

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин та
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Шеремет Тарас Григорович

УДК 656.078

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Логістичний менеджмент у міжнародному бізнесі в умовах лібералізації
світової торгівлі

073 «Менеджмент», ОПП «Міжнародний менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів
і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Шеремет Т.Г.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Опалов Олександр Анатолійович
к.е.н., доцент

АНОТАЦІЯ

Шеремет Т.Г. Логістичний менеджмент у міжнародному бізнесі в умовах лібералізації світової торгівлі. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Міжнародний менеджмент» – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

У роботі проводиться дослідження ключових аспектів логістичного менеджменту, зокрема оптимізації постачальницького ланцюга, складського управління, транспортної логістики та інформаційної технології в логістиці. Особлива увага приділяється змінам у стратегіях логістичного планування та вирішенню проблем, які виникають в умовах зростаючого обсягу міжнародних торговельних операцій.

На основі здобутих результатів дослідження робота пропонує практичні рекомендації для міжнародних компаній, спрямовані на підвищення ефективності їхніх логістичних процесів в умовах лібералізації світової торгівлі. Акцентується на необхідності адаптації стратегій управління логістикою до змінного міжнародного середовища та впровадженні інноваційних технологій для оптимізації логістичних витрат та підвищення конкурентоспроможності.

Ключові слова: менеджмент, логістика, міжнародний бізнес.

ANNOTATION

Sheremet T.G. Logistics management in international business in conditions of liberalization of world trade. – Qualification work on manuscript rights.

Qualifying work for obtaining a master's degree in specialty 073 "Management" OPP "International Management" – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

The work examines key aspects of logistics management, including supply chain optimization, warehouse management, transport logistics, and information technology in logistics. Special attention is paid to changes in logistics planning strategies and solving problems that arise in the conditions of the growing volume of international trade operations.

Based on the obtained research results, the work offers practical recommendations for international companies aimed at increasing the efficiency of their logistics processes in the conditions of world trade liberalization. Emphasis is placed on the need to adapt logistics management strategies to the changing international environment and the introduction of innovative technologies to optimize logistics costs and increase competitiveness.

Keywords: management, logistics, international business.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....	6
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «СОВЕР».....	12
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ	22
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	30
ДОДАТКИ	33

ВСТУП

Актуальність теми Лібералізація торгівлі призводить до зростання обсягів міжнародних бізнес-операцій. Це ставить перед компаніями завдання ефективного управління постачальницьким ланцюгом та логістичними процесами для забезпечення швидкого та надійного руху товарів через кордони.

Підприємства стають все більш глобальними, розширюючи свою присутність на міжнародних ринках. Це створює потребу в розвинутих логістичних стратегіях для оптимізації процесів виробництва та постачання.

З відкриттям нових ринків та можливостей для бізнесу внаслідок лібералізації торгівлі зростає конкуренція. Ефективний логістичний менеджмент стає важливим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності.

Зміни в міжнародних торговельних відносинах призводять до появи нових ризиків. Логістичний менеджмент може відігравати ключову роль у стратегіях управління ризиками та зниженні витрат.

Логістичний менеджмент у міжнародному бізнесі є стратегічно важливою галуззю, особливо в контексті змін у світовій торгівлі. Розуміння та ефективне впровадження логістичних стратегій в умовах лібералізації є ключовим для досягнення конкурентних переваг та успішного функціонування міжнародних підприємств.

Дослідження базується на теоретичних та методологічних концепціях, які стосуються теорії міжнародної логістичної діяльності. Зокрема, базою дослідження стали роботи відомих зарубіжних дослідників, таких як Дж. Джонсон, Д. Вордлоу, А. Харрісон, а також видатних вітчизняних науковців, серед яких О.М. Сумець, Г.О. Швиданенко, М.А. Заєць, Є.В. Крикавський та інші.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні напрямів вдосконалення менеджменту міжнародної логістики в глобальному бізнес-просторі на основі узагальнення теоретико-методологічних основ та оцінки сучасних параметрів розвитку логістичної діяльності в умовах військової агресії

росії. Для досягнення цієї мети були сформульовані та вирішено такі завдання:

- узагальнити теоретичні аспекти менеджменту міжнародної логістичної діяльності.
- систематизувати тенденції розвитку міжнародної логістики.
- проаналізувати виклики та перспективи логістичних компаній в умовах військової агресії росії по відношенню до України.
- обґрунтувати перспективи розвитку новітніх систем менеджменту логістичної діяльності.

Об'єктом дослідження є процес функціонування міжнародних логістичних компаній в умовах глобальних викликів.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів менеджменту міжнародної логістики в умовах глобальних викликів.

Для досягнення поставлених завдань використовувалися різні **методи дослідження**, включаючи діалектичний метод пізнання, системний підхід, абстрактно-логічний метод, метод аналізу та синтезу, статистичний метод, табличний та графічний методи.

Інформаційна база включала офіційні дані Державної служби статистики України, міжнародні бази даних, матеріали вітчизняних та зарубіжних вчених, а також публікації у періодичних виданнях та в інтернеті.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Викладена на 32 сторінках, включає 6 таблиць та 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Логістична система в міжнародному бізнесі представляє собою складну мережу логістичних процесів та взаємодій, спрямованих на ефективне управління рухом та обігом товарів, інформації та фінансів через міжнародні кордони. Ця система орієнтована на забезпечення потреб глобальних підприємств у транспортуванні, зберіганні та управлінні запасами в умовах міжнародної торгівлі та глобальних постачальницьких ланцюгів.

Основні характеристики логістичної системи в міжнародному бізнесі включають:

1. Глобальність: Логістична система враховує географічне розташування різних ланок постачальницьких ланцюгів та ринків збуту в різних країнах та регіонах світу.

2. Міжкультурна взаємодія: У міжнародному бізнесі логістична система повинна враховувати різницю в культурних, правових, мовних та інших аспектах країн, що впливає на взаємодію між стейкхолдерами.

3. Міжнародні транспортні засоби: Врахування різних видів транспорту та їхніх особливостей для ефективного переміщення товарів через міжнародні маршрути.

4. Митні та логістичні обмеження: Управління митними процедурами, тарифами, податками та іншими обмеженнями, що виникають під час міжнародної торгівлі.

