

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин
та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

Поліщук Андрій Анатолійович

УДК 339.564:630*6(477)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**“Логістичне забезпечення
міжнародних бізнес операцій”**

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

Подається на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

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

_____ А.А. Поліщук

Керівник роботи
Н.М. Куцмус, д-р екон. наук, професор

Житомир – 2025

Анотація

Поліщук А.А. Логістичне забезпечення міжнародних бізнес операцій. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 292 “Міжнародні економічні відносини” – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

У кваліфікаційній роботі розглянуто логістичне забезпечення міжнародних бізнес-операцій як один із ключових чинників ефективного функціонування компаній у глобальному економічному середовищі. Теоретично обґрунтовано сутність логістики в міжнародному бізнесі, її роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств, оптимізації ланцюгів постачання та забезпеченні безперервності зовнішньоекономічної діяльності.

Практична частина присвячена дослідженню логістичного забезпечення на прикладі діяльності ТОВ “Аврора Груп” яка здійснює міжнародні вантажні перевезення. Проаналізовано використання логістичних інформаційних систем, витрати на перевезення та ефективність управління ланцюгом постачань. Обґрунтовано напрями оптимізації логістичних операцій із урахуванням сучасних викликів глобалізації, цифровізації та нестабільного геополітичного середовища.

Ключові слова: міжнародний бізнес, логістика, зовнішньоекономічна діяльність, митне оформлення, транспортна логістика, цифрова логістика.

Annotation

Polishchuk A.A. Logistical Support of International Business Operations. – Qualification Thesis on the rights of manuscript. Bachelor's qualification thesis in the specialty 292 "International Economic Relations" – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

This thesis explores logistical support of international business operations as one of the key factors in ensuring the effective functioning of companies in the modern global economic environment. The theoretical part substantiates the essence of logistics in international business, its role in enhancing enterprise competitiveness, optimizing supply chains, and ensuring the continuity of foreign economic activity.

The practical part focuses on analyzing the logistical operations of “Aurora Group” LLC, a company engaged in international freight transportation. It examines the use of logistics information systems, transportation costs, and the efficiency of supply chain management. The thesis also outlines directions for optimizing logistics operations, taking into account the challenges of globalization, digitalization, and an unstable geopolitical landscape.

Keywords: international business, logistics, foreign economic activity, customs clearance, transport logistics, digital logistics

Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ОПЕРАЦІЙ	3
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АВРОРА ГРУП»)	18
2.1 Аналіз ринку логістичних послуг: міжнародний та національний контекст	18
2.2 Оцінка ефективності міжнародних бізнес-операцій ТОВ «Аврора Груп»	23
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ОПЕРАЦІЙ	28
ВИСНОВКИ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	36

ВСТУП

Актуальність теми. Введення воєнного стану у лютому 2022 р. вплинуло на всі аспекти життя та бізнесу у країні. Українські підприємства зіткнулися з надзвичайно важкими умовами для ведення своєї діяльності. Виробничі, сільськогосподарські, логістичні фірми мусли оперативно реагувати та реорганізовувати робочі процеси та ухвалювати рішення в складних умовах ведення бізнесу. Одним з основних викликів, з яким стикаються українські компанії та їх міжнародні партнери, є необхідність швидкої адаптації та переналаштування своїх бізнес-процесів, що забезпечуються логістичними системами. Тому розгляд міжнародних бізнес-операцій в актуальних реаліях на прикладі логістичної компанії є актуальною темою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам розвитку теорії міжнародних економічних відносин, логістичних систем, економіки та міжнародної зовнішньоторговельної політики присвячені роботи таких видатних вітчизняних та іноземних дослідників, як Алькема В., Данкевич В., Дикань В., Завадський Й., Зінчук Т., Кагановська Т., Кальченко А., Крикавський Є., Марченко В., Приходько О., Родченко В., Шкарпова О., Ханова О., Форслунд Х., Портер М. та інших. Дослідженнями питань логістичного забезпечення міжнародних економічних відносин займаються такі науковці як Васильців Н., Завербний А., Двуліт З., Негода А., Озарко К., Перебийніс В., Похильченко О., Філатов С. тощо. Але умови воєнного стану в Україні потребують постійного дослідження даної тематики та факторів, що безпосередньо впливають на бізнес-процеси, передусім логістичних та зовнішньоекономічних операцій.

Мета кваліфікаційної роботи. Метою даної роботи є аналіз особливостей логістичного забезпечення міжнародних бізнес операцій у процесі організації міжнародних перевезень продукції та обґрунтування напрямів його удосконалення.

Завдання кваліфікаційної роботи. Для досягнення мети пропонується вирішити наступні задачі дослідження:

- систематизувати теоретичні основи логістичної діяльності та особливості міжнародної логістики при забезпеченні міжнародних бізнес-операцій;
- проаналізувати ринок логістичних послуг в контексті впливу воєнного стану та інших умов;
- здійснити аналіз логістичної діяльності ТОВ «Аврора Груп»;
- сформулювати оцінку ефективності міжнародних бізнес-операцій ТОВ «Аврора Груп»;
- визначити основні напрями розвитку логістичного забезпечення міжнародних бізнес-операцій.

Об'єкт дослідження – процес функціонування логістичної системи, що забезпечує міжнародну підприємницьку діяльність.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів логістики у підтримці міжнародних бізнес-процесів.

Методи досліджень. В роботі для досягнення поставленої мети використано загальнонаукові методи пізнання (аналіз, синтез, спостереження, наукового пошуку, математичної статистики та порівняння), а також специфічні методи дослідження логістичних структур на базі системного підходу.

Інформаційна база дослідження. є наукові та літературні джерела вітчизняних і зарубіжних вчених і практиків, відкрита статистична інформація з тематичних та спеціалізованих сайтів (World Bank, ICCWBO, Укрстат), наукометрична база Google Scholar, а також теоретичні та методичні навички, які було отримано під час навчання.

Особистий внесок полягає у аналізі та узагальненні наукових та прикладних аспектів дослідження, а також у аналітичному дослідженні впливу сучасних умов на особливості логістичного забезпечення міжнародних бізнес операцій ТОВ «Аврора Груп». Результати дослідження апробовані та опубліковані в збірниках матеріалів конференцій:

1. Поліщук А. Логістичний бізнес у ЄС: бріджинг стейкхолдерів та суспільства. Політика згуртування ЄС: реальність, виклики, перспективи: зб. наукових праць міжнар. наук.-практ. конф. (м. Житомир, 09 травня 2025 р.). Житомир : Поліський національний університет, 2025. С. 24–26.
2. Поліщук А. Логістика в умовах війни: нові виклики та адаптація. Наукові читання – 2025: зб. наукових праць працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ менеджменту, бізнесу і права Поліського національного університету. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 131–133.

Робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаної літератури. Матеріали кваліфікаційної роботи розміщено на 36 сторінках тексту комп'ютерного набору. Робота містить 6 таблиць та 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ОПЕРАЦІЙ

Міжнародна логістика – це особлива галузь знань, ділових навичок та дій з боку професійних спеціалістів, яку орієнтовано на організацію, технологію та управління наскрізними потоками, що забезпечують міжнародний обмін матеріальними цінностями, інтелектуальними продуктами та послугами у просторі та часі. Відповідно до Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» господарською є будь-яка діяльність, зокрема пов'язана із підприємництвом, яка спрямована на створення та взаємний обмін матеріальних і нематеріальних цінностей, що представлені у вигляді товару [1]. Під бізнес-операцією будемо розуміти сукупність дій або процедур від початку до завершення бізнес-проекту, тобто повністю від вкладення первинного капіталу й до отримання прибутку, як кінцевого результату діяльності [2]. Бізнесмен може проводити як одну бізнес-операцію, і кілька одночасно. Міжнародні бізнес-операції тісно пов'язані із діяльністю у сфері міжнародних економічних відносин між суб'єктами, в тому числі – при наданні та реалізації логістичних послуг [2].

Метою логістики є досягнення найкращого результату у вигляді загальних витрат, що виникають при створенні руху матеріальних ресурсів, та узгодження між елементами логістичного ланцюга від виробництва до розподілу продукції. В цей час відбувається перетворення матеріальних потоків у просторі та часі, тому логістичні процеси впливають на бізнес-процеси, на споживчі характеристики товарів і їх властивості для споживачів. При цьому виникають суперечності в ході перетворення потоків, тому керування матеріальними та інформаційними потоками у процесі логістичної діяльності є однією з найважливіших функцій [5].

