортування, рентабельність логістичних схем, частота затримок або пошкоджень товару під час транспортування. Наявність об'єктивних вимірюваних показників дозволяє оцінювати роботу як внутрішніх підрозділів, так і зовнішніх партнерів, що забезпечує прозоре прийняття управлінських рішень та оперативне виявлення слабких місць у ланцюгах постачання.

Наступним кроком ПрАТ «ВКФ» Roshen є побудова наскрізного ланцюга поставок типу «end-to-end», який охоплює всі ключові етапи - від моменту виготовлення продукції на підприємстві до її доставки кінцевому B2B-замовнику за кордоном. Такий підхід забезпечує безперервність процесів, зниження кількості проміжних зупинок, а також інтеграцію всіх логістичних систем в єдиний цифровий простір. Результатом цього є не лише прискорення доставок, а й зменшення логістичних витрат, зниження ймовірності втрати вантажу або рекламацій, пов'язаних із несвоєчасною доставкою.

Щоб забезпечити ПрАТ «ВКФ» Roshen інфраструктурну підтримку для реалізації описаної моделі логістики, планується будівництво сучасного складу тимчасового зберігання у місті Львів. Запланована площа складе 3 500 м², а загальний обсяг інвестицій - близько 68 млн гривень. Склад виконуватиме функцію буфера між виробництвом і зовнішньоекономічним відвантаженням, дозволяючи накопичувати партії продукції, здійснювати контроль якості перед експортом, формувати змішані вантажі та оптимізувати навантаження на основні транспортні вузли. Таким чином, склад стане стратегічною точкою концентрації логістичних операцій, сприятиме підвищенню оперативності доставки та зниженню простоїв.

Паралельно планується оновлення автопарку ПрАТ «ВКФ» Roshen закупівлі десяти одиниць рефрижераторного транспорту, вартість кожної з яких становить 2,1 млн грн, тобто загальна сума інвестицій - 21 млн грн. Це забезпечить збереження якості продукції при транспортуванні в умовах змінного клімату, особливо на далеких маршрутах. Враховуючи особливості логістики харчових або швидкопсувних товарів, наявність сучасного рефрижераторного транспорту дозволяє ПрАТ «ВКФ» Roshen забезпечити дотримання температурних режимів без залежності від сторонніх перевізників.

Ще одним стратегічним елементом для ПрАТ «ВКФ» Roshen є укладення довгострокових договорів з логістичними партнерами в морських портах Гданська (Польща) та Констанци (Румунія). Це дозволяє підприємству розширити логістичну географію та створити стабільні канали морського експорту. Співпраця з портами, які є логістичними хабами для країн Азії, відкриває нові можливості для

виходу на перспективні ринки, зокрема такі як В’єтнам, Сінгапур та інші країни Південно-Східної Азії. Завдяки цьому ПрАТ «ВКФ» Roshen не лише підвищує ефективність поточних перевезень, але й закладає основу для довгострокового розвитку в глобальному контексті.

Таким чином, ініціативи, спрямовані на управління логістичними потоками, демонструють цілісний підхід до цифрової трансформації логістики та виходу на новий рівень організації зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ВКФ» Roshen. У поєднанні з інфраструктурними інвестиціями та цифровими рішеннями, вони формують потужну платформу для зростання, оптимізації витрат і підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Таблиця 3.4 - Фінансування логістичних процесів ПрАТ «ВКФ» Roshen

Джерело	Сума, млн грн	Умови
Власні кошти (нерозподілений прибуток 2024 року)	40	Безвідсоткове
Кредитна лінія	20	12% річних, строк – 2 роки
Інвестиція ЄБРР	25	5% річних, програма підтримки логістичної модернізації

Всього разом вкладень в розмірі 85 млн грн, що повністю покриває основні потреби за пунктами стратегії зростання обсягів експорту та оптимізація логістичних витрат.

2. Вплив зменшення рівня рекламацій

Зменшення рівня рекламацій є одним із ключових чинників підвищення ефективності логістичних процесів, зміцнення партнерських відносин із імпортерами та зниження фінансових втрат ПрАТ «ВКФ» Roshen. В умовах зростаючої конкуренції та підвищених вимог до якості обслуговування, стратегія спрямована на зниження частки рекламацій з 5% до 2% набуває не лише операційної, але й стратегічної ваги. Це дозволяє не лише покращити загальну якість продукції та логістики, але й підвищити рівень довіри з боку зовнішніх

партнерів, зокрема імпортерів, які цінують стабільність, передбачуваність і відповідальність постачальника.

Зменшення кількості рекламацій досягається завдяки впровадженню комплексу цифрових, організаційних та освітніх заходів. Одним із ключових напрямів є автоматизація контролю якості на етапі пакування. Встановлення систем сканування, фотофіксації продукції та перевірки ваги дає змогу ще до відвантаження виявляти потенційні відхилення від нормативів. Завдяки цьому підвищується точність відповідності кожного пакунка специфікаціям, що значно знижує ризик повернень через пошкодження, невідповідність чи недокомплект.

Іншим важливим аспектом для ПрАТ «ВКФ» Roshen контроль умов транспортування - зокрема, температури та вологості в рефрижераторах. Система GPS-моніторингу в поєднанні з датчиками кліматичних умов дозволить в реальному часі відстежувати дотримання необхідних стандартів при доставці. У разі фіксації порушень - система може автоматично інформувати відповідальних осіб для вжиття оперативних заходів. Це особливо критично для харчової продукції, де навіть короткочасне відхилення від допустимих умов може призвести до псування товару та відповідних рекламацій.

Паралельно впроваджується навчання персоналу ПрАТ «ВКФ» Roshen складувальників, пакувальників і експедиторів - стандартам ISO 22000 та HACCP. Таке навчання охоплює питання гігієни, правильного поводження з продукцією, виявлення критичних точок контролю та запобігання помилкам у логістиці. Внутрішня атестація персоналу ПрАТ «ВКФ» Roshen дозволить підвищити загальний рівень відповідальності та професійної культури в компанії.

Для забезпечення повного контролю над процесом рекламацій доцільно запровадити електронно систему обліку скарг на базі ERP-системи. Вона дозволить не лише фіксувати кожен випадок повернення, але й автоматично аналізувати причини, формувати статистичні звіти, виявляти повторювані проблеми та генерувати управлінські рішення для їх усунення. Таким чином, рекламації розглядаються не як індивідуальні інциденти, а як цінне джерело даних для покращення бізнес-процесів ПрАТ «ВКФ» Roshen.

Очікуваним результатом реалізації зазначених заходів є зменшення кількості рекламацій з 30 до 12 на рік при загальному обсязі 600 експортних партій. Це означає не лише покращення якісних показників, але й значну економію ресурсів. Загальний потенціал скорочення витрат, пов’язаних з обробкою рекламацій, компенсаціями, втратою товару та логістичними витратами, може сягати близько 560 934 тисяч гривень. Ця ініціатива є прикладом комплексного цифрового проєкту для ПрАТ «ВКФ» Roshen, що охоплює кілька напрямів - автоматизацію виробництва, цифровий контроль логістики, підвищення компетенцій персоналу, впровадження аналітики на основі даних. Вона демонструє, як завдяки цифровим технологіям та інтеграції інформаційних систем можна досягти значного покращення якості продукції, зменшити втрати та підвищити конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку.

3. Цифровізація та екологічність логістики ПрАТ «ВКФ» Roshen

У сучасних умовах цифровізації логістики та підвищення вимог до екологічної відповідальності, впровадження інноваційних цифрових інструментів та підходів стало необхідністю для ефективного управління логістичними потоками ПрАТ «ВКФ» Roshen. У цьому контексті особливу роль відіграють спеціалізовані інформаційні системи, інтегровані рішення та аналітичні платформи, які забезпечують не лише оперативність, а й глибоке розуміння витрат, продуктивності та можливостей для оптимізації.

