

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра міжнародних економічних відносин та  
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

Забродський Олександр Анатолійович

УДК 656.078

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Логістичний менеджмент компанії-суб'єкту міжнародного бізнесу

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

\_\_\_\_\_ Забродський О.А.  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи  
Паламарчук Тетяна Миколаївна  
к.е.н., доцент

## АНОТАЦІЯ

**Забродський О.А.** Логістичний менеджмент компанії-суб'єкту міжнародного бізнесу. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Міжнародний менеджмент» – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

Робота охоплює аналіз існуючої логістичної системи компанії, виявлення її слабких сторін та визначення можливостей для вдосконалення логістичних процесів, зокрема в контексті міжнародної діяльності. Особлива увага приділяється вивченню логістичних стратегій, таких як інтегрована та локалізована логістика, а також можливості їх застосування для покращення ефективності роботи компанії на міжнародних ринках.

Запропоновано ряд заходів для оптимізації логістичних процесів, серед яких – впровадження сучасних ІТ-рішень для автоматизації управління ланцюгами постачання, покращення планування міжнародних маршрутів, створення локальних складів для скорочення термінів доставки та зниження витрат на транспортування. Зазначено також важливість розвитку співпраці з міжнародними постачальниками та митними брокерами для оптимізації митного оформлення.

**Ключові слова:** логістичний менеджмент, логістика, міжнародний бізнес.

## ANNOTATION

**Zabrodsky O.A.** Logistics management of a company-entity of international business. – Qualification work in the form on manuscript rights.

Qualifying work for obtaining a master's degree in specialty 073 "Management" OPP "International Management" – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The work covers an analysis of the company's existing logistics system, identifying its weaknesses and identifying opportunities for improving logistics processes, in particular in the context of international activities. Special attention is paid to the study of logistics strategies, such as integrated and localized logistics, as well as the possibilities of their application to improve the efficiency of the company's work in international markets.

A number of measures are proposed to optimize logistics processes, including the implementation of modern IT solutions for automating supply chain management, improving the planning of international routes, creating local warehouses to reduce delivery times and reduce transportation costs. The importance of developing cooperation with international suppliers and customs brokers to optimize customs clearance is also noted.

**Keywords:** logistics management, logistics, international business.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....	6
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ДЕЛЬТАТРЕЙД УКРАЇНА».....	14
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЙ-СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....	25
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	35
ДОДАТКИ .....	38

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні умови функціонування підприємств, які працюють у міжнародному бізнес-середовищі, характеризуються динамічністю, глобальною конкуренцією та необхідністю швидкої адаптації до змін. У таких обставинах логістичний менеджмент набуває стратегічного значення, стаючи не лише засобом забезпечення ефективного управління ланцюгами поставок, але й важливим чинником підвищення конкурентоспроможності компанії. В умовах глобалізації, коли підприємства взаємодіють із постачальниками, споживачами та партнерами по всьому світу, здатність ефективно управляти матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками є ключовою для досягнення успіху.

Актуальність теми обумовлена тим, що в сучасних економічних умовах компанії, які є суб'єктами міжнародного бізнесу, стикаються з безліччю викликів: нестабільністю ринків, геополітичними ризиками, зміною споживчих пріоритетів та високими очікуваннями щодо якості послуг. Ефективний логістичний менеджмент дає змогу не лише мінімізувати витрати та ризики, але й адаптуватися до нових умов, зберігаючи гнучкість і конкурентоспроможність.

Над проблематикою логістичного менеджменту в Україні працює багато науковців, які здійснили вагомий внесок у розвиток теорії та практики управління логістичними процесами. Серед найбільш відомих українських дослідників можна виділити: Кизим М.О., Червінська Л.В., Смеричевський В.С., Ковальчук О.П., Пащенко Ю.О., Круглова Н.М., Шипулін В.В., Покропивний С.О., Ткаченко І.В., Бондаренко О.В.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні теоретичних основ логістичного менеджменту та розробці практичних рекомендацій для вдосконалення його впровадження на підприємствах, що є суб'єктами міжнародного бізнесу.

**Завдання дослідження** включають аналіз сучасних підходів до управління логістичними процесами, оцінку ефективності існуючих систем

логістики в обраній компанії, а також розробку рекомендацій з удосконалення логістичних стратегій.

**Об'єктом дослідження** є логістичний менеджмент міжнародних компаній, а **предметом** – методи, інструменти та практики управління логістичними процесами в умовах глобального бізнесу.

В основі дослідження лежить гіпотеза, що інтеграція сучасних технологій і інноваційних підходів у логістичний менеджмент дозволяє суттєво підвищити ефективність управління ланцюгами поставок і знизити витрати.

**Методи дослідження** включають аналіз і синтез наукових праць з логістики, статистичний аналіз показників діяльності компанії, моделювання логістичних процесів, а також розробку практичних рекомендацій на основі кращих світових практик.

**Інформаційною базою** для написання кваліфікаційної роботи є сукупність наукових, статистичних та аналітичних джерел, які дозволяють глибоко дослідити проблематику логістичного менеджменту підприємств у міжнародному бізнес-середовищі.

**Практичне значення** дослідження полягає в розробці інструментів і підходів до вдосконалення логістичного менеджменту, які можуть бути використані як конкретною компанією, так і іншими суб'єктами міжнародного бізнесу.

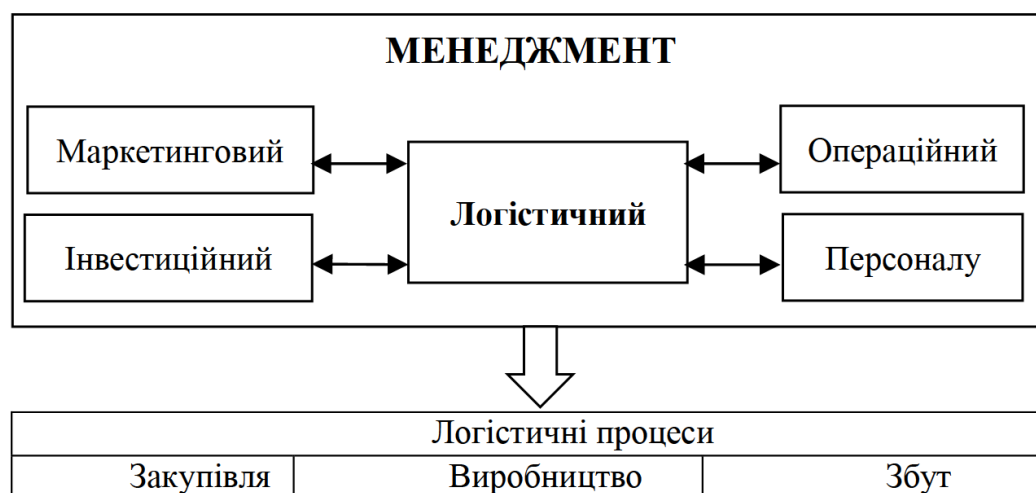
Результати дослідження можуть бути використані для підвищення ефективності логістичних процесів, зниження витрат та забезпечення конкурентних переваг компаній, які є суб'єктами міжнародного бізнесу.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Викладена на 35 сторінках, включає 6 таблиць та 7 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Логістичний менеджмент є однією з ключових складових ефективного функціонування підприємств, що займаються міжнародним бізнесом. Сутність цього поняття полягає в управлінні матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками з метою забезпечення своєчасної доставки товарів, оптимізації витрат і створення доданої вартості для кінцевих споживачів. У сучасних умовах глобальної конкуренції логістичний менеджмент стає не лише функціональним елементом, а й стратегічним інструментом, який дозволяє компаніям адаптуватися до змін ринкових умов і забезпечувати конкурентоспроможність (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Місце логістичного менеджменту в системі управління**

Джерело: [22]

Логістичний менеджмент включає координацію всіх етапів ланцюга поставок: від постачальників сировини до кінцевих споживачів. Основними напрямками є управління запасами, транспортування, складське господарство, обробка замовлень, а також інтеграція цих процесів у єдину ефективну систему. Особливо важливим є забезпечення гармонійної взаємодії між різними учасниками логістичного ланцюга, що дозволяє мінімізувати втрати та зменшити витрати.

