МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Вплив логістичних чинників на діяльність підприємств зовнішньоекономічної діяльності»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0731-ЗЕД-з
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Негрікова В. Д.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Маказан Є. В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя - 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Негрікова Вікторія Дмитрівна

1. Тема роботи «Вплив логістичних чинників на діяльністі підприємств зовнішньоекономічної діяльності»
керівник роботи: Маказан Є. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

затверджені наказом ЗНУ від 16.12.2024 року № 1967-с

2. Строк подання студентом роботи 24.05.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ ЛОГІСТИЧНИХ ЧИННИКІВ

2. ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА «КЕРНЕЛ», ЯК ЧИННИК ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
10 таблиць
23 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маказан Є. В.		
2	Маказан Є. В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	19.11.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	13.03.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	19.11.24-20.05.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	15.11.24-18.11.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	01.03.25-13.03.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	14.03.25-14.04.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.04.25-06.05.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.05.25-23.05.25	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	22.05.25-24.05.25	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	25.03.2025	
11.	Проходження нормоконтролю.	24.05.2025	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	24.05.2025	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	27.05.2025	

Студент _____ В. Д. Негрікова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 67 с., 23 рис., 10 табл., 45 джерел.

Об’єкт дослідження: зовнішньоекономічна діяльність компанії «Кернел».

Предмет дослідження: логістичні чинники, які впливають на ефективність діяльності компанії у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Мета дослідження: вивчити вплив логістичних чинників на діяльність компанії «Кернел» у сфері ЗЕД.

Методи дослідження: У процесі написання цієї роботи були використані різні методи дослідження, які дозволили краще зрозуміти, як логістика впливає на діяльність підприємств в сфері зовнішньоекономічної діяльності. Насамперед порівняльний аналіз, щоб розібратися, чим відрізняються зовнішні і внутрішні логістичні чинники, а також як саме різні види транспорту впливають на перевезення вантажів.

Також було використано історичний аналіз компанії Кернел: історію, розвиток, структуру, а також сучасний стан на ринку. Щоб краще проілюструвати результати було використано статистичний аналіз даних: табличне оформлення для показників експорту компанії та візуалізацію у вигляді графіку, додано карти для відображення маршрутів, напрямів міжнародної торгівлі і як війна вплинула на зміни.

Був проведений SWOT-аналіз, який допоміг систематизувати сильні і слабкі сторони компанії, а також її можливості та загрози. Завдяки комплексному підходу вдалося отримати цілісну картину логістичних процесів у компанії та їхній вплив на ЗЕД.

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЛОГІСТИКА, ЛОГІСТИЧНІ ЧИННИКИ, КЕРНЕЛ, ВІЙНА

ABSTRACT

Thesis for the Degree: 67 p., 23 fig., 10 tab., 45 sources.

Object of research: foreign economic activity of the company "Kernel".

Subject of research: logistic factors that affect the effectiveness of the company's activities in the field of foreign economic activity.

Purpose of research: to study the influence of logistic factors on the activities of the company "Kernel" in the field of foreign economic activity.

Research methods: In the process of writing this work, various research methods were used, which allowed us to better understand how logistics affects the activities of enterprises in the field of foreign economic activity. First of all, a comparative analysis was used to understand the differences between external and internal logistics factors, as well as how different types of transport affect cargo transportation.

A historical analysis of the Kernel company was also used: history, development, structure, and current market situation. To better illustrate the results, statistical data analysis was used: tabular data for the company's export indicators and visualization in the form of a graph, as well as maps to display routes, directions of international trade and how the war affected the changes.

A SWOT-analysis was conducted, which helped to systematize the company's strengths and weaknesses, as well as its opportunities and threats. Thanks to a comprehensive approach, it was possible to obtain a holistic picture of the company's logistics processes and their impact on foreign economic activity.

FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, LOGISTICS, LOGISTICS FACTORS, KERNEL, WAR

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА…….....2
РЕФЕРАТ…….....5
ABSTRACT……..6
ВСТУП……..9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ ЛОГІСТИЧНИХ ЧИННИКІВ.....11
1.1 Зовнішньоекономічна діяльність підприємств.....11
1.2 Основні логістичні чинники.....15
1.3 Вплив логістичних чинників на ефективність зовнішньоекономічної діяльності.....29
РОЗДІЛ 2. ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА «КЕРНЕЛ», ЯК ЧИННИК ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....38
2.1 Господарська діяльність підприємства «Кернел».....38
2.2 Зовнішньоекономічна діяльність підприємства «Кернел».....45
2.3 Шляхи вдосконалення чинників, які впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства «Кернел».....56
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……..…….....62
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…….....64

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ЗЕД - зовнішньоекономічна діяльність

УЛП - управління ланцюгами поставок

EBITDA - Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization / Прибуток до вирахування відсотків, податків, амортизації та зносу

тис. - тисяч

га. - гектарів

млн. - мільйонів

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та посилення економічної взаємозалежності логістика набуває вирішального значення для успішної зовнішньоекономічної діяльності. Сьогодні підприємства стикаються з низкою складних викликів, включаючи геополітичну нестабільність, коливання валютних курсів, зміни у світовій торгівлій динаміці та ускладнення ланцюгів поставок. Ці фактори вимагають від компаній гнучкості та швидкої адаптації до мінливих умов. Для України ця проблема стала особливо актуальною у воєнний період, коли традиційні транспортні маршрути були суттєво порушені, що змусило бізнес шукати інноваційні рішення для підтримки експортних операцій.

Метою даного дослідження є комплексний аналіз логістичних факторів, які впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств, зокрема в умовах воєнного стану. Як об'єкт дослідження обрано компанію «Кернел», одного з лідерів аграрного сектору України, і вибір цієї компанії обумовлений тим, що вона є яскравим прикладом повної логістичної інтеграції.

У процесі дослідження логістичні фактори було класифіковано на дві основні категорії: внутрішні та зовнішні. До внутрішніх факторів, які підприємство може контролювати, відносяться вибір оптимальних видів транспорту, організація складської логістики, впровадження автоматизації процесів та оптимізація витрат. Зовнішні фактори, на які компанія не може безпосередньо впливати, включають політичну ситуацію, санкційну політику, блокування морських портів, коливання валютних курсів та інші макроекономічні чинники.

Окрему увагу приділено порівняльному аналізу основних видів транспорту, які використовуються у міжнародній логістиці, де для кожного з них визначено ключові переваги, недоліки та оптимальні сфери застосування в

залежності від характеру вантажу, термінів доставки та вартості перевезення. А особливий інтерес представляє досвід адаптації компанії до умов воєнного стану. Після початку повномасштабного вторгнення компанія змушена була кардинально переглянути свою логістичну стратегію. Традиційні морські маршрути через чорноморські порти стали недоступними, що й змусило активізувати використання альтернативних видів транспорту. Компанія здійснила значні інвестиції у власний парк контейнерів, розширила співпрацю з європейськими перевізниками, а також оптимізувала внутрішні логістичні процеси для зниження витрат.

У дослідженні детально проаналізовано експортні показники Кернел за останні роки, що дозволило виявити динаміку змін у структурі поставок та географії експорту. Окремо розглянуто нові маршрути доставки аграрної продукції, які були створені за підтримки міжнародних партнерів. Для глибшого розуміння поточної ситуації було проведено SWOT-аналіз, який дозволив виявити сильні сторони компанії, потенційні можливості для розвитку, а також основні загрози та ризики, пов'язані з продовженням воєнних дій та нестабільністю на міжнародних ринках. А актуальність обраної теми підтверджується постійною потребою українських підприємств у адаптації до стрімко мінливих умов ведення бізнесу.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ ЛОГІСТИЧНИХ ЧИННИКІВ

1.1 Зовнішньоекономічна діяльність підприємств

Зовнішньоекономічна діяльність безпосередньо невід'ємна частина економіки для будь-якої країни, частина, яка охоплює всі види взаємодії між національними підприємствами та іноземними партнерами. Це може бути і торгівля товарами, послугами, і обмін технологіями, інвестиції, кредитування або ж навіть туризм. Основна мета такої діяльності полягає у розширенні ринків збуту, залученні нових можливостей для бізнесу та підвищенні змагоздатності на міжнародній арені. Коли підприємство виходить на міжнародний ринок, то воно стикається з новими викликами та можливостями.

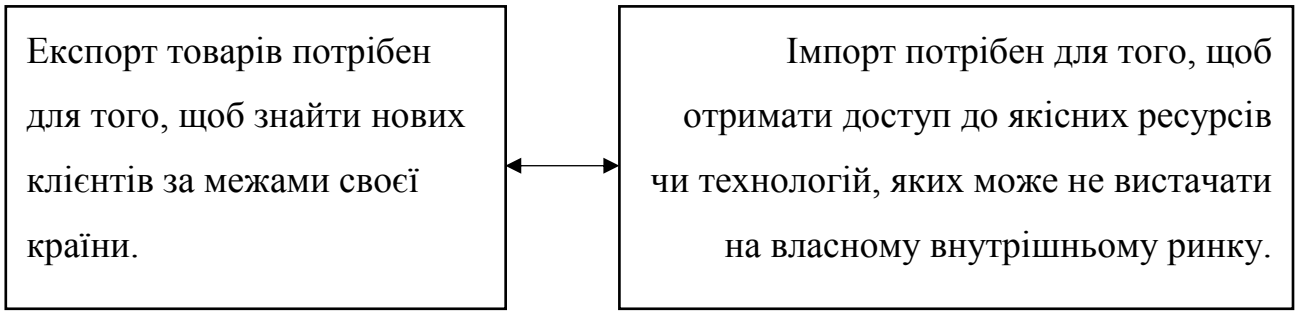


Рисунок 1.1 - Експорт, імпорт.

Аби успішно вести зовнішньоекономічну діяльність, потрібно враховувати декілька речей від законодавчих норм і митних процедур до логістичних процесів та культурних особливостей країн-партнерів. [1] Варто також зазначити, що в Україні, як у всіх країнах, головним законодавчим документом, який регулює правові основи здійснення діяльності на зовнішніх ринках українськими підприємствами, є спеціально створений закон саме про

зовнішньоекономічну діяльність, який прийнятий на початку квітня у рік незалежності. І цей закон відкриває основні правові та організаційні принципи ведення діяльності на зовнішньоекономічному рівні в Україні та спрямований на покращення правового регулювання всіх її видів. Він охоплює напрямки зовнішньої торгівлі, економічне та науково-технічне співробітництво, організацію послуг, відповідно до навмисних міжнародних норм, принципів, правил торгівлі, а також з урахуванням зобов'язань України в рамках міжнародних домовленостей. Питання діяльності на зовнішніх ринках відображені в Господарському кодексі, в одній з його глав, яка містить загальні положення щодо діяльності зовнішньої економіки. [2]

Важливо розуміти, що функціонування на зовнішніх ринках не лише про торгівлю, а також про взаємодію культур, обмін знаннями та технологіями. Наприклад, коли компанія входить на новий ринок, їй потрібно адаптуватися до місцевих умов, звичок споживачів та правових норм. Звичайно, може бути складним процесом, але разом з тим відкриває нові перспективи для розвитку, що завжди грає тільки на користь. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств складний, але дуже цікавий процес, який вимагає від підприємств гнучкості, стратегічного мислення та вміння швидко адаптуватися до змін. Логістика ж в цьому контексті відіграє значну роль, адже вона охоплює всі етапи руху товарів, від виробництва до доставки кінцевому споживачу. А ефективна логістика дозволяє зменшити витрати, прискорити доставку та забезпечити високу якість обслуговування клієнтів, все що потрібно підприємству задля збільшення прибутку. Тобто, якщо підприємство експортує товари, то воно має враховувати вибір оптимального транспорту, маршрутів доставки, митне оформлення та навіть умови зберігання товарів на складі. Будь-який зрив у логістичному ланцюжку може призвести до затримок, збитків або втрати репутації. Логістика тут є одним із складових, який на пряму впливає на успіх бізнесу. [3]

Логістика вважається наукою про управління матеріальними потоками, а також пов’язаними з ними інформаційними, фінансовими та сервісними потоками в економічній системі. Вона охоплює весь шлях від місця їх виникнення до місця споживання, спрямований на досягнення цілей системи з мінімальними витратами ресурсів. Логістика включає в себе різноманітні процеси планування, організації та контролю руху матеріальних, інформаційних, фінансових потоків і сервісів, щоб задовольнити потреби споживачів найефективнішим способом. Об’єктом вивчення та управління в логістиці є матеріальні потоки, а також супутні їм сервісні, інформаційні та фінансові потоки. [4]

Логістика зовнішньоекономічної діяльності свого роду наука, і її завдання включає в себе управління матеріальними сферами, документальними, фінансовими та інформаційними, але в рамках міжнародної мінянки товарами та послугами. Основна мета якої полягає у ефективному забезпеченні використання ресурсів впродовж усіх етапів, починаючи від виробництва і закінчуючи доставкою до кінцевого споживача. У зовнішньоекономічній діяльності логістика звичайно що має свої особливості, зокрема вона включає як митне оформлення, дотримання умов доставки згідно з дійсними правилами Інкотермс, до речі, оформлення товаросупровідних документів, страхування вантажів та інші міжнародні процедури.