Одним із ключових рішень є використання TMS (Transportation Management System) - системи управління транспортуванням. Вона виконує функції маршрутизації, відстеження часу доставки, обліку витрат на транспортування та автоматизованого вибору оптимального перевізника на основі заданих параметрів. Завдяки цьому можливо досягти зниження транспортних витрат у межах 3–5%, що є суттєвим показником економічного ефекту для компанії з великим обсягом логістичних операцій. Автоматизація цих процесів також мінімізує людський фактор та дозволяє уникнути помилок, пов’язаних із суб’єктивним прийняттям рішень.

Важливим напрямом цифрової трансформації є інтеграція ERP-системи ПрАТ «ВКФ» Roshen з митними службами, зокрема в рамках програм на зразок європейського сервісу EU Single Window. Така інтеграція дозволяє автоматизувати обмін даними з контролюючими органами, скоротити час на митне оформлення та уникнути дублювання документації. На практиці це дає змогу зменшити середній час оформлення вантажів на кордоні до однієї доби, що особливо критично для своєчасної доставки продукції на міжнародні ринки.

Ще одним важливим цифровим інструментом ПрАТ «ВКФ» Roshen є застосування BI-аналітики (Business Intelligence) для логістики. Вона передбачає створення інтерактивних інформаційних панелей (dashboard), які працюють у режимі реального часу та візуалізують основні показники ефективності: відсоток

вчасних доставок, кількість рекламацій, частоту затримок, вартість фрахту, динаміку витрат за маршрутом тощо. Такий підхід не лише спрощує доступ до інформації для управлінців, а й дозволяє приймати рішення на основі реальних даних, а не інтуїтивно. BI-система виявляє аномалії, тенденції та слабкі місця в логістичному ланцюгу, сприяючи його постійному вдосконаленню.

Поряд із цифровими рішеннями дедалі більше уваги варто приділяти

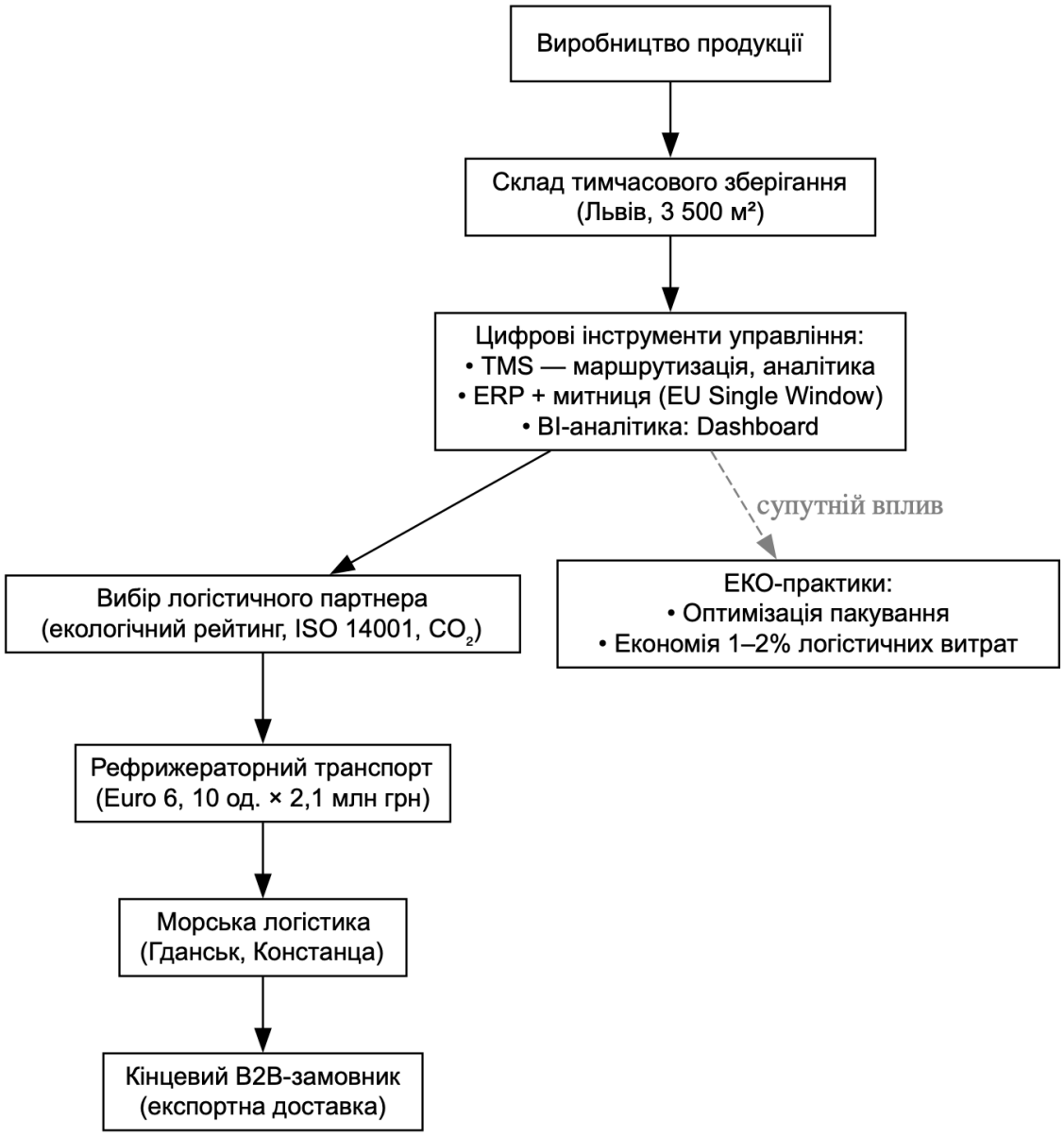

Рисунок 3. 1- Інтеграція цифрових інструментів і еко-підходів у логістичному ланцюгу

впровадженню екологічної логістики ПрАТ «ВКФ» Roshen. Це не лише відповідь

на вимоги регуляторів і замовників, а й елемент сучасної конкурентної переваги. Зокрема, закупівля транспорту класу Euro 6 дозволить значно зменшити рівень викидів шкідливих речовин в атмосферу та відповідає сучасним стандартам сталого розвитку. Компанії, які переходять на більш екологічний автотранспорт, можуть розраховувати на участь у програмах компенсацій або отримання знижок в рамках екофінансування, що знижує загальні витрати на оновлення автопарку.

Ще одним аспектом стає впровадження ПрАТ «ВКФ» Roshen оцінки логістичних партнерів за екологічними критеріями. В рамках цього підходу використовується екологічний рейтинг, що враховує викиди CO_2 , наявність екосертифікатів (наприклад, ISO 14001), а також заходи, які вживає партнер з метою зменшення негативного впливу на довкілля. Це дозволить обирати перевізників не лише за ціновими критеріями, а й за принципом корпоративної соціальної відповідальності, створюючи додану вартість у ланцюгу поставок.

Окремим напрямом є оптимізація пакування - зменшення ваги, габаритів та обсягів використання непридатних до переробки матеріалів, зокрема поліетилену. Це не лише позитивно впливає на екологію, а й дає відчутний економічний ефект: скорочення логістичних витрат може сягати 1–2% за рахунок зменшення обсягів перевезень, витрат на тару та утилізацію відходів.

У підсумку, поєднання цифрових інструментів і екологічних практик у сфері логістики створює стійку, гнучку та конкурентоспроможну модель управління логістичними потоками ПрАТ «ВКФ» Roshen. Це відповідає не лише вимогам сьогодення, а й глобальним трендам на майбутнє — діджиталізації, аналітичній обґрунтованості та відповідальному ставленню до довкілля.

4. Клієнтська логістика ПрАТ «ВКФ» Roshen

У сучасних умовах конкуренції на міжнародному ринку, особливе значення для ПрАТ «ВКФ» Roshen має побудова системи клієнтської логістики, яка сприяє зміцненню довгострокових відносин з партнерами, підвищенню рівня їхньої задоволеності та формуванню високого рівня лояльності. У B2B-сегменті клієнтська лояльність напряму пов’язана не лише з якістю продукції, а й зі зручністю, передбачуваністю та прозорістю логістичних сервісів, які надає

постачальник. У цьому контексті впровадження цифрових рішень і систем післяпродажного обслуговування є критично важливим фактором конкурентоспроможності.