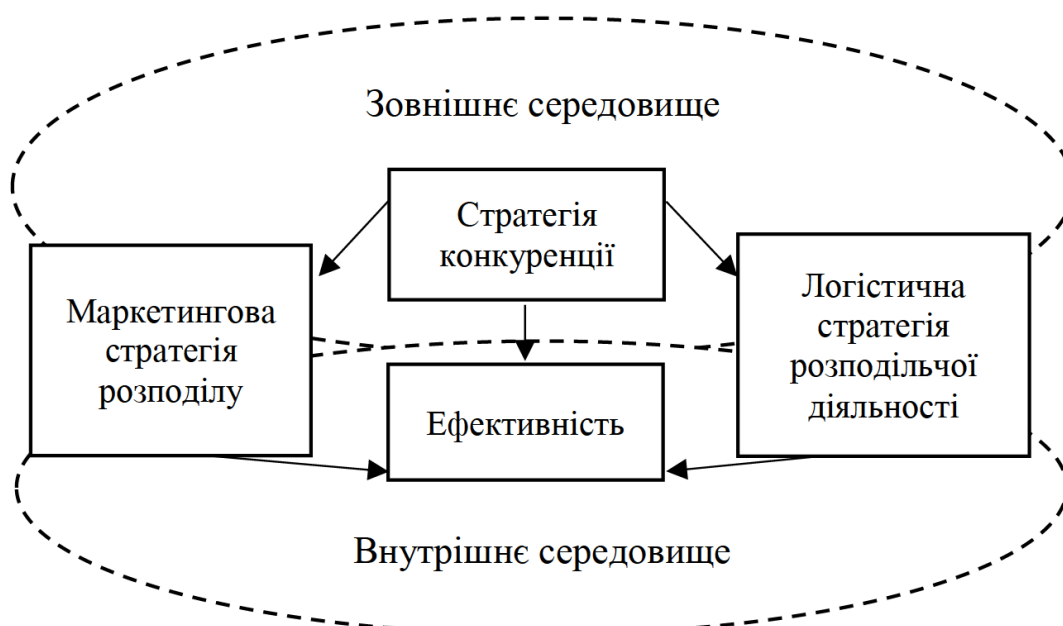
Роль логістичного менеджменту у міжнародному бізнесі виходить за рамки забезпечення операційної ефективності. Він виступає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності, дозволяючи компаніям забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів. Наприклад, у міжнародних компаніях, таких як Amazon або DHL, логістика є основою їхнього успіху. Використання сучасних технологій, таких як автоматизація процесів, штучний інтелект і аналітика даних, дозволяє їм забезпечувати максимально швидку та точну доставку товарів навіть у найвіддаленіші куточки світу.

Поняття логістичного менеджменту не обмежується лише фізичним переміщенням товарів. Важливе місце займає управління інформаційними потоками, які забезпечують прозорість і точність у процесах планування та виконання замовлень. Крім того, фінансові потоки, пов'язані з оплатою товарів, транспортуванням та іншими витратами, також є важливими елементами логістичного менеджменту. Управління фінансовими аспектами логістики дозволяє компаніям ефективно планувати свої ресурси та оптимізувати витрати.

Міжнародний бізнес накладає особливі вимоги на логістичний менеджмент. Зокрема, компанії повинні враховувати специфіку різних ринків, митні бар'єри, регуляторні вимоги, різницю в законодавстві та культурні особливості. Для цього важливим є використання сучасних концепцій, таких як «точно вчасно» (Just-In-Time), «побудова ланцюгів поставок» (Supply Chain Management) та «екологічна логістика» (Green Logistics). Ці підходи дозволяють компаніям досягати високого рівня ефективності, одночасно враховуючи екологічні та соціальні аспекти.

Особливу увагу слід приділити цифровізації логістичного менеджменту. Використання сучасних ІТ-рішень, таких як платформи для управління ланцюгами поставок (SCM-системи), GPS-моніторинг, блокчейн і штучний інтелект, дозволяє компаніям отримувати конкурентні переваги. Наприклад, блокчейн-технологія забезпечує прозорість і безпеку транзакцій у міжнародних перевезеннях, а штучний інтелект допомагає прогнозувати попит і оптимізувати маршрути доставки [26].

Логістичний менеджмент також відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку. Зниження викидів CO<sub>2</sub>, ефективне використання ресурсів, мінімізація відходів і перехід на альтернативні джерела енергії стають невід’ємними складовими стратегії багатьох міжнародних компаній. Наприклад, логістичні компанії, такі як UPS і Maersk, активно інвестують у розвиток екологічних транспортних засобів і впровадження програм зі скорочення енергоспоживання.



**Рис. 1.2. Інтегрованість логістичної стратегії в системі забезпечення ефективності міжнародного бізнесу**

Джерело: [22]

У сучасних умовах глобальної конкуренції та інтеграції ринків логістичний менеджмент стає критично важливою функцією, що визначає успішність компаній, які беруть участь у міжнародному бізнесі. Вибір організаційної моделі логістичного менеджменту залежить від характеру діяльності підприємства, масштабу його операцій та специфіки ринків, на яких воно працює [16].

1. Централізована модель логістичного менеджменту.

Ця модель передбачає управління всіма логістичними функціями з єдиного центру, зазвичай головного офісу компанії. Такий підхід забезпечує уніфікацію



процесів, стандартизацію операцій, зниження витрат та чіткий контроль за виконанням стратегічних цілей. У глобальному контексті централізована модель особливо ефективна для компаній, які працюють на однорідних ринках із схожими регуляторними вимогами, наприклад, у Європейському Союзі.

Однак централізація може мати недоліки, зокрема низьку гнучкість у реагуванні на локальні особливості ринків, такі як митні вимоги, культурні відмінності чи специфічні потреби клієнтів.

## 2. Децентралізована модель логістичного менеджменту.

У децентралізованій моделі кожен регіон або окремий підрозділ компанії має автономію у прийнятті рішень щодо логістики. Ця модель дозволяє враховувати місцеві особливості, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективніше задовольняти потреби клієнтів у конкретних регіонах.

Децентралізація особливо корисна для транснаціональних корпорацій, що працюють на різних ринках із значними культурними, економічними та регуляторними відмінностями. Наприклад, логістичні операції в Азії можуть суттєво відрізнятися від операцій у Північній Америці через різницю в інфраструктурі, митних процедурах і транспортних системах [20].

## 3. Змішана модель логістичного менеджменту.

Ця модель поєднує елементи централізованого та децентралізованого управління. Стратегічні рішення, такі як вибір постачальників або основних транспортних маршрутів, приймаються централізовано, тоді як оперативне управління (наприклад, управління складами чи адаптація до місцевих умов) передається на місця.

Змішана модель забезпечує баланс між стандартизацією процесів та їх адаптивністю. Вона є популярною серед компаній із великим масштабом діяльності, таких як Amazon чи DHL, які поєднують глобальну стратегію з гнучкими локальними операціями.

