

Міністерство освіти і науки України

Луцький національний технічний університет

(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра міжнародних економічних відносин

(повна найменування кафедри)


КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ (НА МАТЕРІАЛАХ
ТОВ «МАРШАЛ ЮА»)

спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини
(шифр і назва спеціальності)

освітня програма Міжнародні економічні відносини
(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
групи МЕВз-41

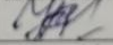
Онищук Катерина Ігорівна


(підпис)

Керівник:

к.е.н., доцент

Галазюк Наталія Миколіївна


(підпис)

Кваліфікаційну роботу

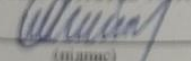
допущено до захисту

«12» серпня 2025 р.

Гарант освітньої програми:

д.е.н., професор

Лютак Олена Миколаївна


(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права
 Кафедра міжнародних економічних відносин
 Ступінь вищої освіти: бакалавр
 Галузь знань: 29 Міжнародні відносини
 Спеціальність: 292 Міжнародні економічні відносини
 Освітня програма: Міжнародні економічні відносини

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри міжнародних економічних
 відносин _____ к.е.н., доцент Олена БАУЛА

« 12 » червня 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Онищук Катерині Ігорівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Шляхи підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності вітчизняних підприємств (на матеріалах ТОВ «МАРШАЛ ЮА»)

Керівник роботи: к.е.н., доцент Галазюк Наталія Миколаївна

затверджені наказом закладу вищої освіти від «28» грудня 2024 року № 485/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «03» червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці зарубіжних та вітчизняних учених, матеріали науково-практичних конференцій, законодавчі акти, офіційні сайти статистики, а також інформацію з офіційних сайтів корпорацій та різноманітні звіти корпорацій і міжнародних організацій, матеріали мережі Інтернет.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити): ВСТУП. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. 1.1. Сутність, історичний розвиток і функціональні сфери міжнародної логістичної діяльності. 1.2. Особливості міжнародної логістики та еволюція концепцій її управління. 1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності міжнародної логістичної діяльності підприємств. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАРШАЛ ЮА». 2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «МАРШАЛ ЮА» та аналіз його зовнішнього і внутрішнього середовища. 2.2. Аналіз фінансових результатів та ефективність міжнародної логістичної діяльності ТОВ «МАРШАЛ ЮА». 2.3. Оцінка конкурентних переваг та резервів підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності ТОВ «МАРШАЛ ЮА». ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.

5. Перелік графічного матеріалу: Лист 1. Мета, об'єкт і предмет дослідження. Лист 2. Види функціональних сфер міжнародної логістичної діяльності. Лист 3. Основні функціональні напрямки міжнародної логістики. Лист 4. Характеристика підприємства ТОВ «МАРШАЛ ЮА». Лист 5. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «МАРШАЛ ЮА» методом SWOT-аналізу. Лист 6. Основні фінансові показники діяльності ТОВ «МАРШАЛ ЮА» 2022-2024 року. Лист 7. Структура надання послуг ТОВ «Маршал ЮА» протягом 2023-2024 рр. Лист 8. Розподіл рейсів, що здійснювали компанією за країнами. Лист 9. Висновки. Лист 10. Пропозиції.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
Теоретичний розділ	доцент Галазюк Н.М.		
Аналітичний розділ	доцент Галазюк Н.М.		
Висновки та пропозиції	доцент Галазюк Н.М.		
Нормоконтроль	доцент Галазюк Н.М.		

7. Дата видачі завдання 28.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Примітка
1	Обґрунтування теми	до 28.12.2024	виконано
2	Огляд літератури із досліджуваної теми	до 16.01.2025	виконано
3	Теоретичний розділ	до 14.02.2025	виконано
4	Аналітичний розділ	до 14.03.2025	виконано
5	Висновки та пропозиції	до 11.04.2025	виконано
6	Формування списку використаних джерел	до 25.04.2025	виконано
7	Формування додатків	до 02.05.2025	виконано
8	Оформлення ілюстративного матеріалу	до 09.05.2025	виконано
9	Попередній захист кваліфікаційної роботи бакалавра	до 16.05.2025	виконано
10	Нормоконтроль	до 23.05.2025	виконано
11	Інструментальна перевірка на академічний плагіат	до 28.05.2025	виконано
12	Представлення кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту	до 03.06.2025	виконано

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Онищук К.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Галазюк Н.М.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Онищук К.І. Шляхи підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності вітчизняних підприємств (на матеріалах ТОВ «МАРШАЛ ЮА»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра ОП «Міжнародні економічні відносини» спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел.

У кваліфікаційній роботі бакалавра досліджено теоретичні засади організації міжнародної логістичної діяльності підприємства, сутність та етапи становлення міжнародної логістики, проаналізовано особливості та сучасні концепції управління міжнародними логістичними процесами, систематизовано методичні підходи до оцінки ефективності міжнародної логістичної діяльності. Проведено комплексний аналіз міжнародної логістичної діяльності ТОВ «МАРШАЛ ЮА», надано загальну характеристику підприємства, проаналізовано фінансові та статистичні показники його міжнародної логістичної діяльності, оцінено ефективність та визначено шляхи її підвищення. Окреслено рекомендації щодо підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «МАРШАЛ ЮА».

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному дослідженні та розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності вітчизняних підприємств на прикладі ТОВ «МАРШАЛ ЮА».

Об'єктом дослідження є процеси міжнародної логістичної діяльності вітчизняних підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності ТОВ «МАРШАЛ ЮА».

Для дослідження визначеної проблематики було використано наступні методи дослідження: системний підхід, статистичні методи, графічний метод, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, порівняльний аналіз.

Розроблені рекомендації щодо підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності можуть бути впроваджені в практичну діяльність ТОВ «МАРШАЛ ЮА». Запропоновані заходи дозволяють оптимізувати логістичні процеси, зменшити операційні витрати, підвищити якість логістичного сервісу та посилити конкурентні позиції підприємства на міжнародних ринках.

Ключові слова: міжнародна логістика, логістична діяльність, ефективність логістики, міжнародні перевезення, ланцюги постачання, оптимізація витрат, логістичний сервіс, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

Onyshchuk K.I. Ways to improve the efficiency of international logistics activities of domestic enterprises (based on the materials of LLC "MARSHAL UA").

Bachelor's qualification work in the Educational Program "International Economic Relations" specialty 292 International Economic Relations. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2025.

The bachelor's qualification work consists of an introduction, two chapters, conclusions and recommendations, and a list of references.

The bachelor's qualification work examines the theoretical foundations of organizing international logistics activities of enterprises, clarifies the essence and stages of international logistics development, analyzes the features and modern concepts of international logistics process management, and systematizes methodological approaches to evaluating the effectiveness of international logistics activities. A comprehensive analysis of the international logistics activities of LLC "MARSHAL UA" was conducted, providing a general characteristics of the enterprise, analyzing financial and statistical indicators of its international logistics activities, evaluating effectiveness and identifying ways to improve it. Recommendations for improving the efficiency of logistics activities of LLC "MARSHAL UA" were outlined.

The purpose of the qualification work is to conduct theoretical research and develop recommendations for improving the efficiency of international logistics activities of domestic enterprises using the example of LLC "MARSHAL UA".

The object of research is the processes of international logistics activities of domestic enterprises.

The subject of research is the theoretical and practical aspects of improving the efficiency of international logistics activities of LLC "MARSHAL UA".

The following research methods were used to study the defined problems: systems approach, statistical methods, graphical method, SWOT analysis, expert evaluation method, comparative analysis.

The developed recommendations for improving the efficiency of international logistics activities can be implemented in the practical activities of LLC "MARSHAL UA". The proposed measures allow for optimizing logistics processes, reducing operational costs, improving the quality of logistics services, and strengthening the company's competitive position in international markets.

Keywords: international logistics, logistics activities, logistics efficiency, international transportation, supply chains, cost optimization, logistics service, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність, історичний розвиток і функціональні сфери міжнародної логістичної діяльності	10
1.2. Особливості міжнародної логістики та еволюція концепцій її управління	14
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності міжнародної логістичної діяльності підприємства	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ «МАРШАЛ ЮА»	27
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «МАРШАЛ ЮА» та аналіз його зовнішнього і внутрішнього середовища	27
2.2. Аналіз фінансових результатів та ефективності міжнародної логістичної діяльності ТОВ «МАРШАЛ ЮА»	32
2.3. Оцінка конкурентних переваг та резервів підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності ТОВ «МАРШАЛ ЮА»	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	50

ВСТУП

В умовах глобалізації світової економіки та посилення міжнародної конкуренції логістична діяльність стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках. Для вітчизняних компаній, які прагнуть інтегруватись у світовий економічний простір, ефективна організація міжнародної логістики є не лише засобом оптимізації витрат, але й можливість розширення ринків збуту та підвищення якості обслуговування міжнародних клієнтів. Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються нестабільністю зовнішнього середовища, зростанням потреб до якості логістичного сервісу, посиленням геополітичних ризиків та впровадження інноваційних технологій у логістичні процеси. В таких умовах підприємства у пошуку шляхів підвищення ефективності своєї міжнародної логістичної діяльності та зміцнення своїх позицій на міжнародних ринках.

Міжнародна логістика виступає одним із ключових елементів конкурентоспроможності, забезпечуючи своєчасне постачання товарів, оптимізацію витрат, підвищення рівня сервісу та раціональне використання ресурсів. Саме тому пошук шляхів підвищення ефективності логістичних процесів у міжнародному середовищі є важливим стратегічним напрямом розвитку вітчизняного бізнесу.

Особливої актуальності ця проблема набуває для українських підприємств у період економічної нестабільності, логістичних викликів, спричинених військовим станом, порушенням глобальних ланцюгів постачання та зростаючими вимогами міжнародних партнерів. У таких умовах ефективне управління міжнародною логістичною діяльністю є запорукою стабільного функціонування підприємств, зниження логістичних витрат, мінімізації ризиків та забезпечення сталого розвитку.

Вагомий внесок у дослідження міжнародної логістики зроблено такими вітчизняними та зарубіжними вченими, як Д. Бауеркокс, Д. Клосс, А. Гаджинський, М. Нригорак, Є. Крикавський, Я. Олійник, І. Смирнов, В.

Смиричинський, О. Шандрівська, М. Окдандер, Н. Чухрай, Б. Холод, О. Зборовська, Ж. Банзекуливано та ін. Однак, аналіз наукових публікацій з даного напрямку показує, що недостатньо є вивченим питання оцінки ефективності міжнародної логістичної діяльності для українських підприємства в умовах сьогодення.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне дослідження та аналіз поточного стану і визначити шляхи підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності вітчизняних підприємств на прикладі ТОВ «МАРШАЛ ЮА» в умовах сучасного ринкового середовища.

Об'єктом дослідження є процеси організації та реалізації міжнародної логістичної діяльності ТОВ «МАРШАЛ ЮА» та напрями її удосконалення.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності на прикладі ТОВ «Маршал ЮА».

Відповідно до поставленої мети дослідження поставлені наступні завдання:

- розкрити сутність, історичний розвиток та функціональні сфери міжнародної логістичної діяльності підприємств;
- дослідити особливості міжнародної логістики та етапи розвитку концепцій її управління;
- оцінити сучасні методичні підходи до вимірювання ефективності міжнародної логістичної діяльності;
- окреслити загальні характеристики діяльності ТОВ «МАРШАЛ ЮА» та чинники зовнішнього й внутрішнього середовища, що впливають на її логістичну діяльність;
- проаналізувати фінансові показники і результати міжнародної логістичної діяльності ТОВ «МАРШАЛ ЮА»;
- визначити конкурентні переваги компанії та резерви для підвищення ефективності міжнародних логістичних операцій;

- сформулювати рекомендації щодо удосконалення міжнародної логістичної діяльності вітчизняних підприємств на основі досвіду ТОВ «МАРШАЛ ЮА».

