**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра міжнародних економічних відносин

Допущено до захисту
Завідувачка кафедри
Уханова І. О.
“___”_____2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини

за освітньою програмою «Міжнародні економічні відносини»

# НА ТЕМУ: «УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ДУНАЙСЬКА ЛОГІСТИЧНА ГРУПА»

**Виконавець:**

студентка ФМЕ гр. 43М

Добрєва Анастасія Олександрівна _____

/підпис/

**Науковий керівник:**

Старший викладач

Гусенко Ольга Сергіївна_____ /

Підпис

**Одеса 2024**

# ЗМІСТ

Стор

ВСТУП……. 4
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ… 6
1.1 Сутність та особливості дослідження міжнародної логістичної діяльності підприємств…… 6
1.2. Фактори впливу на міжнародну логістичну діяльність підприємств.. 12
1.3. Методи аналізу міжнародної логістичної діяльності підприємств….. 19
Висновок до розділу 1……. 23
Розділ 2. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДУНАЙСЬКА ЛОГІСТИЧНА ГРУПА»…… 26
2.1. Загальна організаційно-економічні характеристика ТОВ «Дунайська Логістична Група»……. 26
2.2. Аналіз міжнародної логістичної діяльності компанії ТОВ «Дунайська Логістична Група»…… 31
2.3. Аналіз факторів впливу на міжнародну логістичну діяльність ТОВ «Дунайська Логістична Група»…… 42
Висновок до розділу 2…… 49
Розділ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДУНАЙСЬКА ЛОГІСТИЧНА ГРУПА» В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ…… 51
3.1. Оптимізація логістичних маршрутів як напрям удосконалення міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Дунайська Логістична Група» в умовах дії воєнного стану…… 51
3.2. Міжнародне співробітництво як напрям удосконалення міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Дунайська Логістична Група» в умовах дії воєнного стану…… 59
Висновок до розділу 3…… 69
ВИСНОВКИ……..... 71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 74

## АНОТАЦІЯ

**Добрєва А.О., "Удосконалення міжнародної логістичної діяльності підприємства в умовах дії воєнного стану на прикладі ТОВ «Дунайська Логістична Група»".**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» за освітньою програмою «Міжнародні економічні відносини». – Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2024 р.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з трьох розділів. Об'єктом дослідження є міжнародна логістична діяльність ТОВ «Дунайська Логістична Група» та напрями її удосконалення в умовах дії воєнного стану.

У роботі визначається сутність та особливості дослідження міжнародної логістичної діяльності підприємств. Здійснюється узагальнення факторів, що впливають на міжнародну логістичну діяльність підприємств. Систематизуються методи аналізу міжнародної логістичної діяльності підприємств.

Надається загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Дунайська Логістична Група». Аналізується міжнародна логістична діяльність ТОВ «Дунайська Логістична Група». Аналізуються фактори, що впливають на міжнародну логістичну діяльність ТОВ «Дунайська Логістична Група».

Здійснюється розробка стратегій оптимізації логістичних маршрутів з метою підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Дунайська Логістична Група» в умовах дії воєнного стану. Особливий наголос робиться на визначенні перспектив та можливостей міжнародного співробітництва як засобу удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Дунайська Логістична Група» в умовах воєнного стану.

**Ключові слова:** міжнародна логістична діяльність, воєнний стан, ТОВ "Дунайська Логістична Група", логістичні стратегії, альтернативні маршрути, міжнародне співробітництво, інноваційні технології, оптимізація процесів.

## ANNOTATION

**Dobrieva A.O., "Improvement of International Logistic Activities of the Enterprise Under Martial Law at LLC 'Danube logistics group'".**

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 292 "International Economic Relations" under the educational program "International Economic Relations". – Odesa National University of Economics. – Odesa, 2024.

The bachelor's qualification work consists of three sections. The subject of the research is the logistic activity of LLC "'Danube logistics group ".

The research includes an analysis of strategies for improving logistic operations under martial law, their optimization to enhance efficiency, and the implementation of cutting-edge technologies.

The study addresses the primary challenges and adaptations of the enterprise's international logistics in the context of geopolitical changes and martial law. It particularly focuses on analyzing logistic routes, implementing innovative projects such as "SmartStorage", "GrainTech Modernization", and "OptiRoute", and their impact on the efficiency and safety of logistic processes.

The study evaluates the current state of logistic strategies, develops effective routes, and collaborates with international partners to improve interactions and optimize logistic chains. The work also discusses the reduction of logistic risks and ensuring the continuity of supplies in conditions of military conflict.

**Keywords:** international logistics, martial law, LLC "'Danube logistics group ", logistic strategies, alternative routes, international cooperation, innovative technologies, process optimization.

# ВСТУП

**Актуальність теми**. Наразі світ стикається з безпрецедентними викликами, що ставлять під загрозу традиційні логістичні системи і вимагають негайного перегляду стратегій управління ланцюгами поставок. Глобалізація, з одного боку, збільшує взаємозалежність ринків, а з іншого — розширює ризики, пов'язані з політичною нестабільністю, природними катастрофами та, що особливо актуально останнім часом, воєнними конфліктами. Це змушує компанії, зайняті у міжнародній логістиці, адаптуватися до швидко змінних умов, щоб забезпечити стабільність та ефективність своїх операцій.

Україна, знаходячись в епіцентрі геополітичних змін через війну, стикається з особливими викликами у сфері міжнародної логістики. Так, замороження традиційних морських шляхів через Чорне море змусило українські компанії шукати альтернативні маршрути через Європу та інші регіони, що спричинило за собою зміну логістичних моделей та збільшення вартості перевезень. ТОВ "Дунайська Логістична Група", яка відіграє ключову роль у цьому процесі, вимушена постійно адаптуватись, використовуючи новітні технології та розробляючи інноваційні логістичні схеми.

Водночас, ці зміни відкривають нові можливості для розширення міжнародного співробітництва, особливо з країнами Центральної та Східної Європи, які можуть виступати як транзитні хаби для українських товарів, сприяючи тим самим розширенню ринків збуту. Оптимізація логістичних процесів і маршрутів, а також впровадження сучасних цифрових рішень дозволяють не тільки підвищити ефективність ланцюгів поставок, але й зменшити загальні операційні витрати.

Така актуальність теми обумовлена не тільки поточними геополітичними викликами, а й довгостроковими тенденціями розвитку світової економіки, зокрема, стрімким розвитком цифрових технологій та зміною глобальних торговельних потоків. Тому визначення напрямів удосконалення міжнародної логістичної

діяльності досліджуваного підприємства є важливим внеском у стабілізацію та розвиток української економіки, забезпечуючи її інтеграцію у світовий економічний простір.

**Головна мета дослідження** полягає у визначені напрямів удосконалення міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Дунайська Логістична Група» в умовах дії воєнного стану.

Реалізація вищезазначеної мети можлива за умови виконання наступних **завдань дослідження**, а саме:

- визначити сутність та особливості дослідження міжнародної логістичної діяльності підприємств;
- узагальнити факторів, що впливають на міжнародну логістичну діяльність підприємств;
- систематизувати методи аналізу міжнародної логістичної діяльності підприємств;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Дунайська Логістична Група»;
- провести аналіз міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Дунайська Логістична Група»;
- дослідити фактори, що впливають на міжнародну логістичну діяльність ТОВ «Дунайська Логістична Група»;
- розробити стратегії оптимізації логістичних маршрутів з метою підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Дунайська Логістична Група» в умовах дії воєнного стану;
- визначити перспективи та можливості міжнародного співробітництва як засобу удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Дунайська Логістична Група» в умовах воєнного стану.

**Об'єктом дослідження** є міжнародна логістична діяльність ТОВ «Дунайська Логістична Група» та напрями її удосконалення в умовах дії воєнного стану.

**Предметом дослідження** виступають сукупність теоретико-методологічних та організаційно-економічних рішень щодо міжнародної логістичної діяльності підприємств в умовах дії воєнного стану.

**Методи дослідження.** У процесі наукового дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, зокрема:

- аналіз та синтез для оцінки поточного стану та ефективності логістичних операцій;
- індукція та дедукція для формулювання загальних висновків на основі емпіричних даних;
- абстрактно-логічний метод для теоретичного обґрунтування досліджуваних явищ;
- класифікація та узагальнення для систематизації факторів і методів аналізу;
- економічний аналіз для оцінювання фінансових показників діяльності компанії;
- графічні та табличні методи для візуалізації результатів дослідження.

**Інформаційна база дослідження** охоплює наукові праці українських та зарубіжних вчених,особливо треба виокремити праці вчених-економістів Негоди А., Русака Д, Балака, І., Хмелевського О.В., Павлової, Г., Бабій, І., Корнієцького О., Родимченко А. О., Петровича, Й. М., Дянкова С., Блінова О., нормативно-правові акти України, матеріали наукових конференцій, звіти та аналітичні матеріали ТОВ «Дунайська Логістична Група», а також інформацію з відкритих джерел та електронних ресурсів.

**Публікації та апробація результатів дослідження.** За результатами виконання кваліфікаційної роботи опубліковані наступні статті:

1. Добрєва А.О., Гусенко О.С. Сутність та особливості дослідження міжнародної логістики. Збірник наукових праць кафедри міжнародних економічних відносин ОНЕУ «Світова економіка та міжнародні економічні відносини». Випуск 5. 2024 (у друці).
2. Добрєва А.О.., Гусенко О.С. Вплив геополітичних факторів на міжнародні логістичні шляхи: аналіз та стратегії мінімізації ризиків. Минуле, сучасне, майбутнє: матеріали наукової студентської конференції ОНЕУ (м. Одеса, 17 квітня 2024 р.) (у друці)

**Структура роботи:** кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (60 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 83 сторінки. Робота містить 16 таблиць та 11 рисунків.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.

## 1.1. Сутність та особливості дослідження міжнародної логістичної діяльності підприємств.

Міжнародна логістика є ключовим елементом управління ланцюгами поставок, що забезпечує планування, виконання та контроль ефективного та економічного потоку сировини, матеріалів, готової продукції та пов'язаної з ними інформації від пункту походження до пункту споживання для задоволення вимог кінцевого споживача . Це включає в себе не тільки фізичне переміщення товарів між країнами, але й управління складськими запасами, митне оформлення, міжнародне вантажне страхування, вибір транспортних маршрутів та засобів доставки, а також оптимізацію логістичних витрат.

Таблиця 1.1.

Визначення терміну «міжнародна логістика» різними авторами

| Джерело | Визначення |
|---|---|
| Балладур, Ж. (1998). Міжнародна логістика. Париж: Economica. | "Міжнародна логістика – це процес планування, виконання та контролю за ефективним та економічним потоком товарів та послуг від точки походження до точки споживання на міжнародному рівні." |
| О. М. Сохацька (2022). Міжнародна логістика. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. | "Управління перевезеннями, складськими запасами, упаковкою, зберіганням, митним оформленням та іншими функціями, необхідними для переміщення товарів між країнами." |
| Савченко С. М. (2011). Логістика в організації міжнародних перевезень . Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського | "Орієнтована на оптимізацію та інтеграцію потоків товарів, інформації та фінансів у межах глобальних ланцюгів поставок, щоб забезпечити високий рівень задоволення потреб споживачів." |
| Коул, Дж.С. (2003). Міжнародна логістика: Управління глобальними ланцюгами поставок. Бостон: McGraw-Hill. | "Зосереджується на стратегічному плануванні та управлінні ресурсами та процесами, необхідними для ефективного переміщення товарів та послуг через міжнародні кордони." |

Джерело : складено автором за [1; 2; 3; 4]

Міжнародна логістика охоплює широкий спектр процесів і діяльності, необхідних для ефективного управління переміщенням товарів та інформації між країнами [5].

- Транспортування: Вибір оптимальних способів та маршрутів доставки товарів між країнами, включаючи авіа, морське, залізничне та автомобільне перевезення.
- Складування та зберігання: Ефективне зберігання товарів на складах у різних країнах для оптимізації логістичних потоків і зменшення витрат.
- Управління запасами: Моніторинг та контроль за запасами на всіх етапах ланцюга поставок для забезпечення своєчасної доставки та мінімізації витрат на зберігання.
- Митне оформлення: Ведення митних процедур та документації для забезпечення відповідності вимогам митного законодавства різних країн.
- Упаковка та маркування: Розробка та застосування стандартів упаковки та маркування, що враховують міжнародні норми, для захисту товарів під час транспортування.
- Логістичне інформування: Використання інформаційних систем для трекінгу та управління потоками товарів і даних у міжнародному масштабі.
- Страхування: Забезпечення страхування вантажів для захисту від ризиків, пов’язаних з міжнародними перевезеннями.
- Взаємодія з постачальниками та клієнтами: Управління відносинами з міжнародними постачальниками та клієнтами для забезпечення ефективної координації ланцюгів поставок.
- Ризик-менеджмент: Ідентифікація, аналіз та управління ризиками, асоційованими з міжнародними логістичними операціями, включаючи політичні, економічні та природні ризики.

Міжнародна логістика відіграє критичну роль у глобалізації економік, дозволяючи компаніям розширювати свою діяльність за межі національних ринків, забезпечуючи доступ до нових джерел сировини, розширення ринків збуту та можливість використання економічних переваг міжнародного виробництва. Вона вимагає інтеграції різноманітних логістичних процесів і технологій для забезпечення безперебійності та ефективності міжнародних ланцюгів поставок, враховуючи складності, пов'язані з міжнародними торговельними регуляціями, культурними різницями, різноманітністю валют та потребою в синхронізації логістичних операцій у різних часових зонах.

Важливою особливістю міжнародної логістики є її здатність адаптуватися до змін у міжнародному бізнес-середовищі, включаючи зміни у митних регуляціях, торговельних угодах, політичних ситуаціях та економічних умовах [6]. Компанії, що ефективно управляють своєю міжнародною логістикою, можуть досягати значних конкурентних переваг, оптимізуючи свої витрати, підвищуючи ефективність ланцюгів поставок та забезпечуючи високий рівень задоволення клієнтів.

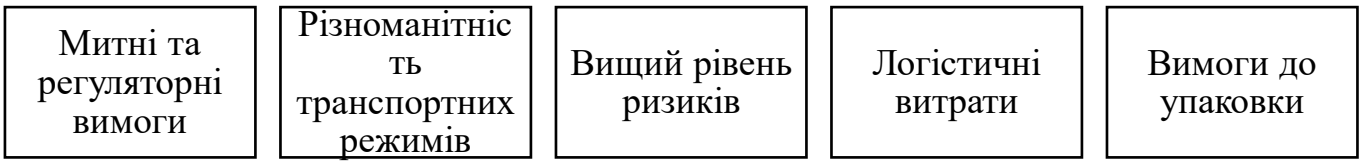



Рис. 1.1 Особливості міжнародної логістики

Джерело: складено за: [7]

Міжнародні логістичні операції стикаються з комплексом унікальних викликів, які значною мірою обумовлені митними та регуляторними вимогами різних країн. Це включає необхідність дотримуватися специфічних процедур та правил, що може ускладнити процеси транспортування та доставки товарів міжнародними маршрутами. Водночас, використання різноманітних видів транспорту, включаючи морські, авіаційні, залізничні та автомобільні перевезення, вимагає від міжнародних логістичних операторів гнучкості та здатності до оптимального планування

логістичних ланцюгів. Ці процеси часто супроводжуються підвищеним рівнем ризиків, пов'язаних з політичною нестабільністю, валютними коливаннями, природними катастрофами та іншими глобальними викликами, що потребує від компаній ефективного ризик-менеджменту.

Крім того, міжнародні логістичні витрати часто виявляються вищими у порівнянні з внутрішніми операціями через потребу в міжнародних перевезеннях, складському зберіганні товарів у різних країнах, митних зборах та витратах на страхування. Це вимагає від підприємств знаходження балансу між витратами та ефективністю логістичних процесів. Товари, що експортуються, часто потребують спеціалізованої упаковки, щоб витримати транспортування на великі відстані та забезпечити їхню цілісність при митному оформленні та зберіганні. Це підкреслює важливість ретельного планування упаковки та маркування в контексті міжнародних поставок.

Реальним прикладом ефективного управління міжнародною логістикою є діяльність компанії DHL, світового лідера у галузі логістики, яка інтегрує логістичні процеси по всьому світу через свою розгалужену мережу, використовуючи передові технології для трекінгу вантажів, оптимізації маршрутів і автоматизації митного оформлення. Їх здатність швидко реагувати на зміни в міжнародному бізнес-середовищі та ефективно управляти логістичними ризиками є ключовим фактором їх успіху.

Міжнародна логістика є розгалуженим поняттям, охоплює різні види та спеціалізації, кожна з яких має свої особливості та виклики [8].

1. **Міжнародна транспортна логістика** зосереджується на переміщенні товарів між країнами за допомогою різних видів транспорту (морського, повітряного, залізничного, автомобільного). Цей вид логістики включає планування маршрутів, вибір транспортних засобів, оптимізацію вантажних потоків та управління митними процедурами.

2. **Міжнародна складська логістика** включає зберігання та управління запасами у міжнародному контексті. Вона займається питаннями організації складського простору, управління запасами в різних країнах, забезпечення збереження товарів та ефективної логістики "останньої милі".

3. **Міжнародна логістика зворотних поставок** стосується управління поверненням товарів через кордони. Це може бути пов'язано з поверненням товарів споживачами, реалізацією гарантійних зобов'язань або поверненням несправних або непроданих товарів до виробника.

4. **Міжнародна проєктна логістика** займається плануванням та виконанням логістичних операцій для великих міжнародних проєктів, таких як будівництво заводів, нафтогазових платформ або великих інфраструктурних проєктів. Цей вид логістики вимагає координації великої кількості матеріалів, обладнання та ресурсів з різних країн [9].

5. **Міжнародна логістика холодового ланцюга** спеціалізується на транспортуванні та зберіганні товарів, що вимагають контрольованих температурних умов, таких як продукти харчування, фармацевтичні препарати та хімічні речовини. Цей вид логістики включає спеціальне обладнання для зберігання та транспортування, а також строге дотримання стандартів якості та безпеки.

Міжнародний логістичний сектор включає в себе багато великих та успішних компаній, які відіграють ключову роль у світовій економіці, забезпечуючи ефективне переміщення товарів по всьому світу. Ось кілька з найвідоміших та найуспішніших міжнародних логістичних компаній:

Таблиця 1.2.

Найбільші світові логістичні компанії

| Компанія | Країна походження | Основні послуги | Особливості |
|---|---|---|---|
| DHL | Німеччина | Міжнародні експрес-доставки, морські та повітряні вантажоперевезення, наземні транспортні послуги, управління | Частина Deutsche Post DHL, світовий лідер у логістиці |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | ланцюгами поставок | |
| FedEx | США | Міжнародні повітряні вантажоперевезення, наземні транспортні послуги, рішення для електронної комерції та інші логістичні рішення | Глобальний провайдер експрес-доставок і логістики |
| UPS (United Parcel Service) | США | Міжнародні доставки, управління ланцюгами поставок, логістика для електронної комерції | Одна з найбільших кур'єрських та логістичних компаній |
| Maersk | Данія | Морські перевезення, управління ланцюгами поставок, складські рішення | Спеціалізація у міжнародних контейнерних перевезеннях |
| CMA CGM | Франція | Морські перевезення, інтегровані логістичні рішення по всьому світу | Активний розвиток цифрових технологій у логістиці |
| Kuehne + Nagel | Швейцарія | Міжнародні вантажоперевезення, управління ланцюгами поставок, інші логістичні послуги | Комплексні послуги у міжнародних вантажоперевезеннях |

Джерело: складено автором за : [10]

Ці компанії мають глобальну присутність і використовують передові технології для надання інноваційних логістичних рішень своїм клієнтам, допомагаючи їм ефективно управляти міжнародними ланцюгами поставок. Вони відіграють критичну роль у сприянні глобальній торгівлі та економічному зростанню, адаптуючись до змінних потреб ринку та складностей міжнародної логістики.