## 4. Інтегровані мережеві моделі.

Цей підхід характерний для компаній, що використовують сучасні цифрові технології для управління глобальними логістичними процесами. Інтегровані мережеві моделі базуються на об'єднанні всіх учасників ланцюга поставок в єдину інформаційну систему, що дозволяє забезпечувати прозорість, синхронізацію процесів і оперативне прийняття рішень.

Такі моделі використовують технології штучного інтелекту, блокчейн, хмарні обчислення та Інтернет речей (IoT). Це дозволяє компаніям оптимізувати маршрути, прогнозувати попит, мінімізувати витрати і підвищувати ефективність.

#### 5. Вертикальна та горизонтальна інтеграція.

У глобальному контексті компанії часто використовують інтеграційні моделі. Вертикальна інтеграція охоплює контроль над усіма етапами ланцюга поставок, від постачання сировини до доставки кінцевому споживачеві. Наприклад, компанія Tesla активно впроваджує вертикальну інтеграцію, включаючи виробництво акумуляторів у свою логістичну стратегію.

Горизонтальна інтеграція, навпаки, передбачає співпрацю між компаніями на одному рівні ланцюга поставок. Наприклад, спільне використання складів або транспортних потужностей кількома підприємствами дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність.

#### 6. Роль аутсорсингу та 4PL-провайдерів.

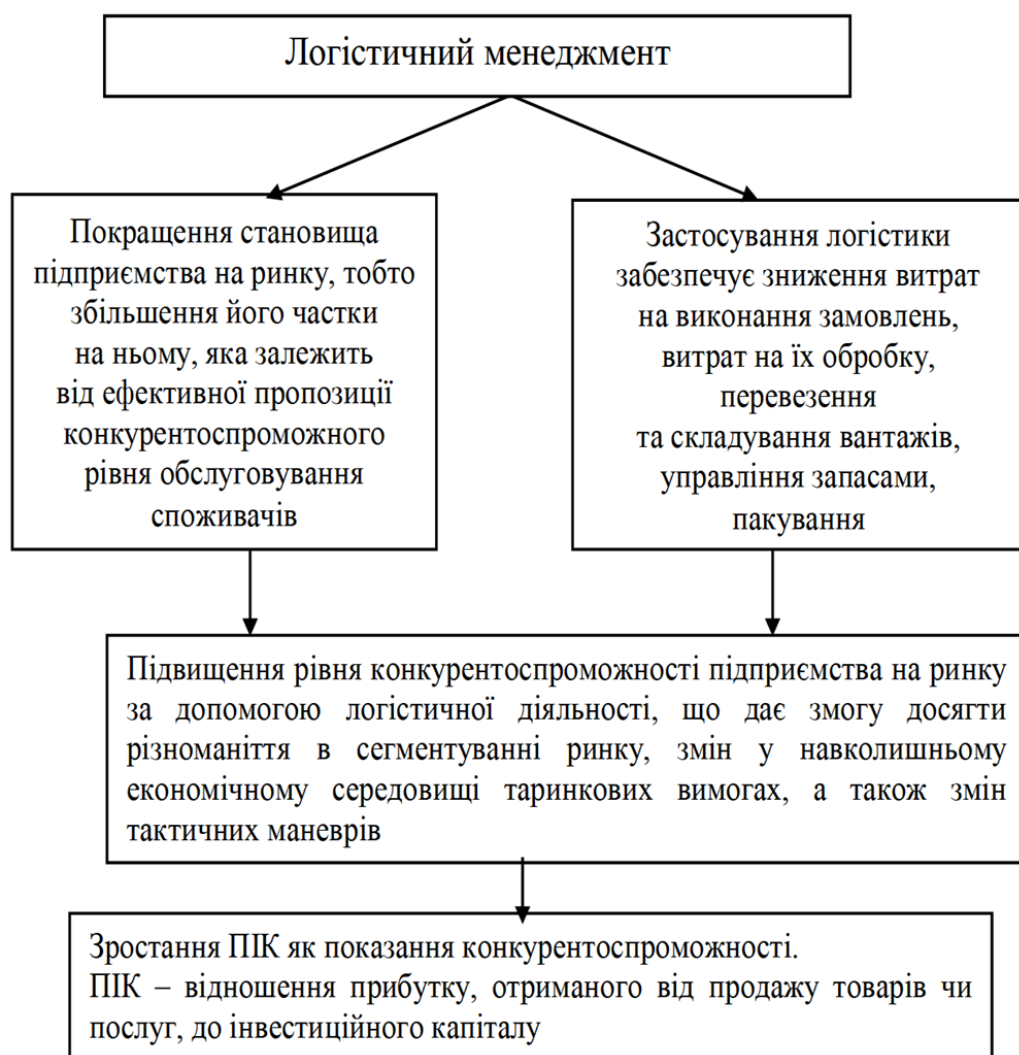
Сучасний глобальний бізнес активно використовує послуги сторонніх логістичних провайдерів (3PL і 4PL). Такі компанії, як Maersk, FedEx чи Kuehne+Nagel, спеціалізуються на управлінні логістичними процесами, надаючи підприємствам можливість зосередитися на своїй основній діяльності.

4PL-провайдери є інтеграторами, які відповідають за весь ланцюг поставок, включаючи координацію 3PL-провайдерів, управління інформаційними потоками та оптимізацію процесів.

Організаційні моделі логістичного менеджменту є важливим елементом стратегій міжнародних компаній. Вибір відповідної моделі залежить від масштабу діяльності, специфіки ринків та стратегічних цілей. У сучасних умовах

цифровізації та глобалізації інтегровані моделі, що враховують місцеві особливості, стають найбільш ефективними для забезпечення конкурентоспроможності у глобальному бізнесі [22].

Логістичний менеджмент є важливою складовою успішної діяльності компаній у глобальній економіці. У сучасних умовах його розвиток підпорядковується низці тенденцій, обумовлених цифровізацією, зміною споживчих пріоритетів, зростанням значення екологічності та інтеграцією інноваційних технологій.



**Рис. 1.3. Роль логістичного менеджменту в підвищенні конкурентоспроможності підприємства**

Джерело: [22]

Впровадження цифрових технологій у логістику сприяє підвищенню її ефективності та зниженню витрат. Використання таких інструментів, як

штучний інтелект (AI), машинне навчання, Інтернет речей (IoT) і блокчейн, дозволяє:

- автоматизувати управління складами та транспортними процесами;
- аналізувати великі обсяги даних для прогнозування попиту;
- забезпечувати прозорість ланцюгів поставок.

Наприклад, компанії, що використовують IoT, можуть відстежувати місцезнаходження вантажів у реальному часі, що покращує контроль і зменшує ризики.

Стрімке зростання електронної комерції змінює традиційні логістичні моделі. Висока швидкість виконання замовлень і доставка "останньої милі" стають ключовими завданнями. Для цього компанії впроваджують:

- мікроцентри виконання замовлень у великих містах;
- роботизовані склади для обробки товарів;
- гнучкі моделі доставки з використанням дронів та автономного транспорту.

Екологічні аспекти набувають все більшого значення в логістичному менеджменті. Компанії прагнуть знижувати вплив на навколишнє середовище шляхом:

- впровадження електротранспорту;
- оптимізації маршрутів для скорочення викидів CO<sub>2</sub>;
- переходу на біорозкладну упаковку.

Зростає популярність концепції "зеленої логістики", яка поєднує економічну ефективність із екологічною відповідальністю.

Штучний інтелект та великі дані змінюють підхід до управління ланцюгами поставок. Аналітичні інструменти дозволяють компаніям:

- точно прогнозувати попит;
- виявляти "вузькі місця" в логістичних процесах;
- приймати стратегічні рішення в реальному часі.

Наприклад, AI дозволяє компаніям оптимізувати маршрути доставки на основі дорожніх умов, погоди та обсягу замовлень.