Теоретичною основою дослідження є положення економічної теорії, теорії логістики, менеджменту та міжнародної економіки. У дослідженні використано загальнонаукові та спеціальні методи: системний підхід (для вивчення міжнародної діяльності підприємства), статистичні методи, графічний метод, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок. Результати дослідження сприятимуть підвищенню ефективності міжнародної логістичної діяльності українських підприємств.

Практичне значення отриманих результатів щодо підвищення ефективності міжнародної діяльності буде запропоноване ТОВ «МАРШАЛ ЮА». Рекомендації можуть бути впровадженні в практичну діяльність підприємства. Запропоновані заходи дозволять оптимізувати логістичні процеси, зменшити операційні витрати, підвищити якість логістичного сервісу та посилити конкурентні позиції підприємства на міжнародних ринках.

Дипломна кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, історичний розвиток і функціональні сфери міжнародної логістичної діяльності

Передумови розвитку міжнародних економічних відносин та глобалізація світової торгівлі обумовлюють зростання ролі логістичної діяльності у забезпеченні ефективного функціонування міжнародного бізнесу [1, с. 171]. В умовах посилення міжнародної конкуренції та ускладнення глобальних ланцюгів постачання особливого значення набуває розуміння сутності та специфіки міжнародної логістичної діяльності [2, с. 205].

Міжнародна логістична діяльність є багатоаспектним поняттям, що охоплює широкий спектр операцій, пов'язаних з організацією та управлінням матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в процесі міжнародного бізнесу [3, с. 118]. Міжнародна логістика – це складний комплекс взаємопов'язаних операцій, вона охоплює такі сфери діяльності як міжнародні перевезення, управління запасами, митне оформлення, страхування вантажів, міжнародні розрахунки [4, с. 202]. В науковій літературі існують різні підходи до визначення цього поняття (Таблиця 1.1.).

Таблиця 1.1. – Основні пояснення сутності та необхідності міжнародної логістичної діяльності

Автор	Визначення
1	2
Ярова І. Є.	науково-практична діяльність, яка стрімко розвивається в міжнародній економічній системі, знання та практичні навички, якої необхідні фахівцям з міжнародних економічних відносин, ЗЕД, менеджерам українських та іноземних корпорацій, підприємств тощо [5, с. 22].
Трийдід О. М.	«функціональна сфера логістики, яку спрямовано на оптимізацію товаропотоків, які виходять за межі національних економічних систем» [6, с. 7]

Продовження таблиці 1.1.

1	2
Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В.	наука про управління потоками, а саме: матеріальними, фінансовими, інформаційними, сервісними, які перетинають національні кордони [7, с. 156].
Олійник Я.Б., Смирнов І.Г.	«знання з організації й управління системою товарно-інформаційно-фінансових потоків міжнародної фірми» [8, с. 236]
Холод Б., Зборовська О.	управлінська діяльність пов'язана з матеріальними, документальними, фінансовими та інформаційними потоками в межах міжнародного товарообміну, що підвищує використання усіх видів ресурсів [9, с. 2]
Банзекуливахо Ж.М.	«стратегічне управління міжнародним ланцюгом поставок, що розуміється як об'єднання логістичної діяльності організацій – ланок ланцюга поставок, а саме: операційної, фінансової та маркетингової функцій контролю над матеріальним потоком товарів, грошових коштів та інформації через кордони і над межами різних держав» [10, с. 8]

Джерело: складено за: [5-10].

Таким чином узагальнюючи різні підходи, можна визначити міжнародну логістичну діяльність підприємств як комплекс взаємопов'язаних операцій з планування, організації, регулювання, контролю та аналізу руху матеріальних, інформаційних, фінансових та сервісних потоків між країнами з метою оптимізації витрат, підвищення якості обслуговування споживачів та забезпечення конкурентних переваг на міжнародних ринках [11, с. 166].

Щоб краще зрозуміти сучасний стан міжнародної логістичної діяльності, доцільно проаналізувати історичні етапи її становлення та ключові чинники, що спричинили трансформацію логістики від простого переміщення товарів до складної інтегрованої системи управління потоками (Табл. 1.2.).

Таблиця 1.2. – Еволюція логістики та логістичних послуг, причини, що сприяли їх розвитку

Період часу	Етап	Характеристика
1	2	3
До 50-х рр. XX ст.	I – До логістичний	Управління матеріальними потоками характеризувалася структурною схемою, коли відділи постачання, виробництва, збуту підприємств функціонували окремо. Галузі, де використовували ці підходи, охоплювали матеріально-технічне постачання, внутрішню та зовнішню торгівлю, транспорт.

Продовження таблиці 1.2.

1	2	3
60 – 70-ті рр. XX ст.	II – класична логістика (логістика першого покоління)	Схема управління матеріальними потоками характеризувалась наскрізним логістичним потоком, який проходив крізь ділянки постачання, виробництва, збуту підприємств. Виникнення відділів логістики, логістичних концепцій та систем. Першими хто звернувся до логістики були: торгівля, автобудування, транспорт.
80 – 90-ті рр. XX ст.	III – логістика другого покоління, початок періоду неологістики	Крім відділів логістики підприємств виникли спеціалізовані логістичні фірми. Наступними хто звернувся до логістики стали: будівництво, туризм та торгівля, автобудування, транспорт.
Кінець 90 - рр. XX ст. - початок XXI ст.	IV – логістика третього покоління	З'являються логістичні фірми інтегратори, які крім доставки товару, беруть на себе функції формування та забезпечення єдиного ланцюга поставок (4PL). Усі галузі господарств використовують логістику.
Теперішній час і далі	V – логістика четвертого покоління	Формується інфраструктура господарства кожної країни по всьому світу, яка об'єднує всі галузі в єдину глобальну логістичну систему.

Джерело: складено за: [12, с. 98, 13, с. 136, 14, с. 271].

Аналіз історичних етапів розвитку логістики демонструє її поступову трансформацію від простого військового інструменту до комплексної концепції управління бізнес-процесами в умовах глобальної економіки [15, с. 97].

Еволюція логістики відображає зростання складності економічних відносин та необхідність системного підходу до управління поточковими процесами в умовах глобалізації [16, с. 203]. Це створює міцне теоретико-методологічне підґрунтя для розробки сучасних концепцій управління міжнародними логістичними процесами, які враховують усі особливості та виклики сучасного міжнародного бізнес-середовища [17, с. 169]. Розуміння цих теоретичних основ є необхідною передумовою для ефективного аналізу діяльності логістичних компаній та формування стратегій їх розвитку в умовах міжнародної конкуренції [18, с. 123].

На основі цих визначень та з урахуванням еволюційного розвитку логістичної науки необхідно детально відзначити структурні компоненти міжнародної логістичної діяльності [19, с. 236].

Міжнародна логістична діяльність включає ряд функціональних сфер, що забезпечують повний логістичний цикл у міжнародному бізнес (Рис. 1.1.).



Рисунок 1.1 Види функціональних сфер міжнародної логістичної діяльності

Джерело: складено автором.

Складність та багатогранність міжнародних логістичних процесів зумовлює необхідність їх структуризації за функціональними ознаками [20, с. 158]. Це дозволяє більш ефективно управляти різними аспектами логістичної діяльності та забезпечити координацію між окремими елементами системи. Основними функціональними напрямками міжнародної логістики є:

1. Міжнародна закупівельна логістика - охоплює процеси пошуку та вибору постачальників на зарубіжних ринках, укладання міжнародних контрактів на поставку сировини, матеріалів та комплектуючих, організацію їх доставки [21, с. 209].

2. Міжнародна транспортна логістика - забезпечує організацію перевезення вантажів між країнами з використанням різних видів транспорту та транспортних коридорів, оптимізацію маршрутів, вибір перевізників та експедиторів [22, с. 182].

3. Міжнародна складська логістика - включає управління складськими операціями в різних країнах, організацію крос-докінгу, консолідацію та розукрупнення партій вантажів [23, с. 351].

4. Міжнародна логістика запасів - передбачає оптимізацію рівня запасів у міжнародних ланцюгах постачання з урахуванням відмінностей у попиті та умовах ведення бізнесу в різних країнах [24, с. 105].

5. Міжнародна дистрибуційна логістика - забезпечує розподіл готової продукції через мережу міжнародних посередників до кінцевих споживачів [25, с. 313].

6. Митна логістика - охоплює операції з митного оформлення вантажів, вибору оптимальних митних режимів, розрахунку та сплати митних платежів [26, с. 109].

7. Міжнародна інформаційна логістика - забезпечує управління інформаційними потоками, що супроводжують рух матеріальних ресурсів у міжнародних ланцюгах постачання [27, с. 327].

Отже, міжнародна логістична діяльність є ключовим фактором забезпечення ефективного функціонування міжнародного бізнесу в умовах глобалізації світової економіки та посилення міжнародної конкуренції [28, с. 435].

1.2. Особливості міжнародної логістики та еволюція концепцій її управління

Управління міжнародними логістичними процесами характеризується значно вищим рівнем складності відповідно до внутрішньої логістики через

необхідність координації діяльності в різних країнах з відмінними правовими, економічними та культурними умовами. Сучасні реалії міжнародного бізнесу ставлять перед логістичними менеджерами принципово нові виклики, пов'язані із забезпеченням безперервності поставок через кордони, мінімізацією ризиків та дотриманням різноманітних регуляторних вимог.

Як зазначає І. Г. Смирнов, «характерною особливістю структури міжнародної логістичної діяльності є її висока інтеграція, що передбачає тісну взаємодію усіх функціональних сфер та забезпечення наскрізного управління потоковими процесами в глобальному масштабі» [29, с. 115].

Міжнародна логістична діяльність має ряд специфічних особливостей, що відрізняють її від внутрішньої логістики (рис. 1.2.):

Подовжені ланцюги постачання та збільшені відстані	Міжнародні логістичні операції характеризуються значно більшими відстанями переміщення товарів із внутрішніми.
Складність митного регулювання	Можливість проходження митного контролю та виконання митних формальностей суттєво впливає на організацію міжнародної логістичної діяльності.
Мультимодальність перевезень	Міжнародні перевезення часто вимагають використання кількох видів транспорту та залучення багатьох посередників (перевізників, експедиторів, стивідорних компаній тощо).
Вплив геополітичних факторів	Міжнародна логістична діяльність підпадає під вплив міжнародних відносин, торговельних війн, економічних санкцій, що вимагає постійного моніторингу геополітичної ситуації та розробки альтернативних маршрутів і сценаріїв.
Валютні ризики та коливання курсів	Розрахунки в міжнародній логістиці містяться в різних валютах, що створює додаткові фінансові ризики через коливання валютних курсів.
Культурні та мовні відмінності	Різні бізнес-культури, традиції ведення переговорів, особливості ділової етики та мовні бар'єри суттєво впливають на ефективність міжнародної логістичної взаємодії.
Різноманітність правових систем та регуляторних вимог	У різних країнах діють різні правові норми щодо транспортування, зберігання, маркування товарів, що вимагають адаптації логістичних процесів до місцевих вимог.
Складність прогнозування попиту на міжнародних ринках	Відмінності в споживчих перевагах, сезонності, економічних циклах у різних країнах ускладнюють прогнозування попиту та планування логістичних операцій.

Рисунок 1.2 Специфічні особливості міжнародної логістичної діяльності

Джерело: складено за [29, с. 115].

Виходячи з аналізу особливостей міжнародної логістичної діяльності, можна зробити висновок, що вона представляє собою складну багатофакторну систему, яка суттєво відрізняється від національної логістики за рівнем складності та ризиків.

Ключові виклики міжнародної логістики включають географічні фактори (подовжені ланцюги постачання та збільшена дистанція), регулятивні аспекти (складність митного контролю та різноманітність правових систем), операційні особливості (мультимодальність перевезень), а також зовнішні ризики (геополітичні фактори, валютні коливання, культурні відмінності).