Основні цілі логістики – це раціональна організація бізнес-операцій з метою зниження рівня запасів, зниження загальних витрат, прискорення матеріального потоку та підвищення рівня обслуговування клієнтів. Основні сфери, які забезпечуються логістичними процесами, це фізичні потоки, матеріальні запаси, інфраструктура логістичних процесів, витрати та інформаційні потоки. У зв'язку з цим виділяють певні функціональні області логістики, що забезпечують бізнес-операції (табл. 1.1) [Error! Reference source not found., 8, 9]:

Таблиця 1.1

**Функціональні області логістики,
що забезпечують міжнародні бізнес-операції**

Вид	Значення
Транспортна логістика	– Визначення найбільш вигідного маршруту руху транспортних засобів, що забезпечують передачу ресурсів в потрібному обсязі і в необхідних термінах.
Митна логістика	– Отримання необхідних сертифікатів на ввезений товар; – Оформлення митної документації; – Оцінка вартості, стану і відповідності митним вимогам вантажу; – Забезпечення відповідності валютному законодавству.
Виробнича логістика	– Узгодження графіків роботи Відповідність термінів виконання робіт всіма підрозділами процесам закупівлі ресурсів і продажу продукції
Логістика запасів	– Завдання логістики запасів — встановлення постійного безперебійного процесу виробництва і реалізації продукту.
Закупівельна логістика	– Контроль руху матеріальних потоків, що дозволяє забезпечити процес виробництва необхідними ресурсами.
Інформаційна логістика	– Цей напрямок логістики займається контролем та координацією потоків даних, які йдуть на додаток до матеріального.
Складська логістика	– Цей вид логістичної діяльності націлений на контроль роботи складу (приймання, зберігання, видача матеріалів).

Джерело: [Error! Reference source not found., 8, 9, 11].

Міжнародна логістика часто розглядається як окремий функціональний напрямок логістики, яка забезпечує міжнародні бізнес-операції та об'єднує окремі елементи логістики різних країн на основі використання транспортних

засобів та інфраструктури під час розподілу об'єкта відповідного замовлення [4, 6, 10]. Суть цієї концепції полягає в об'єднанні всіх функціональних частин, пов'язаних з передачею матеріального потоку від виробника однієї країни до споживача в іншій, в єдиний комплекс, який називається міжнародною логістичною системою [2].

Логістичне забезпечення зовнішньоторговельних операцій в сучасних умовах детально проаналізовано у [12]. Воно передбачає декілька ключових етапів [2, 12]:

- Планування – цей етап включає: аналіз ринку, прогнозування попиту на продукцію, визначення оптимальних маршрутів доставки та вибір постачальників і перевізників.
- Замовлення – після врегулювання всіх деталей щодо постачання товарів, необхідно оформити замовлення та укласти контракти з постачальниками.
- Транспортування – цей етап включає організацію транспорту для перевезення товарів від постачальника до отримувача. Використовуються різні види транспорту: автомобільний, залізничний, морський або повітряний.
- Митне оформлення – для проведення зовнішньоторговельних операцій необхідне проходження митного оформлення, що включає декларування товарів, сплату мита та податків, а також виконання всіх необхідних формальностей.
- Зберігання – після прибуття товарів до місця призначення, їх потрібно зберігати на складах до подальшого розподілу або реалізації.
- Забезпечення сервісу та підтримки – логістичне забезпечення також передбачає надання підтримки клієнтам, розв'язання проблем із доставкою або якістю продукції.

Логістика в зовнішній торгівлі відіграє ключову роль у плануванні операцій, оскільки саме за рахунок оптимізації логістичних витрат стає можливим зменшення загальних витрат. Безумовно, на логістику за останні роки в Україні дуже вплинуло повномасштабне вторгнення, але в світі зміни в

логістиці почали відбуватися раніше через торговельну війну між Китаєм та США і пандемію COVID-19, наслідком чого стала стрімка локалізація ринку, а ланцюги постачання почали максимально наближатися до країн, де товар виробляється або продається [9, 13]. Можна визначити такі ключові ризики на ринку логістичних послуг у міжнародному контексті із урахуванням національної ситуації:

- Пошкодження або повне знищення логістичної інфраструктури.
- Банкрутство або нездатність постачальників виконувати зобов'язання у міжнародних бізнес операціях.
- Зміна (зниження) попиту на логістичні послуги
- Коливання валютних курсів.

Відтак, існує нагальна необхідність у перегляді функціональних стратегій вітчизняних підприємств. Ці зміни впливатимуть на всі аспекти діяльності – виробництво, міжнародні контракти, логістику, фінанси тощо. Оновлена стратегія має бути пристосована до сучасних умов, враховувати всі потенційні ризики та передбачати можливість оперативного реагування на негативні явища [12, 13].

Отже, війна в Україні істотно змінила ситуацію з логістикою в державі. Хоча офіційної статистики щодо конкретного впливу війни на логістику в Україні поки немає, можливо виділити декілька ключових моментів у національному контексті:

- *Зовнішньоекономічна діяльність та логістичні послуги.* Воєнний стан може ускладнювати бізнес операції та надання логістичних послуг, особливо у регіонах поблизу зони бойових дій. Логістичні компанії мають розробляти плани дій на випадок надзвичайних ситуацій та бути готовими оперативно реагувати на зміни в ситуації.
- *Транспортна інфраструктура.* Масштабне вторгнення російської федерації в Україну призвело до ушкодження та руйнування частини шляхів, залізничних колій та мостів. Це суттєво ускладнює процеси доставки товарів, адже виникає потреба в пошуку альтернативних

маршрутів з відповідною пропускнуою здатністю. Багато компаній змушені переглядати свої логістичні плани та шукати нові шляхи доставки.

- *Митне оформлення.* В умовах воєнного стану посилюється контроль на митницях, що може призводити до затримок при митному оформленні вантажів. Це впливає на терміни доставки та вартість логістичних послуг. Підприємства повинні бути готовими до можливих затримок і додаткових витрат на митницях.
- *Безпека.* Військові дії створюють загрозу для безпеки товарів під час транспортування. Компанії вимушені покращувати системи безпеки та залучати спеціалізовані логістичні послуги для захисту вантажів від потенційних ризиків.

Глобалізація світової економіки призводить до скорочення розривів між національними економічними системами. І цей процес сприяє розвитку та взагалі створює основу міжнародних економічних відносин. Велика кількість міжнародних відносин складаються саме в тих сферах, що і в національних економіках. Логістика на цьому рівні сприймається як стратегічне управління міжнародним ланцюгом поставок. Організація міжнародних логістичних систем та створення ланцюгів стали невід'ємним інструментом покращення експорту готової продукції та більш ефективного проникнення на міжнародний ринок. Більшість компаній після впровадження глобальних логістичних концепцій отримують конкурентні переваги за рахунок зростання виробництва [25].

Як основні рушійні сили глобалізації бізнесу в логістиці визначають такі явища:

- стале економічне зростання в багатьох країнах світу;
- наявність перспектив розвитку глобальних ринків;
- посилення глобальної конкуренції;
- експансія технологій;
- дерегулювання транспорту та розвиток інфраструктури [6, 8].

Динамічність науково-технічного процесу та прогресу, глобалізація ринкових відносин та інтенсивність міжнародного поділу праці збільшують значущість логістики. Створюється бізнес-простір для впровадження все більшої кількості систем, що у свою чергу розвиває економічні відносини між державами. Логістику вважається міжнародною, коли повний ланцюг поставок перетинає національний кордон країни-виробника. Як доведено М. Портером, успіх кожного підприємства на міжнародній арені полягає у здатності посилювати наявні переваги та переходити до наступного рівня в технологіях та продуктивності [Error! Reference source not found.]. Міжнародна логістика кардинально відрізняється від національної, і її не можна розглядати просто як переміщення видів діяльності або продуктів в інше місце. Один з моментів який відрізняє міжнародну логістику з національною є пролонгація функціональних циклів, які можуть вимірюватися тижнями і місяцями. Особливості міжнародної логістики полягають утому що:

- Більш високі витрати на перевезення, але більші обсяги виробництва компенсують;
- Організація поставок потребує більш детального аналізу та готовність прийняття швидких рішень у маленький проміжок часу;
- Характерною ознакою для міжнародних ринків є більші коливання попиту та невизначеність, що ускладнює створення потрібного продукту;
- Консолідація є більш складною й пункти розподілу більш численними;
- Складність у комунікації, адже вона відбувається на великій відстані, частіше за все з різнею в часі та відмінностями у культурі.

Логістика як економічний процес і функція управління включає єдину техніку, технологію, економіку і планування руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Тому логістичну систему розглядають не тільки як сукупність елементів, що включають придбання, зберігання та реалізацію матеріально-технічних цінностей [8]. З урахуванням наведеного вище можна дати наступне визначення: логістична система – це складна, динамічна, відкрита, детермінована, адаптивна економіко-технологічна

система, яка складається із взаємопов'язаних підсистем, поєднаних в єдиному процесі управління матеріальними та інформаційними потоками [4, 5]. З позиції функціонального підходу: міжнародна логістична система – це сукупність логістичних функцій, які об'єднані процесом управління матеріальними потоками транспортування матеріального ресурсу (товару) від його постачальника у одній країні до споживача в іншій, що наведено на рис. 1.1 [8].