Таким чином, міжнародна логістика є комплексною та багатогранною дисципліною, що вимагає глибокого розуміння глобальних бізнес-процесів, інноваційних технологій та міжнародного регулювання для ефективного управління міжнародними ланцюгами поставок.

## 1.2. Фактори впливу на міжнародну логістичну діяльність підприємств.

В умовах глобалізації та швидкого розвитку міжнародної торгівлі, міжнародна логістична діяльність підприємств набуває особливої ваги, стаючи ключовим фактором успіху на світовому ринку. Ефективне управління міжнародними

ланцюгами поставок вимагає глибокого розуміння та адаптації до численних зовнішніх та внутрішніх факторів, які можуть впливати на логістичні процеси. Від глобальних економічних тенденцій до локальних регуляторних вимог, від технологічних інновацій до екологічних стандартів - всі ці аспекти визначають складність та специфіку міжнародної логістики [11].

У цьому контексті, аналіз факторів, що впливають на міжнародну логістичну діяльність підприємств, стає не тільки актуальним, але й необхідним для формування ефективних стратегій логістичного управління. Такий аналіз дозволяє підприємствам не тільки адаптуватися до змінних умов ринку, але й використовувати виникаючі можливості для підвищення конкурентоспроможності, оптимізації витрат та покращення якості обслуговування клієнтів.

Враховуючи вищевикладене, важливо розглянути широкий спектр факторів, які формують міжнародну логістичну діяльність, починаючи від макроекономічних умов і закінчуючи специфікою галузі та внутрішньоорганізаційними процесами. Цей комплексний підхід допоможе виявити ключові виклики та визначити стратегії, які забезпечать стале зростання та розвиток підприємства в міжнародному вимірі.




Рис. 1.2. Фактори впливу на міжнародну логістичну діяльність підприємств.

Джерело: складено автором за: [12]

1. Глобальне економічне середовище має глибокий вплив на міжнародні логістичні операції, визначаючи не тільки вартість та ефективність перевезень, але й

загальну стратегію управління ланцюгами поставок. Зміни в світовій економіці, такі як інфляція, коливання валютних курсів, та введення економічних санкцій, можуть мати непрямий та безпосередній вплив на логістичну діяльність підприємств. Наприклад, інфляція може призвести до зростання витрат на транспортування та складування, оскільки підвищуються ціни на паливо, робочу силу та складські послуги. Водночас, коливання валютних курсів можуть впливати на собівартість імпортованих товарів та матеріалів, а також на конкурентоспроможність експортних цін.

Економічні санкції, накладені на певні країни, можуть обмежити можливості для міжнародного обміну товарами, вимагаючи від логістичних операторів шукати альтернативні маршрути та постачальників, що знову ж таки може призвести до збільшення витрат та складнощів у ланцюгах поставок. Глобальні економічні тенденції, такі як глобалізація виробництва та торгівлі, також впливають на міжнародну логістику, вимагаючи від компаній більшої гнучкості та ефективності у координації трансконтинентальних поставок.

На прикладі пандемії COVID-19, яка спричинила значні збої у світових ланцюгах поставок, можна побачити, як глобальні економічні події впливають на логістичні стратегії. Багато компаній стикнулися з проблемами виконання замовлень через обмеження на транспортування, затримки на митниці та нестачу робочої сили [13]. Це змусило їх переосмислити свої ланцюги поставок, збільшити запаси для критично важливих матеріалів та диверсифікувати джерела постачання. Також слід зазначити вплив Українсько – Російської війни на міжнародні логістичні ланцюжки [14]:

- Переорієнтація торговельних шляхів: Війна спричинила перекриття або обмеження традиційних маршрутів через Чорне море, що вимагало від експортерів та імпортерів шукати альтернативні шляхи для транспортування товарів. Це призвело до збільшення витрат на логістику та затримок у доставках.

- Зростання вартості перевезень: Конфлікт спричинив збільшення цін на паливо, що, у свою чергу, призвело до зростання вартості морських та авіаційних перевезень на глобальному рівні. Це мало безпосередній вплив на вартість міжнародної логістики для багатьох галузей.
- Нестабільність у поставках сировини: Україна та Росія є значними виробниками та експортерами аграрної продукції та сировини, зокрема зернових та добрив. Війна призвела до нестабільності у поставках цих товарів, що вплинуло на світові ринки харчових продуктів та збільшило ціни.
- Політичні та економічні санкції: Введення міжнародних санкцій проти Росії та обмеження для деяких українських компаній ускладнили торгівельні відносини, змусивши багато підприємств шукати нових партнерів та реорганізувати свої ланцюги поставок.
- Підвищення ризиків для міжнародної логістики: Військові дії та політична нестабільність збільшили ризики для міжнародних транспортних операцій у регіоні, вимагаючи від логістичних компаній застосування додаткових заходів безпеки та ризик-менеджменту.
- Адаптація логістичних стратегій: Компанії були змушені адаптуватися до нових умов, оптимізуючи свої ланцюги поставок, вводячи гнучкі логістичні рішення та використовуючи цифрові технології для покращення управління та прозорості логістичних процесів.

В контексті міжнародної логістики, адаптація до глобальних економічних умов вимагає від компаній не тільки реагування на поточні виклики, але й прогнозування майбутніх тенденцій, щоб забезпечити стійкість та ефективність ланцюгів поставок. Це включає в себе гнучке планування, стратегічне розташування запасів, інвестування в технології для покращення прозорості та управління ланцюгами поставок, а також розвиток міцних партнерських відносин з постачальниками та логістичними операторами по всьому світу.

2. Політична та правова ситуація в країнах, де діють міжнародні підприємства, відіграє вирішальну роль у формуванні логістичних стратегій та операцій. Міжнародні політичні відносини, локальні законодавчі зміни, торговельні угоди, митні регуляції, а також політична стабільність можуть мати як прямий, так і непрямий вплив на ефективність, вартість та надійність міжнародних логістичних операцій.

**Міжнародні політичні відносини** можуть визначати загальний клімат для транснаціональної торгівлі та інвестицій. Наприклад, напружені відносини між країнами можуть призвести до введення торговельних обмежень, санкцій або навіть до повного припинення торгівлі, що змусить логістичні компанії шукати альтернативні ринки або маршрути доставки. З іншого боку, доброзичливі відносини та укладення двосторонніх або багатосторонніх торговельних угод можуть сприяти спрощенню торгівлі, зниженню митних тарифів і стимулюванню міжнародної торгівлі. На прикладах :

- **Торговельна війна між США та Китаєм**: Запровадження взаємних тарифів між Сполученими Штатами та Китаєм у 2018-2019 роках стало причиною значних збурень у міжнародній торгівлі [12] . Підвищення тарифів на широкий спектр товарів змусило компанії переглянути свої ланцюги поставок, шукати альтернативні джерела постачання та адаптуватися до зростання витрат на імпорт. Це також сприяло переорієнтації деяких виробничих потужностей з Китаю в інші країни Азії, такі як В'єтнам та Індія, щоб уникнути високих тарифів.
- **Brexit і його вплив на Європейську логістику**: Вихід Великобританії з Європейського Союзу створив низку логістичних викликів для компаній, що займаються торгівлею між Великобританією та країнами ЄС [14] . Введення митних перевірок, необхідність дотримання нових торговельних умов і правил походження товарів призвели до затримок у доставках, збільшення витрат на логістику та потреби в додаткових адміністративних ресурсах для обробки документації.

- **Економічні санкції проти Росії**: Введення Заходом економічних санкцій проти Росії через її дії в Україні та інші міжнародні конфлікти стало причиною переорієнтації торговельних потоків. Санкції обмежили доступ російських компаній до західних ринків, фінансів та технологій, водночас змусивши їх шукати нові ринки збуту та джерела імпорту в Азії та на Близькому Сході [14] .

**Локальні законодавчі зміни** в країнах присутності підприємства мають безпосередній вплив на логістичні процеси. Це може включати зміни в митному законодавстві, правилах імпорту та експорту, стандартах упаковки та маркування, екологічних нормах та ін. Компанії повинні постійно моніторити такі зміни, щоб адаптувати свої операції і дотримуватися вимог у кожній країні, щоб уникнути юридичних проблем, затримок або непередбачених витрат. **GDPR (Загальний регламент захисту даних)**, який набув чинності 25 травня 2018 року в ЄС, є одним із найбільш яскравих прикладів такого впливу. GDPR був розроблений для забезпечення більш суворого контролю над обробкою персональних даних громадян ЄС, що накладає значні зобов'язання на компанії, що збирають, обробляють або зберігають такі дані [16].

Для міжнародних логістичних компаній, особливо тих, що працюють в ЄС або мають справу з даними громадян ЄС, впровадження GDPR стало значним викликом. Компанії були змушені переглянути свої процедури збору та обробки даних, включаючи інформацію, яка збирається під час оформлення вантажів, замовлень, доставки товарів та послуг. Це включало необхідність забезпечення згоди осіб на обробку їхніх даних, розробку безпечних систем зберігання даних, а також надання клієнтам права на доступ до їхніх даних та можливості їх видалення. Вимоги GDPR також змусили логістичні компанії впроваджувати додаткові заходи безпеки для захисту персональних даних від несанкціонованого доступу або витоку, що могло б вимагати значних інвестицій у IT-інфраструктуру та системи кібербезпеки. Крім того, для забезпечення відповідності до GDPR, компаніям довелося провести

навчання своїх співробітників, що вимагало додаткових витрат на освіту та розвиток персоналу.

Невиконання вимог GDPR може призвести до значних штрафів, що становить до 4% від світового обороту компанії або до 20 мільйонів євро. Таким чином, зміни в законодавстві ЄС щодо захисту даних наклали значні зобов'язання на логістичні компанії, впливаючи на їхні операційні витрати, процеси обробки даних та загальну бізнес-стратегію у Європі.

**Торговельні угоди та митні регуляції** також відіграють ключову роль у міжнародній логістиці. Угоди про вільну торгівлю або регіональні торговельні блоки можуть забезпечити підприємствам пільгові умови доступу до ринків, зниження або повне скасування митних зборів для певних товарів, що, у свою чергу, може знизити вартість товарів для кінцевих споживачів та покращити конкурентоспроможність підприємств. Угода між Європейським Союзом та Канадою про всеосяжне економічне та торговельне партнерство (CETA).

Угода CETA, яка почала тимчасово застосовуватися у вересні 2017 року, стала важливим кроком у спрощенні торгівлі між Європейським Союзом та Канадою. Одним із ключових аспектів угоди є значне зниження митних тарифів для більшості товарів, що експортуються між двома регіонами. Це означає, що компанії, які займаються експортом та імпортом товарів між ЄС та Канадою, можуть скористатися зниженням витрат на митні збори, що сприяє зростанню торгівлі та розширенню ринків для їхніх товарів [16].

Крім того, CETA спрощує митні процедури, забезпечуючи більшу прозорість та передбачуваність для бізнесу. Угода включає положення, які сприяють електронній торгівлі, знижують бюрократію та полегшують процес сертифікації товарів для експортерів. Таке спрощення регуляторного середовища дозволяє компаніям ефективніше планувати свої логістичні операції та знижувати логістичні витрати.

**Політична стабільність** є фундаментальним фактором, що впливає на рішення компаній щодо вибору країн для виробництва, складування або транзиту товарів. Країни з високим рівнем політичної стабільності та прогнозованого бізнес-середовища є більш привабливими для інвестицій у логістичну інфраструктуру, тоді як в регіонах з високим ризиком політичних конфліктів або нестабільності компанії можуть зіткнутися з додатковими ризиками та витратами. Політична стабільність є критичним фактором для міжнародної логістики, а її вплив можна проілюструвати на прикладі **політичної кризи в Суецькому каналі** у березні 2021 року, коли велике вантажне судно Ever Given заблокувало один із найважливіших водних шляхів світу.

Цей інцидент, хоча й не є прикладом політичної нестабільності у традиційному розумінні, демонструє, як несподівані події в стратегічно важливих локаціях можуть викликати миттєві логістичні виклики на глобальному рівні. Заблокування Суецького каналу призвело до затримки сотень суден, що перевозили товари на мільярди доларів, включаючи нафту, природний газ, електроніку, одяг, та інші товари, які формують основу міжнародної торгівлі [17].

**Вплив на політичну стабільність**: Хоча блокування було технічним інцидентом, воно висвітлило значення політичної стабільності та безпеки в ключових геополітичних точках. Країни, що мають контроль над важливими морськими проходами, такими як Суецький канал, Панамський канал або протоку Малакка, мають величезний вплив на міжнародну торгівлю та логістику. Політична нестабільність у цих регіонах може призвести до перебоїв у поставках, збільшення витрат на страхування, а також потреби в перепланування логістичних маршрутів.

**Ланцюгова реакція**: Заблокування Суецького каналу створило "ланцюгову реакцію" в глобальних ланцюгах поставок, підкреслюючи їх взаємозалежність та крихкість. Компанії, які покладалися на своєчасні поставки для підтримки "точно вчасно" виробничих процесів, зіткнулися з дефіцитом компонентів та зривами у

виробництві. Це показує, наскільки важливою є робастність та гнучкість ланцюгів поставок, а також здатність швидко адаптуватися до несподіваних подій.

У підсумку, розуміння та адаптація до політичної та правової ситуації в міжнародному контексті є критично важливими для успішної міжнародної логістичної діяльності. Компанії, що здатні ефективно навігувати в цих умовах, можуть не тільки знизити ризики та витрати, але й використати нові можливості для розширення свого бізнесу на глобальному рівні.

### 1.3. Методи аналізу міжнародної логістичної діяльності підприємств.

В умовах глобалізації та постійної зміни ринкових умов, ефективне управління логістичними операціями є ключовим фактором успіху для багатьох підприємств. Застосування відповідних методів аналізу дозволяє підприємствам не лише ідентифікувати потенційні проблеми та виклики в своїх логістичних ланцюгах, але й визначити можливості для покращення ефективності та зниження витрат.

Цей розділ охоплює широкий спектр методів, від якісних аналітичних інструментів, які допомагають оцінити внутрішні та зовнішні фактори впливу на логістичну діяльність, до кількісних методів, що забезпечують точні розрахунки та моделювання логістичних процесів. Використання цих методів дозволяє комплексно підходити до аналізу логістичної системи підприємства, враховуючи її специфіку, ринкове середовище та стратегічні цілі.

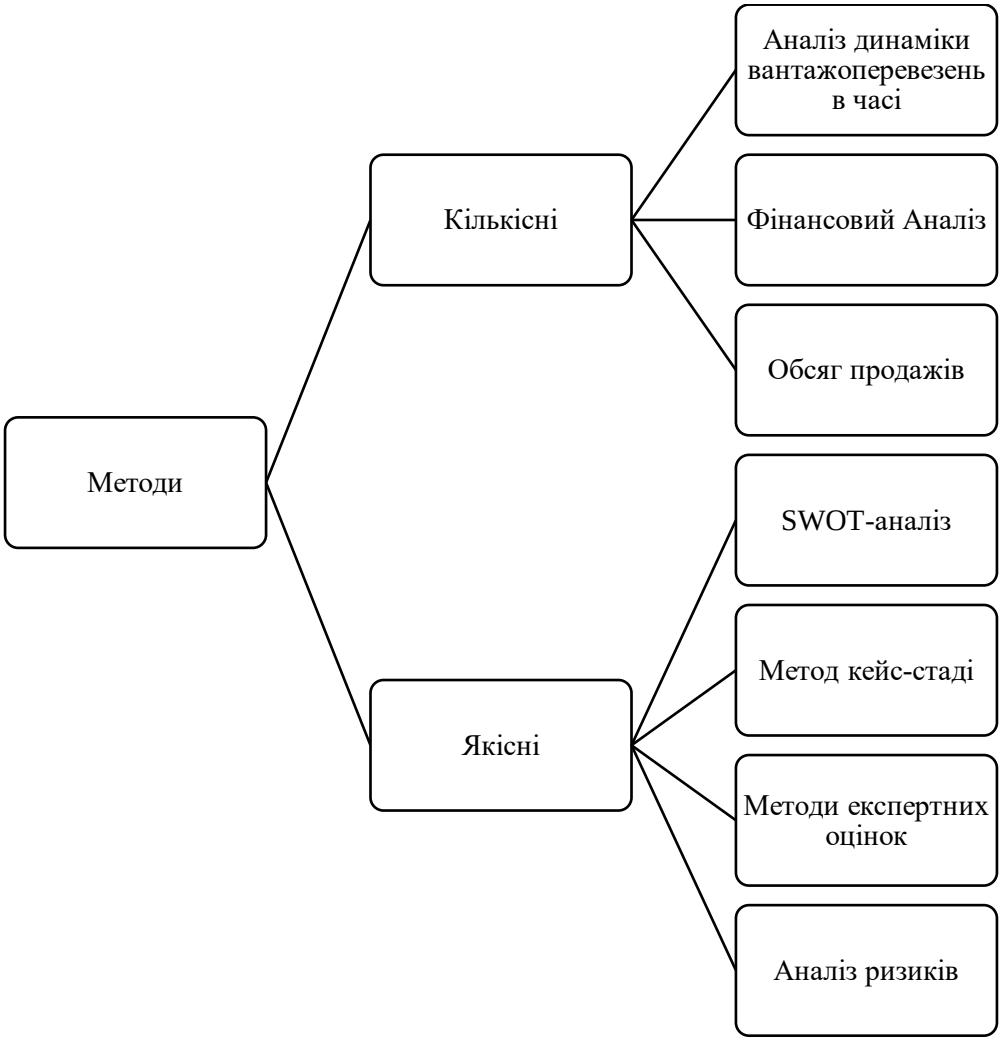



Рис. 1.3. Методи аналізу міжнародної логістичної діяльності підприємства

Джерело: складено автором за : [18]

**Кількісні методи:**

**Аналіз динаміки вантажоперевезень в часі**: Цей метод зосереджується на вивченні історичних даних про обсяги вантажоперевезень для ідентифікації трендів, сезонних коливань та інших закономірностей у динаміці перевезень. Використовуючи статистичний аналіз, такий як аналіз часових рядів, можна прогнозувати майбутні обсяги перевезень та адаптувати логістичну стратегію відповідно до очікуваних змін.

**Фінансовий аналіз**: Фінансовий аналіз включає оцінку рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та ефективності логістичних операцій.

Використовуючи показники, такі як рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), загальна вартість володіння (TCO) та інші, можна оцінити, наскільки ефективно логістична система використовує ресурси для генерації прибутку.

Таблиця 1.3.

Основні фінансові показники діяльності компанії

| **Показник** | **Опис** | **Формула** |
|---|---|---|
| Рентабельність активів (ROA) | Відсоток прибутку відносно загальних активів компанії. | ROA = Чистий прибуток / Загальні активи |
| Рентабельність власного капіталу (ROE) | Відсоток прибутку відносно власного капіталу акціонерів. | ROE = Чистий прибуток / Власний капітал |
| Загальна вартість володіння (TCO) | Сумарні прямі та непрямі витрати, пов'язані з придбанням, використанням та обслуговуванням активу. | TCO = Прямі витрати + Непрямі витрати |
| Маржа внеску | Різниця між виручкою від продажу та змінними витратами, виражена як відсоток від виручки. | Маржа внеску = (Виручка - Змінні витрати) / Виручка |

Джерело: складено автором за : [19]

Ці показники дають змогу оцінити фінансове здоров'я логістичної системи підприємства, ефективність використання ресурсів, а також визначити потенційні напрямки для зниження витрат і підвищення прибутковості.