Розвиток робототехніки та автоматизованих систем зберігання змінює організацію складів. Сучасні склади використовують:

- роботів для транспортування товарів;
- автоматизовані стелажні системи;
- системи управління запасами з використанням AI.

Такі рішення дозволяють знижувати витрати на персонал, прискорювати обробку замовлень і зменшувати ймовірність помилок.

Хоча глобалізація залишається ключовою тенденцією, сучасні події, такі як пандемія COVID-19 та геополітичні конфлікти, стимулюють регіоналізацію ланцюгів поставок. Компанії прагнуть мінімізувати ризики, створюючи виробничі та логістичні хаби ближче до споживачів [16].

Ця тенденція забезпечує:

- швидше реагування на попит;
- зниження витрат на транспортування;
- меншу залежність від міжнародних ризиків.

Сучасні компанії все частіше передають управління логістичними процесами стороннім провайдерам. 4PL та 5PL компанії забезпечують інтеграцію, координацію та оптимізацію всього ланцюга поставок, використовуючи сучасні технології для підвищення ефективності.

Оmnіканальний підхід дозволяє компаніям інтегрувати всі канали збуту (роздрібні магазини, онлайн-платформи, мобільні додатки) у єдину логістичну систему. Це забезпечує:

- зручність для споживачів;
- прискорення виконання замовлень;
- мінімізацію витрат на управління запасами.

Сучасний логістичний менеджмент орієнтований на інтеграцію інноваційних технологій, підвищення екологічності та адаптацію до глобальних змін [20].

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ "ДЕЛЬТАТРЕЙД УКРАЇНА"

ТОВ "Дельтатрейд Україна" є провідною компанією у сфері торгівлі автомобілями та легковими автотранспортними засобами, а також роздрібною торгівлі деталями та приладдям для автотранспортних засобів. Підприємство орієнтоване на забезпечення клієнтів сучасними автомобілями різних марок та моделей, що відповідають високим стандартам якості та екологічності.

Ключовим аспектом діяльності компанії є розвиток мережі продажу автозапчастин, аксесуарів та технічного обладнання для автомобілів. Це дозволяє задовольняти потреби як власників автомобілів, так і підприємств, що займаються обслуговуванням і ремонтом автотранспортних засобів. ТОВ "Дельтатрейд Україна" активно працює над розширенням асортименту товарів і вдосконаленням сервісу.

Завдяки використанню сучасних інформаційних технологій та інноваційних підходів у логістиці, компанія забезпечує швидку доставку та високу доступність продукції для клієнтів у різних регіонах України. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

ТОВ "Дельтатрейд Україна" постійно інвестує у підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення логістичних процесів та впровадження новітніх методів управління. Це дозволяє забезпечувати високу якість послуг і зміцнювати партнерські відносини з клієнтами та постачальниками.

Таким чином, ТОВ "Дельтатрейд Україна" є важливим гравцем на ринку автомобільної торгівлі та логістики, демонструючи стійкий розвиток і адаптацію до викликів сучасного бізнес-середовища.

Організаційна структура ТОВ "Дельтатрейд Україна" зазвичай включає такі основні підрозділи:

1. Директор компанії – керівник компанії, який відповідає за загальне управління, прийняття стратегічних рішень, представлення інтересів компанії на зовнішньому ринку, а також взаємодію з партнерами та інвесторами.
2. Фінансовий відділ – займається управлінням фінансовими потоками компанії, складанням бюджету, контролем за витратами, проведенням фінансового аналізу та звітності.
3. Відділ продажу та маркетингу – відповідає за розробку та реалізацію стратегії продажів, пошук нових клієнтів, роботу з існуючими партнерами, організацію рекламних кампаній, а також дослідження ринку та конкурентів.
4. Логістичний відділ – займається управлінням постачанням товарів, складуванням, доставкою, а також контролем за своєчасністю та ефективністю перевезень товарів до клієнтів.
5. Відділ закупівель – відповідає за пошук постачальників автозапчастин, аксесуарів, а також ведення переговорів та укладання контрактів із ними.
6. Технічний відділ – займається обслуговуванням та ремонтом автомобілів, надає технічні консультації клієнтам, а також виконує контроль за якістю автозапчастин і аксесуарів.
7. Юридичний відділ – забезпечує юридичний супровід діяльності компанії, в тому числі укладання договорів, захист прав компанії, а також дотримання норм законодавства в галузі торгівлі автомобілями та автозапчастинами.
8. Кадровий відділ – займається підбором, навчанням та розвитком персоналу, управлінням кадровими питаннями та організацією внутрішньої політики компанії щодо трудових відносин.
9. ІТ-відділ – відповідає за впровадження та підтримку інформаційних технологій, автоматизацію процесів, управління базами даних, а також забезпечення кібербезпеки.
10. Відділ обслуговування клієнтів – займається роботою з клієнтами, їхніми запитами, рекламаціями, наданням консультацій, а також забезпечує

високий рівень клієнтського сервісу.

Така структура дозволяє компанії ефективно управляти своїми ресурсами, адаптуватися до змін на ринку та забезпечувати стабільний розвиток в умовах конкурентного середовища.

Таблиця 2.1

**Показники балансу ТОВ «Дельтатрейд Україна»**

Назва показника	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2021 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	-

Джерело: розраховано за звітністю підприємства

Вартість майна підприємства зросла на 7,8% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це свідчить про інвестування у розвиток матеріально-технічної бази підприємства, що може включати придбання нового обладнання або розширення активів. Дебіторська заборгованість знизилася на 8,4% за аналізований період, що свідчить про покращення платіжної дисципліни клієнтів або оптимізацію політики управління дебіторами. Це позитивно впливає на фінансові потоки підприємства.

Робочий капітал знизився на 3,3%. Це може свідчити про тимчасове скорочення обігових коштів або більш ефективного використання ресурсів. Проте зниження вимагає подальшого моніторингу, щоб уникнути проблем з ліквідністю. Частка власних оборотних засобів залишається стабільною на рівні 1,0, що свідчить про повне покриття обігових активів власними коштами, що є позитивним показником для фінансової стійкості підприємства. Динаміка фінансових показників підприємства вказує на позитивні тенденції, зокрема зростання активів і зменшення заборгованості. Проте скорочення робочого капіталу може стати сигналом для детальнішого аналізу управління оборотними



засобами. Підприємству важливо зберігати позитивну динаміку зростання вартості майна та працювати над збільшенням фінансової ліквідності.

Таблиця 2.2

### Показники ділової активності ТОВ «Дельтатрейд Україна»

Назва показника	2021р.	2022р.	2023р.	2023 р. у % до 2021 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 погашення дебіторської заборгованості, днів	73,2	71,7	70,7	96,6
Коефіцієнт оборотності майна, днів	1,2	1,1	1,1	-0,1

Джерело: розраховано за звітністю підприємства

Обсяг продажу продукції у 2023 році знизився на 5,3% порівняно з 2021 роком, що свідчить про зменшення обсягів реалізації. Це може бути наслідком зміни ринкових умов або конкуренції. Прибуток від продажу продукції зріс на 3,2% за аналізований період. Попри зниження обсягів продажу, підприємство змогло підвищити рентабельність, ймовірно, через оптимізацію витрат чи збільшення маржі. Частка прибутку від реалізації в загальній сумі прибутку залишалася стабільною, що свідчить про незмінну структуру джерел доходів підприємства. Коефіцієнт стійкості економічного зростання знизився з 0,6 у 2022 році до 0,4 у 2023 році, що вказує на зменшення здатності підприємства забезпечувати стабільне зростання. Це потребує додаткової уваги до факторів, які впливають на стійкість. Фондовіддача знизилася на 48,3%, що означає зменшення ефективності використання основних засобів. Низька фондовіддача

може бути сигналом необхідності оновлення обладнання або підвищення його продуктивності. Фондомісткість зросла вдвічі, що підтверджує зменшення ефективності використання основних фондів. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів залишився стабільним на рівні 1,5. Це свідчить про незмінну ефективність управління оборотними активами. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів знизився на 1,1 пункту, що може вказувати на надлишкові запаси або погіршення управління ними. Тривалість погашення дебіторської заборгованості скоротилася на 3,4%, що є позитивною динамікою, свідченням покращення платіжної дисципліни клієнтів. Коефіцієнт оборотності майна залишився стабільним, що вказує на незмінну ефективність використання активів підприємства.