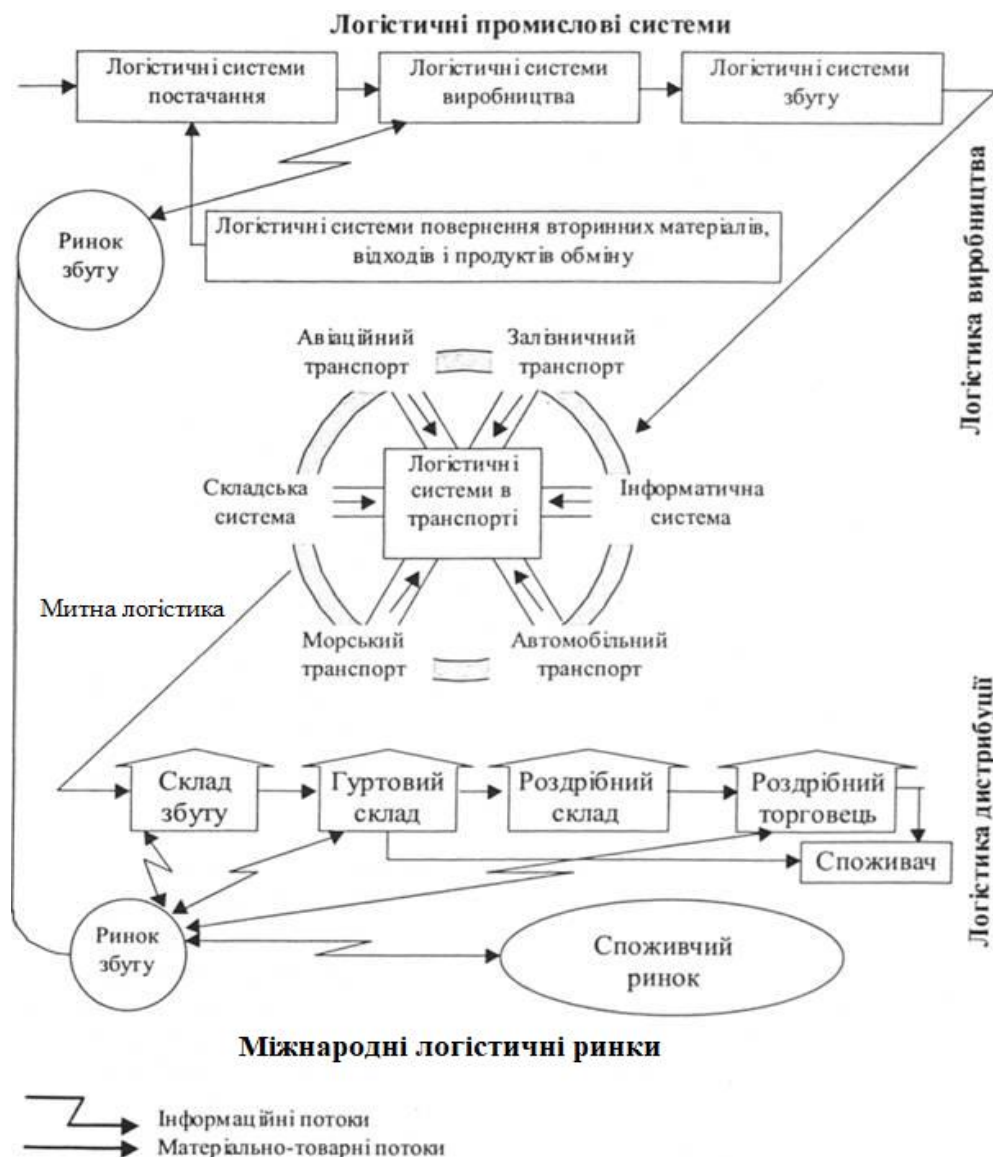


Рис. 1.1. Приклад структурної схеми міжнародної логістичної системи

Джерело: [8].

Вважається, що для оцінки ефективності доставки найкраще використовувати системний підхід, оскільки він дозволяє розглянути різні

аспекти управління потоковою логістикою, що є основою логістичної концепції підприємства. Транспорт є складовою, пов'язаною з переміщенням готової продукції та певних ресурсів у міжнародному логістичному ланцюгу за допомогою певного транспортного засобу та, у свою чергу, включає комплекс логістичних операцій, таких як перевалка, обробка вантажу, пакування, закупівля, правові засади перевезення, перехід права володіння вантажем, страхування тощо.

Міжнародна логістика вирішує ряд завдань, спрямованих на організацію вантажних перевезень з використанням існуючих видів транспорту [11]. Тому виникають логістичні компанії, наприклад, ТОВ «Аврора Груп» [23], що мають гнучку політику у сфері міжнародних бізнес операцій. Основними її завданнями є:

- вибір найбільш підходящих раціональних типів транспортних засобів;
- оптимізація (раціоналізація) логістичних процесів у змішаних та міжнародних транспортних системах;
- визначення та обґрунтування оптимальних маршрутів доставки за різними критеріями;
- вибір оптимального технічного забезпечення транспортно-логістичного процесу тощо.

Світові підходи до сталого розвитку в ланцюгах поставок продукції є добре відомими, тоді як дослідження міжнародних транспортних ланцюгів поставок обмежені.

Міжнародний бізнес – це складова частина загальної системи міжнародної економічних відносин, яка охоплює взаємини, пов'язані з комерційною діяльністю промислового, торгового, валютно-фінансового, транспортного характеру. Кожен різновид міжнародної економічної діяльності представлений у міжнародному бізнесі, і на основі них можна виділити такі типи міжнародного бізнесу: валютний, промисловий, фінансово-кредитний, торговельний, аграрний, логістичний тощо. Кожен з яких має власні підвиди. Найбільш наочним виявом міжнародного бізнесу є спільне підприємництво та

транснаціональний бізнес, що визначається певним набором бізнес-операцій у кожному випадку [17].

Спільне підприємство – це форма діяльності, що використовує об'єднаний капітал, створений за рахунок пайових внесків партнерів з двох або більше країн, які спільно реалізують господарську діяльність, управляючи створеним підприємством і розподіляючи прибутки між собою пропорційно до вкладених капіталів. До факторів, що перешкоджають розвитку спільних підприємств відносять:

- Загальна нестабільність економічної та соціальної ситуації в країні.
- Низький рівень ринкової інфраструктури.
- Неконвертованість національної валюти.
- Недосконалість законодавства.
- Транснаціональний бізнес

Кожен різновид міжнародної економічної діяльності для ефективного функціонування повинен базуватись зокрема на логістичному забезпеченні. Логістичне забезпечення міжнародних бізнес процесів відбувається у інфраструктурному, технологічному, нормативно-правовому та інших напрямках. Основна мета міжнародних транспортувань – доступність до ринків різних країн, міжнародний поділ праці, міжнародні бізнес-операції, а також стимул притоку інвестицій та розвитку туристичного напрямку та культурного обміну окремої країни [11, 12]. Логістична інфраструктура в сфері міжнародних економічних відносин виконує велику кількість задач, процесів та операцій, але вона потребує постійної модернізації та покращення, оскільки логістика є динамічним сектором, який швидко розвивається та змінюється до вимог ринку, а також впроваджує технологічні інновації. Тому власникам логістичних компанії потрібно завжди слідкувати за тенденціями розвитку та підлаштовуватися під них. Основні елементи логістичної інфраструктури, що забезпечують міжнародні бізнес – операції, зведено до табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Транспортно-логістична інфраструктура,
яка забезпечує міжнародні бізнес-операції**

Тип	Ознаки
Дорожня інфраструктура	Відносяться автомобільні дороги, мости, тунелі, залізничні переїзди, пішохідні доріжки та споруди, які забезпечують рух автотранспорту та пішоходів;
Залізнична інфраструктура	Це включає залізничні колії, станції, залізничні мости та тунелі, залізничні переїзди та споруди, які забезпечують рух поїздів.
Авіаційна інфраструктура	Включає аеропорти, злітно-посадкові смуги, термінали, наземні споруди для обслуговування повітряних суден, а також системи навігації повітряного руху.
Морська та річкова інфраструктура	Включає морські та річкові порти, причалів, доки, суднобудівні заводи, системи бусової служби та споруди, які обслуговують морського та річкового транспорту.
Інтермодальна інфраструктура	Включає вузли та термінали, де здійснюється перевантаження вантажів між різними видами транспорту, такими як порти, контейнерні термінали, транспортні вузли та інші споруди.
Трубопровідна інфраструктура	Включає трубопроводи для перевезення нафти, газу, води та інших рідких та газоподібних матеріалів.

Джерело: [2, 9, 10].

В технологічному плані забезпечення міжнародних економічних відносин спрямовано на розвиток електронної комерції та розширення постачальницьких ланцюгів потребує вдосконалення логістичної мережі, включаючи забезпечення ефективної останньої милі доставки та розвитку сучасних технологій відстеження вантажів [11].

Логістичне забезпечення міжнародних бізнес процесів відбувається у нормативно-правовому напрямку. «Національна транспортна стратегія України на період до 2030 р.» направлена у тому числі і на розвиток міжнародних мультимодальних перевезень у країні, як одного з пріоритетних напрямків формування транспортно-логістичної системи [20]. Згідно статистичної інформації обсяги вантажних перевезень між Україною та Європою є значними і мають тенденцію до зростання, тому український уряд

прийняв рішення імплементувати положення Директиви 92/106/ЄЕС від 07.12.1992 р., що спрямована на регулювання в свою чергу комбінованих перевезень вантажів між державами. Ці дії стали основою для створення нормативно-правового поля, що дозволить встановити оптимальні умови реалізації перспективних проєктів розвитку українського ринку міжнародних мультимодальних перевезень відповідно до [21]. Для міжнародних мультимодальних перевезень вигідно використовувати контейнери саме для зручності перевантажувальних операцій на різні види транспорту. Виходячи з цього процес мультимодального перевезення вантажів можна представити у вигляді багатоетапної транспортної задачі – коли на шляху від постачальника до споживача матеріального потоку є декілька проміжних пунктів [6].