Одним із ключових елементів клієнтської логістики ПрАТ «ВКФ» Roshen є запуск цифрового порталу для B2B-клієнтів. Такий портал виконує одразу кілька важливих функцій: забезпечення трекінгу вантажу в режимі реального часу, централізований документообіг (інвойси, сертифікати, накладні), прогнозування часу прибуття (ETA), а також канал для оперативного зворотного зв'язку з логістичним відділом ПрАТ «ВКФ» Roshen. Це дозволяє замовникам не лише відстежувати статус своїх відправлень, але й уникати додаткових витрат часу на запити через електронну пошту або телефонні дзвінки. В результаті зменшується кількість комунікаційних "вузьких місць" і підвищується прозорість у відносинах між постачальником і клієнтом.

Для зміцнення довіри та мотивації до подальшої співпраці доцільним для ПрАТ «ВКФ» Roshen є впровадження програми логістичної лояльності. Така програма може передбачати нарахування бонусів за регулярність і частоту замовлень, що стимулює повторні покупки та довготривале партнерство. Крім того, для постійних клієнтів можливе встановлення пріоритетного обслуговування, зокрема прискореного формування партій, гарантій наявності продукції на складі, а також надання знижок на логістичні послуги - наприклад, на доставку або митно-брокерське обслуговування. Такі стимули формують додаткову цінність для клієнта, зміцнюють його прихильність до ПрАТ «ВКФ» Roshen та зменшують ймовірність переходу до конкурентів.

Не менш важливим компонентом клієнтської логістики є регламентація післяпродажного обслуговування. Чітке документальне оформлення умов обміну та повернення товару, обмеження строків подання рекламацій, стандартизовані процедури подання претензій - усе це дозволяє уникати спірних ситуацій, зменшити навантаження на персонал та скоротити витрати на обробку післяпродажних звернень. Крім того, прозорі умови повернення підвищують

довіру з боку імпортерів, адже свідчать про готовність ПрАТ «ВКФ» Roshen відповідати за якість своїх поставок.

Інтеграція цифрового порталу, системи лояльності та формалізованих процедур обслуговування формує цілісну систему клієнтської логістики, яка є не лише інструментом підтримки, а й джерелом конкурентних переваг. У сучасному B2B-середовищі, де логістика стає частиною сервісу, здатного впливати на рішення закупівельників, така система перетворює логістичний підрозділ із суто операційного - на стратегічний ресурс розвитку ПрАТ «ВКФ» Roshen.

Таблиця 3.5 - Стратегічні напрями та ключові заходи логістики

№	Напрям реалізації	Ключові заходи	Очікуваний ефект / результат
1	Управління логістичними потоками	Централізація, KPI, end-to-end supply chain	Підвищення керованості, зниження втрат
2	Інфраструктурна підтримка	Склад у Львові (3 500 м²), 10 рефрижераторів, контракти з портами	Забезпечення фізичної основи для стабільного експорту
3	Фінансування	40 млн грн власні, 20 млн грн кредит, 25 млн грн ЄБРР	Повне покриття потреб на впровадження
4	Вплив зменшення рекламацій	Контроль якості, рефрижерація, ERP, навчання ISO	Економія до 560 млн грн, зниження рекламацій до 2%
5	Управління цифровими проєктами	Впровадження TMS, ERP+API, BI	Економія трансп. витрат до 5%, скорочення оформлення
6	Екологічна логістика	Euro 6 транспорт, еко-рейтинг, мінімізація пакування	Відповідність ESG, зниження CO_2, економія до 2%
7	Клієнтська логістика	Портал, reverse logistics, бонуси	Лояльність, збільшення повторних замовлень

Отже, запропонований план реалізації охоплює ключові напрямки розвитку логістики, що дозволяють комплексно підвищити ефективність управління, знизити витрати та втрати, а також забезпечити стабільність експорту. Впровадження інфраструктурних рішень і фінансування гарантує надійну матеріальну базу, а цифрові проєкти та контроль якості сприяють оптимізації

процесів і зменшенню рекламацій. Екологічні ініціативи відповідають сучасним стандартам ESG і допомагають знизити вуглецевий слід. Водночас клієнтська логістика зміцнює лояльність і стимулює повторні замовлення. В цілому, реалізація цих заходів створює передумови для сталого зростання компанії та підвищення її конкурентоспроможності на ринку.

3.3 Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих заходів

В умовах сучасної глобалізації та зростаючої конкуренції на світовому ринку ефективне управління зовнішньоекономічною логістикою стає критично важливим чинником успішної діяльності підприємств. Для ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» Roshen, яке активно розвиває експортний напрямок, актуальність проведення ґрунтовних досліджень логістичних процесів і розробки адаптивних стратегій є беззаперечною.

Одним із ключових інструментів для оцінки зовнішнього логістичного середовища є Індекс ефективності логістики (LPI), розроблений Світовим банком [2, с. 51]. Цей індекс дозволяє аналізувати логістичні профілі країн, порівнювати їх за такими критеріями, як митне оформлення, транспортна інфраструктура, компетентність логістичних операторів, можливість відстеження вантажів та своєчасність доставки. Оцінка України за LPI показує наявність значного потенціалу для вдосконалення логістичної системи через подальші реформи, інвестиції в інфраструктуру та цифровізацію процесів.

Для ПрАТ «ВКФ» Roshen врахування показників LPI має велике практичне значення, адже дозволяє адаптувати логістичні стратегії з урахуванням реалій зовнішнього середовища, знизити логістичні витрати, підвищити оперативність та надійність поставок, а також покращити якість обслуговування міжнародних партнерів. Розробка та впровадження комплексної стратегії зовнішньоекономічної логістичної діяльності сприятиме зміцненню позицій компанії на міжнародному ринку, підвищенню її гнучкості у відповідь на зовнішні виклики та забезпеченню сталого розвитку.

Отже, актуальність досліджень у сфері логістики та створення ефективних стратегій є невід'ємною складовою успішної діяльності ПрАТ «ВКФ» Roshen у сучасних економічних умовах, а застосування таких аналітичних інструментів, як LPI, дає змогу здійснювати обґрунтований вибір напрямків розвитку та мінімізувати ризики [2, с. 53].

Таким чином, організаційно-економічний механізм реалізації стратегії зовнішньоекономічної логістики ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» Roshen передбачає системну трансформацію управління логістичними потоками, інфраструктурне підсилення, цифровізацію, контроль якості, екологізацію та підвищення клієнтської лояльності. Комплексне впровадження зазначених заходів створює передумови для досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема зростання експорту, оптимізації витрат і розширення присутності на міжнародних ринках.

Запропонована стратегія розвитку ПрАТ «ВКФ» Roshen передбачає комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності логістичних процесів, збільшення обсягів експорту, диверсифікацію ринків збуту, впровадження цифрових технологій та розвиток екологічної логістики. Економічне обґрунтування цих заходів базується на аналізі поточних фінансових показників підприємства, а також прогнозах щодо впливу нових ініціатив на доходи та витрати компанії.

1. Зростання обсягів експорту. Основним джерелом доходів ПрАТ «ВКФ» Roshen є експорт, що у 2024 році становить 12 340 555 тис. грн, або 33% від загального доходу компанії. В рамках стратегії передбачено збільшення експортних обсягів на 15% протягом найближчих двох років, що відповідатиме збільшенню доходу від експорту до 14 916 438 тис. грн у 2025 році. Зростання експорту на 1 851 883 тис. грн є вагомим чинником підвищення загального фінансового потенціалу компанії. Цей прогноз обґрунтовано планами виходу на нові ринки Південно-Східної Азії, зокрема В'єтнам і Сінгапур, а також розширенням асортименту експортної продукції, що дозволить підвищити конкурентоспроможність на регіональних ринках.