5. Інформаційна система: Застосування сучасних технологій для відстеження, контролю та оптимізації руху товарів та інформаційного обміну в системі.

6. Управління ризиками: Адаптація до різноманітних ризиків, таких як зміни у валютних курсах, політична нестабільність, природні катастрофи та інші

фактори, що можуть впливати на логістичні процеси.

Логістична система в міжнародному бізнесі є стратегічно важливим елементом успішного функціонування глобальних підприємств та вимагає інтегрованого та добре організованого підходу до її управління.

Структура логістичної системи визначається комплексом елементів та їх взаємодії для досягнення оптимальної ефективності управління рухом та обігом товарів, інформації та фінансів (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Складові функціонування логістичної системи підприємства

Джерело: [12].

Логістика в міжнародному бізнесі відрізняється від логістики національного рівня, і ці відмінності важливо враховувати при створенні системи її управління. Неправильно розглядати логістичне забезпечення просто як переміщення товарів, оскільки в міжнародній торгівлі воно має свої особливості.

Серед основних відмінностей слід відзначити наступне. По-перше, міжнародна торгівля характеризується великими обсягами замовлень, що дозволяє компенсувати логістичні витрати. По-друге, коливання попиту на міжнародних ринках збільшують ступінь невизначеності. По-третє, багато

компаній не мають власної логістичної системи та не експертні в міжнародних перевезеннях, тому вони використовують послуги логістичних компаній, які займаються поставками за кордон.

Використовуючи послуги логістичних компаній, компанії-виробники створюють ланцюг посередників між ними та кінцевими споживачами, що може призвести до ризиків змін умов торгівлі та ускладнення документаційного забезпечення. З іншого боку, досвідчені логістичні компанії з значним досвідом у міжнародних перевезеннях можуть надавати якісніші послуги та ефективно зменшувати витрати підприємства на логістичне забезпечення та управління такою діяльністю.

У сучасному світі використання послуг фахівців з логістичних операцій стало загальноприйнятим і призвело до створення сфери логістичного менеджменту. Міжнародні компанії акцентують увагу на вузькій спеціалізації, що вимагає побудови системи взаємодії з постачальниками світового рівня для забезпечення виконання всіх етапів міжнародної логістики.



Рис. 1.2. Логістичне забезпечення міжнародного бізнесу

Кожна з зазначених компонент взаємодіє між собою, і їх реалізація суб'єктами логістичної діяльності гарантує високу якість обслуговування процесу міжнародних торговельних поставок. Нормативно-правове забезпечення логістики визначає інституційні рамки та здійснює контроль за дотриманням усіх правил, стандартів та процедур, пов'язаних з рухом товарних та логістичних потоків. Це включає в себе регулювання надання логістичних послуг, встановлення порядку укладання та особливостей реалізації міжнародних логістичних договорів, таких як договори про міжнародне перевезення вантажів, договори про поставки, договори транспортного експедирування, договори страхування, договори відповідального зберігання, агентські угоди та угоди на митно-брокерську діяльність.

Організацію та розробку комплексу інформаційних систем для управління міжнародною логістикою компанії забезпечує інформаційна складова. Серед таких інформаційних систем можна відзначити:

- системи планування ресурсів (ERP);
- системи управління взаємовідносинами із клієнтами (CRM);
- системи управління складом (WMS);
- системи управління транспортними перевезеннями (TMS);
- системи управління основними фондами підприємства (EAM);
- системи оперативного керування виробництвом (MES) [12].

Інформаційне забезпечення управління логістичною діяльністю надає можливість швидко та ефективно контролювати доходи та витрати підприємства, виконання договірних зобов'язань, з метою поліпшення якості надання логістичних послуг та мінімізації помилок та ризиків. Серед усіх елементів управління міжнародною логістикою особливо важливою є інфраструктурна складова, яка включає транспорт, термінали, складські приміщення і т. д., що в сукупності створюють можливості для керування міжнародними потоками цінностей та надання їх якісного обслуговування (рис. 1.3).

Ефективність логістичного ланцюжку визначається часом, який товар перебуває на складських приміщеннях та транспортних маршрутах. Значення термінально-складського та транспортного забезпечення в логістиці обумовлене умовами руху матеріального потоку, оскільки їх відсутність може призвести до зниження надійності та несвоєчасності поставок.

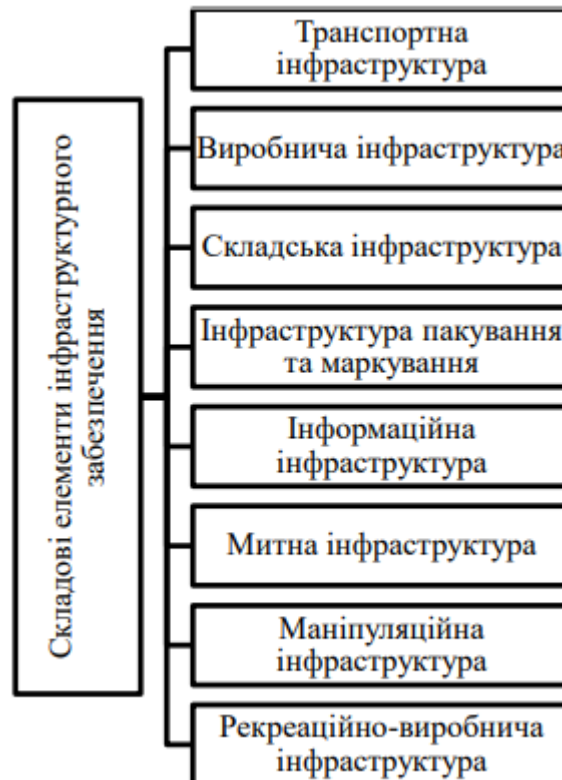


Рис. 1.3. Інфраструктура логістичної системи міжнародного бізнесу

Характеристики функціонування логістичної системи відображають її основні властивості. Складність та цілісність логістичної системи виявляються в наявності великої кількості компонентів та складних взаємодій між ними. Структурованість та ієрархічність логістичної системи визначаються наявністю певної організаційної структури, де елементи більш низького рівня підпорядковані елементам вищого рівня. Під мобільністю та адаптивністю розуміється здатність логістичної системи змінювати свою структуру та приймати відповіді на нові вимоги, враховуючи зміни у зовнішньому

середовищі.