Основою нормативних засад міжнародних економічних відносин та бізнес-процедур в транспортній логістиці можливо вважати правила Інкотермс. Діюча редакція правил Інкотермс 2020 (Incoterms 2020) — це правила міжнародної торгівлі, які є базовими умовами поставки: міжнародні комерційні умови торгівлі [22]. Правила Інкотермс 2020 містять опис розподілу відповідальності у міжнародному сполученні між покупцем і продавцем за товар і його доставку. Інкотермс визначають наступні основні складові [5]:

- місце доставки – пункт призначення, куди переходять ризики та відповідальність за товар;
- визначення яка саме сторона оплачує витрати на доставку;
- визначення яка саме зі сторін відповідає за організацію експортно-імпортних формальностей, зокрема здійснює сплату митних зборів, податків, портових зборів, брокерів, забезпечує організацію документації;
- визначення яка саме сторона оплачує страховку за доставку товару.

Таким чином, розглянуто сутність, особливості та теоретичні аспекти логістичного забезпечення міжнародних бізнес-операцій у вигляді логістичної інфраструктури, технологій та нормативно-правового забезпечення. Зокрема,

поняття логістичної інфраструктури та її типів досліджено у контексті її відповідності вимогам споживачів під час міжнародних економічних відносин.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АВРОРА ГРУП»)

2.1 Аналіз ринку логістичних послуг: міжнародний та національний контекст

В умовах глобального світу та активних зовнішньоекономічних операцій, логістика стає стратегічно важливою. Це особливо актуально для України, де потреба в ефективному логістичному забезпеченні міжнародних економічних відносин та бізнес-процедур стає все більш нагальною. Логістична стратегія визначає безліч аспектів – від організації поставок до задоволення інтересів клієнтів, власників та акціонерів підприємства. Аналіз індексу ефективності логістики (LPI) дозволяє оцінити стан логістичної системи України. За інформацією Світового банку Україна була на 66 місці в рейтингу LPI, враховуючи зміни у ситуації спостерігається загальне погіршення позицій (рис. 2.1). Однією з найсерйозніших проблем логістичного забезпечення є блокування морських портів з 24 лютого 2022 р., що суттєво обмежило логістичні можливості у міжнародних економічних відносинах країни.

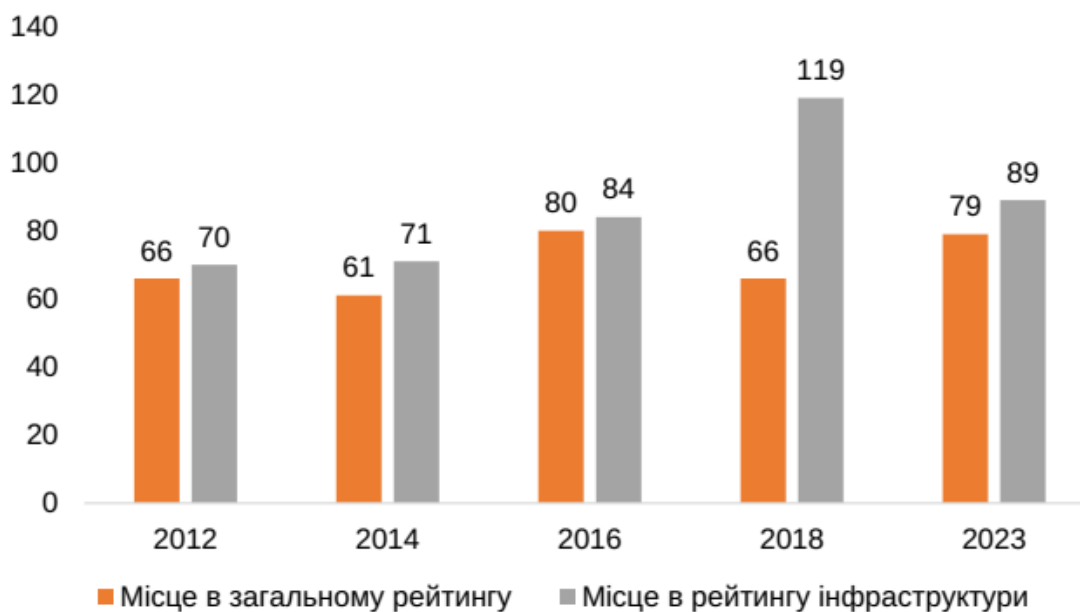


Рис. 2.1. Місце України у світовому рейтингу логістики зі 160 країн
Джерело: [14, 15].

Головною причиною зміни ринку логістичних послуг України стала війна. Введення воєнного стану та заблоковані порти — ключові чинники, що суттєво ускладнили логістичні процеси в межах нашої країни та й при здійсненні міжнародних бізнес – операцій. Транспортні фірми змушені прокладати нові маршрути перевезень з огляду на їх безпечність, що вплинуло на вартість послуг. Українська логістика також змістила свій осередок: якщо до 2022 року більшість логістичних центрів знаходилися у Києві та Київській області, то зараз вони сконцентровані переважно на заході країни. Крім того, виокремлюються наступні тенденції [12]:

- Збільшуються ризики доставки товарів в окремі регіони країни, які не є окупованими, але перебувають майже постійно під обстрілами.
- Більшість підприємств відмовляються від тривалого накопичення товарів, враховуючи ймовірність ракетних ударів та втрати товарів на складах;
- Зростає час доставки товарів через комендантську годину, перевірки на блокпостах та ситуацію на кордоні.
- Змінюються умови зберігання товарів, пов'язані з переїздом компаній до інших міст.

Найбільше зазнали збитків вантажні перевезення ще й через блокування морських портів держави, котрі припинили роботу протягом перших семи місяців 2022 року, а згодом могли обслуговувати лише експорт сільськогосподарської продукції в рамках «Зернового коридору». Повітряні перевезення наразі взагалі недоступні в Україні. За таких умов підприємства змушені планувати логістику лише з використанням автомобільного та залізничного транспорту на території України. Це могло не вплинути на загальні обсяги перевезень вантажів. Ситуація ілюструється на прикладі найбільшого вітчизняного перевізника – АТ «Укрзалізниця». За даними [19] динаміка обсягів експортних вантажних перевезень впала у 3,5 рази у порівнянні 2021 та 2022 рр. та 1,8 рази – 2021 та 2024 рр. (рис. 2.2) [15].

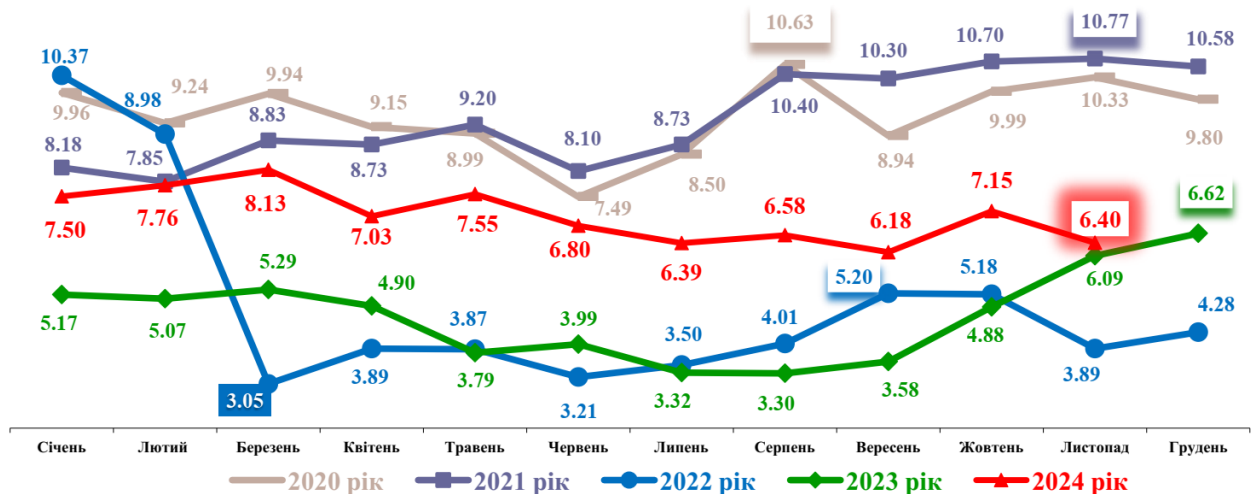


Рис. 2.2. Динаміка обсягів експортних вантажних перевезень

Джерело: [19]

Проте переорієнтація виключно на наземні види транспорту спричинила значне збільшення черг на автомобільних пунктах пропуску та час на перевантаження товарів на залізничних терміналах. Усе це призвело до зриву термінів поставок у зовнішньоекономічних операціях [13].