Стосовно світового ринку, так, він значно впливає на організацію міжнародних перевезень, де нерівномірний розподіл обсягів транснаціональних поставок створює виклики для підприємств, які повинні враховувати ці фактори при плануванні логістичних стратегій. Успішна реалізація таких стратегій залежить від його оптимального поєднання таких важливих компонентів:

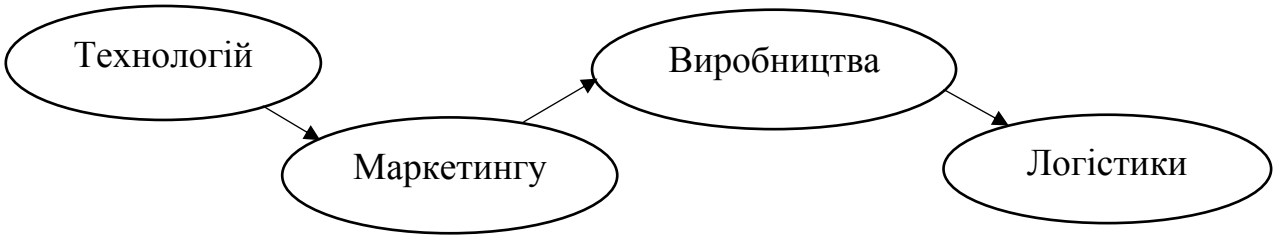


Рисунок 1.2 - Успішна реалізація планування логістичних процесів [5]

Зовнішньоекономічні операції неминуче пов'язані з різноманітними ризиками. Компанії, що працюють на міжнародних ринках, стикаються з численними викликами, включаючи хитання валютних курсів, зміни митної політики та геополітичну нестабільність. У цьому контексті управління логістичними ризиками стає критично важливим елементом бізнес-стратегії. Під логістичним ризиком розуміють ймовірність виникнення негативних подій, здатних спричинити фінансові збитки або порушити операційну діяльність. Такі ризики часто пов'язані з порушенням термінів доставки, втратою чи пошкодженням вантажів під час транспортування чи зберігання. [6]

Прийняття стратегічних рішень у міжнародній торгівлі завжди містить елемент невизначеності. Небезпеки можуть виникати як через окремі негативні події, так і внаслідок комбінації різних факторів, що впливають на кінцеві результати діяльності. Ефективне ризик-менеджмент дозволяє мінімізувати потенційні загрози та підвищити конкурентоспроможність компанії на глобальному рівні. У сучасних умовах глобалізованої економіки ключовим напрямом розвитку міжнародної логістики є створення оптимізованих ланцюгів поставок, орієнтованих на скорочення витрат і часу доставки продукції від виробника до кінцевого споживача. Особливо актуально в умовах інтенсивної конкуренції на світовому ринку, де кожен етап логістичного процесу має вирішальне значення для загального успіху. [7]

Логістика виконує ключову функцію у зовнішньоекономічній діяльності, оскільки саме вона забезпечує ефективний рух товарів, послуг та ресурсів через

державні кордони. Вона охоплює весь цикл від виробництва до фінальної доставки споживачу, виступаючи одним із вирішальних факторів змагоздатності на міжнародній арені. Важливим аспектом є вплив логістики на кінцеву вартість продукції. Раціональна організація транспортування, складського господарства та митного оформлення дозволяє знизити витрати, підвищуючи привабливість товару для іноземних покупців. Наприклад, оптимальний вибір маршрутів або застосування сучасних логістичних рішень може суттєво скоротити витрати часу та ресурсів на перевезення.

Терміни доставки є критично важливим параметром у міжнародній торгівлі, особливо для скоропсувних товарів чи продукції з обмеженим терміном придатності. Порушення графіків поставок може призвести до втрати товарних якостей, невиконання контрактних умов або втрати клієнтської бази. Тому підприємствам необхідно ретельно підходити до вибору логістичних партнерів і постійно вдосконалювати ланцюги поставок. [8]

Логістика також безпосередньо впливає на якість клієнтського сервісу. Точність дотримання термінів, можливість моніторингу статусу замовлення онлайн та оперативне вирішення проблем формують імідж компанії та сприяють утриманню клієнтів на міжнародних ринках.

Управління ризиками є важливим компонентом логістичної стратегії. У зовнішньоекономічній діяльності підприємства стикаються з різними викликами: хитаннями курсів валют, змінами митного корегування чи політичною нестійкістю. Ефективна логістична політика дозволяє знизити ці ризики, наприклад, через диверсифікацію транспортних маршрутів, страхування вантажів або створення буферних запасів. Окремо варто відзначити роль інформаційних технологій у сучасній логістиці. Використання систем управління ланцюгами поставок, спеціалізованого програмного забезпечення для трекінгу вантажів та автоматизації документообігу значно підвищує ефективність логістичних операцій та швидкість адаптації до ринкових змін.

Вплив логістики на змагоздатність підприємства є суттєвим. Оптимізація витрат, забезпечення своєчасних поставок, мінімізація ризиків та підвищення клієнтської лояльності - все це результати ефективної логістичної політики. Слід усвідомлювати, що без грамотно організованої логістики успішна міжнародна діяльність є практично недосяжною. Це обумовлює необхідність детального аналізу основних логістичних факторів, які впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємств. До них належать як внутрішні, так і зовнішні чинники, які необхідно враховувати для досягнення успіху на міжнародних ринках. [9]

1.2 Основні логістичні чинники

Логістика сама по собі важлива складова зовнішньоекономічної діяльності, оскільки ефективність управління логістичними процесами безпосередньо впливає на змагоздатність підприємства на міжнародному ринку. Потрібно дуже грамотно вміти керувати транспортуванням. В умовах глобалізації та зростаючої ролі цифрових технологій підприємства змушені постійно вдосконалювати свої логістичні стратегії, знижувати витрати на транспортування, оптимізувати складські процеси та покращувати організацію постачань.

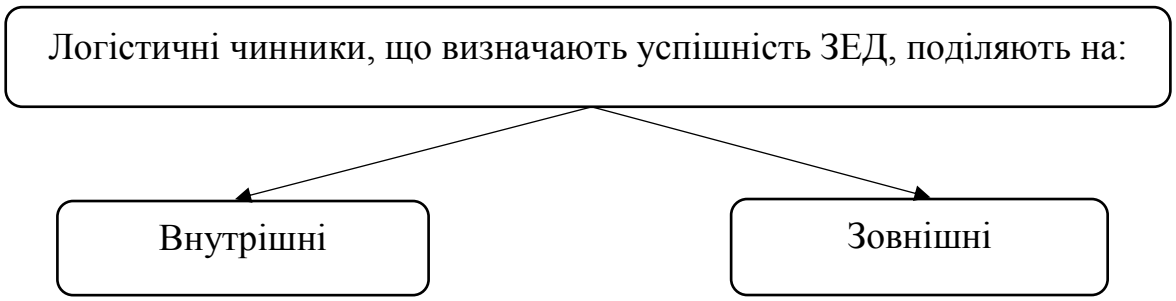


Рисунок 1.3 - Поділ логістичних чинників

Внутрішні чинники залежать від підприємства і включають технології управління логістичними ланцюгами, складську логістику, транспортні витрати та організацію митного оформлення. Їхня ефективність визначається рівнем автоматизації, впровадженням цифрових рішень та оптимізацією бізнес-процесів. Зовнішні ж логістичні чинники є незалежними від підприємства, але мають значний вплив на його діяльність. До них належать митні бар'єри, стан транспортної інфраструктури, політичні та економічні ризики тощо. Вони можуть створювати, як додаткові можливості для підприємства, так і суттєві виклики, що потребують адаптації логістичних стратегій. Розуміння та ефективне управління логістичними чинниками в ЗЕД є чинними для стабільної роботи підприємства на міжнародному ринку, мінімізації ризиків та підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій. [10]

Внутрішні - це ті фактори, які залежать від самого підприємства і його управлінських рішень у сфері логістики, як згадувалося вище. Одним із чинників є технології управління логістичними ланцюгами. З розвитком кооперації та спеціалізації компаній удосконалювалися і методи управління постачанням. У 90-х роках 20-го століття на економічний розвиток почали впливати такі чинники, як глобалізація світових ринків, інтеграція в різних галузях економіки, зростання відкритості ринків, розвиток інформаційних технологій та поширення інтернету. Сукупність цих змін сприяла формуванню нової концепції управління постачанням, що в українській термінології означає управління ланцюгами поставок. На сьогодні ж керування ланцюгами поставок у широкому значенні є концепцією в сучасній економіці. Цей термін можна розглядати саме як стратегічний підхід до ведення бізнесу, що поєднує організаційні принципи та можливості сучасних інформаційних технологій. Тобто процес інтеграції ключових бізнес-процесів, насамперед логістичних, який бере початок від кінцевого споживача та охоплює всіх постачальників товарів, послуг і інформації, що створюють додаткову цінність для клієнтів та

інших зацікавлених сторін. Простіше кажучи, управлінням логістичними поставками потрібно ще правильно вміти керувати. [11]

Досвід успішних бізнес-проєктів у цій галузі довів, що існує потенціал для суттєвого скорочення загальних витрат у логістичному ланцюзі. Це досягається завдяки оптимізації окремих аспектів, зокрема зниженню одних показників та підвищенню інших, що наочно ілюструє (рис. 1.4). Практичні кейси підтверджують, що такі підходи дають змогу досягати значних економічних ефектів саме при правильному впровадженні.

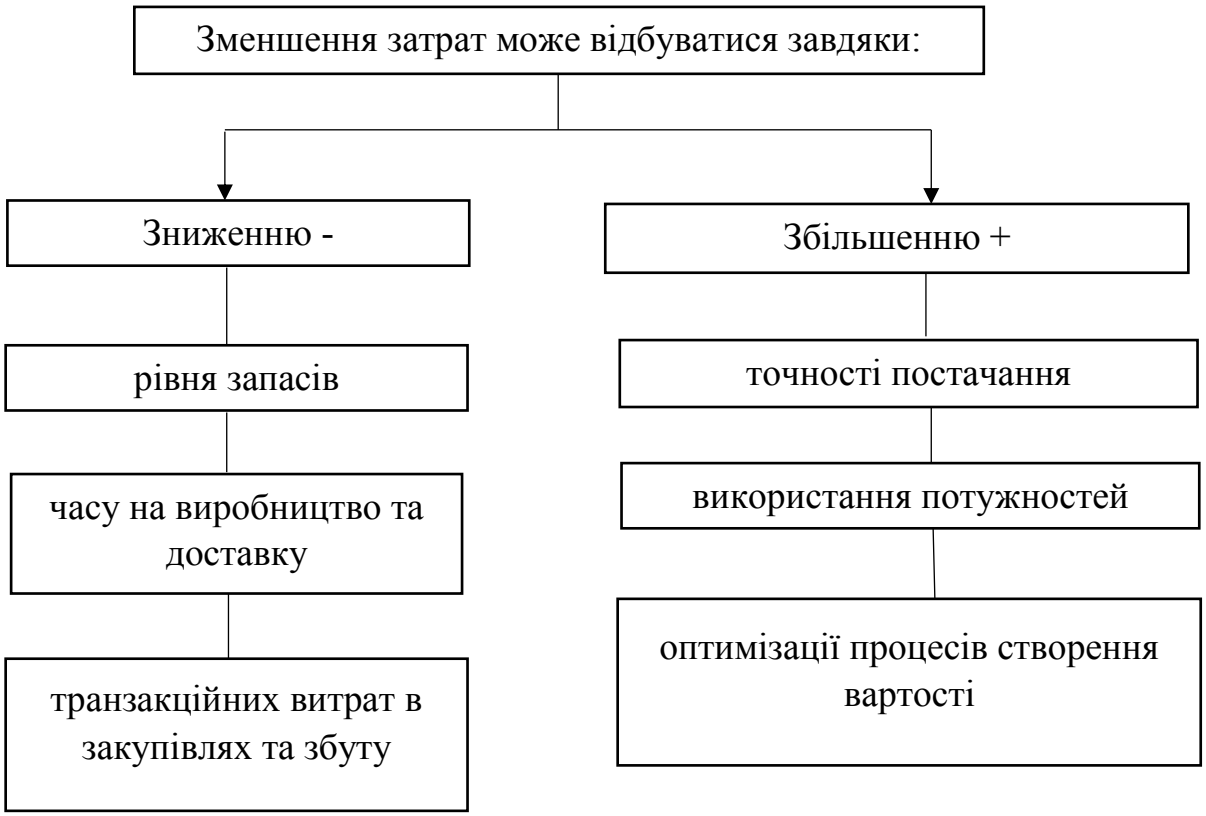


Рисунок 1.4 - Зменшення загальних витрат у ланцюзі постачання.

Важливо враховувати, що операційні витрати на створення ланцюга можуть сягати більше половини суми від коштів, а значна вартість кінцевого продукту залежить від рішень, прийнятих на етапі побудови ланцюга постачань.

Ефективне керування постачанням у ланцюзі має надзвичайно важливе значення, яке спрямоване на досягнення двох основних результатів.



Рисунок 1.5 - Результати ефективного керування постачанням у ланцюзі.

Простіше кажучи, це про те, щоб клієнти були задоволені, а бізнес працював без зайвих витрат. Основна мета керування постачанням в логістичному ланцюзі полягає у підвищенні прибутку, збільшенні частки ринку та мінімізації сукупних затрат у ланцюзі постачань. Надає стабільність та змагоздатність для бізнесу в довгостроковій перспективі. Для досягнення цієї цілі існує широкий спектр дій, теорій, методів та технологій, які можуть бути адаптовані до різних галузей економіки. [12]

Ще кілька років тому економіку компанії та його організаційну будову розглядали через величезну кількість функціональних сфер керування. Однак сучасні ринкові тенденції вимагають іншого підходу. Тепер усе можна об’єднати в чотири основні блоки, через що цей підхід дозволив більш ефективно інтегрувати процеси та досягати стратегічних цілей бізнесу.

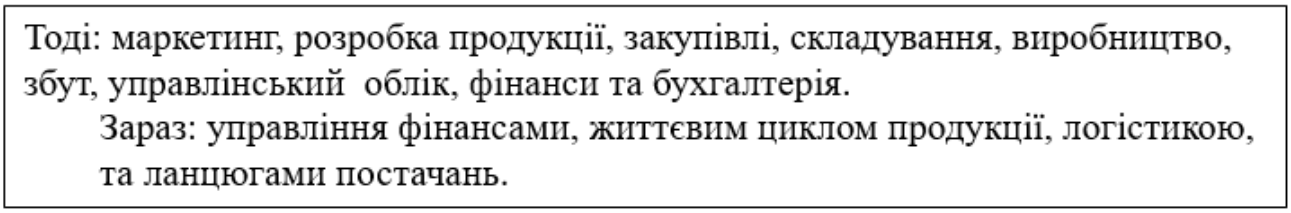


Рисунок 1.6 - Зміна функціональних сфер керування економіки компанії

Оптимізація ланцюгів поставок передбачає комплексну взаємодію операційних процесів, що ініціюються кінцевим споживачем та охоплюють усіх учасників, які забезпечують постачання товарів, надання послуг та обмін даними для підвищення цінності продукту для клієнтів та стейкхолдерів. Актуалізація управління логістичними потоками пов'язана з такими чинниками: розширенням аутсорсингових практик, загостренням конкурентної боротьби, формуванням нових видів ринкового суперництва в умовах світової інтеграції, а також стрімким розвитком цифрових технологій, вдосконаленням логістичних методик, диверсифікацією логістичних сервісів та підвищенням значення професійних логістичних операторів.

Сучасні глобальні економічні тренди передбачають посилення міжнародної взаємозалежності, зниження торговельних бар'єрів та активізацію аутсорсингу, що істотно збільшили важливість організації ефективних логістичних систем. Ці трансформації суттєво змінили класичні моделі товаророзподілу та патерни споживчої поведінки, що вимагає модернізації систем контролю поставок. Сучасна еволюція логістичного менеджменту відображає принципову зміну підходів: від акценту на операційну ефективність

до сприйняття логістичних ланцюгів як стратегічного інструменту формування конкурентних переваг через вплив на ринкову динаміку.