Характерними рисами сучасних концепцій PL (логістичного) управління є застосування можливостей штучного інтелекту в операційній діяльності. Це робить логістичні ланцюги більш автономними та гнучкими для функціонування в умовах віддаленості, дозволяє ефективно виправляти помилки та сприяє інтегрованій співпраці всіх компонентів логістичних ланцюгів. Критичний аналіз еволюції концепцій логістичної діяльності підкреслює експансію електронної економіки в сфері логістики, що є основним трендом майбутнього і визначає розвиток систем управління інформацією та комунікаціями між усіма учасниками ринку.

Загалом, світові логістичні компанії продовжують вкладати значні інвестиції у модернізацію власних технологічних платформ, наближення їх параметрів до потреб вантажовідправників та підтримку спеціалізованих можливостей перевізників. Незважаючи на зростаючі вимоги клієнтів стосовно рівня обслуговування, основними мотивами впровадження нових технологій у системи управління залишаються потреби у підвищенні ефективності та зниженні витрат.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «СОВЕР»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Совер» діє в повній відповідності до чинного Цивільного та Господарського Кодексів України, а також відповідно до Закону України "Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю" та інших чинних законодавчих та нормативних актів України, а також відповідно до свого Статуту.

Товариство має статус самостійного господарюючого суб'єкта, наділяється правами юридичної особи, володіє відокремленим майном, може набувати майнові та особисті немайнові права, нести визначені обов'язки, виступати в суді від свого імені, проводити виробничу, комерційну, посередницьку та іншу господарську діяльність, яка не суперечить чинному законодавству та статуту, з метою здобуття прибутку [11].

Головною сферою діяльності підприємства є оптова торгівля запасними частинами для автотранспортних засобів, а також надання послуг з ремонту автомобілів, тракторів та іншої техніки.

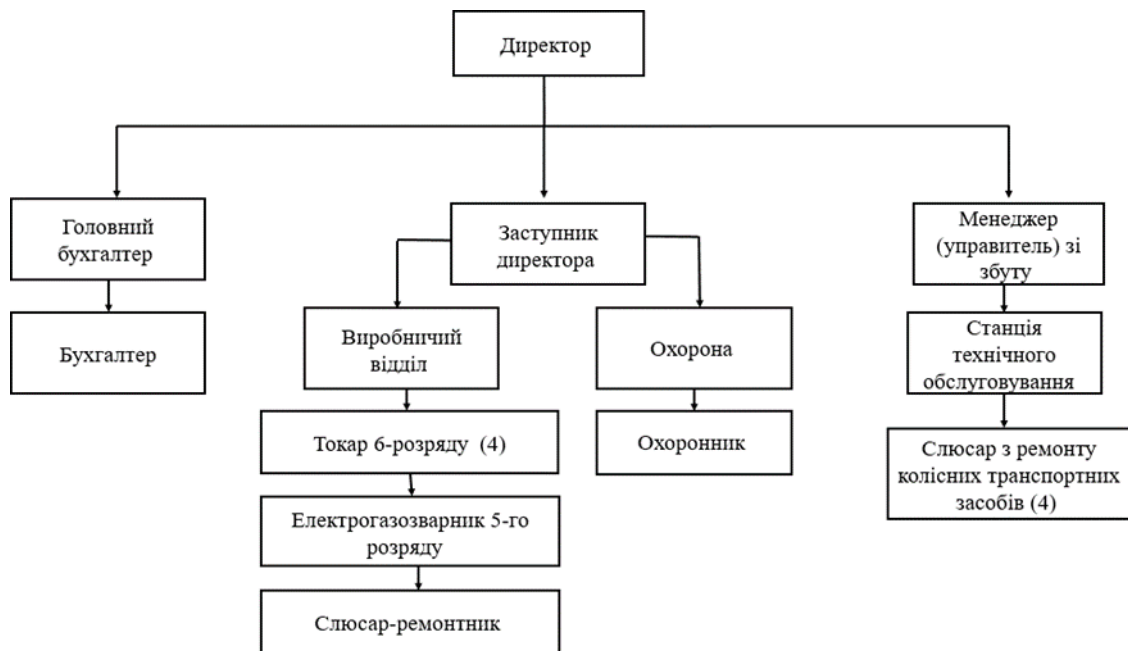


Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Совер»

Ефективність господарської діяльності підприємства визначається отриманням інформації щодо стану і результатів його роботи, характеристики та причин відхилень в діяльності, а також виявлення резервів для покращення виробництва. Основні завдання економічного аналізу включають оцінку роботи підприємства протягом певних періодів, виявлення факторів, які впливають на його діяльність, контроль за виконанням завдань, виявлення невикористаних резервів для поліпшення ефективності.

Аналіз результатів господарської діяльності можна розпочати загальним аналізом балансу підприємства (табл. 2.1). Протягом періоду дослідження вартість майна підприємства збільшилась на 1370,0 тис. грн, що складає 7,8%.

Таблиця 2.1

Основні показники балансу ТОВ «Совер»

Назва показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Вартість майна підприємства, тис. грн.	17495,8	16978,8	18865,8	107,8
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	4563,8	4239,6	4182,7	91,6
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	478,7	494,4	388,8	81,2
Робочий капітал, тис. грн.	14350,0	12516,2	13871,9	96,7
Частка власних оборотних засобів	1,0	1,0	1,0	-
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,4	0,5	0,4	-
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,6	0,5	0,6	-

Джерело: розраховано за даним підприємства

У звітному періоді дебіторська заборгованість ТОВ «Совер» зменшилась на 8,4%, але залишається значною сумою у розмірі 4182,7 тис. грн, вказуючи на неефективне управління ресурсами підприємства.

Кредиторська заборгованість, що являє вартість тимчасово залученого майна, на кінець періоду складає 388,8 тис. грн, зменшившись протягом 2020-2022 рр. на 18,8%.

Ефективність господарської діяльності підприємства є отримання відомостей про стан і результати діяльності підприємства, про величину,

характер і причину відхилень в діяльності об'єктів, що вивчається, а також про резерви виробництва. Таким чином, основне завдання економічного аналізу полягає в наступному:

- оцінка роботи підприємства за визначені проміжки часу;
- виявлення позитивних і негативних факторів, які впливають на роботу аналізованого об'єкта, визначення кількісного розміру дії;
- здійснення контролю за ходом виконання намічених завдань, виправлення недоліків в плануванні, підготовка даних і перспективи розвитку в майбутніх періодах:
- виявлення невикористаних, перспективних резервів поліпшення економіки підприємства.