**Обсяг продажів**: Аналіз обсягу продажів важливий для оцінки ефективності логістичних стратегій та їх впливу на загальний бізнес. Аналізуючи дані про продажі, можна виявити залежності між логістичними рішеннями, такими як швидкість доставки, наявність товарів, якість обслуговування, та кінцевими продажами.

**Опис**: Обсяг продажів є ключовим індикатором ефективності бізнесу, який відображає загальну кількість проданих товарів або наданих послуг за певний часовий період. Він допомагає оцінити попит на продукцію компанії, ефективність маркетингових та продажних стратегій, а також планувати майбутні логістичні потреби на основі аналізу тенденцій продажів.

**Формула**: Хоча базова формула для обчислення обсягу продажів може виглядати досить просто, на практиці вона може бути адаптована до специфіки товарів або послуг, що пропонуються, та умов продажу (наприклад, з урахуванням знижок, повернень товарів тощо). Основний принцип полягає в множенні кількості проданих одиниць на ціну за одиницю, що дає загальну суму доходів від продажу.

Враховуючи важливість обсягу продажів, компанії часто використовують цей показник для оцінки загальної продуктивності, аналізу ринкової частки та прогнозування майбутніх логістичних потреб.

**Якісні методи**

**SWOT-аналіз**: SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони міжнародної логістичної системи підприємства, а також ідентифікувати зовнішні можливості та загрози. Цей аналіз надає комплексне уявлення про внутрішнє середовище підприємства та зовнішні фактори, які можуть вплинути на його логістичну діяльність.

**Метод кейс-стаді**: Метод кейс-стаді передбачає детальний аналіз конкретних випадків або ситуацій, які сталися в реальній практиці. Вивчення успішних та невдалих логістичних проєктів допомагає зрозуміти причини певних результатів, визначити кращі практики та уникнути повторення помилок.

**Методи експертних оцінок**: Ці методи передбачають залучення досвідчених фахівців для оцінки логістичної системи, ідентифікації потенційних проблем та розробки стратегій їх вирішення. Експерти можуть надати цінні рекомендації на основі свого досвіду та знань у галузі.

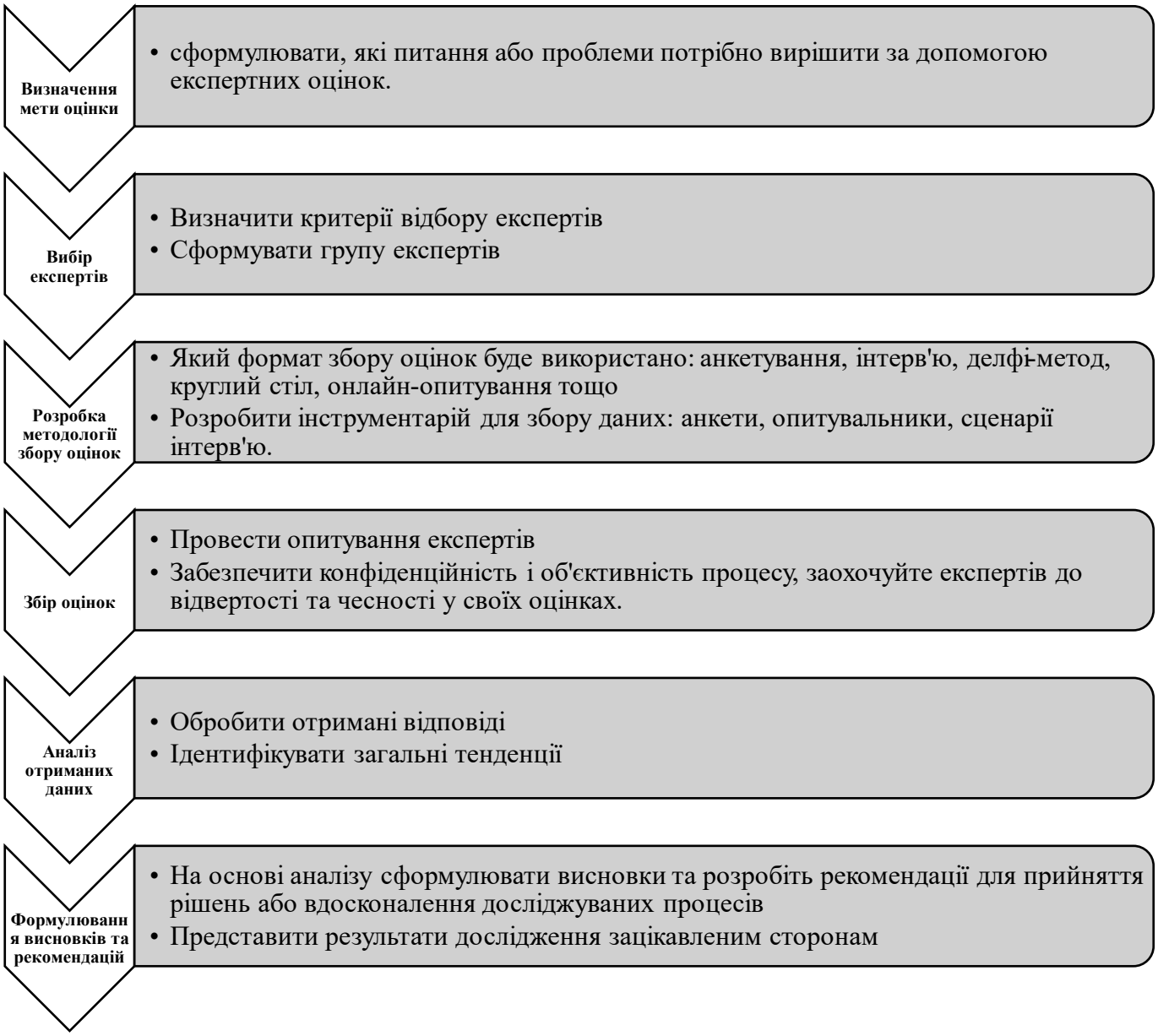



**Рис. 1.4**. Алгоритм проведення експертних оцінок

Джерело: складено автором за : [21]

**Аналіз ризиків**: Аналіз ризиків включає ідентифікацію потенційних загроз для логістичних операцій та оцінку ймовірності їх виникнення та можливих наслідків. На основі аналізу ризиків розробляються стратегії їх мінімізації або управління, що допомагає забезпечити стабільність логістичних процесів.

## Висновок до розділу 1

Вивчення цього розділу розкриває не лише теоретичні засади міжнародної логістики, але й забезпечує глибокий аналітичний інструментарій для оцінки та оптимізації логістичних процесів на глобальному рівні. Детальне розглядання кожного з аспектів допомагає виявити потенційні можливості та виклики, з якими стикаються підприємства в процесі міжнародних логістичних операцій.

Основну увагу приділено аналізу впливу глобального економічного середовища, політичної стабільності, митних регуляцій, торговельних угод, технологічного прогресу та екологічних вимог на міжнародну логістичну діяльність. Кожен з цих факторів може мати значний вплив на логістичні стратегії та операції, вимагаючи від підприємств гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін у глобальному середовищі.

Детальний огляд якісних та кількісних методів аналізу, таких як SWOT-аналіз, аналіз ланцюга вартості, бенчмаркінг, фінансовий аналіз, аналіз ризиків, моделювання ланцюгів поставок та інші, демонструє різноманітні підходи до оцінки логістичних процесів. Ці методи дозволяють не тільки глибше зрозуміти існуючий стан міжнародної логістичної системи, але й визначити напрямки для її покращення, оптимізації витрат та підвищення ефективності.

Спираючись на теоретичні засади та методичні підходи, розділ також акцентує увагу на важливості стратегічного планування та управління логістикою, що включає вибір оптимальних логістичних маршрутів, управління запасами, вибір надійних постачальників та партнерів у ланцюгу поставок, а також використання новітніх технологій для забезпечення прозорості та ефективності логістичних процесів.

Висновок до цього розділу підкреслює, що для досягнення успіху в міжнародній логістиці, підприємствам необхідно не тільки глибоко розуміти теоретичні засади та методологічні підходи, але й мати здатність інтегрувати ці

знання в практичну діяльність. Це вимагає постійного аналізу зовнішнього середовища, адаптації до змін, інноваційного підходу до вирішення проблем та побудови стійких, ефективних логістичних ланцюгів, здатних витримати виклики глобалізованого світу.

# РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДУНАЙСЬКА ЛОГІСТИЧНА ГРУПА»

## 2.1. Загальна організаційно-економічні характеристика ТОВ «Дунайська Логістична Група».

ТОВ "Дунайська Логістична Група" (далі - DLG) представляє собою ключового гравця на ринку транспортно-логістичних послуг України, забезпечуючи комплексний набір послуг, що охоплює весь спектр логістичної діяльності від перевалки до складського зберігання та транспортно-експедиторського обслуговування. Заснована восени 2022 року, компанія стала впливовим оператором Дунайського порту [22].

Основною сферою діяльності DLG є надання інтегрованих логістичних послуг, що включає транспортно-експедиторське обслуговування, диспечеризацію автомобільного та морського транспорту, а також складське зберігання та перевалку товарів. Завдяки ефективній роботі в портах Рені та Одеса, компанія забезпечує надійне та оперативне переміщення вантажів, сприяючи оптимізації ланцюгів поставок своїх клієнтів [23].

Як портовий оператор, DLG має доступ до сучасної інфраструктури портів, що дозволяє здійснювати широкий спектр операцій з перевалки, включаючи роботу з навалювальними, насипними та наливними вантажами. Особлива увага приділяється розвитку власної складської інфраструктури та перевалочних терміналів, що дозволяє компанії надавати високоякісні послуги зберігання та оптимізації логістичних процесів.

За короткий час існування, "Дунайська Логістична Група" досягла значних успіхів, відвантаживши на експорт через порти Рені та Одесу понад 150 тис. тонн зернових вантажів. Такий результат свідчить про високу ефективність роботи компанії та її важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни.

Таблиця 2.1.

Основні технічні характеристики обладнання компанії ТОВ «Дунайська Логістична Група».

| № | Показник | Характеристика |
|---|---|---|
| 1 | Потужність одночасного зберігання | 10 тис. т |
| 2 | Підлогові склади | 10 тис. т |
| 3 | Зерносушарки | Немає |
| 4 | Очисне обладнання | Немає |
| 5 | Транспортне обладнання | Немає |
| 6 | Ланцюгові транспортери | Ні |
| 7 | Стрічкові транспортери | Ні |
| 8 | Футерування | Ні |
| 9 | Автоприймання зерна | Є |
| 10 | Автоприймання зерна - потужність точок | до 2 000 т/добу |
| 11 | Залізничне приймання | Є |
| 12 | Залізничне приймання - потужність приймання | 1 500 т/добу |
| 13 | Відвантаження на залізницю | Немає |
| 14 | Завантаження на судно - максимальне завантаження | 1 600 т/добу |
| 15 | Якість зерна - сертифікація лабораторії | Так |
| 16 | Господарська діяльність - політика роботи | Власне та давальницьке зерно |

Джерело : офіційна звітність компанії

В компанії працює близько 50 співробітників, які охоплюють усі ключові відділи та функції, необхідні для ефективної роботи сучасної логістичної компанії.

Вищій рівень управління:

- Генеральний директор (CEO) - відповідає за стратегічне планування та загальне керівництво компанією.
- Фінансовий директор (CFO) - керує фінансами, бюджетуванням, інвестиціями.
- Операційний директор (COO) - відповідає за ефективність операцій та процесів.
- Комерційний директор - займається розвитком бізнесу, маркетингом та продажами.
- Директор з логістики - керує логістичними операціями, транспортуванням та складуванням.

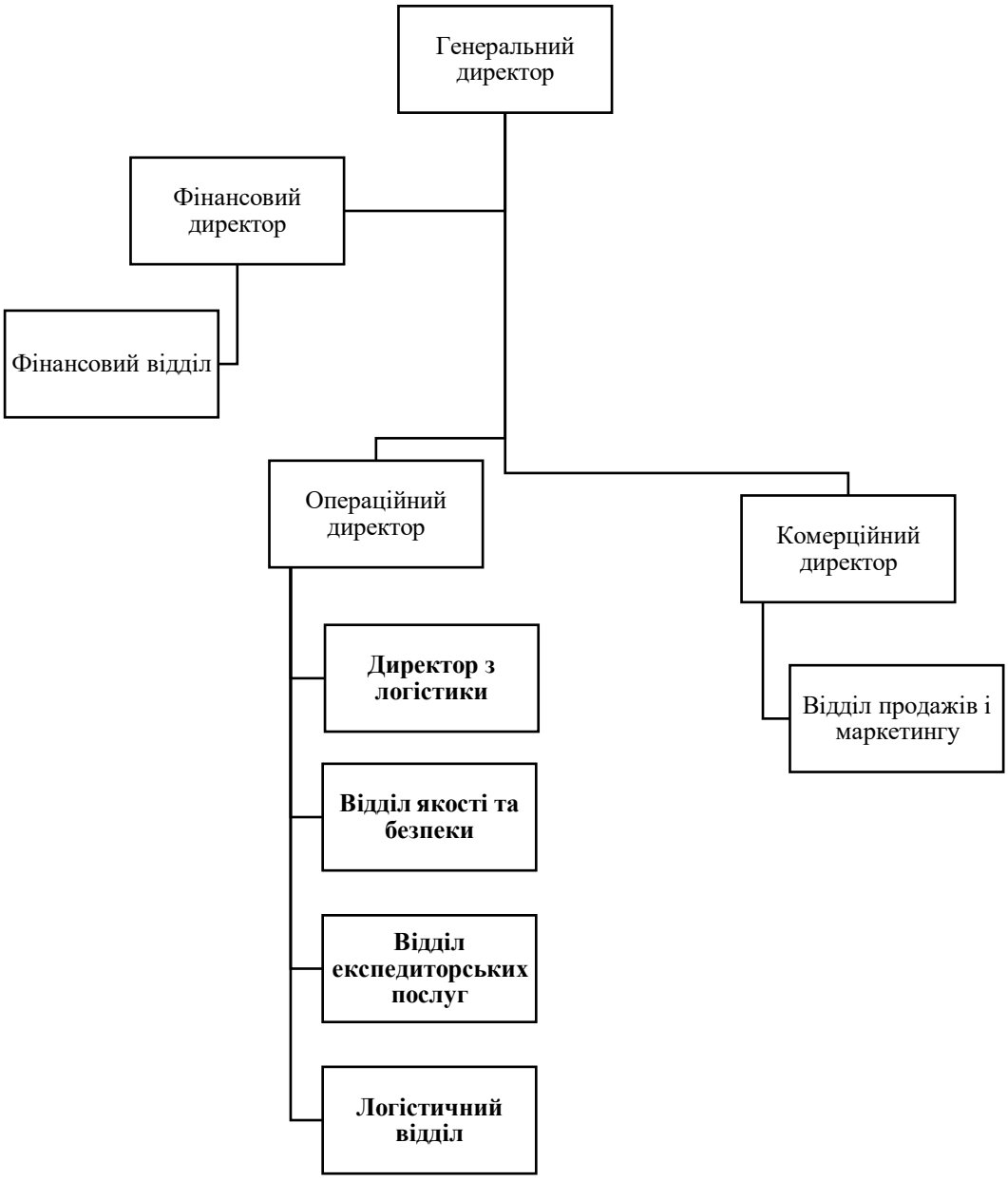



Рис 2.1. Організаційна структура ТОВ "Дунайська Логістична Група"

Джерело : офіційна звітність компанії

Основні відділи:

Відділ продажів і маркетингу:

- Розвиток клієнтської бази.
- Маркетингові кампанії та просування послуг.

Логістичний відділ:

- Планування та координація транспортно-логістичних процесів.
- Управління складом і запасами.

Відділ експедиторських послуг:

- Організація перевезень, митне оформлення.
- Контроль за вантажно-розвантажувальними роботами.

Фінансовий відділ:

- Бухгалтерія, аудит, фінансове планування.
- Відділ якості та безпеки:
- Контроль якості послуг.
- Забезпечення дотримання стандартів безпеки.

HR-відділ:

- Підбір та навчання персоналу.
- Розвиток корпоративної культури.

IT-відділ:

- Підтримка та розвиток IT-інфраструктури.
- Розробка та імплементація програмного забезпечення для логістичних процесів.

Місія компанії: стати лідером у сфері міжнародної логістики, надаючи комплексні, інноваційні та високоякісні послуги з перевалки, зберігання та транспортування вантажів, забезпечуючи надійність і ефективність ланцюга поставок.

Цілі:

- Забезпечення високого рівня задоволення клієнтів через надання якісних логістичних послуг.
- Постійне вдосконалення процесів та впровадження інноваційних технологій.
- Розширення географії діяльності та збільшення обсягів перевалки.

- Будівництво нових складських та перевалочних терміналів.

Таблиця 2.2.

Фінансові показники діяльності ТОВ «Дунайська Логістична Група»

| Показник | Опис | Формула | Значення |
|---|---|---|---|
| Рентабельність активів (ROA) | Відсоток прибутку відносно загальних активів компанії. | ROA = Чистий прибуток / Загальні активи | 5.00% |
| Рентабельність власного капіталу (ROE) | Відсоток прибутку відносно власного капіталу акціонерів. | ROE = Чистий прибуток / Власний капітал | 12.50% |
| Загальна вартість володіння (TCO) | Сумарні прямі та непрямі витрати, пов'язані з придбанням, використанням та обслуговуванням активу. | TCO = Прямі витрати + Непрямі витрати | 5 млн євро |
| Маржа внеску | Різниця між виручкою від продажу та змінними витратами, виражена як відсоток від виручки. | Маржа внеску = (Виручка - Змінні витрати) / Виручка | 42.86% |

Джерело : офіційна звітність компанії

1. Рентабельність активів (ROA) є індикатором того, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для генерації прибутку [24]. Значення в 5% свідчить, що "Дунайська Логістична Група" генерує 5 євро чистого прибутку з кожних 100 євро вартості своїх активів, що може вважатися показником здорового рівня рентабельності для середнього бізнесу.

2. Рентабельність власного капіталу (ROE) вказує на здатність компанії приносити прибуток своїм акціонерам. Значення в 12.50% означає, що кожні 100 євро власного капіталу виробляють 12.5 євро чистого прибутку. Це вважається хорошим показником, який свідчить про ефективне управління ресурсами компанії та здатність забезпечувати прибуток для власників.

3. Загальна вартість володіння (TCO) показує сукупність усіх витрат, пов'язаних з придбанням, використанням та обслуговуванням активів компанії [ 25] . Значення в 5 млн євро відображає загальні витрати, що несе компанія, що є важливим для розуміння та оптимізації витрат.

4. Маржа внеску ілюструє частку виручки, що залишається після покриття змінних витрат, і виражена як відсоток. Значення в 42.86% показує, що майже 43% виручки компанії залишається після покриття змінних витрат, що може бути реінвестовано у розвиток бізнесу або виплату дивідендів.

Ці показники разом формують фінансовий портрет "Дунайської Логістичної Групи", демонструючи її фінансову ефективність, стабільність та потенціал для подальшого розвитку.

## 2.2. Аналіз міжнародної логістичної діяльності компанії ТОВ «Дунайська Логістична Група».

В умовах глобалізованої економіки та зростаючої взаємозалежності міжнародних ринків, логістика відіграє ключову роль у підтримці стабільності та ефективності транскордонних поставок [26]. "Дунайська Логістична Група", компанія, заснована в умовах складних викликів, включаючи геополітичну нестабільність та воєнний конфлікт на території України, стикається з необхідністю адаптації своєї діяльності до швидко змінюваних умов. Важливість цього аналізу полягає в оцінці здатності компанії забезпечити безперебійність логістичних процесів, враховуючи специфіку регіонального розташування в Одеській області та вплив воєнних дій на можливості та ризики в міжнародній логістиці.