2. Оптимізація логістичних витрат Логістичні витрати є однією з ключових статей витрат підприємства. Загальний обсяг доходів компанії становить 37 395 622 тис. грн, а витрати на транспортування — близько 6%, або 2 243 737 тис. грн. Оптимізація логістики передбачає дві основні складові:

- Зниження логістичних витрат на 0,5% від доходу. Це дозволить заощадити близько 186 978 тис. грн, що буде досягнуто за рахунок удосконалення маршрутів, зниження витрат на зберігання та обробку вантажів, а також підвищення операційної ефективності.
- Цифрова трансформація логістики, зокрема впровадження системи управління транспортом (TMS) та інтеграція ERP-системи з митними органами через API. Це дозволить автоматизувати планування та моніторинг перевезень, оптимізувати маршрути, а також скоротити час митного оформлення вантажів на 1 робочий день. Загальна економія від зниження транспортних витрат становитиме приблизно 89 750 тис. грн, а за рахунок скорочення часу митного оформлення — еквівалентно 680 тис. грн операційних витрат.

Сумарна потенційна економія логістичних витрат за рахунок цих заходів може сягати близько 277 408 тис. грн на рік, що є значним резервом підвищення рентабельності діяльності.

3. Диверсифікація ринків збуту. З метою зменшення ризиків, пов’язаних із надмірною залежністю від ринків Європейського Союзу, ПрАТ «ВКФ» Roshen планує активний вихід на ринки Південно-Східної Азії, зокрема В’єтнаму та Сінгапуру, у 2025–2026 роках. Розширення географії збуту сприятиме підвищенню стабільності експортних надходжень. Очікується, що частка експорту в структурі доходів зросте до 40% у 2026 році, що відповідає цільовому експортному доходу у 14 958 249 тис. грн. Важливою складовою цього процесу є адаптація продуктового асортименту з урахуванням смакових вподобань нових ринків — розробка нових сортів шоколаду та бісквітних виробів із тривалим терміном зберігання для морських перевезень.

4. Зниження рівня рекламацій. Рівень рекламацій, що у 2024 році складає 5% від кількості експортних відправлень, передбачається знизити до 2% до 2026 року.

При приблизній кількості 600 відправлень на рік і середній вартості відправлення 20 568 тис. грн це призведе до суттєвого зниження витрат, пов’язаних із поверненнями, компенсаціями та додатковими логістичними операціями. Вплив цього заходу позитивно позначиться на збереженні клієнтської бази та підвищенні репутації компанії.

5. Екологічна логістика. Впровадження екологічних підходів у логістиці є важливим фактором підвищення сталості бізнесу. Оптимізація упаковки продукції зі зниженням її ваги дозволить зекономити приблизно 22 437 тис. грн на рік, що зменшить витрати на транспортування, зберігання та обробку вантажів. Крім того, оновлення автопарку транспортом з екологічним стандартом Euro 6 сприятиме зниженню шкідливих викидів, зменшенню ризику штрафних санкцій, а також відкриє доступ до державних та міжнародних грантових програм підтримки.

6. Покращення клієнтського сервісу. Впровадження онлайн-порталу для відстеження вантажів і бонусної системи за регулярні замовлення забезпечить вищий рівень прозорості та зручності для корпоративних клієнтів. Навіть консервативна оцінка показує, що 10% клієнтів можуть збільшити кількість замовлень на одне замовлення на рік, що призведе до додаткового доходу у розмірі 1 869 780 грн. Підвищення задоволеності клієнтів сприятиме збереженню та розширенню клієнтської бази, що є одним із ключових факторів стабільного розвитку підприємства.

Таблиця 3.6 - Оцінка економічного ефекту від впровадження стратегічних заходів

№	Заходи	Потенційний економічний ефект, тис. грн	Примітки
1	Зростання обсягів експорту на 15% (2024–2025)	1 851 883	Збільшення експортного доходу
2	Оптимізація логістичних витрат (0,5% від доходу)	186 978	Скорочення витрат на логістику
3	Впровадження TMS та цифрова трансформація	89 750	Зниження транспортних витрат

Таблиця 3.6 - Оцінка економічного ефекту від впровадження стратегічних заходів

4	Інтеграція ERP з митними органами	680	Скорочення операційних витрат
5	Зниження ваги упаковки (1% від логістичних витрат)	22 437	Економія на транспортуванні
6	Зниження рівня рекламацій (5% до 2%)	370 224	Зменшення втрат через рекламації
7	Впровадження онлайн-порталу та бонусної системи	1 869 780	Збільшення доходу за рахунок клієнтів
Загалом		4 591 732	Підсумкова сума потенційних вигод

Економічне обґрунтування показує, що комплекс запропонованих заходів у сфері експорту, логістики, цифрової трансформації, екології та клієнтського сервісу має значний потенціал для підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності ПрАТ «ВКФ» Roshen. Загальна економія логістичних та транспортних витрат може сягати понад 277 млн грн на рік, а збільшення доходів від експорту та клієнтської активності — понад 3,7 млрд грн у середньостроковій перспективі. Ці результати підтверджують ефективність обраної стратегії і забезпечують міцну основу для подальшого розвитку підприємства в умовах динамічного світового ринку.

ВИСНОВОК

Бакалаврська кваліфікаційна робота присвячена актуальній темі удосконалення стратегії зовнішньоекономічної логістичної діяльності на підприємствах харчової промисловості на прикладі ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» Roshen. В умовах глобалізації, інтенсифікації міжнародної торгівлі та підвищення вимог до швидкості, якості й екологічності логістичних операцій, дослідження стратегічних напрямків розвитку зовнішньоекономічної логістики є важливим кроком для зміцнення конкурентних позицій підприємства на світовому ринку.

У ході роботи були розглянуті теоретичні засади стратегічного управління логістикою, проведено аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища ПрАТ «ВКФ» Roshen, виявлені ключові фактори, що впливають на ефективність логістичних процесів. Зокрема, було застосовано системний підхід до дослідження логістичних потоків, проаналізовано сучасні тенденції цифрової трансформації та екологічної відповідальності в логістиці.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів показало, що реалізація стратегії, спрямованої на розширення експортної діяльності, оптимізацію логістичних витрат, цифровізацію транспортних операцій та впровадження екологічних стандартів, здатна забезпечити значне підвищення фінансових

результатів підприємства. Зокрема, прогнозований приріст експортного доходу, зниження витрат на логістику і транспортування, а також підвищення якості обслуговування клієнтів створять додаткові конкурентні переваги.

Важливою складовою стратегічного планування є адаптація до змін зовнішнього середовища, що відображено у врахуванні індексу ефективності логістики (LPI). Цей показник допомагає оцінити стан національної логістичної системи, визначити слабкі місця і розробити заходи для їх подолання. Реалізація запропонованої стратегії сприятиме не лише покращенню внутрішніх логістичних процесів, а й активній інтеграції підприємства в міжнародні логістичні мережі.
Крім того, впровадження сучасних інформаційних технологій, таких як системи управління транспортом (TMS) та інтеграція ERP з митними службами, не лише підвищує операційну ефективність, а й дозволяє зменшити адміністративні витрати, скоротити час митного оформлення вантажів та покращити прозорість логістичних процесів.

Впровадження екологічних ініціатив, зокрема використання транспортних засобів стандарту Euro 6 та оптимізація упаковки, підвищує соціальну відповідальність підприємства і сприяє формуванню позитивного іміджу на міжнародній арені. Ці заходи також відкривають додаткові можливості для фінансової підтримки з боку держави та міжнародних організацій.

Отримані результати свідчать, що комплексна стратегія управління зовнішньоекономічною логістикою є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» Roshen, що дозволяє зміцнити її позиції на конкурентному світовому ринку, підвищити рівень сервісу та забезпечити стабільне зростання.

У подальших дослідженнях рекомендується розглянути можливості використання штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування логістичних потоків і оптимізації маршрутів, а також глибше вивчити вплив глобальних геополітичних змін на стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств харчової промисловості.