Доцільно проаналізувати провідні компанії логістичного сектору України. Абсолютним лідером за доходами залишається «Укрзалізниця» — її виручка зросла на 11% і досягла 102,87 млрд грн, проте підприємство завершило рік зі збитком у 4,19 млрд грн. Натомість «Укртрансгаз» втратив майже третину доходів, а збитки компанії сягнули 7,44 млрд грн. «Укрпошта» змогла збільшити виручку на 12% — до 12,98 млрд грн, водночас майже вдвічі скоротивши збитки. Оператор ГТС України продемонстрував приріст доходів на 7% — до 38,53 млрд грн, залишившись прибутковим, хоча чистий прибуток зменшився у 8,7 раза — до 1,27 млрд грн. У свою чергу, «Укртранснафта» утримала рівень доходів, однак її прибуток впав у 16 разів — до 1,22 млрд грн. Усі зазначені компанії належать до державного сектору. Серед приватних операторів активність також висока. «Нова пошта» (група NOVA) утримала другу позицію в Індексі з доходом 44,78 млрд грн (+23%), хоча чистий прибуток скоротився у 1,6 раза — до 2,5 млрд грн. Компанія «Нео-Транс» (також у складі групи NOVA) вперше з'явилася в рейтингу, продемонструвавши найшвидше зростання (+100%) та отримавши прибуток у

116,55 млн грн. Загалом група NOVA сформувала 21% сукупної виручки ТОП-10. «Логістик юніон» (група АТБ) збільшила дохід на 29% і стала найприбутковішою компанією року – 3,06 млрд грн (+40%). «Лемтранс» (група СКМ) зберіг сьому позицію з незначним приростом доходів (+3%) до 7,3 млрд грн. Новачком рейтингу стали «Українські вертольоти», які заробили 872 млн грн (+17%), однак завершили рік зі збитками в розмірі 52,5 млн грн [26]. Все це ми можемо розглянути на рис. 2.3.

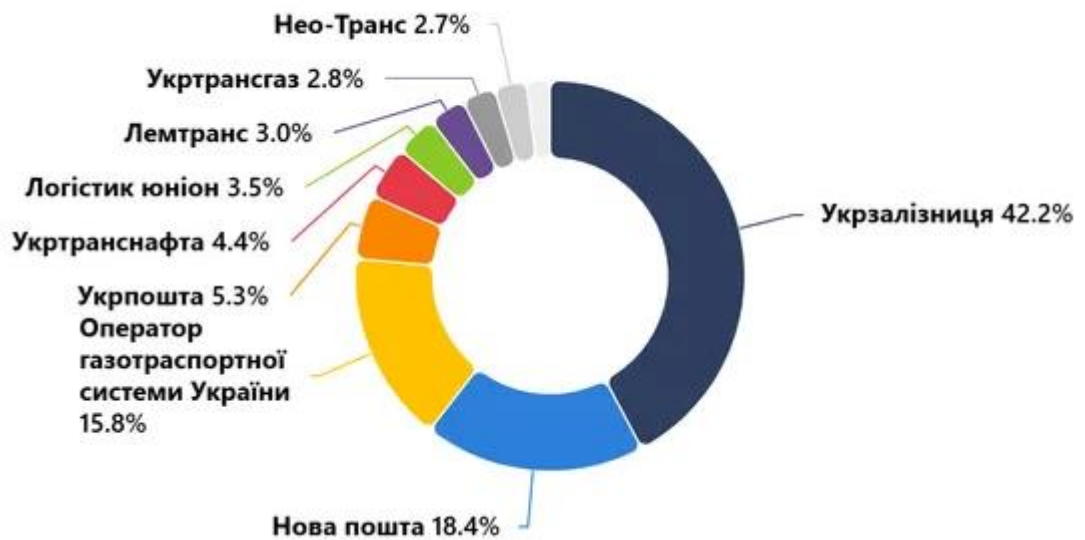


Рис. 2.3. Топ 10 логістичних компаній України за прибутком

Джерело: [26]

Окрім аналізу провідних логістичних операторів в Україні, доцільно розглянути і світовий контекст. Міжнародні компанії задають вектор розвитку галузі, впроваджують інноваційні рішення, використовують сучасні технології управління ланцюгами постачання та демонструють приклади масштабної, ефективної логістики. Їхні практики можуть слугувати орієнтиром для вітчизняного ринку, особливо в умовах зростаючої інтеграції України у глобальні економічні процеси. У табл. 2.1. представлено найвпливовіших логістичних гравців світу з короткою характеристикою їх діяльності, масштабів та спеціалізації.

Таблиця 2.1

ТОП 10 логістичних компаній світу

Назва компанії	Характеристика
UPS (United Parcel Service)	Американський логістичний гігант із доходом понад \$100 млрд у 2024 році. Обслуговує понад 220 країн, доставляє понад 20 млн посилок щодня завдяки 500 тис. працівників і 120 тис. транспортних засобів.
FedEx	Американський лідер із доходом близько \$90 млрд. Відомий швидкою авіадоставкою, має понад 700 літаків і щоденно обробляє 15 млн відправлень.
DHL	Німецька компанія (частина Deutsche Post) з доходом понад \$80 млрд. Щороку доставляє 1,6 млрд посилок у 220 країнах, має 600 тис. працівників.
Kuehne + Nagel	Швейцарська логістична компанія, заснована у 1890 році. З доходом \$40 млрд, працює у 100+ країнах, має 1,300 офісів, спеціалізується на морській та авіаційній логістиці.
XPO Logistics	Американська компанія з доходом \$30 млрд. Працює у 30 країнах, зосереджена на автомобільних перевезеннях, обслуговує 69 компаній із Fortune 100.
DSV	Датська компанія з доходом \$25 млрд після злиття з Panalpina. Пропонує мультимодальні перевезення у 80+ країнах.
DB Schenker	Німецька компанія, підрозділ Deutsche Bahn, з доходом \$20 млрд. Має понад 2,000 локацій, спеціалізується на залізничній логістиці та контрактних послугах.
C.H. Robinson	Американська фірма з доходом \$18 млрд. Профіль — брокерські логістичні послуги, співпрацює з понад 100,000 перевізниками у світі.
Sinotrans	Найбільша логістична компанія Китаю з доходом \$15 млрд. Розвивалася за рахунок злиттів і підтримки держави.
Nippon Express	Японська компанія з доходом \$14 млрд. Працює у 50 країнах, орієнтована на азійські ринки та логістичні технології.

Джерело [27].

Порівняння українських та світових логістичних компаній засвідчує суттєву різницю в масштабах, ресурсах та рівні технологічного розвитку. Вітчизняні оператори демонструють динамічне зростання, адаптуючись до викликів війни та змін у глобальній логістиці, проте здебільшого поступаються міжнародним гігантам у розгалуженості мереж, обсягах перевезень та ступені автоматизації процесів. Водночас українські компанії, такі як «Нова пошта», «Укрзалізниця» чи «Лемтранс», поступово впроваджують сучасні практики, орієнтуючись на світові тенденції, що

створює потенціал для подальшого розвитку й інтеграції в міжнародні логістичні ланцюги.

2.2 Оцінка ефективності міжнародних бізнес-операцій

ТОВ «Аврора Груп»

ТОВ «Аврора Груп» – передова транспортно-експедиційна компанія [23]. Мета компанії– сприяти бізнесу в організації вантажних перевезень, максимально захистивши від будь-яких ризиків, мінімізуючи витрати часу та грошей. Спираючись на принципи надійності, оперативності та професіоналізму, ТОВ «Аврора Груп» навчилися якісно працювати для власних клієнтів, будувати довготривалі партнерські відносини, рости та розвиватися.

Якісні та надійні вантажні перевезення автомобільним транспортом – це один з ключових компонентів ведення будь-якої підприємницької діяльності, що передбачає значний товарообіг. Для забезпечення доставки вантажу до місця призначення необхідно виконати низку формальностей, зокрема, підготувати документацію, застрахувати вантаж, знайти перевізника з необхідним транспортним засобом. Усе це вимагає значних витрат часу та відповідного досвіду у сфері виконання бізнес-операцій. Клієнти, що прагнуть знайти перевізника вантажу, часто відчують дефіцит часу для ретельного вибору транспортного засобу, тому це може забезпечити ТОВ «Аврора Груп».

Логістика автомобільних перевезень – це один з найзручніших способів доставки вантажів клієнтів. ТОВ «Аврора Груп» вже 12 років забезпечує перевезення і експедирування вантажів різної номенклатури та складності транспортування. ТОВ «Аврора Груп» - підприємство, яке здійснює наступні основні види діяльності [24]:

- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт (основний напрямок діяльності);
- 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами

- 52.24 Транспортне оброблення вантажів
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

ТОВ «Аврора Груп» здійснює перевезення вантажів як по Україні, так й за кордон. У логістичної діяльності підприємство використовує автотранспорт стандарту Євро 3 та вище. Компанія організовує доставку вантажів авторефрижераторами і автомобілями-тентами вантажопідйомністю до 23 т, об'ємом від 86 м³, а також є досвід перевезення негабаритних, небезпечних та коштовних вантажів.

ТОВ «Аврора Груп» виконує сучасний підхід до роботи на ринку транспортних послуг, що дозволяє виконувати комплексне логістичне обслуговування клієнтури. Підприємство керується командою менеджерів в сфері логістики, що пояснює її постійний і динамічний розвиток [23, **Error! Reference source not found.**]. Виходячи з корпоративної мети роботи – задоволення потреб клієнтів і партнерів, керівництвом компанії було прийнято стратегічне рішення по розробці, впровадженню і підтримці на підприємстві результативної інтегрованої системи менеджменту. Були переглянуті управлінські та виробничі процеси організації відповідно до вимог міжнародних стандартів серії ISO 9001.