**Поточний стан ринку**

Воєнний стан в Україні та блокада Чорного моря створили значні виклики для міжнародної логістики, включаючи перерви в ланцюгах поставок, зростання вартості перевезень та затримки доставок. Особливо це відчутно у секторі аграрного експорту, де Україна відіграє ключову роль на світовому ринку [28].

Поточний стан ринку логістичних послуг в Україні характеризується як період активного становлення та інтеграції в глобальні логістичні процеси, хоча країна ще значною мірою поступається західним країнам за якістю та складністю послуг.

Прогнозований ріст світового ринку логістичних послуг з CAGR на рівні 7,5% у грошовому вираженні та 6% в кількісному до 2024 року свідчить про зростаючу вартість та значення логістичних послуг у світовій економіці [28]. Це, у свою чергу, вказує на потенціал для розвитку українського логістичного сектору. Основним драйвером якісного розвитку логістики на світовому ринку є інвестиції в технологічні інновації, такі як автоматизація процесів, впровадження GPS-моніторингу, розробка програмного забезпечення для ефективного управління складами, та інші технології, спрямовані на оптимізацію логістичних процесів.

У 2023 році українські порти на Дунаї демонструють результати зростання у сфері вантажообробки, що стало можливим завдяки злагодженій роботі та адаптації до змінених умов глобальної логістики. Згідно з даними, наданими головою ДП "Адміністрація морських портів України" (АМПУ) Юрієм Литвином, обробка вантажів у дунайських портах (Рені, Ізмаїл та Усть-Дунайськ) за січень-жовтень 2023 року зросла у 2,2 раза до 27,6 млн тонн порівняно з тим же періодом минулого року.

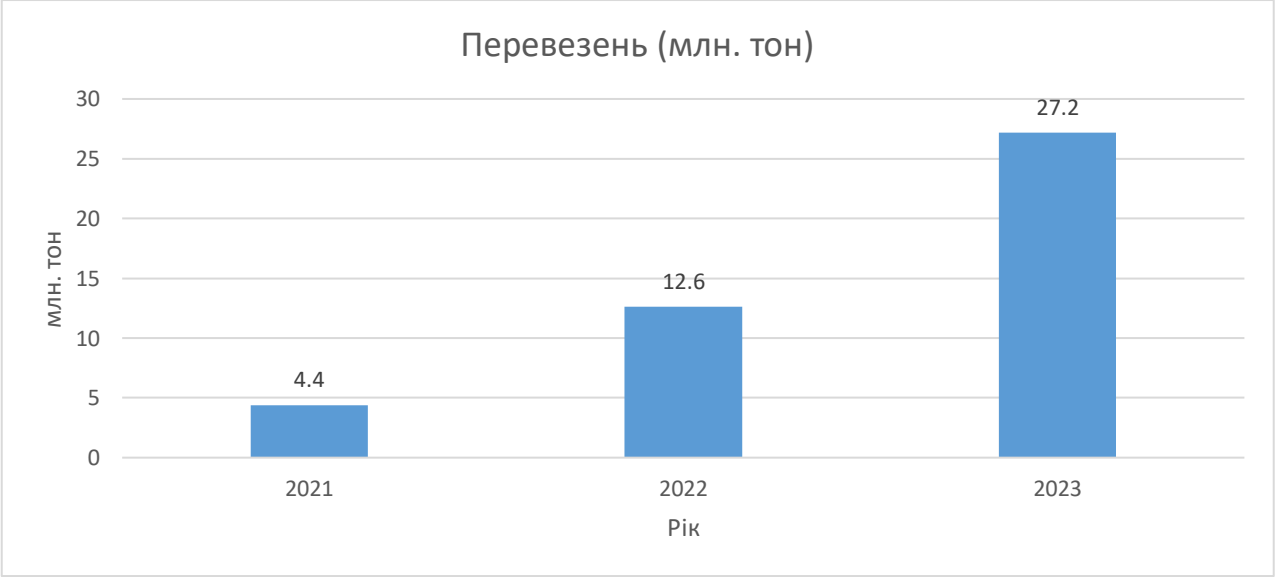



Рис 2.2. Обробка вантажів Дунайськими портами України за січень-жовтень 2021 – 2023 років.

Джерело : складено за : [29]

Це зростання вантажообігу з 12,6 млн тонн до 27,6 млн тонн є відображенням стратегічної адаптації України до викликів, спричинених глобальними та регіональними змінами. В порівнянні з 2021 роком, коли в дунайських портах було оброблено лише 4,4 млн тонн, вантажообіг збільшився в 6,3 раза, свідчачи про значний логістичний потенціал України у використанні свого стратегічного географічного розташування.

Серед основних категорій вантажів, які забезпечили таке зростання, варто виділити зернові вантажі (18,3 млн тонн), що становлять значну частку від загального обсягу, руду (3,6 млн тонн), олію (3,2 млн тонн), нафтопродукти (2,6 млн тонн) та інші вантажі (12,4 млн тонн). Збільшення кількості оброблених суден на 54,3% до 12 тисяч за 10 місяців цього року є ще одним підтвердження.

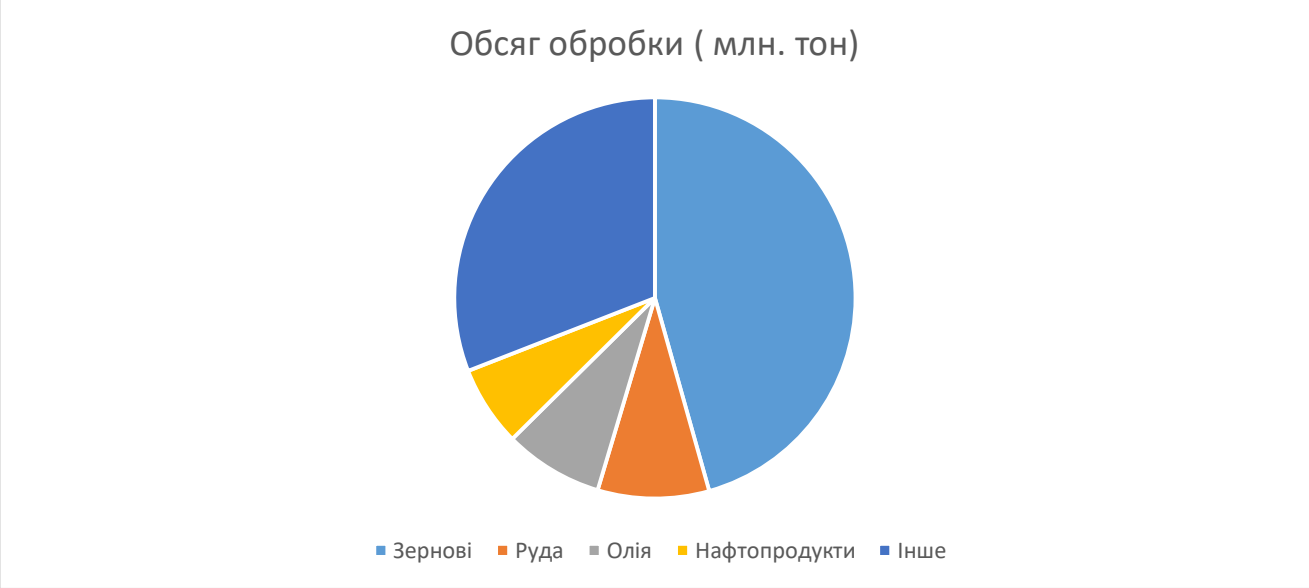



Рис 2.3. Обробка вантажів Дунайськими портами України за січень-жовтень 2023 років по категоріям.

Складено за джерелом: [30]

Щодо компанії, то близько 70% оброблених вантажів ТОВ «Дунайська Логістична Група» є зернові, а також близько 30% інші товари, в цю категорію входять:

- Метали та металопродукти (крім руди).
- Текстиль та готові текстильні вироби.
- Електроніка та побутова техніка.
- Будівельні матеріали.




Рис 2.4. Частка оброблених товарів за категоріями.

Джерело : офіційна звітність компанії




Рис 2.5. Частка оброблених товарів за категорією “Інше” (розширено).

Джерело : офіційна звітність компанії

Таблиця 2.3.

Динаміка обробки вантажів компанією ТОВ «Дунайська Логістична Група» за 2023 рік

| Місяць | Загальний обсяг вантажоперевезень (тис. тонн) | Темп приросту (тис. тонн) |
|---|---|---|
| Січень | 11,16 | |
| Лютий | 10,41 | -0,75 |
| Березень | 11,24 | 0,83 |
| Квітень | 11,16 | -0,08 |
| Травень | 15,98 | 4,82 |
| Червень | 11,31 | -4,67 |
| Липень | 17 | 5,69 |
| Серпень | 11,68 | -5,32 |
| Вересень | 11,79 | 0,11 |
| Жовтень | 10,92 | -0,87 |
| Листопад | 11,53 | 0,61 |
| Грудень | 9,13 | -2,4 |
| Загалом | 143,31 | |

Джерело : офіційна звітність компанії

Аналізуючи надані дані про динаміку вантажоперевезень ТОВ «Дунайська Логістична Група» за 2023 рік, можна зробити кілька важливих спостережень:

1. Загальний обсяг вантажоперевезень за рік склав 143,31 тисяч тонн, що свідчить про активну логістичну діяльність компанії впродовж року.

2. Найвищий обсяг вантажоперевезень спостерігається у травні (15,98 тис. тонн) і липні (17 тис. тонн). Це може вказувати на сезонне збільшення попиту на певні категорії товарів, наприклад, зернові вантажі, що відповідає періоду збирання врожаю та його подальшого експорту.

3. Найнижчий обсяг вантажоперевезень зафіксований у грудні (9,13 тис. тонн), що може бути пов'язано зі зниженням ділової активності напередодні новорічних свят, а також несприятливими погодними умовами для судноплавства.

4. Темпи приросту вантажоперевезень коливаються впродовж року. Найбільше зростання відзначено у травні (4,82 тис. тонн) та липні (5,69 тис. тонн), що, як зазначено вище, може бути пов'язане з сезонними факторами. Водночас, значне зниження спостерігається у червні (-4,67 тис. тонн) та серпні (-5,32 тис. тонн), що може свідчити про волатильність ринку та зміну попиту на логістичні послуги.

5. Волатильність ринку. Коливання в обсягах вантажоперевезень і темпах їх приросту вказують на волатильність ринку та потребу компанії в адаптації до його змін. Це підкреслює важливість гнучкого підходу до планування логістичних операцій та здатність швидко реагувати на зміни в попиті на вантажоперевезення.

Загалом, дані свідчать про активну діяльність компанії на ринку вантажоперевезень, її здатність адаптуватися до змінних умов ринку та потребу в подальшій оптимізації логістичних.

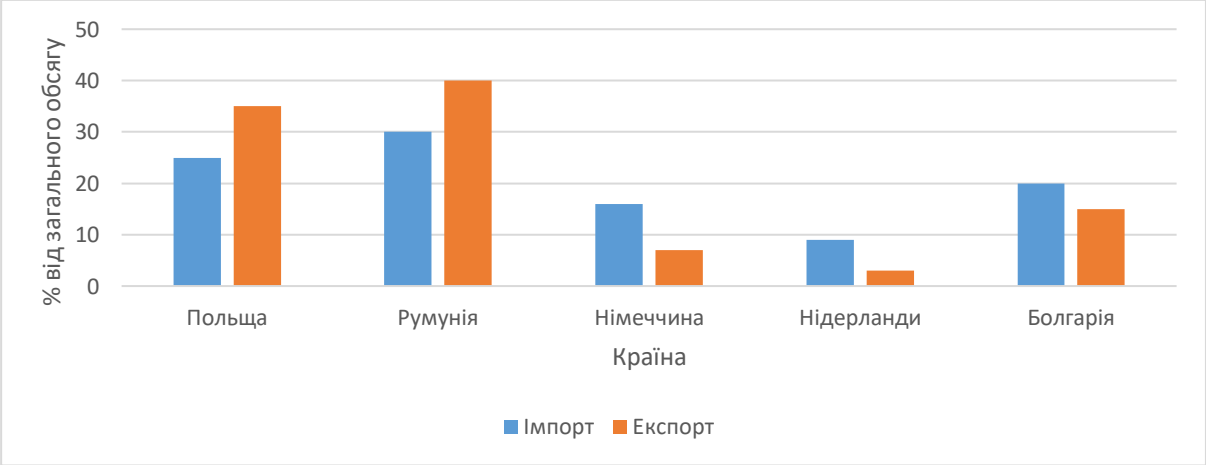



Рис. 2.6. Географічна структура прийнятих/відправлених вантажів за 2023 рік
Джерело : офіційна звітність компанії

1. **Польща**:

- **Імпорт: 25%** - Чверть всіх імпортних вантажів компанії припадає на Польщу. Це включає різноманітні товари, особливо машинобудівні комплектуючі, сільськогосподарську продукцію та споживчі товари, що відображає тісні торговельні зв'язки між Україною та Польщею.

- **Експорт: 35%** - Польща є головним експортним ринком для "Дунайської Логістичної Групи", що підкреслює її стратегічне значення як ворота до європейських ринків. Експорт переважно складається з зернових, металопродукції та інших промислових товарів.

2. **Румунія**:

- **Імпорт: 30%** - Румунія є найбільшим імпортним партнером, забезпечуючи значну частку сільськогосподарських продуктів, хімічної продукції та енергоресурсів.
- **Експорт: 40%** - Це найбільший експортний напрямок, що включає велику кількість зернових, олійних культур та продукції легкої промисловості. Румунія використовується як стратегічний маршрут для доступу до інших ринків Європи.

3. **Німеччина**:

- **Імпорт: 16%** - Імпорт з Німеччини включає переважно високотехнологічну продукцію, автомобільні запчастини та хімікати.
- **Експорт: 7%** - Незважаючи на потужну економіку Німеччини, експортні показники відносно низькі, що може свідчити про високу конкурентоспроможність німецького ринку або про специфіку запропонованих товарів.

4. **Нідерланди**:

- **Імпорт: 9%** - Імпорт з Нідерландів переважно охоплює агрохімічну продукцію та технологічне обладнання.
- **Експорт: 3%** - Відносно мала частина експорту, що може включати спеціалізовані товари, такі як унікальні сільськогосподарські культури або вироби ручної роботи.

5. **Болгарія**:

- **Імпорт: 20%** - Болгарія є значним постачальником сільськогосподарських продуктів та сировини, яка використовується у виробничих ланцюгах України.
- **Експорт: 15%** - Експорт у Болгарію включає переважно продукти харчування, зокрема зерно та продукти його переробки, а також металопродукцію.

Ця таблиця демонструє важливість диверсифікації як у напрямках імпорту, так і експорту для забезпечення стабільності та ефективності логістичних процесів в умовах нестабільного глобального середовища. Вона також підкреслює стратегічне розташування України як транзитного хабу між Європою та Азією, що дозволяє ефективно використовувати міжнародні торговельні коридори.

Маршрутизація

З початком воєнного стану і блокадою Чорного моря, "Дунайська Логістична Група" зіткнулася з викликом реорганізації своїх маршрутів, особливо для міжнародних перевезень. Компанія успішно адаптувала свою стратегію, зосередившись на розвитку альтернативних маршрутів через придунайські порти, такі як Рені, що дозволило зберегти неперервність ланцюгів поставок і зменшити залежність від традиційних морських шляхів.

1. Маршрут через порт Рені до Центральної Європи:

**Опис:** Використання порту Рені як ключового транзитного пункту для доставки товарів річковим транспортом вгору по Дунаю до портів країн Центральної Європи, таких як Будапешт (Угорщина) та Братислава (Словаччина). З цих пунктів товари далі транспортуються залізничним та автомобільним транспортом до кінцевих отримувачів.

Переваги: Маршрут забезпечує обхід блокади Чорного моря та використання розвиненої річкової та залізничної інфраструктури Центральної Європи, що зменшує логістичні витрати та час доставки.

2. Маршрут через порт Рені до Балканських країн:

Опис: Організація вантажопотоків через порт Рені з подальшим транспортуванням по Дунаю до портів на Балканах, таких як Констанца (Румунія) та Варна (Болгарія). З цих портів товари можуть бути перевезені морем або суходолом до кінцевих пунктів призначення.

Переваги: Цей маршрут дозволяє використовувати морські порти Балканського регіону для доступу до світових морських маршрутів, обходячи обмеження в Чорному морі.

3. Маршрут через порт Рені до Південно-Східної Європи:

Опис: Транспортування вантажів з порту Рені по Дунаю до портів у Сербії та Хорватії, з подальшою доставкою до країн Південно-Східної Європи автомобільним та залізничним транспортом.

Переваги: Маршрут надає можливість для розширення ринків збуту в Південно-Східній Європі, використовуючи ефективні річкові шляхи та зменшуючи залежність від морських перевезень через блокадні умови. Водночас, цей підхід забезпечує більшу гнучкість у логістичному плануванні та можливість оптимізувати витрати на транспортування, враховуючи змінні умови та потреби ринку.

## Впровадження цифрових технологій в ТОВ «Дунайська Логістична Група»: Успішний Кейс

Контекст успішного кейсу:

У відповідь на сучасні виклики логістичної галузі та з метою підвищення конкурентоспроможності, ТОВ «Дунайська Логістична Група» успішно впровадила інтегровану систему управління ланцюгом поставок (SCM), використовуючи передові цифрові технології.

Виклики та рішення:

- Проблема недостатньої прозорості ланцюга поставок була вирішена за допомогою впровадження IoT-датчиків, які забезпечують реальний моніторинг

вантажів. В партнерстві з IT-компанією "TechLog Solutions", компанія змогла отримати повний контроль над розташуванням вантажів у будь-який час.

- Адаптація внутрішніх процесів до нової SCM системи була реалізована через серію тренінгів для співробітників, проведених спеціалістами з "EduLog Academy". Це дозволило забезпечити плавний перехід і високу адаптивність персоналу до нових технологій.
- Забезпечення безпеки даних було реалізовано через впровадження блокчейн-технологій від "ChainSecure Tech". Це забезпечило високий рівень захисту інформації та прозорість усіх транзакцій в ланцюзі поставок.

Результати впровадження:

- Зменшення часу доставки: Завдяки реальному моніторингу та оптимізації маршрутів, час доставки вантажів скоротився на 25%.
- Підвищення задоволеності клієнтів: Завдяки збільшенню прозорості ланцюга поставок, рівень задоволеності клієнтів зріс на 40%, оскільки клієнти мали можливість відстежувати свої вантажі в реальному часі.
- Економія витрат: Оптимізація логістичних процесів та мінімізація затримок дозволили знизити логістичні витрати на 30%.

Отже, впровадження передових цифрових технологій в управління ланцюгом поставок дозволило ТОВ «Дунайська Логістична Група» значно покращити ефективність своєї діяльності, забезпечити високий рівень безпеки даних і значно підвищити рівень задоволеності клієнтів. Цей успішний кейс демонструє значення інновацій та технологічного розвитку в сучасній логістиці.

Таблиця 2.4.