Загалом, фінансово-економічна діяльність підприємства демонструє змішані результати. Зростання прибутку від продажу та скорочення терміну погашення дебіторської заборгованості є позитивними факторами. Однак зниження обсягів продажу, фондівіддачі та ефективності управління запасами свідчить про необхідність удосконалення операційних процесів, оптимізації використання активів та покращення стратегії управління виробничими ресурсами.

Міжнародна діяльність компанії ТОВ "Дельтатрейд Україна" передбачає активну участь на зовнішньому ринку, зокрема в торгівлі автомобілями та автозапчастинами, а також у роздрібній торгівлі аксесуарами для автотранспортних засобів. Компанія активно співпрацює з міжнародними постачальниками та партнерами, що дозволяє їй забезпечувати високоякісну продукцію та постійно розширювати асортимент своїх товарів.

Одним з основних напрямків міжнародної діяльності є імпорт автомобілів та автозапчастин з різних країн, що дає можливість компанії задовольняти попит на ринку України на продукцію відомих світових брендів. Завдяки такій співпраці з міжнародними виробниками, ТОВ "Дельтатрейд Україна" має можливість пропонувати своїм клієнтам автомобілі та автозапчастини високої якості за конкурентними цінами. Важливим аспектом є те, що компанія

встановлює довгострокові партнерські відносини з постачальниками, що забезпечує стабільність поставок та доступ до новітніх моделей та технологій.

Компанія також активно працює на міжнародних ринках, зокрема займається експортом продукції на іноземні ринки, зокрема в країни Європи та Азії. Це дозволяє їй не тільки збільшувати обсяги продажів, але й підвищувати рівень впізнаваності бренду на міжнародній арені. Зокрема, експортні поставки зосереджені на постачанні запчастин та аксесуарів для автомобілів, що користуються популярністю серед автолюбителів за кордоном (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Показники зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Дельтатрейд Україна»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р. (%)
Обсяг експортних операцій, тис. грн.	12,000	15,500	17,800	+48.33
Обсяг імпорتنних операцій, тис. грн.	18,000	20,000	22,000	+22.22
Кількість зовнішньоекономічних контрагентів	45	50	55	+22.22
Обсяг операцій з партнерами в ЄС, тис. грн.	5,000	6,200	7,500	+50
Обсяг операцій з партнерами в Азії, тис. грн.	7,000	8,500	9,800	+40
Зовнішня заборгованість, тис. грн.	2,200	2,500	3,000	+36.36
Зовнішні фінансування, тис. грн.	1,500	2,000	2,500	+66.67
Частка експорту в загальному обсязі продажів (%)	20	25	28	+8

Джерело: побудовано за даними підприємства

Обсяг експортних операцій зріс на 48,33% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про значне розширення експортної діяльності. Цей ріст може бути результатом успішного освоєння нових ринків або покращення конкурентоспроможності продукції. Обсяг імпорتنних операцій збільшився на 22,22%. Це може бути пов'язано з розширенням асортименту імпортованих товарів або залежністю від імпортованої сировини та комплектуючих. Кількість

зовнішньоекономічних контрагентів зросла на 22,22%, що вказує на активізацію співпраці з міжнародними партнерами та розширення географії діяльності. Обсяг операцій з партнерами в ЄС підвищився на 50%, що може свідчити про покращення доступу до європейського ринку та успішну інтеграцію в європейські торговельні мережі. Обсяг операцій з партнерами в Азії зріс на 40%. Це демонструє зростаючу роль азійських країн як важливих торговельних партнерів. Зовнішня заборгованість збільшилася на 36,36%, що може бути наслідком розширення масштабів зовнішньоекономічної діяльності, але також свідчить про потребу у контролі фінансових ризиків. Зовнішнє фінансування підвищилося на 66,67%, що вказує на активне залучення ресурсів для забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. Це може бути як перевагою, так і ризиком залежності від зовнішніх джерел. Частка експорту в загальному обсязі продажів зросла на 8% до 28%, що підкреслює зростання значення експорту в загальній діяльності підприємства.

Діяльність підприємства у сфері зовнішньоекономічних операцій демонструє динамічний розвиток, особливо в напрямку експорту та співпраці з ЄС і країнами Азії. Позитивними моментами є зростання експорту, збільшення кількості контрагентів та розширення фінансування. Водночас, необхідно звернути увагу на управління зовнішньою заборгованістю, щоб мінімізувати фінансові ризики, та розробити стратегію для збереження стабільності в умовах зростання масштабів діяльності.

Для забезпечення ефективної міжнародної діяльності компанія активно впроваджує новітні технології в сфері логістики, зокрема організовує транспортні маршрути з міжнародними партнерами та використовує сучасні системи управління ланцюгами постачання. Це дозволяє зменшити витрати на транспортування та зберігання товарів, забезпечуючи своєчасну доставку продукції в країни-покупці.

На рис. 2.1 представлено організаційну структуру відділу логістики підприємства.



**Рис. 2.1. Організаційна структура логістичної служби ТОВ «Дельтатрейд Україна»**

Подана організаційна структура логістичного відділу має чітку ієрархічну організацію та включає ключові функції для забезпечення ефективного управління логістичними процесами. Основні елементи структури та їх функції:

1. Директор з логістики:
  - Відповідає за загальне управління всіма логістичними операціями.
  - Координує діяльність підлеглих підрозділів і відповідає за розподіл фінансових ресурсів для реалізації логістичних завдань.
2. Планування логістичних ресурсів:
  - Містить підрозділи, відповідальні за прогнозування попиту на послуги та продукцію.
  - Підтримує канали розподілу, що забезпечує ефективне постачання продукції споживачам.
3. Планування постачання:
  - Орієнтоване на забезпечення своєчасного та якісного постачання необхідних ресурсів.
4. Логістична підтримка:

- Забезпечує технічну та організаційну підтримку логістичних процесів.

- Тісно пов'язана з підрозділом контролю.

#### 5. Контроль:

- Відповідає за моніторинг та оцінку ефективності всіх логістичних процесів.

- Сприяє виявленню проблемних зон та їх оперативному вирішенню.

#### 6. Фінансові ресурси:

- Центральний елемент, що забезпечує фінансування всіх підрозділів логістичного відділу для ефективного виконання завдань.

#### Сильні сторони структури:

- Чіткий розподіл обов'язків між підрозділами.
- Наявність окремого блоку для прогнозування попиту, що сприяє гнучкому реагуванню на зміни ринку.

- Інтеграція контролю, що дозволяє вчасно виявляти недоліки.

#### Недоліки:

- Відсутність згадок про сучасні IT-інструменти чи цифровізацію логістичних процесів.

- Не передбачено явної взаємодії між логістичною підтримкою та плануванням постачання, що може створювати комунікаційні прогалини.

Загалом, структура відповідає базовим вимогам організації логістичного процесу в міжнародній компанії, але потребує модернізації для впровадження цифрових технологій та покращення взаємодії між підрозділами.

