

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин
та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

БАБАЄВА Анастасія Михайлівна

УДК 339.56:658.7:637.1

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**“Міжнародна логістична стратегія молокопереробного підприємства
в системі експортних поставок”**

за ОПП “Міжнародні економічні відносини” спец. 292 “Міжнародні економічні відносини”
галузі знань 29 “Міжнародні відносини”

Подається на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело

_____ Бабаєва А. М.

Керівник роботи
к. е. н., доцент
Усюк Тетяна Вікторівна

Анотація

Бабаєва А.М. Міжнародна логістична стратегія молокопереробного підприємства в системі експортних поставок. - Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) освітнього ступеня за ОПП “Міжнародні економічні відносини” галузі знань 29 «Міжнародні відносини» спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини». - Поліський національний університет, Житомир, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади формування міжнародної логістичної стратегії молокопереробних підприємств в умовах розвитку глобальних ланцюгів постачання та посилення конкуренції на зовнішніх ринках. Проведено аналіз сучасного стану експортно-логістичної діяльності молокопереробних підприємств України, оцінено ефективність функціонування ланцюгів постачання та визначено ключові фактори, що впливають на результативність міжнародних поставок молочної продукції. Обґрунтовано напрями оптимізації логістичної стратегії шляхом впровадження цифрових технологій, диверсифікації транспортних маршрутів, удосконалення системи управління експортними потоками та підвищення стійкості міжнародних ланцюгів постачання.

Ключові слова: міжнародна логістика, логістична стратегія, рефрижераторні перевезення, ланцюги постачання, молочна продукція, міжнародні ринки, міжнародна торгівля, мультимодальні перевезення, конкурентоспроможність.

Abstract

Babaieva A.M. The International Logistics Strategy of a Dairy Processing

Qualification work for the first (bachelor's) degree in the EPP “International Economic Relations” of the field of knowledge 29 “International Relations”, specialty 292 “International Economic Relations”. - Polissya National University, Zhytomyr, 2026.

The qualification work investigates the theoretical and methodological foundations of forming an international logistics strategy for dairy processing enterprises under the conditions of global supply chain development and increasing competition in foreign markets. The current state of export and logistics activities of Ukrainian dairy processing enterprises is analyzed, the efficiency of supply chains is assessed, and the key factors influencing the effectiveness of international dairy product deliveries are identified. The directions for optimizing the logistics strategy through the implementation of digital technologies, diversification of transportation routes, improvement of export flow management systems, and enhancement of the resilience of international supply chains are substantiated.

Key words: international logistics, logistics strategy, refrigerated transportation, supply chains, dairy products, international markets, international trade, multimodal transportation, competitiveness.

ЗМІСТ

Е

х

р

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ЕКСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ	
Сучасний стан експортно-логістичної діяльності молокопереробних підприємств України	
Оцінювання ефективності ланцюгів постачання молокопереробних підприємств	6
РОЗДІЛ 3. ВЕКТОРИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА МАСШТАБУВАННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АТ «РУДЬ»	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	
ДОДАТКИ.....	

У сучасних умовах глобалізації міжнародна логістика виступає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку. Ефективність функціонування міжнародних ланцюгів постачання безпосередньо впливає на рівень витрат, швидкість доставки продукції, якість обслуговування споживачів та можливості підприємств щодо розширення зовнішньоекономічної діяльності. Для молокопереробних підприємств логістична складова має особливе значення, оскільки молочна продукція належить до категорії швидкопсувних товарів і потребує безперервного дотримання температурного режиму на всіх етапах руху товару від виробника до кінцевого споживача.

Сучасний розвиток міжнародної торгівлі супроводжується суттєвими трансформаціями логістичних систем, які зумовлені цифровізацією бізнес-процесів, зміною структури світових товарних потоків, зростанням вартості транспортування та посиленням вимог до якості й безпечності харчової продукції. Водночас для українських молокопереробних підприємств додатковими викликами виступають необхідність переорієнтації експортних маршрутів, адаптація до нових умов функціонування міжнародних ринків та забезпечення стабільності поставок в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Особливого значення зазначена проблематика набуває в контексті розвитку експортного потенціалу вітчизняних молокопереробних підприємств. Формування ефективної міжнародної логістичної стратегії дозволяє не лише оптимізувати витрати на транспортування та зберігання продукції, а й підвищити рівень надійності поставок, забезпечити безперервність функціонування ланцюгів постачання та зміцнити конкурентні позиції українських виробників на міжнародному ринку. Саме тому дослідження міжнародної логістичної стратегії молокопереробного підприємства в системі експортних поставок є актуальним та має важливе науково-практичне значення.

Мета роботи полягає в узагальненні теоретико-методичних засад формування міжнародної логістичної стратегії молокопереробного підприємства

та розробка практичних напрямів оптимізації логістичних процесів у системі експортних поставок.

Для досягнення поставленої мети сформульовано та вирішено такі завдання:

- систематизувати теоретико-методичні засади формування міжнародної логістичної стратегії у міжнародному бізнесі;
- проаналізувати тенденції розвитку логістичної діяльності молокопереробних підприємств України в умовах ЗЕД;
- оцінити ефективність ланцюгів постачання молокопереробних підприємств;
- обґрунтувати напрями оптимізації логістичної стратегії молокопереробних підприємств на міжнародному ринку.

Об'єктом дослідження є процес формування міжнародної логістичної стратегії молокопереробних підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, організаційно-економічні механізми та практичні аспекти формування міжнародної логістичної стратегії молокопереробного підприємства.

Дослідження ґрунтується на комплексному використанні загальнонаукових та спеціальних методів економічного аналізу. Для узагальнення теоретичних засад міжнародної логістики та систематизації наукових підходів використано абстрактно-логічний метод. Аналіз сучасного стану молокопереробної галузі, оцінювання показників експортної діяльності та ефективності ланцюгів постачання здійснювалися за допомогою статистико-економічного і порівняльного методів. Для обґрунтування напрямів удосконалення логістичної стратегії використано системний підхід, елементи стратегічного аналізу та матричні методи дослідження. Візуалізацію результатів забезпечено графічним і табличним методами.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Результати дослідження були апробовані на міжнародних та всеукраїнських наукових конференціях, зокрема:

1. Бабаєва А. Удосконалення ланцюга доданої вартості для підвищення експортної ціни молочних продуктів: від сировини до брендингу. Збірник матеріалів XI-ої науково-практичної студентської конференції «Міжнародні бізнес-технології в умовах змін глобальних правил гри у XXI ст.» (м. Житомир, 20 листопада 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 11-16.

2. Бабаєва А. Вектори оптимізації логістичної стратегії та масштабування експортного потенціалу суб'єктів господарювання. Збірник матеріалів науково-практичної конференції «Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення» (м. Житомир, 20 травня 2026 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2026. С. 190-195.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Текст кваліфікаційної роботи викладений на 48 сторінках, містить 6 таблиць та 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Сучасний етап розвитку світового господарства характеризується безпрецедентною динамічністю, посиленням конкурентної боротьби та трансформацією традиційних бізнес-моделей під впливом глобалізаційних процесів. За таких умов успішність інтеграції національних підприємств у систему міжнародного бізнесу визначається не лише внутрішніми виробничими потужностями, а й ефективністю управління транскордонними потоками. Саме тому розробка та впровадження зваженої міжнародної логістичної стратегії перетворюється на один із найважливіших інструментів формування довгострокових конкурентних переваг компанії на зовнішніх ринках. Обґрунтований вибір логістичних пріоритетів дозволяє суб'єктам господарювання оптимізувати витрати, нівелювати інфраструктурні ризики та оперативно реагувати на коливання міжнародної кон'юнктури. Системне осмислення теоретико-методичних засад цього процесу є необхідним підґрунтям для побудови життєстійких ланцюгів постачання в умовах сучасних економічних викликів.

Здатність доставити швидкопсувний товар на тисячі кілометрів із суворим дотриманням температурного режиму сьогодні створює таку ж додану вартість, як і сам процес його фізичного виробництва. Для підприємств молокопереробного сектору, де збереження споживчих властивостей продукції критично залежить від безперервності «холодного ланцюга», міжнародна логістика остаточно перестала бути допоміжною операційною функцією. Вона перетворилася на ключовий драйвер розширення ринків збуту та інструмент закріплення позицій на зовнішніх торговельних аренах. Замість шаблонного переміщення вантажів сучасний експортер змушений будувати розгалужену екосистему постачання, здатну миттєво адаптуватися до митних обмежень, інфраструктурних викликів та жорстких регуляторних правил, зокрема екологічних стандартів EU Green Deal [25]. Саме тому формування гнучкої міжнародної логістичної стратегії стає першоосновою життєдіяльності компанії у глобальному бізнес-середовищі. З науково-прикладної точки зору, міжнародна

логістика визначається як складна інтегрована система управління просторово-часовим рухом матеріальних, інформаційних та фінансових потоків між контрагентами з різних юрисдикцій з метою оптимізації сукупних витрат і задоволення вимог іноземного клієнта [9].

Питання формування міжнародної логістичної стратегії досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як М. Окландер, Є. Крикавський, Н. Чухрай, Д. Бауерсокс, Д. Клосс, М. Крістофер та інші. У своїх працях вони розглядають логістику як інтегровану систему управління потоковими процесами, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств на міжнародних ринках та сприяє підвищенню ефективності ланцюгів постачання [22, 23].

Економічне вимірювання масштабу логістичних процесів яскраво ілюструє їхню вирішальну роль у формуванні фінансового результату підприємства. У структурі собівартості молочних товарів логістичні витрати можуть сягати критичних значень через необхідність утримання дороговартісного рефрижераторного автопарку та оплати спеціалізованих складських послуг [8]. Економічне вимірювання масштабу логістичних процесів яскраво ілюструє їхню вирішальну роль у формуванні фінансового результату підприємства. У структурі собівартості молочних товарів логістичні витрати можуть сягати критичних значень через необхідність утримання дороговартісного рефрижераторного автопарку та оплати спеціалізованих складських послуг. З теоретичної точки зору, архітектура глобального ринку перевезень швидкопсувної продукції формується під впливом конкуренції між різними видами транспорту, де беззаперечний пріоритет отримують ті засоби, що здатні гарантувати максимальну швидкість доставки «від дверей до дверей» та безперервність температурного контролю. Водночас сучасна міжнародна торгівля характеризується високим рівнем концентрації капіталу: провідні транснаціональні корпорації харчової промисловості володіють достатньою фінансовою міццю для розбудови власних замкнених магістральних мереж, що дозволяє їм диктувати умови на ринку. Вітчизняні експортери, оперуючи значно меншим рівнем капіталізації, позбавлені можливості екстенсивного

нарощування інфраструктури, тому змушені конкурувати виключно за рахунок розробки інтелектуальних систем маршрутизації та впровадження високоадаптивних управлінських рішень [9]. Міжнародна логістична стратегія розглядається як довгостроковий план компанії, спрямований на побудову ефективної архітектури ланцюгів постачання, вибір оптимальних засобів транспортування, визначення локацій для крос-докінгових хабів та мінімізацію ризиків під час перетину державних кордонів. Вивчення еволюції наукової думки дозволяє виокремити декілька концептуальних підходів до проектування таких стратегій (табл. 1.1) [20].

Таблиця 1.1

Еволюція концептуальних підходів до управління міжнародною логістичною стратегією

Найменування підходу	Економічний зміст та механізм дії	Критерій максимізації результативності
Ресурсно-орієнтований	Розбудова власних фізичних активів компанії (склади, рефрижераторний флот, оборотні кошти)	Рівень капіталізації та автономності логістичної інфраструктури
Процесно-інтегрований	Сприйняття експорту як єдиного наскрізного потоку від заготівлі молока до іноземного супермаркету	Швидкість оборотності запасів та усунення часових розривів
Вартісно-орієнтований	Управління ланцюгами через призму сукупної вартості володіння	Зниження питомих фінансових витрат на тонно-кілометрову одиницю
Екологічно-сталій	Адаптація поставок до жорстких вимог декарбонізації та впровадження реверсивної логістики	Відповідність стандартам безвідходного виробництва та збереження довкілля
Цифрово-інтегрований	Використання ERP, IoT, Big Data та цифрових платформ	Швидкість обробки інформації та рівень прозорості
Ризик-орієнтований	Управління логістичними ризиками та забезпечення стійкості ланцюгів постачання	Рівень адаптивності до зовнішніх змін

Джерело: узагальнено автором на основі [9, 20].

Синтез наведених теоретичних концепцій вказує на неможливість застосування виключно одного лінійного або ізольованого вектора розвитку в сучасних реаліях світогосподарських зв'язків. Експортна діяльність суб'єктів

господарювання в умовах глобальних викликів потребує проектування гібридних, гнучких моделей управління, які здатні органічно інтегрувати фінансову економію та оптимізацію витрат із високою швидкістю доставки, а також беззаперечною екологічною відповідальністю перед іноземними контрагентами. Особливої ваги зазначена парадигма набуває у світлі глобального переходу міжнародного бізнесу до концепції Індустрії 5.0, яка суттєво трансформує базову філософію та методологічні орієнтири логістичного менеджменту [18, 24]. На відміну від попередньої цифровізації, орієнтованої виключно на автоматизацію процесів, новий етап розвитку світової економіки висуває на перший план тріаду принципів: людиноцентричність, екологічну сталість та системну життєстійкість ланцюгів постачання. Це означає, що головним стратегічним пріоритетом експортера стає не просто мінімізація поточних операційних витрат на транспортування, а формування здатності логістичної системи оперативного, з мінімальними фінансовими та часовими втратами відновлювати свій функціональний стан після виникнення форс-мажорних обставин, раптового посилення митно-тарифних обмежень чи фізичного блокування традиційних транспортних коридорів [26].