Робочий капітал, що являє собою власні оборотні засоби, вказує на наявність фінансових ресурсів для розширення та інвестування в діяльність підприємства. На ТОВ "Совер" робочий капітал протягом звітного періоду зменшився на 3,3%.

Відсоток власних оборотних засобів від загальної вартості оборотних засобів становить 100%, свідчачи про високу фінансову стабільність ТОВ "Совер".

Коефіцієнт зносу основних засобів, що вказує на фізичний стан цих активів, на ТОВ "Совер" складає 0,4, що свідчить про придатність основних засобів для виробничої діяльності та відсутність потреби в глобальному оновленні.

Коефіцієнт придатності основних засобів протягом трьох років практично не змінився і залишається на високому рівні 0,6.

Узагальнюючи результати аналізу балансу, можна стверджувати, що підприємство постійно розширює свою діяльність, але однією з основних проблем розвитку залишається несвоєчасне врегулювання дебіторських розрахунків.

Підприємництво завжди здійснюється в конкретних економічних умовах, тому успішність його можлива лише за умови адекватної оцінки цих умов,

адаптації бізнесу до них, визначення можливих напрямків змін і максимального використання наявних можливостей.

Проведемо аналіз ділової активності підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники оцінки ділової активності ТОВ «Совер»

Назва показника	2020р.	2021р.	2022р.	2022 р. у % до 2020 р.
Обсяг продажу продукції, тис. грн.	21043,9	19739,0	19924,1	94,7
Прибуток від продажу продукції, тис. грн.	8522,0	8134,4	8791,3	103,2
Частка прибутку від реалізації в загальній сумі прибутку	1,0	1,0	1,0	0
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	0,1	0,6	0,4	0,3
Фондовіддача, грн	8,9	5,9	4,6	51,7
Фондомісткість, грн	0,1	0,2	0,2	у 2 р.б.
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,5	1,4	1,5	0
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	3,9	3,3	2,8	-1,1 п.
Тривалість обороту виробничих запасів, днів	93,0	111,4	129,4	139,1
Коефіцієнт оборотності засобів в розрахунках	4,6	2,2	2,4	-2,2 п.
Тривалість обороту засобів в розрахунках	79,2	162,8	154,3	75,1
Тривалість погашення дебіторської заборгованості, днів	73,2	71,7	70,7	96,6
Коефіцієнт оборотності майна, днів	1,2	1,1	1,1	-0,1
Тривалість обороту майна, днів	303,5	318,7	328,3	108,2
Коефіцієнт завантаженості майна	0,8	0,9	0,9	0,1

Обсяг реалізації продукції відображає виручку від продажу, представляючи вартість відвантаженої продукції за цінами продажу. На ТОВ "Совер" зафіксовано зменшення цього обсягу протягом аналізованого періоду на 5%, що еквівалентно 1119,8 тис. грн.

Прибуток від продажу продукції визначається як сума коштів від продажу, за винятком ПДВ, акцизного збору, ввізного мита, митного збору та інших обов'язкових зборів та платежів, а також віднімаючи суму собівартості проданої продукції. На ТОВ "Совер" цей показник зрос на 3%, представляючи 269,3 тис. грн.

Частка прибутку від реалізації в загальній сумі прибутку вказує на те, яка частина прибутку походить від основної діяльності підприємства. Значення цього показника на ТОВ "Совер" залишається на одному рівні протягом усього періоду – 1, що свідчить про те, що підприємство зосереджене виключно на своїй основній діяльності.

Коефіцієнт стійкості економічного зростання вказує на те, скільки прибутку підприємство реінвестує на 1 грн. власного капіталу. На ТОВ "Совер" цей коефіцієнт складає 0,4, що свідчить про достатні ресурси для постійного розширення діяльності підприємства.

Фондовіддача показує суму продажу, що отримує підприємство з 1 грн. коштів, вкладених в основні засоби. ТОВ «Совер» отримує 4,6 грн. з 1 грн. коштів, вкладених в основні засоби. Такий рівень фондовіддачі є досить високим для будь-якого підприємства.

Фондомісткість показує суму коштів, яку використало підприємство на формування основних засобів (на ТОВ «Совер» – 0,2 грн.), щоб отримати 1 грн. продажу.

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів визначає кількість оборотів, яку здійснюють оборотні засоби протягом звітного періоду. На ТОВ «Совер» оборотні засоби протягом звітного періоду здійснюють 1,5 обороти, але протягом звітного періоду цей показник не змінився.

Отже, показники ділової активності ТОВ "Совер" виявляються досить високими. Проте в ході здійснення господарської діяльності підприємство повинно прагнути не тільки прискорити оборот капіталу, а й максимізувати його віддачу. Важливо відзначити, що швидкість обороту капіталу залишається незмінною, що свідчить про невідосконаленість підходів до раціонального

використання матеріальних та фінансових ресурсів на підприємстві.

Ефективно працююче підприємство повинно максимізувати темпи зростання прибутку, перевищуючи темпи зростання виручки, які, в свою чергу, перевищують темпи зростання активів.

Ліквідність підприємства означає його здатність швидко перетворювати активи на готівку або отримувати грошові кошти. Показники ліквідності мають ключове значення: якщо підприємство не може вчасно погасити поточні зобов'язання, його подальше існування стає сумнівним. Розглянемо показники ліквідності ТОВ "Совер" в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники оцінки ліквідності підприємства

Назва показника	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення, 2022р. до 2020р.
				+/-
Робочий капітал (розмір власних оборотних засобів), тис. грн.	14350,0	12516,2	13871,9	-478,1
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	31,0	26,3	36,7	+5,7
Коефіцієнт швидкої ліквідності	19,8	12,8	17,5	-2,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	10,2	4,2	6,8	-3,5
Частка оборотних засобів в активах	0,8	0,8	0,8	-

Коефіцієнт покриття вказує на достатність оборотних засобів для задоволення своїх зобов'язань. Згідно з нормами, цей коефіцієнт повинен перевищувати 2. У ТОВ "Совер" на початку звітного періоду він становив 31,0, а в кінці - 36,7. Отже, дане значення суттєво перевищує норматив, що свідчить про позитивний розвиток цього показника.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена не лише за рахунок грошових коштів, але й через очікувані фінансові надходження. Задовільне значення цього коефіцієнту повинно перевищувати 1. У нашому випадку він коливається від 12,8 до 19,8, що значно перевищує норматив.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує на готовність підприємства ліквідувати короткострокові зобов'язання. На ТОВ "Совер" він зменшився протягом звітного періоду, але все ще значно перевищує нормативне значення.