Сучасні компанії фокусуються на збільшенні рентабельності шляхом оптимізації всього циклу створення доданої вартості, а не просто через скорочення витрат. Інноваційна модель управління ланцюгами поставок передбачає цілісну інтеграцію інформаційних та матеріальних потоків на всіх етапах – від закупівлі сировини до фінального споживача, що стає вирішальним фактором у боротьбі за ринкові частки. Важливо зауважити, що сучасне управління ланцюгами поставок часто плутають із традиційною логістикою, хоча між ними існують принципові відмінності. Концепція УЛП є більш широкою - вона охоплює весь цикл від закупівлі ресурсів до доставки готової продукції споживачеві, тоді як логістика є лише одним із структурних елементів цієї комплексної системи. [13]

Іншим основним чинником є транспортні марнування, адже транспорт є сполучною ланкою, яка пов’язує торговця та купця, де фінальним етапом транспортування є тимчасове прибуття вантажу до потрібного пункту призначення саме у належному стані. Тому надзвичайно важливо забезпечити перевезення найбезпечнішим маршрутом, з найкращим сервісним обслуговуванням та мінімальними витратами. При організації міжнародних перевезень для учасників зовнішньоторговельних операцій важливо враховувати кілька основних елементів, котрі є критично важливими для забезпечення безперебійної логістики міжнародних поставок. Важливим аспектом є вірний вибір логістичного партнера, який має досвід роботи на конкретних ринках. [14]

Таблиця 1.1 - Елементи організації міжнародних перевезень.

	Крок	Дія
1	Чітко визначити базові умови поставки товару:	- визначити, які зобов'язання покладаються на продавця та покупця щодо: транспортування, страхування вантажу, митного оформлення.
2	Продумати ефективну систему комунікації між контрагентами:	- узгодити канали зв'язку (електронна пошта, месенджери чи CRM-системи); - запровадити систему трекінгу вантажу; - визначити відповідальних осіб з обох сторін для вирішення проблем.
3	Обрати вид транспорту та оформити відповідні документи:	- залежно від відстані, вартості та терміновості доставки обрати вид транспорту (морський, авіа, залізничний чи автомобільний); - підготувати транспортні, супровідні та митні документи.

Джерело: складено автором за [14]

Склад сам по собі являє спеціально обладнане приміщення, яке призначене для приймання, обробки, зберігання та розподілу усіляких вантажів. Навіть великі сучасні склади потребують ефективного управління задля забезпечення безперебійної роботи, з'являється складська логістика. Важливо контролювати запаси та сам процес складування. Професійне управління складом гарантує наявність необхідних товарів, запобігання псуванню та

надмірному зберіганню. Контроль складських операцій забезпечує своєчасне надходження та відправку вантажів. І усі ці процеси є частиною складської логістики.

Сучасні логістичні системи передбачають використання різноманітних складських приміщень, кожен з яких має унікальні функціональні особливості. Виробничі комплекси призначені для розміщення готових виробів, транзитні платформи виконують роль перевалочних пунктів, митні зони забезпечують зберігання продукції під наглядом митних органів. Для товарів сезонного попиту існують спеціалізовані приміщення, тоді як резервні сховища створюються для стратегічних запасів на випадок непередбачених обставин. Торговельні мережі використовують розподільчі центри, а комерційні склади пропонують універсальні послуги зберігання для різних клієнтів. Організація логістичних процесів безпосередньо залежить від спеціалізації складського господарства, його масштабів та характеристик продукції, що зберігається. Підходи до адміністрування та моніторингу можуть варіюватись, проте всі вони повинні відповідати сучасним стандартам продуктивності та практичної придатності.

Функціональні можливості сучасних складських комплексів включають цілий спектр важливих операцій. Сучасний складський об'єкт являє собою складну інфраструктуру, де всі елементи тісно взаємодіють між собою. Серед провідних завдань можна виділити перетворення промислової продукції у товарний вид, що відповідає вимогам покупців і це вимагає від персоналу глибокого знання номенклатури та технічних характеристик виробів. Ця функція зберігання усуває часовий розрив між виробничим циклом і споживчим попитом, гарантуючи безперебійне функціонування підприємства. А особливе значення це має для продукції з чітко вираженою сезонністю. Логістика переміщення вантажів передбачає чіткий графік надходження та відвантаження товарів, що становить основу основ транспортного менеджменту. [15]

Консолідація вантажу дає чудову можливість об'єднувати різні замовлення для зниження операційних витрат, а додаткові сервісні послуги включають пакувальні роботи, завантажувальні операції, розпаковування, технічну перевірку обладнання та підготовку товарів до реалізації. Під консолідацією вантажу мається на увазі об’єднання кількох дрібних вантажів або посилок від різних відправників чи для різних одержувачів у один більший вантаж для подальшого транспортування. Такий підхід дозволяє оптимізувати логістику, знизити витрати на доставку й ефективніше використовувати транспортні ресурси. У зовнішньоекономічній діяльності консолідація особливо актуальна при імпорті товарів малими партіями, коли окреме перевезення кожної посилки є економічно недоцільним. Яскравим прикладом цього процесу може бути доставка чисельних замовлень з популярної китайської торгової платформи. Наприклад, коли покупець оформлює кілька замовлень у різних продавців, усі вони можуть бути доставлені на склад перевізника, який здійснює консолідацію. Там ці дрібні посилки об'єднують в одну загальну, яка далі прямує вже як один вантаж до країни призначення. Даний прототип не лише зменшує вартість міжнародної доставки, а й спрощує відстеження та отримання товару покупцем.

Ефективність управління складською логістикою прямо пропорційна рівню витрат на зберігання, транспортування та підготовчу обробку продукції. Кваліфікований підхід до організації складського господарства приносить вигоду всім учасникам ринкових відносин виробникам, дистриб'юторам та кінцевим споживачам. Саме через це провідні компанії, які прагнуть до лідерських позицій на ринку, вкладають значні ресурси у вдосконалення складської інфраструктури та технологій. [16]

Організація митного контролю та митного оформлення представляє собою комплекс взаємопов'язаних заходів, які здійснюються митними органами при переміщенні товарів і транспортних засобів через державний кордон. Дана

система організації передбачає створення спеціалізованої митної інфраструктури, яка забезпечує ефективний контроль та оформлення не лише у спеціально відведених митних пунктах, але й на інших об'єктах, де можуть перебувати товари, зокрема на складах тимчасового зберігання, у логістичних центрах та промислових зонах, що підлягають митному нагляду.

Сучасна практика передбачає використання інноваційних технологій по типу електронного декларування, автоматизованих систем відстеження вантажів і цифрових платформ для обміну інформацією, це працює підвищенням ефективності митних процедур. Важливою стороною є встановлення оптимальних термінів і місць проведення митного контролю, що дозволяє урівноважити інтереси держави у сфері безпеки та фіскальної політики з потребами бізнесу у швидкому і зручному здійсненні зовнішньоторговельних операцій. Особливу увагу приділяється процедурам попереднього інформування, які дають змогу митним органам заздалегідь готуватися до оформлення конкретних вантажів, а бізнесу мінімізувати простої.



Рисунок 1.7 - Завдання організації митного контролю та оформлення.

Спеціальні вимоги до транспортування, зберігання та інвентаризації товарів створюють додаткові логістичні бар'єри, що потребують обов'язкового врахування під час організації міжнародних постачань. Грамотне оформлення митних формальностей не тільки гарантує відповідність законодавчим нормам, а й дозволяє знизити операційні витрати, прискорити оборот товарів та підвищити змагоздатність компаній на глобальних ринках. Ефективно організована система митного нагляду виконує подвійну функцію: з одного боку, вона захищає національні економічні інтереси, а з іншого - сприяє розвитку зовнішньоекономічних операцій, забезпечуючи їх прозорість, прогнозованість та ефективність. [17]

У сучасному глобалізованому бізнес-середовищі на логістичну ефективність підприємств впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори, що знаходяться поза зоною їхнього безпосереднього впливу. Хоча ці фактори не залежать від окремої компанії, вони можуть суттєво змінювати умови ведення бізнесу, створюючи нові виклики або відкриваючи додаткові можливості для розвитку. До таких факторів належать як сприятливі умови (зони вільної торгівлі, інфраструктурні проєкти), так і потенційні перешкоди, що вимагають швидкого коригування логістичних стратегій. Для успішної роботи на міжнародних ринках компаніям необхідно постійно моніторити зовнішнє середовище, передбачати можливі ризики та розробляти гнучкі механізми адаптації до мінливих умов.

Митна політика залишається ключовим фактором впливу на результативність зовнішньоекономічної діяльності. Вона формує унікальні умови для участі у глобальній торгівлі, де кожна країна встановлює індивідуальні правила переміщення товарів через кордон. Міжнародна комерційна діяльність передбачає складну систему правових відносин між суб'єктами з різних юрисдикцій, що регулюються як національним законодавством, так і міжнародними договорами, утворюючи багаторівневу

систему правових норм. Особливе значення в цьому контексті набувають митні обмеження, які класифікуються на тарифні та нетарифні інструменти регулювання.

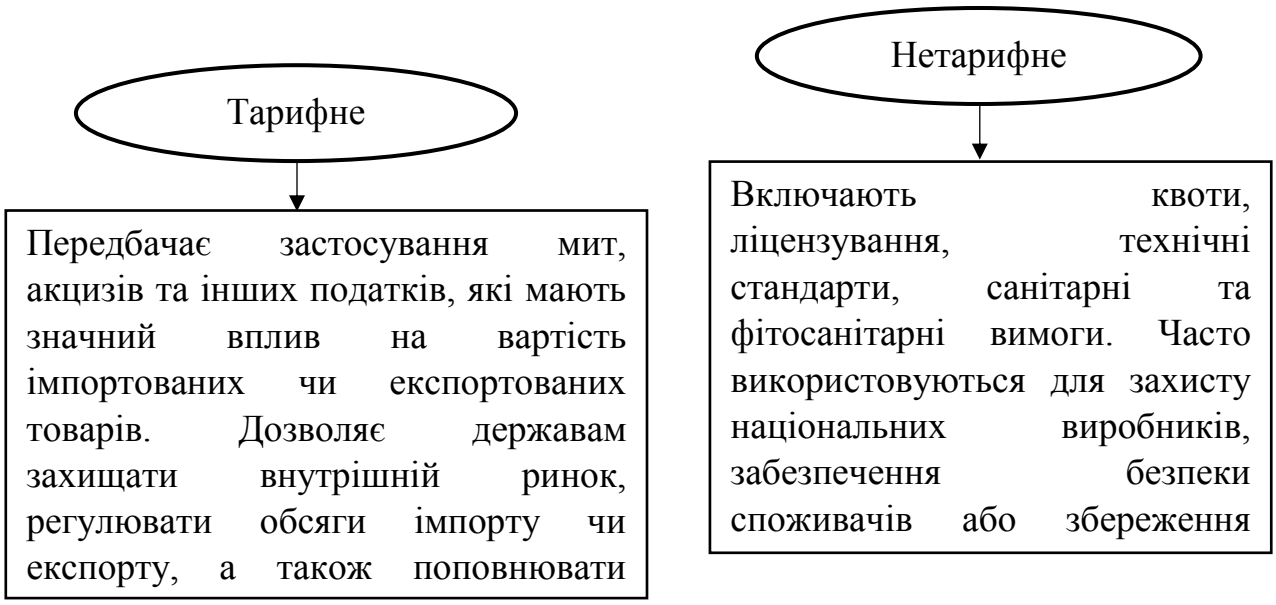


Рисунок 1.8 - Тарифні та нетарифні методи регулювання.

Яскравим прикладом тарифного регулювання служить збільшення митних зборів, що робить імпортні товари менш привабливими для споживачів і тим самим стимулює попит на продукцію вітчизняних виробників. Що стосується нетарифних обмежень, то тут можна згадати жорсткі фітосанітарні норми, що обмежують ввезення окремих харчових продуктів, а також технічні регламенти, які змушують іноземних постачальників нести додаткові витрати на приведення товарів у відповідність з місцевими стандартами.

Важливим аспектом міжнародних комерційних відносин є грамотне складання договірної документації. У контрактах обов'язково деталізуються умови постачання, права та обов'язки контрагентів, а також процедури врегулювання конфліктних ситуацій. Такий підхід мінімізує ризик конфліктів і гарантує захист законних інтересів усіх сторін угоди. Митне регулювання становить важливий компонент зовнішньоторговельної діяльності, що

зобов'язує компанії враховувати численні законодавчі норми та розробляти стратегії адаптації до різноманітних адміністративних вимог. [18]

Розвиненість транспортних комунікацій безпосередньо впливає на результативність міжнародних торговельних операцій підприємств. Якість транспортного сполучення формує логістичну привабливість територій, впливає на собівартість експортно-імпортних операцій та змагоздатність вітчизняної продукції. Сучасна транспортна система включає комплекс технічних об'єктів та спеціалізованих засобів, що забезпечують функціонування усіх видів комунікацій: автомобільних, залізничних, авіаційних та морських. Важливим компонентом є не лише основні магістралі, а й допоміжні об'єкти - від станцій автозаправок, сервісних центрів до систем диспетчеризації та контролю транспортних потоків.

На внутрішньодержавному рівні транспортний комплекс охоплює міські пасажирські перевезення, на кшталт: метрополітени, тролейбуси, автобусні маршрути, та міжміські сполучення (автостради, залізничні лінії, річкові шляхи). У міжнародному сполученні критично важливими є ключові транспортні точки: аеропорти, портові термінали, мультимодальні логістичні комплекси, що інтегрують різні види перевезень.

Інтелектуальні системи регулювання руху, мережі електрозаправних станцій, сучасні телекомунікаційні рішення для трекінгу вантажів разом із спеціалізованими логістичними площадками (хабами, дистрибуційними базами) становлять технологічну основу сучасної транспортної системи. Подальше вдосконалення транспортних мереж є обов'язковою умовою підтримки високої конкурентної позиції держави у глобальній економіці. Капіталовкладення у транспортний сектор спрямовані на обслуговування зростаючих міжнародних вантажопотоків, запровадження цифрових рішень та оптимізацію логістичних процесів.