Технологічним та інструментальним фундаментом забезпечення такої предиктивної життєстійкості виступає комплексна інтеграція передових цифрових інструментів у межах єдиного інформаційного простору підприємства [19]. Мова йде про архітектуру складних систем, де фізичні процеси переміщення вантажів синхронізуються із віртуальними моделями управління. Для системного розуміння структури, логіки та взаємозв'язку зазначених трансформаційних процесів розроблено базову графічну модель формування адаптивної міжнародної логістичної стратегії, що відображає послідовні кроки підприємства на шляху до оптимізації зовнішньоекономічних потоків (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Графічна декомпозиція етапів формування міжнародної логістичної стратегії підприємства

Джерело: розроблено автором.

Теоретичний розгляд представленої графічної декомпозиції дозволяє стверджувати, що кожен із відображених етапів має власну економічну логіку та специфічні інструменти реалізації. Початковий імпульс у формі визначення корпоративних цілей експорту задає цільові орієнтири щодо обсягів та географічної спрямованості поставок, тоді як наступний крок у вигляді економічного моніторингу кон'юнктури ринків забезпечує інформаційну базу для оцінки потенційних тарифних бар'єрів та квотних обмежень. Особливе місце у моделі посідає етап проектування оптимальних маршрутів, який у сучасних умовах не може бути лінійним і вимагає розробки альтернативних, мультимодальних рішень із можливістю диверсифікації видів транспорту безпосередньо в процесі руху вантажу [17].

Наступна стадія цифрової синхронізації передбачає впровадження технологій Інтернету речей та хмарних сервісів, що перетворює інформаційні потоки на безперервні. Це забезпечує наскрізну видимість ланцюга постачання, коли всі учасники міжнародної операції мають дані про стан і місцезнаходження

товару, мінімізуючи ризики простою транспорту на кордонах. Запропонована послідовність відображає перехід від реактивного управління до предиктивного моделювання, яке дає змогу завчасно нейтралізувати логістичні загрози.

В умовах сучасних глобальних трансформацій міжнародна логістика перетворилася з ізольованої функції фізичного переміщення товарів на стратегічний інтегратор зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Встановлено, що формування ефективної логістичної стратегії є багатовимірним і складним економічним завданням, успішне вирішення якого безпосередньо залежить від здатності менеджменту компанії адаптувати внутрішні ресурси до динамічних вимог міжнародного регуляторного середовища та екологічних директив [18]. Графічна модель етапів конструювання адаптивної стратегії демонструє, що синергетичний ефект у міжнародному бізнесі досягається завдяки поєднанню глибокого макроекономічного моніторингу кон'юнктури ринків із активним впровадженням інноваційних цифрових інструментів, таких як технології Інтернету речей та системи наскрізного моніторингу. Практичне застосування технологій IoT дозволяє забезпечити безперервний контроль температурного режиму, відстеження місцезнаходження вантажів та оперативне реагування на відхилення у процесі транспортування харчової продукції, що особливо актуально для молочної галузі [39].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що сформована теоретична база дозволяє чітко визначити сутність і структуру міжнародної логістичної стратегії. Для успішного експорту необхідні гнучкі моделі управління, які поєднують оптимізацію витрат, управління ризиками та впровадження цифрових технологій. Запропонована послідовність етапів формування логістики забезпечує швидкий і безперервний обмін інформацією. Отримані теоретичні напрацювання є основою для подальших практичних досліджень, аналізу діяльності підприємств і розробки рішень щодо підвищення їх конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

РОЗДІЛ 2.

СУЧАСНИЙ СТАН ЕКСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Сучасний стан експортно-логістичної діяльності молокопереробних підприємств України

Сучасний етап розвитку зовнішньоекономічної діяльності України вимагає від вітчизняних підприємств швидкої адаптації до масштабних геополітичних та інфраструктурних змін. Особливо гостро ці виклики постають перед виробниками продовольчої продукції, оскільки вихід на міжнародні ринки сьогодні безпосередньо залежить від здатності організувати стабільні та безпечні транспортні коридори. У цьому контексті ефективна експортно-логістична діяльність стає головною умовою збереження позицій українських компаній на світовій арені. Розуміння реальних масштабів і специфіки логістичних процесів усередині країни дозволяє чітко оцінити потенціал вітчизняного експорту та визначити бар'єри, які заважають його стабільному зростанню.

Молокопереробна галузь України є однією з ключових складових харчової промисловості держави та відіграє важливу роль у формуванні продовольчої безпеки, внутрішнього ринку й експортного потенціалу країни. Особливістю функціонування молокопереробних підприємств є висока залежність від стабільності сировинної бази, дотримання температурного режиму, швидкості транспортування продукції та ефективності логістичних процесів [2]. Саме тому сучасний стан галузі доцільно аналізувати не лише з позиції виробництва, а й з точки зору організації експортно-логістичної діяльності та функціонування ланцюгів постачання.

У сучасних умовах розвиток молокопереробних підприємств України відбувається під впливом трансформації зовнішньоторговельних маршрутів, зростання витрат на транспортування, зміни структури експорту та посилення

вимог міжнародного ринку до якості й безпеки харчової продукції. Для забезпечення стабільних експортних підприємства змушені адаптувати логістичну діяльність до нових умов міжнародної торгівлі до нових умов міжнародної торгівлі, зокрема переорієнтовувати маршрути постачання, використовувати мультимодальні перевезення та забезпечувати безперервність «холодного ланцюга» під час транспортування молочної продукції. Одним із ключових факторів розвитку молокопереробної галузі є наявність стабільної сировинної бази, яку формує тваринницький сектор. Скорочення поголів'я великої рогатої худоби безпосередньо впливає на обсяги виробництва молока, рівень завантаження переробних підприємств та стабільність постачання сировини (рис. 2.1).

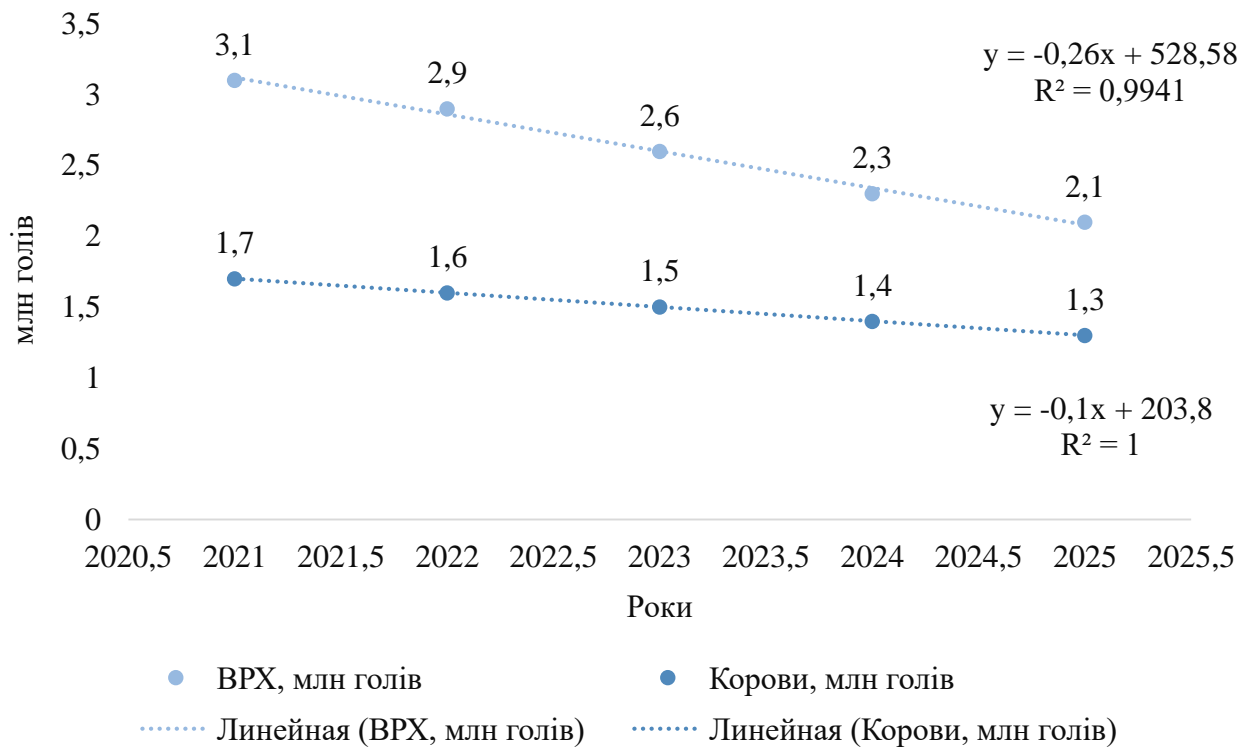


Рис. 2.1. Динаміка поголів'я великої рогатої худоби та корів в Україні, 2021-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі даних [1, 2, 3].

В Україні спостерігалось стале скорочення поголів'я великої рогатої худоби та корів, що є однією з ключових проблем розвитку молокопереробної галузі. Як видно з рисунка, упродовж 2021-2025 рр. чисельність великої рогатої худоби скоротилася з 3,1 млн голів до 2,1 млн голів, тобто на 32,3%. Водночас

чисельність корів за досліджуваний період зменшилася з 1,7 млн голів у 2021 р. до 1,3 млн голів у 2025 р., тобто майже на 23,5%.

Лінії тренду на графіку демонструють стійку тенденцію до подальшого зниження як загального поголів'я ВРХ, так і чисельності корів. Високі значення коефіцієнта достовірності апроксимації свідчать про високу точність трендових моделей та підтверджують стабільний характер негативної динаміки. Така тенденція свідчить про поступове послаблення сировинної бази молочної промисловості та ускладнення забезпечення стабільного виробничого процесу на молокопереробних підприємствах.

Основними причинами скорочення поголів'я стали зростання собівартості утримання тварин, зменшення рівня рентабельності молочного скотарства, скорочення кількості дрібних господарств населення, а також негативний вплив воєнних дій на аграрний сектор України. Втрата частини виробничих потужностей, порушення логістичних маршрутів, дефіцит кормової бази та підвищення цін на енергоносії додатково погіршили стан галузі [2].

Для молокопереробних підприємств скорочення поголів'я великої рогатої худоби має не лише виробничі, а й логістичні наслідки. Зменшення обсягів виробництва молока призводить до необхідності збільшення радіусу заготівлі сировини, що, своєю чергою, підвищує транспортні витрати та ускладнює формування стабільних ланцюгів постачання. За територіальної розосередженості постачальників молока зростає навантаження на логістичну інфраструктуру, збільшується тривалість перевезень та підвищуються ризики порушення температурного режиму під час транспортування сировини.

Разом із тим нестабільність сировинної бази негативно впливає на виконання експортних контрактів та можливість забезпечення безперервних поставок продукції на зовнішні ринки. Для підприємств, орієнтованих на міжнародний ринок, стабільність постачання сировини є одним із ключових чинників конкурентоспроможності. За таких умов підприємства змушені оптимізувати логістичні процеси та посилювати співпрацю з постачальниками сировини. У зв'язку з цим особливого значення набуває регіональна

концентрація виробництва молока, яка впливає на оптимізацію логістичних маршрутів, витрати на транспортування та організацію ланцюгів постачання (рис. 2.2).

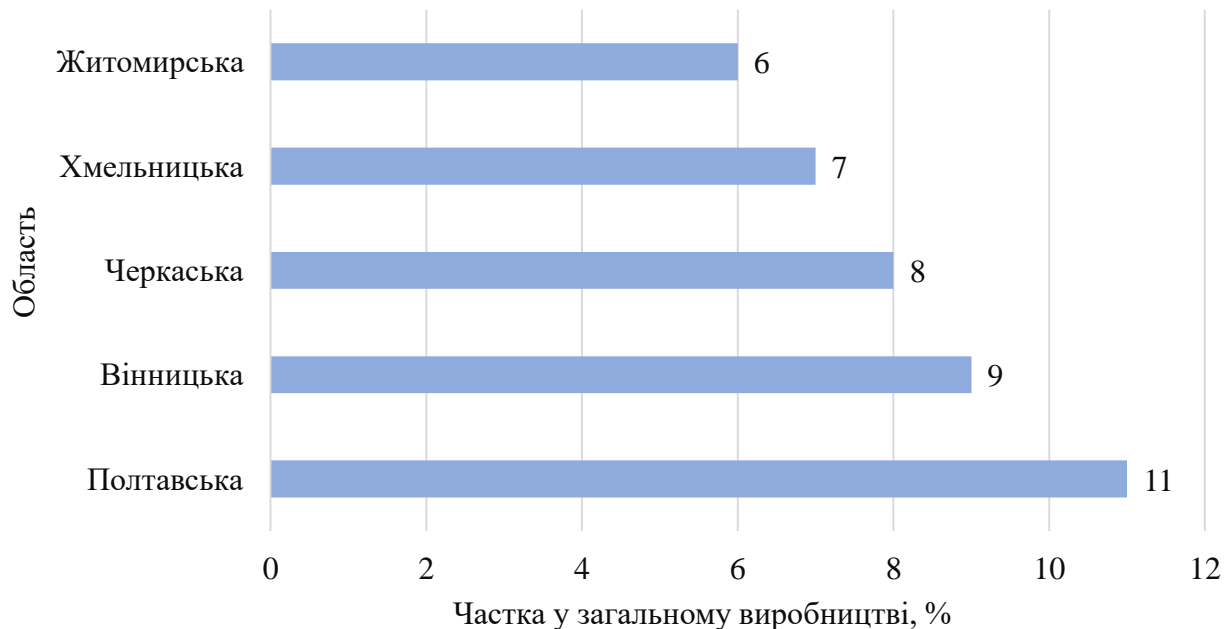


Рис. 2.2. Регіони-лідери за виробництвом молока в Україні у 2025 р.