Частка оборотних засобів в активах вказує на їхню питому вагу в майні підприємства. У ТОВ "Совер" цей показник становить 80% протягом звітного періоду.

ТОВ "Совер" виявляється високоліквідним підприємством, що означає, що воно може безперешкодно реалізувати свої активи і вчасно погасити зобов'язання. Таким чином, підприємство є платоспроможним.

ТОВ «Совер» уже майже 6 років здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Підприємство співпрацює з такими з підприємствами таких країни як Литва, Франція, Польща, Латвія, Болгарія, Румунія. Кожен рік ТОВ «Совер» заключає контракти з цими країнами і кількість експортованої та імпортованої продукції постійно збільшується.

Таблиця 2.4

Зовнішньоекономічні операції ТОВ «Совер»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022р. до 2020р.	
				+/-	%
Кількість валютних рахунків на підприємстві	1	1	2	1,0	у 2р.б.
Залишки на валютних рахунках на кінець періоду, тис. грн.	617,3	132,5	215,6	-401,7	34,9
Кількість країн з якими підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність.	10	14	16	6,0	160,0
Вартість реалізованої продукції, робіт, послуг, тис. грн.	21043,9	19739	19924,1	-1119,8	95,0
Вартість імпортованої продукції, тис. грн.	5261,0	5329,5	7969,6	2708,7	151,5
Частка зовнішньоекономічних операцій в загальній виручці підприємства, %	0,25	0,27	0,40	0,2	-
Кількість контрактів (договорів) на експорт (імпорт), шт.	84	96	102	18	121,4

За даними таблиці можна зробити наступні висновки. Підприємство активно діє на зовнішньому ринку. Про це свідчить наявність великої кількості контрактів на імпорт та експорт продукції, 93 протягом звітного періоду ця

цифра збільшилась на 22% .

На підприємстві немає самостійного відокремленого структурного підрозділу логістики. За постачання, транспортування, складування, збут, обслуговування транспортних засобів, ремонт транспортних засобів, забезпечення успішного логістичного обслуговування на підприємстві відповідає менеджер (управитель) зі збуту. За розробку та укладання контрактів з партнерами (постачальниками та клієнтами), оформлення відповідної документації відповідає помічник директора та головний бухгалтер.

На підприємстві не існує окремого індивідуального структурного підрозділу для логістики. Однак відповідальність за постачання, транспортування, складування, збут, обслуговування транспортних засобів, а також ремонт транспортних засобів та забезпечення ефективного логістичного обслуговування покладена на менеджера (управителя) зі збуту. Щодо розробки та укладання контрактів з партнерами (постачальниками та клієнтами), а також оформлення відповідної документації, відповідальність несуть помічник директора та головний бухгалтер.

Таблиця 2.5

Показники логістичних витрат ТОВ «Совер»

Елементи логістичної системи							Відхилення	
	2020		2021		2022		+/-	%
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Система постачання	220,7	17	447,3	20,0	432,7	19,0	212,0	196
Система виробництва (переробки)	233,7	18	335,4	15,0	341,6	15,0	107,9	146
Система транспортування	350,6	27	559,1	25,0	706,1	31,0	355,5	201
Система складування	233,7	18	402,5	18,0	455,5	20,0	221,8	195
Система збуту	259,7	20	492,0	22,0	341,6	15,0	81,9	132
Разом	1298,5	100	2236,3	100	2277,6	100	979,1	175

Джерело: розраховано за даними підприємства

Логістичні витрати підприємства у 2022 році склали 2277,6 тис. грн. (табл.

2.5), що на 979,1 тис. грн більше, ніж у 2020 році. Для економічного стану підприємства такі показники є негативними, оскільки існує ризик втрати контролю над логістичними витратами. Основними складовими логістичних витрат є витрати на збут та систему транспортування, пов'язані з основною діяльністю підприємства.

Підприємство ТОВ «Совер» використовує послуги транспортної компанії «SAT», що є українською компанією, спеціалізується на B2B-перевезеннях та бізнес-логістиці. Вона входить до переліку найбільших транспортних компаній України. Крім того, підприємство співпрацює з «Нова пошта», що є українською міжнародною групою компаній з логістики, яка надає бізнесу і приватним особам повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг.

Таблиця 2.4

Показники ефективності логістичного менеджменту ТОВ «Совер»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Валовий прибуток, тис. грн	4922,6	6571,4	7284,7	2362,10	148,0
Коефіцієнт ефективності логістичної системи постачання	22,3	14,7	16,83	-5,47	75,5
Коефіцієнт ефективності логістичної системи виробництва (переробки)	21,1	19,6	21,32	0,26	101,2
Коефіцієнт ефективності логістичної системи транспортування	14,0	11,8	10,32	-3,72	73,5
Коефіцієнт ефективності логістичної системи складування	19,0	13,4	21,32	2,37	112,5
Коефіцієнт ефективності логістичної системи збуту	21,1	16,3	15,99	-5,07	75,9
Комплексний показник ефективності логістичної системи	19,2	14,9	16,6	-2,60	86,5
Інтегральний показник ефективності логістичної системи	16,8				

Джерело: розраховано за даними підприємства

Оцінка ефективності логістичної системи підприємства завершується шляхом розрахунку комплексного показника для кожного з елементів цієї системи. Цей показник визначається як відношення валового прибутку

підприємства до загальної суми логістичних витрат, що припадають на кожний окремий елемент системи.

Комплексний показник надійності логістичної системи досяг найвищого значення у 2020 році, складаючи 24,61. Проте в 2022 році відбулося зниження цього показника до рівня 16,8, свідчаючи про уповільнення розвитку логістичної системи.