Аналіз змін у витратах на елементи логістичної системи за 2021–2023 роки наведено в табл. 2.4.

У 2023 році витрати на систему постачання зросли на 212 тис. грн (на 196%) порівняно з 2021 роком. Частка цієї системи в загальних витратах залишилася стабільною, незначно зменшившись із 20% до 19%. Це вказує на суттєве зростання витрат на постачання сировини або матеріалів, можливо, через підвищення цін або розширення асортименту постачань. Витрати на виробничу

систему збільшилися на 107,9 тис. грн (на 146%). Частка системи виробництва в загальних витратах зменшилася з 18% у 2021 році до 15% у 2023 році, що свідчить про відносно менше зростання цих витрат порівняно з іншими елементами логістики. Найбільший абсолютний приріст витрат у системі транспортування – на 355,5 тис. грн (на 201%). Частка цієї системи в загальних витратах зростає з 27% до 31%. Це підкреслює важливість транспортування в логістичній системі підприємства, особливо у світлі зростання міжнародної діяльності.

Таблиця 2.4

### Показники логістичних витрат ТОВ «ДельтаТрейд Україна»

Елементи логістичної системи	Роки						Відхилення	
	2021		2022		2023		+/-	%
	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

Загальний обсяг витрат на логістичну систему зріс на 979,1 тис. грн (на 175%). Незважаючи на загальне зростання, структура витрат змінилася: найбільший приріст витрат спостерігається в системах транспортування та складування, що може бути результатом змін у стратегії підприємства, спрямованих на підвищення ефективності обслуговування.

Логістична система компанії демонструє динамічне зростання витрат на всі її елементи, що може бути пов'язано з розширенням масштабів діяльності підприємства та посиленням його міжнародного бізнесу. Збільшення частки витрат на транспортування та складування вказує на адаптацію логістичної системи до нових умов ринку. Водночас, зменшення частки витрат на збут та

виробництво може бути ознакою оптимізації цих процесів. Для подальшого розвитку логістичного менеджменту варто звернути увагу на оптимізацію транспортних витрат та вдосконалення складських технологій.

Аналіз ефективності логістичної системи за 2021–2023 роки наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Показники ефективності логістичного менеджменту ТОВ «Дельтатрейд  
Україна»**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
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

Аналіз показує, що зростання валового прибутку супроводжувалося неоднозначною динамікою ефективності логістичної системи. Основні проблеми спостерігаються в системах постачання, транспортування та збуту, які потребують перегляду стратегій та впровадження інноваційних підходів. Успішне вирішення цих питань дозволить покращити інтегральну ефективність логістичної системи та посилити конкурентні позиції компанії на міжнародному ринку.



## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЙ-СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Сучасні тенденції розвитку міжнародного бізнесу вимагають від компаній підвищення ефективності логістичних процесів для забезпечення конкурентоспроможності на глобальному ринку. Аналіз діяльності ТОВ "Дельтатрейд Україна" продемонстрував важливість інтеграції логістичних функцій, їхньої адаптації до сучасних викликів та впровадження інноваційних підходів у логістичний менеджмент.

#### Матриця SWOT-аналізу транспортної системи України

Фактори майбутнього  Фактори сучасності	<b>Можливості</b> 1. Побудова додаткових транспортних коридорів міжнародного значення та розвиток мережі логістичних центрів, покращення якості доріг. 2. Ліквідація бюрократичних перешкод за оформлення транзитних перевезень. 3. Збільшення пасажирообігу та вантажообігу.	<b>Загрози</b> 1. Ризики аварій через високий рівень зносу транспорту та незадовільний стан доріг. 2. Зростання вартості пального. 3. Погіршення екологічної ситуації в країні
<b>Сильні сторони (S)</b> 1. Вигідне географічне положення України, що дозволяє отримувати доходи від здійснення транзитних перевезень. 2. Одна з найбільших мереж залізних доріг в Європі	1Сил – 1М, 1Сил – 2М, 1Сил – 3М, 2Сил – 3М	1Сил – 1Заг 3Сил – 2Заг, 3Сил – 3Заг, 3Сил
<b>Слабкі сторони (W)</b> 1. Низький рівень пропускної спроможності основних транспортних вузлів. 2. Низький рівень якості та ефективності перевезень пасажирів і вантажів.	1Сл – 1М, 4Сл – 2М 2Сл – 1М, 2Сл – 3М	1Сл – 1Заг, 1Сл – 3Заг 2Сл – 1Заг

*Умовні позначення:*

*Сил* – сильні сторони діяльності галузі; *М* – можливості галузі; *Сл* – слабкі сторони діяльності галузі; *Заг* – загрози для діяльності галузі.

SWOT-аналіз демонструє, що транспортна система України має значний потенціал для розвитку завдяки географічному положенню та розгалуженій інфраструктурі. Проте, реалізація цього потенціалу залежить від вирішення проблем якості доріг, пропускної здатності вузлів та модернізації логістичних процесів. Необхідно також враховувати зовнішні загрози, такі як зростання витрат і екологічні виклики, що потребують відповідного реагування та впровадження інноваційних рішень.

На рис. 3.2 відображено проблеми та шляхи їх усунення для розвитку системи логістичного менеджменту ТОВ «Дельтатрейд Україна».



**Рис. 3.2. Пропозиції щодо усунення проблем та «вузьких місць» в логістичному менеджменті ТОВ «Дельтатрейд Україна»**

Логістичний менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності компаній, що діють на міжнародному ринку. З

урахуванням викликів глобалізації, інтеграційних процесів і розвитку цифрових технологій, удосконалення логістичного менеджменту стає критично важливим завданням для суб'єктів міжнародного бізнесу.

Основні напрями удосконалення логістичного менеджменту:

1. Впровадження інноваційних технологій:
  - Використання систем управління ланцюгами постачання (SCM-систем), що дозволяють оптимізувати всі етапи логістики.
  - Автоматизація процесів через впровадження ERP-систем, технологій штучного інтелекту (AI) та Інтернету речей (IoT).
  - Використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та підвищення безпеки операцій.
2. Оптимізація транспортної логістики:
  - Розширення використання мультимодальних перевезень для скорочення витрат та часу доставки.
  - Застосування сучасних систем моніторингу транспорту для підвищення ефективності управління маршрутами.
  - Інвестування в екологічно чисті транспортні засоби з метою зниження вуглецевого сліду.
3. Покращення управління запасами:
  - Впровадження технологій прогнозування попиту для зменшення надлишкових запасів.
  - Використання концепції "just-in-time" (JIT) для зниження витрат на зберігання.
  - Модернізація складів через автоматизацію та роботизацію.
4. Інтеграція глобальних ланцюгів постачання:
  - Розширення мережі партнерських зв'язків із міжнародними постачальниками та перевізниками.
  - Створення стратегічних альянсів для забезпечення стабільності та гнучкості ланцюга поставок.

- Використання глобальних логістичних хабів для ефективного розподілу товарів.

5. Підвищення рівня адаптивності до змін:

- Розробка стратегій ризик-менеджменту для реагування на зовнішні виклики (пандемії, геополітичні кризи, економічні коливання).

- Використання аналітичних інструментів для оцінки і прогнозування логістичних ризиків.

6. Розвиток екологічно орієнтованої логістики (green logistics):

- Використання відновлюваних джерел енергії в логістичних процесах.

- Запровадження екологічних стандартів для транспорту та упаковки.

- Створення програм утилізації та переробки упаковок і відходів.

7. Підвищення кваліфікації персоналу:

- Організація тренінгів і курсів з використання новітніх технологій і методик у логістиці.

- Розвиток міжкультурних компетенцій працівників для ефективної роботи на міжнародних ринках.