Ефективне управління міжнародною логістичною діяльністю вимагає комплексного підходу, який враховує всі зазначені фактори. Компанії повинні розробляти гнучкі стратегії, які можуть адаптуватися до мінливих умов міжнародного бізнес-середовища, впроваджувати системи ризик-менеджменту для мінімізації валютних та геополітичних ризиків, а також інвестувати в розвиток міжкультурних відносин.

Етапи еволюції зазначені концептуальних підходів зазначено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. – Еволюційні етапи розвитку концептуальних підходів логістики

Еволюційний етап	Характеристика етапу
1. Дологістичний (50-і роки XX ст.)	<ul style="list-style-type: none"> - роздрібнене керування матеріальними потоками; - головна увага приділяється раціоналізації переміщень; - критерій результативності базується на скороченні та оптимізації витрат на застосування індивідуальних транспортних засобів; - здійснення окремого планування складських операцій, перевірки упакування, розподільчих центрів, маршрутів та етапів транспортного забезпечення
2. Логістичний (60-і роки XX ст.)	<ul style="list-style-type: none"> - формування на базі окремих підсистем комплексних логістичних систем; - критерій результативності полягає в скороченні логістичних витрат через комплексний підхід
3. Неологістичний (80-і роки XX ст.)	<ul style="list-style-type: none"> - інтегрований підхід до оптимізації витрат усього підприємства; - вихід логістичних систем за межі підприємства; - врахування соціальних, екологічних та політичних чинників; - розрахунок витрат не за функціональною ознакою, а за комплексним принципом

Джерело: складено за [30].

Аналіз еволюційних етапів розвитку логістичних концепцій демонструє поступове ускладнення та розширення сфери логістичної діяльності — від фрагментарного управління окремими потоками діяльності до комплексного інтегрованого підходу, що охоплює всі аспекти ланцюга поставок.

Розвиток кожної концепції опирались на проблемах та інтересах підприємств, з якими доводилось стикатись у розвитку економічних відносин та логістичних систем (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Пріоритетні напрямки логістичних концепцій залежно від періодів розвитку

Період	Стан оточення	Центр уваги промисловості	Центр уваги логістики	Концепції логістики
1. 50-і роки	обсяг виробництва	ціни	управління запасами	JIT, RP
2. 60-і роки	збут/маркетинг	послуги	розділення функцій	
3. 70-і роки	застосування капіталу	орендованість	виробництво	
4. 80-і роки	конкурентна боротьба	рівень якості	закупівлі, виробництво, збут	LT, TQM
5. 90-і роки	інтеграція, партнерські відносини, екологічні аспекти	тимчасові рамки	бізнес-процеси	DDT, SCM, TBL, VAL, VL, EI

Джерело: складено за [30].

Аналізуючи представлену таблицю тенденцій розвитку логістичних концепцій, можна зробити висновок про еволюційний характер розвитку логістичної науки та практики в останніх п'яти десятиліттях.

Розвиток логістичних концепцій демонструє чітку трансформацію від простих операційних підходів до комплексних стратегічних рішень. На початковому етапі (50-60-ті роки) акцент був зосереджений на окремих функціях - збуті та продажах, з акцентом на мінімізації витрат. Поступово центр уваги зміщувався від виробничої ефективності через якісні характеристики до сучасних концепцій, орієнтованих на час та комплексні бізнес-процеси.

Особливо помітною є трансформація концептуальних підходів: від логістики розподілу (LP, RP) через логістику та управління якістю (JT, TQM) до найсучасніших концепцій планування та управління ресурсами (DDT, SCM, TBL, VAL, VL, EI). Ця еволюція свідчить про зростання складності бізнес-середовища та потребу інтегрованого підходу до управління логістичними процесами.

Сучасний етап розвитку логістики характеризує орієнтацію на час як ключовий конкурентний фактор та впровадження бізнес-процесного підходу, що програв про перехід від функціонального до процесного управління.

Це створює основу для формування сучасних концепцій управління міжнародними логістичними процесами.

1. Концепція глобальної логістики - є однією з базових у сфері управління міжнародними логістичними процесами, передбачає інтеграцію та координацію логістичних операцій, що здійснюються в різних країнах, з метою створення єдиної ефективної системи управління міжнародними матеріальними потоками (координація логістичних функцій у міжнародному масштабі, створення логістичних альянсів та партнерств, впровадження єдиних стандартів логістичного обслуговування, використання міжнародних інформаційних систем).

2. Концепція інтегрованого управління ланцюгами постачання - розглядає міжнародну логістичну діяльність як елемент цілісної системи управління ланцюгами постачання, що охоплює всі етапи створення вартості від постачальників сировини до кінцевого споживача (синхронізація потоків матеріалів, інформації та фінансів, орієнтація на створення цінності для кінцевого споживача, спільне планування та прогнозування).

3. Концепція управління міжнародними ланцюгами постачання, орієнтованими на попит - передбачає формування міжнародних логістичних процесів на основі реального попиту кінцевих споживачів, а не прогнозів (використання даних про реальний попит, скорочення часу реакції на зміни, гнучкість та адаптивність, прогнозована аналітика).

DDSCM дозволяє трансформувати традиційні ланцюги постачання, орієнтовані на виробництво, в адаптивні мережі, що динамічно реагують на зміни споживчого попиту в глобальному масштабі.

4. Концепція аутсорсингу логістичних функцій - передбачає передачу частини або всіх логістичних операцій спеціалізованим постачальникам логістичних послуг (Third-Party Logistics, 3PL; Fourth-Party Logistics, 4PL; Fifth-Party Logistics, 5PL) (Рис. 1.3)

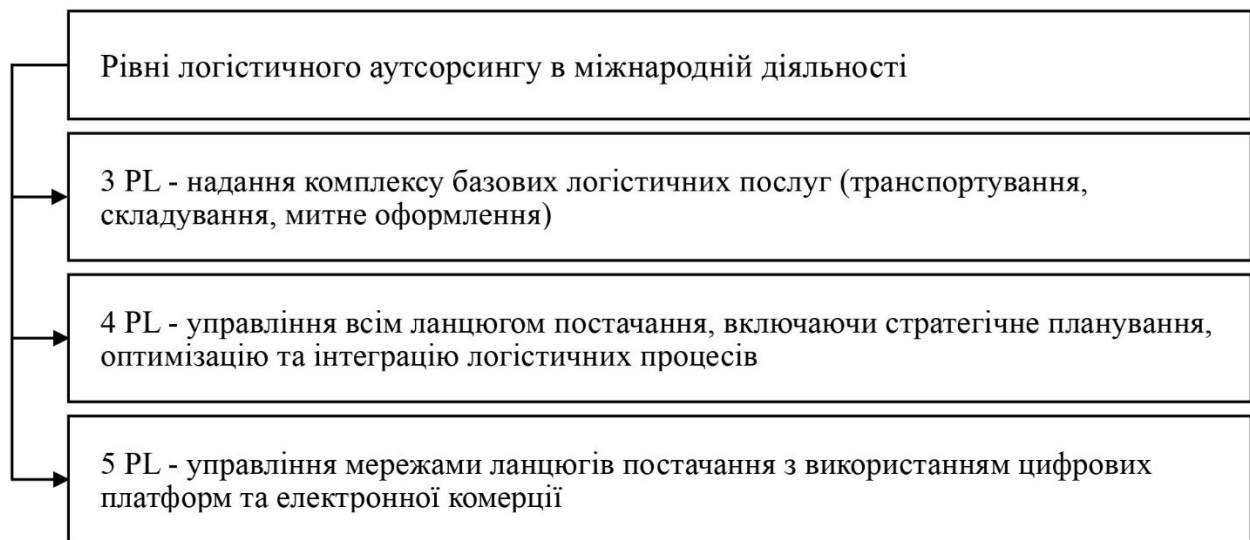


Рисунок 1.3. Рівні логістичного аутсорсингу в міжнародній діяльності

Джерело: складено за [31, с. 2]

Аутсорсинг логістичних функцій дозволяє підприємствам отримати доступ до передових логістичних технологій та експертизи, скоротити капітальні інвестиції в логістичну інфраструктуру та сконцентруватися на основних бізнес-процесах.

5. Концепція «зеленої» логістики - це фокусування на мінімізації негативного впливу логістичних операцій на навколишнє середовище при збереженні економічної ефективності (Оптимізація маршрутів для скорочення викидів CO₂, Використання екологічно чистих видів транспорту, Екологічна сертифікація логістичних процесів).

«Зелена» логістика передбачає інтеграцію екологічних аспектів у всі складові міжнародної логістичної діяльності - від проектування логістичних мереж до утилізації відходів та зворотної логістики.

6. Концепція цифрової трансформації міжнародної логістики- передбачає використання цифрових технологій для оптимізації та автоматизації логістичних процесів у глобальному масштабі (GPS-трекери автопарку, CRM-система, штучний інтелект та машинне навчання, роботизація).

Цифрова трансформація логістики CRM - переводить традиційні лінійні ланцюги постачання в інтелектуальні мережеві екосистеми, що здатні швидко адаптуватися до змін у глобальному бізнес-середовищі.

Таким чином, ефективне управління міжнародними логістичними процесами вимагає комплексного застосування сучасних концептуальних підходів, врахування конкретних особливостей міжнародного бізнес-середовища та постійної адаптації до технологічних інновацій і змін ринкових умов.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності міжнародної логістичної діяльності підприємств

В сучасних умовах глобалізації світової економіки міжнародна логістична діяльність набуває все більшого значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємств на зовнішніх ринках [32, с. 209]. Ефективна організація міжнародних логістичних процесів дозволяє компаніям оптимізувати витрати, скоротити час доставки товарів та підвищити якість обслуговування клієнтів.

Оцінка ефективності міжнародної логістичної діяльності є складним багатогранним процесом, що потребує комплексного підходу та використання різноманітних методичних інструментів [33, с. 296]. Специфіка міжнародних

логістичних операцій, пов'язана із забезпеченням врахування митних процедур, валютних ризиків, різних правових систем та культурних особливостей, обумовлює потребу в розробці та застосуванні спеціалізованих методичних підходів до оцінки їх ефективності.

Враховуючи складність та багатоаспектність міжнародних логістичних процесів, науковці та практики розробили різноманітні підходи до підвищення їх ефективності [34, с. 382].

Основні принципи оцінки ефективності міжнародної логістичної діяльності:

Оцінка ефективності міжнародної логістичної діяльності підприємств є складним багатоаспектним процесом, що вимагає врахування різноманітних факторів та специфіки міжнародного бізнес-середовища [35, с. 92].

1. Основні принципи оцінки ефективності міжнародної логістичної діяльності:

- Орієнтація на стратегічні цілі підприємства;
- Збалансованість фінансових та нефінансових показників;
- Врахування інтересів усіх зацікавлених сторін;
- Порівнянність показників у міжнародному контексті;
- Можливість декомпозиції показників за функціональними сферами;
- Врахування специфіки різних ринків та регіонів.

2. Підхід на основі загальних логістичних витрат

Концепція «загальних витрат» передбачає комплексну оцінку ресурсів, які витрачає компанія, з метою зниження витрачання цих ресурсів задля підвищення ефективності досягнення цілей логістичної системи. Зниження витрат може розглядатися як в межах логістичної системи підприємства, так і логістичного ланцюгу [36].

Основні категорії логістичних витрат у міжнародній діяльності:

- Витрати на транспортування (міжнародні перевезення, внутрішні перевезення в країнах призначення);
- Адміністративні витрати (управління замовленнями, документообіг);
- Митні витрати (мита, податки, збори);

- Витрати на інформаційне забезпечення.

3. Підхід на основі збалансованої системи показників

Підхід на основі збалансованої системи показників (Balanced Scorecard Approach) передбачає комплексну оцінку ефективності міжнародної логістичної діяльності з урахуванням зовнішніх та внутрішніх показників (рис. 1.4.)