Джерело: складено автором на основі даних [1, 2]

Регіональна концентрація виробництва молока формує просторову структуру логістичних потоків молокопереробної галузі та безпосередньо впливає на якість організації ланцюгів постачання. Найбільші обсяги виробництва молока традиційно зосереджені у центральних та західних регіонах України, зокрема у Полтавській, Вінницькій, Черкаській, Хмельницькій та Житомирській областях. Саме ці регіони мають сприятливі природно-кліматичні умови для розвитку молочного скотарства, достатню кормову базу та значну концентрацію сільськогосподарських підприємств, що спеціалізуються на виробництві молока.

Територіальна концентрація виробництва є важливим фактором для розвитку молокопереробної промисловості, оскільки дозволяє забезпечити стабільне постачання сировини на підприємства переробки та оптимізувати систему постачання. Для молочної галузі це має особливе значення, адже молоко належить до швидкопсувної продукції, яка потребує оперативного

транспортування та безперервного дотримання температурного режиму. Чим меншою є відстань між виробником сировини та підприємством переробки, тим нижчими є втрати якості продукції, транспортні витрати та ризики порушення умов зберігання.

Крім того, концентрація виробництва молока у центральних та західних регіонах України створює передумови для формування більш ефективних експортно-логістичних маршрутів у напрямку країн ЄС. Після 2022 р. західний напрям став ключовим для зовнішньої торгівлі України, що сприяло переорієнтації транспортних потоків та активізації використання автомобільних і залізничних маршрутів через прикордонні переходи з Польщею, Словаччиною, Угорщиною та Румунією [2, 5]. У таких умовах розташування значної частини молокопереробних підприємств ближче до західного кордону дозволяє скоротити логістичні витрати, зменшити тривалість перевезень та підвищити ефективність експортних поставок. Водночас регіональна спеціалізація виробництва сприяє формуванню локалізованих кластерів молочної промисловості. У межах таких кластерів відбувається взаємодія виробників сировини, переробних підприємств, логістичних операторів та експортерів. Це створює можливості для розвитку інтегрованих ланцюгів постачання, підвищення рівня координації між учасниками ринку та більш раціонального управління товарними потоками. У результаті підприємства отримують можливість швидше реагувати на зміни попиту зовнішнього ринку, забезпечувати регулярність поставок та підвищувати конкурентоспроможність української молочної продукції на міжнародному ринку [32].

Одним із ключових елементів функціонування молокопереробної галузі є промислове перероблення молока, яке забезпечує формування продукції з більшою доданою вартістю та створює основу для розвитку експортної діяльності підприємств (рис. 2.3).

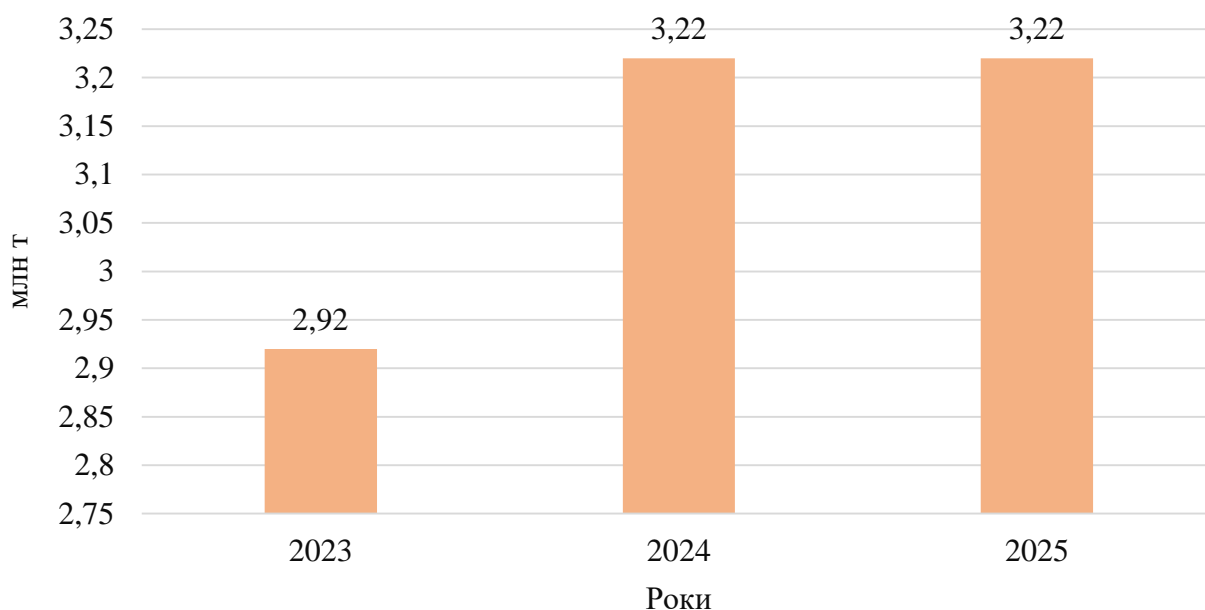


Рис. 2.3. Обсяг молока, що надійшов на перероблення у 2023-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі даних [2, 3, 41]

Спостерігається позитивна динаміка обсягів молока, що надходить на промислове перероблення. Так, у 2023 р. на переробні підприємства надійшло 2,92 млн т молока, тоді як у 2024 р. цей показник зріс до 3,22 млн т, або на 10,4 %. У 2025 р. обсяг молока, що надійшов на перероблення, зберігся на рівні 3,22 млн т. Така динаміка свідчить про поступове відновлення та стабілізацію діяльності молокопереробної галузі в умовах воєнних викликів, а також про посилення ролі промислового сектору у формуванні сировинної бази для виробництва молочної продукції [3, 41].

Збільшення обсягів промислового перероблення має важливе значення для розвитку експортно-логістичної діяльності молокопереробних підприємств, оскільки саме великі промислові виробники забезпечують необхідний рівень стандартизації продукції, контроль якості та відповідність міжнародним ветеринарно-санітарним вимогам. На відміну від дрібних господарств населення, промислові підприємства мають можливість впроваджувати сучасні технології перероблення, автоматизовані системи контролю якості, сертифікацію відповідно до міжнародних стандартів безпеки харчових продуктів, а також забезпечувати стабільність виробничих обсягів.

Особливого значення це набуває із розвитком зовнішньої торгівлі молочною продукцією, оскільки міжнародні ринки висувають високі вимоги до якості, простежуваності походження продукції, дотримання температурного режиму та стабільності поставок [4, 5]. Саме промислові молокопереробні підприємства здатні забезпечити виконання цих вимог та інтегруватися у міжнародні ланцюги постачання, що є необхідною умовою формування сучасної міжнародної логістичної стратегії. Зростання обсягів промислового перероблення сприяє оптимізації логістичних процесів у межах молокопереробної галузі. Концентрація більших обсягів сировини на промислових підприємствах дозволяє раціональніше організувати транспортування молока, оптимізувати маршрути доставки, зменшувати питомі транспортні витрати та підвищувати ефективність використання складської й транспортної інфраструктури. Це особливо важливо для молочної продукції, яка вимагає дотримання температурного режиму та безперервного підтримання умов «холодного ланцюга» на всіх етапах постачання.

Як зазначає Т. Ануфрієва, ефективність функціонування ланцюгів постачання швидкопсувної продукції безпосередньо залежить від рівня координації між усіма учасниками логістичного процесу, наявності належної холодильної інфраструктури та використання цифрових систем моніторингу температурного режиму. Особливого значення набуває швидкість обробки логістичних операцій, оскільки навіть незначні затримки можуть негативно вплинути на якість продукції та підвищити ризики втрат [42]. Простежуваність продукції стає одним із ключових інструментів гарантування безпечності харчових продуктів та зміцнення довіри споживачів. Сучасні системи traceability дозволяють відстежувати рух продукції на всіх етапах ланцюга постачання - від виробника сировини до кінцевого споживача [40].

Водночас розвиток промислового перероблення створює передумови для нарощування експорту продукції з більшою доданою вартістю, зокрема сирів, масла, сухого молока, морозива та кисломолочної продукції. У результаті молокопереробні підприємства отримують можливість не лише зміцнювати свої

позиції на внутрішньому ринку, а й підвищувати конкурентоспроможність української продукції на міжнародному ринку шляхом розвитку ефективних експортно-логістичних систем та удосконалення ланцюгів постачання.

Сучасний світовий ринок молочної продукції характеризується високим рівнем концентрації капіталу та домінуванням транснаціональних корпорацій, які формують значну частину глобальних товарних потоків. Найбільші міжнародні компанії молочної галузі функціонують на основі інтегрованих моделей управління виробництвом, переробленням, дистрибуцією та збутом продукції. Така організація діяльності дозволяє мінімізувати витрати на транспортування, забезпечувати стабільність поставок та швидко адаптуватися до змін міжнародної ринкової кон'юнктури [27].

Важливою тенденцією розвитку світового молочного ринку є зростання ролі продукції з високою доданою вартістю, зокрема сирів, функціональних молочних продуктів, сухого молока та органічної продукції. Саме ці товарні категорії формують найбільшу частку міжнародної торгівлі та характеризуються високим рівнем конкурентоспроможності на глобальному ринку. Водночас світові виробники активно інвестують у цифровізацію логістичних процесів, автоматизовані системи управління запасами та розвиток міжнародної складської інфраструктури [29].

Додатковим чинником трансформації міжнародного ринку харчової продукції є реалізація стратегії Farm to Fork у межах Європейського зеленого курсу. Її положення спрямовані на підвищення простежуваності продукції, скорочення негативного впливу виробництва на довкілля та забезпечення сталого функціонування продовольчих ланцюгів постачання [36].

Для українських молокопереробних підприємств функціонування в умовах глобалізованого ринку створює як нові можливості, так і додаткові виклики. З одного боку, інтеграція до європейського економічного простору сприяє розширенню експортної діяльності та доступу до нових ринків збуту [30]. З іншого боку, вітчизняні підприємства змушені функціонувати в умовах високої конкуренції з боку міжнародних виробників, що потребує підвищення

ефективності управління витратами, модернізації виробничо-логістичної інфраструктури та забезпечення відповідності міжнародним стандартам якості й безпечності харчової продукції (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники діяльності провідних молокопереробних підприємств-світових лідерів, млрд дол. США, 2025 р.

Компанія	Продажі	Прибуток	Активи	Ринкова вартість
Nestlé	83,2	14,8	143,7	482,5
Danone	29,1	0,9	48,3	42,5
Saputo	13,3	0,3	10,6	10,6
Unilever	63,1	8,1	83,1	140
Inner Mongolia Yili	18,2	1,4	21,4	27,5

Джерело: складено автором на основі [7, 28].

Аналіз фінансово-економічних показників провідних міжнародних компаній свідчить про суттєвий рівень концентрації світового молочного ринку. Найбільші корпорації володіють значними обсягами активів та ринкової капіталізації, що дозволяє їм формувати глобальні системи постачання та забезпечувати присутність одночасно на декількох міжнародних ринках. Значні фінансові ресурси створюють можливості для масштабних інвестицій у модернізацію виробництва, розвиток транспортної інфраструктури та оптимізацію міжнародних логістичних операцій [31].

На відміну від міжнародних корпорацій, українські молокопереробні підприємства переважно функціонують у межах регіонально орієнтованих моделей збуту та мають значно нижчий рівень капіталізації. Проте окремі підприємства поступово нарощують експортний потенціал і розширюють географію міжнародних поставок, що створює передумови для інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості (рис. 2.4).

Аналіз товарної структури зовнішньої торгівлі молочною продукцією свідчить про неоднорідність розвитку окремих сегментів молокопереробної галузі України. Найбільші обсяги імпорту у 2025 р. припадали на сири - 227,1 млн дол. США, що значно перевищує обсяги їх експорту. Така

ситуація пояснюється високим попитом на імпорتنу сирну продукцію на внутрішньому ринку, а також значною конкуренцією з боку європейських виробників.