Логістична система ТОВ "Совер" є складною і деталізованою, охоплюючи всі етапи виробничого процесу та постачально-реалізаційного ланцюгу. Рух товарів в логістичному ланцюжку ТОВ "Совер" детермінується термінально-складським та транспортним забезпеченням, що визначає ефективність і надійність поставок.

Наявність великої кількості елементів та їх взаємодія свідчить про складність та ієрархічність логістичної системи підприємства. Мобільність та адаптивність логістичної системи ТОВ "Совер" дозволяє їй ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та досягати нових цілей. Використання штучного інтелекту в операційній діяльності логістичних ланцюгів підприємства сприяє автономності та інтегрованій співпраці компонентів системи. Аналіз еволюції концепцій логістики свідчить про експансію електронної економіки та акцентує увагу на управлінні інформацією та комунікаціями. Світові логістичні компанії, включаючи ТОВ "Совер", продовжують інвестувати в технологічні платформи для оптимізації виробничих і логістичних процесів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

Удосконалення логістичного менеджменту міжнародних компаній, таких як ТОВ «Совер», є стратегічно важливим завданням, оскільки глобалізація ринків і швидкі зміни в бізнес-середовищі вимагають високоефективних та гнучких логістичних систем.

На нашу думку, основними напрямками удосконалення логістичного менеджменту для міжнародних компаній повинні бути:

1. Використання інформаційних технологій: застосування сучасних інформаційних систем та програмного забезпечення для автоматизації процесів управління логістикою, відстеження вантажів та аналізу даних.

2. Оптимізація транспортних маршрутів: розробка оптимальних маршрутів доставки, враховуючи ефективність та екологічні аспекти.

3. Синхронізація ланцюга постачання: забезпечення взаємодії між усіма ланками постачання для підвищення швидкості та ефективності процесів.

4. Стратегічне складське управління: ефективне управління запасами, враховуючи попит, сезонність та особливості міжнародних ринків.

5. Розвиток логістичних партнерств: встановлення довгострокових партнерських відносин з постачальниками та перевізниками для забезпечення стабільності та взаємовигідності.

6. Підвищення екологічної свідомості: розробка та впровадження екологічно орієнтованих логістичних практик для зменшення впливу на навколишнє середовище.

7. Навчання та розвиток персоналу: підвищення кваліфікації персоналу в сфері логістики, адаптація до новітніх технологій та стандартів.

8. Митне та тарифне планування: стратегії управління та відповідності митним правилам для забезпечення безперебійного переміщення товарів через кордони.

На рис. 3.1 відображено основні напрями удосконалення логістичних систем та логістичного менеджменту міжнародних компаній.

НАПРЯМ РОЗВИТКУ	ХАРАКТЕРИСТИКА НАПРЯМУ РОЗВИТКУ
<i>Економічна складова</i>	
Комерційно-стійкий	Нарощування клієнтської бази для забезпечення безперервного виробництва та ефективного збуту продукції
Фінансово-стійкий	Забезпечення постійного отримання бажаного прибутку, що дозволить покращити фінансове становище підприємства, утримувати його конкурентні позиції на ринку та збільшити обсяги виробництва
Організаційно-стійкий	Забезпеченість підприємства висококваліфікованими кадрами є важливим стратегічним напрямком його розвитку та засобом досягнення стійких конкурентних переваг в умовах конкуренції
Виробничо-технічно-стійкий	Підтримання матеріально-технічної бази підприємства в належному стані для безперервного виробництва, запобігання простоям та технічним ризикам
Інноваційно-стійкий	Застосування в процесі управління підприємством інноваційних інструментів, зокрема логістичних
<i>Соціальна складова</i>	
Кадрово-стійкий	Постійна фінансова та соціальна підтримка персоналу підприємства, запровадження системи мотивації та стимулювання праці, підвищення рівня кваліфікації персоналу
Доходно-стійкий	Забезпечення зростання заробітної плати персоналу підприємства, їх кар'єрне зростання
<i>Екологічна складова</i>	
Ресурсно-стійкий	Застосування енерго- і ресурсозберігаючих технологій та заходів щодо регулювання виробничої діяльності підприємства
Навколишньо-стійкий	Забезпечення зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, екологізація виробництва

Рис. 3.1. Напрями удосконалення менеджменту логістичних систем підприємств міжнародного бізнесу

Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій є однією з ключових стратегій для оптимізації логістичної системи, спрямованою на підвищення продуктивності (скорочення часу для виконання логістичних процесів та відслідковування вантажів), зниження витрат (оптимізація витрат на

транспорт, складський облік та персонал) та покращення управління ланцюгом постачання (координація та моніторинг усіх етапів ланцюга, що призводить до підвищення ефективності та зниження витрат). Впровадження ІКТ в логістичну систему підприємства може сприяти поліпшенню її функціонування та наданню конкурентної переваги на ринку.

Для успішного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в діяльність логістичної системи підприємства важливо дотримуватися певних принципів. Логістичні процеси повинні бути здійснювані послідовно та у єдиному комплексі, охоплюючи матеріально-технічне забезпечення, транспортування, складське управління, виробництво продукції, формування запасів та обслуговування споживачів.



Рис. 3.2. Пропозиції щодо удосконалення логістичного менеджменту для ТОВ «Совер»

Організація та контроль функціонування логістичної системи вимагають наявності фахівця з логістики. Постійний аналіз та прогнозування логістичних показників є ключовим елементом для ефективного управління та постійного вдосконалення системи.

Напрями підвищення ефективності логістичної системи та розробка стратегії подальшого розвитку підприємства наведені на рис. 3.2, включаючи в себе інноваційне використання ІКТ, оптимізацію вартості, підвищення екологічної свідомості та інші напрями для досягнення конкурентних переваг.

Одночасно з впровадженням передових технологій, успішна перспектива міжнародної логістики безперечно пов'язана із результативним глобальним управлінням ланцюгом постачань. Підприємства, які вдало впроваджують цей процес, можуть реалізовувати свої переваги, включаючи зниження витрат на ланцюжок поставок та прискорення життєвого циклу транзакцій, що призводить до швидших фінансових вигод.

Для удосконалення менеджменту логістичної системи на досліджуваному підприємстві, як і на інших підприємствах, що представляють міжнародний бізнес, доцільним є впровадження ERP-системи.