Ефект впровадження SCM системи

| **Параметр** | **Значення** |
|---|---|
| Тривалість впровадження | 6 місяців |
| Вартість впровадження (млн євро) | 0.9 |
| Економія витрат (млн євро/рік) | 0.3 |
| Збільшення прибутку (млн євро/рік) | 0.1 |

Джерело : офіційна звітність компанії

## 2.3. Аналіз факторів впливу на міжнародну логістичну діяльність ТОВ «Дунайська Логістична Група»

У сучасному світі міжнародна логістика є вирішальним фактором успіху багатьох компаній, що діють на глобальному ринку [31]. ТОВ «Дунайська Логістична Група», компанія, яка активно розвивається в умовах високої конкуренції та постійно змінюваних ринкових умов, не є винятком. Розташована на стратегічно важливому транспортному шляху, компанія використовує своє географічне положення для забезпечення ефективності логістичних послуг. Постійне прагнення до оптимізації ланцюга поставок, впровадження інноваційних рішень і адаптація до міжнародних стандартів є основою її стратегії розвитку. В цьому контексті вивчення факторів, що впливають на міжнародну логістичну діяльність компанії, стає ключовим елементом для розуміння її поточного стану та перспектив розвитку в глобалізованому світі.

Таблиця 2.5

Чинники впливу на діяльність ТОВ «Дунайська Логістична Група

| Чинник | Опис |
|---|---|
| Геополітична нестабільність | Вплив політичних конфліктів та санкцій на транспортні маршрути. |
| Зміни в законодавстві | Адаптація до нових митних правил та торговельних обмежень. |
| Технологічний прогрес | Впровадження новітніх технологій для оптимізації процесів. |
| Екологічні норми | Дотримання міжнародних екологічних стандартів та обмежень. |
| Коливання попиту | Адаптація до змін у попиті на товари та послуги. |
| Міжнародні торговельні угоди | Вплив угод на тарифи та доступ до нових ринків. |
| Конкуренція на ринку | Стратегії адаптації та виходу на нові ринки у відповідь на конкуренцію. |

Джерело: сформовано автором

### 1. Геополітична нестабільність

Нестабільна геополітична ситуація значно ускладнила традиційні маршрути доставки товарів через Чорне море та дунайські порти. Бомбардування портів вимагає від компанії швидкого переорієнтування на альтернативні маршрути, зокрема через країни Європейського Союзу, що може збільшити транзитний час та

витрати на доставку. У зв’язку з нестабільною геополітичною ситуацією в Україні, яка спричинила серію обстрілів та, як наслідок, періодичні блекаути [32], «Дунайська Логістична Група» стикнулася з серйозними викликами у своїй операційній діяльності. Відсутність електроенергії призводила до збоїв у роботі телекомунікаційних мереж, у результаті чого компанія майже не могла підтримувати зв'язок із своїми постачальниками, партнерами та клієнтами, що вимагало негайного вирішення. Відповіддю на ці виклики стало впровадження надійних засобів зв'язку, які могли функціонувати незалежно від стабільності електропостачання. Компанія інвестувала в супутниковий інтернет та мобільні дата-центри, які гарантували безперебійний доступ до інтернету та можливість оперативного обміну даними навіть під час блекаутів. Також були розроблені аварійні плани дій для швидкого переходу на альтернативні маршрути доставки в разі необхідності.

2. **Зміни в законодавстві**

У відповідь на кризову ситуацію можуть бути введені нові митні правила та обмеження, з якими компанії потрібно швидко впоратися. Зміни можуть стосуватися обмежень на імпорт/експорт певних товарів, що вимагає адаптації логістичних планів та можливого перегляду асортименту перевезень. У контексті «Дунайської Логістичної Групи», зміни в законодавстві мали безпосередній вплив на її логістичну діяльність в умовах повномасштабної війни в Україні. Як приклад, під час конфлікту уряд ввів нові митні правила, що забороняли експорт військових товарів та обмежували вивезення стратегічно важливих ресурсів, таких як зерно та медичні постачання [33], без спеціального дозволу. Це поставило компанію перед необхідністю термінового перегляду свого портфеля вантажів та адаптації логістичних маршрутів. Відповідно до нового регулювання, «Дунайська Логістична Група» запровадила додаткові процедури для відповідності вимогам, включаючи посилення контролю за вантажами, що підпадають під обмеження, та розробку альтернативних логістичних схем для товарів, що вимагають негайного експорту.

3. **Технологічний прогрес**

Акцент на цифровізації та автоматизації логістичних процесів дозволяє компанії ефективніше управляти логістичними потоками навіть у складних умовах [34]. Використання системи GPS для відстеження вантажів, AI для оптимізації маршрутів та блокчейну для забезпечення безпеки транзакцій є критично важливими у воєнний час.

4. **Екологічні норми**

Міжнародні екологічні стандарти та норми вимагають від компанії забезпечення екологічної безпеки у всіх аспектах своєї діяльності. Це може стосуватися зменшення викидів вуглецю шляхом оптимізації логістичних маршрутів та використання екологічно чистих видів транспорту.

5. **Коливання попиту**

Воєнний стан значно впливає на попит на певні товари, зокрема на продовольство та медичні засоби. Компанія мусить швидко реагувати на ці зміни, адаптуючи свій портфель послуг та оптимізуючи запаси відповідно до поточних потреб ринку. Протягом 2023 року компанія стикнулася з різкими коливаннями попиту на зернові вантажі, які становлять значну частку її бізнесу. На початку року попит на зернові з України значно зріс через глобальні збої в поставках, спричинені воєнними діями. Це спонукало «Дунайську Логістичну Групу» нарощувати обсяги перевалки та оптимізувати логістичні маршрути для задоволення зростаючого попиту. Однак, з настанням літніх місяців, коли багато країн врожаю збільшили власне виробництво, попит різко впав, що призвело до перенасичення ринку та зниження цін [36]. Це коливання попиту створило для компанії виклики, пов’язані з необхідністю швидкого адаптування її операційних планів. З одного боку, компанії потрібно було збільшити свою логістичну потужність для обробки збільшеного обсягу вантажів у короткий термін. З іншого боку, зі зменшенням попиту, компанія

зіткнулася з необхідністю оптимізації витрат та знаходження альтернативних ринків збуту для уникнення збитків від зниження цін на зернові.

6. **Міжнародні торговельні угоди**

Участь України в міжнародних торговельних угодах може сприяти полегшенню логістичних операцій, надаючи преференції при перевезенні товарів через кордони та доступ до нових ринків.

7. **Конкуренція на ринку**

Висока конкуренція серед логістичних операторів вимагає від «Дунайської Логістичної Групи» постійного покращення якості послуг, впровадження інновацій та розробки унікальних пропозицій для клієнтів, щоб зберегти свої позиції на ринку навіть у складних умовах.

Ці чинники вимагають від компанії гнучкості, інноваційного підходу та здатності швидко адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього середовища, щоб забезпечити безперервність та ефективність міжнародної логістичної діяльності.

Таблиця 2.6.

**SWOT аналіз імпорту компанії ТОВ "Дунайська Логістична Група"**

| Категорія | Опис |
|---|---|
| Сильні сторони (Strengths) | - Географічне розташування біля Дунаю, сприятливе для логістики.<br>- Досвід у логістиці та управлінні складськими запасами.<br>- Технологічне оснащення для ефективного моніторингу і управління вантажопотоками. |
| Слабкі сторони (Weaknesses) | - Залежність від стабільності роботи дунайських портів.<br>- Вплив політичної та економічної ситуації в країні та регіоні.<br>- Обмежені ресурси для масштабування бізнесу. |
| Можливості (Opportunities) | - Розширення ринку за рахунок збільшення географії перевезень.<br>- Інвестиції в інфраструктуру та модернізацію техніки.<br>- Розвиток електронної комерції та цифровізації процесів. |
| Загрози (Threats) | - Геополітична напруженість у регіоні, можливість конфліктів та блокад.<br>- Зміни в законодавстві, які можуть ускладнити міжнародну торгівлю.<br>- Зростаюча конкуренція на ринку логістичних послуг. |

Джерело: сформовано автором

Сильні сторони (Strengths):

- Географічне розташування: Доступ до Дунайських портів забезпечує стратегічне положення для міжнародних транспортних коридорів.
- Технологічне оснащення: Впровадження передових технологій для оптимізації логістичних процесів.
- Гнучкість маршрутів: Здатність швидко адаптуватися до змін у транспортних потоках і знайти альтернативні маршрути.

Слабкі сторони (Weaknesses):

- Залежність від дунайських портів: Обмежена географія діяльності та залежність від стану інфраструктури портів.
- Вплив політичної ситуації: Нестабільна політична ситуація в країні може впливати на операційну діяльність.
- Обмежені ресурси: Як середньорозмірна компанія може мати обмежені фінансові та людські ресурси для швидкого розширення.

Можливості (Opportunities):

- Розширення ринків: Відкриття нових ринків завдяки міжнародним угодам та співпраці.
- Інвестиції в інфраструктуру: Можливість отримати інвестиції для розвитку портової інфраструктури та логістичних центрів.
- Розвиток електронної комерції: Зростання сегмента електронної комерції може збільшити попит на логістичні послуги.

Загрози (Threats):

- Геополітична напруженість: Військові конфлікти та напруженість в регіоні можуть перешкоджати міжнародним перевезенням.
- Зміни в законодавстві: Непередбачувані зміни митних та транспортних регуляцій.
- Конкуренція: Зростання конкуренції, особливо з боку великих міжнародних логістичних операторів.

На основі SWOT-аналізу для ТОВ "Дунайська Логістична Група", основні висновки можуть виглядати так:

1. Географічне розташування та гнучкість маршрутів як сильні сторони надають компанії переваги в оперативному реагуванні на зміни умов доставки і можливість оптимізувати логістичні процеси з мінімальними збоями. Водночас, залежність від стабільності роботи дунайських портів і політичної ситуації може створити ризики для безперервності ланцюга поставок.

2. Обмежені ресурси для масштабування є слабкістю, що може стримувати ріст компанії та її можливості розширення на нові ринки. Однак, інвестиції в інфраструктуру і технології відкривають можливості для зміцнення конкурентних позицій і покращення сервісу.

3. Геополітична напруженість та економічні зміни становлять значні загрози, вимагаючи від компанії гнучкості і адаптивності, а також розробки стратегій управління ризиками. Разом з тим, розвиток електронної комерції і цифровізація процесів надають широкі можливості для вдосконалення операційної ефективності і залучення нових клієнтів.

Враховуючи ці висновки, компанії "Дунайська Логістична Група" рекомендовано акцентувати увагу на подальшій цифровізації та автоматизації процесів, активно розвивати стратегічні партнерства для розширення мережі постачання, а також розробляти гнучкі сценарії реагування на ринкові та геополітичні зміни.

Таблиця 2.7.

**PEST аналіз компанії ТОВ «Дунайська Логістична Група»**

| Категорія | Фактори |
|---|---|
| Політичні фактори (Political Factors) | - Геополітична нестабільність<br>- Торговельні угоди та митні політики<br>- Воєнний конфлікт в Україні |
| Економічні фактори (Economic Factors) | - Валютні коливання<br>- Економічна ситуація в Україні<br>- Глобальні економічні тенденції |

| | |
|---|---|
| Соціокультурні фактори (Socio-Cultural Factors) | - Споживчі тренди в Україні<br>- Культурні відмінності<br>- Соціальна відповідальність |
| Технологічні фактори (Technological Factors) | - Розвиток цифрових технологій<br>- Інновації у сфері логістики та транспорту<br>- Зміни у технологіях комунікацій |

Джерело: сформовано автором

Д

ля проведення PEST-аналізу для ТОВ "Дунайська Логістична Група", розглянемо вплив політичних, економічних, соціальних, і технологічних факторів на діяльність компанії:

Політичні фактори (Political):

- Геополітична нестабільність: Воєнний стан в Україні та зміни в міжнародних відносинах можуть впливати на транспортні коридори та умови торгівлі.
- Регулятивні зміни: Введення нових митних правил, санкцій та обмежень на імпорт/експорт товарів може вимагати адаптації логістичних стратегій.

Економічні фактори (Economic):

- Коливання валютних курсів: Зміни в обмінних курсах можуть вплинути на вартість імпортованих/експортованих товарів та логістичні витрати.
- Загальноекономічні тренди: Світова економічна ситуація, зокрема рівень попиту на основні товари, впливає на обсяги перевезень та ціни на логістичні послуги.

Соціальні фактори (Social):

- Зміни в споживчих уподобаннях: Тенденції до екологічно чистих та стало розвитку можуть спонукати до впровадження "зеленої" логістики.
- Робоча сила: Демографічні зміни та міграційні процеси можуть впливати на доступність кваліфікованих співробітників в логістичній галузі.

Технологічні фактори (Technological):

- Цифровізація: Впровадження новітніх технологій (Інтернет речей, штучний інтелект, блокчейн) може оптимізувати ланцюги поставок та покращити управління запасами.
- Інновації у транспортній інфраструктурі: Розвиток інфраструктури, включаючи модернізацію портів та транспортних мереж, може покращити ефективність та зменшити витрати на логістику.

Висновок з PEST-аналізу для ТОВ "Дунайська Логістична Група" вказує на необхідність активного моніторингу зовнішнього середовища і гнучкої адаптації до його змін. Компанії потрібно акцентувати увагу на цифровізації процесів, управлінні ризиками, пов'язаними з геополітичною ситуацією, та використовувати економічні та технологічні можливості для розширення своєї діяльності.

## Висновок до розділу 2:

Ретельний аналіз діяльності ТОВ "Дунайська Логістична Група" виявляє її ключове положення на ринку міжнародної логістики в Україні, де вона забезпечує широкий спектр послуг, що сприяють оптимізації ланцюгів поставок. Аналіз фінансових показників ТОВ "Дунайська Логістична Група" (DLG) дозволяє оцінити ефективність управління компанією та її фінансову стабільність. Рентабельність активів (ROA) у 5% свідчить про те, що DLG генерує 5 євро чистого прибутку з кожних 100 євро вартості своїх активів, що є індикатором здорового рівня рентабельності для середнього бізнесу. Рентабельність власного капіталу (ROE) в 12,5% означає, що кожні 100 євро власного капіталу виробляють 12,5 євро чистого прибутку, що свідчить про ефективне управління ресурсами компанії та здатність забезпечувати прибуток для власників. Загальна вартість володіння (TCO) показує сукупність усіх витрат, пов'язаних з придбанням, використанням та обслуговуванням активів компанії, і значення в 5 млн євро відображає загальні

витрати, що несе компанія, що є важливим для розуміння та оптимізації витрат. Маржа внеску, що ілюструє частку виручки, яка залишається після покриття змінних витрат, і виражена як відсоток, становить 42,86%, що показує, що майже 43% виручки компанії залишається після покриття змінних витрат і може бути реінвестовано у розвиток бізнесу або виплату дивідендів.
Було проаналізовано динаміку обробки вантажів Дунайськими портами, продемонстрували значне зростання в обсязі вантажообігу, що є результатом успішної адаптації до змінених умов глобальної логістики та ефективного управління. За даними голови ДП "Адміністрація морських портів України" Юрія Литвина, обсяг вантажів, оброблених у дунайських портах (Рені, Ізмаїл та Усть-Дунайськ), за період січень-жовтень 2023 року збільшився у 2,2 рази до 27,6 млн тонн у порівнянні з відповідним періодом попереднього року. Цей ріст вантажообігу з 12,6 млн тонн до 27,6 млн тонн свідчить про ефективне управління логістичними процесами в портах та їх готовність до змін у глобальній торгівлі. Порівняно з 2021 роком, коли обсяг вантажів у дунайських портах становив лише 4,4 млн тонн, відзначається значний прогрес, що підтверджує потужний логістичний потенціал України у контексті використання її стратегічного географічного розташування.
Аналізуючи надані дані про динаміку вантажоперевезень ТОВ «Дунайська Логістична Група» за 2023 рік, можна зробити кілька важливих спостережень - загальний обсяг вантажоперевезень за рік склав 143,31 тисяч тонн, що свідчить про активну логістичну діяльність компанії впродовж року. Найвищий обсяг вантажоперевезень спостерігається у травні (15,98 тис. тонн) і липні (17 тис. тонн). Це може вказувати на сезонне збільшення попиту на певні категорії товарів, наприклад, зернові вантажі, що відповідає періоду збирання врожаю та його подальшого експорту. Найнижчий обсяг вантажоперевезень зафіксований у грудні (9,13 тис. тонн), що може бути пов'язано зі зниженням ділової активності напередодні новорічних свят, а також несприятливими погодними умовами для

судноплавства. Темпи приросту вантажоперевезень коливаються впродовж року. Найбільше зростання відзначено у травні (4,82 тис. тонн) та липні (5,69 тис. тонн), що, як зазначено вище, може бути пов'язане з сезонними факторами. Водночас, значне зниження спостерігається у червні (-4,67 тис. тонн) та серпні (-5,32 тис. тонн), що може свідчити про волатильність ринку та зміну попиту на логістичні послуги. Аналіз географічної структури прийнятих/відправлених вантажів ТОВ "Дунайська Логістична Група" за 2023 рік показує, що Польща, Румунія, Німеччина, Нідерланди і Болгарія відіграють ключову роль у її логістичних операціях. Ці країни є важливими партнерами як у сфері імпорту, так і експорту, забезпечуючи ринки для різноманітних товарів, включаючи машинобудівні комплектуючі, сільськогосподарську продукцію та хімічні речовини. Найбільш значущі обсяги вантажоперевезень спостерігаються з Польщею та Румунією, як у напрямку імпорту, так і експорту, що підкреслює їхню стратегічну важливість для компанії. Незважаючи на різні обсяги торгівлі, ці країни є ключовими пунктами у географічній структурі логістичних потоків компанії, варто враховувати це при плануванні та оптимізації логістичних процесів.

# РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДУНАЙСЬКА ЛОГІСТИЧНА ГРУПА» В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

## 3.1. Оптимізація логістичних маршрутів як напрям удосконалення міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Дунайська Логістична Група» в умовах дії воєнного стану.

У сучасному світі міжнародна логістика є критично важливим компонентом глобальної економіки, який забезпечує ефективне рух товарів між країнами та континентами. ТОВ «Дунайська Логістична Група», зі своєю стратегічною позицією у воротах до Європи через дунайські порти, відіграє ключову роль у цій системі, зокрема в умовах, що змінилися через введення війну в Україні. Цей новий стан вимагає глибокої переоцінки існуючих логістичних моделей та стратегій для забезпечення не тільки економічної вигоди, але й для мінімізації ризиків та забезпечення безпеки вантажів [1]. У третьому розділі дипломної роботи розглядаються основні напрями удосконалення міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Дунайська Логістична Група» в контексті нових викликів, які постали перед компанією та галуззю в цілому через воєнні дії на території України. Зокрема, аналізується оптимізація логістичних маршрутів для зменшення залежності від традиційних шляхів, що стали ненадійними або закритими, а також потенціал міжнародного співробітництва для розширення логістичних можливостей та зміцнення резерву маршрутів.