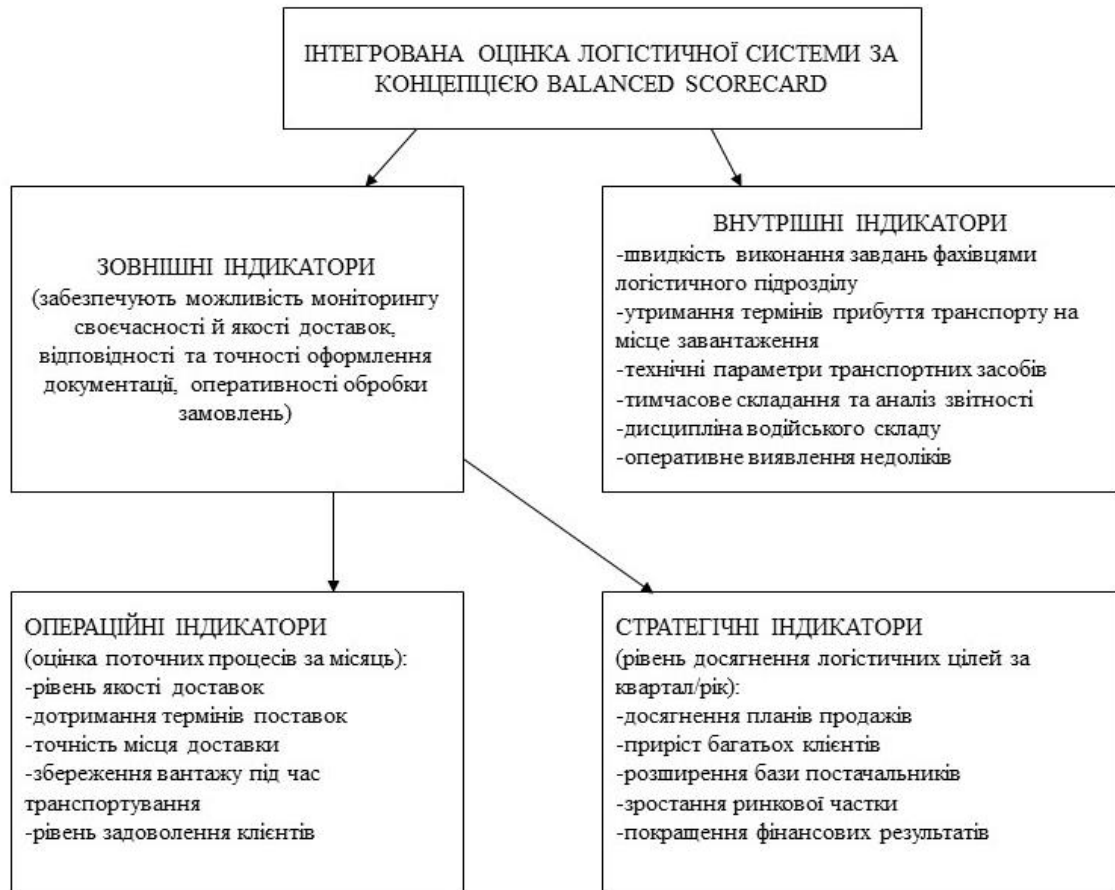


Рисунок 1.4 Комплексна оцінка логістичної діяльності

Джерело: складено за [37].

Впровадження збалансованої системи показників у сфері міжнародної логістики дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень на 25-30% та забезпечити краще узгодження логістичних операцій зі стратегічними цілями компанії [37].

4. Підхід на основі ключових показників ефективності (KPI)

Key Performance Indicators – це система оцінки, яка дозволяє відстежувати ключові показники ефективності транспортної логістики (Таблиця 1.6)

Для отримання високої продуктивності та хороших результатів бізнесу необхідно відстежувати КРІ по кожній сфері діяльності всередині компанії. Це стосується і галузі логістики.

Таблиця 1.6. – Ключові показники у логістиці

Сервісні показники	Perfect Order Index (POI) – індекс ідеального замовлення. Допомогає відстежити правильність оформлення поставки, зробити оцінку продуктивності транспорту
	On-time delivery (OTD) – своєчасність доставки вантажу. Розраховується в індивідуальному порядку. Параметр впливає на оцінку роботи логістичної компанії. Орієнтуються на 98% і більше.
	Передача коректно оформлених документів. Правильно оформлена документація дає можливість здійснити оплату послуг в коротші терміни.
Фінансові показники	Витрата на кожен окремий вантаж
	Загальні витрати на перевезення вантажу
	Рівень утилізації, що показує відношення ваги вантажу до об'єму ТЗ

Джерело: складено за [38].

Відстежування ефективності логістичної системи дозволяє виконувати план продажів, досягати запланованих економічних результатів, а також розуміти рівень задоволення замовників.

5. Підхід на основі оцінки рівня логістичного сервісу

Підхід на основі оцінки рівня логістичного сервісу (Logistics Service Level Approach) фокусується на аналізі якості логістичного обслуговування клієнтів на міжнародних ринках.

Овчаренко А.Г. пропонує оцінювати базовий рівень логістичного сервісу за такими параметрами [39]:

1) Доступність - наявність запасів продукції для задоволення потреб споживачів на міжнародних ринках, що вимірюється показниками (рівень наявності продукції (Fill Rate), коефіцієнт задоволення замовлень (Order Fill Rate), частка відсутніх запасів (Stock-out Rate)).

2) Функціональність - здатність логістичної системи виконувати базові функції з необхідною швидкістю та точністю (швидкість виконання замовлення (Order Cycle Time), стабільність термінів доставки (Delivery Consistency), гнучкість системи (Logistics Flexibility)).

3) Надійність - здатність підтримувати заявлений рівень доступності та функціональності (точність виконання параметрів замовлення, точність документації, збереженість вантажу (Cargo Integrity)).

4) Якість комунікацій - здатність обмінюватися інформацією з клієнтами та партнерами (прозорість логістичних процесів, доступність інформації про статус замовлення, процедури вирішення проблем та розгляду претензій).

6. Підхід на основі бенчмаркінгу

Підхід на основі бенчмаркінгу (Benchmarking Approach) передбачає порівняння показників ефективності міжнародної логістичної діяльності підприємства з кращими галузевими практиками та результатами конкурентів [40, с. 362].

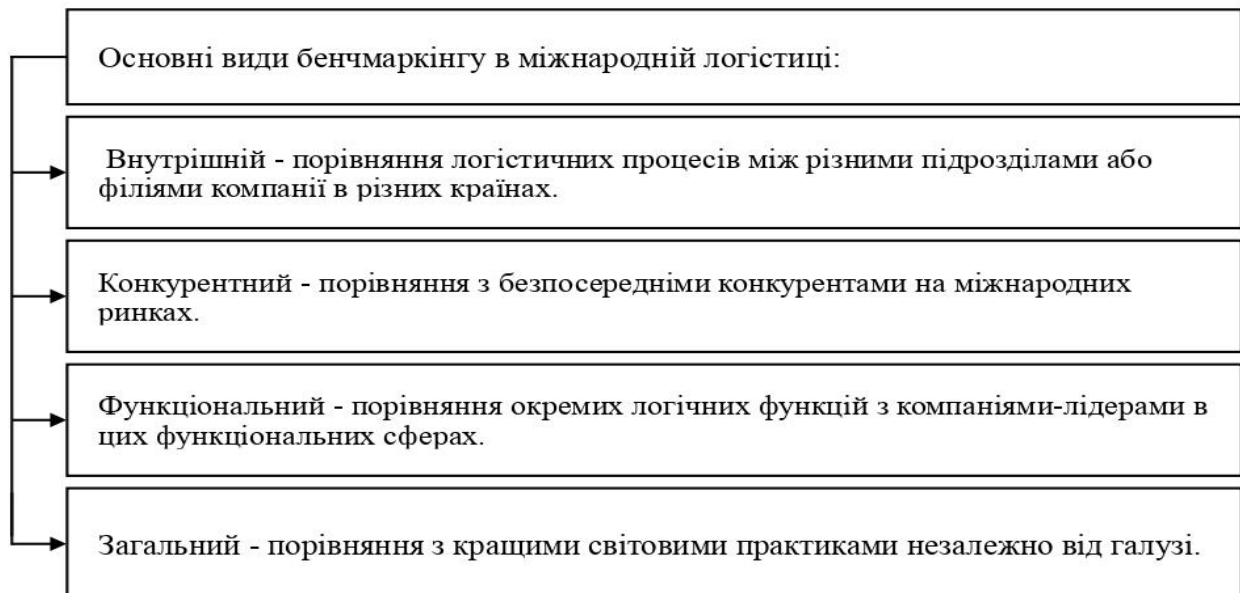


Рисунок 1.5 Основні види бенчмаркінгу в міжнародній логістиці

Джерело: складено автором.

Таким чином, ефективне використання різних видів бенчмаркінгу в міжнародній логістиці дозволяє підприємствам систематично підвищувати свою конкурентоспроможність, оптимізувати процеси та адаптуватися до мінливих умов глобального. Комплексний підхід до застосування всіх видів бенчмаркінгу забезпечує найбільш повну картину можливостей для покращення логістичної діяльності та досягнення стратегічних цілей компанії.

7. Підхід SCOR-моделі

Підхід на основі референтної моделі операцій у ланцюгах постачання (Supply Chain Operations Reference Model, SCOR) передбачає оцінку ефективності міжнародної логістичної діяльності за п'ятьма ключовими бізнес-процесами: планування, постачання, виробництво, доставка та повернення. [41]

Модель SCOR передбачає вимірювання ефективності міжнародної логістичної діяльності за групами показників наведено у Табл. 1.7.

Таблиця 1.7. – Показники ефективності міжнародної логістичної діяльності за моделлю SCOR

Показник	Показники ефективності логістичної діяльності
Надійність поставок (Reliability)	Надійність поставок (Reliability)
	Виконання замовлення в повному обсязі (Fill Rate);
	Своєчасність доставки (On-Time Delivery)
Гнучкість та адаптивність (Flexibility):	Гнучкість ланцюга постачання (Supply Chain Flexibility)
	Адаптивність ланцюга постачання (Supply Chain Adaptability)
	Час реакції на зміни попиту (Upside/Downside Adaptability).
Витрати (Cost)	Загальні витрати управління ланцюгом постачання (Total SCM Cost)
	Вартість проданих товарів (Cost of Goods Sold)
	Продуктивність доданої вартості (Value-Added Productivity)
Ефективність управління активами (Assets):	Цикл обороту грошових коштів (Cash-to-Cash Cycle Time);
	Рентабельність основних фондів (Return on Fixed Assets);
	Оборотність запасів (Inventory Turns).

Джерело: складено за [41].

Запропонована система показників забезпечення всебічної оцінки ефективності міжнародної логістичної діяльності через збалансоване поєднання якісних та кількох критеріїв. Комплексне використання цих показників дозволяє підприємствам ідентифікувати проблемні зони, оптимізувати логістичні процеси та підвищити конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Особливу цінність має система для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку міжнародної логістичної діяльності підприємства.

8. Методика оцінки ефективності на основі індексу LPI

Методика оцінки ефективності міжнародної логістичної діяльності на основі Індексу ефективності логістики (Logistics Performance Index, LPI),

розробленого Світовим банком, дозволяє оцінити логістичну ефективність підприємства в контексті глобальних логістичних систем та інфраструктури різних країн.

Основні компоненти LPI, які можуть бути адаптовані для оцінки ефективності міжнародної логістичної діяльності підприємства:

1. Ефективність процедур митного оформлення - швидкість, простота та передбачуваність митного оформлення.

2. Якість транспортної та логістичної інфраструктури - оцінка портів, аеропортів, доріг, залізниць, складських об'єктів, що використовуються підприємством.

3. Конкурентоспроможність міжнародних перевезень - легкість організації перевезень за конкурентними цінами.

4. Якість логістичних послуг - компетентність і якість логістичних послуг, що надаються підприємству партнерами.

5. Можливість відстеження вантажів - здатність відстежувати переміщення вантажів у міжнародних ланцюгах постачання.

6. Своєчасність доставки - частота, з якою вантажі досягають пункту призначення у запланований термін.