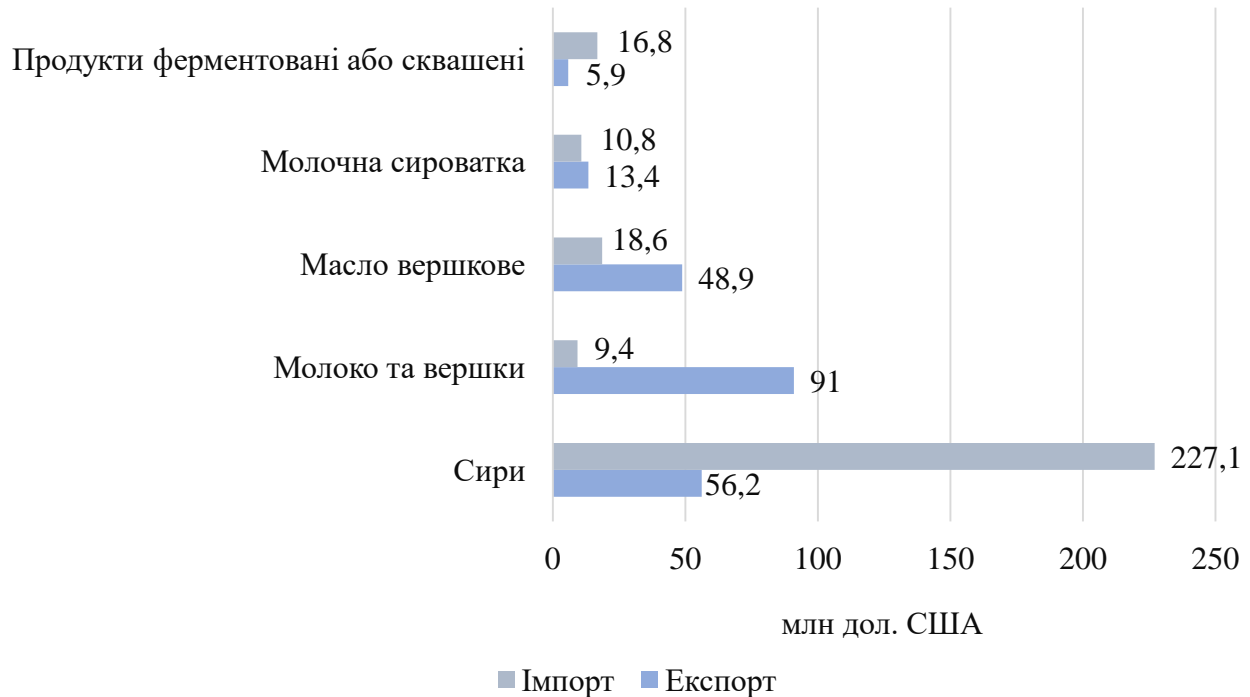


Рис. 2.4. Товарна структура зовнішньої торгівлі молочною продукцією України у 2025 р., млн дол. США

Джерело: складено автором на основі даних [1, 3].

При цьому сири належать до продукції з відносно тривалим терміном зберігання, що спрощує організацію міжнародних перевезень та дозволяє раціональніше використовувати складську логістику. Суттєві експортні показники демонструють молоко та вершки, а також масло вершкове. Це свідчить про наявність конкурентних переваг українських молокопереробних підприємств у виробництві окремих видів молочної продукції та формування стабільного попиту на зовнішніх ринках.

У свою чергу експорт молочної продукції потребує належної організації логістичних процесів, оскільки більшість товарів належать до категорії швидкопсувної продукції та потребують безперервного дотримання температурного режиму під час транспортування і зберігання. Особливо складною є логістика морозива, кисломолочних продуктів та сиркових виробів.

Для такої продукції критично важливим є функціонування «холодного ланцюга» на всіх етапах постачання - від виробництва до кінцевого споживача. У міжнародних поставках така продукція транспортується переважно із використанням рефрижераторного транспорту та холодильних складських комплексів, що значно підвищує логістичні витрати підприємств. Водночас, порушення температурного режиму навіть на короткий період може призвести до втрати якості продукції та фінансових збитків [35].

За результатами дослідження Ю. Сеника, у системі перевезення молочної сировини найбільш критичними факторами є дотримання температурного режиму, оперативність доставки та мінімізація транспортних затримок. Порушення хоча б одного з цих факторів призводить до погіршення якості сировини та зростання логістичних витрат підприємства [43].

Структура зовнішньої торгівлі молочною продукцією України суттєво відрізняється від світових тенденцій. Якщо у глобальному масштабі основну частку експорту формують сири та суха молочна продукція з високою доданою вартістю, то в Україні більш вагомі позиції займають вершкове масло, морозиво та окремі категорії молочної продукції середнього цінового сегмента. Це свідчить про наявність певних структурних диспропорцій у розвитку вітчизняної молокопереробної галузі та необхідність подальшої диверсифікації експортного асортименту. При цьому слід зазначити, що збереження стабільних позицій української продукції на зовнішніх ринках значною мірою залежить від здатності підприємств забезпечувати безперервність міжнародних поставок, підтримувати конкурентний рівень собівартості та адаптувати логістичні системи до сучасних умов функціонування міжнародної торгівлі.

Після 2022 р. організація міжнародних поставок молочної продукції України суттєво ускладнилася через трансформацію логістичних маршрутів та переорієнтацію експортних потоків у напрямку країн ЄС. На сучасному етапі ключову роль у забезпеченні експортно-логістичної діяльності відіграють автомобільні та мультимодальні перевезення через західні прикордонні переходи. Це зумовлює необхідність удосконалення управління ланцюгами

постачання, оптимізації транспортних маршрутів та розвитку співпраці молокопереробних підприємств із логістичними операторами.

Водночас сучасні тенденції розвитку європейського ринку молочної продукції свідчать про посилення ролі глобальних ланцюгів доданої вартості та зростання вимог до ефективності логістичних систем. Для українських виробників це означає необхідність не лише забезпечення стабільних поставок, а й адаптації логістичних процесів до стандартів ринку ЄС [44].

За оцінками International Trade Centre, конкурентоспроможність експортерів дедалі більше залежить не лише від якості продукції, а й від ефективності інтеграції у міжнародні ланцюги постачання, швидкості логістичних операцій та рівня цифровізації бізнес-процесів [37].

Сучасний стан експортно-логістичної діяльності молокопереробних підприємств України характеризується поступовим відновленням виробництва та активізацією зовнішньоторговельної діяльності. Водночас міжнародні логістичні маршрути зазнають суттєвої трансформації. Проведений аналіз показав, що результативність функціонування молокопереробної галузі значною мірою залежить від стабільності сировинної бази, рівня розвитку транспортно-логістичної інфраструктури та здатності підприємств забезпечувати безперервність ланцюгів постачання.

Скорочення поголів'я великої рогатої худоби негативно впливає на стабільність постачання сировини та підвищує логістичні витрати підприємств, тоді як концентрація виробництва молока у центральних та західних регіонах України створює передумови для оптимізації експортних маршрутів у напрямку країн ЄС. Дослідження товарної структури зовнішньої торгівлі молочною продукцією засвідчило наявність значного експортного потенціалу окремих сегментів молокопереробної галузі, зокрема виробництва масла, молока та продукції з більшою доданою вартістю. Водночас специфіка молочної продукції обумовлює необхідність якісного управління логістичними процесами, дотримання температурного режиму та забезпечення безперервного функціонування «холодного ланцюга» на всіх етапах постачання. Особливої

актуальності це набуває у міжнародних поставках швидкопсувної продукції, зокрема морозива, кисломолочних продуктів та сиркових виробів.

У сучасних умовах конкурентоспроможність молокопереробних підприємств України на міжнародному ринку значною мірою визначається ефективністю організації ланцюгів постачання, рівнем адаптації логістичних систем до глобальних і воєнних викликів, а також здатністю підприємств забезпечувати стабільність експортних поставок [6]. Це зумовлює необхідність подальшого оцінювання ефективності ланцюгів постачання молокопереробних підприємств та дослідження особливостей їх функціонування в системі міжнародної логістики.

Досвід вітчизняних молокопереробних підприємств свідчить, що ефективність логістичної мережі значною мірою залежить від оптимізації транспортних маршрутів, скорочення часу доставки та мінімізації операційних витрат. Особливої актуальності це набуває в умовах воєнного часу, коли підприємства змушені оперативно адаптувати логістичні маршрути до змін зовнішнього середовища [45].

Водночас розвиток міжнародної торгівлі вимагає від підприємств підвищення стійкості до зовнішніх ризиків, оскільки сучасні глобальні ланцюги постачання залишаються чутливими до геополітичних конфліктів, торговельних обмежень та інфраструктурних перебоїв [38].

Підсумовуючи результати дослідження практичного стану логістичних систем вітчизняних виробників, варто зазначити наступне. Фінансово-економічний стан підприємств є головним чинником, який визначає їхню здатність впроваджувати сучасні логістичні технології та утримувати дорогий рефрижераторний транспорт. Дослідження діяльності лідера галузі АТ «Рудь» підтвердило високу адаптивність його логістичної системи, проте виявило ризики, пов'язані з моноцентричною структурою експорту, де майже 100% припадає на морозиво. Розрахунки та порівняння різних видів транспорту довели, що автомобільні перевезення залишаються базовим та найбільш ефективним інструментом доставки швидкопсувної продукції. Водночас

логістична схема міжнародних поставок наочно показує, що для зниження транспортних ризиків та успішного виходу на європейський ринок вітчизняним експортерам необхідно активніше впроваджувати мультимодальні перевезення та посилювати цифровий контроль за рухом товарів.

2.2. Оцінювання ефективності ланцюгів постачання молокопереробних підприємств

Оцінювання ефективності ланцюгів постачання молокопереробних підприємств тісно пов'язане з аналізом їхнього загального фінансово-економічного стану. Масштаби діяльності, рівень прибутковості та обсяг наявних активів безпосередньо визначають можливості компаній інвестувати в оновлення та розвиток своєї логістики. Управління процесами доставки у молочній галузі завжди вимагає великих і постійних фінансових вкладень. Воно охоплює значні витрати на утримання спеціалізованого рефрижераторного автопарку, розширення мережі заготівлі сировини, автоматизацію систем контролю якості молока.

Для вітчизняних молокопереробних підприємств інтеграція в сучасні логістичні системи залежить від їхньої ринкової позиції та фінансової стійкості. Найбільші гравці українського молочного ринку демонструють різні підходи до організації логістичних потоків: від повної вертикальної інтеграції до фокусування на масштабному промисловому переробленні та оптимізації дистриб'юторських мереж. Для порівняльного аналізу та оцінювання потенціалу оптимізації ланцюгів постачання ключових компаній доцільно розглянути їхні основні економічні показники (табл. 2.2).

Аналіз представлених у таблиці даних свідчить про суттєву диференціацію українських молокопереробних підприємств за масштабами діяльності, що безпосередньо проектується на структуру та географію їхніх ланцюгів постачання.

Таблиця 2.2

**Показники діяльності найбільших підприємств молочної галузі України,
млн грн, 2025 р.**

Компанія	Продажі, млн грн	Чистий прибуток, млн грн	Активи, млн грн	Вартість власного капіталу, млн грн
АТ «Рудь»	5 210,40	315,2	3 140,50	1 980,10
ТДВ "Яготинський маслозавод"	4 890,20	185,4	2 410,60	1 120,30
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	3 120,50	92,1	1 680,20	740,5
ТОВ «Органік Мілк»	680,3	32,4	410,2	215,6
ТОВ «Полтавський молокозавод»	940,8	28,6	530,4	290,2

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємств та аналітичних даних.

АТ «Рудь» є одним із лідерів галузі за обсягами чистого доходу та активів. Високі фінансові показники дозволяють підприємству розбудовувати складні мультимодальні ланцюги постачання, орієнтовані на активну експортну діяльність, зокрема експорт морозива та вершкового масла до понад 30 країн світу. Компанія володіє потужним власним рефрижераторним флітом, що мінімізує ризики залежності від сторонніх логістичних операторів [11].

ТДВ "Яготинський маслозавод" демонструє високу ефективність у сегменті традиційної цільномолочної продукції. Ланцюг постачання підприємства орієнтований на максимальну швидкість оборотності запасів, оскільки значна частина асортименту має обмежені терміни реалізації. Оптимізація логістики тут досягається через розгалужену систему регіональних розподільчих центрів та жорсткий графік поставок типу Just-in-Time до національних торговельних мереж [12].

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» успішно реалізує стратегію географічної диверсифікації, поступово розширюючи радіус заготівлі якісної сировини із західних та центральних областей України. Фінансова спроможність компанії дозволяє інвестувати у сучасне німецьке обладнання для очищення та переробки молока, що подовжує термін придатності продукції без використання

консервантів, суттєво спрощуючи складську та транспортну логістику на далекі відстані [13].

Особливе місце в структурі ринку посідає ТОВ «Органік Мілк». Попри відносно менші обсяги продажів у грошовому еквіваленті, це підприємство володіє унікальним, повністю вертикально інтегрованим ланцюгом постачання замкненого циклу - від вирощування власних органічних кормів та утримання поголів'я ВРХ до переробки та дистриб'юції. Така модель мінімізує логістичні ризики на етапі заготівлі сировини, проте створює додаткове навантаження на етапі збуту через потребу в суворому відокремленні органічних логістичних потоків від конвенційних у роздрібній торгівлі [14].

ТОВ «Полтавський молокозавод» демонструє стабільні показники в межах регіонального кластера. Основна перевага його ланцюга постачання - оптимізоване транспортне плече заготівлі сировини в межах Полтавської області, що є регіоном-лідером за виробництвом промислового молока. Це дозволяє компанії утримувати низьку собівартість первинної логістики, хоча обмеженість активів порівняно з національними гігантами стримує швидку експансію на віддалені експортні ринки [15].

Оцінювання фінансово-економічних параметрів лідерів молочної індустрії України підтверджує, що стабільне генерування чистого прибутку є першоосновою для фінансування сучасних логістичних технологій. Удосконалення ланцюгів постачання вітчизняних підприємств в умовах воєнних та інфляційних викликів вимагає впровадження гнучких моделей управління запасами, оптимізації маршрутів для скорочення витрат на паливо та посилення інтеграції з надійними постачальниками високоякісної сировини.

Для більш глибокого та репрезентативного оцінювання ефективності функціонування логістичних систем доцільно перейти від загальногалузевого рівня до дескриптивного аналізу конкретного суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Оскільки АТ «Рудь» займає лідируючі позиції за фінансовою потужністю та обсягами капіталовкладень у логістику, дослідження динаміки та структури його експортних потоків дозволить ідентифікувати закономірності

розвитку сучасних міжнародних ланцюгів постачання. Специфіка міжнародної логістичної стратегії підприємства безпосередньо залежить від фізико-хімічних та товарних властивостей вантажу [11]. Продукція АТ «Рудь» належить до категорії швидкопсувної та ультрасвіжої, що потребує безперервного підтримання низькотемпературного режиму на всьому шляху прямування - від виробничого конвеєра до морозильної камери в іноземному рітейлі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Товарна структура експорту АТ «Рудь» за 2023-2025 рр.