- Впровадження програм навчання для підвищення обізнаності щодо сталого розвитку.

Очікувані результати від удосконалення логістичного менеджменту:

- Скорочення витрат на логістичні операції.

- Підвищення швидкості та надійності доставки.

- Збільшення рівня задоволеності клієнтів.

- Посилення конкурентоспроможності компаній на міжнародних ринках.

- Мінімізація негативного впливу на довкілля.

Удосконалення логістичного менеджменту компаній-суб'єктів міжнародного бізнесу є необхідною умовою для їх сталого розвитку в умовах глобальної конкуренції. Завдяки впровадженню сучасних технологій, підвищенню ефективності процесів і зосередженню уваги на екологічних

аспектах, компанії зможуть не лише зберегти свої позиції на ринку, а й стати лідерами галузі.

З цією метою нами пропонується розробка та імплементація логістичної стратегії для ТОВ «Дельтатрейд Україна». Для її вибору побудуємо таблицю 3.1.

*Таблиця 3.1*

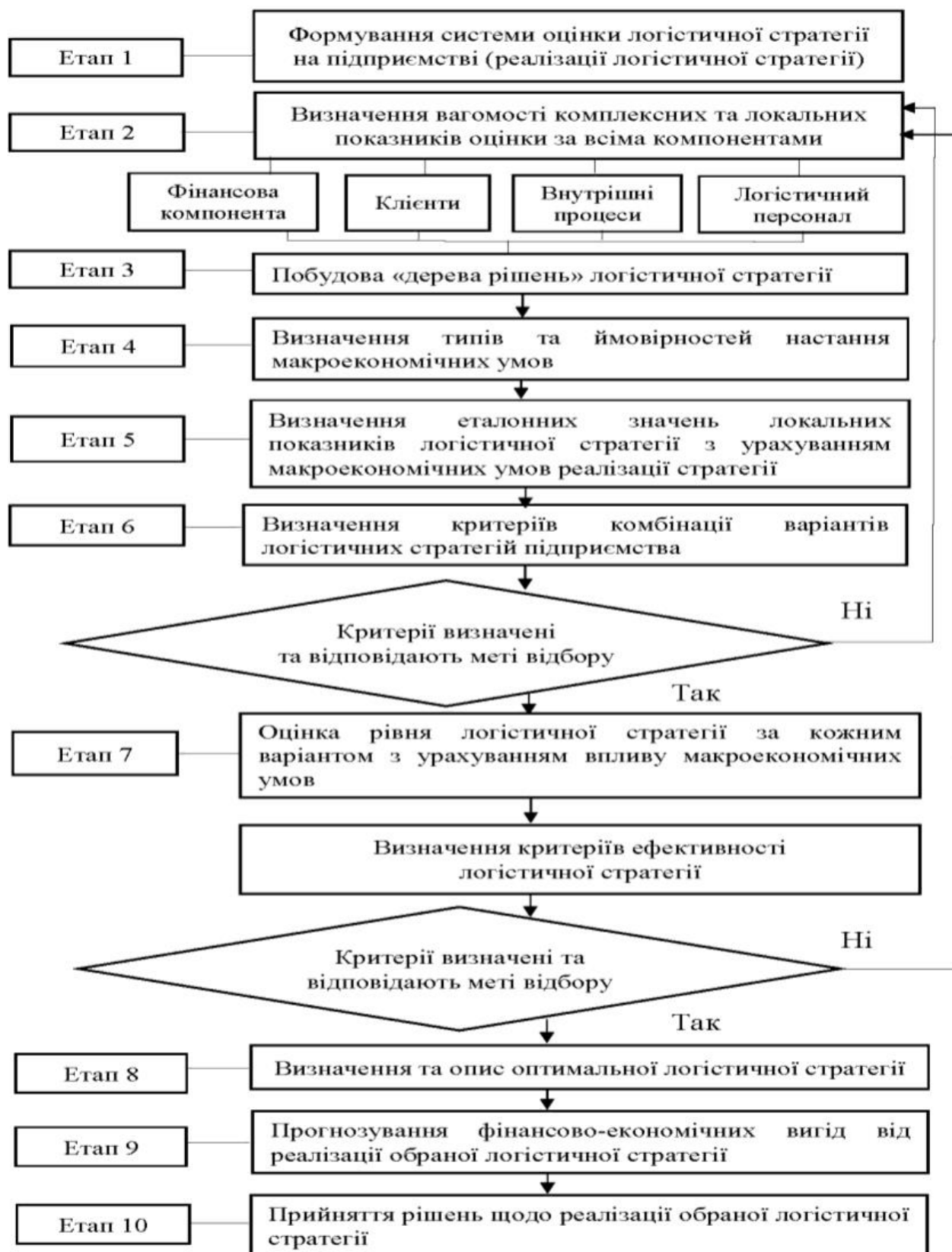
**Види логістичних стратегій та їх елементи  
для ТОВ «Дельтатрейд Україна»**

Вид стратегії	Шляхи реалізації
Стратегія мінімізації загальних логістичних витрат	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оптимізація операційних логістичних витрат за окремими функціями;</li> <li>– оптимізація рівня запасів;</li> <li>– оптимізація варіантів «складування – транспортування»;</li> <li>– 3PL-підхід (аутсорсинг логістичних послуг).</li> </ul>
Стратегія покращення якості логістичного сервісу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поліпшення якості виконання логістичних операцій і функцій;</li> <li>– покращення сервісу;</li> <li>– створення системи управління якістю логістичного сервісу;</li> <li>– бенчмаркінг.</li> </ul>
Стратегія мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оптимізація логістичної мережі;</li> <li>– пряме доставлення товарів без складування;</li> <li>– використання логістичної технології «ЛІТ»;</li> <li>– оптимізація дислокації об'єктів логістичної інфраструктури.</li> </ul>
Стратегія логістичного аутсорсингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оптимізація вибору джерел зовнішніх ресурсів;</li> <li>– оптимальна дислокація об'єктів логістичної інфраструктури;</li> <li>– оптимізація кількості логістичних посередників.</li> </ul>

Для ТОВ "Дельтатрейд Україна" можливість вибору логістичної стратегії базується на оптимізації постачання автомобілів, автозапчастин та аксесуарів, а також забезпеченні ефективності обслуговування клієнтів у різних регіонах. Вибір стратегії залежить від факторів, таких як масштаби діяльності, географічне розташування, потреби клієнтів та розвиток міжнародної торгівлі.

Вибір стратегії залежить від конкретних цілей підприємства, можливостей для оптимізації витрат і вимог до обслуговування клієнтів. Комбінація кількох стратегій може бути найбільш ефективною для забезпечення гнучкості та адаптації до змін ринку.

На рис. 3.2 відображено алгоритм розробки такої стратегії.



**Рис. 3.2. Модель розробки логістичної стратегії ТОВ «Дельтатрейд Україна»**

Очікувані результати впровадження логістичної стратегії для ТОВ "Дельтатрейд Україна":

### 1. Зниження витрат на транспортування та зберігання.

Впровадження більш ефективних логістичних процесів дозволить зменшити витрати на доставку автомобілів та автозапчастин, а також на складування товарів. Це досягається завдяки оптимізації маршрутів транспортування, централізації складів або використанню ефективних партнерських рішень.

### 2. Покращення швидкості доставки.

Впровадження стратегії інтегрованої або локалізованої логістики допоможе значно скоротити час доставки товарів до кінцевих споживачів і дилерів. Це стане особливо важливим у конкурентному середовищі, де швидкість обслуговування часто є вирішальним фактором.

### 3. Підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Оптимізовані логістичні процеси забезпечать більш точне виконання замовлень і зменшать кількість помилок при доставці товарів. Це підвищить рівень задоволеності клієнтів і сприятиме формуванню лояльності.