Індекс розраховується раз на два роки і базується на опитуванні достатньо широкої вибірки користувачів транспортно-логістичних послуг та компаній. [42]

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ «МАРШАЛ ЮА»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «МАРШАЛ ЮА» та аналіз його зовнішнього і внутрішнього середовища

ТОВ «МАРШАЛ ЮА» – транспортно-логістична компанія, яка працює в секторі автомобільних вантажних перевезень. Підприємство було засновано 3 липня 2020 року. Перевезення вантажів автотранспортом це головний напрям діяльності ТОВ «Маршал ЮА». Компанія, має що запропонувати, щоб завдання було виконано досконало і на високому професійному рівні [43].

Українські компанії, що займаються транспортно-логістичними послугами та автомобільними вантажоперевезеннями, працюють як на внутрішньому ринку, так і на міжнародному. Внутрішній ринок включає в себе перевезення територією України, зовнішній, у свою чергу, характеризується вантажоперевезеннями між Україною та країнами Європи.

Географія надання послуг вантажоперевезень автомобільним транспортом залежить від розміру та різноманітності автопарку компанії та її потенціалу. Для одних обслуговування може обмежуватися лише місцевим ринком, тоді як інші можуть надавати послуги на зовнішньому ринку.

Способи доставки товару клієнтам залежать від їх потреб. Таким чином, транспортна компанія може надавати комплекс послуг, у який входять завантаження та розвантаження товарів, або ж можуть лише забирати товар з місця відправлення і доставляти його до кінцевої точки призначення.

Діяльність транспортної компанії «Маршал ЮА» починалась з внутрішніх перевезень Україною. Однак, на даний момент одним з пріоритетних напрямків діяльності є – міжнародні транспортні перевезення. Детальніша характеристика підприємства наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Характеристика підприємства

1. Назва, організаційно-правова форма підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «МАРШАЛ ЮА»
2. Інформація про керівника та засновників	Перелік засновників компанії налічує 4 особи. Статутний капітал складає 1 000 000 грн та внесений на розрахунковий рахунок підприємства рівноцінно усіма засновниками.
3. Дата створення, досвід та специфіка функціонування	03.07.2020. Досвід компанії на ринку перевезень становить 2 роки 9 місяців.
4. Приналежність до певної галузі	Транспортна галузь
5. Ключові конкурентні переваги	<ol style="list-style-type: none"> 1. автопарк обладнано системою GPS; 2. наявність ADR; 3. різноманітність видів автомобілів; 4. CMR страхування; 5. Якісне обслуговування; 6. Команда професіоналів.

Джерело: складено за [43].

Важливою особливістю ТОВ «Маршал ЮА» є наявність власного парку машин, здатних перевезти як в межах України так і за її межами будь-який вантаж. Компанія може надати будь-який відповідний транспорт для здійснення перевезення. «Маршал ЮА» має штат досвідчених і кваліфікованих працівників: це стосується не тільки водіїв, які знають справу вантажоперевезення на відмінно, але і логістів, інших фахівців, які допомагають координувати роботу і вирішувати поставлені клієнтом завдання швидко і на вигідних для нього умовах.

Серед основних видів діяльності, компанія має кведи:

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням

77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів

77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

52.24 Транспортне оброблення вантажів

52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту

49.42 Надання послуг перевезення речей (переїзду)

47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

46.77 Оптова торгівля відходами та брухтом

46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням

46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням

45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів

45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів

45.19 Торгівля іншими автотранспортними засобами

45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами.

Компанія має власний автопарк, який складається:

- тентованих напівпричіпів вантажопідйомністю 22-24 т;
- рефрижераторних напівпричіпів (транспортний засіб, оснащений холодильним агрегатом і здатний підтримувати всередині кузова температурний режим в діапазоні від + 12 ° С до -25 ° С включно.

- напівпричіпи-зерновози призначені для перевезення будь-яких сипучих вантажів;

- контейнеровози – призначені для перевезення вантажів у контейнерах;

- навантажувально-розвантажувальна техніка.

Велику увагу підприємство приділяє наданню якісних послуг та своєчасному перевезенню. Над цими задачами працюють досвідчені фахівці двох відділів: відділ великотонажних та малотонажних перевезень. Логістичні відділи перевезень спеціалізуються на пошуку замовлень щодо перевезення вантажу, обговорення всіх деталей із клієнтом. Логісти 24/7 на зв'язку з клієнтами, надають інформацію щодо етапу на якому знаходиться перевезення. Вони координують водіїв, прокладають ефективні для даного замовлення маршрути, сплачують платні дороги за необхідністю, та контролюють від початку до завершення рейсу. При виникненні непередбачуваних обставин, якомога швидше намагаються знайти вирішення проблеми.

На підприємстві є ділянка технічного обслуговування, на якій механіки здійснюють планові техогляди транспортних засобів перед початком рейсів, та після закінчення. Це здійснюється задля того, аби не виникало не очікуваних поломок транспорту у дорозі, та мінімізувало простої у доставці товару.

Працівники відділу бухгалтерії своєчасно створюють та підготовлюють документи для замовників, щоб ті у свою чергу здійснювали оплати за наданні послуги. Цей відділ виконує не менш важливу функцію в роботі компанії, а саме: своєчасну сплату рахунків за паливо та запчастини, коли це потрібно, перевірку звітів водіїв, та подальше нарахування заробітної плати за виконаний рейс, своєчасну подачу звітів та податкових накладних, що в свою чергу застерігає компанію від отримання штрафів.

Менеджер із найму працівників, або іншими словами HR, при потребі шукає спеціалістів, як із досвідом роботи та і без, водіїв та офісних працівників, у зв'язку, із щоденним розвитком компанії.

Кожен з відділів працює на максимум і є важливою ланкою злагодженої роботи компанії. Підприємство у свою чергу заохочує працівників гідною заробітною платою, проведення тимбилдингу та є дуже лояльною.

Така кадрова політика сприяє формуванню позитивного мікроклімату в колективі, підвищенню мотивації співробітників формує команду висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно вирішувати складні завдання міжнародної логістики та адаптуватися до змін ринкових умов.

На основі проведеного аналізу внутрішньої організації підприємства для комплексної оцінки стратегічного становища ТОВ «Маршал ЮА» та визначення ключових факторів, що впливають на розвиток його логістичної, доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості та загрози зовнішньому середовищу (Таблиця 2.2.).

Таблиця 2.2. – Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Маршал ЮА» методом SWOT-аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Висока якість доставки; Високий рівень кваліфікації персоналу; Присутність на ринку, що зростає та розвивається; Довгострокові партнерські відносини з постійними споживачами; Розвинена логістична мережа.</p>	<p>Недостатня кількість автомобілів; Неефективна маркетингова кампанія; Довіра до бренду. Великі витрати на обслуговування автопарку, зокрема на паливо Низька впізнаваність на ринку</p>
Можливості	Загрози
<p>Збільшення частки підприємства на ринку; Зростання ринку логістичних перевезень; Вихід підприємства на нові ринки; Поява нових засобів транспортування; Зниження кількості конкурентів; Зміна маркетингової політики.</p>	<p>Збільшення цін на паливо; Розрив партнерських взаємовідносин з постійними споживачами; Погіршення загальноекономічної ситуації в країні; Зміни чинного законодавства; Дії контролюючих органів. Військова дії з боку РФ Дефіцит палива в Україні Неможливість користування 20% автомобільних шляхів</p>

Джерело: складено автором

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «Маршал ЮА» дозволяє зробити наступні висновки щодо стратегічного становища підприємства на ринку логістичних послуг:

Конкурентні переваги підприємства:

Операційна ефективність: високі стандарти якості доставки та кваліфікований персонал створюють міцну основу для довгострокового розвитку.

Фінансова стабільність: присутність на ринку понад 15 років та розвинена логістична мережа свідчать про стійкість бізнес-моделі.

Партнерські відносини: довгострокові стосунки з постійними споживачами забезпечують стабільну клієнтську базу.

Ключові проблемні зони:

Технологічне відставання: недостатня кількість автомобілів та неефективна маркетингова кампанія обмежують можливості масштабування бізнесу.

Фінансові обмеження: довгий термін окупності та великі витрати на обслуговування автопарку створюють додаткове навантаження на бюджет.

Ринкові ризики: низька впізнаваність бренду ускладнює залучення нових клієнтів.

Стратегічні можливості та загрози:

Позитивні фактори: зростання частки підприємств на ринку та ринку логістичних перевезень, вихід на нові ринки створюють перспективи для експансії.

Негативні фактори: збільшення цін на паливо, розрив партнерських взаємовідносин, погіршення загальнооекономічної ситуації та дії контролюючих органів можуть значно вплинути на операційну діяльність підприємства.

Загалом, ТОВ «Маршал ЮА» має достатньо міцні внутрішні ресурси для подальшого розвитку, однак потребує стратегічних інвестицій у технологічне оновлення та маркетинг для реалізації наявного потенціалу в умовах зростаючого ринку логістичних послуг.

2.2. Аналіз фінансових результатів та ефективності міжнародної логістичної діяльності ТОВ «МАРШАЛ ЮА»

Сучасні транспортні компанії працюють у динамічному та мінливому середовищі, що характеризується високим ступенем невизначеності та ризику. В таких умовах ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою визначається його фінансовими результатами, які відображають здатність компанії генерувати прибуток та забезпечувати стабільне функціонування. Зокрема, ТОВ «Маршал ЮА», логістична компанія, що надає послуги з вантажних автомобільних перевезень, стикається з численними викликами в умовах воєнного стану в Україні.

Особливо важливим є аналіз фінансових показників для підприємств логістичної сфери, оскільки вони функціонують в умовах підвищених операційних ризиків та потребують значних капітальних вкладень. Крім того,

специфіка логістичної діяльності передбачає високу залежність від зовнішніх факторів, що робить фінансовий моніторинг критично важливим для забезпечення стійкості бізнесу.

З метою об'єктивної оцінки економічного стану підприємства та виявлення тенденцій його розвитку проведено комплексний аналіз показників фінансових результатів діяльності ТОВ «Маршал ЮА», результати якого відображено у таблиці 2.3. (Додаток А).

Таблиця 2.3. – Аналіз рівня показників фінансових результатів діяльності за період 2022-2024 рр.

Показники, тис. грн	Роки			Темпи росту, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9643,9	26977,50	57977,9	279,64	214,91
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6935,30	21479,90	53004,10	309,72	246,76
Інші доходи	626,40	1917,70	178,20	306,15	9,29
Інші витрати	1440,30	5781,50	1892,40	401,41	32,73
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1894,70	27261,40	3259,60	1438,82	11,96
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-341	1633,80	-586,80	479,12	35,92
Чистий фінансовий результат: прибуток	1553,70	1339,70	2672,80	86,23	199,51

Джерело: складено автором.

Чистий дохід зріс з 9643,9 тис. грн у 2022 р. до 26977,50 тис. грн у 2023 р. (+179,64%) та до 57977,9 тис. грн у 2024 р. (+214,91% до 2023 р.). У 2024 році порівняно з 2023 спостерігається сильний ривок, це пояснюється тим, що компанія почала надавати більші переваги у здійсненні міжнародних послуг, та відкрила новий напрямок у наданні послуг.

Собівартість також зросла пропорційно: з 6935,30 тис. грн до 53004,10 тис. грн у 2024 р. Це пов'язано з підвищенням цін на обслуговування автотранспорту, а також із збільшенням кількості рейсів.

Чистий фінансовий результат коливається – від прибутковості до збитковості та повернення до прибутковості з найвищим показником у 2024 році. Чистий прибуток зріс з 1553,70 тис. грн до 2672,80 тис. грн у 2024 р. (+199,51% до 2023 р.)