Enterprise Resource Planning (ERP) є програмними системами, розробленими для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів в організаціях. Ці системи інтегрують різні функціональні області компанії в одному централізованому інформаційному середовищі, що дозволяє покращити продуктивність, ефективність та прийняття рішень.

Основні характеристики ERP-систем:

1. Інтеграція функцій: ERP об'єднує різні аспекти діяльності підприємства, такі як фінанси, виробництво, ресурси людей, управління складом та інші, у єдиній інформаційній системі.

2. Централізоване зберігання даних: Всі дані зберігаються в централізованій базі даних, що спрощує доступ до інформації та підтримку її консистентності.

3. Автоматизація бізнес-процесів: ERP дозволяє автоматизувати рутинні операції, що пришвидшує виконання завдань та зменшує ймовірність помилок.

4. Підтримка прийняття рішень: Система забезпечує аналітичні засоби для обробки даних та створення звітів, що полегшує прийняття стратегічних та

тактичних рішень.

5. Скасування ізольованих систем: ERP замінює використання великої кількості ізольованих програм та баз даних на єдиний інтегрований підхід.

6. Масштабованість: Системи можуть бути масштабовані від малих підприємств до великих корпорацій.

7. Стандартизація: Використання загальних процесів та структур допомагає уніфікувати діяльність компанії та полегшити її управління.

Реалізація ERP-системи в організації може вимагати значних зусиль та ресурсів, але вона може принести численні переваги в управлінні бізнес-процесами, забезпечуючи вищу продуктивність та конкурентоспроможність.

Отже, реальна реалізація запропонованої ERP-системи сприятиме систематизації та управлінню бізнес-процесами, пов'язаними з сферами постачання, виробництва чи переробки, транспортуванням, складуванням та продажем.

Ключовим фактором у досягненні цих переваг є стратегія розвитку компанії. Внесені зміни, що вже відбулися та впливають на управління глобальним ланцюгом поставок, вимагають адаптації та оперативної реакції (рис. 3.3).

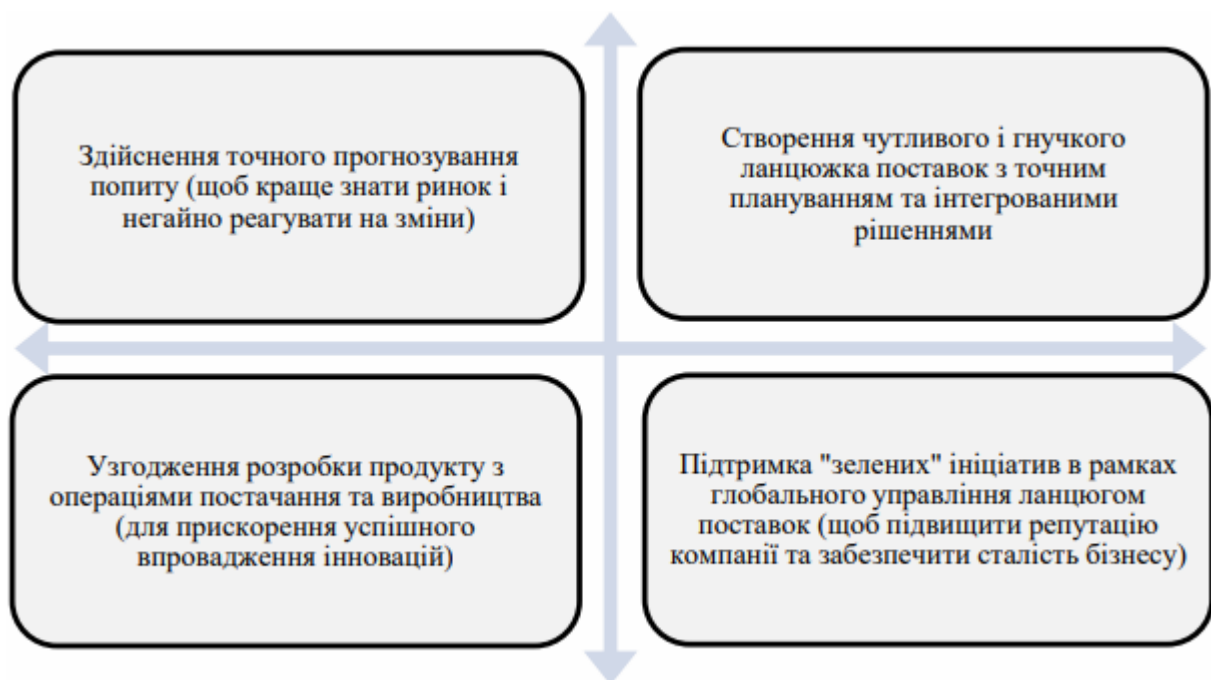


Рис. 3.3. Матриця стратегій менеджменту міжнародної логістики

Матриця стратегій управління міжнародною логістикою – це інструмент аналізу, який дозволяє визначити оптимальний напрямок дій для підприємства в умовах глобального логістичного управління. Матриця для використання в ТОВ «Совер» враховує два основних параметри: ступінь глобалізації логістичних операцій та ступінь інтеграції зовнішніх постачальників і партнерів.

1. Глобалізація логістичних операцій:

- Глобальна стратегія: Інтеграція логістичних процесів на всіх етапах постачального ланцюга в усьому світі для максимізації ефективності та економії масштабу.

- Мультинаціональна стратегія: Адаптація логістичних стратегій до вимог різних регіональних ринків.

2. Інтеграція зовнішніх постачальників і партнерів:

- Вертикальна інтеграція: Забезпечення контролю над всіма етапами логістичного ланцюга, включаючи виробництво, збут та розподіл.

- Горизонтальна інтеграція: Співпраця та партнерство з іншими компаніями для оптимізації ресурсів та надання комплексних логістичних рішень.

Така матриця надає можливість обирати стратегії, які найкращим чином відповідають умовам глобального бізнесу та конкретним вимогам підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Товариство з обмеженою відповідальністю "Совер" є важливим учасником ринку, зосередженим на оптовій торгівлі автозапчастинами та виробництві гідравлічного та пневматичного устаткування. Протягом 2021 року спостерігалось позитивне зростання фінансових показників завдяки розширенню асортименту продукції, покращенню ефективності виробничих процесів та збільшенню обсягів продажів.