Загалом, виконане дослідження і розроблені практичні рекомендації сприятимуть не лише розвитку ПрАТ «ВКФ» Roshen, а й стануть внеском у розвиток теоретичних і прикладних аспектів стратегічного управління зовнішньоекономічною логістикою в сучасних економічних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. "Scientific notes of the University"KROK". 2022. С. 73–86. URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-73-86 (дата звернення: 04.06.2025).
2. Аналіз логістичної ефективності України за міжнародним індексом LPI : thesis / М. О. Кордяк та ін. 2021. URL: https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/50518.
3. Андрійчик А. В., Andriychyk A. Глобалізаційна реакція на сучасні логістичні процеси: thesis. 2021. URL: https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/50507.
4. Біловодська О. А. Міжнародне оцінювання логістичного забезпечення України: аналіз і тенденції: thesis. 2019. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/14852.
5. Бурковська, А. В., Сизоненко, Ю. С. (2021). Напрями вдосконалення логістичної діяльності підприємств. Modern Economics. С. 52 –56
6. Воробець Є. Теоретичні основи та сутність логістичних операцій. Економіка та суспільство. 2023. № 55.URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-81.
7. Колодій І. Зовнішньоекономічна діяльність. Правове регулювання. Фінансовий контроль. 2016. № 3 (122), берез. С. 38–43.
8. Компетентності менеджера з логістики промислового підприємства / L. Lipych та ін. Economic journal of lesya ukrainka volyn national university. 2021. Т. 1, № 25. С. 119–128. URL: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-01-119-128.
9. Комчатних О. В. Особливості функціонування українських транспортно-логістичних підприємств. Підприємництво і торгівля. 2021. № 30. С. 38–43. URL: https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-30-06.
10. Латишева Г. Ю., Євсейцева О. С. Сутність міжнародної логістики : thesis. 2016. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/4289 .
11. Луценко І. С. Євроінтеграція як чинник розвитку транспортно-логістичних кластерів в україні. Підприємництво та інновації. 2021. № 16. С. 67–70. URL: https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.11.

12. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Основні напрямки логістики підприємств та ii основні концепції//Наукрвий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2019 - Вип. 24(2). -С.119-124. - http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24%282%29__25
13. Мілаш В. Законодавчі дефініції термінів “зовнішньоекономічна діяльність” і “зовнішньоекономічний договір”: подальший розвиток чи поглиблення дефекту. Право україни. 2019. № 2019/08. С. 195. URL: https://doi.org/10.33498/louu-2019-08-195.
14. Мусійченко А. В., Musiichenko A. Міжнародний досвід створення мультимодальних транспортно-логістичних центрів : thesis. 2021. URL: https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/50529.
15. Проблеми логістичного управління сучасним підприємством в рамках підвищення конкурентоспроможності: thesis / В. В. Яковенко та ін. 2022. URL: https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/54803.
16. Риженко О. В., Жежель В. К. Удосконалення логістичних процесів в управлінні підприємством: thesis. 2021. URL: http://ir.stu.cn.ua/123456789/25331.
17. Рудь Ю. Л. Трансформація логістичних бізнес-процесів. Формування міжнародних економічних відносин в умовах дестабілізації міжнародної системи. 2025. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-478-1-45.
18. Тарасюк Г. М. Логістичні рішення та управління постачаннями в компанії: виклики часу. Економіка, управління та адміністрування. 2021. № 4(98). С. 42–48. URL: https://doi.org/10.26642/ema-2021-4(98)-42-48.
19. Управління ланцюгом постачання як один з важливих напрямів сьогодення : thesis / В. Є. Марчук та ін. 2022. URL: https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/54816.
20. Яковенко Є. О., Смирнова В. С. Зовнішньоекономічна торгівельна політика України під час запровадження карантинних обмежень. Актуальні проблеми держави і права. 2020. № 85. С. 265–270. URL: https://doi.org/10.32837/apdp.v0i85.1878 .

21. Ivanyshyn O. V. Підвищення ефективності і соціальної корисності транспортної логістики мхп за допомогою інноваційної системи abm rinkai tms. Transport development. 2021. № 2(7). С. 7–16.
22. Lipych. L. Ідентифікація та класифікація логістичних процесів виробничого підприємства. Economic forum. 2022. Т. 1, № 1. С. 72–79. URL: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-1-9.
23. https://hromadske.ua/posts/vinnytskyi-molochnyi-zavod-roshen-otrymav-pravo-eksportu-do-kytaiu?utm_source=chatgpt.com

ДОДАТОК А
(обов'язковий)

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: СТРАТЕГІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МЕХАНІЗМ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота
(бакалаврська кваліфікаційна робота / магістерська кваліфікаційна робота)

Підрозділ кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
(кафедра, факультет, навчальна група)

Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі системою StrikePlagiarism 2,17%

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

☑ Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту

☐ У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.

☐ У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія:

Боковець В.В. , в.о. зав. кафедри ПЛМ _____

Шварц І.В., доцент каф. ПЛМ _____

Особа, відповідальна за перевірку _____ Пілявоз Т.М.
(підпис) (прізвище, ініціали)

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник _____ Боковець В.В., в.о. зав. кафедри ПЛМ
(підпис) (прізвище, ініціали, посада)

Здобувач _____ Воловик М.О.
(підпис) (прізвище, ініціали)

ДОДАТКИ

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «ВКФ» Roshen 2022

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	46 519.00	26 276.00
первісна вартість	1001	146 822.00	149 869.00
накопичена амортизація	1002	100 303.00	123 593.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	291 802.00	872 924.00
Основні засоби	1010	654 707.00	703 485.00
первісна вартість	1011	1 097 434.00	1 252 428.00
знос	1012	442 727.00	548 943.00
Інвестиційна нерухомість	1015	331 561.00	313 526.00
первісна вартість	1016	503 227.00	500 516.00
знос	1017	171 666.00	186 990.00
інші фінансові інвестиції	1035	9 765 413.00	9 469 362.00
Усього за розділом I	1095	11 090 002.00	11 385 573.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	2 351 828.00	3 073 756.00
Виробничі запаси	1101	1 438 488.00	2 047 468.00
Незавершене виробництво	1102	22 431.00	54 102.00
Готова продукція	1103	877 527.00	860 631.00
Товари	1104	13 382.00	111 554.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 022 194.00	3 001 931.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	38 909.00	167 041.00
з бюджетом	1135	43 169.00	662 945.00
з нарахованих доходів	1140	12 133.00	29 085.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 616 489.00	1 800 440.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	842 062.00	493 911.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	3 128 381.00	3 652 640.00
Рахунки в банках	1167	3 128 381.00	3 652 640.00
Витрати майбутніх періодів	1170	3 587.00	3 019.00
Інші оборотні активи	1190	4 160.00	27 825.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «ВКФ» Roshen 2022

Усього за розділом II	1195	11 062 912.00	12 912 593.00
Баланс	1300	22 152 914.00	24 298 166.00

Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Додатковий капітал	1410	112.00	112.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17 348 115.00	19 876 947.00
Усього за розділом I	1495	17 348 228.00	19 877 060.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	44 586.00	36 216.00
Усього за розділом II	1595	44 586.00	36 216.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600		13 770.00
Векселі видані	1605		13 254.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	29 130.00	27 415.00
товари, роботи, послуги	1615	2 591 315.00	2 246 730.00
розрахунками з бюджетом	1620	265 299.00	347 233.00
розрахунками зі страхування	1625	4 097.00	3 745.00
розрахунками з оплати праці	1630	27 074.00	26 802.00
за одержаними авансами	1635	148 562.00	85 330.00
за розрахунками з учасниками	1640	1 200 000.00	1 475 364.00
Поточні забезпечення	1660	16 117.00	16 036.00
Доходи майбутніх періодів	1665	1 922.00	1 893.00
Інші поточні зобов’язання	1690	476 584.00	127 318.00
Усього за розділом III	1695	4 760 100.00	4 384 890.00
Баланс	1900	22 152 914.00	24 298 166.00