Це свідчить про те, що компанія адаптувалась до умов кризи, зуміла знизити свої витрати та підвищити свою конкурентоспроможність. Це може свідчити про підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємства. Отримані результати наведені у вигляді діаграми (рис. 2.1). (Додаток А)

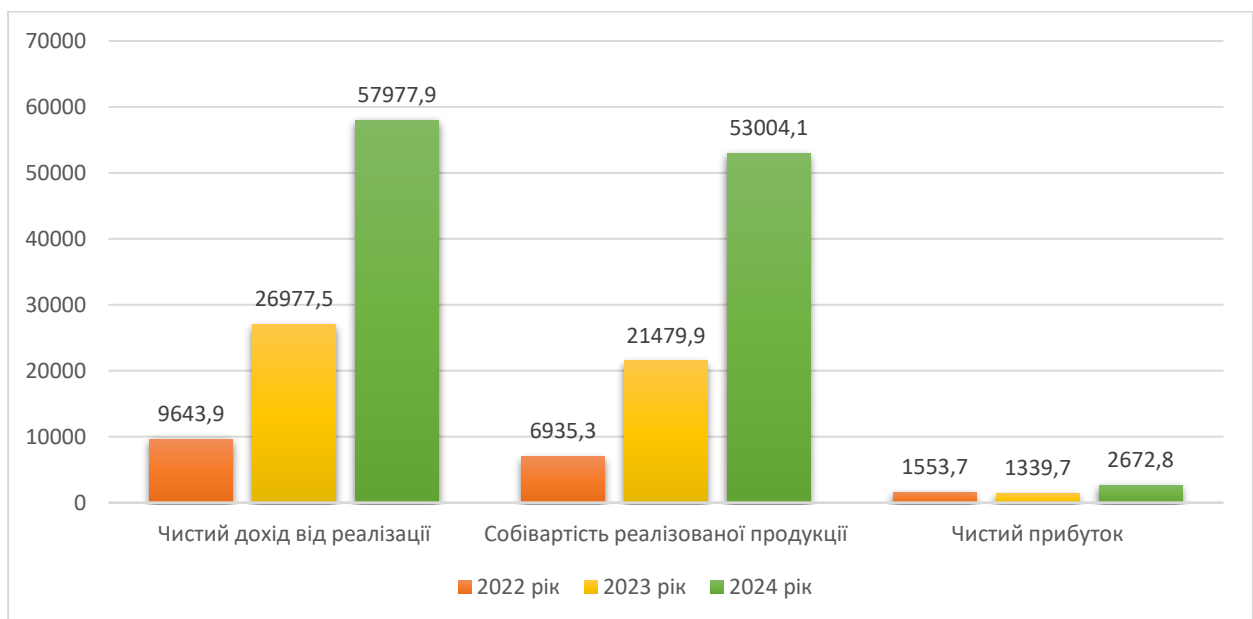


Рисунок 2.1. Основні фінансові показники діяльності ТОВ «МАРШАЛ ЮА» за період 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором

Детальніше розглянемо послуги, які надаються компанією. На рис. 2.2 відображено тенденцію зміни частки міжнародних перевезень від загальної кількості рейсів ТОВ «Маршал ЮА». Можемо спостерігати, що до початку літа 2023 року компанія здійснювала перевезення виключно по території України, однак в червні 2023 року був здійснений перший міжнародний рейс по маршруту Україна-Німеччина-Україна. До кінця 2023 року спостерігалась позитивна динаміка зростання міжнародних вантажоперевезень. Однак у лютому 2022 року росія здійснила повномасштабне вторгнення на територію України, через

нестабільну та небезпечну ситуацію кількість рейсів помітно скоротилось. Компанія переважно здійснювала волонтерську діяльність. Незважаючи на небезпеку ТОВ «Маршал ЮА» продовжувала функціонувати та підтримувати економіку країни. Станом на 2024 рік частка міжнародних рейсів коливається в межах 60-82% від загальної кількості здійснених перевезень. Також можемо спостерігати, що влітку 2024 року частка внутрішніх перевезень зросла. Це відбувається за рахунок зростання попиту та вартості перевезення товарів в рефрижераторі.

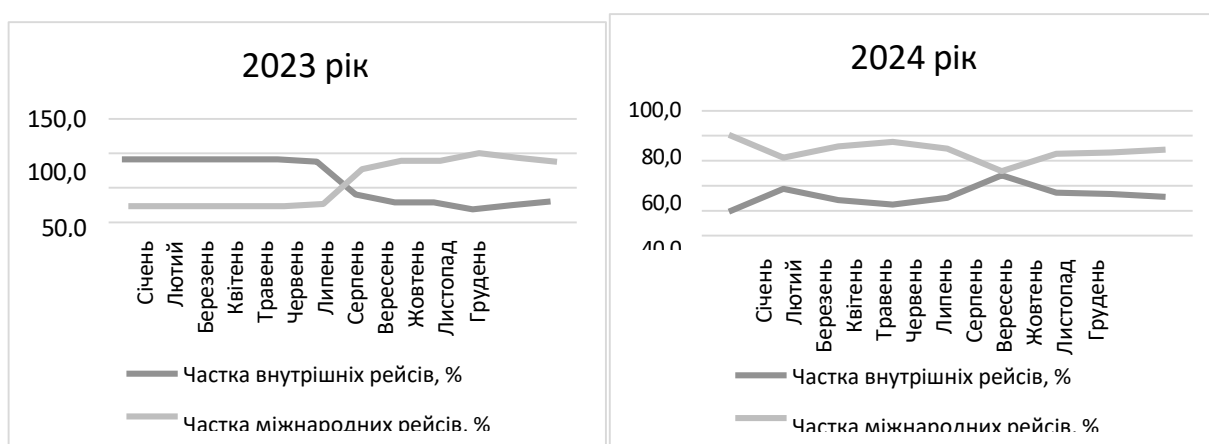


Рисунок 2.2. Структура надання послуг протягом ТОВ «Маршал ЮА» за період 2023-2024 рр.

Влітку попит на внутрішні перевезення вантажів зростає з кількох причин. По-перше, в цей час року багато людей споживають продукти, що потребують холодильного зберігання, такі як морозиво, молочні продукти, свіжа риба та морепродукти. Ці продукти мають бути перевезені в рефрижераторах, щоб забезпечити їх свіжість та якість. По-друге, влітку можуть бути високі температури навколишнього середовища, які можуть негативно впливати на якість вантажів, що не потребують холодильного зберігання, але чутливих до тепла. Наприклад, кондитерські вироби, косметика, ліки та вакцини. Тому ці вантажі також можуть перевозитися в рефрижераторах, щоб забезпечити їх безпеку та ефективність. Ще одним фактором, що сприяє зростанню попиту на внутрішні перевезення в рефрижераторах, є те, що у цей період закінчився сезон

вилову риби в Прибалтиці. Тому міжнародні рейси стають не вигідними через високу ціну палива, митних зборів та зниження фрахту за перевезення в цих напрямках.

Оскільки, в компанії значно переважає кількість міжнародних рейсів, тому детальніше розглянемо в які саме країни здійснювались перевезення (рис. 2.3).

(Додаток Б)

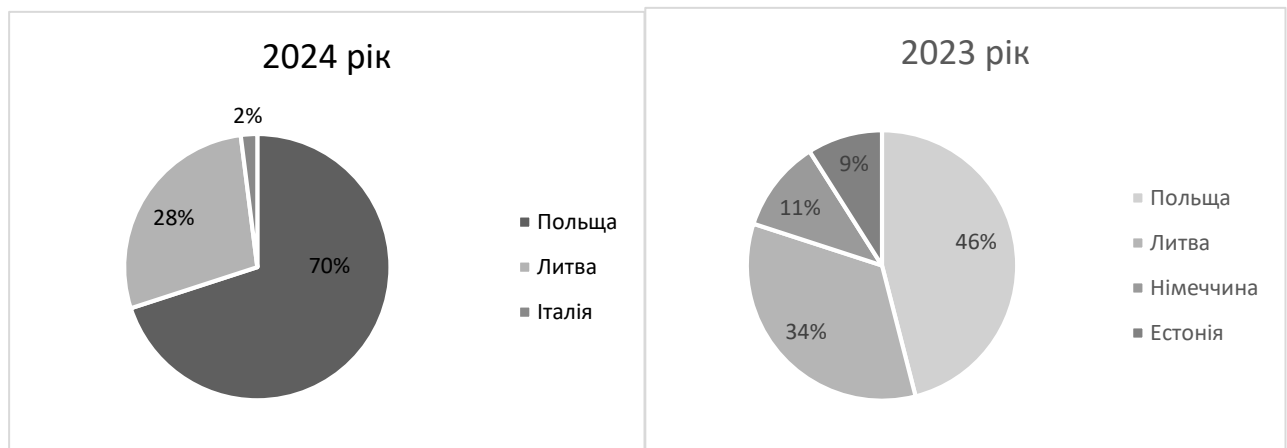


Рисунок 2.3. Розподіл рейсів, що здійснювали компанією за країнами

Джерело: складено автором

Проаналізувавши рис. 2.3, можна зробити висновок, що у 2023 році компанія розширила географію надання послуг з перевезень. Однак, лідерами, що у 2023 році, що у 2024 році залишились Польща та Литва, у відсотковому значенні дані показники становлять 70% та 28% відповідно. Розглянемо причини, чому українські транспортні компанії, зайняті у сфері автомобільних вантажних перевезень, зазвичай вибирають Польщу та Литву для надання своїх послуг:

Географічне положення. Безпосередня близькість Польщі та Литви до України дозволяє швидко та ефективно здійснювати міжнародні перевезення вантажів. Польща та Литва мають великі та сучасні порти на Балтійському морі, які забезпечують їм доступ до міжнародної торгівлі та сполучення з іншими країнами. Найбільшими портами Польщі є Гданськ, Гдиня та Щецин-Свіноуйсьце, а Литви – Клайпеда. Так як велику частину автопарку компанії

«Маршал ЮА» складають контейнеровози, то даний напрямок переважає в діяльності компанії. Контейнеровози використовують ці порти як точки перевалки для перевезення продукції з Польщі та Литви в Україну або навпаки. Це зменшує час та витрати на перевезення, оскільки контейнери легко та швидко перевантажуються з кораблів на автомобілі. Крім того, використання даного виду транспорту практично не має обмежень щодо номенклатури вантажів, оскільки контейнери можуть перевозити різноманітні види товару, включаючи сипучі, рідкі, небезпечні, холодильні тощо.

Низькі ціни на паливо: У Польщі та Литви, на відміну від більшості європейських країн, ціни на паливо менш високі, дозволяючи скоротити витрати на обслуговування автомобілів.

Високий рівень інфраструктури. Польща та Литва мають високорозвинену інфраструктуру, яка дозволяє забезпечити швидке та надійне перевезення вантажу.

Аналіз діяльності ТОВ «МАРШАЛ ЮА» за 2022-2024 роки демонструє успішну трансформацію підприємства від внутрішніх перевезень до міжнародної логістичної діяльності з виражаючими фінансовими результатами - чистий дохід зріс у 6 разів (з 9,6 млн грн до 58,0 млн грн), а чистий прибуток у 2024 році досягає 2,7 млн грн (+99,5% до 2023 року). Стратегічне переорієнтування на міжнародні ринки виявилось успішним - частка міжнародних перевезень становить 60-82% від загальної кількості рейсів, з основним фокусом на Польщу (70%) та Литву (28%), що обумовлено географічною околицею, розвиненою портовою інфраструктурою та нижчими цінами на паливо.

Проведений аналіз підтверджує ефективність стратегії міжнародного розширення ТОВ «Маршал ЮА», що проявляється у суттєвому покращенні економічних результатів та створенні стабільних конкурентних позицій на логістичних ринках Європи. Компанія характеризується високою гнучкістю у відповідь на зовнішні виклики та результативним менеджментом в умовах мінливого ринкового оточення.

2.3. Оцінка конкурентних переваг та резервів підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності ТОВ «МАРШАЛ ЮА»

У сучасних умовах глобалізації та інтенсифікації міжнародної торгівлі логістичні компанії стикаються з необхідністю постійного підвищення своєї конкурентоспроможності та адаптації до мінливих ринкових умов. Ефективна оцінка конкурентних переваг та визначення стратегічних напрямів розвитку стає критично важливою для успішного функціонування підприємств у сфері міжнародної логістики.