Ефективність зовнішньоторговельних операцій значною мірою залежить від стану транспортної інфраструктури, оскільки вона визначає витрати на логістику, швидкість постачання та продуктивність міжнародної торгівлі. Стратегічне значення транспортного комплексу полягає у забезпеченні змагоздатних переваг вітчизняних виробників на світових ринках. [19]

Політичні та економічні ризики визначають стійкість підприємств у зовнішньоекономічній діяльності. Вони можуть спричиняти значні фінансові втрати, зміну стратегічних планів компаній та навіть унеможливлювати ведення бізнесу в окремих регіонах. Саме тому підприємства, що працюють на міжнародних ринках, змушені ретельно аналізувати політичне та економічне середовище, прогнозувати можливі загрози та розробляти ефективні механізми управління ризиками.

Таблиця 1.2 - Економічний та політичний ризик для підприємств.

Тип ризику	Приклади ризику	Наслідки для підприємств	Механізми управління
Політичний	Нестабільність державної політики; Націоналізація активів; Обмеження трансферту капіталу; Розірвання контрактів; Військові конфлікти, страйки, теракти; Регуляторні зміни; Корупція, бюрократія.	Втрата активів; Неможливість виведення прибутку; Зрив логістики; Невизначеність у виконанні контрактів; Зростання адміністративних бар'єрів.	Страхування політичних ризиків; Диверсифікація активів; Міжнародний арбітраж; Діалог із владою.
Економічний	Коливання валютних курсів; Зміни податкової політики; Фінансова нестабільність; Політичні рішення з економічними наслідками; Екологічні обмеження, сталий розвиток.	Зростання витрат; Зменшення прибутковості; Зниження доступу до фінансування; Необхідність адаптації до нових стандартів.	Хеджування валютних ризиків; Диверсифікація доходів; Адаптація бізнес-моделі; Фінансове страхування.

Джерело: складено автором на основі [20]; [21].

Основна відмінність між економічними та політичними ризиками полягає в їх природі: політичні ризики виникають унаслідок нестабільності політичного середовища, втручання держави чи силових факторів, тоді як економічні ризики пов’язані з коливаннями макроекономічних показників та змінами в ринкових умовах. Обидва види ризиків вимагають системного аналізу та використання спеціалізованих інструментів управління для забезпечення сталого функціонування підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

1.3 Вплив логістичних чинників на підприємства ЗЕД

Логістика забезпечує продуктивне транспортування продукції, оптимізацію витрат та своєчасне виконання міжнародних угод. В умовах глобалізації та посилення конкуренції рівень організації логістичних процесів визначає конкурентну перевагу компаній на світових ринках. Раціональне управління логістикою сприяє зниженню витрат, підвищенню якості обслуговування клієнтів і мінімізації ризиків, що супроводжують міжнародну торгівлю.

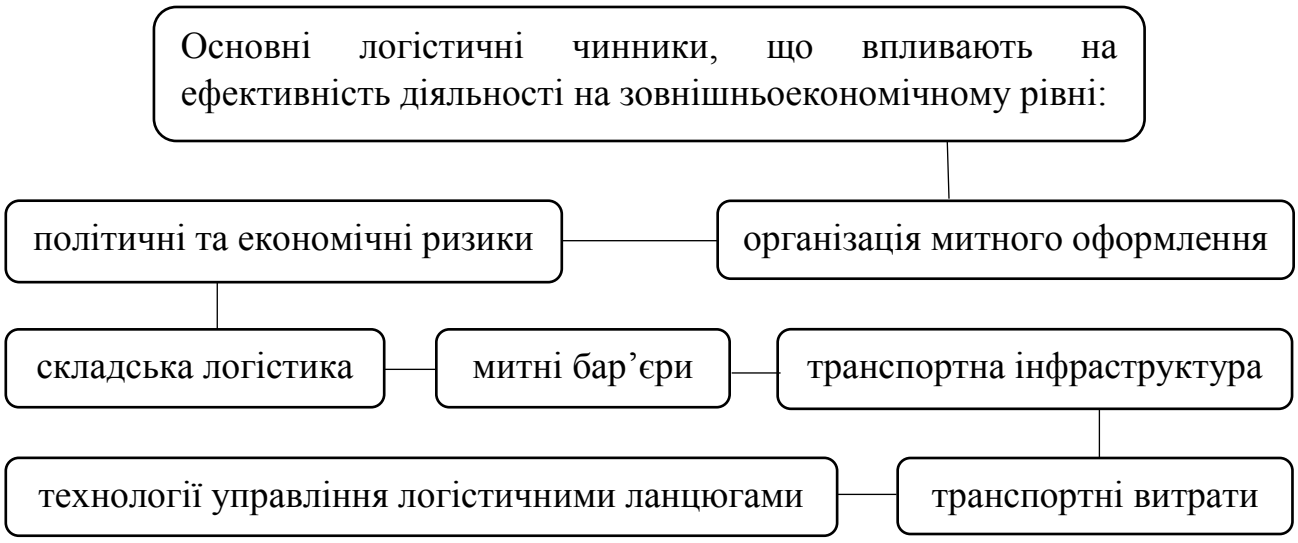


Рисунок 1.9 - Основні логістичні чинники.

Кожен із цих чинників впливає, наприклад, на собівартість продукції, швидкість її доставки, стабільність міжнародних операцій тощо. Далі у цьому розділі буде проаналізовано головні компоненти впливу логістичних факторів на результативність ЗЕД та їхню важливість для компаній, що діють на ринках ззовні.

Витрати на логістику є невід'ємною складовою загальних витратних коштів підприємства, що визначає рівень його змагоздатності та фінансової стабільності. Запуск будь-якого бізнесу передбачає собою детальне планування, особливо у сфері логістичних процесів, оскільки ефективне управління транспортними, складськими та адміністративними коштами безпосередньо впливає на прибутковість компанії. Незалежно від того, чи здійснюється транспортування великогабаритного обладнання, організовується внутрішня дистрибуція або використовується послуга зовнішніх логістичних провайдерів, правильний розрахунок витратних коштів дозволяє зберегти фінансові ресурси та підвищити продуктивність операцій. Логістичні витрати охоплюють широкий спектр видатків, пов’язаних із переміщенням, втриманням, упакуванням, вантажною обробкою та адміністративним керуванням. Влучне розуміння структури цих витратних коштів сприяє ефективному фінансовому плануванню та оптимізації ресурсів. Загалом, вони поділяються на дві частини.

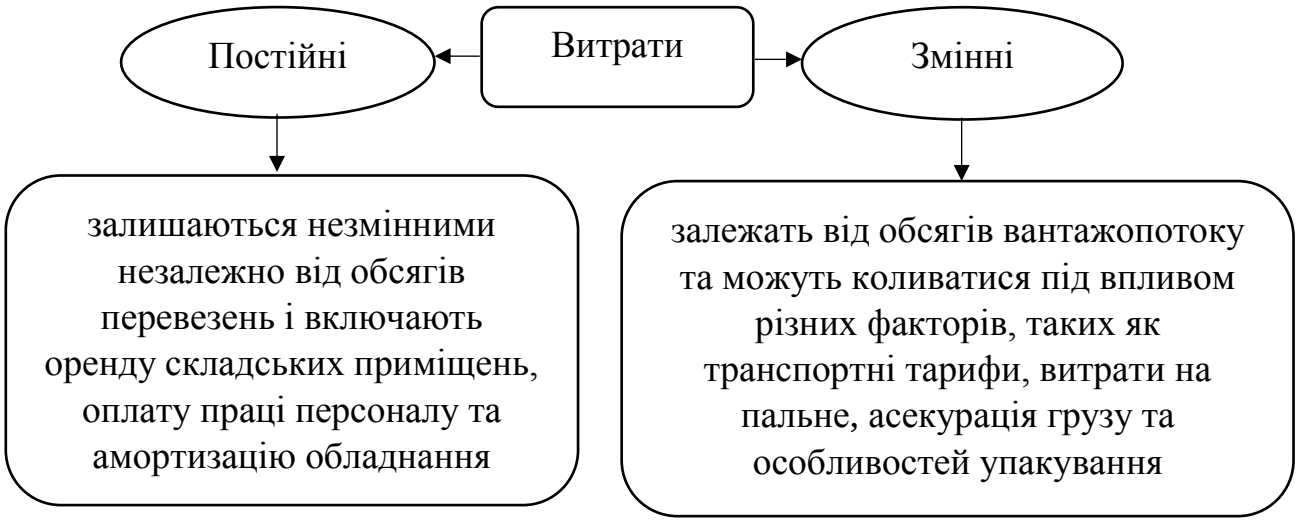


Рисунок 1.10 - Постійні та змінні витрати. [22]

Середній рівень логістичних витрат варіюється залежно від сфери діяльності, специфіки товарів та особливостей ринку. Вони можуть становити від 10 до 25% загального обороту компанії, а їх оптимізація має велику функцію у забезпеченні рентабельності. Використання повного завантаження транспортних засобів є економічно вигідним для масових поставок, тоді як відправлення невеликих партій товарів доцільніше здійснювати через спеціалізовані служби доставки. Скорочення витрат на транспортування можливе завдяки укладанню довгострокових угод із логістичними операторами, застосуванню мультимодальних перевезень та використанню автоматизованих систем управління маршрутами. Розрахунок сукупних логістичних витрат передбачає об'єднання постійних і змінних компонентів, серед яких ключову роль відіграють витрати на транспортування.

На їхній розмір впливають такі чинники, як маса та об’єм вантажу, довжина маршруту, тип використаного транспорту та зміни на ринку, зокрема коливання цін на паливні ресурси. Перевезення великогабаритної продукції потребує спеціалізованих умов, що, своєю чергою, збільшує підсумкову вартість логістичних операцій. Загальна сума витрат значною мірою залежить від вибору виду транспорту, де морські перевезення є економічно вигіднішими для зовнішньої торгівлі, тоді як повітряний транспорт дозволяє доставити вантаж швидше, але за вищу ціну. Поліпшення затратних коштів у логістиці дає змогу бізнесам не лише зменшити фінансові навантаження, а й підвищити ефективність постачання, що особливо важливо у змагоздатному оточенні. Компанії, які приділяють час вдосконаленню логістичних процесів, сягають істотних досягнень у бізнесі, що підтверджують приклади провідних міжнародних корпорацій. Отже, можемо зробити висновок, що грамотне

управління логістичними витратами є важливим фактором успіху сучасних підприємств. Адже використання передових технологій, стратегічне планування маршрутів, співпраця з надійними партнерами та впровадження інноваційних методів управління ланцюгами постачання дозволяють не лише скоротити витрати, а й підвищити рівень клієнтського сервісу, зміцнити позиції на ринку та досягти стійкого розвитку в умовах глобальної конкуренції. [23]

Міжнародна логістика передбачає також організацію перевезень вантажів різними видами транспорту, включаючи морський, повітряний, залізничний та автомобільний і вибір оптимального способу доставки залежить від характеристик вантажу, вимог до швидкості транспортування, вартості перевезення, надійності та інших екологічних аспектів тощо. У таблиці нижче (табл. 1.3) розглянемо основні відмінності між ними.

Таблиця 1.3 - Порівняння видів транспорту для міжнародних перевезень.

Вид транспорту:	Переваги:	Недоліки:	Призначення:
Морський	Висока вантажо-підйомність; низька вартість порівняно з авіа.	Повільна доставка; затримки; залежність від погоди	Великі партії товарів; сировина; негабаритні вантажі.
Авіаційний	Найшвидша доставка; висока надійність; глобальне охоплення.	Висока вартість; обмежена вантажо-підйомність.	Термінові вантажі; швидкопсувні товари.
Залізничний	Підходить для великих обсягів; нижча вартість; екологічність.	Довший час доставки; недостатня інфраструктура в окремих регіонах.	Далекі перевезення великих вантажів по сухопутних маршрутах.
Автомобільний	Гнучкість доставки; доставка «від дверей до дверей»; економічність.	Затори; екологічне навантаження; залежність від стану доріг.	Короткі та середні відстані; розвинута дорожня інфраструктура.

Джерело: складено автором за [24]

Ця таблиця дозволяє чітко оцінити, який вид транспорту найбільше підходить для конкретного типу вантажу або логістичної задачі у міжнародній торгівлі. Також при виборі виду транспорту необхідно враховувати декілька основоположних факторів, таких як характер вантажу, зокрема його швидкопсувність, крихкість та вага. А також слід зважати на вимоги до транзитного часу, тобто якщо товар потрібно доставити швидко, доцільним буде авіаперевезення, а якщо час не є критичним, то морський або залізничний транспорт буде доречним. Вартість транспортування також є вирішальним фактором, адже витрати на паливо, збори за обробку вантажу та додаткові платежі можуть суттєво впливати на рентабельність доставки. Більше того, екологічний вплив транспорту також має місце бути, адже в умовах зростаючої уваги до сталого розвитку компанії все частіше надають перевагу деяким екологічним варіантам, таким як залізничний транспорт або вдосконалені логістичні рішення, що допомагають мінімізувати викиди вуглекислого газу. Ну й слід враховувати інфраструктурні та географічні особливості, оскільки доступність залізничних колій, морських портів або автошляхів може істотно вплинути на вибір транспорту. Правильний вибір способу транспортування в міжнародній логістиці є стратегічно важливим рішенням, яке впливає на ефективність постачання, витрати компанії та екологічну відповідальність. Розумний підхід підприємства до вибору виду транспорту оптимізує логістичні процеси, забезпечує своєчасну доставку товарів і підвищує змагоздатність на міжнародному ринку. [24]

Окрім вибору оптимальних способів транспортування, ще одним з компонентів сучасної логістики є цифрова трансформація, і якщо вже торкнулися питання екологічності, варто зазначити, що розвиток інформаційних технологій відіграє не менш важливу роль у підвищенні ефективності логістичних процесів. Використання цифрових рішень дозволяє оптимізувати

маршрути, контролювати ланцюги постачання в режимі реального часу, автоматизувати складське господарство та підвищувати точність прогнозування попиту. Що не лише сприяє скороченню витрат, а й допомагає підприємствам адаптуватися до викликів сучасного ринку, підвищуючи їхню змагоздатність. Коли логістичні процеси виконувалися вручну, організація та контроль відправлень вимагали значних витрат часу та ресурсів. Однак сьогодні ж логістика тісно інтегрована з інформаційними технологіями, що й сприяє зниженню затрат і мінімізації людських помилок, наприклад. За останні десятиліття логістика та інформаційні технології стали невід'ємними одна від одної. Технологічні інновації надали компаніям ефективні інструменти для управління запасами, організації перевезень та оптимізації процесів. Бізнеси, які не адаптують сучасні технології у своїй логістичній діяльності, на жаль, ризикують втратити свою змагоздатність, яку набували роками.