Товарна позиція	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Відхилення	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	+/-	Пунктів структури
Морозиво	804,27	99,58	924,45	99,62	1 062,58	99,63	258,31	0,05
Сирки	0,65	0,08	0,76	0,08	0,87	0,08	0,23	0
Заморожені напівфабрикати	2,76	0,34	2,73	0,30	3,06	0,29	0,30	-0,05
Всього	807,67	100	927,93	100	1 066,52	100	258,85	X

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємств та аналітичних даних [11, 16].

На основі проведеного аналізу товарної структури експортних поставок підприємства за період 2023-2025 рр. можна зробити кілька ключових висновків щодо ефективності його міжнародної логістичної та збутової стратегії.

По-перше, спостерігається стійка позитивна динаміка загальних обсягів експортної діяльності в грошовому вимірі. Сукупний експорт підприємства зріс із 807,67 млн грн у 2023 р. до 1 066, 52 млн грн у 2025 р., продемонструвавши абсолютне збільшення на 258,85 млн грн. Таке зростання в умовах сучасних макроекономічних та геополітичних викликів свідчить про високу адаптивність міжнародної логістичної системи підприємства, успішне подолання бар'єрів на кордонах та ефективне розширення присутності на зовнішніх ринках.

По-друге, товарна структура експорту компанії є критично моноцентричною та майже повністю сформованою за рахунок однієї товарної позиції - морозива. Його частка у загальному обсязі вивезених товарів є стабільно домінуючою й коливається в межах 99,58% - 99,63%, показавши

мізерне структурне зростання на 0,05 пунктів за три роки. В абсолютному вимірі експорт морозива збільшився на 258,31 млн грн, перевищив 1 млрд грн у 2025 р. З логістичної точки зору це підтверджує, що міжнародні канали розподілу підприємства повністю орієнтовані на обслуговування низькотемпературного «холодного ланцюга». Це вимагає максимальної чіткості в управлінні рефрижераторними перевезеннями, складським крос-докінгом та проходженням митних процедур, оскільки будь-яке порушення температурного режиму загрожує капітальними збитками.

По-третє, супутні товарні позиції, такі як сирки та заморожені напівфабрикати, займають незначне, майже номінальне місце в експортному портфелі, сукупно не перевищуючи 0,5% від загального обсягу. Хоча експорт сирків зріс на 0,23 млн грн, а напівфабрикати додали у грошах 0,30 млн грн, частка останніх у структурі скоротилася на 0,05 пунктів. Такий розподіл вказує на те, що підприємство використовує ці товари лише для диверсифікації асортименту або поставок під конкретні локальні замовлення, тоді як увесь логістичний та маркетинговий потенціал сфокусовано на просуванні флагманського продукту. Експортна стратегія досліджуваного підприємства є високоефективною з позиції нарощування обсягів продажів морозива, проте містить у собі логістичні та комерційні ризики через надмірну залежність від одного продукту. Для підвищення стійкості ланцюгів постачання в системі міжнародної логістики компанії доцільно розглянути можливості поступового масштабування інших заморожених категорій товарів, що дозволить раціональніше використовувати корисну місткість складів та диверсифікувати збутові ризики.

Важливим елементом міжнародної логістичної стратегії України є організація транспортування продукції в межах експортних ланцюгів постачання. Оскільки вагома частина вітчизняного експортного асортименту молочної галузі представлена морозивом та іншими замороженими продуктами, ефективність міжнародних поставок безпосередньо залежить від стабільності функціонування низькотемпературної логістики. У сучасних умовах

міжнародної торгівлі забезпечення безперервного температурного режиму виступає одним із ключових чинників збереження якості українських товарів, виконання міжнародних контрактних зобов'язань та підтримання високої конкурентоспроможності національних виробників на зовнішніх ринках (рис. 2.5).

Аналіз структури міжнародних перевезень молочної продукції свідчить про домінування автомобільного транспорту в системі експортних поставок. У 2024 р. частка автомобільних перевезень у структурі рефрижераторної логістики Європи становила 78%, тоді як залізничний транспорт забезпечував 14% перевезень, морський - 6%, а авіаційний - не перевищував 2% [8]. Переважання автомобільного транспорту обумовлене його мобільністю, швидкістю доставки та можливістю забезпечення безперервного температурного контролю під час транспортування продукції. Це особливо важливо для молочної продукції, яка потребує дотримання визначених умов зберігання та перевезення на всіх етапах постачання. Така структура перевезень підтверджує ключову роль автомобільної логістики у забезпеченні ефективності міжнародних поставок молочної продукції.

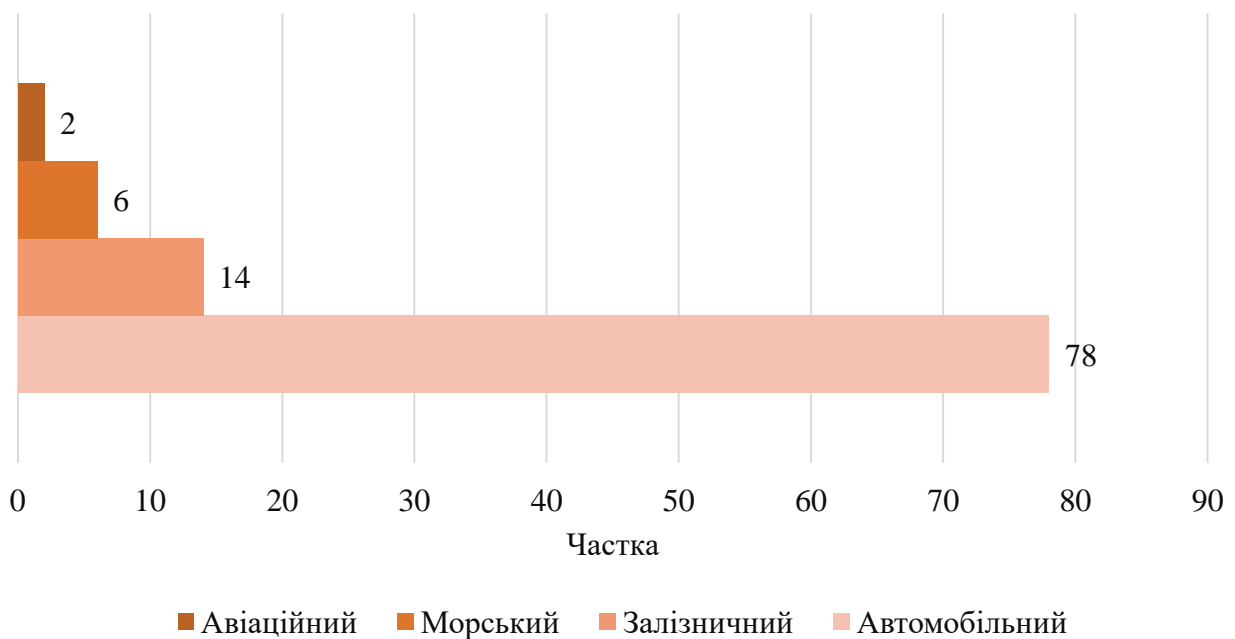


Рис. 2.5. Структура міжнародних перевезень молочної продукції за видами транспорту у 2025 р., %

Джерело: складено автором на основі даних [8].

Це обумовлено високою мобільністю автомобільних перевезень, можливістю оперативного перетину кордону та необхідністю забезпечення безперервного температурного контролю під час транспортування швидкопсувної продукції. Для молокопереробних підприємств автомобільний транспорт є найбільш адаптованим до умов функціонування «холодного ланцюга», оскільки використання рефрижераторних напівпричепів дозволяє підтримувати стабільний температурний режим на всіх етапах міжнародного перевезення.

За оцінками європейського ринку холодної логістики, понад 500 тис. рефрижераторних вантажівок забезпечують перевезення харчової та молочної продукції в межах ЄС. Особливого значення це набуває для експорту морозива та замороженої продукції, де навіть короткострокове порушення температурних умов може призвести до втрати якості товару та фінансових збитків.

У системі міжнародних поставок молочної продукції ключову роль відіграє спеціалізований рефрижераторний транспорт. Використання рефрижераторів забезпечує можливість підтримання необхідного температурного режиму під час перевезення продукції на великі відстані, що є критично важливим для експорту морозива, кисломолочних виробів та заморожених напівфабрикатів. Сучасні рефрижераторні системи обладнані цифровими засобами моніторингу температури, GPS-контролем та автоматизованими системами відстеження маршруту. Це дозволяє підприємствам контролювати стан вантажу в режимі реального часу, мінімізувати логістичні ризики та підвищувати рівень надійності міжнародних поставок [33].

Вибір виду транспорту для міжнародних перевезень молочної продукції безпосередньо впливає на ефективність функціонування експортно-логістичних систем підприємства. Кожен вид транспорту має власні переваги та обмеження з точки зору швидкості доставки, вартості перевезень, обсягів транспортування та можливості забезпечення безперервного температурного режиму. У сучасних умовах найбільш ефективним для перевезення швидкопсувної молочної

продукції залишається автомобільний транспорт, тоді як інші види транспорту використовуються переважно залежно від географії поставок, обсягів вантажу та специфіки зовнішньоторговельних маршрутів (табл. 2.4).

Проведене порівняння основних видів транспорту свідчить про те, що для міжнародних перевезень молочної продукції найбільш ефективним є автомобільний транспорт, який забезпечує високий рівень мобільності, оперативність доставки та можливість гнучкого планування маршрутів. Крім того, він дозволяє підтримувати необхідні температурні режими протягом усього шляху перевезення, що є критично важливим для збереження якості продукції. Саме автомобільні рефрижераторні перевезення сьогодні формують основу експортно-логістичної системи більшості молокопереробних підприємств України, оскільки поєднують у собі швидкість доставки, доступність маршрутів та здатність адаптуватися до вимог міжнародних ринків збуту.

Таблиця 2.4

Переваги та недоліки основних видів транспорту в системі міжнародних перевезень молочної продукції.

Вид транспорту	Переваги	Недоліки
Автомобільний	висока мобільність, гнучкість маршрутів, можливість підтримання температурного режиму	висока вартість перевезень, залежність від стану доріг та прикордонних переходів
Залізничний	можливість перевезення великих обсягів вантажу, нижча собівартість на великі відстані	триваліший термін доставки, обмежена гнучкість маршрутів
Морський	низька вартість перевезень великих партій продукції	значна тривалість доставки, залежність від функціонування портової інфраструктури
Авіаційний	найвища швидкість доставки	дуже висока вартість перевезень та обмежені обсяги транспортування

Джерело: складено автором на основі даних [9].

У сучасних умовах міжнародної торгівлі дедалі більшого поширення набувають мультимодальні перевезення, які передбачають комбінування декількох видів транспорту в межах одного логістичного маршруту. Для молокопереробної галузі використання мультимодальної логістики дозволяє підвищити гнучкість експортних поставок, оптимізувати транспортні витрати та

знизити залежність від окремих транспортних коридорів. Розвиток мультимодальних перевезень набув особливого значення для України у зв'язку з трансформацією міжнародних логістичних маршрутів та переорієнтацією зовнішньоторговельних потоків у напрямку країн ЄС [34]. У сучасних умовах підприємства дедалі активніше комбінують автомобільний, залізничний та морський транспорт для забезпечення стабільності міжнародних поставок і мінімізації логістичних ризиків (рис. 2.6).

Особливістю таких ланцюгів постачання є необхідність забезпечення безперервного температурного контролю на всіх етапах транспортування, перевантаження, складування та зберігання продукції. Дотримання визначеного температурного режиму є критично важливим для збереження якісних характеристик молочної продукції, її безпечності та відповідності міжнародним стандартам. Будь-які порушення умов «холодного ланцюга» можуть призвести до погіршення споживчих властивостей продукції, скорочення терміну її придатності та суттєвих фінансових втрат для підприємства.

Ефективність міжнародних поставок значною мірою залежить від рівня координації між усіма учасниками логістичного процесу, зокрема виробниками, перевізниками, складськими операторами, митними брокерами та дистриб'юторами. Важливими чинниками також виступають швидкість проходження митних процедур, мінімізація затримок на прикордонних пунктах пропуску та стабільність функціонування транспортної інфраструктури. Особливого значення в сучасних умовах набуває здатність підприємств оперативно реагувати на зміни логістичних маршрутів, зовнішні ризики та інфраструктурні обмеження. У сукупності це визначає рівень надійності міжнародних ланцюгів постачання, впливає на своєчасність доставки продукції та формує конкурентні переваги підприємства на зовнішніх ринках.

Оцінювання ланцюгів постачання молокопереробних підприємств України свідчить, що ефективність їхньої міжнародної логістики напряму залежить від фінансової стійкості виробників та технологічної надійності інфраструктури. На прикладі лідерів галузі, зокрема АТ «Рудь», виявлено високу гнучкість

експортної діяльності, проте зафіксовано ризики через моноцентричну структуру експорту, яка потребує суворого дотримання температурного режиму. Основним інструментом доставки залишається автомобільний рефрижераторний транспорт. Водночас сучасні геополітичні виклики та переорієнтація експортних потоків на європейський ринок змушують підприємства активно впроваджувати мультимодальні перевезення. Це дозволяє оптимізувати витрати, знизити транспортні ризики та забезпечити стабільність міжнародних поставок швидкопсувної продукції в мінливих умовах глобального ринку.