Ринок міжнародних бізнес-операцій та логістичних послуг останніми роками має стійкий тренд до значного коливання обсягів, що пов'язано із загальною тенденцією до затребуваності транспортних послуг, а з іншого боку – з карантинними обмеженнями 2020 р. та військовою агресією до нашої країни. Останні роки ТОВ «Аврора Груп» мав наступні ключові показники роботи [23]: 214 замовників у 2024 р., 8 249 перевезень в 2022 р., 17 446 перевезень у 2023 р. та 18 407 перевезень в 2024 р., 16 власних автомобілів.

Для аналізу результатів використано дані з відкритих джерел ТОВ «Аврора Груп» за останні роки, які наведено у табл. 2.1. Статистика свідчить, що ТОВ «Аврора Груп» має поступове збільшення доходів, але з уведенням з 2021 р. сертифікованої системи менеджменту якості і безпеки відповідно до вимог ISO 9001, рівень доходів став зростати суттєвими темпами

(за виключенням 2022 року). Коливання доходів у дослідні роки корелюються із загальною тенденцією на ринку вантажних перевезень та логістичних послуг, та обумовлено тими ж самими факторами, що й на загальному ринку в країні.

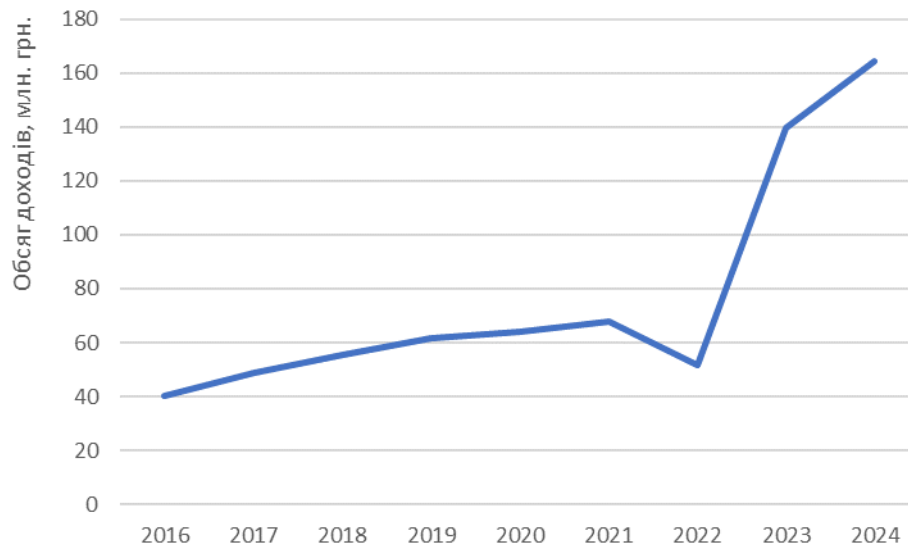


Рис. 2.3. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Аврора Груп»

Джерело: [23]

Фінансовий аналіз звітів підприємств, опублікованих Державною податковою службою України на порталі відкритих даних [23, 24], зведених до табл. 2.2. Відмічається зміцнення господарського потенціалу, про що свідчить збільшення сукупної вартості активів на 9,83%. Тобто, підприємство збільшує обсяг майна, яке знаходиться в його розпорядженні. Той факт, що виручка від реалізації товарів та послуг зростає швидше за активи, свідчить про підвищення ефективності управління обмеженим обсягом наявних ресурсів. Зростання підсумку балансу пояснюється збільшенням необоротних активів. Відбувається збільшення загального обсягу наявних джерел фінансування для придбання активів, що пояснюється зростанням власного капіталу (+50,98%). Зростання розміру власного капіталу свідчить про покращення фінансового стану власників підприємства. Зменшення загальної суми зобов'язань сприяє підвищенню незалежності від зовнішніх фінансових ресурсів, хоча певною мірою обмежує потенціал підприємства.

Таблиця 2.2

Аналіз активів ТОВ «Аврора Груп» у 2023-2024 рр., тис. грн.

Показник	2023	2024	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Основні засоби	82,2	6318,9	6236,7	7587,23
Необоротні активи	82,2	6318,9	6236,7	7587,23
Запаси	17039,4	13439,5	-3599,9	-21,13
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	9344,9	8855,3	-489,6	-5,24
Оборотні активи	26147,8	22488,5	-3659,3	-14
Активи	26230	28807,4	2577,4	9,83
Зареєстрований (пайовий капітал)	10000	16000	6000	60
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	5308,7	7112,5	1803,8	33,98
Власний капітал	15308,7	23112,5	7803,8	50,98
Короткострокові кредити банків	0	2421,8	2421,8	-
Товари, роботи, послуги	6051,8	1542,1	-4509,7	-74,52
Інші поточні зобов'язання	4717,5	1620,3	-3097,2	-65,65
Короткострокові зобов'язання	10921,3	5694,9	-5226,4	-47,86
Баланс	26230	28807,4	2577,4	9,83

Джерело: [23, 24]

Відмічається збільшення фінансової самостійності підприємства, про що свідчить динаміка коефіцієнта фінансової автономії. Наприклад, станом на кінець 2024 року компанія здатна самостійно фінансувати 80,23% своїх активів. Показник поточної ліквідності дещо нижчий від нормативного значення (1,5), що вказує на помірну ймовірність втрати платоспроможності у короткостроковій перспективі. Має місце зростання чистого доходу від реалізації продукції та послуг на 26,72%, що свідчить про високу конкурентоспроможність в динамічному бізнес-середовищі. Сума чистого прибутку компанії має позитивне значення, що може вказувати на ефективну бізнес-модель. Однак, для більш об'єктивної оцінки здатності менеджменту досягати поставлених цілей слід проаналізувати показники рентабельності. Рентабельність активів у 2024 році перевищувала інфляцію, що свідчить про реальне збільшення вартості активів, які є у компанії.

Компанія в основному працює на Європейському ринку та намагається все більше і більше розширити свою географію перевезень. Головними партнерами є Німеччина, Чехія, Польща, Франція. Відділ ЗЕД постійно

розробляє стратегії та проробляє способи виходу на нові ринки. В табл. 2.3. ми можемо побачити, що компанія збільшує частку ЗЕД та стає все більше орієнтованою на закордонний ринок. Середній час доставки зріс, тому що почали працювати з новими країнами наприклад Португалія, що вплинуло на середній показник також це можна побачити в зростанні вартості рейсу. На жаль дуже важко контролювати вчасність доставок, тому що після початку війни проходження кордону дуже сильно ускладнилось і займає набагато більше часу.

Таблиця 2.3

Показники міжнародної логістики ТОВ «Аврора Груп»

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024р. до 2022 р., +/-
Частка ЗЕД, %	49	51	64	15
Середній час доставки, днів	3,4	3,03	3,7	0,3
Середня вартість 1 рейсу, грн	43537	52629	57821	14284
Вчасна доставка, %	85	92	92	2

Для визначення привабливості та ефективності міжнародних бізнес-операцій ТОВ «Аврора Груп», як об'єкта інвестування, доцільно порівняти рентабельність власного капіталу з рентабельністю альтернативних напрямків інвестування для власників. На основі вищезазначених даних, для ТОВ «Аврора Груп» встановлено, що у 2024 році на одного замовника в середньому припадало $18407/214 = 86$ перевезень, а рівень доходу становив $164,5/18407=8,93$ тис. грн. за кожне перевезення, у порівнянні з 2023 роком, де цей показник становив до 7,58 тис. грн. за кожне перевезення. Таким чином, ефективність міжнародних бізнес-операцій ТОВ «Аврора Груп» за останні два роки зросла на 15,1%. Незалежно від класифікації витрат на логістичні бізнес-операції в підсумковому балансі вони беруть участь у формуванні витрат підприємства та фінансових результатів його діяльності. Тому знання структури, рівня та факторів, що визначають витрати на логістичні процеси, є необхідною умовою їх зниження. Рівень логістичних витрат є звичайним для комерційної компанії, основним завданням якої є транспортування вантажів за міжнародним маршрутом постачальник-склад-замовник.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ОПЕРАЦІЙ

Логістичне забезпечення міжнародних бізнес-операцій спрямовано на організацію транспортних послуг та вантажних перевезень з використанням існуючих видів транспорту ТОВ «Аврора Груп» [23]. Для виконання всіх цих завдань підприємства та спеціалісти повинні дуже детально вивчати всю складність операцій з якими вони стикаються кожен день у своїй практиці. Підтримка високої результативності функціонування всієї цієї системи виконуються за допомогою партнерства у відносинах між вантажо-перевізником та логістичними підприємствами і при цьому доцільне використання логістичних основних логістичних стратегій, що наведено на рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Основні логістичні стратегії у бізнес-операціях
ТОВ «Аврора Груп»**

Джерело: [2, 13, 23].