Однак у 2022 році виникли труднощі, пов'язані з повномасштабним нападом росії, що призвело до зменшення фінансових показників. Несприятливий вплив геополітичних подій вимагає уважного управління ризиками та пошуку нових стратегій.

Зараз підприємство використовує чотири автотранспортні засоби для оперативної доставки своєї продукції, але можливе впровадження технологічних інновацій та оптимізація маршрутів для підвищення ефективності.

Щоб забезпечити стійкість у невизначених умовах, рекомендується компанії розглядати можливості диверсифікації постачальників та ринків. Крім того, впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації логістичних процесів допоможе зменшити витрати та підвищити конкурентоспроможність.

Завдяки цим заходам ТОВ "Совер" може ефективно адаптуватися до невизначеності та забезпечити стабільний розвиток у складних умовах сучасного бізнес-середовища.

У зв'язку з тим, що підприємство користується орендованими приміщеннями, важливо вивчити можливості оптимізації витрат на оренду та розглянути альтернативні варіанти, які можуть бути більш вигідними в довгостроковій перспективі.

Окрім цього, стратегічне партнерство та співпраця з іншими компаніями відграють ключову роль у забезпеченні стійкості. Розширення співпраці з

партнерами та розгляд альтернативних ринків можуть виявитися перспективними кроками для зменшення ризиків та розширення аудиторії клієнтів.

Удосконалення логістичної системи за допомогою сучасних технологій та методів може значно підвищити оперативність та точність виробничих і логістичних процесів. Впровадження ERP-систем та інших інноваційних рішень може поліпшити внутрішні процеси та забезпечити швидкі та точні рішення на кожному етапі логістичного ланцюга.

Усі ці заходи допоможуть "Совер" адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, збільшити конкурентоспроможність та забезпечити сталість розвитку в умовах нестабільності на ринку.

Для покращення роботи логістичної системи на розглядуваному підприємстві рекомендується впровадження ERP-системи. Однією з найбільш високоцінних у сучасному ринковому середовищі є система управління ресурсами підприємства BAS ERP, яка ефективно використовується для оптимізації діяльності великих корпорацій та управління малими підприємствами. Впровадження ERP-системи на підприємстві призведе до значного підвищення ефективності в економічному відношенні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» : Закон України № 2275-VIII, 2018. №13. 69 с.
2. Apics [Електронний ресурс] – URL: <http://www.apics.org/>
3. Андрощук Г.О. Національні інноваційні системи: еволюція, детермінанти результативності : монографія / Андрощук Г.О., Давимука С.А., Федулова Л.І. – К. : Парлам. Вид-во, 2015. 512 с.
4. Бай С.І., Яцишина К.В., «Співробітництво в тріаді «держава – наука – бізнес»: проблеми та шляхи вирішення» – Наук. журнал «Бізнесінформ» Харк. Нац. екон. ун-ту. № 10. 2012. С. 6–11
5. Бізнес-перспектива використання інформаційних технологій при реалізації ERP-проекту на підприємстві Здобувач А. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. № 24.7. 344-350 с.
6. Виробнича логістика: технічні системи і прийоми раціоналізації переміщення матеріальних потоків Сумець О. М., Сиромятніков П. С. Харків ТОВ «Пром-Арт», 2018. 100 с.
7. Гевлич Л.Л. Використання стратегічної діагностики в розробці стратегії підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємством. Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. Луганськ, 2005. 19 с.
8. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. За ред. М.В. Кужельного. К.: КНЕУ, 2002. С. 198
9. Гоменюк М. О Розвиток логістики на основі впровадження процесів діджиталізації .
10. Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. №1. С. 33-39.
11. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища

підприємства. Ефективна економіка. № 9, 2015. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_21.

12. Диджитализация – это лишь начало. Режим доступу: day.kyiv.ua/ru/article/ekonomika/didzhitalizaciya-eto-lish-nachalo

13. Дія Бізнес. URL: <https://business.djia.gov.ua/cases/sistematizacia>.

14. Економіка підприємства: метод. вказівки для виконання розрах. Робіт Кравчук Р. С., Федорович І. В. - Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2020. 47 с.

15. Економіка підприємства: підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В.. Київ : Видавничий дім

16. Економіка підприємства: підручник Бойчик І. М. Київ Кондор, 2016. 378 с.

17. Кальченко А.Г. Логістика. Київ : КНЕУ, 2020. 284 с.

18. Ковальов І.Л. Digital трансформація як каталізатор інноваційних процесів в економіці. Велика Євразія: Розвиток, Економіка підприємства Вісник економіки транспорту і промисловості № 68, 2019 С. 190.

19. Корогодова О. О. Вплив інноваційних транснаціональних структур на країни, що розвиваються, в умовах Індустрії 4.0. Підприємництво та інновації: 31 журнал. ПВНЗ «Міжнародний університет фінансів». Київ, 2018. Вип. 6. С. 125- 130.

20. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка : тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. Ефективна економіка : електрон. наук. фахове вид. 2018. № 1. URL: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvnaekonomika/article/view/997/862>

21. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика. Київ : Вид. дім «Артек», 2018. 312 с.

22. Огляд ринку ERP-систем в Україні. Kamala-Soft. URL: <https://kamala-soft.com/uk/blog/obzor-rynka-erp-sistem-v-ukraine/>.

23. Організація, планування і управління виробництвом Кулик Т. П. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 232 с.

24. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства.

Київ: «Скарби», 2009. 336 с.

25. Основи інформаційних систем і технологій URL: <https://studopedia.info/1-112711.html>

26. Коніщева Н. Й., Трушкіна Н. В. Підвищення ефективності управління логістичною діяльністю за допомогою інформаційно-комунікаційних-технологій. К.: НУВПН, 2019. 156 с.

27. Пономарьова Ю. В. Логістика. Київ : Центр навч. літ., 2022. 328 с.

28. Салліван А., Ржеутська Л. Як війна вплинула на економіку України. У фокусі. URL: <https://www.dw.com/uk/ak-vijna-vplinu-la-na-ekonomiku-ukraini/a-63093916>.

29. Статут підприємства ТОВ «Совер».

30. Сумец А. М. Логістика. Харків : НУА, 2022. 132 с.

31. Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика. Київ : Центр навч. літ., 2015. 392 с.

32. Яркіна Н. М. Економіка підприємства Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 600 с.

ДОДАТКИ