Фінансові результати ПрАТ «ВКФ» Roshen 2022

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22 128 835.00	21 235 296.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	15 318 941.00	15 316 159.00
Валовий: прибуток	2090	6 809 894.00	5 919 137.00
Інші операційні доходи	2120	922 430.00	149 964.00
Адміністративні витрати	2130	275 916.00	289 359.00
Витрати на збут	2150	1 623 572.00	1 888 912.00
Інші операційні витрати	2180	125 645.00	258 593.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 707 191.00	3 632 237.00
Інші фінансові доходи	2220	350 714.00	247 856.00
Інші доходи	2240	240 815.00	2 192.00
Фінансові витрати	2250	171 208.00	135 596.00
Інші витрати	2270	1 312 829.00	144 394.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 814 683.00	3 602 295.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-885 683.00	-646 975.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 929 000.00	2 955 320.00

Сукупний дохід ПрАТ «ВКФ» Roshen 2022

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 929 000.00	2 955 320.00

Елементи операційних витрат ПрАТ «ВКФ» Roshen 2022

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	12 129 185.00	11 468 383.00
Витрати на оплату праці	2505	369 512.00	403 369.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	75 285.00	83 021.00
Амортизація	2515	158 931.00	162 384.00
Інші операційні витрати	2520	5 183 315.00	5 401 478.00
Разом	2550	17 916 228.00	17 518 635.00

Баланс ПрАТ «ВКФ» Roshen 2023

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	26 276.00	33 316.00
первісна вартість	1001	149 869.00	172 552.00
накопичена амортизація	1002	123 593.00	139 236.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	872 924.00	132 463.00
Основні засоби	1010	703 485.00	785 420.00
первісна вартість	1011	1 252 428.00	1 445 750.00
знос	1012	548 943.00	660 330.00
Інвестиційна нерухомість	1015	313 526.00	1 156 670.00
первісна вартість	1016	500 516.00	1 381 429.00
знос	1017	186 990.00	224 759.00
інші фінансові інвестиції	1035	9 469 362.00	10 419 943.00
Усього за розділом I	1095	11 385 573.00	12 527 812.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	3 073 756.00	3 429 254.00
Виробничі запаси	1101	2 047 468.00	1 786 299.00
Незавершене виробництво	1102	54 102.00	33 214.00
Готова продукція	1103	860 631.00	1 448 739.00
Товари	1104	111 554.00	161 002.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 001 931.00	3 446 162.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	167 041.00	158 420.00
з бюджетом	1135	662 945.00	302 759.00
з нарахованих доходів	1140	29 085.00	70 672.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 800 440.00	875 016.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	493 911.00	891 386.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	3 652 640.00	8 041 645.00
Рахунки в банках	1167	3 652 640.00	8 041 645.00
Інші оборотні активи	1190	27 825.00	9 809.00
Усього за розділом II	1195	12 912 593.00	17 233 578.00

Баланс ПрАТ «ВКФ» Roshen 2023

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	776.00
Баланс	1300	24 298 166.00	29 762 166.00

Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Додатковий капітал	1410	112.00	112.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19 876 947.00	22 666 390.00
Усього за розділом I	1495	19 877 060.00	22 666 503.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	36 216.00	16 174.00
Усього за розділом II	1595	36 216.00	16 174.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	13 770.00	
Векселі видані	1605	13 254.00	58 000.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	27 415.00	12 438.00
товари, роботи, послуги	1615	2 246 730.00	3 247 032.00
розрахунками з бюджетом	1620	347 233.00	487 545.00
розрахунками зі страхування	1625	3 745.00	3 804.00
розрахунками з оплати праці	1630	26 802.00	27 431.00
за одержаними авансами	1635	85 330.00	65 878.00
за розрахунками з учасниками	1640	1 475 364.00	2 938 084.00
Поточні забезпечення	1660	16 036.00	15 951.00
Доходи майбутніх періодів	1665	1 893.00	1 893.00
Інші поточні зобов’язання	1690	127 318.00	221 433.00
Усього за розділом III	1695	4 384 890.00	7 079 489.00
Баланс	1900	24 298 166.00	29 762 166.00

Фінансові результати ПрАТ «ВКФ» Roshen 2023

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	31 850 197.00	22 128 835.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	21 456 453.00	15 318 941.00
Валовий: прибуток	2090	10 393 744.00	6 809 894.00
Інші операційні доходи	2120	577 876.00	922 430.00
Адміністративні витрати	2130	336 691.00	275 916.00
Витрати на збут	2150	2 452 820.00	1 623 572.00
Інші операційні витрати	2180	184 195.00	125 645.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7 997 914.00	5 707 191.00
Інші фінансові доходи	2220	702 358.00	350 714.00
Інші доходи	2240	457 248.00	240 815.00
Фінансові витрати	2250	360 176.00	171 208.00
Інші витрати	2270	1 854 676.00	1 312 829.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6 942 668.00	4 814 683.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 303 102.00	-885 683.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5 639 566.00	3 929 000.00

Сукупний дохід ПрАТ «ВКФ» Roshen 2023

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5 639 566.00	3 929 000.00

Елементи операційних витрат ПрАТ «ВКФ» Roshen 2023

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	30 230 826.00	12 129 185.00
Витрати на оплату праці	2505	449 565.00	369 512.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	51 206.00	75 285.00
Амортизація	2515	194 346.00	158 931.00
Інші операційні витрати	2520	2 315 713.00	5 183 315.00
Разом	2550	33 241 656.00	17 916 228.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «ВКФ» Roshen 2024

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	33 316.00	40 175.00
первісна вартість	1001	172 552.00	191 953.00
накопичена амортизація	1002	139 236.00	151 778.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	132 463.00	108 075.00
Основні засоби	1010	785 420.00	1 336 255.00
первісна вартість	1011	1 445 750.00	2 133 887.00
знос	1012	660 330.00	797 632.00
Інвестиційна нерухомість	1015	1 156 670.00	1 112 473.00
первісна вартість	1016	1 381 429.00	1 403 105.00
знос	1017	224 759.00	290 632.00
інші фінансові інвестиції	1035	10 419 943.00	10 312 463.00
Усього за розділом I	1095	12 527 812.00	12 909 441.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	3 429 254.00	4 279 712.00
Виробничі запаси	1101	1 786 199.00	2 476 111.00
Незавершене виробництво	1102	33 214.00	34 129.00
Готова продукція	1103	1 448 739.00	1 613 654.00
Товари	1104	161 002.00	155 818.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 446 162.00	4 074 080.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	158 420.00	195 420.00
з бюджетом	1135	302 759.00	390 837.00
з нарахованих доходів	1140	70 672.00	51 873.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	875 016.00	1 235 575.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	891 386.00	1 493 441.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	8 041 645.00	8 399 449.00
Рахунки в банках	1167	8 041 645.00	8 399 449.00
Витрати майбутніх періодів	1170	8 455.00	14 979.00
Інші оборотні активи	1190	9 809.00	13 132.00
Усього за розділом II	1195	17 233 578.00	20 148 498.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «ВКФ» Roshen 2024

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	776.00	
Баланс	1300	29 762 166.00	33 057 939.00

Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Додатковий капітал	1410	112.00	112.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	22 666 390.00	26 820 789.00
Усього за розділом I	1495	22 666 503.00	26 820 902.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	16 174.00	30 639.00
Усього за розділом II	1595	16 174.00	30 639.00
III. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	58 000.00	12 550.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	12 438.00	19 488.00
товари, роботи, послуги	1615	3 247 032.00	3 078 482.00
розрахунками з бюджетом	1620	487 545.00	513 973.00
розрахунками зі страхування	1625	3 804.00	1 934.00
розрахунками з оплати праці	1630	27 431.00	30 193.00
за одержаними авансами	1635	65 878.00	101 444.00
за розрахунками з учасниками	1640	2 938 084.00	2 310 000.00
Поточні забезпечення	1660	15 951.00	23 927.00
Доходи майбутніх періодів	1665	1 893.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	221 433.00	114 407.00
Усього за розділом III	1695	7 079 489.00	6 206 398.00
Баланс	1900	29 762 166.00	33 057 939.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) Фінансові результати ПрАТ «ВКФ» Roshen

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	37 395 622.00	31 850 197.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24 836 622.00	21 456 453.00
Валовий: прибуток	2090	12 559 000.00	10 393 744.00
Інші операційні доходи	2120	917 902.00	577 876.00
Адміністративні витрати	2130	453 552.00	336 691.00
Витрати на збут	2150	2 956 815.00	2 452 820.00
Інші операційні витрати	2180	254 626.00	184 195.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	9 811 909.00	7 997 914.00
Інші фінансові доходи	2220	502 651.00	702 358.00
Інші доходи	2240	192 160.00	457 248.00
Фінансові витрати	2250	161 962.00	360 176.00
Інші витрати	2270	2 419 928.00	1 854 676.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	7 924 830.00	6 942 668.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 413 184.00	-1 303 102.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6 511 646.00	5 639 566.00

Сукупний дохід ПрАТ «ВКФ» Roshen

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	6 511 646.00	5 639 566.00

Додаток В

(обов'язковий)

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки

Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

до бакалаврської кваліфікаційної роботи

на тему:

СТРАТЕГІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МЕХАНІЗМ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Виконав: здобувач 4 курсу, групи Л-21б
073 «Менеджмент»
Воловик М.О.