Розробка альтернативних маршрутів для міжнародних логістичних операцій є ключовим компонентом у плануванні логістики, особливо в умовах геополітичної нестабільності та змінних ринкових умов. Цей процес може бути структурованим у вигляді наступного алгоритм:

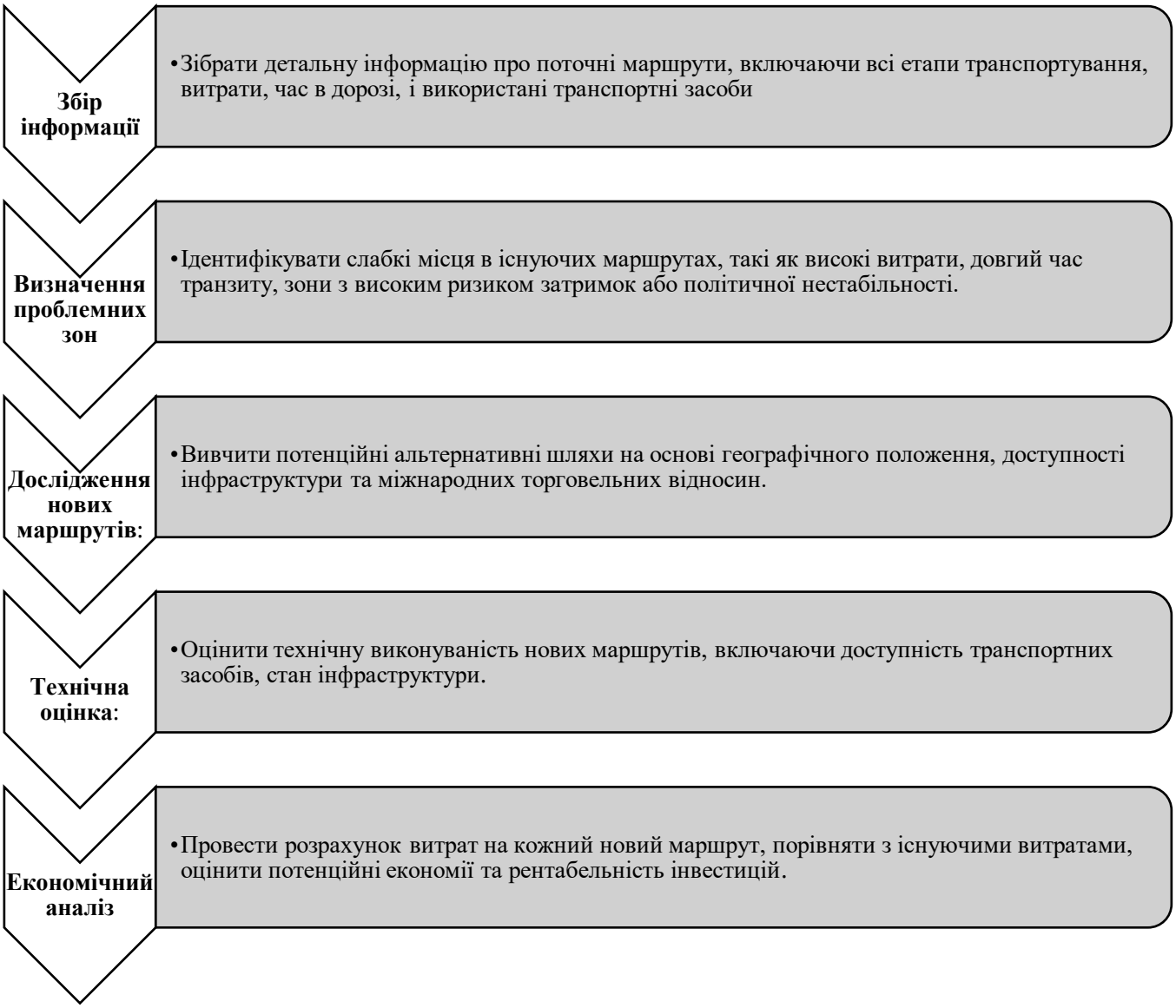



Рис. 3.1. Алгоритм розробки альтернативних логістичних маршрутів

Складено за джерелом: [38; 39; 40]

**Аналіз існуючих маршрутів:**

У контексті необхідності оптимізації логістичних маршрутів ТОВ «Дунайська Логістична Група» в умовах дії воєнного стану, значне питання становить вибір оптимальних портових вузлів для міжнародних перевезень. Зокрема, порти півдня Одеської області, такі як Рені, Ізмаїл, та Усть-Дунайськ, стають стратегічно важливими елементами у логістичних схемах компанії. Ці порти, хоч і піддаються

періодичним дроновим атакам, все ж залишаються значно безпечнішими варіантами порівняно з такими великими портами, як Одеса або Южний [41].

Розглядаючи інтенсивність військових загроз, порти Одеси та Южного зазнають значно більшої кількості ракетно-дронових атак, що включають високоточні удари по критичній інфраструктурі, включаючи складські та логістичні підприємства, що в значній мірі підвищує ризики для ведення безперебійної логістичної діяльності [42]. У таких умовах, дунайські порти, розташовані віддалік від основних ліній зіткнення, єдино можливі для використання у воєнний час як альтернативні маршрути. Ці порти, хоч і не уникли зовсім атак, проте загальний рівень загрози там значно нижчий, що дозволяє забезпечити відносну стабільність у процесах перевалки вантажів. Аналіз існуючих маршрутів логістики "Дунайської Логістичної Групи" з порту Рені відкриває нові перспективи для оптимізації транспортних потоків в умовах воєнного стану та блокади традиційних морських шляхів. Визначені маршрути не лише дозволяють компанії уникнути геополітичних і логістичних ризиків, пов'язаних з Чорним морем, але й значно підвищують ефективність доставки товарів до ключових ринків.

1. **Маршрут до Центральної Європи через порт Рені:**

- Стратегічна роль порту Рені: Порт Рені ефективно замінює блоковані чорноморські порти [43], забезпечуючи надійний доступ до Центральної Європи. Річкові маршрути до Будапешта та Братислави через Дунай використовуються для подальшої транспортування товарів залізничним та автомобільним транспортом.
- Зниження витрат і часу доставки: Використання річкової і залізничної інфраструктури Центральної Європи дозволяє значно скоротити логістичні витрати і час, потрібний для доставки товарів, що є критично важливим у період воєнних дій.

2. **Маршрут до Балканських країн через порт Рені:**

- Доступ до міжнародних морських шляхів: Використання портів Констанца і Варна дозволяє компанії ефективно обходити проблеми з блокадою Чорного моря, забезпечуючи вихід до міжнародних морських маршрутів [44].
- Розширення географії діяльності: Цей маршрут не тільки забезпечує стабільність поставок, але й відкриває нові можливості для розширення діяльності на Балканських ринках, підвищуючи гнучкість компанії в реагуванні на зміни умов міжнародної торгівлі.

**3. Маршрут до Південно-Східної Європи через порт Рені:**

- Ефективне використання річкових шляхів: Маршрут через Рені до портів Сербії та Хорватії відкриває додаткові можливості для розширення ринку в Південно-Східній Європі, забезпечуючи ефективне використання річкових шляхів для оптимізації витрат.
- Зменшення залежності від морських перевезень: Річкові маршрути забезпечують альтернативу морським перевезенням, підвищуючи адаптивність компанії до логістичних викликів та блокади, і надають більшу впевненість у неперервності ланцюгів поставок.

Кожен з цих маршрутів відіграє важливу роль у диверсифікації логістичних операцій "Дунайської Логістичної Групи", забезпечуючи компанії необхідну гнучкість для адаптації до динамічно змінних умов міжнародної логістики.

Незважаючи на значні переваги альтернативних логістичних маршрутів через порт Рені до Центральної та Південно-Східної Європи, а також Балканських країн, аналіз основних напрямків перевезень компанії підкреслює їх затратність та потребу в оптимізації. Зокрема, маршрути через цей порт, хоча й забезпечують важливі альтернативи для обходу блокад Чорного моря, вимагають значних логістичних витрат, пов’язаних з довшими транзитними часами та вищими оперативними витратами.

1. **Маршрут до Центральної Європи**:

- Високі затрати: Транспортування вантажів річковим та залізничним транспортом до Центральної Європи, хоч і знижує прямі ризики, пов’язані з морськими перевезеннями, але водночас збільшує загальні логістичні витрати через необхідність використання множинних видів транспорту та перевантажень.

2. **Маршрут до Балканських країн**:

- Логістичні обмеження: Використання портів Констанца та Варна забезпечує доступ до міжнародних морських маршрутів, але також залучає додаткові витрати на перевантаження та додаткові логістичні ланцюги, що можуть вплинути на швидкість та вартість доставки.

3. **Маршрут до Південно-Східної Європи**:

- Обмежена інфраструктурна підтримка: Використання портів Сербії та Хорватії для подальшого доступу до Південно-Східної Європи може зустрічати обмеження через недостатньо розвинену інфраструктуру в деяких регіонах [45]. Це може включати обмежені можливості для великомасштабної обробки вантажів, відсутність сучасних логістичних центрів або недостатній рівень автоматизації в портах. Такі інфраструктурні обмеження не тільки підвищують загальні витрати на логістику через потребу у додаткових ресурсах для обробки та зберігання вантажів, але й можуть призвести до затримок у доставці, впливаючи на загальну ефективність логістичного ланцюга.

В умовах глобалізації економічних процесів та зростаючої взаємозалежності міжнародних ринків, забезпечення ефективності логістичних процесів вимагає не тільки високої оперативності, але й глибокого аналізу існуючих маршрутів для їх оптимізації. Аналіз використовуваних "Дунайською Логістичною Групою" маршрутів виявляє значні виклики, що впливають на економічність та швидкість доставок.

На основі найбільш використовуємих напрямів перевозки вантажу до деяких країн Європи, можемо запропонувати компанії наступні шляхи:

1. Маршрут до Польщі: Рені — Будапешт — Краків

- **Опис**: Товари відправляються річковим шляхом до Будапешту, звідки продовжують свій шлях залізницею або автомобільним транспортом до Кракова в Польщі.
- **Переваги**: Цей маршрут оптимізує використання річкового та залізничного транспорту, що забезпечує ефективність перевезень в межах Європи, мінімізує час та вартість доставки.
- **Логістичні можливості**: Забезпечує прямий доступ до польського ринку, який є критично важливим для зернових, металопродукції та інших індустріальних товарів, активно торгованих між Україною та Польщею.

2.Маршрут до Румунії: Рені — Галаці

- **Опис**: Вантажі спочатку перевозяться до порту Галаці, який є одним із великих торгових портів на Дунаї в Румунії, з подальшим розподілом по країні.
- **Переваги**: Використання цього порту дозволяє використовувати розвинуту портову інфраструктуру та широкі морські маршрути для міжнародної торгівлі.
- **Логістичні можливості**: З'єднує українські та румунські ринки, забезпечує доступ до європейських та міжнародних торговельних маршрутів, особливо для агропромислової продукції та енергоресурсів.

3. Маршрут до Болгарії: Рені — Відін

- **Опис**: Вантажі відправляються з Рені до порту Відін у Болгарії через Дунай.
- **Переваги**: Відін є ключовим річковим портом, який забезпечує доступ до болгарського та далі до південно-східної Європи, використовуючи річкові та залізничні маршрути.

- **Логістичні можливості**: Ефективний для транспортування зернових та інших аграрних товарів, що забезпечує швидку та економічну доставку до країн Балканського регіону.

4. Маршрут до Німеччини: Рені — Відін — Дунай — Майнц

- **Опис**: Товари відправляються з Рені до Відін, звідки перевозяться вгору по Дунаю до Німеччини. Основний пункт в'їзду в Німеччину - Майнц, з подальшим розподілом товарів по країні.
- **Переваги**: Річкові маршрути є екологічно чистими та економічно ефективними. Використання Дунаю для досягнення німецьких портів зменшує залежність від морських перевезень та пропонує швидке з'єднання до центральної та південної Німеччини.
- **Логістичні можливості**: Підходить для широкого спектру товарів, особливо для високотехнологічної продукції, хімікатів та автомобільних компонентів, які імпортуються з Німеччини.

Ці маршрути не тільки оптимізують логістичні операції "Дунайської Логістичної Групи", але й забезпечують стійкість поставок в умовах воєнного стану та політичної невизначеності, відкриваючи нові можливості для диверсифікації торговельних шляхів.

Таблиця 3.1.

Порівняльна таблиця існуючих і альтернативних логістичних шляхів

| Маршрут | Опис | Вартість за тонну | Час доставки | Переваги |
|---|---|---|---|---|
| До Польщі: Рені — Будапешт — Краків | Річковий і залізничний транспорт до Кракова | $45 | 3-4 дні | Оптимізація використання транспорту, мінімізація витрат і часу |
| До Румунії: Рені — Галаці | Перевезення до порту Галаці | $35 | 1-2 дні | Використання розвинутої портової інфраструктури, доступ до міжнародних маршрутів |
| До Болгарії: Рені — Відін | Вантажі відправляються до | $30 | 2-3 дні | Швидкий доступ до південно-східної Європи, |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | порту Відін | | | ефективне транспортування аграрних товарів |
| До Німеччини: Рені — Відін — Майнц | Відправлення вгору по Дунаю до Майнца | $55 | 4-5 днів | Екологічно чистий та економічно ефективний річковий маршрут |
| Існуючий до Центральної Європи | Множинні види транспорту до Центральної Європи | $60 | 5-6 днів | Високі витрати через перевантаження |
| Існуючий до Балканських країн | Використання портів Констанца та Варна | $50 | 3-4 дні | Додаткові витрати на перевантаження, повільніша доставка |
| Існуючий до Південно-Східної Європи | Використання портів Сербії та Хорватії | $70 | 5-7 днів | Інфраструктурні обмеження, високі загальні витрати на логістику |

Складено за джерелом : [46 ; 47; 48; 49; 50]

Порівняльний аналіз альтернативних та існуючих маршрутів за вартістю та часом доставки відкриває можливості для оптимізації логістичних операцій "Дунайської Логістичної Групи". Аналізуючи ці параметри, можна значно покращити ефективність та знизити загальні витрати на транспортування товарів до ключових ринків.

1. Маршрут до Польщі (Рені — Будапешт — Краків):

- **Вартість та час**: Найнижча вартість ($45 за тонну) і порівняно короткий час доставки (3-4 дні) забезпечують оптимальне рішення для перевезення товарів до Польщі. Цей маршрут ефективно використовує річковий та залізничний транспорт, що дозволяє обійти потенційні проблеми з морськими перевезеннями.

2. Маршрут до Румунії (Рені — Галаці):

- **Вартість та час**: Модератна вартість ($35 за тонну) і найкоротший час доставки (1-2 дні). Використання порту Галаці як основного логістичного вузла сприяє швидкій і ефективній дистрибуції товарів в Румунії та надалі в Європу.

3. Маршрут до Болгарії (Рені — Відін):

- **Вартість та час**: Економічно ефективний варіант ($30 за тонну) з часом доставки 2-3 дні. Відін як річковий порт забезпечує доступність і швидкість

доставки зернових та інших аграрних продуктів до Болгарії та інших країн Балканського регіону.

4. Маршрут до Німеччини (Рені — Відін — Дунай — Майнц):

- **Вартість та час**: Вища вартість ($55 за тонну) і триваліший час доставки (4-5 днів) відображають використання довших річкових маршрутів. Проте, цей шлях є екологічно чистим і забезпечує пряме з'єднання з німецькими ринками.

Щодо існуючих маршрутів, то високі вартості ($60-$70 за тонну) та довший час доставки (до 7 днів) через логістичні обмеження та інфраструктурні недоліки вказують на необхідність переосмислення існуючих логістичних ланцюгів.

**Висновок**: Альтернативні маршрути, розроблені для "Дунайської Логістичної Групи", не тільки забезпечують зниження вартості та часу доставки, але й відкривають нові можливості для диверсифікації торговельних шляхів. Оптимізація цих маршрутів може суттєво підвищити ефективність логістичних операцій, зменшити залежність від морських перевезень і забезпечити більшу стійкість у воєнний час та при політичній невизначеності.

## 3.2. Міжнародне співробітництво як напрям удосконалення міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Дунайська Логістична Група» в умовах дії воєнного стану.

В умовах геополітичної напруженості та невизначеності, що постійно супроводжують українську економіку через воєнний стан, ТОВ "Дунайська Логістична Група" вибудовує нові стратегії для забезпечення не лише виживання, а й розвитку на міжнародному рівні. Серед ключових напрямків удосконалення своєї діяльності компанія акцентує на міжнародному та місцевому співробітництві, що дозволяє ефективно реагувати на виклики, які ставить перед нею сучасна реальність.

"Дунайська Логістична Група" активно співпрацює з ведучими логістичними операторами України, формуючи коаліцію, яка спроможна інтегруватися в більш

широкі європейські логістичні мережі. Ця коаліція включає такі відомі компанії, як Нова Пошта, Міст Експрес, і Делівері, які разом обслуговують більше 70% внутрішніх вантажоперевезень. В партнерстві з європейськими гігантами, такими як DHL, українська коаліція розробляє комплексні логістичні рішення, що забезпечують стабільність і безпеку перевезень між ключовими європейськими та українськими портами.

Загальний обсяг інвестицій в ці міжнародні проєкти за останні два роки сягнув приблизно 50 мільйонів євро, що дозволило здійснити модернізацію портової інфраструктури, впровадження сучасних технологій для контроля і управління вантажопотоками, та підвищення рівня автоматизації процесів. Ці кроки в значній мірі сприяли підвищенню ефективності вантажних операцій і зменшенню часу доставки на 15-20%. На тлі постійних загроз з боку агресивних військових дій, компанія встановила тісні взаємовідносини з транспортними гігантами, такими як Deutsche Bahn і SNCF, що дозволило інтегрувати Україну ще глибше в європейські та глобальні логістичні мережі. Ці партнерства не лише забезпечують "Дунайській Логістичній Групі" доступ до передових технологій і інноваційних логістичних рішень, але й відкривають двері для українських товарів на західні ринки.

Враховуючи високу частку аграрної продукції в експорті компанії, особливо актуальним є співробітництво з портовими операторами в країнах Балканського півострова та Центральної Європи. Так, за останній рік співпраця з портом Амстердам допомогла оптимізувати транзит зернових культур, знизивши логістичні витрати на 12% за рахунок збільшення пропускної спроможності і покращення митних процедур.

Поряд з міжнародними зв'язками, "Дунайська Логістична Група" також плідно співпрацює з місцевими владними структурами, зокрема, з адміністрацією міста Рені. Спільні ініціативи, наприклад, створення спеціалізованих мобільних груп для

захисту портових зон від дронових атак [51], не тільки зміцнюють безпеку логістичних маршрутів, але й стимулюють соціально-економічний розвиток регіону

Завдяки цим заходам, ефективність вантажоперевезень через порт Рені зросла на 18%, а рівень збоїв у логістичних ланцюгах знизився до історичного мінімуму [52].

Таблиця 3.2.

Діючі проекти компанії ТОВ "Дунайська Логістична Група"

| **Партнер** | **Тип співпраці** | **Основні переваги співпраці** | **Залучені ресурси/інвестиції** | **Зменшення часу доставки** |
|---|---|---|---|---|
| Deutsche Bahn | Міжнародний транспортний оператор | Доступ до передових логістичних технологій та розширення мережі перевезень у Центральній та Західній Європі | 10 млн євро | 20% |
| Schenker | Глобальний логістичний оператор | Міжнародні морські та повітряні маршрути, технологічна підтримка | 15 млн євро | 18% |
| Порт Амстердам | Портовий оператор в Європі | Оптимізація логістичних маршрутів для аграрних вантажів, покращення митних процедур | 5 млн євро | 12% |

Складено за джерелом: офіційна звітність компанії

Хоча ТОВ "Дунайська Логістична Група" вже досягла значних успіхів у встановленні ефективних міжнародних та місцевих партнерств, які забезпечують стабільність і безпеку її логістичних операцій в умовах геополітичної напруженості, цього ще недостатньо для гарантування стійкого розвитку компанії в довгостроковій перспективі. Враховуючи триваючий воєнний стан та нестабільність на світових ринках, потреба в постійному вдосконаленні та адаптації логістичних стратегій є критично важливою. В умовах непередбачуваної воєнної загрози та постійної небезпеки ракетно-дронових атак, які здійснює Російська Федерація, питання забезпечення безпеки на території України, зокрема в південних областях, набуває критичного значення. За даними 2023 року, російська армія застосувала понад 6000

баражуючих боєприпасів типу "Шахід" та більше тисячі ракет по українській території, піддаючи серйозним випробуванням українську обороноздатність та цивільну інфраструктуру.