ТОВ «МАРШАЛ ЮА», маючи свою операційну базу в місті Луцьк, функціонує в умовах локальної та міжнародної конкуренції. Для об'єктивної оцінки конкурентного становища підприємства було здійснено порівняльний аналіз з двома провідними логістичними компаніями регіону – логістичною компанією «Делівері» та ПП «Транс-Атлас», які також мають юридичну реєстрацію у Луцьку та здійснюють аналогічні види діяльності [44, 45].

Метою даного дослідження є комплексна оцінка конкурентних позицій ТОВ «МАРШАЛ ЮА» порівняно з основними конкурентами регіону, виявлення ключових факторів успіху та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності компанії.

Для досягнення поставленої мети використовується методологія SWOT-аналізу, що дозволяє систематично оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони кожної компанії, а також зовнішні можливості та загрози, які впливають на їх діяльність. Результати такого порівняльного аналізу представлені в Додатку В. та слугують основою для формування стратегічних рекомендацій.

Сильні сторони підприємства демонструють його конкурентні переваги: високу якість доставки та рівень кваліфікованого персоналу, присутність на поточному тривалому періоді, налагоджені партнерські відносини з постійними

споживачами та розвинена логістична мережа. Ці фактори створюють міцну основу для подальшого розвитку та забезпечення стабільної клієнтської бази.

Слабкі сторони вказують на критичні зони для покращення: недостатня кількість автомобілів, застаріле маркетингове мислення, вільна адаптація до змін та обмеження витрат на обслуговування автопарку створюють перешкоди для ефективної роботи. Особливої уваги потребує питання модернізації автопарку та впровадження сучасних маркетингових підходів.

Можливості розкривають потенціал для зростання: збільшення частки підприємства, зростання ринку попиту споживачів на перевезення, появу нових способів транспортування та зміни маркетингової парадигми. Ці фактори можуть стати драйверами розширення бізнесу та покращення конкурентних позицій.

Загрози потребують стратегічного реагування: підвищення ціни на паливо, розвиток партнерських взаємовідносин постачальників із споживачами, зниження економічної ситуації в Україні, зміни митного законодавства та недосконалість нормативно-правової бази створюють ризики для стабільного функціонування.

Підприємство має достатній потенціал для успішного розвитку із сильними конкурентними позиціями та наявними ринковими можливостями, однак критично важливо оцінити поточний фінансовий стан підприємства.

Виходячи з результатів SWOT-аналізу, підприємство має достатній потенціал для успішного розвитку із сильними конкурентними позиціями та наявними ринковими можливостями, однак для формування обґрунтованої стратегії подальшого розвитку критично важливо провести детальну оцінку поточного фінансового стану підприємства.

Оцінка ефективності підприємства є ключовим інструментом для визначення поточного стану організації та виявлення перспективних напрямків удосконалення її діяльності. В умовах ринкової економіки регулярний аналіз фінансово-господарської діяльності дозволяє керівництву приймати

обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати стабільний розвиток компанії.

ТОВ «МАРШАЛ ЮА», як активний суб'єкт підприємницької діяльності в сфері міжнародної логістики, потребує комплексного дослідження своїх операційних та фінансових показників для оптимізації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках. Такий аналіз дозволить виявити резерви зростання ефективності та сформуванню стратегію подальшого розвитку компанії з урахуванням її конкурентних переваг та ринкових можливостей.

Оцінка ефективності діяльності ТОВ «МАРШАЛ ЮА».

На сам перед присутні позитивні тенденції у суттєвому зростанні обсягів діяльності. Про це свідчить маже триразове збільшення доходів у 2024 року. Також позитивні тенденції помітно в покращенні прибутковості, про це свідчить зростання чистого доходу на 72%.

При цьому пропорційно зросли витрати, а саме собівартість у 2024 році склала 21479,90 тис. грн, це 79,6 % від доходу. Це пов'язано з підвищенням цін на обслуговування автомобілів, а також зі збільшенням кількості здійснених рейсів.

Для підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності ТОВ «МАРШАЛ ЮА» використовує ряд процесів, а саме:

1. Оптимізація операційних процесів:

- Оптимізація маршрутів доставки з використанням GPS-системи (дозволяє знизити собівартість послуг).

- Об'єднання вантажів для зниження транспортних витрат (дозволяє знизити собівартість послуг).

- Впровадження телематичних систем контролю палива (дозволяє підвищити ефективність використання транспорту).

- Планування оптимальних маршрутів з урахуванням трафіку (дозволяє підвищити ефективність використання транспорту).

-Підвищення коефіцієнту завантаження транспортних засобів (дозволяє підвищити ефективність використання транспорту)

2. Розширяє спектр логістичних послуг: митне оформлення, страхування вантажів, послуги "останньої милі" доставки.

3. Впроваджує додаткові послуги:

- Онлайн-трекінг вантажів для клієнтів
- Консультаційні послуги з міжнародної торгівлі

Для збалансованого управління базою клієнтів компанія впровадила CRM-систему. Це не тільки прискорило опрацювання замовлень та допомогло відділам співпрацювати більш злагоджено.

Компанія підтримки соціального розвитку персоналу та впроваджує системи мотивації та утримання кадрів. До ключових елементів кадрової політики належать регулярні програми професійного навчання водіїв і логістичного персоналу, включаючи курси з безпеки дорожнього руху, підвищення кваліфікації та вивчення сучасних логістичних технологій. Компанія запровадила комплексну систему матеріального та нематеріального стимулювання, що включає преміальні виплати за безаварійну роботу, тимчасову доставку вантажів та дотримання графіків, а також соціальний пакет з медичним страхуванням для водіїв та додатковими відпустками для офісних працівників. Особлива увага приділяється створенню позитивного корпоративного клімату через внутрішні комунікаційні програми, систему зворотного зв'язку та програму досягнення досягнень працівників.

Проведена оцінка ефективності діяльності ТОВ «МАРШАЛ ЮА» показала позитивну динаміку розвитку підприємства та його адаптацію до сучасних вимог ринку міжнародних логістичних послуг. Компанія демонструє значне зростання операційних показників, що забезпечує майже триразове збільшення доходів у 2024 році та підвищення підтвердженості на 72%.

Водночас пропорційне зростання витрат, зокрема собівартості до 79,6% від доходу, забезпечує подальшу оптимізацію операційних процесів. Компанія активно впроваджує сучасні технологічні рішення, включаючи GPS-системи,

системи телематичного контролю палива та CRM-систему, що забезпечує ефективність та якість послуг.

Стратегічний підхід ТОВ «МАРШАЛ ЮА» до розширення спектру логістичних послуг та впровадження додаткових сервісів створив передумови для зміцнення конкурентних позицій на ринку. Інвестиції в розвиток персоналу та системи мотивації кадрів забезпечують стабільність операційної діяльності та підвищують загальну ефективність підприємства. Впровадження індивідуальних планів кар'єрного розвитку та системи навчання для нових співробітників сприяє підвищенню лояльності персоналу та зниженню плинності кадрів, що є критичним в умовах дефіциту кваліфікованих спеціалістів на ринку логістичних послуг.

Для подальшого розвитку необхідно продовжувати роботу над оптимізацією витратної структури, розширенням клієнтської бази та впровадженням інноваційних логістичних технологій, що дозволяє підприємству зберегти темпи зростання та посилити свої ринкові позиції.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження теоретичних засад та практичних аспектів організації міжнародної логістичної діяльності підприємства на прикладі ТОВ «МАРШАЛ ЮА» було сформульовано наступні висновки та пропозиції.

Дослідження теоретичних засад міжнародної логістичної діяльності показало, що в умовах глобалізації світової економіки ефективна організація міжнародної логістики стає критичним фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Сутність міжнародної логістичної діяльності полягає в управлінні матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, що перетинають національні кордони, з метою оптимізації витрат, підвищення якості обслуговування та забезпечення конкурентних переваг підприємства на міжнародних ринках. Ця діяльність характеризується рядом специфічних особливостей, таких як подовжені ланцюги постачання, складність митного регулювання, мультимодальність перевезень, вплив геополітичних факторів, валютні ризики, культурні та мовні відмінності, різноманітність правових систем та складність прогнозування попиту на міжнародних ринках.

Сучасні концепції управління міжнародними логістичними процесами еволюціонували від фрагментарного управління окремими логістичними функціями до інтегрованих глобальних підходів. Ключовими концепціями сьогодні є глобальна логістика, інтегроване управління ланцюгами постачання, управління ланцюгами постачання, орієнтованими на попит, аутсорсинг логістичних функцій, "зелена" логістика та цифрова трансформація міжнародної логістики. Кожна з цих концепцій пропонує свої підходи та інструменти для підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності в умовах глобалізації та цифровізації економіки.

Методичні підходи до оцінки ефективності міжнародної логістичної діяльності представлені різноманітними інструментами, що дозволяють

виміряти та проаналізувати різні аспекти логістичних операцій на міжнародному рівні. Підхід на основі загальних логістичних витрат фокусується на оптимізації сукупних витрат, пов'язаних з логістичними операціями. Збалансована система показників забезпечує комплексний погляд на ефективність логістики з урахуванням фінансових, клієнтських, процесних та інноваційних аспектів. Підхід на основі ключових показників ефективності дозволяє виділити найбільш важливі метрики для кожної функціональної сфери логістики. Оцінка рівня логістичного сервісу фокусується на якості обслуговування клієнтів на міжнародних ринках. Бенчмаркінг забезпечує порівняння з кращими галузевими практиками та результатами конкурентів. SCOR-модель надає стандартизовану основу для аналізу та вимірювання ефективності міжнародних ланцюгів постачання. Методика на основі індексу LPI дозволяє оцінити логістичну ефективність підприємства в контексті глобальних логістичних систем та інфраструктури різних країн.

Комплексне використання цих концепцій та методичних підходів дозволяє підприємствам ефективно організовувати та оптимізувати міжнародну логістичну діяльність, забезпечуючи конкурентні переваги на глобальному ринку та задовольняючи потреби споживачів у різних країнах світу.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «МАРШАЛ ЮА» за 2022-2024 роки продемонстрував позитивну динаміку розвитку підприємства: чистий дохід зріс у 6 разів (з 9,6 млн грн у 2022 р. до 58,0 млн грн у 2024 р.), чистий прибуток збільшився на 72% у 2024 році порівняно з 2023 роком. Це дає зрозуміти, що підприємство успішно адаптувалося до воєнних умов та зуміло зберегти прибутковість.

Частка міжнародних перевезень склала 60-82% від загальної кількості рейсів у 2024 році, основними напрямками стала Польща (70%) та Литва (28%).

Виявлено основні проблеми та виклики, з якими стикається ТОВ «МАРШАЛ ЮА». Проаналізовано вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства за допомогою SWOT-аналізу. Визначено основні можливості та загрози, сильні і слабкі сторони підприємства. Компанія

ТОВ «МАРШАЛ ЮА» працює в умовах досить нестабільного та конкурентного зовнішнього середовища, та потребує підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності. Серед основних зовнішніх загроз – зростання цін на паливо, посилення конкуренції, зміни в законодавстві.

Конкурентними перевагами є: власний автопарк з різноманітними типами транспортних засобів, високій рівень кваліфікації персоналу, розвинена логістична мережа та впроваджено сучасні технології (GPS-трекери та CRM-система). Попри хороші конкурентні переваги, дослідження виявило наступні проблемні аспекти: недостатня кількість автомобілів для задоволення попиту, високі витрати на обслуговування автопарку (79,6% від доходу), низька пізнаваність компанії на ринку, залежність від геополітичної ситуації та ціна на паливо.