Керівник: д.е.н., професор кафедри ПЛМ
Боковець В.В.

Вінниця ВНТУ – 2025

Таблиця 1 - Внутрішній аналіз підприємства: сильні та слабкі сторони

Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
Висока якість продукції, що відповідає міжнародним стандартам ISO та HACCP.	Значна залежність від імпортної сировини, зокрема какао-бобів.
Сучасні технології та автоматизованевиробництво.	Вразливість до змін у митному регулюванні країн-імпортерів.
Стійкий бренд Roshen, добре впізнаваний як в Україні, так і за кордоном.	Політичні ризики та санкційний тиск (особливо у зв'язку з діяльністю на ринках постраднянських країн).
Розгалужена логістична система та власні склади.	Обмежений вплив на роздрібні торгові мережі у деяких регіонах ЄС.
Постійне оновлення асортименту та адаптація до ринкових тенденцій.	

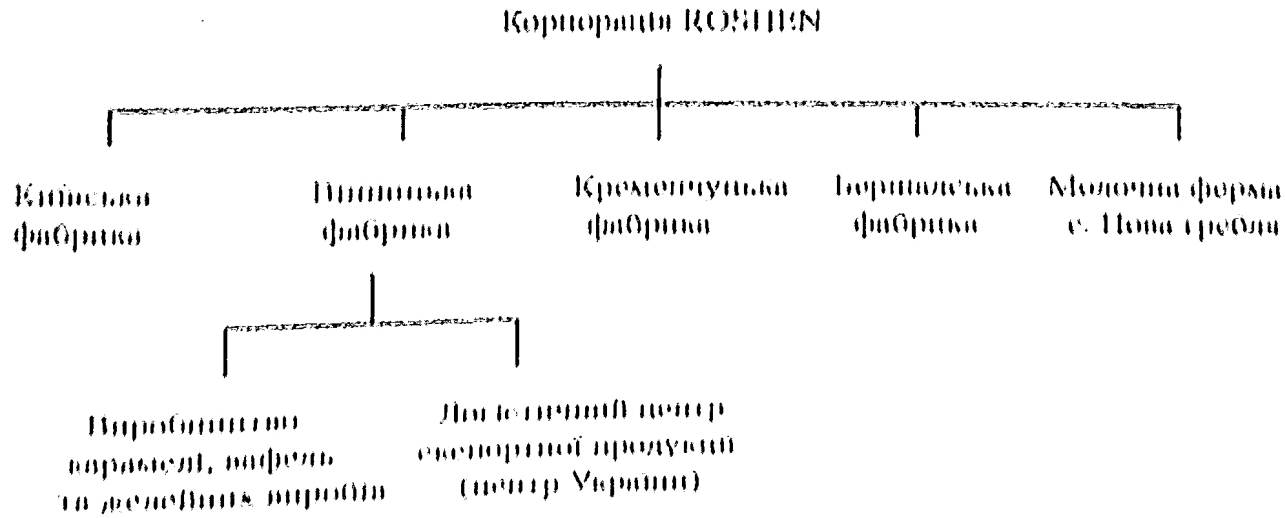

Рисунок 1 – Складові корпорації Roshen

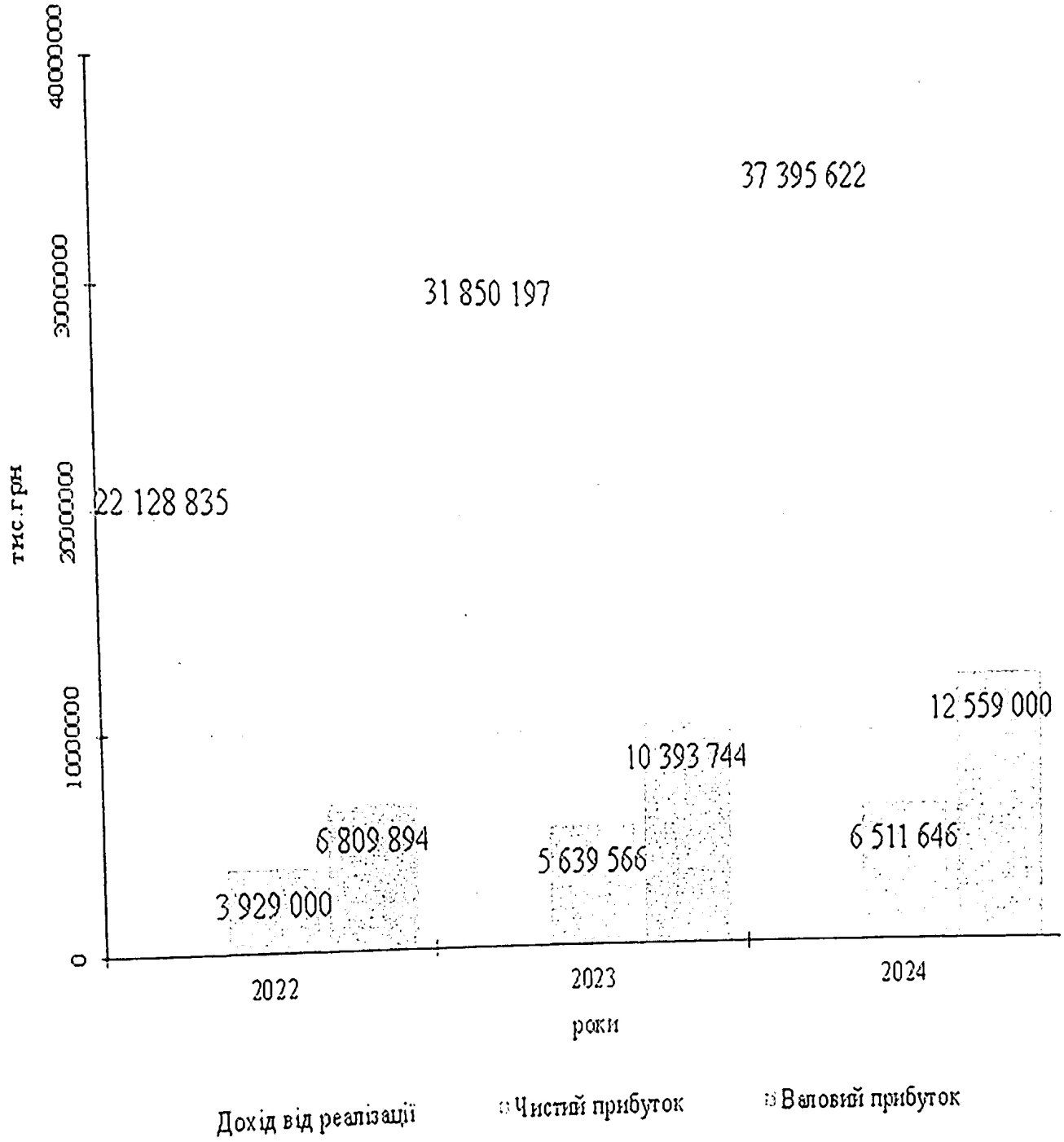

Рисунок 2.2 - Динаміка доходу, валового та чистого прибутку ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» Roshen у 2022–2024 рр.