Сьогодні логістика активно використовує різні технологічні рішення, які спрощують роботу та підвищують ефективність. Однією з найпоширеніших є система штрих-кодування, яка дозволяє швидко сканувати товари замість того, щоб вручну записувати інформацію. Це зменшує кількість паперових документів і знижує ймовірність помилок. Коли всі використовують однакові стандарти кодування, це полегшує співпрацю між різними компаніями. Це також значно спрощує роботу на складі, бо кожен товар має свій унікальний код, за яким можна дізнатися всі його характеристики. В свою чергу, це допомагає прискорити процес інвентаризації та зменшити кількість помилок. Сучасні програми для планування маршрутів допомагають вибирати найкращі шляхи для доставки, що дозволяє економити паливо та час. А завдяки глобальній системі позиціонування можна в будь-який момент дізнатися, де знаходиться вантаж. Однією із найцікавіших новинок у логістиці став штучний інтелект, як не дивно, у такий сучасний час ми існуємо. Це нововведення допомагає, ось наприклад, аналізувати витрати на перевезення, передбачати,

коли потрібно поповнити запаси, і вибирати найкращі маршрути для доставки, що значно заощаджує час і гроші. Крім того, багато компаній використовують внутрішні комп'ютерні мережі, під назвою «інтранет», для безпечного зберігання та обміну інформацією, ця мережа створює зв’язок між транспортними засобами, товарами та складськими системами, і дозволяє більш ефективно контролювати логістичні процеси.

У логістичних компаніях традиційні методи комунікації, такі як телефонні дзвінки або паперова кореспонденція, поступово відходять у минуле. Натомість вони переходять на електронні системи передачі даних, які дозволяють швидко і безпечно обмінюватися документами, як всередині компанії, так і з партнерами. Всі дані захищені спеціальним шифруванням, тому інформація не потрапляє до сторонніх осіб. Нові технології роблять логістику безпечнішою, дешевшою та швидшою, не лише прискорюють логістичні процеси, а також підвищують їхню безпеку. Вони дають змогу компаніям обмінюватися важливою інформацією без ризику, що хтось її перехопить. Автоматизація зменшує кількість ручної роботи, тому всі процеси відбуваються швидше, а через зростання попиту на товари та розширення ринків логістичні технології постійно вдосконалюються, вони допомагають компаніям працювати в різних країнах, масштабувати бізнес і аналізувати великі обсяги даних. [25]

У найближчі роки логістика буде змінюватися ще швидше. Особливо це стосується роботи з великою кількістю даних і використання штучного інтелекту. Великі компанії вже зараз вкладають багато грошей у ці напрямки. Штучний інтелект поступово бере на себе все більше завдань, де раніше потрібні були люди. Фахівці вважають, що вкладення в технології зростуть у півтора рази, що сильно вплине на весь ринок. У 2025 році більшість логістичних компаній активно почнуть впроваджувати ще більше інновацій, тому тим, хто хоче залишатися змагоздатними, варто починати модернізацію вже зараз. Тільки головне пам'ятати, що технології це лише інструмент, котрий

дає багато можливостей, якими авжеж потрібно вміти користуватися. Найкраще рішення це впроваджувати зміни поступово, навчати персонал і не забувати про безпеку. Тоді компанія, можливо, зможе отримати всі переваги сучасних рішень і без зайвих проблем.

Таблиця 1.4 - Переваги та проблеми впровадження нових технологій у логістиці.

Швидкість і точність	Перевага: автоматизація прискорює процеси та мінімізує кількість помилок.
Автоматизація	Перевага: зменшення залежності від ручної праці та зниження впливу людського фактора. Проблема: необхідність навчання працівників роботі з новими інструментами.
Оптимізація маршрутів	Перевага: інтелектуальне планування маршрутів доставки зменшує витрати на паливо тощо.
Прозорість для клієнтів	Перевага: онлайн-відстеження замовлень, що підвищує довіру до сервісу.
Безпека даних	Перевага: застосування сучасних технологій захисту. Проблема: автоматизація вимагає додаткових інвестицій у захист від хакерських атак.
Фінансові витрати	Перевага: попередні інвестиції окупаються за рахунок оптимізації. Проблема: початковий етап впровадження потребує значного бюджету.
Інтеграція нових систем	Проблема: інтеграція нових рішень із застарілими системами може бути складною.

Джерело: складено на основі [26]

На сьогодні сучасні цифрові технології відкривають нові можливості для логістичних компаній, але ці компанії також можуть зіткнутися із низкою викликів. Отже, у таблиці, яка наведена нижче (табл.1.4), підсумуємо переваги, які дають оновлення роботи за допомогою цифрових рішень, і з якими проблемами можуть зіткнутися підприємства. [26]

РОЗДІЛ 2
ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА «КЕРНЕЛ», ЯК ЧИННИК ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1 Господарська діяльність підприємства «Кернел»

У сучасних умовах глобального економічного розвитку логістика відіграє ключову роль у формуванні змагоздатності підприємств на міжнародних ринках. Це особливо важливо для суб'єктів агропромислового комплексу, де ефективно організована логістична система забезпечує своєчасне постачання якісної продукції, сприяє оптимізації витрат та розширює потенціал експорту.

Компанія «Кернел» володіє розвиненою логістичною інфраструктурою, що дозволяє їй ефективно функціонувати в системі зовнішньоекономічних зв'язків. Зважаючи на масштабність діяльності, значний експортний потенціал і широку присутність на міжнародному ринку, дослідження логістичних рішень компанії має прикладне значення для аналізу ролі логістики в аграрному секторі України. Кернел розпочав свою діяльність у 1995 році, відкривши перший офіс у Полтаві. Це стало відправною точкою для виходу на зовнішні ринки у сфері аграрної торгівлі. На початковому етапі компанія спеціалізувалась на торгівлі зерновими культурами та насінням олійних рослин. Головною ціллю було встановити співпрацю з міжнародними торговими партнерами та налагодити логістичні механізми експорту української продукції. З часом підприємство почало активно розвивати власну інфраструктуру, було придбано елеватори, що дозволило покращити якість зберігання, обробки й транспортування сільськогосподарської продукції. У 2002 році відбулася важлива подія придбання олійноекстракційного заводу в Полтаві. Це знаменувало початок

вертикальної інтеграції, тобто вирощування сировини до виробництва та реалізації готової продукції.

Важливим етапом для подальшого зростання стало розміщення акцій компанії на Варшавській фондовій біржі у 2007 році, що дозволило залучити значні інвестиції. Отримані ресурси були спрямовані на модернізацію виробничих потужностей, розширення земельного банку та вихід на нові міжнародні ринки. Компанія трансформувалась у потужну агропромислову структуру з чіткою організацією внутрішніх процесів і високим рівнем змагоздатності. У наступні роки Кернел продовжив активне зростання, інвестуючи в будівництво нових виробничих і логістичних об'єктів, розвиток портової інфраструктури та впровадження цифрових рішень у сфері агровиробництва. І на сьогодні маємо такий результат, що компанія є не лише провідним виробником соняшникової олії, а й галузевим лідером, що реалізує повний цикл продукції. [27]

Таблиця 2.1 - Паспорт підприємства «Кернел»

Повна назва:	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ КЕРНЕЛ-ТРЕЙД
Форма власності:	Приватна
Код ЄДРПОУ:	31454383
Дата заснування:	1995 рік
Юридична адреса:	01001, Україна, м. Київ, провулок Тараса Шевченка, будинок 3
Галузь діяльності:	Агропромисловий комплекс
Вид промислової діяльності:	Виробництво харчових продуктів
Основний вид діяльності КВЕД:	10.41 Виробництво олії та тваринних жирів
Розмір статутного капіталу:	17 177 491 831,82 гривень
Земельний банк:	Близько 600 тис. га.
Кількість працівників:	895 осіб
Дочірні компанії:	«Щедрий Дар», «Стожар», «ЧУМАК», «Любонька», «QLIO», «Le Blanc», «KERNEL», «МАРИНАДО», «Premi»
Сайт компанії:	https://www.kernel.ua

На сьогоднішній день Кернел залишається одним із провідних світових виробників та експортерів соняшникової олії, а також одним із головних постачальників зернових культур з України на зовнішні ринки. Раніше підприємство мало в розпорядженні найбільший земельний банк серед українських агрохолдингів, проте ця ситуація змінилася. Станом на кінець 2021 року площа земельного банку становила 515 тисяч гектарів. Внаслідок повномасштабного вторгнення Росії в Україну у 2022 році компанія зазнала суттєвих втрат, що призвело до зменшення цієї площі до 363 тисяч гектарів у 2023 році.

Збройна агресія негативно вплинула на всі сфери бізнесу, але Кернел особливо сильно постраждав. Згідно з річним фінансовим звітом за 2022 рік, збитки компанії сягнули принаймні 495 мільйонів $. У період початку війни, через заблоковані українські порти, компанія змогла реалізувати лише близько 10% продукції від довоєнного рівня. Це призвело до вимушеного розірвання контрактів на загальну суму щонайменше 1,6 мільярда доларів. У квітні 2022 року засновник і мажоритарний акціонер Андрій Веревський, який володіє приблизно 40% акцій компанії, здійснив викуп корпоративних прав на земельні активи загальною площею 134 тисячі га. за 210 мільйонів $. У результаті таких дій загальний земельний банк компанії було стабілізовано на рівні 363 тисяч гектарів. Дане рішення було спрямоване на зменшення ризиків у бізнесі та покращення фінансової стійкості компанії у середньостроковому періоді. Водночас така угода викликала невдоволення з боку деяких інвесторів, що спричинило падіння вартості акцій компанії на кілька десятків %. [29]

Але формально й досі рахують близько 600 тисяч га. банку землі. Частка землі, яка була передана чи викуплена продовжує де-факто контролюватися саме групою Кернела. Простіше кажучи, ці 600 тис. га. - вся сукупність сільськогосподарських земель, яку контролює підприємство і особисто

засновник, навіть якщо формально частина цієї землі належить вже іншим юрособам.

Таблиця 2.2 - Будова посівів 2024 року.

Культура	Площа посіву (тис.га)	Частка в загальній площі (%)	Причина зміни
Соняшник	67	19	Скорочення на 44% задля сівозміни та зменшення ризиків шкідників та хвороб
Пшениця	93	26	Збільшення на 52%, це рекорд з 2012 року
Соя	72	-	Зростання через високу рентабельність
Ріпак	14	-	Збільшення через прибутковість
Кукурудза	87	-	Майже без змін

Джерело: складено автором на основі [30]

Так, у 2024 році банк землі рахується у 600 тис. га., і у цьому році компанія істотно змінила будову своїх посівів.

Таблиця 2.3 - Будова посівів 2025 року.

Культура	Площа посіву (тис. га)	Частка в загальній площі (%)	Причина зміни
Соняшник	44	13	Скорочено на 34% через агрономічні та сівозмінні потреби
Пшениця	95	28	Озима пшениця, посіяна на кінець лютого 2025 року
Соя	27	-	Значне скорочення зі 72 тис. га, частина стратегії відновлення агробалансу
Ріпак	3,45	-	Зменшення площі
Кукурудза	168	49	Зростання майже вдвічі, повернення до довоєнниї структури посівів

Джерело: складено автором на основі [31]

Порівняємо з 2025 роком, адже підприємство щороку коригує будову своїх посівних площ, зважаючи на досвід попередніх сезонів, зміни в експортній логістиці та агрономічні чинники. Отже, у порівнянні з 2024 роком, у 2025 році компанія суттєво змістила акценти у структурі посівів, де кукурудза стала домінуючою культурою, охопивши майже половину % усієї площі, тоді як ділянки під соєю та соняшником істотно скоротилися. Така зміна свідчить про повернення до довоєнної агростратегії та прагнення відновити сівозміну і агробаланс.

Потрібно розуміти, «Кернел» - це об’єднання компаній, що здійснює діяльність у сфері агропромислового виробництва. І на сьогодні ця корпорація є беззаперечним лідером серед українських виробників та експортерів соняшникової олії, а також важливим гравцем на міжнародному ринку сільгосппродукції, зокрема з країн Чорноморського регіону. Її підприємства розміщені в багатьох областях України, а також компанія реалізує свою продукцію під низкою відомих брендів, що є впізнаваними як на внутрішньому ринку, так і за його межами. [32]



Рисунок 2.1 - Розташування підприємств на карті у складі Кернел-Трейд.



Рисунок 2.2 - Підприємства у складі Кернел-Трейд.

Важливою складовою логістичної інфраструктури агрохолдингу є його розгалужена система елеваторних потужностей. Кернел володіє найбільшою в Україні мережею приватних лінійних елеваторів. Станом на сьогодні до неї входить 28 об’єктів, які здатні одночасно зберігати до 2,84 мільйона тонн зернових. Така інфраструктура ефективно накопичує врожай, підтримує високий рівень якості, здійснює якісну підготовку до експорту та забезпечує безперебійну логістику впродовж усього циклу. До складу виробничих потужностей компанії входять декілька великих заводів, які розташовані в різних областях країни (рис. 2.1).

Саме на цих об’єктах відбувається основна частина виробництва соняшникової олії. Ці заводи спеціалізуються на переробці олійних культур, зокрема соняшнику, ріпаку та сої, забезпечуючи повний цикл виробництва від приймання сировини до випуску готової продукції. Загальна потужність цих заводів дозволяє переробляти понад 3,5 мільйона тонн насіння соняшнику на рік, що і робить компанію одним із лідерів у Європі за цим показником. [33]

Процес переробки насіння на підприємствах компанії побудований за сучасними стандартами з урахуванням енергозбереження, автоматизації та контролю якості на кожному етапі.

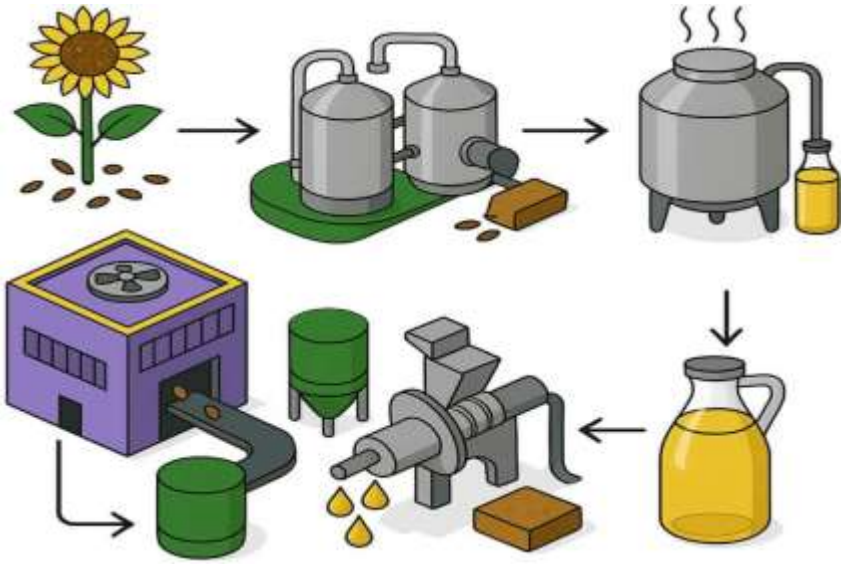


Рисунок 2.3 - Технологічний процес переробки насіння.