В той же час, є можливості для розвитку – розширення клієнтської бази, вихід на нові ринки, поліпшення маркетингу. Важливо усунути слабкі сторони – збільшити автопарк, поліпшити маркетинг, знизити витрати на Розроблені конкретні пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності комплексного оновлення технічної бази та операційних процесів. Розширення автопарку передбачає поетапне оновлення старих транспортних засобів на сучасні вантажівки Євро-6 з покращеними екологічними характеристиками та придбання 15-20 додаткових одиниць техніки різної вантажопідйомності для диверсифікації послуг. Особлива увага приділяється придбання рефрижераторних установок для перевезення швидкопсувних вантажів та спеціалізованих напівпричепів для негабаритних вантажів.

Оптимізація витрат на обслуговування включає впровадження інтегрованих телематичних систем для контролю витрат палива в режимі реального часу, моніторингу технічного стану транспортних засобів та планування оптимальних маршрутів. Додатково запровадити систему профілактичного технічного обслуговування на основі пробігу та години роботи двигуна, що дозволяє знизити витрати на ремонт на 15-20% та підвищити коефіцієнт технічної готовності автопарку.

Для більш швидкого виконання замовлень компанії слід реалізувати комплексну програму цифровізації. Створення корпоративного веб-сайту з інтегрованою CRM-системою дозволить клієнтам ознайомитися з повним спектром послуг компанії, оформити онлайн-замовлення через інтуїтивно зрозумілий інтерфейс і відстежити статус доставки в режимі реального часу. Сайт має включати калькулятор вартості перевезення, інтерактивну карту з відображенням поточного сайту завантаження, систему онлайн-чату для швидкого зв'язку з менеджерами та особистий кабінет клієнта з історією замовлень. Також доцільно розробити мобільний додаток для смартфонів, що значно підвищує зручність користування послугами та пізнаваність бренду на ринку.

Стратегічне географічне розширення має бути реалізоване поетапно з ретельним аналізом ринкових можливостей. Першочерговим є освоєння ринків Південної Європи (Італія, Іспанія, Португалія) завдяки стабільному попиту на логістичні послуги та розвинену інфраструктуру.

Реалізація запропонованих заходів дозволяє досягти значних фінансових результатів: збільшити обсяг доходів у середньому на 25-30% протягом двох років, зменшити собівартість послуг на 10-15% за рахунок оптимізації операційних процесів та розширити клієнтську базу на 45-50% через географічну експансію та підвищення якості сервісу. Очікуваний термін окупності інвестицій становить 18-24 місяці, що значно посилює конкурентні позиції компанії на міжнародних логістичних послугах та забезпечує стійке зростання ринку в довготривалій перспективі.

Проведене дослідження підтвердило гіпотезу про можливість значного підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності вітчизняних підприємств за рахунок комплексного впровадження сучасних технологічних рішень, оптимізації операційних процесів та стратегічного планування розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бауерсокс Д. Логістика: інтегрований ланцюг постачання: Олімп-Бізнес, 2021. 640 с.
2. Перебийніс В. І. Міжнародна логістика: теорія та практика: Центр учбової літератури, 2020. 368 с.
3. Кристофер М. Логістика і управління цепочками поставок: Плоцк, 2021. 336 с.
4. Сумця О. М. Міжнародна торгівля та логістика: підручник: Знання, 2019. 512 с.
5. Ярова І. Є. Міжнародні логістичні послуги : *конспект лекцій* – Суми : Сумський державний університет, 2020. 107 с.
6. Сербіна Т. та ін.: Міжнародна логістика у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства, 2022. 14 с.
7. Тюріна Н. М. Логістика: навч. посіб.: Центр учбової літератури, 2015. 392 с.
8. Олійник Я. Б. Міжнародна логістика: Обрії, 2020. 464 с.
9. Хмелевський О. В Світове господарство і міжнародні економічні відносини. *Міжнародна логістика у ключових трендах її розвитку*: Хмельницький, 2019, 7
10. Трушкіна Н. Міжнародна логістика у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 1, № 3, 2022, pp. 101-114.
11. Чухрай Н. І. Логістика міжнародних операцій: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 268 с.
12. Гаджинський А. М. Логістика: підручник, 2021. 484 с.
13. Дибської В. В. Міжнародні логістичні системи: Альфа-М, 2021. 576 с.
14. Окландера М. А. Логістика: еволюція та сучасні тенденції розвитку: Одеса: Астропринт, 2022. 394 с.
15. Чернописька Н. В. Методологічні засади логістики: навч. посіб. Львів: Новий Світ-2000, 2023. 256 с.
16. Пономаренко В. С. Логістика: навч. посіб.: Вид. ХНЕУ, 2023. 426 с.
17. Родкіна Т. А. Логістичний менеджмент: підручник: Юрайт, 2020. 463 с.
18. Посилкіної О. В. Міжнародна логістична діяльність підприємств: монографія: НФаУ, 2021. 284 с.

- 19.Сумець О. М. Логістика: теорія, ситуація, практичні завдання: навч. посіб.: Хай-Тек Прес, 2020. 320 с.
- 20.Сергеев В.І. Функціональні сфери логістики: навч. посіб.: Інфра-М, 2021. 464 с.
- 21.Міротіна Л. Б. Міжнародні закупівлі та постачання: підручник: Гарячої лінії – Телеком, 2020. 368 с.
- 22.Нкомо В. В., Кизим М.О., Зінченко В .А. Транспортна логістика: навч. посіб. : Видавництво «ІНЖЕК», 2020. 336 с.
- 23.Дибської В.В.: Альфа-М Складська логістика: підручник: Альфа-М, 2021. 560 с.
- 24.Чорнописька Н. В., Василенко В. М. Управління запасами в логістиці: навч. посіб. Львів: Новий Світ-2000, 2022. 224 с.
- 25.Гаджинського А. М. Дистрибуційна логістика: теорія та практика: монографія, 2021. 420 с.
- 26.Митна логістика: навч. посіб. / О. М. Шкарупа, Л. І. Пимоненко, О. О. Карпенко. Суми: Університетська книга, 2023. 312 с.
- 27.Сергеев В. І., Григор'єв М. Н., Уваров С. А. Інформаційні системи в логістиці: підручник: Юрайт, 2020. 454 с.
- 28.Бауэрсокса Дж. Глобальна логістика та управління ланцюгами постачання: підручник: Юніті-Дана, 2020. 640 с.
- 29.Смірнов І. Г. Транспортна логістика : Центр навчальної літератури, 2021. 224 с.
- 30.Біляк Т., Виговський В. Логістика. *Концепція логістики*. URL: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=216682> (дата звернення: 17.02.2025).
- 31.Масний І. Логістична концепція управління розвитком підприємництва в сучасних умовах: Тернопіль, 2022, 4 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45847/1/Igor%20Масляний.pdf> (дата звернення: 18.02.2025)
- 32.Бауерсокс Д. Дж. Логістика: інтегрований ланцюг постачання: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2020. 640 с.
- 33.Сергеев В. І. Корпоративна логістика в питаннях і відповідях: ІНФРА-М, 2021. 634 с.

34. Стаднік В. В. Промислова логістика: навч. посіб. Центр навчальної літератури, 2020. 264 с.
35. Deloitte. Трансформація цифрової мережі постачання: результати дослідження. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/digital-supply-networks-transform-research/> (дата звернення: 19.02.2025).
36. Голощалов П. О. Управління логістичними витратами. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/c487d2fd-6679-4c12-b37e-60fb784b319c/content> (дата звернення: 25.02.2025).
37. КРІ в логістиці: для чого це та як розраховувати. URL: https://driveforce.ua/ua/kpi_v_logstic_dlya_chogo_ce_ta_yak_rozrahovuvati (дата звернення: 26.02.2025).
38. Овчаренко А. Г. Оцінка якості логістичного обслуговування споживачів. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1161952.pdf> (дата звернення: 01.03.2025).
39. Гаррісон А. В, Ван Хук Р., Скіпворт Г. 6-те вид. Лондон: Pearson, 2023. 456 с.
40. SCOR-модель і її застосування для вимірювання ефективності ланцюгів поставок. URL: https://stud.com.ua/58865/logistika/scor_model_zastosuvannya_vimiryuvannya_efektivnosti_lantsyugiv_postavok (дата звернення: 04.03.2025).
41. Іртищева І. О. Оцінка ефективності логістичного менеджменту на регіональному та національному рівнях URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/12.pdf (дата звернення: 06.03.2025).
42. YouControl. URL: <http://surl.li/hbsae> (дата звернення: 19.03.2025).
43. Група компаній «ДЕЛІВЕРІ». URL: <https://www.delivery-auto.com/uk-UA/GenericPages/DbIndex/7> (дата звернення: 23.03.2025).
44. ТОВ «Транс-Атлас». URL: <https://trans-atlas.com.ua/en> (дата звернення: 26.03.2025).

Таблиця 1 – SWOT-аналіз «Маршал ЮА» та його конкурентів

	ТОВ «Маршал ЮА»	Конкурент 1 (Логістична компанія «Делівері»)	Конкурент 2 (ПП «Транс-Атлас»)
1	2	3	4
Сильні сторони (Краще ніж у конкурентів)	<ol style="list-style-type: none"> Надання послуг з перевезення вантажів, як на внутрішньому ринку, так і на зовнішньому Широкий вибір видів автотранспорту Компетентний персонал з багаторічним досвідом Можливість перевезення небезпечних вантажів Наявність на всіх авто сучасної GPS-навігації CMR-страхування вантажу 	<ol style="list-style-type: none"> Розвинена інформаційна система планування і відстеження маршрутів Надійність і якість послуг Надання послуг з переїзду Наявність на всіх авто CMR-страхування 	<ol style="list-style-type: none"> Великий автопарк різних габаритів і навантажень Досвідчений і професійний менеджмент Можливість перевезення негабаритних вантажів Наявність системи TIR Авто обслуговуються у власному сервісному центрі
Слабкі сторони (Гірше ніж у конкурентів)	<ol style="list-style-type: none"> Великі витрати на обслуговування автопарку, зокрема на паливо Низька впізнаваність на ринку Відсутність власних автосервісів Фрахти залежать від експедиційних компаній 	<ol style="list-style-type: none"> Низька впізнаваність на ринку Поганий стан фінансів компанії та відсутність достатніх інвестицій для розвитку Наявність застарілої техніки 	<ol style="list-style-type: none"> Вищі ціни у порівнянні з іншими конкурентами Недостатній рівень контролю якості перевезень Наявність застарілої техніки
Зовнішні можливості	<ol style="list-style-type: none"> Розширення бази прямих клієнтів, це дозволить збільшити кількість рейсів та як наслідок зростання величини фрахтів та прибутку від реалізації послуг. Відкриття власної АЗС, що дозволить зменшити витрати закладені на рейс. Відкриття власного автосервісу дозволить зменшити витрати на обслуговування автомобілів. Вихід на нові ринки, наприклад ринок морських перевезень Реклама та маркетинг дозволить підвищити впізнаваність компанії та залучити нових клієнтів 	<ol style="list-style-type: none"> Поліпшення фінансової стабільності компанії шляхом залучення інвестицій, можливо, за допомогою пошуку нових партнерів або інвесторів Оновлення автопарку Розширення спектру послуг Побудова власної АЗС 	<ol style="list-style-type: none"> Розширення клієнтської бази Підвищення ефективності використання автопарку, оновлення автопарку Розвиток системи контролю якості перевезень, зокрема, впровадження нових технологій відстеження маршрутів та вантажів Побудова власної АЗС

Продовження таблиці 1

Зовнішні загрози	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання цін на паливо 2. Погіршення якості доріг 3. Зміни в правовому середовищі 4. Конкуренція з боку інших транспортних компаній, які можуть надавати схожі послуги та пропонувати більш привабливі ціни 5. Природні катастрофи, що можуть призвести, до затримки в доставці вантажу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкуренція на ринку, що може вплинути на кількість клієнтів та прибуток компанії 2. Політичні зміни на економічна нестабільність 3. Зростання витрат на паливо 4. Конкуренція в гвлузі 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення конкуренції в галузі 2. Зміни в законодавстві 3. Застаріла техніка може призвести до втрати довіри клієнтів та зменшення якості наданих послуг 4. Зростання цін на паливо
------------------	---	---	--