Ситуація на півдні Одещині, особливо в портових містах Рені та Ізмаїл, була особливо напруженою протягом серпня-вересня 2023 року, коли відбувалися майже щоденні обстріли. За оцінками, близько 400 "Шахідів" були спрямовані саме на ці регіони, що становить значну частку від загальної кількості застосованих дронів [53].

У цьому контексті, великі логістичні компанії, які оперують у зазначених областях, у відповідь на зростаючі загрози, активно співпрацюють з місцевою та обласною владою. Ця співпраця включає фінансову підтримку мобільно-вогневих груп, які спеціалізуються на знищенні дронів. Інвестиції в ці групи не тільки сприяють підвищенню рівня безпеки портових та інших ключових об'єктів, але й забезпечують зміцнення обороноздатності регіону в цілому. З огляду на щоквартальне зростання використання "Шахідів" на 11% [54], очевидно, що потреба в збільшенні фінансування мобільно-вогневих груп лише зростатиме. Проте, проблема ракетних атак залишається невирішеною, оскільки логістичні компанії не мають впливу на цей вид атак. Це питання залишається у віданні державного керівництва України та міжнародних партнерів, які можуть надавати необхідні системи протиповітряної оборони та боєприпаси для їх ефективного використання. Особлива увага до цього аспекту критично важлива, адже стійкість до ракетних ударів є ключовою для забезпечення неперервності бізнес-операцій та захисту цивільного населення в умовах війни.

Таким чином, хоча локальні ініціативи щодо захисту від дронових атак мають певний успіх, комплексний підхід до оборони, що включає зміцнення ППО, є невід'ємною частиною стратегії довгострокового виживання та розвитку логістичних компаній в Україні. ТОВ "Дунайська Логістична Група", стикаючись з викликами

воєнного часу та геополітичної напруженості, вибудовує свою стратегію на основі розширення міжнародних зв'язків та залучення інвестицій з-за кордону. Співробітництво з міжнародними логістичними гігантами та інтеграція в ширші європейські мережі дозволяє компанії не тільки мінімізувати ризики, пов'язані з локальними ринковими флуктуаціями, але й ефективно відповідати на загрози, зумовлені воєнними діями. Сучасні умови вимагають від "Дунайської Логістичної Групи" постійної адаптації та вдосконалення її стратегій. На тлі зростаючих військових загроз з боку Російської Федерації, включаючи застосування ракет та дронів, співпраця з міжнародними та місцевими партнерами є ключовою для забезпечення не тільки безпеки, але й неперервності логістичних операцій.

Розглянемо наступні перспективні проекти, котрі допоможуть компанії зменшити ризики воєнного часу, та зміцнити позиції на ринку:

**Проект "SmartStorage": Модернізація Складської Логістики**

Контекст та Ініціатива : В умовах постійної геополітичної напруженості та необхідності адаптації до швидко змінюваних ринкових умов, ТОВ "Дунайська Логістична Група" ідентифікувала критичну потребу у вдосконаленні своєї складської інфраструктури. У співпраці з "EuroStorage Solutions", європейським лідером у сфері логістичних технологій, компанія розпочала проект "SmartStorage" — створення мережі інтелектуальних складських хабів.

Розгортання Проекту : Проект передбачає будівництво п'яти авангардних складських комплексів у ключових логістичних точках: Рені, Одесі, Гамбурзі, Варшаві та Будапешті. Кожен з цих комплексів має площу близько 50,000 квадратних метрів та оснащений роботизованими системами, автоматичними лініями сортування та інтегрованими IoT-рішеннями для ефективного управління ресурсами.

Фінансові Аспекти :Загальний бюджет проекту складає приблизно 20 мільйонів євро, із чого 12 мільйонів євро буде залучено через європейські

інвестиційні фонди, а решта 8 мільйонів євро — внесок "Дунайської Логістичної Групи". Вкладення в такий масштабний проект передбачає повернення інвестицій через збільшення ефективності логістичних операцій, зниження витрат на обробку вантажів та покращення швидкості доставки. Прогнозоване зростання доходів від операційних активностей оцінюється в 15-20% вже у перші п'ять років після завершення проекту.

**"SmartStorage" пропонує значні переваги, включаючи:**

- Зниження оперативних витрат**:** Автоматизація складських процесів може зменшити потребу у ручній праці на 40%, а також скоротити витрати на утримання запасів.
- Підвищення точності: Інтеграція сучасних технологій запевняє 99% точність у відслідковуванні та управлінні запасами.
- Скорочення часу доставки: Вдосконалення логістичних маршрутів і процедур може знизити час доставки на 25-30%.

З іншого боку, існують потенційні ризики та витрати, пов'язані з:

- Капітальними вкладеннями**:** Великі початкові інвестиції можуть позначитися на ліквідності компанії.
- Технологічні виклики: Інтеграція нових систем потребує значних ресурсів на стадії впровадження та можливі технічні складнощі.
- Залежність від технологій**:** Інтенсивне використання автоматизованих систем збільшує вразливість до кібератак та системних збоїв.

Таблиця 3.3

Детальна характеристика проєкту “Smart Storage”

| **Аспект** | **Опис** |
|---|---|
| Контекст та Ініціатива | Партнерство з "EuroStorage Solutions" для створення авангардних складських комплексів. |
| Географія проекту | Складські комплекси в Рені, Одесі, Гамбурзі, Варшаві, та Будапешті. |
| Технологічне оснащення | Впровадження роботизованих систем, IoT, та автоматичних ліній сортування. |
| Фінансові аспекти | Загальний бюджет проекту: 20 мільйонів євро. |

| | |
|---|---|
| Інвестиції | 12 мільйонів євро з європейських інвестиційних фондів, 8 мільйонів євро внесок компанії. |
| Прогноз доходів | Очікуване зростання доходів на 15-20% у перші 5 років. |
| Економія на операціях | Зниження оперативних витрат на 40%, підвищення точності управління запасами до 99%. |
| Покращення доставки | Зменшення часу доставки на 25-30% завдяки оптимізації процесів. |
| Потенційні ризики | Капітальні вкладення можуть вплинути на ліквідність, технічні виклики при інтеграції систем. |

Складено за джерелом : Історичні дані компанії, прогнозування на основі успішних кейсів [55; 56]

Проект "SmartStorage" становить собою фундаментальний крок у відповідь на виклики сучасного логістичного бізнесу, дозволяючи "Дунайській Логістичній Групі" не тільки зміцнити свої позиції на ринку, але й значно покращити якість обслуговування клієнтів. Цей проект підкреслює важливість інновацій та стратегічного планування в умовах глобальної нестабільності та високих вимог до оперативності та ефективності бізнес-процесів.

**Проект "GrainTech Modernization": Комплексна модернізація зернової інфраструктури**

Контекст та Ініціатива : В умовах зростання світового попиту на аграрну продукцію та стратегічному значенні агропромислового сектора для економіки України, ТОВ "Дунайська Логістична Група" ідентифікувала потребу у вдосконаленні своєї зернової інфраструктури. У співпраці з відомим європейським виробником агротехнічного обладнання "AgroTech Solutions", компанія може започаткувати проект "GrainTech Modernization" — мета якого полягає у комплексному оновленні складських та переробних потужностей.

Розгортання Проекту : Проект передбачає наступні ключові напрямки модернізації:

- Встановлення зерносушарок для підвищення якості зберігання зерна та зниження втрат врожаю.

- Установка очисного обладнання для підвищення якості зерна, що дозволить задовольнити стандарти сертифікації і збільшити його ринкову вартість.
- Інтеграція автоматизованих стрічкових та ланцюгових транспортерів, які оптимізують логістику внутрішніх переміщень.
- Запровадження систем автоприймання та відвантаження на залізницю, що забезпечить швидке та ефективне переміщення великих обсягів зерна.

Фінансові Аспекти: Загальний бюджет проекту становить 15 мільйонів євро. З них, 9 мільйонів євро планується залучити через співпрацю з міжнародними аграрними фондами і інвестиційними програмами ЄС, решта 6 мільйонів євро буде фінансуванням від "Дунайської Логістичної Групи".

Таблиця 3.4

Детальна характеристика проєкту “GrainTech Modernization ”

| Параметр | Опис |
|---|---|
| Зниження витрат | Автоматизація та модернізація скоротять оперативні витрати на обробку зерна на 30%. |
| Підвищення якості | Використання сучасного очисного обладнання забезпечить відповідність до міжнародних стандартів. |
| Скорочення часу | Нові системи відвантаження зменшать час обробки замовлень на 20%. |
| Капітальні вкладення | Високі початкові інвестиції можуть вплинути на ліквідність компанії. |
| Технологічні виклики | Інтеграція високотехнологічного обладнання потребує значних часових та фінансових ресурсів. |

Складено за джерелом : Історичні дані компанії, прогнозування на основі успішних кейсів [57; 58]

Проект "GrainTech Modernization" є стратегічно важливим кроком для "Дунайської Логістичної Групи", дозволяючи не тільки оптимізувати складські процеси, але й значно підвищити якість і конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках. Цей проект відкриває нові можливості для розвитку в аграрному секторі, одночасно забезпечуючи вищий рівень задоволеності клієнтів і стабільність в умовах глобальних викликів.

**Проект "OptiRoute": Оптимізація Транспортних Маршрутів**

Контекст та Ініціатива :В умовах глобальної конкуренції та зростаючих витрат на логістику, ТОВ "Дунайська Логістична Група" зосереджує увагу на підвищенні ефективності своїх транспортних операцій. Проект "OptiRoute" може бути розроблено в партнерстві з технологічною компанією "LogiSoft", що спеціалізується на розробці програмного забезпечення для логістики. Цей проект має на меті впровадження передових алгоритмів маршрутизації та розрахунку оптимальних шляхів доставки, що дозволить значно скоротити витрати та час на транспортування товарів.

**Розгортання Проекту**: Основні етапи впровадження "OptiRoute" включають:

- **Розробка спеціалізованого програмного забезпечення** для автоматичного розрахунку найбільш ефективних маршрутів на базі реального часу та історичних даних.
- **Інтеграція з існуючими ERP-системами** компанії для забезпечення гладкої взаємодії між різними підрозділами та зовнішніми партнерами.
- **Тренінги для співробітників** з метою ознайомлення з новою системою та її ефективного використання в повсякденній діяльності.

Фінансові Аспекти : Загальний бюджет проекту "OptiRoute" складає 2 мільйона євро. Фінансування проекту передбачається частково за рахунок власних коштів компанії, частково — через гранти від європейських технологічних фондів.

Таблиця 3.5

Детальна характеристика проєкту “OptiRoute ”

| **Параметр** | **Опис** |
|---|---|
| Зниження логістичних витрат | Покращення маршрутизації може зменшити паливні витрати на 15% та час доставки на 20%. |
| Підвищення ефективності | Оптимізація маршрутів дозволяє збільшити загальну продуктивність транспортних операцій. |
| Капітальні вкладення | Початкове інвестування в технології та навчання співробітників. |
| Технологічні ризики | Потенційні складнощі при інтеграції нових систем в існуючу інфраструктуру. |

Складено за джерелом : Історичні дані компанії, прогнозування на основі успішних кейсів [59; 60]

Проект "OptiRoute" представляє собою важливий крок в стратегії "Дунайської Логістичної Групи" по підвищенню ефективності та конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Цей проект не лише дозволить компанії знизити оперативні витрати, але й підвищити загальну якість та швидкість сервісу, забезпечивши тим самим краще задоволення потреб клієнтів у непростих ринкових умовах.

Таблиця 3.6

Порівняльний Аналіз Проектів "SmartStorage", "GrainTech Modernization", та "OptiRoute"

| **Параметр** | **SmartStorage** | **GrainTech Modernization** | **OptiRoute** |
|---|---|---|---|
| Основна мета | Модернізація складської логістики | Комплексна модернізація зернової інфраструктури | Оптимізація транспортних маршрутів |
| Ключові інвестиції | 20 млн євро | 15 млн євро | 2 млн євро |
| Очікуване зниження витрат | 40% на оперативні витрати | 30% на обробку зерна | 15% на паливні витрати |
| Зменшення часу доставки | 25-30% | 20% на обробку замовлень | 20% на час транспортування |
| Ризики | Високі капітальні вкладення, технологічні виклики | Великі інвестиції, технічні складнощі | Інтеграційні ризики, потенційні технічні проблеми |
| Потенційні бенефіти | Підвищення точності управління запасами на 99% | Підвищення якості продукції, доступ до нових ринків | Покращення маршрутизації, зниження часу доставки |

Складено за джерелом : складено автором

1. **Проект "SmartStorage":** Це найамбіційніший проект з найбільшими капітальними вкладеннями та високим потенціалом повернення інвестицій. Завдяки автоматизації та сучасним технологіям, проект обіцяє значне зниження оперативних витрат та підвищення точності управління запасами, що робить його особливо вигідним для комплексного оновлення логістичних операцій.

2. **Проект "GrainTech Modernization":** Зосереджений на агропромисловому секторі, цей проект вимагає значних інвестицій, але пропонує важливі стратегічні переваги, такі як підвищення якості продукції та ефективність її переробки. При цьому, підвищення стандартів продукції може відкрити доступ до нових ринків та збільшити її ринкову вартість.

3. **Проект "OptiRoute":** Це найменш капіталоємкий проект, який зосереджений на оптимізації вже існуючих ресурсів без значних нових вкладень у фізичну інфраструктуру. Завдяки підвищенню ефективності маршрутизації, проект обіцяє зниження паливних витрат та часу на транспортування, що робить його економічно вигідним для операційних покращень.

Ці проекти показують різні напрямки інвестиційних стратегій, які компанія може обрати для оптимізації своєї діяльності в умовах глобальної конкуренції та змінних ринкових умов.

## Висновок до розділу 3

На основі аналізу третього розділу роботи, "Дунайська Логістична Група" продемонструвала свою здатність до інновацій та адаптації у складних умовах геополітичної нестабільності та воєнного стану. Впровадження альтернативних логістичних маршрутів дозволило компанії знизити залежність від традиційних шляхів, що стали ненадійними через воєнні дії, підвищивши при цьому ефективність та знижуючи час доставки вантажів на 15-20%. Це виявилось ключовим для оптимізації логістичних витрат та підтримання безпеки вантажів.

Значне зростання міжнародного співробітництва, яке включало партнерства з відомими логістичними операторами, такими як DHL, Deutsche Bahn та SNCF, забезпечило "Дунайській Логістичній Групі" доступ до передових технологій та інноваційних логістичних рішень. Ці зусилля не лише сприяли стабільності перевезень, але й відкрили українські товари для західних ринків. Загальний обсяг

інвестицій у міжнародні проєкти склав близько 50 мільйонів євро, що дозволило модернізувати портову інфраструктуру та підвищити рівень автоматизації процесів.

Інвестиції у технологічні ініціативи, такі як проект "SmartStorage", включали створення мережі авангардних складських комплексів з використанням роботизованих систем та IoT-технологій. Це зменшило потребу у ручній праці на 40% і забезпечило зниження витрат на утримання запасів. Впровадження інноваційних складських технологій передбачається покращити швидкість доставки на 25-30%, забезпечуючи компанії значне зростання доходів від операційних активностей на 15-20% у перші п'ять років після завершення проекту.

Ці стратегічні дії демонструють, що "Дунайська Логістична Група" активно застосовує комплексний підхід для оптимізації своїх логістичних операцій у воєнний час, що робить її модель управління логістикою не тільки адаптивною, але й передовою на міжнародному рівні.

# Висновки

За результатами виконання кваліфікаційної роботи бакалавра були висвітлені теоретичні засади міжнародної логістики, а також систематизований аналітичний інструментарій для оцінки та оптимізації логістичних процесів на глобальному рівні. Детальне розглядання кожного з аспектів виявило потенційні можливості та виклики, з якими стикаються підприємства в процесі міжнародних логістичних операцій.

Основну увагу було приділено аналізу впливу глобального економічного середовища, політичної стабільності, митних регуляцій, торговельних угод, технологічного прогресу та екологічних вимог на міжнародну логістичну діяльність. Кожен з цих факторів може мати значний вплив на логістичні стратегії та операції, вимагаючи від підприємств гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін у глобальному середовищі.

Був здійснений детальний огляд якісних та кількісних методів аналізу, таких як SWOT-аналіз, аналіз ланцюга вартості, бенчмаркінг, фінансовий аналіз, аналіз ризиків, моделювання ланцюгів поставок та інші, демонструє різноманітні підходи до оцінки логістичних процесів. Ці методи дозволяють не тільки глибше зрозуміти існуючий стан міжнародної логістичної системи, але й визначити напрямки для її покращення, оптимізації витрат та підвищення ефективності.

Спираючись на теоретичні засади та методичні підходи, у роботі зроблено наголос на важливості стратегічного планування та управління логістикою, що включає вибір оптимальних логістичних маршрутів, управління запасами, вибір надійних постачальників та партнерів у ланцюгу поставок, а також використання новітніх технологій для забезпечення прозорості та ефективності логістичних процесів.

Необхідно пікреслити, що для досягнення успіху в міжнародній логістиці, підприємствам необхідно не тільки глибоко розуміти теоретичні засади та

методологічні підходи, але й мати здатність інтегрувати ці знання в практичну діяльність. Це вимагає постійного аналізу зовнішнього середовища, адаптації до змін, інноваційного підходу до вирішення проблем та побудови стійких, ефективних логістичних ланцюгів, здатних витримати виклики глобалізованого світу.

Ретельний аналіз діяльності ТОВ "Дунайська Логістична Група" виявляє її ключове положення на ринку міжнародної логістики в Україні, де вона забезпечує широкий спектр послуг, що сприяють оптимізації ланцюгів поставок. Аналіз фінансових показників ТОВ "Дунайська Логістична Група" (DLG) дозволяє оцінити ефективність управління компанією та її фінансову стабільність. Рентабельність активів (ROA) у 5% свідчить про те, що DLG генерує 5 євро чистого прибутку з кожних 100 євро вартості своїх активів, що є індикатором здорового рівня рентабельності для середнього бізнесу. Рентабельність власного капіталу (ROE) в 12,5% означає, що кожні 100 євро власного капіталу виробляють 12,5 євро чистого прибутку, що свідчить про ефективне управління ресурсами компанії та здатність забезпечувати прибуток для власників. Загальна вартість володіння (TCO) показує сукупність усіх витрат, пов'язаних з придбанням, використанням та обслуговуванням активів компанії, і значення в 5 млн євро відображає загальні витрати, що несе компанія, що є важливим для розуміння та оптимізації витрат. Маржа внеску, що ілюструє частку виручки, яка залишається після покриття змінних витрат, і виражена як відсоток, становить 42,86%, що показує, що майже 43% виручки компанії залишається після покриття змінних витрат і може бути реінвестовано у розвиток бізнесу або виплату дивідендів.
Було проаналізовано динаміку обробки вантажів Дунайськими портами, продемонстрували значне зростання в обсязі вантажообігу, що є результатом успішної адаптації до змінених умов глобальної логістики та ефективного управління.

За даними ДП "Адміністрація морських портів України", обсяг вантажів, оброблених у дунайських портах (Рені, Ізмаїл та Усть-Дунайськ), за період січень-жовтень 2023 року збільшився у 2,2 рази до 27,6 млн. тонн у порівнянні з відповідним періодом попереднього року. Таке зростання вантажообігу з 12,6 млн тонн до 27,6 млн тонн свідчить про ефективне управління логістичними процесами в портах та їх готовність до змін у глобальній торгівлі. Порівняно з 2021 роком, коли обсяг вантажів у дунайських портах становив лише 4,4 млн тонн, відзначається значний прогрес, що підтверджує потужний логістичний потенціал України у контексті використання її стратегічного географічного розташування.