Сам процес відбувається наступним чинном:

Першим етапом виступає очищення насіння від сторонніх домішок, яке після чого проходить сушіння до потрібного рівня вологості.

Другим - підготовлене насіння подрібнюється, підігрівається й піддається пресуванню з метою вилучення основної маси олії.

Далі застосовується саме екстракційна технологія з використанням органічних розчинників для добування решти олії з макухи.

На четвертому етапі видобута сирцева олія піддається етапам рафінації, дезодорації та фільтрації для стабілізації якості та дотримання вимог до харчових продуктів.

До речі, всі заводи з виробництва олії в компанії функціонують на основі екологічної відповідальності та принципу безвідходності, тобто останнім етапом виступає переробка шроту і лушпиння, що залишаються після пресування, вони використовуються у тваринництві, як корм або як біопаливо для виробництва пари. [34]

2.2 Зовнішньоекономічна діяльність підприємства «Кернел»

Зовнішньоекономічна діяльність є головною складовою функціонування данної компанії, оскільки значна частина її продукції експортується на світові ринки. У цьому розділі ми розглянемо основну діяльність компанії на міжнародних ринках, інформацію стосовно географії та обсягів експорту, а також його частку на світовому ринку тощо. Спочатку розглянемо форми ЗЕД, через які Кернел активно реалізує свою діяльність на міжнародному ринку і однією з основних форм зовнішньоекономічної діяльності є саме експорт.

Компанія експортує значні обсяги зернових культур, таких як кукурудза, пшениця, соя, ріпак та ячмінь, а також соняшникову олію, як у фасованому вигляді, так і наливом. Ці продукти постачаються до понад 70 країн світу, завдяки власній мережі елеваторів і двом глибоководним портовим терміналам на узбережжі Чорного моря, що дає повний контроль над тим самим логістичним ланцюгом постачання. Кернел активно використовує контрактне виробництво як форму зовнішньоекономічної діяльності, що під собою передбачає укладання угод з іноземними партнерами на виробництво продукції під їхніми торговими марками або за їхніми специфікаціями. Такий підхід розширює присутність на міжнародних ринках, адаптуючи продукцію до потреб конкретних побажань споживачів та дає змогу зміцнити партнерські відносини з зарубіжними компаніями. [35]

Компанія бере участь у тендерах на постачання агропромислової продукції, через що отримує великі контракти та забезпечує стабільні обсяги експорту. Кернел активно співпрацює з різноманітними українськими та міжнародними професійними і бізнес-асоціаціями, такими як Американська торгова палата в Україні, Європейська бізнес-асоціація, Українська зернова асоціація, Український клуб аграрного бізнесу та інші. У своїй діяльності Кернел приділяє особливу увагу прозорості та чесності. Компанія проводить

відкриті публічні тендери, участь у яких доступна для всіх бажаючих. Для цього створено спеціальний портал тендерних торгів від Кернел, де публікуються актуальні закупівлі за різними напрямками, такими як технології рослинництва, тваринництво, обладнання для елеваторів, перевезення, айті та інші.



Рисунок 2.4 - Географія експорту підприємства «Кернел».

А також Кернел дотримується принципів добросовісної конкуренції та недискримінації учасників тендерів. Вибір постачальників здійснюється на основі таких критеріїв, як бездоганна ділова репутація, фінансова стабільність, відповідність найвищим стандартам ділової етики, готовність до співпраці в рамках антикорупційних заходів, відповідальність за вплив на навколишнє середовище та інші. Компанія вимагає від партнерів гарантувати належний захист конфіденційної інформації та персональних даних. Так як компанія є членом різноманітних асоціацій, у неї дуже багато партнерів, як в Україні, так і за кордоном. Компанія активно співпрацює з понад аж 5 000 тис. агровиробниками в Україні на умовах стратегічного партнерства, а саме закуповує в них зернові та олійні культури, забезпечує агротехнічну підтримку, логістику та послуги зі зберігання. Кернел укладає експортні контракти з глобальними трейдерами, світовими компаніями (рис. 2.4). Важливими

міжнародними партнерами є також фінансові установи, на кшталт Європейського банку реконструкції та розвитку, який неодноразово надавав фінансування для розвитку екологічних, логістичних і цифрових проєктів для компанії. [36]

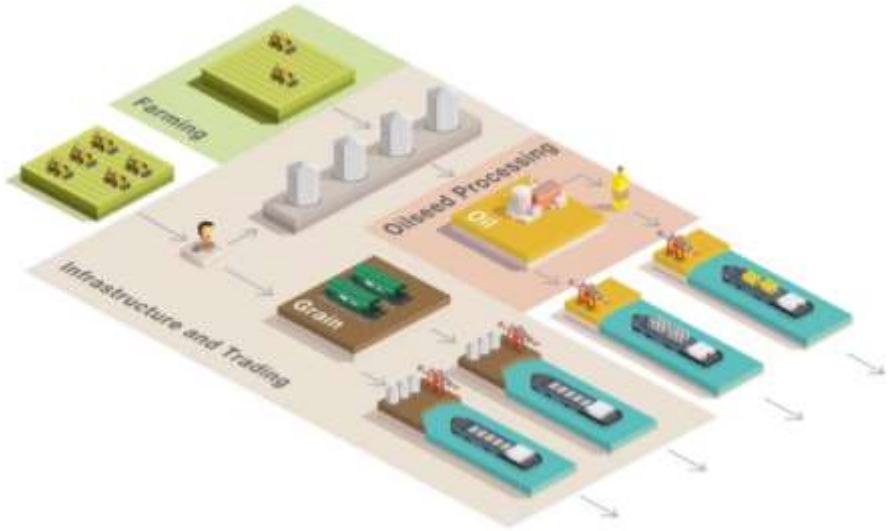


Рисунок 2.5 - Бізнес-модель підприємства «Кернел». Джерело [37]

Кернел працює за сучасною бізнес-моделлю, яка охоплює весь процес виробництва та доставки. Завдяки контролю над усіма етапами виробництва й логістики, компанія може швидко адаптуватися до змін на ринку та гарантує стабільну якість продукції, якій довіряють у багатьох країнах, що підтверджують позиції компанії у світових списках лідерів.

Одним із перших етапів виступає сільськогосподарське виробництво, адже діяльність компанії базується на обробці великих площ родючих українських земель і вирощуванні таких основних культур, як пшениця, кукурудза, ріпак, соняшник і соя. Але компанія не просто займається традиційним землеробством, вона використовує інноваційні технології, на кшталт супутниковий моніторинг, дрони, метеостанції, агропланування та куди ж без штучного інтелекту наразі. Усі ці дії допомагають отримувати дані в реальному часі та оперативно приймати рішення щодо догляду за культурами,

ефективність на максимумі. Окрім власного виробництва, компанія активно співпрацює з фермерами з усієї України. Вона купує у них сировину, але ця співпраця має на увазі під собою більше ніж просто закупівля. Діяльність компанії підтримує фермерів порадами, допомагає з логістикою, зберіганням урожаю і навіть розвитком бізнесу.

Після збору врожаю зерно надходить на сучасні елеватори компанії, які забезпечують правильні та належні умови зберігання і безперебійну логістику. Далі частина продукції йде на переробку, а інша ж експортується, у свою чергу. Переробні заводи Кернел оснащені новітнім обладнанням і працюють відповідно до європейських стандартів якості та безпеки, як вони самі заявляють. Основний напрям переробки - це насіння соняшника, де частина олії продається на внутрішньому ринку, а інша експортується наливом у цистернах. Олію також фасують у пляшки під власними брендами компанії, які продаються як в Україні, так і за кордоном.

Завершується логістичний ланцюг на власних терміналах на Чорному морі, звідти продукція відвантажується на великі морські судна для подальшої доставки замовникам в інших країнах. Термінали можуть обслуговувати різні судна та швидше виконують експортні контракти. [37]

Щоб краще зрозуміти наступні дії компанії потрібно розглянути тему стосовно блокування портів 2022 року, що дуже вплинуло на подальшу долю нашої країни. Отже, цього року у лютому почалося повномасштабне вторгнення, вже 28 квітня того ж року вийшов наказ, в якому йшлося про закриття морських портів у всіх містах півдня країни. Важливо зрозуміти, що велика частина бізнесу компанії була побудована на експорті зерна саме через порти, через що компанія майже повністю зупинила свою діяльність на той момент. Після початку повномасштабної війни ситуація з експортом сільськогосподарської продукції суттєво ускладнилася. Через блокування морських портів російськими військами Україна втратила можливість вивозити

більшу частину свого врожаю традиційними морськими маршрутами. Це створило значну загрозу не лише для українських аграріїв та економіки, а й для світової продовольчої безпеки. Адже всім відомо, в Україні родючі землі, і наша країна вже багато років є одним із впливових гравців на глобальному аграрному ринку, де вітчизняний агропромисловий комплекс виробляє у декілька разів більше продукції, ніж потрібно для його внутрішнього споживання, тож більша частина зернових та олійних культур експортується до інших країн.

До війни понад 80% всіх зернових вивозилося саме через морські порти, які відігравали важливу роль у зовнішній торгівлі, через які проходила половина всього експорту країни. Агропродукція складала значну частку цих обсягів, наприклад, лише у 2021 році сільське господарство принесло державі понад 40% валютної виручки, а це близько 28 мільярдів $. Однак з початком бойових дій експорт впав у десятки разів. Якщо раніше щомісяця через порти вивозили до 5 мільйонів тонн зерна, то вже у перший місяць війни ця цифра знизилася до якихось 200 тисяч тонн.



Рисунок 2.6 - Морське узбережжя України.

У свою чергу Україна намагалася компенсувати втрати, які були спричинені логістичними проблемами, шляхом використання альтернативних

шляхів транспортування, зокрема залізничного та річкового транспорту. У травні 2022 року обсяг експорту збільшився приблизно до 2 млн тонн, однак це було значно менше від необхідного рівня. Через це зерно накопичувалося на складах, через що це створювало фінансові труднощі для аграрного сектора. Обмежений доступ до зовнішніх ринків призводів до зменшення доходів фермерів, а також малий вплив на економіку країни через скорочення валютних надходжень, що ускладнювало стабільність гривні та фінансової системи загалом. Ситуація мала наслідки не лише для України, а й для інших країн, які залежали від українського зерна. Дефіцит продовольства став реальною загрозою для мільйонів людей у світі, підвищуючи ризик голоду. Для вирішення цієї проблеми країни західного регіону почали надавати підтримку, допомагаючи транспортувати українську продукцію через їхні порти. Для цього активізували залізничні та автомобільні перевезення. Однак для ефективної логістики необхідно було збільшити кількість прикордонних пунктів пропуску та спростити бюрократичні процедури. Попри поступове покращення, наслідки логістичних обмежень продовжують й досі впливати на економіку України та глобальні продовольчі ринки. [38]



Рисунок 2.7 - Експорт зерна підприємства «Кернел» після блокування портів.

Але не все було так просто із залізничними перевезеннями, ось наприклад, блокування українського зерна зі сторони західного сусіда. Завдяки скасуванню Європейським Союзом мит на українські товари, зокрема зерно, значні обсяги цієї продукції почали надходити на польський ринок. Однак, замість транзиту до інших країн, частина українського зерна залишалася в Польщі, що призвело до перенасичення місцевого ринку та зниження цін на польське зерно. Це викликало невдоволення серед польських фермерів, які почали протестувати проти імпорту української аграрної продукції. У відповідь на ці протести, у квітні 2023 року польський уряд тимчасово заборонив імпорт українського зерна та інших сільськогосподарських товарів.

Подібні заходи вжили й інші сусідні країни, які позначені стрілкою на (рис. 2.7). Європейська комісія спробувала врегулювати ситуацію, що склалася, спробою впровадження тимчасових обмежень на імпорт українського зерна до цих країн до осені 2023 року. Проте після завершення цього терміну все ті ж самі країни самостійно вирішили продовжити заборону на національному рівні. На що українська влада висловила своє незадоволення такими діями, вказуючи на порушення домовленостей з Європейським Союзом. Водночас Україна подала позов до Світової організації торгівлі проти цих країн через одностороннє продовження заборони на імпорт вітчизняного зерна. [39]

Після блокування морських портів, яке стало одним із найсерйозніших викликів для аграрного експорту України, Кернел був змушений оперативно перебудовувати свою логістику. Адже ще до початку повномасштабного вторгнення значна кількість продукції Кернелу експортувалася саме морськими шляхами через власні глибоководні термінали Чорного моря. Після початку війни ці шляхи стали недоступними та небезпечними, отже компанія не могла вивозити зерно в звичних та минулих обсягах.

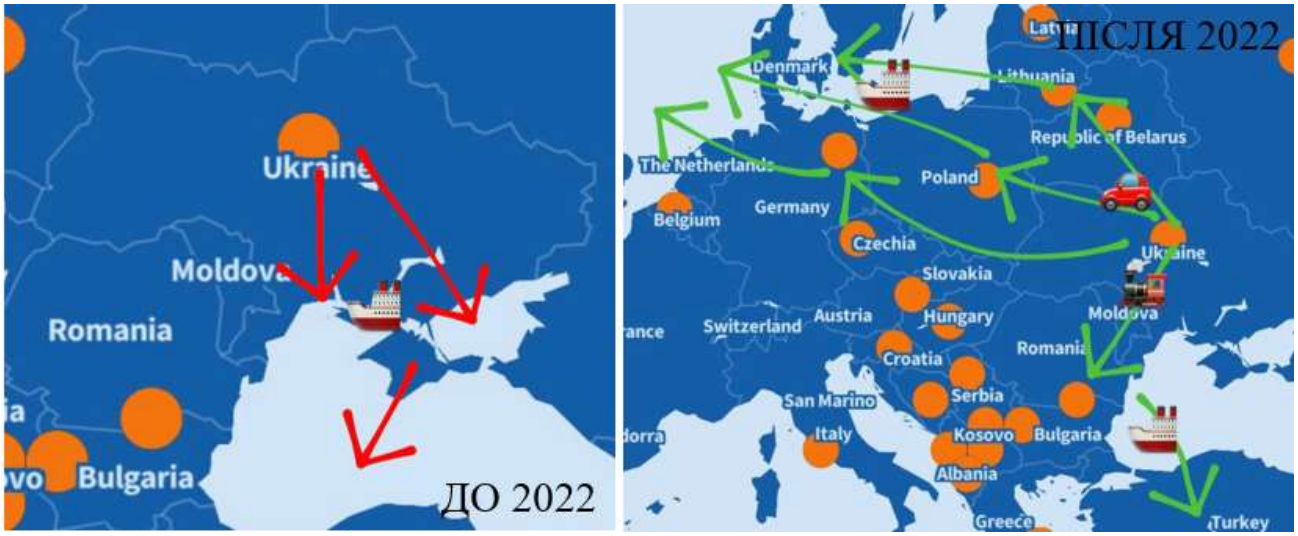


Рисунок 2.8 - Експорт підприємства «Кернел» до 2022 та після 2022 рр..