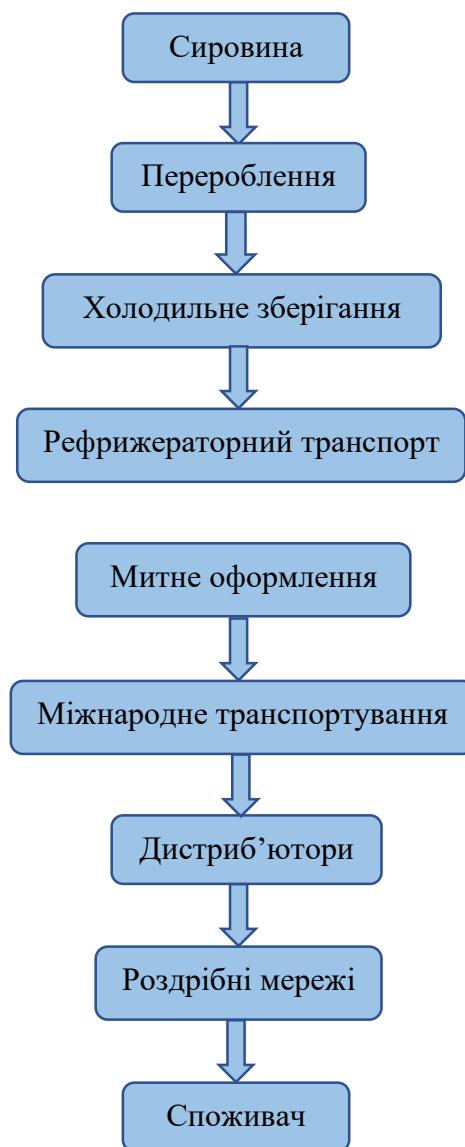


Рис. 2.6. Схема міжнародного ланцюга постачання молочної продукції

Джерело: складено автором на основі даних [10].

У результаті проведеного оцінювання ефективності ланцюгів постачання молокопереробних підприємств України встановлено, що рівень їх функціонування безпосередньо залежить від фінансово-економічної стійкості підприємств, масштабу виробничої діяльності та рівня розвитку логістичної інфраструктури. Аналіз основних показників діяльності провідних підприємств молочної галузі засвідчив суттєву диференціацію між компаніями за обсягами продажів, прибутковістю та ресурсним потенціалом, що визначає різні підходи до організації ланцюгів постачання - від вертикальної інтеграції до побудови складних мультимодальних логістичних систем.

Дослідження показало, що найбільш фінансово стійкі підприємства мають ширші можливості для впровадження сучасних логістичних технологій, оптимізації маршрутів перевезення, удосконалення систем управління запасами та забезпечення безперервності постачання сировини. Водночас підприємства із меншим рівнем фінансової спроможності більшою мірою залежать від регіональної концентрації постачальників та ефективності локальної транспортної інфраструктури.

На прикладі АТ «Рудь» встановлено, що міжнародна логістична система підприємства характеризується високим рівнем ефективності та адаптивності до сучасних ринкових викликів. Позитивна динаміка експортних поставок у 2023-2025 рр. свідчить про здатність підприємства підтримувати стабільне зростання обсягів зовнішньоекономічної діяльності навіть в умовах геополітичної нестабільності. Разом із тим виявлено значну концентрацію експортного портфеля навколо однієї товарної позиції - морозива, що підвищує залежність компанії від стабільності функціонування «холодного ланцюга» та створює додаткові логістичні ризики.

У ході дослідження транспортного забезпечення міжнародних перевезень молочної продукції визначено, що ключову роль у системі експортної логістики відіграє автомобільний рефрижераторний транспорт, який забезпечує високу мобільність, гнучкість маршрутів та безперервний температурний контроль. Саме цей вид транспорту дозволяє оперативно здійснювати доставку

швидкопсувної продукції на зовнішні ринки з мінімізацією ризиків порушення умов зберігання. Для молокопереробних підприємств це є критично важливим, оскільки дотримання температурного режиму безпосередньо впливає на якість продукції, її безпечність та конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Водночас сучасні виклики міжнародної торгівлі, зміна логістичних коридорів та необхідність мінімізації ризиків сприяють активному розвитку мультимодальних перевезень, що поєднують автомобільний, залізничний та морський транспорт. Використання таких логістичних схем дозволяє підприємствам більш гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати витрати на транспортування та підвищувати надійність міжнародних поставок.

Таким чином, ефективність ланцюгів постачання молокопереробних підприємств України в сучасних умовах визначається здатністю підприємств швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати стабільність поставок сировини та готової продукції, а також впроваджувати гнучкі логістичні рішення. Важливими напрямками підвищення ефективності виступають оптимізація транспортних маршрутів, удосконалення логістичної інфраструктури та посилення координації між усіма учасниками ланцюга постачання.

Подальше підвищення конкурентоспроможності вітчизняних молокопереробних підприємств потребує цифровізації логістичних процесів, модернізації транспортної інфраструктури, диверсифікації експортних маршрутів та посилення інтеграції у міжнародні логістичні мережі.

РОЗДІЛ 3.

ВЕКТОРИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА МАСШТАБУВАННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АТ «РУДЬ»

Сучасний етап розвитку зовнішньоекономічної діяльності українських молокопереробних підприємств вимагає не лише нарощування обсягів виробництва, а й чіткого стратегічного позиціонування на ринку. В умовах посиленої конкуренції з боку європейських виробників, трансформації логістичних маршрутів та нестабільності сировинної бази підприємства змушені формувати науково обґрунтовані підходи до розподілу ресурсів та визначення пріоритетів розвитку. Одним із ефективних інструментів такого аналізу є матриця БКГ, яка дозволяє оцінити конкурентну позицію підприємства за критеріями відносної ринкової частки та темпів зростання виручки від реалізації.

Для оцінки конкурентних позицій підприємств молочної галузі України та визначення перспектив їхнього розвитку доцільно застосувати матрицю БКГ, яка дає змогу проаналізувати співвідношення між відносною часткою ринку та темпами зростання ринку. Такий підхід дозволяє класифікувати підприємства за основними стратегічними категоріями: «зірки», «важкі діти», «дійні корови» та «собаки».

З метою проведення порівняльного аналізу було обрано чотири провідні підприємства молочної галузі України: АТ «Рудь», ТДВ «Яготинський маслозавод», ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та ТОВ «Полтавський молокозавод». Вибір саме цих підприємств зумовлений їхньою вагомою роллю на ринку, доступністю необхідних фінансово-економічних показників, а також можливістю репрезентативного відображення різних конкурентних позицій у галузі. Для побудови матриці БКГ використано показники відносної частки ринку та темпів зростання ринку, що дає змогу оцінити ринковий потенціал кожного підприємства та визначити їхнє стратегічне положення (рис. 3.1).

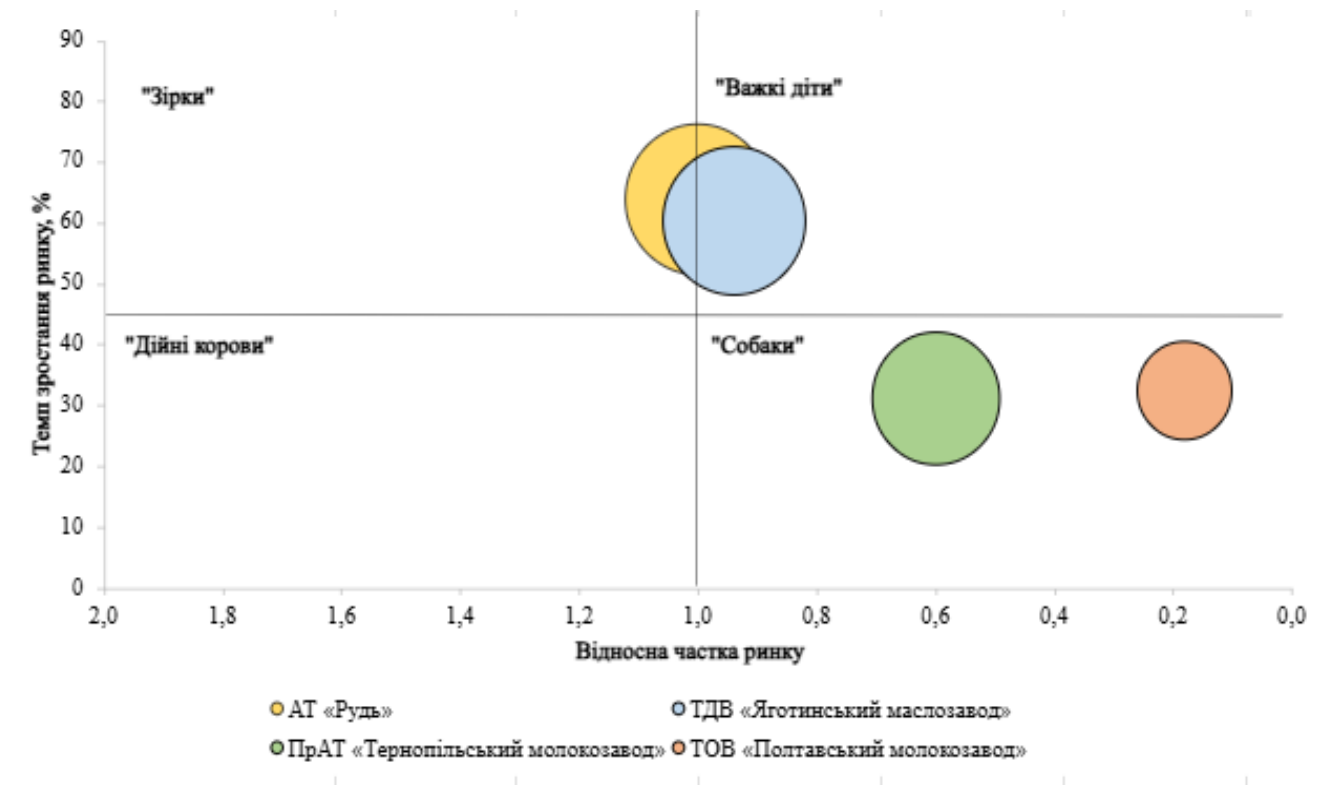


Рис. 3.1. Позичіонування підприємств молочної галузі України за матрицею БКГ

Джерело: складено автором на основі даних [11, 12, 13, 15, 21].

Аналіз матриці БКГ свідчить про суттєву диференціацію конкурентних позицій досліджуваних підприємств та дозволяє сформулювати відповідні стратегічні висновки для кожного з них.

АТ «Рудь» посідає квадрант «Зірки», маючи найвищу відносну частку ринку 1,00 та значний темп зростання виручки - 63,8% за досліджуваний період. Таке позиціонування підтверджує лідерські позиції підприємства у молочної галузі України та свідчить про ефективність його виробничо-логістичної стратегії. З позиції міжнародної логістики, статус «Зірки» означає, що підприємство здатне інвестувати в розвиток власного рефрижераторного автопарку, розширення мережі дистриб'юторів у країнах ЄС та впровадження цифрових систем управління ланцюгами постачання. Стратегічна рекомендація: підтримання та зміцнення лідерства шляхом диверсифікації експортного асортименту та освоєння нових логістичних маршрутів.

ТДВ «Яготинський маслозавод» та ПрАТ «Тернопільський молокозавод» належать до квадранту «Важких дітей». Ці підприємства демонструють стабільні

темпи зростання виручки 60,3% та 31,1% відповідно, проте поступаються лідеру за відносною часткою ринку. З логістичної точки зору, «Важкі діти» мають потенціал для нарощування експортної діяльності за умови цілеспрямованих інвестицій у транспортно-складську інфраструктуру. Яготинський маслозавод, зокрема, володіє значним потенціалом на ринку вершкового масла та цільномолочної продукції, де вимоги до температурного режиму є менш критичними порівняно з морозивом. Стратегічна рекомендація: концентрація ресурсів на ключових експортних сегментах для переходу до категорії «Зірок».

ТОВ «Полтавський молокозавод» позиціонується у квадранті «Собаки». Підприємство характеризується відносно низькою часткою ринку 0,18 та порівняно помірним темпом зростання. Попри збереження стабільного регіонального попиту, обмеженість фінансових ресурсів стримує розвиток логістичної інфраструктури та вихід на нові зовнішні ринки. Стратегічна рекомендація: фокус на регіональному ринку, оптимізація витрат та підтримання поточних позицій без нарощування експортної активності.

Матриця БКГ підтверджує, що АТ «Рудь» є беззаперечним лідером галузі з найбільш розвиненим логістичним потенціалом для масштабування міжнародних поставок. Отримані результати не лише характеризують поточні конкурентні позиції підприємства, а й створюють підґрунтя для оцінки перспектив його подальшого розвитку на зовнішніх ринках. Саме тому наступним етапом дослідження є прогнозування ключових економічних показників діяльності АТ «Рудь», зокрема динаміки виручки від реалізації продукції.

Прогнозування є невід'ємним елементом стратегічного управління міжнародною логістичною діяльністю підприємства. Воно дозволяє не лише визначити очікувані обсяги виручки від експорту, а й завчасно спланувати транспортні потужності, обсяги завантаження рефрижераторного автопарку, потребу у складських потужностях у країнах призначення та розмір контрактних зобов'язань перед логістичними операторами. Особливого значення прогнозний аналіз набуває в умовах нестабільності зовнішньоекономічної кон'юнктури та

трансформації логістичних маршрутів у зв'язку з воєнними діями на території України.