### 4. Зменшення рівня запасів.

Впровадження стратегії електронної логістики та покращення управління ланцюгами постачання дозволить зменшити обсяги неактивних запасів. Це знизить витрати на утримання складів і дозволить більш ефективно використовувати фінансові ресурси.

### 5. Поліпшення прогнозування попиту.

Завдяки використанню сучасних технологій і інтегрованих систем управління ланцюгами постачання (SCM), підприємство зможе точніше прогнозувати потреби в продукції та своєчасно реагувати на зміни попиту. Це дозволить уникнути дефіциту товарів або їх надлишку.

### 6. Підвищення гнучкості та адаптивності до змін на ринку.

Логістична стратегія, що включає партнерство з третіми сторонами або локалізацію процесів, надасть підприємству більшу гнучкість у реагуванні на зміни в ринкових умовах, сезонні коливання попиту, зміни в цінах на паливо чи інші зовнішні фактори.

#### 7. Зниження екологічного впливу.

Якщо компанія обере стратегію оптимізації транспортних маршрутів або використання екологічних транспортних засобів, це допоможе зменшити викиди в атмосферу, що сприятиме досягненню сталого розвитку і покращенню корпоративного іміджу.

#### 8. Збільшення конкурентоспроможності.

Покращення ефективності логістичних процесів допоможе зменшити витрати і забезпечити високу якість обслуговування, що дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку, особливо в умовах глобальної конкуренції та змінних економічних умов.

#### 9. Підвищення фінансових показників.

Оптимізація логістичних витрат, зниження витрат на складування, транспортування та обробку замовлень можуть призвести до значного покращення фінансових результатів підприємства. Збільшення маржі через ефективніше управління ланцюгом постачання також стане суттєвим фактором росту.

#### 10. Покращення управлінських процесів.

Впровадження сучасних ІТ-рішень для управління логістикою дозволить підприємству покращити внутрішнє управління, оптимізувати роботу персоналу і знизити ризики помилок. Це забезпечить більш ефективне та швидке реагування на виклики ринку.

В цілому, впровадження нової логістичної стратегії для ТОВ "Дельтатрейд Україна" дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку, скоротити витрати та значно підвищити якість обслуговування своїх клієнтів.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Міжнародна діяльність ТОВ "Дельтатрейд Україна" займає важливе місце в стратегії розвитку підприємства, оскільки компанія не лише торгує на внутрішньому ринку, а й активно працює з міжнародними партнерами та постачальниками. Оскільки компанія спеціалізується на імпорті та продажу автомобілів і автозапчастин, ефективність її міжнародної логістики має безпосередній вплив на операційну діяльність і фінансові результати.

Поточна логістична система вимагає вдосконалення в частині міжнародних перевезень і митного оформлення, що є критичним для своєчасного постачання автомобілів і запчастин з-за кордону. Затримки в доставці можуть призвести до значних фінансових втрат, зокрема в разі невчасного виконання замовлень клієнтів. Враховуючи, що близько 40% усіх закупок компанія здійснює за кордоном, удосконалення процесу міжнародної доставки є пріоритетним.

Однією з основних проблем, з якими стикається компанія при міжнародній діяльності, є складність митного оформлення та затримки на митницях. Це може затягнути терміни поставки на 10-15 днів, що негативно позначається на задоволеності клієнтів. Враховуючи, що на міжнародні поставки припадає 60% усіх постачань компанії, оптимізація цього процесу є критично важливою для зниження витрат і підвищення оперативності.

Впровадження сучасних інформаційних технологій та програмних рішень для управління міжнародними постачаннями дозволить автоматизувати процеси митного оформлення, відстеження вантажів і взаємодії з міжнародними перевізниками. За допомогою інтегрованих систем управління ланцюгами постачання (SCM) компанія зможе знизити час, необхідний для митного оформлення, на 20-30%. Це дозволить значно підвищити ефективність міжнародних операцій і скоротити витрати.

Міжнародні перевезення займають до 25% від загальних витрат на логістику компанії. Основні витрати пов'язані з високими тарифами на

транспортування, мита та митні збори. У результаті оптимізації маршрутів та вибору альтернативних перевізників компанія може зменшити ці витрати на 15-20%. Важливо також інвестувати в розробку нових методів упаковки, що знизить ризики пошкодження продукції під час транспортування та зменшить витрати на компенсації.

Враховуючи, що міжнародні клієнти складають близько 30% усіх замовлень компанії, швидкість і точність доставки мають критичне значення для підтримки конкурентоспроможності. Впровадження нових логістичних стратегій дозволить зменшити час доставки між Україною та міжнародними ринками на 10-15%, що позитивно вплине на рівень задоволеності клієнтів та збільшить кількість повторних замовлень.

Підвищення ефективності міжнародної логістики сприятиме зміцненню позицій компанії на ринках Європи та Азії, де попит на автомобілі та автозапчастини з України постійно зростає. Зменшення витрат на міжнародні перевезення та зменшення часу доставки дозволить пропонувати конкурентоспроможніші ціни на ці ринки, що дозволить збільшити частку компанії на міжнародних ринках на 5-10% у найближчі два роки.

Впровадження нових логістичних стратегій може привести до зниження витрат на транспортування та митне оформлення на 20-25%, що дозволить збільшити чистий прибуток підприємства на 10-15% у наступні два роки. Це зростання буде результатом зменшення витрат на міжнародну доставку, скорочення часу поставок та підвищення ефективності управління запасами.

Розширення співпраці з міжнародними постачальниками дозволить оптимізувати умови поставок, знизити витрати на закупівлю товарів і забезпечити стабільні поставки. Компанія повинна укласти довгострокові контракти з провідними постачальниками, щоб мінімізувати коливання цін на міжнародних ринках та забезпечити стабільність у поставках.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» : Закон України № 2275-VIII, 2018. №13. 69 с.
2. Андрошук Г.О. Національні інноваційні системи: еволюція, детермінанти результативності : монографія / Андрошук Г.О., Давимука С.А., Федулова Л.І. – К. : Парлам. Вид-во, 2015. 512 с.
3. 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
4. Бізнес-перспектива використання інформаційних технологій при реалізації ERP-проекту на підприємстві Здобувач А. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. № 24.7. 344-350 с.
5. Виробнича логістика: технічні системи і прийоми раціоналізації переміщення матеріальних потоків Сумець О. М., Сиромятніков П. С. Харків ТОВ «Пром-Арт», 2018. 100 с.
6. 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.
7. 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
8. Гоменюк М. О Розвиток логістики на основі впровадження процесів діджиталізації .
9. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. №1. С. 33-39.
10. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. Ефективна економіка. № 9, 2015. URL:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_9\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_21).

11. Диджитализация – это лишь начало. Режим доступа: [day.kyiv.ua/ru/article/ekonomika/didzhitalizaciya-eto-lish-nachalo](http://day.kyiv.ua/ru/article/ekonomika/didzhitalizaciya-eto-lish-nachalo)
12. Дія Бізнес. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/sistematizacia>.
13. Економіка підприємства: метод. вказівки для виконання розрах. Робіт Кравчук Р. С., Федорович І. В. - Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2020. 47 с.
14. Економіка підприємства: підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В.. Київ: Видавничий дім
15. Економіка підприємства: підручник Бойчик І. М. Київ Кондор, 2016. 378 с.
16. Кальченко А.Г. Логістика. Київ : КНЕУ, 2020. 284 с.
17. 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.
18. 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.
19. 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>
20. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика. Київ : Вид. дім «Артек», 2018. 312 с.
21. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 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 «Дельтатрейд Україна».

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**