Після того, як в Україні почалася повномасштабна війна, у компаній, які займаються експортом, виникли величезні проблеми, особливо в логістиці. Кернел, одна з найбільших агрокомпаній, мусила швидко підлаштовується під нові реалії. Через блокаду наших портів довелося шукати інші шляхи для експорту. Вони зробили ставку на залізницю та вантажівки, бо саме так можна було довезти продукцію до портів сусідніх країн. Це й стало новим етапом у їхній логістичній стратегії. Зараз у компанії налічується більше 3 500 вагонів для зерна та купа цистерн.

Залізнична логістика стала особливо важливою, бо вона виявилася надійнішою в умовах війни. Кернел закупив 400 одиниць обладнання для перевезення соняшникової олії та уклав контракт із польськими партнерами на виготовлення 2 000 контейнерів для агропродукції. Великою підтримкою стала співпраця з потужним європейським залізничним оператором. Завдяки цьому Кернел отримав доступ до європейських вагонів-зерновозів, яких зараз так бракує, і зміг вивозити продукцію через німецькі порти. Навіть під час війни це допомогло зберегти стабільний експорт. Морські перевезення не зупинилися, але тепер вони йдуть через інші маршрути, а зерно до них доставляють

переважно поїздами чи вантажівками. Таким чинном успішно частково відкрилися поставки за кордон і компанія тримає свої позиції на світовому ринку.

У 2023 році Кернел пішов далі й купив два власні судна для зерна та танкер для олії - надало можливість повністю контролювати увесь ланцюжок логістики. А ще пізніше, за допомогою угоди, яка дозволила відновити морський експорт через деякі українські порти, хоча й не без перебоїв і ризиків.

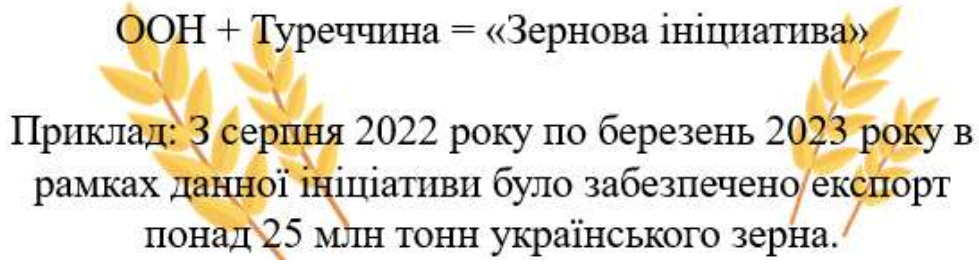


Рисунок 2.9 - Угода для безпечного вивезення зерна за межі Україні.

І Кернел активно використовує цю можливість, щоб не втрачати морські поставки. У 2024-2025 роках все змінилося, адже Україна почала розвивати власний зерновий коридор без участі Росії. Завдяки нашим захисникам, які звільнили частину узбережжя й забезпечили безпеку судноплавства, з’явилася можливість відновити експорт через одеські порти, хоч і з певними складнощами. «Кернел» не відмовився від морських шляхів, тепер комбінує їх із залізницею та вантажівками, щоб експорт залишився стабільним. Це, звичайно, коштує більше сил і грошей, але компанія робить використання, щоб і надалі залишатися надійним постачальником на світовому ринку. [40]

Аналітичний огляд, який ми надалі будемо розглядати підсумує цей розділ стосовно зовнішньоекономічної діяльності компанії та допоможе нам усвідомити, як змінювалися цифри впродовж успішних та не дуже фінансових років.

Таблиця 2.4 - Фінансові показники 2021-2024 року.

Показник (млн $)	2021	2022	2023	2024
Виручка	5595	5332	3455	3581
Борг (EBITDA)	806	220	544	381
Чистий прибуток	513	-41	299	168

Джерело: складено автором за [41]; [42]

Почнемо саме з 2021 року, адже це довоєнний рік і варто все ж таки розуміти, які були показники на цей час, щоб порівняти їх з теперішніми воєнними. У довоєнний 2021 рік Кернел показав високі прибуткові показники. У зв’язку з війною вже у 2022 році у фінансових результат все погіршилося, пам’ятаємо, компанія ледь не припинила своє існування. У 2023 році виручка взагалі впала, але почалася так звана відбудова, а у 2024 році спостерігається зростання виручки до попереднього року.

Таблиця 2.5 - Показники експорту 2021-2024 рр. підприємства «Кернел».

Фінансовий рік	Експорт зерна, млн тонн	Експорт олії, млн тонн
2021	8,0	1,37
2022	7,9	0,97
2023	3,7	1,14
2024	5,5	1,48

Джерело: складено автором за [41]; [42]

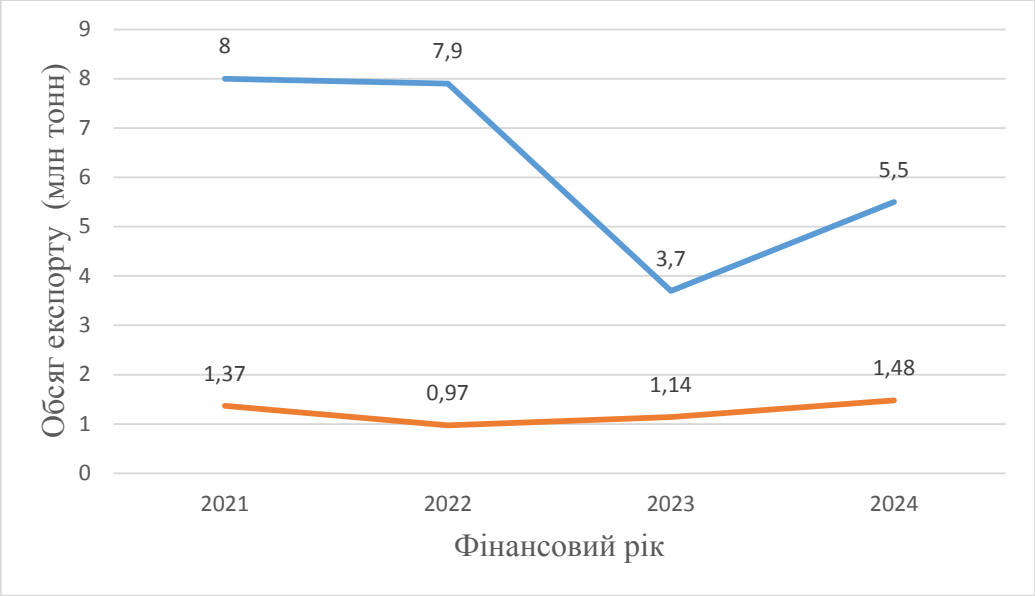


Рисунок 2. 10 - Динаміка експорту зерна та олії підприємства «Кернел».

Отже, після 2022 року Кернел поступово відновив логістику та розширив експортні маршрути, що й збільшило обсяги збуту зерна і олії до приблизних рівнів, які були до війни, котра спричинила суттєве скорочення фінансових результатів у 2022 році, а відбудова велася повільно, де лише в 2023 фінансовому році показники повернулись до прибутковості, але все ж таки з нижчими показниками та зростаючими витратами на логістику та безпеку. Однак диверсифікація маршрутів дозволила залишатися лідером експорту агропродукції, за 2024 рік компанія залишилася найбільшим експортером зерна з України і найбільшим світовим експортером соняшникової олії. Спостерігаємо тенденцію підлаштовування під обставини навколо, які безпосередньо не залежать від компанії, а саме зовнішні логістичні чинники та політичні ризики, які обговорювалися у першому розділі, але з якими успішно справляється компанія.

2.3 Шляхи вдосконалення чинників, які впливають на ЗЕД підприємства «Кернел»

За нещодавньою інформацією Кернел увійшов до числа дуже діджиталізованих підприємств України за версією популярного журналу. І тут немає нічого дивовижного, адже компанія часто впроваджує інновації в агросектор, що й зробило її символом сучасного українського агробізнесу, орієнтованого на світові стандарти якості та сталого розвитку. Кернел, провідний гравець українського аграрного ринку, активно інтегрує цифрові рішення в усі сфери своєї діяльності.

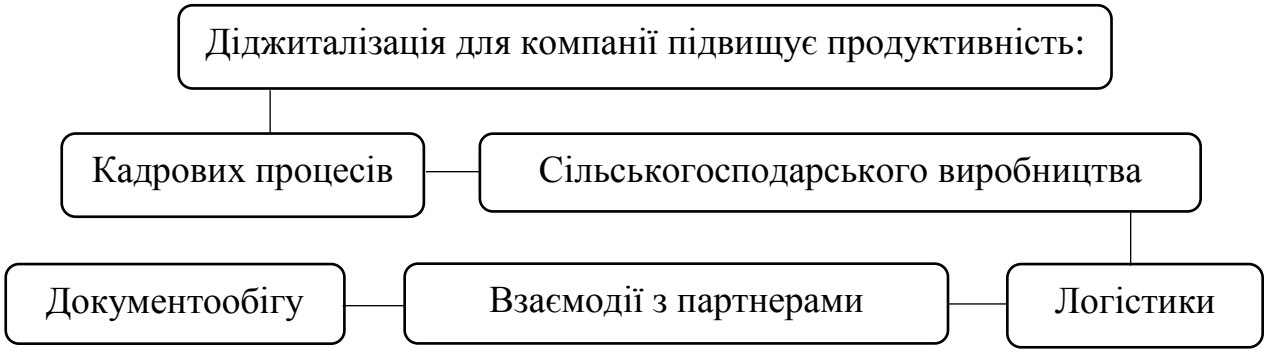


Рисунок 2.11 - Що дає діджиталізація підприємству «Кернел».

У виробничій сфері застосовуються передові технології для збору й аналізу великих масивів даних. Системи компанії відстежують вологість ґрунту, швидкість вітру, рівень добрив і прогнозують опади, надаючи аналітичні дані для швидкого прийняття рішень. Це точно визначає потребу в добривах, оптимізації обробку полів і скорочення витрати ресурсів. Спеціальна команда розробників створила унікальний мобільний додаток, який автоматизує підрахунок зерен у качанах кукурудзи чи кошиках соняшника, значно полегшуючи роботу агрономів і підвищуючи точність прогнозів урожайності.

Логістичні процеси компанії також зазнали цифрової модернізації. Кернел запровадив платформу для ефективного управління чергами на елеваторах і

переробних підприємствах, що зменшує затори та прискорює транспортування, особливо під час збору врожаю. Ця система об’єднує інформаційні потоки протягом усього ланцюгу, дозволяючи в реальному часі відстежувати рух вантажів і планувати логістику заздалегідь. В адміністративній діяльності Кернел досяг значних успіхів у автоматизації кадрових процесів. Зокрема, було створено цифрового помічника на ім’я Бадді, який спочатку допомагав новим співробітникам адаптуватися, а тепер виконує функції консультанта з питань оформлення документів, відпусток і комунікації з відділом найму.

Особливим досягненням стало впровадження електронних товарно-транспортних накладних. Кернел однією з перших в аграрному секторі перейшов на цифровий документообіг у логістиці, що значно скоротило час на оформлення документів, мінімізувало помилки, а також прискорило фінансові операції з перевізниками. Для зручності водіїв було розроблено спеціальний мобільний додаток, який працює навіть за слабкого інтернет-з’єднання чи вночі. Важливо, що Кернел не лише застосовує цифрові рішення всередині компанії, а й ділиться ними з іншими учасниками ринку через спеціальний проєкт. Його мета - поширити ефективність цифрових інструментів на весь аграрний сектор України, підвищуючи його продуктивність і змагоздатність на глобальному рівні. У майбутньому компанія планує ще активніше використовувати штучний інтелект, хмарні технології та автоматизацію для вдосконалення внутрішніх процесів і трансформації галузі загалом, щоб йти і далі в ногу з часом. [43]

Війна не стала на заваді цифровій трансформації Кернелу, а навпаки підштовхнула до нових технологічних звершень. Задля захисту людських ресурсів було впроваджено сучасні зрошувальні системи, оснащені геолокаційними модулями. Вони дозволяють віддалено управляти поливом сільськогосподарських угідь, що зменшує потребу в фізичній присутності працівників на полях.

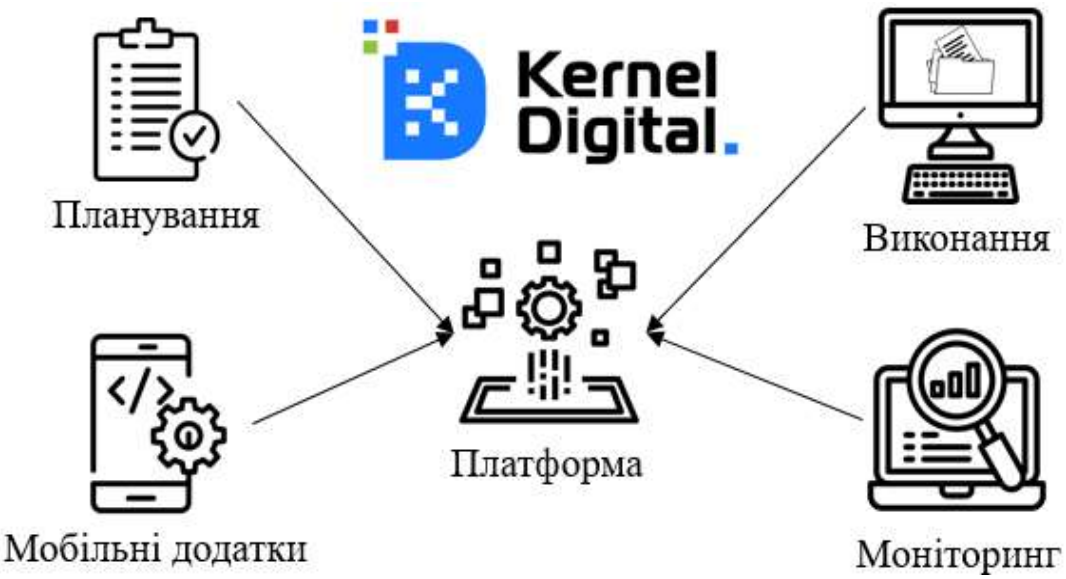


Рисунок 2.12 - Цифрові технології у діджиталізації підприємства «Кернел».