Для прогнозування виручки від експорту АТ «Рудь» та ТДВ «Яготинський маслозавод» застосовано метод поліноміальної апроксимації тренду другого ступеня, що дозволяє враховувати нелінійні закономірності у динаміці показників. Метод апроксимації тренду обрано з огляду на наявність циклічних коливань у досліджуваних часових рядах, зумовлених впливом воєнних чинників у 2022-2023 рр. та подальшим відновленням експортної активності. Вихідні дані для розрахунків охоплюють фактичні значення виручки за 2021-2025 рр., а горизонт прогнозування становить 2026-2030 рр.

Одним із ключових показників оцінювання ефективності міжнародної логістичної стратегії підприємства є динаміка виручки від експортної діяльності. Саме цей показник дозволяє визначити рівень присутності підприємства на зовнішніх ринках, оцінити результативність реалізації експортного потенціалу та ефективність функціонування логістичних каналів постачання. Для аналізу тенденцій розвитку експортної діяльності АТ «Рудь» доцільно розглянути динаміку виручки від експорту за 2021-2025 рр. (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Поліноміальна лінія тренду динаміки виручки від експорту АТ «РУДЬ», 2021-2025 рр., млн грн

Джерело: складено автором на основі даних [46].

Аналіз даних свідчить про стійку позитивну динаміку зростання виручки від експортної діяльності АТ «Рудь» упродовж 2021-2025 рр. За досліджуваний

період обсяг експортної виручки зріс із 698,75 млн грн у 2021 р. до 1066,52 млн грн у 2025 р., що становить приріст понад 52,6%. Особливо помітне прискорення темпів зростання спостерігається у 2024-2025 рр., що свідчить про посилення позицій підприємства на зовнішніх ринках та підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності. Високе значення коефіцієнта достовірності апроксимації ($R^2 = 0,999$) підтверджує стабільність тренду та прогнозує подальше зростання експортного потенціалу підприємства. Це свідчить про успішну адаптацію АТ «Рудь» до сучасних умов міжнародної торгівлі та ефективність обраної логістичної стратегії.

Виявлена позитивна динаміка зростання виручки від експортної діяльності АТ «Рудь» свідчить про поступове зміцнення позицій підприємства на зовнішніх ринках та ефективність реалізації його міжнародної логістичної стратегії. Для більш глибокого оцінювання перспектив розвитку експортної діяльності підприємства доцільно здійснити прогнозування подальшої динаміки виручки від експорту. Це дозволяє оцінити потенційні темпи зростання експортних доходів, визначити перспективи розширення міжнародної присутності підприємства та спрогнозувати ефективність його логістичних рішень у довгостроковій перспективі (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Прогнозування динаміки виручки від експорту АТ «РУДЬ» на 2021-2030 рр., млн грн

Джерело: розроблено автором.

Аналіз прогнозованої динаміки виручки АТ «Рудь» свідчить про стійку тенденцію до зростання протягом усього прогнозованого горизонту: з 1126,3 млн грн у 2026 р. до 1759,5 млн грн у 2030 р. Середньорічний темп приросту становить близько 13,3%, що відповідає загальній позитивній динаміці, зафіксованій у базовому періоді 2021-2025 рр. Стабільне зростання прогнозних показників безпосередньо пов'язане з розвитком міжнародної логістичної стратегії підприємства, зокрема: розширенням маршрутної мережі з домінуючого польського напрямку на альтернативні коридори через Словаччину та Румунію; нарощуванням потужностей власного рефрижераторного автопарку для забезпечення зростаючих обсягів експорту морозива; розвитком мережі транзитних логістичних хабів у країнах ЄС, що дозволяє скоротити час доставки до кінцевого споживача.

Отримані результати прогнозування для АТ «Рудь» підтверджують високий рівень ефективності міжнародної логістичної стратегії підприємства та стійкі перспективи подальшого нарощування експортного потенціалу. Водночас для більш повного оцінювання особливостей функціонування експортно-логістичних систем у молокопереробній галузі доцільно здійснити порівняльний аналіз інших ключових підприємств ринку. Особливий інтерес становить дослідження динаміки експортної виручки ТДВ «Яготинський маслозавод», оскільки підприємство демонструє іншу модель розвитку міжнародної діяльності, орієнтовану на продукцію з коротшими термінами реалізації та вищими вимогами до швидкості логістичних операцій (рис. 3.4).

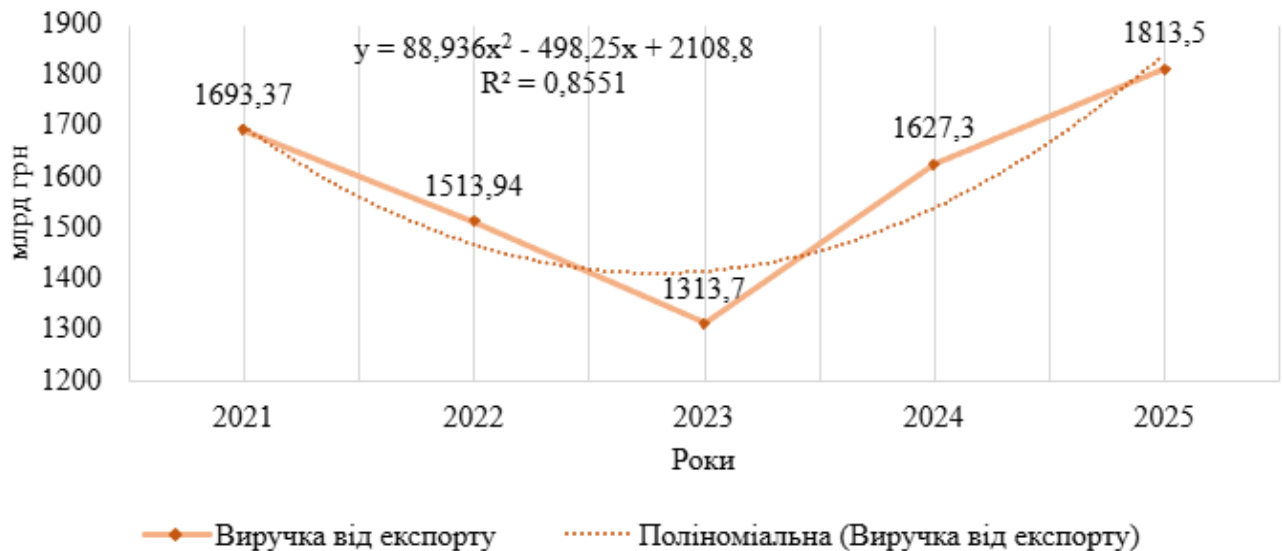


Рис. 3.4. Поліноміальна лінія тренду динаміки виручки від експорту ТДВ «Яготинський маслозавод», 2021-2025 рр., млрд грн

Джерело: складено автором на основі даних [47].

Дані свідчать про нерівномірну динаміку виручки від експортної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» упродовж 2021-2025 рр. У період 2021-2023 рр. спостерігалось суттєве зниження експортної виручки з 1693,37 млн грн до 1313,7 млн грн, що може бути пов'язано зі змінами зовнішньоторговельної кон'юнктури, логістичними обмеженнями та трансформацією міжнародних маршрутів постачання. Водночас у 2024-2025 рр. підприємство продемонструвало відновлення позитивної динаміки: виручка зростає до 1627,3 млн грн у 2024 р. та до 1813,5 млн грн у 2025 р., перевищивши рівень базового 2021 р.. Така тенденція свідчить про поступову адаптацію підприємства до нових умов міжнародної торгівлі, підвищення ефективності логістичних рішень та відновлення конкурентних позицій на зовнішніх ринках.

Виявлена нерівномірна динаміка експортної виручки ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчить про значний вплив зовнішніх ринкових факторів та логістичних умов на результати міжнародної діяльності підприємства. Водночас відновлення позитивної тенденції у 2024-2025 рр. дає підстави для оцінювання перспектив подальшого розвитку експортного потенціалу компанії. З метою визначення можливих тенденцій зміни обсягів експортної виручки у довгостроковій перспективі доцільно здійснити прогнозування її динаміки на основі фактичних показників попередніх років (рис 3.5).



Рис. 3.5. Прогнозування динаміки виручки від експорту ТДВ «Яготинський маслозавод» на 2021-2030 рр., млн грн

Джерело: розроблено автором.

Прогнозна динаміка виручки ТДВ «Яготинський маслозавод» характеризується більш виразними коливаннями: зростання з 1 698,4 млн грн у 2026 р. до піку 2 584,4 млн грн у 2028 р. з незначним корегуванням до 2558,3 млн грн у 2029 р. та відновленням зростання до 2 744,5 млн грн у 2030 р.. Такий характер динаміки відображає специфіку логістичної моделі підприємства, орієнтованої на оперативний збут цільномолочної продукції через розгалужену мережу регіональних розподільчих центрів. З логістичної точки зору, зростання виручки Яготинського маслозаводу є менш безпосередньо пов'язаним з розвитком міжнародних маршрутів, оскільки підприємство переважно орієнтоване на внутрішній ринок. Проте нарощування виробничих потужностей у 2027-2028 рр. може стати передумовою активізації експортної діяльності, передусім у напрямку ринків вершкового масла та йогуртів країн ЄС.

Порівняльний аналіз прогнозних показників обох підприємств дозволяє виявити принципову відмінність у моделях зростання: АТ «Рудь» демонструє рівномірний висхідний тренд, зумовлений послідовним нарощуванням обсягів міжнародних поставок; натомість ТДВ «Яготинський маслозавод» характеризується вищими абсолютними значеннями виручки, проте менш стабільною траєкторією зростання. Це свідчить про різний рівень зрілості

логістичних систем підприємств: АТ «Рудь» функціонує в рамках чіткої міжнародної логістичної стратегії, тоді як Яготинський маслозавод ще перебуває на етапі формування стабільних експортних ланцюгів постачання.

Зв'язок прогнозних показників виручки з логістичною стратегією підприємств є безпосереднім: зростання виручки АТ «Рудь» у 2026-2028 рр. спирається на диверсифікацію маршрутів постачання - перехід від моноканального польського напрямку до мультимаршрутної стратегії через Словаччину, Румунію та Угорщину, що знижує транспортні ризики та дозволяє зменшити питомі логістичні витрати. Впровадження цифрових технологій управління ланцюгами постачання у 2027-2029 рр. сприятиме підвищенню точності планування та скороченню часу митного оформлення, що матиме прямий вплив на зростання виручки через покращення виконання контрактних зобов'язань та зниження відсотка зіпсованої продукції при перетині кордону.

Результати проведеного аналізу - портфельне позиціонування підприємства за матрицею БКГ, виявлена монопродуктова структура експорту та прогнозні тенденції зростання виручки - формують аналітичну базу для розробки комплексної адаптивної моделі оптимізації міжнародної логістичної стратегії АТ «Рудь». Запропонована модель враховує специфіку логістики замороженої продукції, геополітичні обмеження воєнного часу та перспективи інтеграції підприємства до логістичних ланцюгів ЄС.

Модель структурована за шістьма взаємопов'язаними блоками, кожен з яких вирішує конкретне стратегічне завдання в системі міжнародних поставок (табл. 3.1). Ключовим елементом запропонованої моделі є маршрутний блок, оскільки ефективність міжнародних поставок замороженої продукції критично залежить від безперервності функціонування холодного ланцюга під час транспортування. Як свідчать прогнозні розрахунки, збереження моноканальної орієнтації на польський маршрут становить суттєвий ризик для виконання контрактних зобов'язань, особливо в умовах можливого зростання черг на прикордонних переходах та посилення митних процедур у контексті євроінтеграції України.

Таблиця 3.1

**Адаптивна модель оптимізації міжнародної логістичної стратегії АТ
«Рудь»**

Блок моделі	Зміст блоку	Очікуваний результат
Аналітичний блок	Оцінювання попиту на морозиво та заморожені напівфабрикати на ринках ЄС; моніторинг цінової динаміки; аналіз конкурентних позицій на основі матриці БКГ	Визначення пріоритетних ринків збуту та товарних груп для масштабування експорту
Маршрутний блок	Диверсифікація маршрутів постачання через Польщу, Словаччину, Румунію, Угорщину; моделювання альтернативних сценаріїв при збоях на кордоні; вибір оптимального коридору на основі поточних даних IoT-датчиків	Зниження залежності від одного транспортного коридору; скорочення ризику затримок; зменшення питомих логістичних витрат на 8-12%
Складський блок	Формування мережі проміжних низькотемпературних хабів або партнерських складів у Польщі, Словаччині та Румунії; впровадження системи крос-докінгу для прискорення перевалки вантажів	Скорочення часу доставки до кінцевого споживача; збереження безперервності холодного ланцюга при перетині кордону
Цифровий блок	Впровадження ERP-системи управління замовленнями та логістичними витратами; GPS-моніторинг рефрижераторного автопарку в режимі реального часу; електронний документообіг з митними брокерами та дистриб'юторами	Підвищення прозорості ланцюга постачання; скорочення часу митного оформлення; зниження відсотка втрат продукції до 1,5-2%
Портфельний блок	Поступове масштабування частки заморожених напівфабрикатів та сирків в експортному портфелі з поточних 0,4% до 5-8% до 2028 р.; розробка нових продуктових ліній для ринку ЄС з урахуванням вимог стандарту Farm to Fork	Диверсифікація збутових ризиків; зниження залежності від єдиної товарної позиції (морозива); збільшення виручки від суміжних категорій
Ризик-блок	Комплексна оцінка митних, транспортних, валютних і ринкових ризиків; розробка сценарного планування для песимістичного, базового та оптимістичного варіантів розвитку подій; страхування рефрижераторних вантажів	Підвищення стійкості експортних поставок в умовах воєнної та геополітичної нестабільності; забезпечення виконання контрактних зобов'язань

Джерело: розроблено автором.