Дуже важливим аспектом у міжнародній логістиці є врахування особливостей країн-партнерів, а саме у таких аспектах як, транспортна політика та система в цілому, пакування та оформлення товару, аналіз фрахтового та митного зборів. Але доставкою дуже складному займатися самому, адже це дуже довго і клопітно, тому дуже важливо правильно делегувати всі процеси. Основна задача митно-логістичного оператора організувати поставку товару в найкоротші терміни, але при цьому пошуком та замовленням транспортна займається логістична компанія, і для цього потрібно лише розмістити замовлення та отримати інвойс, що вже полегшує роботу. Документацією щодо перетину кордону займається митний брокер. Всі ці моменти вибудовують чітку систему для постійної реалізації продуктів.

Тому можна зробити висновок, що основними цілями у міжнародній логістики є вчасна доставка товарів в іншу країну, врахування можливих ризиків на кордонах, підготовка документів, мінімізація транзакційних витрат. Для досягнення цілей у міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Аврора Груп» повинна вирішувати наступні задачі, які наведено на рис. 3.2.

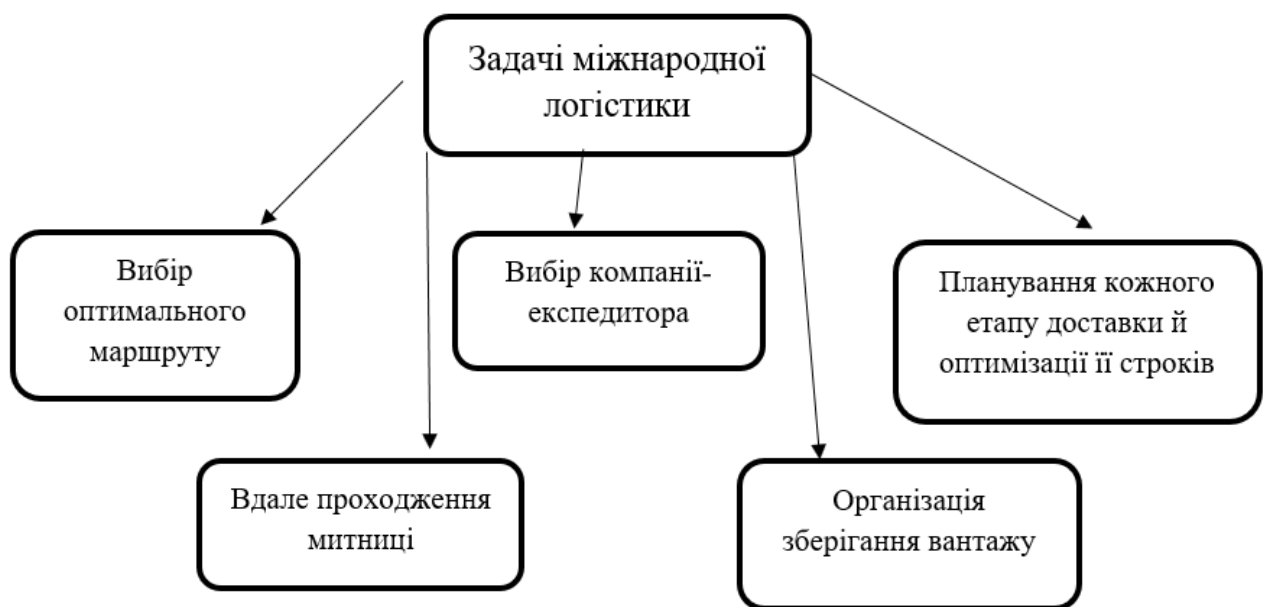


Рис. 3.2. Основні задачі логістики у міжнародних бізнес-операціях ТОВ «Аврора Груп»

Джерело: [2, 13, 18].

Але не зважаючи на це, у міжнародних бізнес-операціях ТОВ «Аврора Груп» та спеціалісти у цій сфері повинні вирішувати велику кількість проблем, а саме:

- наявність великої кількості логістичних посередників (фрахтові агентства, провайдери різних рівнів тощо)
- різноманітність документації та документальних операцій;
- умови оплати, базиси поставки;
- велика кількість замовлень та їх варіативність;
- компанії які не мають великого досвіду у міжнародних перевезеннях, мають складнощі з масштабістю діяльності;
- інколи неможливість прямої комунікації;
- використання різних інформаційних систем при організації інформаційного обміну [12].

У глобальному світі існує безліч варіантів підтримання та ведення міжнародних економічних відносин. Універсальної моделі управління логістичними операціями у зовнішньоекономічній діяльності немає і бути не може, кожному підприємству доводиться шукати власні шляхи та рішення з урахування досвіду найбільших працюючих корпорації та фірм. Глобалізація світової економіки призвела до необхідності забезпечення належного логістичного менеджменту. Незважаючи на високу ступінь інтеграції учасників сучасного світового ринку, не можна вважати, що всі обмеження на шляху становлення глобальної логістики зняті. Тому виникає необхідність у подоланні ринкових та конкурентних бар'єрів при міжнародних бізнес-операціях у логістиці, обумовлених різними причинами, що зведено у табл. 3.1.

Бар'єри у під час здійснення міжнародних бізнес-операцій у логістиці

Бар'єр	Значення
Ринкові та конкурентні бар'єри	Це обмеження для вступу на ринок (законодавчі бар'єри, технічні перепони до ввезення товарів); недостатня доступність інформації; особливості ціноутворення; сформовані правила конкуренції.
Фінансові бар'єри	Це коливання валютних курсів; відмінності в митних правилах і процедурах різних країн; особливості економічної політики держав; інші фактори;
Бар'єри в дистрибуції	Це відмінностями в роботі національних банків, страхових компаній, юридичних консультантів, транспортних компаній та інших допоміжних інститутів, покликаних забезпечити чітку роботу логістичних систем і посередників.

Джерело: [17].

Таким чином, виробнича, транспортна та складська логістика є невід'ємною частиною бізнес-операцій на прикладі ТОВ «Аврора Груп», як гравця міжнародної логістичної системи. Транспорт органічно вписується та пов'язує між собою виробничі та торгові процеси різних країн. Тому в першу чергу транспортна складова бере участь у вирішенні багатьох логістичних завдань міжнародної логістики. При цьому існує досить самостійна галузь у вигляді транспортної логістики, в якій багатопланову угоду між учасниками транспортного процесу можна розглядати окремо, як технологічну єдність, яку пов'язують з виробничо-складськими інфраструктурними частинами руху матеріального потоку [4].

В даний час клієнти віддають перевагу таким логістичним компаніям, що забезпечують швидкість і час виконання логістичних бізнес-операцій та сервісних послуг, витримують надійність, гнучкість, цілісність та індивідуальність під час обслуговування, включаючи інформацію в межах єдиного середовища. Це відповідає сучасним вимогам доставки «від дверей до дверей» (just-in-time).

Для учасників логістичного ланцюга це призводить до здійснення витрат безпосередньо на доставку, а також на супутні логістичні послуги (наприклад, організацію комбінованого міжнародного перевезення), передачу логістичних даних, плату за оренду транспортних засобів і контейнерів, плату за консолідацію та зберігання вантажу тощо.

Для подолання бар'єрів у під час здійснення міжнародних бізнес-операцій у логістиці (табл. 3.1) ТОВ «Аврора Груп» рекомендовано спрямувати зусилля на використання сучасних технологій логістичного забезпечення. Аналіз трендів розвитку системи міжнародної транспортної логістики виділити декілька ідей, які використовуються та є конкурентоздатними: JiT – Just-in-Time, QR - швидке реагування, ECR – ефективна реакція споживача; TQM – загальне управління якістю; LP - бережливе виробництво, TBM - управління, орієнтоване на час [5, 8]. У практичній діяльності в рамках логістичних концепцій використовуються моделі управління: SCOR – Supply Chain Operation Reference, аутсорсинг, Канбан, CRM – управління взаємовідносинами з клієнтами, ринкові моделі управління запасами на базі адаптивного прогнозу, MRP - планування потреби в матеріалах, MRP II - планування виробничих ресурсів тощо [4, 5, 10].

Розглядати JiT можна як певну філософію управління, суть якої полягає в постійному вдосконаленні процесів руху товарів і відповідного потоку інформації. Таким чином, JiT — це стратегія управління матеріальними ресурсами, яка використовується для підвищення рентабельності інвестицій за рахунок зниження рівня запасів і пов'язаних з ними витрат протягом усього процесу виробництва, транспортування та складування.

Концепція ECR – це підхід до регулювання інтересів учасників ринку з метою заміни конкуренції між діловими партнерами їх спільною роботою. ECR є гнучким підходом, тому він оснований на коригуванні параметрів системи на основі фактичного попиту. Ефект ECR полягає в зниженні загальної вартості функціонування логістичної інфраструктури, а також у зниженні рівня запасів з одночасним збільшенням цінності продукту для кінцевого споживача.

Інтегроване управління якістю TQM – це концепція логістичного менеджменту, згідно з якою управління інфраструктурою логістичної системи спрямовано на всіх аспектах якості, важливих для клієнтів. TQM – це філософія логістичного бізнесу, яка базується на семи ключових принципах:

орієнтація на клієнта, зацікавленість та мотивація керівництва, постійне вдосконалення, розширення можливостей персоналу, забезпечення якості, співпраця з постачальниками та наявність стратегічного плану якості.