Таблиця 2 - Логістичні напрямки ПрАТ «ВКФ» Roshen

№	Країна призначення	Вид транспорту	Тип поставки (Інкотермс 2020)	Основний логістичний партнер / канал
1	Польща	Автомобільний	DAP	Дистриб'ютори, роздрібні мережі
2	Литва, Латвія	Автомобільний	FCA	Власні логістичні потужності
3	Румунія, Болгарія	Автомобільний	DAP	Посередники, гуртові мережі
4	Ізраїль	Морський + авто	FOB	Морські контейнерні перевезення
5	Казахстан, Грузія	Авто + залізничний	FCA	Транзит через країни Східної Європи
6	США, Канада	Морський (контейнери)	FOB	Торгові представники, імпортери
7	ОАЕ, Саудівська Аравія	Морський + авто	FOB	Контрактні логістичні оператори

Таблиця 3 - SWOT-аналіз логістичної діяльності ПрАТ «ВКФ» Roshen

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- Наявність налагоджених логістичних маршрутів до країн ЄС, Близького Сходу та Азії. - Власна логістична інфраструктура (склади, транспортні засоби, логістичні підрозділи). - Досвідчений персонал, обізнаний у міжнародних митних процедурах та вимогах. - Використання сучасних IT-рішень для управління поставками (ERP, CRM, TMS). - Добра репутація компанії серед міжнародних партнерів, що полегшує логістичну співпрацю.	- Високий рівень витрат на транспортування, особливо на далекі напрямки (наприклад, до Південно-Східної Азії). - Залежність від сторонніх логістичних операторів на частині маршрутів. - Обмежена гнучкість у зміні напрямків поставок у разі політичних або економічних ускладнень. - Не всі внутрішні процеси логістики повністю автоматизовані. - Складність у прогнозуванні термінів поставок через бюрократичні процедури в окремих країнах.
Можливості (O)	**Загрози (T)**
- Розширення присутності на нових ринках із налагодженням прямих логістичних каналів. - Впровадження більш ефективних цифрових інструментів (наприклад, штучного інтелекту для планування маршрутів). - Можливість залучення партнерських перевізників для оптимізації витрат. - Державна підтримка експортерів у вигляді компенсацій, пільгових тарифів тощо. - Участь у міжнародних логістичних альянсах та виставках.	- Військово-політична нестабільність у регіоні, що може призвести до порушень поставок. - Зростання цін на паливо, логістичні послуги та страхування вантажів. - Коливання валютних курсів, що впливає на вартість логістичних контрактів. - Ускладнення регуляторних вимог у країнах-імпортерах (квоти, сертифікація, митні бар'єри). - Конкуренція з боку інших виробників, які мають дешевші логістичні ланцюги.

Таблиця 4 - Матриця SWOT-стратегій зовнішньоекономічної логістики

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії: Використати власну інфраструктуру для виходу на нові ринки. Застосування IT-рішень для оптимізації логістики. Розширити співпрацю з міжнародними партнерами завдяки позитивному іміджу.	ST-стратегії: Використати налагоджені маршрути для швидкого реагування на політичні ризики. Посилити репутацію надійного постачальника в умовах нестабільності.– Застосувати цифрові рішення для контролю ризиків.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії: Логістичні процеси через участь у програмах підтримки експортерів. Диверсифікувати логістичних партнерів для зниження залежності. Поліпшити прогнозованість поставок через цифрові платформи.	WT-стратегії: Оптимізувати витрати за рахунок комбінованих схем доставки. Страхування ризиків та використання стабільних валют у контрактах. Визначити альтернативні маршрути для уникнення зон ризику.

Таблиця 5 - PEST-аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «ВКФ» Roshen

Фактор	Зміст впливу на логістичну діяльність
Політичні (P)	Військово-політична ситуація в Україні та прикордонних регіонах впливає на стабільність поставок та потребує альтернативних маршрутів. Угода про асоціацію з ЄС спрощує митне оформлення та регулювання експорту. Державні програми підтримки експортерів (дотації, податкові пільги).
Економічні (E)	Коливання валютного курсу гривні впливає на вартість логістичних контрактів і цінову політику на зовнішніх ринках. Зростання вартості пального та логістичних послуг напряму впливає на собівартість поставок. Інфляційні процеси та нестабільність глобального попиту.
Соціальні (S)	Зростаюча увага споживачів до якості доставки та умов зберігання (особливо при експорті продукції з коротким терміном придатності). Потреба у високій культурі обслуговування та адаптації під логістичні очікування різних ринків (ЄС, Азія, Близький Схід). Брак кваліфікованих кадрів у сфері міжнародної логістики в Україні.
Технологічні (T)	– Активне впровадження цифрових рішень у логістиці: ERP, TMS, GPS-моніторинг, електронне митне декларування.– Можливість підключення до міжнародних логістичних платформ та трекінгових систем.– Потреба в модернізації частини транспортних засобів та складів для відповідності міжнародним стандартам.

Таблиця 6 - Витрати на логістику ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» Roshen за 2022-2024 рр.

Витрати на збут (тис. грн)	Логістичні витрати (тис. грн)
1 623 572	811 786
2 452 820	1 226 410
2 956 815	1 478 408

Таблиця 7 - Загальні Показники діяльності Roshen 2022–2024 років

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Тенденція
Виторг (тис.грн)	22 128 835	31 850 197	37 395 622	Зростання на 17%
Чистий прибуток (тис.грн)	3 929 000	5 639 566	6 511 646	Зростання на 16%
Частка експорту в загальному доході	~30%	~33%	~33%	Збільшення на 8 п.п.
Кількість експортних транзакцій	—	—	34 042	—
Кількість країн-імпортерів	—	—	50	—
Основні ринки збуту	Польща, Румунія, Казахстан, Азербайджан, країни Близького Сходу			—

Таблиця 8 - Цілі та пріоритети стратегії ПрАТ «ВКФ» Roshen

Показник	Базове значення (2024)	Цільове значення	Абсолютна зміна	Примітка
Обсяг експорту, тис. грн	12 340 555	14 191 638	1 851083	+15% за 2 роки
Частка експорту в доході	33%	40%	7%	Від загального доходу
Оптимізація витрат, тис. грн	—	186 978	—	0,5% від доходу

Таблиця 9- Розрахунок економії за рахунок зниження реламацій

Показник	Значення при 5%	Значення при 2%	Абсолютна зміна
Рекламацій на рік	600 × 5% = 30	600 × 2% = 12	–18 випадків
Економія витрат (20 568× 18)	≈ 370 217 тис. грн	—	Потенційний резерв

Таблиця 10 - Ефект від цифровізації і екологічності логістики ПрАТ «ВКФ» Roshen

Напрямок	Орієнтовна вигода / економія
Цифрові інструменти (TMS, API)	~90 млн грн + 0,7 млн грн
Екорішення	~22 млн грн + можливі гранти
Клієнтська лояльність	~1,8 млрд грн додаткового обороту

Таблиця 11 - Стратегічні напрями та ключові заходи логістики

№	Напрям реалізації	Ключові заходи	Очікуваний ефект / результат
1	Управління логістичними потоками	Централізація. KPI. end-to-end supply chain	Підвищення керованості. зниження втрат
2	Інфраструктурна підтримка	Склад у Львові (3 500 м²). 10 рефрижераторів, контракти з портами	Забезпечення фізичної основи для стабільного експорту
3	Фінансування	40 млн грн власні. 20 млн грн кредит. 25 млн грн ЄБРР	Повне покриття потреб на впровадження
4	Вплив зменшення рекламацій	Контроль якості, рефрижерація, ERP, навчання ISO	Економія до 560 млн грн. зниження рекламацій до 2%
5	Управління цифровими проєктами	Впровадження TMS, ERP+API, BI	Економія транеп. витрат до 5%. скорочення оформлення
6	Екологічна логістика	Euro 6 транспорт, еко-рейтинг, мінімізація пакування	Відповідність ESG, зниження CO_2, економія до 2%
7	Клієнтська логістика	Портал, reverse logistics, бонуси	Лояльність, збільшення повторних замовлень