Диверсифікація маршрутів постачання дозволить АТ «Рудь» знизити транспортні ризики та скористатися нижчими тарифами альтернативних коридорів: зокрема, маршрут через Румунію є привабливим для поставок у Південно-Східну Європу, тоді як словацький коридор забезпечує швидший

доступ до ринків Центральної Європи. Окрему увагу слід приділити портфельному блоку моделі, оскільки аналіз товарної структури експорту АТ «Рудь» виявив критичну залежність від однієї товарної позиції - морозива (99,6% від загальних обсягів). Запропонована модель передбачає поступове масштабування частки супутніх заморожених категорій - сирків та напівфабрикатів - до 5-8% від загального обсягу експорту до 2028 р. Це дозволить раціональніше використовувати вантажомісткість рефрижераторних напівпричепів - змішані партії вантажу за умови однакового температурного режиму, диверсифікувати збутові ризики та розширити асортиментну пропозицію для іноземних дистриб'юторів.

Реалізація запропонованої адаптивної моделі потребує поетапного підходу. На першому етапі 2026 р. доцільно зосередитись на цифровізації управління замовленнями та впровадженні GPS-моніторингу рефрижераторного автопарку. На другому етапі 2027 р. - розпочати диверсифікацію маршрутів та формування мережі партнерських складів у країнах ЄС. На третьому етапі 2028-2030 рр. - реалізувати повноцінний перехід до прогнозної аналітики ланцюгів постачання та завершити масштабування асортиментного портфеля. Послідовна реалізація зазначених заходів відповідно до прогнозних показників виручки дозволить АТ «Рудь» утримати позицію «Зірки» на вітчизняному ринку та сформувати міцну конкурентну основу для подальшої експансії на ринок ЄС.

Таким чином, запропонована у третьому розділі система аналітичних інструментів - матриця БКГ, прогнозування виручки методом поліноміальної апроксимації та адаптивна модель оптимізації логістичної стратегії - утворює цілісний методичний комплекс для стратегічного управління міжнародними поставками молокопереробного підприємства. Практичне впровадження цих інструментів в діяльність АТ «Рудь» сприятиме підвищенню ефективності використання транспортно-логістичного потенціалу підприємства, скороченню питомих витрат на міжнародні перевезення та зміцненню конкурентних позицій українських виробників замороженої молочної продукції на ринку ЄС.

ВИСНОВКИ

Проведене комплексне дослідження дозволило сформувавши теоретико-методологічні підсумки та практичні рекомендації щодо особливостей формування міжнародної логістичної стратегії молокопереробного підприємства в системі експортних поставок. Узагальнення результатів дослідження засвідчило, що в умовах посилення глобальної конкуренції, трансформації міжнародних логістичних маршрутів та зростання ризиків зовнішнього середовища ефективне управління логістичними потоками стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності українських молокопереробних підприємств на міжнародному ринку.

Теоретичне осмислення наукових підходів до формування міжнародної логістичної стратегії дозволило встановити, що сучасна логістика вже не обмежується виконанням операційних функцій транспортування, складування чи розподілу продукції, а виступає стратегічною системою управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в межах глобальних ланцюгів постачання. Доведено, що в умовах цифрової трансформації міжнародна логістична стратегія повинна базуватися на принципах адаптивності, гнучкості, ризикостійкості, цифровізації та безперервного контролю логістичних процесів. Особливого значення це набуває для молокопереробних підприємств, діяльність яких безпосередньо пов'язана з транспортуванням швидкопсувної продукції та необхідністю безперервного підтримання «холодного ланцюга».

Емпіричний аналіз сучасного стану молокопереробної галузі України виявив наявність системних структурних викликів, що безпосередньо впливають на ефективність формування логістичних стратегій підприємств. Встановлено, що скорочення поголів'я великої рогатої худоби у 2021-2025 рр. негативно вплинуло на стабільність сировинної бази галузі та спричинило збільшення радіуса заготівлі молочної сировини, що, своєю чергою, призвело до зростання транспортних витрат та посилення логістичних ризиків. Водночас позитивна

динаміка промислового перероблення молока у 2025 р. свідчить про поступове відновлення галузі та посилення ролі великих молокопереробних підприємств у формуванні ефективних систем постачання, здатних забезпечувати високий рівень стандартизації, сертифікації та контролю якості продукції відповідно до міжнародних вимог.

Проведений аналіз експортно-логістичної діяльності провідних молокопереробних підприємств України підтвердив суттєву диференціацію їхніх стратегічних позицій залежно від масштабів діяльності, фінансової стійкості та рівня розвитку логістичної інфраструктури. На основі побудови матриці Бостонської консалтингової групи встановлено, що АТ «Рудь» та ТДВ «Яготинський маслозавод» займають найбільш сильні конкурентні позиції та мають високий потенціал подальшого розвитку експортної діяльності. Водночас ПрАТ «Тернопільський молокозавод» і ТОВ «Полтавський молокозавод» характеризуються нижчим рівнем ринкової активності, що вимагає перегляду підходів до формування їхніх логістичних стратегій.

Аналіз динаміки виручки від експорту АТ «Рудь» у 2021-2025 рр. засвідчив стабільне зростання показників з 698,75 млн грн до 1 066,52 млн грн, що свідчить про високу адаптивність логістичної системи підприємства та ефективність реалізації його міжнародної логістичної стратегії. Прогнозування динаміки виручки до 2030 р. підтвердило збереження стійкої позитивної тенденції, відповідно до якої очікується зростання експортної виручки до 1 759,47 млн грн.. Це свідчить про значний потенціал подальшого масштабування міжнародної діяльності підприємства, розширення географії поставок та зміцнення його позицій на зовнішніх ринках.

Дослідження динаміки виручки від експорту ТДВ «Яготинський маслозавод» показало більш варіативний характер розвитку експортної діяльності. Після зниження показників у 2021-2023 рр. підприємство продемонструвало відновлення позитивної динаміки у 2024-2025 рр., що свідчить про успішну адаптацію до нових умов міжнародної торгівлі та перебудову логістичних маршрутів. Прогнозні розрахунки до 2030 р. вказують

на можливість зростання експортної виручки до 2 744,5 млн грн, що підтверджує значний потенціал підприємства у сфері подальшого розширення міжнародної присутності.

На основі проведеного дослідження обґрунтовано, що ключовими напрямками підвищення ефективності міжнародної логістичної стратегії молокопереробних підприємств є диверсифікація експортних маршрутів, розвиток мультимодальних перевезень, розширення мережі логістичних хабів у країнах Європейського Союзу, цифровізація логістичних процесів, а також впровадження сучасних систем моніторингу та контролю температурного режиму. Особливу увагу необхідно приділяти підвищенню стійкості логістичних систем до зовнішніх ризиків, забезпеченню безперервності функціонування «холодного ланцюга» та адаптації підприємств до змін міжнародного ринкового середовища.

Практична реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності міжнародних поставок, оптимізації логістичних витрат, мінімізації транспортних ризиків та зміцненню конкурентних позицій українських молокопереробних підприємств на міжнародному ринку. Запропоновані підходи можуть бути використані при розробці та вдосконаленні міжнародних логістичних стратегій підприємств молокопереробної галузі з метою забезпечення їх довгострокового розвитку, нарощування експортного потенціалу та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
2. Infagro. Аналітичні матеріали молочного ринку України. URL: <https://infagro.com.ua>
3. Спілка молочних підприємств України. Офіційний сайт. URL: <https://uadairy.com>
4. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). Dairy Market Review. URL: <https://www.fao.org>
5. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). Dairy Markets and Trade. URL: <https://www.fao.org/markets-and-trade>
6. OECD-FAO Agricultural Outlook 2025-2034: Dairy and dairy products. URL: <https://surl.li/ckstwj>
7. The Global 2000. Forbes. URL: <https://surl.li/mjuedf>
8. Europe Refrigerated Transport Market. URL: <https://surl.li/kirzdh>
9. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. 5th ed. Pearson Education Limited, 2025. 328 p.
10. Cold Chain Logistics. URL: <https://surl.li/rcagzn>
11. АТ «РУДЬ». Інформація про підприємство. URL: <https://surl.li/ewzari>
12. Яготинський масло завод. URL: <https://surl.li/uuqvnx>
13. ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Інформація про підприємство. URL: <https://surl.li/jnspzx>
14. ТОВ «Органік Мілк». Інформація про підприємство. URL: <https://surl.li/ftemax>
15. ТОВ «Полтавський молокозавод». Інформація про підприємство. URL: <https://surl.li/jtcnbn>
16. АТ «РУДЬ». Офіційний сайт. URL: <https://rud.ua/>
17. EU-Ukraine Solidarity Lanes. European Commission. URL: <https://surl.li/kklcok>
18. Zaidi S.A.H. et al. Unlocking the potential of digital twins in supply chains. Digital Engineering. 2024. URL: <https://surl.li/cc/njfaww>

19. Taj S., Imran A.S., Kastrati Z. IoT-based supply chain management: a systematic literature review. *Internet of Things*. 2023. URL: <https://surl.li/svukkc>
20. GS1 Traceability Standards. GS1. URL: <https://www.gs1.org/standards/traceability>
21. Trade Map. URL: <https://surl.li/hhrsuv>
22. Christopher M. *Logistics & Supply Chain Management*. 6th ed. Harlow: Pearson Education, 2024. 328 p.
23. Bowersox D.J., Closs D.J., Cooper M.B. *Supply Chain Logistics Management*. 5th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2024. 672 p.
24. European Commission. *Industry 5.0: Towards a Sustainable, Human-Centric and Resilient European Industry*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2025. URL: <https://surl.li/bgeise>
25. European Commission. *The European Green Deal*. Brussels, 2024. URL: <https://surl.li/adnrul>
26. Maddikunta P.K.R., Pham Q.-V., Prabadevi B. et al. Industry 5.0: A Survey on Enabling Technologies and Potential Applications. *Journal of Industrial Information Integration*. 2022. Vol. 26. Article 100257. URL: <https://surl.li/oogyny>
27. International Dairy Federation. *World Dairy Situation Report 2024*. Brussels: IDF, 2024. URL: https://fil-idf.org/news_insights/idf-launches-the-2024-edition-of-the-world-dairy-situation-report/?utm_source=chatgpt.com
28. International Dairy Federation. *World Dairy Situation Report 2024: Summary Report*. 2024. URL: <https://surl.li/jgrpsi>
29. IFCN Dairy Report 2024: Improved Global Milk Production Growth and Recovery in Demand. IFCN Dairy Research Network, 2024. URL: <https://surl.li/phxoem>
30. Zarei-Kordshouli F., Paydar M.M., Nayeri S. Designing a Dairy Supply Chain Network Considering Sustainability and Resilience. *Clean Technologies and Environmental Policy*. 2023. URL: <https://surl.li/gcntrp>
31. World Bank. *Connecting to Compete 2024: Trade Logistics in the Global Economy*. URL: <https://lpi.worldbank.org/en/home>
32. Chivero J. Supply Chain Collaboration for Sustainable Dairy Sector. URL: <https://sajbm.org/index.php/sajbm/article/view/5290>

33. DHL Supply Chain. Cold Chain Logistics White Paper. URL: <https://surl.li/pthdll>
34. UNCTAD Review of Maritime Transport. 2024 URL: <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2024>
35. Iyer P. Cold Chain Optimisation Models: A Systematic Literature Review. Computers & Industrial Engineering. 2025. URL: <https://surl.li/oqsquo>
36. European Commission. Farm to Fork Strategy: For a Fair, Healthy and Environmentally-Friendly Food System. Brussels, 2020. URL: https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en
37. International Trade Centre. SME Competitiveness Outlook 2024: Connecting Supply Chains. Geneva : ITC, 2024. URL: <https://www.intracen.org/resources/publications>
38. World Trade Organization. World Trade Report 2024: Trade and Inclusion. Geneva : WTO, 2024. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/world_trade_report_4_e.pdf
39. Accorsi R., Bortolini M., Baruffaldi G., Pilati F., Ferrari E. Internet-of-Things Paradigm in Food Supply Chains Control and Management. *Procedia Manufacturing*. 2017. Vol. 11. P. 889-895.
40. Aung M.M., Chang Y.S. Traceability in a Food Supply Chain: Safety and Quality Perspectives. *Food Control*. 2014. Vol. 39. P. 172-184.
41. Agri-gator. URL: <https://agri-gator.com.ua/2024/05/26/u-2023-rotsi-na-pereroblennia-nadijshlo-2-9-mln-tonn-moloka-agrotimes/>
42. Тетяна Ануфрієва. Функціонування ланцюгів постачання швидкопсувних продуктів в реаліях ведення торговельного бізнесу в Україні. *Економіка та Суспільство*. 2024. № 60. URL: 10.32782/2524-0072/2024-60-122.
43. Сенік Ю. Аналіз проблематики організації транспортних перевезень молочної сировини. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: 10.32782/2524-0072/2023-54-85.
44. Ліщинський І., Лизун М. Тенденції розвитку європейського ринку молочної продукції: експортно-імпорتنі потоки та ланцюги доданої вартості. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. URL: 10.32782/2524-0072/2025-82-196.

45. Леонова С., Демчук І. Оптимізація логістичної мережі ТОВ «Радивилівмолоко» на основі дослідження ринку молока та молокопродукції в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: 10.32782/2524-0072/2022-44-24.
46. «АТ РУДЬ»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз. URL: <https://surl.li/epaggu>
47. Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» Відомості про підприємство. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/ya-gotinskij-maslozavod/>

ДОДАТКИ