Сутністю бережливого виробництва LP є ощадливий менеджмент із постійною необхідністю вдосконалення інфраструктури, процесів і потоків у логістичній системі, основні принципи якого вимагають досягнення мети підвищення загальної продуктивності ресурсів компанії, скорочення всіх тимчасових показників роботи, скорочення всіх можливих витрат, партнерство із суб'єктами ринку. Концепція Lean коротко визначається як усунення дій при створенні продукту або наданні послуги, які не додають корисної вартості цього продукту чи послуги.

Одним з головних трендів сьогодні – це цифрова трансформація логістичної інфраструктури. Розвиток системи міжнародної транспортної логістики тісно пов'язаний із цифровізацією (діджиталізацією) бізнес-процесів у кожній компанії логістичного ланцюга, включно з логістичними операторами, що має бути спрямовано на досягнення чіткої конкурентної переваги шляхом застосування нових принципів цифрового управління [6]. Загалом, ефективність цифровізації інфраструктури міжнародних логістичних систем залежить від співвідношення синергетичного ефекту, отриманого від їх впровадження, і величини витрат на їх придбання та використання.

Таким чином, розвинута логістична інфраструктура є важливим фактором для ТОВ «Аврора Груп», адже вона сприяє підвищенню конкурентоспроможності, забезпечую швидку та своєчасну доставку потрібних товарів на ринок споживання, а також покращує якість логістичного забезпечення міжнародних бізнес операцій.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що з розвитком системи міжнародної транспортної логістики з'являється можливість спростити та вдосконалити сучасні процедури та правила управління транспортом, підтримати розвиток зовнішньої торгівлі та транзиту та розвинути транспортну систему. Зокрема, найкращою формою управління ланцюгом постачання, яка відповідає попиту клієнтів, є інтегрована технологія, яка дозволяє використовувати ефективні методи управління постачанням продукції та створює високий рівень обслуговування клієнтів.

Аналіз ринку логістичних послуг у міжнародному та національному контексті показав, що війна в Україні істотно змінила ситуацію з логістикою в державі, та в умовах ТОВ «Аврора груп» зокрема. Хоча офіційної статистики щодо конкретного впливу війни на логістику в Україні поки немає, можливо виділити декілька ключових напрямків. Масштабне вторгнення в Україну призвело до ушкодження та руйнування частини транспортної інфраструктури. Це суттєво ускладнює процеси доставки товарів, адже виникає потреба в пошуку альтернативних маршрутів з відповідною пропускною здатністю..

В умовах воєнного стану посилюється контроль на митницях, що може призводити до затримок при митному оформленні вантажів. Це впливає на терміни доставки та вартість логістичних послуг. Підприємства повинні бути готовими до можливих затримок і додаткових витрат на митницях. Війна може ускладнювати надання логістичних послуг та гальмувати відповідні бізнес-операції, особливо у регіонах поблизу зони бойових дій. Логістичні компанії мають розробляти плани дій на випадок надзвичайних ситуацій та бути готовими оперативно реагувати на зміни в ситуації.

Оцінку ефективності привабливості та ефективності міжнародних бізнес-операцій ТОВ «Аврора Груп» здійснено шляхом співставлення рентабельності власного капіталу. Виходячи з даних ТОВ «Аврора Груп» у 2024р. на 1 замовника приходилось у середньому 86 перевезень, а питомий рівень доходів

склав 8,93 тис. грн. за кожне перевезення у порівнянні із 2023 р., де він складав до 7,58 тис. грн. за кожне перевезення. Таким чином, ефективність міжнародних бізнес-операцій ТОВ «Аврора Груп» за останні два роки покращилась на 15,1%.

Розвинута логістична інфраструктура є важливим фактором для ТОВ «Аврора Груп», адже вона сприяє підвищенню конкурентоспроможності, забезпечую швидку та своєчасну доставку потрібних товарів на ринок споживання, а також покращує якість логістичного забезпечення міжнародних бізнес операцій. Доведено, що напрямом розвитку логістичного забезпечення міжнародних бізнес-операцій є удосконалення міжнародної транспортної логістики – це контрольоване й ефективне підвищення як кількісних, так і якісних показників, що наближає її до оптимального стану відповідно до розглянутих підходів та концепцій.

Показано, що ефективність логістичних технологій, ІТ-продуктів та цифровізації інфраструктури міжнародних логістичних систем залежить від співвідношення синергетичного ефекту, отриманого від їх впровадження, і величини витрат на їх придбання та використання та частково залежить від продуктивності інформаційної системи, її здатності досягати поставлених цілей, включаючи надійність цих систем. Подальшими перспективами досліджень у напрямку транспортної логістики у міжнародному сполученні є раціоналізація механізмів управління транспортно-логістичним процесом шляхом автоматизації та інтелектуалізації, пошук можливостей оновлення основних фондів та міжнародної транспортно-логістичної інфраструктури забезпечення міжнародних економічних відносин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України від 16.04.1991 №959-XII «Про зовнішньоекономічну діяльність». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення 30.04.2025 р.).
2. О. М. Сазонець, І. Л. Сазонець Міжнародний бізнес і логістика понятійно-термінологічний словник. — Видавництво «Центр учбової літератури» Київ — 2021. С.125-126
3. Міжнародна логістика та глобальні ланцюги постачань: навчальний посібник у схемах / Негода А., Русак Д. – К., 2023. – 268 с
4. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: навч. посіб. Львів: Нац. ун-т Львів. Політехніка, 2018. 801 с.
5. Марченко В.М., Шутюк В.В. Логістика: підручник. К.: Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.
6. І. О. Жарська Логістика: навч. посіб. Одеса 2019. 178 с.
7. О. Звягінцева, Логістика: ключ до ефективного руху товарів URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/logistika-klyuch-do-efektivnogo-ruhu-tovariv>
8. О. В. Безсмертна, О. О. Мороз, Т. М. Білоконь, І. В. Шварц Логістика: навч. посіб. Вінниця ВНТУ 2018 139 с.
9. Forslund H., Björklund M., Svensson Ülgen V. Challenges in extending sustainability across a transport supply chain // Supply Chain Management, 2022. № 27 (7), pp. 1 - 16. DOI: 10.1108/SCM-06-2020-0285
- 10.І.В. Крупко Транспортно-логістичні системи. Краматорськ 2020. С. 108-119
- 11.Шевчук А. Тренди розвитку міжнародної транспортної логістики // Modeling the development of the economic systems. 2022. Р. 55–61. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-7>

12. Ковальова М.Л. Логістичне забезпечення зовнішньоторговельних операцій в сучасних умовах. Економіка та суспільство. Випуск 62. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3906/3829>
13. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>
14. Сігаєва Т.С., Місюкевич В.І., Тимченко А.М. Логістичне забезпечення міжнародної торгівлі: необхідність та стан в сучасних умовах. Економіка та суспільство. Випуск 54. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-13>
15. Logistics Performance Index (LPI). The World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/home> (дата звернення: 01.05.2025)
16. Філатов С. А., Єрусланов А. А. Вплив міжнародних транспортних коридорів на розвиток інфраструктури України. Вчені записки Університету «КРОК», 2019. №1 (53), С. 27–35. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-27-35>
17. Дикань О.В., Білецька Д.О., Смоляр С.В. Бар'єри роботи міжнародних логістичних систем. Вісник економіки транспорту і промисловості № 64, 2018. С. 129-134..
18. Кушнір Н.О., Заяць О.І "Міжнародні економічні відносини" Ужгород – Поліграфцентр «Ліра» – 2023 С. 77-91
19. АТ Укрзалізниця. Офіційний сайт. URL: <https://uz.gov.ua/>
20. Національна Транспортна Стратегія України до 2030 року: постанова Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 25.04.2025).
21. Про мультимодальні перевезення: закон України від 17. 11.2021р. № 1887-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1887-20#Text> (дата звернення: 25.04.2025).
22. Incoterms 2020. ICC official site. URL: <https://iccwbo.org/business->

solutions/incoterms-rules/incoterms-2020/ (дата звернення: 25.04.2025).

23.ТОВ “Аврора Груп”. Офіційний сайт. URL: <https://aurora-tl.com.ua/>

24.Портал фінансових звітностей українських підприємств зібраних з відкритих джерел. URL: <https://zvitnist.com/> (дата звернення: 06.05.2025).

25.Нова світова економіка: менеджмент, технології, стратегії : навчальний посібник / Т.О. Зінчук, Н.М. Куцмус. О.А. Прокопчук, Т.В. Усюк та ін.; за ред. Т.О. Зінчук, Н.М. Куцмус. – К. : “Центр навчальної літератури”, 2021. –318 с.

26.Топ-10 транспортних компаній України заробили 243 млрд грн, але лише половина з них — прибуткові URL: <https://thepage.ua/ua/news/dohodi-top-10-logistichnih-i-transportnih-kompanij-ukrayini-zrosli-na-12percent> (дата звернення: 06.05.2025).

27.Найбільші логістичні компанії світу у 2025 році. URL: <https://intime.ua/najbilshi-logistychni-kompaniyi-svitu-u-2025-roczy/> (дата звернення: (06.05.2025).