Компанія активно використовує безпілотні літальні апарати для аналізу стану посівів і вдосконалення агротехнічних процесів. На кшталт дронів, які здатні обробляти до 3 гектарів землі, уже кілька років успішно застосовуються в роботі. Ці пристрої працюють автономно, керуючись спеціалізованим програмним забезпеченням. Оператор задає параметри завдання, по типу координат ділянки, перешкод, висоти польоту та норм внесення матеріалів, після чого вже дрон виконує місію за попередньо встановленою програмою. Завдання оператора зводиться до моніторингу роботи апаратного забезпечення та перевірки коректності виконання параметрів. Завдяки таким інноваціям працівники рідше наражаються на небезпеку, а вплив бойових дій на їхню роботу зведено до мінімуму.

Кернел має чітко визначену стратегію розвитку на найближчу перспективу, що відображає її амбітний підхід до роботи. Компанія успішно адаптується до складних умов, демонструючи гнучкість і стійкість. Кернел є

прикладом організації, яка не лише долає виклики, а й використовує їх для власного розвитку, створюючи цінність для акціонерів і підтримуючи економіку України. Навіть в умовах війни компанія залишається привабливим об’єктом для інвесторів в аграрному секторі завдяки своїм інноваціям, інфраструктурним інвестиціям, глобальній присутності та стратегії цифровізації. Фінансові дані, зокрема з (табл. 2.4), демонструють стабільність і ефективність компанії в управлінні своїми ресурсами. [44]

Цифрова трансформація вражає своїм масштабом. Як лідер українського агросектору та ключовий експортер олії й насіння, компанія вибудувала ефективну систему управління процесами. У 2024 році обсяг експорту склав близько 8 мільйонів тонн сільськогосподарської продукції, що свідчить про потенціал для подальшого зростання.

А у майбутньому Кернел також планує інвестувати в модернізацію інфраструктури, а саме елеваторів, переробних комплексів і портових споруд, а також розширювати виробництво продуктів із високою доданою вартістю, таких як фасована олія, яка має попит як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Особливу увагу компанія приділятиме впровадженню інноваційних технологій у логістичні процеси, що дозволить підвищити ефективність зберігання та транспортування продукції. Після стабілізації ситуації компанія зможе відновити присутність на втрачених ринках і розширити експорт у нових напрямках, що ще більше зміцнить її позиції на глобальній арені. Також у планах – розвиток альтернативних каналів збуту та посилення маркетингової активності для закріплення на перспективних ринках.

У розвитку відіграють й цифрові технології. Компанія через свій спеціальний підрозділ вводить сучасні цифрові рішення, що автоматизують процеси у полі, на складах та в логістиці. Зараз усі компанії використовують штучний інтелект, Кернел - не виключення. Також компанія продовжує залишатися привабливою для інвесторів. Її стабільна фінансова ситуація, досвід

міжнародної діяльності та стратегічне планування викликають довіру. До речі, у 2024 році компанія оголосила про повне погашення єврооблігацій на суму в кілька мільйонів $, має свідчити про її фінансову силу і готовність до нових проєктів все ж таки.



Рисунок 2.13 - Розширення експорту підприємства «Кернел» у напрямах.

Здебільшого, Кернел підтримує українських фермерів завдяки спеціальній платформі, яка надає допомогу малим і середнім виробникам. Це сприяє зміцненню партнерських зв'язків і допомагає агросектору швидше відновитися після війни. Можна сказати, що компанія готова не тільки повернути довоєнні позиції, а й навіть посилити свої вже існуючі можливості. Її здатність адаптуватися до нових умов, інвестиції у технології та інфраструктуру, а також підтримка фермерів дають змогу з оптимізмом дивитися в майбутнє та відігравати важливу роль у відновленні економіки України. [45] Можемо підсумувати цей розділ, розглянувши різноманітні аспекти діяльності компанії.

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз підприємства «Кернел».

Сильні сторони:	Повний виробничо-логістичний цикл; лідер з експорту соняшникової олії у світі; розвинена інфраструктура; власні цифрові рішення; фінансова стабільність і досвід роботи на міжнародних ринках.
Слабкі сторони:	Залежність від воєнної ситуації; втрата доступу до морських портів; вихід з Варшавської біржі; залежність від світових цін на зерно й олію; часткова втрата активів у зоні бойових дій.
Загрози:	Продовження війни та руйнування нової інфраструктури; високий рівень конкуренції на глобальному ринку агро; ризики валютної нестабільності та інфляції; потенційні регуляторні зміни та податковий тиск; перебої в постачанні ресурсів і техніки.
Можливості:	Відновлення морської логістики після війни; розширення експорту до Африки, Азії та Близького Сходу; доступ до міжнародних інвестицій і програм підтримки; розвиток нових цифрових продуктів для агросектору; зміцнення співпраці з фермерами.

Джерело: складено автором.

Кернел - компанія нового покоління, що перетворює виклики на можливості. Об'єднуючи розвинуті технології, широкі ресурси та досвід роботи під тиском, вона продовжує розвиватися, незважаючи на зовнішні обставини. Потенціал Кернел обіцяє значний вплив на післявоєнне відновлення України у майбутньому.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дозволило виявити ключову роль логістики у забезпеченні ефективної зовнішньоекономічної діяльності. На сьогоднішній день саме логістична складова визначає змагоздатність підприємств на міжнародних ринках, оскільки без налагодженої системи перевезень неможливо забезпечити своєчасні поставки, підтримку якості продукції та оптимальні витрати. Особливо це актуально для українських компаній в умовах повномасштабної війни, коли традиційні логістичні маршрути були порушені.

Яскравим прикладом успішної адаптації до новиих умов стала діяльність компанії «Кернел», яка демонструє переваги вертикальної інтеграції, де незважаючи на складні умови, підприємству вдалося не тільки зберегти обсяги експорту, а й знайти альтернативні шляхи поставок, щоб зберегти свої позиції. Забезпечення постачання стало можливим завдяки комплексному підходу, який включав в себе: інвестиції в цифровізацію, розвиток мультимодальних перевезень, активну співпрацю з європейськими партнерами та оперативне коригування стратегії. А використання власного транспорту та контейнерів дозволило знизити залежність від зовнішніх перевізників.

Аналіз показав, що внутрішні логістичні чинники (оптимізація транспортного парку, автоматизація документообігу, використання сучасних рішень у сфері цифрових рішень) надають підприємствам можливість контролювати витрати та підвищувати ефективність. Але водночас зовнішні чинники (військові дії, обмеження валютних операцій, блокада портів, міжнародна конкуренція) вимагають розробки гнучких механізмів адаптації та створення резервних сценаріїв тощо. Слід зазначити, що сучасна логістика - не лише фізичне переміщення товарів, а й комплексний процес, який включає

стратегічне планування, управління ланцюгами поставок, координацію з контрагентами та забезпечення безперебійного функціонування всієї системи.

Досвід компанії доводить, що інвестиції в розвиток логістичної інфраструктури, автоматизацію процесів та підготовку персоналу є вирішальними для успішної діяльності економіки у зовнішній сфері в умовах кризови.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Зовнішньоекономічна діяльність. URL: https://buhplatforma.com.ua/rubric/9-zovnshnoekonomchna-dyalnst (дата звернення 19.11.2024)

2. Поняття, здійснення, види та принципи ЗЕД. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/international-relations/19354/ (дата звернення 22.11.2024)

3. Що таке логістика. https://ukrautologistic.com.ua/sho-take-logistika/ (дата звернення 30.11.2024)

4. Логістика. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/829491/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%90%201.pdf (дата звернення 01.12.2024)

5. Логістика зовнішньоекономічної діяльності. URL: https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/22022/1/b4c141c2-da8d-47ad-a957-4e1126162f84%20-%2030.pdf (дата звернення 02.12.2024)

6. ЗЕД підприємств. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/14790/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf (дата звернення 04.12.2024)

7. Концепції, функції логістики. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/logika/25315/ (дата звернення 10.12.2024)

8. Міжнародні логістичні послуги 2020. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80823/1/Yarova_MLP.pdf (дата звернення 11.12.2024)

9. Управління логістичними витратами 2023. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/002cf2cc-97d5-48bb-a30d-2d7a83163551/content (дата звернення 12.12.2024)

10. Логістичний менеджмент 2024. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/10355/1/%D0%9D%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9C.%20%D0%9E..pdf (дата звернення 14.12.2024)

11. УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК 2022. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/69cafc6d-f794-4275-a563-f8e6156c7bf1/content (дата звернення 15.12.2024)

12. Маркетинг і логістика 2024. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/attachments/2024/oct/36215/zbirnikml2024fin1111.pdf (дата звернення 17.12.2024)

13. УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАНЬ 2021. URL: http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/5690/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf (дата звернення 18.12.2024)

14. Транспортні витрати та ескалація цін. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/259251/mod_resource/content/1/lek4.pdf (дата звернення 19.12.2024)

15. Складська логістика. URL: https://skladovka.ua/skladska-logistyka-shho-cze/ (дата звернення 20.12.2024)

16. Консолідація вантажів. URL: https://meest.cn/news/shcho-take-konsolidatsiia-vantazhiv-osoblyvosti-ta-perevahy-v-dostavtsi-tovariv/ (дата звернення 22.12.2024)

17. Організація митного контролю та оформлення 2024. URL: https://shorturl.at/o7zqQ (дата звернення 23.12.2024)

18. Тарифні та нетарифні митні бар’єри 2023. URL: https://www.bca.education/taryfni-ta-netaryfni-bariery/ (дата звернення 24.12.2024)

19. Транспортна інфраструктура. URL: https://trimis.ec.europa.eu/roadmaps/transport-infrastructure-inf#:~:text=Transport%20infrastructure%20comprises%20the%20basic,aviation%2C%20inland%20waterways%20and%20shipping (дата звернення 25.12.2024)

20. Політичні ризики. URL: http://repository.vsau.org/getfile.php/4188.pdf (дата звернення 29.12.2024)

21. Економічні ризики. URL: http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/278387/273109 (дата звернення 30.12.2024)

22. Витрати на логістику 2023. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/002cf2cc-97d5-48bb-a30d-2d7a83163551/content (дата звернення 10.01.2025)

23. Логістичні витрати. URL: https://wellpack.org/decoding-logistics-costs-how-to-calculate-logistics-costs-and-maximize-profitability/#:~:text=Typically%2C%20logistics%20costs%20represent%20between,costs%20relative%20to%20their%20sales. (дата звернення 15.01.2025)

24. Види вантажних перевезень 2023. URL: https://dalethgroup.com/vydy-transportu-v-mizhnarodniy-lohistytsi/ (дата звернення 20.01.2025)

25. Роль інформаційних технологій у логістиці та управлінні ланцюгами поставок. https://genxfreight.co.uk/role-of-information-technology-in-logistics-and-supply-chain-management/ (дата звернення 26.01.2025)

26. Цифрові технології у логістиці 2024. URL: https://blog.youcontrol.market/tsifrovi-tiekhnologhiyi-u-loghistitsi/ (дата звернення 02.02.2025)

27. Кернел історія. URL: https://www.kernel.ua/ua/about/our-history/ (дата звернення 07.03.2025)

28. Кернел-Трейд. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31454383/ (дата звернення 18.03.2025)

29. Земельний банк 2022. URL: https://forbes.ua/profile/andriy-verevskiy-27 (дата звернення 20.03.2025)

30. Зміна посівів. URL: https://propozitsiya.com/ua/kernel-zminyv-strukturu-posiviv-cherez-viynu (дата звернення 01.04.2025)

31. Скорочення площ під посіви 2025. URL: https://latifundist.com/novosti/66826-kernel-na-tretinu-skorotit-ploshchi-pid-sonyashnikom-v-2025-rotsi (дата звернення 07.04.2025)

32. Кернел-холдинг. URL: https://mind.ua/companies/344-kernel (дата звернення 11.04.2025)

33. Елеватори. URL: https://elevatorist.com/kompanii/119-kernel-grupp (дата звернення 12.04.2025)

34. Виробництво олії. URL: https://career.kernel.ua/olijnoekstrakczijni-zavodi (дата звернення 13.04.2025)

35. Експорт 2024. URL: https://agrotimes.ua/agromarket/kernel-eksportuye-agroprodukcziyu-u-70-krayin-svitu/ (дата звернення 17.04.2025)

36. Тендер. URL: https://www.kernel.ua/ua/tenders/ (дата звернення 20.04.2025)

37. Бізнес-модель. URL: https://www.kernel.ua/ua/about/ (дата звернення 05.05.2025)

38. Блокування портів 2022. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/minagropolitiki-yak-blokuvannya-morskih-portiv-zagrozhuye-ukrayini-ta-svitu (дата звернення 07.05.2025)

39. Блокування зерна 2023. URL: https://novapolshcha.pl/article/zerno-rozbratu-chomu-polsha-blokuye-eksport-ukrayinskogo-zbizhzhya/ (дата звернення 12.05.2025)

40. Судна та вагони 2023. URL: https://career.kernel.ua/blog-kompaniyi/zaliznychna-logistyka-kernel-novi-shlyahy-rozvytku/ (дата звернення 14.05.2025)

41. Звіт за фінансовий рік 2022. 64с. URL: https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/k/kernel_2022.pdf (дата звернення 16.05.2025)

42. Звіт за фінансовий рік 2024. 64с. URL: https://www.bankier.pl/static/att/emitent/2024-10/FY2024-Kernel-Annual-Report_202410280103334127.pdf (дата звернення 17.05.2025)

43. Інновації. URL: https://informnauka.com/content/innovaciynist-zaporuka-rozvitku-dlya-chogo-kernel-robit-stavku-na-tehnologichnist (дата звернення 20.05.2025)

44. Діджиталізація. URL: https://openagribusiness.kernel.ua/kernel-news/ekspert-vidpovidaye-use-pro-drony-obpryskuvachi/ (дата звернення 21.05.2025)

45. Погашення боргу 2024. URL: https://forbes.ua/news/kernel-vchasno-i-povnistyu-pogasiv-evrobondi-na-300-mln-18102024-24250 (дата звернення 22.05.2025)