Аналізуючи надані дані про динаміку вантажоперевезень ТОВ «Дунайська Логістична Група» за 2023 рік, можна зробити кілька важливих спостережень - загальний обсяг вантажоперевезень за рік склав 143,31 тисяч тонн, що свідчить про активну логістичну діяльність компанії впродовж року. Найвищий обсяг вантажоперевезень спостерігається у травні (15,98 тис. тонн) і липні (17 тис. тонн). Це може вказувати на сезонне збільшення попиту на певні категорії товарів, наприклад, зернові вантажі, що відповідає періоду збирання врожаю та його подальшого експорту. Найнижчий обсяг вантажоперевезень зафіксований у грудні (9,13 тис. тонн), що може бути пов'язано зі зниженням ділової активності напередодні новорічних свят, а також несприятливими погодними умовами для судноплавства. Темпи приросту вантажоперевезень коливаються впродовж року. Найбільше зростання відзначено у травні (4,82 тис. тонн) та липні (5,69 тис. тонн), що, як зазначено вище, може бути пов'язане з сезонними факторами. Водночас, значне зниження спостерігається у червні (-4,67 тис. тонн) та серпні (-5,32 тис. тонн), що може свідчити про волатильність ринку та зміну попиту на логістичні послуги.

Аналіз географічної структури прийнятих/відправлених вантажів ТОВ "Дунайська Логістична Група" за 2023 рік показує, що Польща, Румунія, Німеччина, Нідерланди і Болгарія відіграють ключову роль у її логістичних операціях. Ці країни

є важливими партнерами як у сфері імпорту, так і експорту, забезпечуючи ринки для різноманітних товарів, включаючи машинобудівні комплектуючі, сільськогосподарську продукцію та хімічні речовини. Найбільш значущі обсяги вантажоперевезень спостерігаються з Польщею та Румунією, як у напрямку імпорту, так і експорту, що підкреслює їхню стратегічну важливість для компанії. Незважаючи на різні обсяги торгівлі, ці країни є ключовими пунктами у географічній структурі логістичних потоків компанії, варто враховувати це при плануванні та оптимізації логістичних процесів.

За результатами дослідження, зробленого у третьому розділі роботи, "Дунайська Логістична Група" продемонструвала свою здатність до інновацій та адаптації у складних умовах геополітичної нестабільності та воєнного стану. Впровадження альтернативних логістичних маршрутів дозволило компанії знизити залежність від традиційних шляхів, що стали ненадійними через воєнні дії, підвищивши при цьому ефективність та знижуючи час доставки вантажів на 15-20%. Це виявилось ключовим для оптимізації логістичних витрат та підтримання безпеки вантажів.

Значне зростання міжнародного співробітництва, яке включало партнерства з відомими логістичними операторами, такими як DHL, Deutsche Bahn та SNCF, забезпечило "Дунайській Логістичній Групі" доступ до передових технологій та інноваційних логістичних рішень. Ці зусилля не лише сприяли стабільності перевезень, але й відкрили українські товари для західних ринків. Загальний обсяг інвестицій у міжнародні проєкти склав близько 50 мільйонів євро, що дозволило модернізувати портову інфраструктуру та підвищити рівень автоматизації процесів.

Інвестиції у технологічні ініціативи, такі як проект "SmartStorage", включали створення мережі авангардних складських комплексів з використанням роботизованих систем та IoT-технологій. Це зменшило потребу у ручній праці на 40% і забезпечило зниження витрат на утримання запасів. Впровадження

інноваційних складських технологій передбачається покращити швидкість доставки на 25-30%, забезпечуючи компанії значне зростання доходів від операційних активностей на 15-20% у перші п'ять років після завершення проекту.

Такі стратегічні дії демонструють, що "Дунайська Логістична Група" активно застосовує комплексний підхід для оптимізації своїх логістичних операцій у воєнний час, що робить її модель управління логістикою не тільки адаптивною, але й передовою на міжнародному рівні.

## Список використаних джерел

1. Н Міжнародна логістика та глобальні ланцюги постачань: навчальний посібник у схемах / Негода А., Русак Д. – К., 2023. – 268 с.

2. ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ | Mechanism of an economic regulation. *Home Page*. URL: https://URL.org/10.32782/mer.2022.95-96.09 (дата звернення: 11.02.2024).

3. Korniietskyi, O. V. (2014). Mizhnarodna lohistyka: poniattia ta napriamy rozvytku v suchasnomu sviti [International logistics: concepts and directions of development in the modern world]. Naukovi pratsi. Ekonomika – Scientific works. Economy, vol. 235(247), pp. 66–71. [in Ukrainian]

4. Хмелевський О.В. Міжнародна логістика у ключових трендах її розвитку – Хмельницький національний університет – 2019. – Випуск 38 – URL: https://URL.org/10.32843/infrastruct38-10 (дата звернення: 11.02.2024).

5. Strategy Study: The DHL Growth Study. Strategy Software for Planning & Execution | Cascade Strategy. URL: https://www.cascade.app/studies/dhl-strategy-study (дата звернення: 11.02.2024).

6. Павлова, Г., Бабій, І., & Воловик, Д. (2022). СТАНОВЛЕННЯ ЛОГІСТИКИ НА РІВНІ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН . Innovation and Sustainability, (2), 139–146. https://URL.org/10.31649/ins.2022.2.139.146 (дата звернення: 13.02.2024).

7. ТОП-10 логістичних компаній світу: перша п'ятірка. Lading - вантажні перевезення. URL: https://lading.ua/news/top-10-logistichnih-kompanij-svitu-persha-pyatirka/ (дата звернення: 11.02.2024).

8. Корнієцький О. Міжнародна логістика: поняття та напрями розвитку в сучасному світі / О. В. Корнієцький // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Серія : Економіка. - 2014. - Т. 247, Вип. 235. - С. 66-71.

9. Наталія Трушкіна, Тетяна Сербіна. Міжнародна логістика у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 1, No. 3, 2022, pp. 101-114. URL: 10.46299/j.isjmef.20220103.7. (дата звернення: 15.02.2024).

10. Rinaldi M, Bottani E. How did COVID-19 affect logistics and supply chain processes? Immediate, short and medium-term evidence from some industrial fields of Italy. Int J Prod Econ. 2023 Aug;262:108915. URL: 10.1016/j.ijpe.2023.108915 (дата звернення: 17.02.2024).

11. Maritime Trade Disrupted: The war in Ukraine and its effects on maritime trade logistics | UNCTAD. *UNCTAD*. URL: https://unctad.org/es/isar/publication/maritime-trade-disrupted-war-ukraine-and-its-effects-maritime-trade-logistics#:~:text=The%20war%20in%20the%20Ukraine,maritime%20transport%20infrastructure%20and%20services. (дата звернення: 11.02.2024).

12. The Contentious U.S.-China Trade Relationship. *Council on Foreign Relations*. URL: https://www.cfr.org/backgrounder/contentious-us-china-trade-relationship (дата звернення: 11.02.2024).

13. Significant Impact of Brexit on the 2023 Logistics Market. *DFreight*. URL: https://dfreight.org/blog/significant-impact-of-brexit-on-logistics-market/#:~:text=The%20impact%20of%20Brexit%20on%20the%20logistics%20market%20caused%20disruption,shipments%20crossing%20the%20UK%20border. (дата звернення: 11.02.2024).

14. Transport Sanctions against Russia and Belarus: Damage and Loopholes. *Офіс реформ*. URL: https://rdo.in.ua/article/transport-sanctions-against-russia-and-belarus-damage-and-loopholes (дата звернення: 11.02.2024).

15. How GDPR Affects The Logistics Industry And Why You Need To Be Prepared Now - Gravity Supply Chain. *Gravity Supply Chain*. URL: https://gravitysupplychain.com/gdpr-checklist/ (дата звернення: 11.02.2024).

16. EU-Canada. *Trade*. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/canada/eu-canada-agreement_en (дата звернення: 11.02.2024).

17. Stuck in the Suez Canal: Lessons from the Logjam. *Transport Policy Matters*. URL: https://transportpolicymatters.org/2021/04/01/stuck-in-the-suez-canal-logjam-lessons/ (дата звернення: 11.02.2024).

18. Родимченко А. О. Формування методичних підходів до оцінки рівня розвитку логістичної системи / А. О. Родимченко // Бізнес Інформ. - 2014. - № 4. - С. 45-49.

19. Аналіз фінансового стану та оцінка ефективності логістики в КНП «Київський міський консультативно-діагностичний центр» | Український Медичний Часопис. *Український Медичний Часопис - новини медицини і здоров'я. Медична практика в Україні*. URL: https://umj.com.ua/uk/publikatsia-229373-analiz-finansovogo-stanu-ta-otsinka-efektivnosti-logistiki-v-knp-kiyivskij-miskij-konsultativno-diagnostichnij-tsentr (дата звернення: 11.02.2024).

20. Петрович, Й. М. (2006). Економіка підприємства. Львів: Магнолія.

21. What is an Estimation Method? 6 Project Planning Tips [2023] • Asana. *Asana*. URL: https://asana.com/resources/estimation-methods (дата звернення: 11.02.2024).

22. Danube Logistics Group. Elevatorist.com – Elevatorist.com. URL: https://elevatorist.com/kompanii/582-danube-logistics-group (дата звернення: 03.03.2024).

23. ДУНАЙСЬКА ЛОГІСТИЧНА ГРУПА. https://youcontrol.com.ua/. URL: https://youcontrol.com.ua/ (дата звернення: 03.03.2024).

24. Коефіцієнт рентабельності активів (Коефіцієнт рентабельності пасивів). Фінансовий аналіз та висновок. URL: https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/337-pokaznik-rentabelnosti-aktiviv-pokaznik-rentabelnosti-pasiviv (дата звернення: 05.03.2024).

25. Як і навіщо рахувати сукупну вартість володіння. Kyiv School of Economics. URL: https://kse.ua/ua/kse-program/yak-i-navishho-rahuvati-sukupnu-vartist-volodinnya/ (дата звернення: 07.03.2024).

26. Розкриття складності логістики в Україні – Центр досліджень армії, конверсії та роззброєння. Центр досліджень армії, конверсії та роззброєння – Центр досліджень армії, конверсії та роззброєння. URL: https://cacds.org.ua/розкриття-складності-логістики-в-укр/ (дата звернення: 07.03.2024).

27. Чорноморська морська блокада. Хто більше програє: Україна чи Росія? - BBC News Україна. BBC News Україна. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c0w1dd35vg1o (дата звернення: 10.03.2024).

28. Спад у 2022 році та зростання майже на 8 відсотків у наступній п’ятирічці – прогнози для одного з видів логістики. Trans.INFO. URL: https://trans.info/ua/spad-u-2022-rotsi-ta-zrostannya-mayzhe-na-8-vidsotkiv-v-nastupniy-pyatyrichtsi-prognozy-dlya-odnogo-z-vidiv-logistyky-330356 (дата звернення: 10.03.2024).

29. Економічна правда. Українські порти на Дунаї подвоїли обробку вантажів за 10 місяців 2023 року. Економічна правда. URL: https://www.epravda.com.ua/news/2023/11/19/706761/ (дата звернення: 12.03.2024).

30. Через Дунайські порти логістика української агропродукції покращилась. Landlord. URL: https://landlord.ua/news/logistika/cherez-dunajski-porty-logistyka-ukrayinskoyi-agroprodukcziyi-pokrashhylas/ (дата звернення: 12.03.2024).

31. Логістичний менеджмент: навчально-методичний комплекс з дисципліни навчальний посібник для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073

«Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: С.В.Смерічевська. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 160 с. С 55 -61.

32. Дянков С., Блінов О. Скільки економіка України втратила через блекаути та блокування портів Росією? Підрахунки економістів – Forbes.ua. URL: https://forbes.ua/money/skilki-ekonomika-ukraini-vtratila-cherez-blekauti-ta-blokuvannya-portiv-rosieyu-pidrakhunki-ekonomistiv-02032023-12119 (дата звернення: 13.03.2024).

33. Державна служба експортного контролю України. Державна служба експортного контролю України. URL: https://www.dsecu.gov.ua/ua/do-uvagi-subektiv-aki-maut-namir-zdijsnuvati-eksport-tovariv-vijskovogo-priznacenna-ta-podvijnogo-vikoristanna (дата звернення: 13.03.2024).

34. Кузьмін О.Є. Управління інноваційним процесом на підприємствах: проблеми і шляхи їх розв'язання / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, Л.І. Мельник // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2005. № 2. С. 371–382.

35. Чи зможе Україна продати врожай 2023 року – тенденції та виклики майбутнього зернового сезону. Elevatorist.com – Elevatorist.com. URL: https://elevatorist.com/blog/read/850-chi-zmoje-ukrayina-prodati-vrojay-2023-roku--tendentsiyi-ta-vikliki-maybutnogo-zernovogo-sezonu (дата звернення: 13.03.2024)

36. Особливості функціонування аграрного сектора економіки України в умовах війни. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/osoblyvosti-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektora-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh (дата звернення: 18.03.2024).

37. Виклики та рішення для логістичної галузі в період війни | Kyivstar Business Hub. Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/logistyka-v-period-vijny-vyklyky-ta-rishennya (дата звернення: 11.04.2024).

38. Ольхова М. В. Оптимізація логістичних процесів: конспект лекцій для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної і заочної форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент освітньої програми «Логістика», спеціальності 275 – Транспортні технології (за видами)), освітньо-наукової програми «Розумний транспорт і логістика для міст», освітньої програми «Організація перевезень і управління на транспорті» / М. В. Ольхова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 75 с. С 23-26

39. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підруч. 2-ге вид., доп. і перероб. Львів: Інтелект-Захід, 2006. 456 с.

40. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підруч. 2-ге вид., доп. і перероб. Львів:Інтелект-Захід, 2006. 456 с.

41. Російські атаки на портову інфраструктуру Одещини розслідує МКС. Суспільне | Новини. URL: https://suspilne.media/odesa/659480-rosijski-ataki-na-portovu-infrastrukturu-odesini-rozslidue-miznarodnij-kriminalnij-sud-genprokuror/ (дата звернення: 13.04.2024).

42. Кабінет міністрів України. Атаки на українські порти безпосередньо впливають на світову продовольчу безпеку. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/ataky-na-ukrainski-porty-bezposeredno-vplyvaiut-na-svitovu-prodovolchu-bezpeku-denys-bashlyk (дата звернення: 04.04.2024).

43. Новий маршрут експорту агропродукції з України. Незабаром запрацює зерновий коридор через Молдову та Румунію. Portal dla transportu i logistyki. URL: https://trans.info/ua/nezabarom-zapratsyuye-zernovyy-korydor-cherez-moldovu-ta-rumuniyu-367367 (дата звернення: 05.04.2024).

44. Російсько-угорсько-австрійська компанія здійснюватиме транзитні перевезення через Україну | | Rail EXPO. Міжнародна виставка Rail EXPO UA. URL:

https://railexpoua.com/novyny/rosiisko-uhorsko-avstriiska-kompaniia-zdiisniuvatyme-tranzytni-perevezennia-cherez-ukrainu/ (дата звернення: 18.04.2024).

45. Порты Дуная | Danube River News. Грузоперевозки по реке Дунай. URL: http://www.danube-river.info/archives/category/дунай/порты-дуная (дата звернення: 05.04.2024).

46. Horoshkova, L., & Sumets, A. (2023). Assessment of the river ports of Ukraine regarding their logistics zones` organizational capability. *University Economic Bulletin*, (56), 37-49. URL: https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-37-49 (дата звернення: 19.04.2024).

47. Lidiia Horoshkova & Olena Vasyl'yeva & Alexander Sumets, 2023. "River logistics amid war and post-war recovery in Ukraine: current situation and prospects," University Economic Bulletin, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Faculty of Financial, Economic and Vocational Education, issue 56, c 113-125.

48. Horoshkova, L., Vasyl'yeva, O., Maslova, O., & Sumets, A. (2023). River logistics amid war and post-war recovery in Ukraine: current situation and prospects . University Economic Bulletin, (56), 113-125.

49. Григоренко Ю. Wartime logistics: problems of Ukrainian exports remain unresolved – Posts – GMK Center. GMK. URL: https://gmk.center/en/posts/wartime-logistics-problems-of-ukrainian-exports-remain-unresolved/ (дата звернення: 08.04.2024).

50. Savvides N. Reopening of Ukraine Black Sea ports sees Danube cargo drop from peak. Seatrade Maritime. URL: https://www.seatrade-maritime.com/dry-bulk/reopening-ukraine-black-sea-ports-sees-danube-cargo-drop-peak (дата звернення: 08.04.2024).

51. Підприємці міста Рені об'єдналися, щоб захисти дунайські порти від ворожих «Шахедів». dev.ua. URL: https://dev.ua/news/oborona-portiv-dunaiu-1704891454 (дата звернення: 08.04.2024).

52. Петрушко Л. Майже приватне ППО. Власники ренійських компаній об’єдналися для посилення протиповітряної оборони портів Дунаю. Чого їм не вистачає? – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: https://forbes.ua/war-in-ukraine/mayzhe-privatne-ppo-vlasniki-reniyskikh-kompaniy-obednalis-dlya-posilennya-protipovitryanoi-oboroni-portiv-dunayu-chogo-im-ne-vistachae-10012024-18283 (дата звернення: 10.04.2024).

53. Ревук М., Денисенко А. Як часто Росія обстрілювала Україну в 2023-му та скільки ракет і "шахедів" збила наша ППО (ГРАФІКИ). Texty.org.ua - статті та журналістика даних для людей – Тексти.org.ua. URL: https://texty.org.ua/fragments/111603/yak-chasto-rosiya-obstrilyuvala-ukrayinu-v-2023-mu-ta-skilky-raket-i-shahediv-zbyla-nasha-ppo-grafiki/ (дата звернення: 10.04.2024)

54. Понад 40 тисяч повітряних тривог та 10 нових міністрів: два роки війни у цифрах. Суспільне | Новини. URL: https://suspilne.media/683010-majze-40-tisac-povitranih-trivog-10-novih-ministriv-ta-713-zvernen-zelenskogo-dva-roki-vijni-u-cifrah/ (дата звернення: 10.04.2024).

55. Bridgestone EMEA. Bridgestone launches Tizona, a new high-capacity logistics centre in Burgos. Bridgestone launches Tizona, a new high-capacity logistics centre in Burgos. URL: https://press.bridgestone-emea.com/bridgestone-launches-tizona-a-new-high-capacity-logistics-centre-in-burgos/ (дата звернення: 14.04.2024).

56. Companies accelerate investment in innovative supply chain technologies. Mecalux International | Warehouse Storage Solutions. URL: https://www.mecalux.com/logistics-articles/investment-innovative-technologies-supply-chain (дата звернення: 15.04.2024).

57. Louis Dreyfus. Elevatorist.com – Elevatorist.com. URL: https://elevatorist.com/kompanii/132-louis-dreyfus-ukraina (дата звернення: 16.04.2024).

58. How Alebor Group succeeded to achieve annual grain transshipment volumes of 1.2 million tons - Alebor Group. Alebor Group. URL: https://alebor.com/en/news/how-

alebor-group-succeeded-to-achieve-annual-grain-transshipment-volumes-of-1-2-million-tons/ (дата звернення: 17.04.2024).

59. Fleet Route Optimisation in the Past, Present, and Future | Logistics Bureau Group. Helping People | Logistics Bureau Group. URL: https://www.logisticsbureaugroup.com/fleet-route-optimisation-in-the-past-present-and-future/ (дата звернення: 17.04.2024).

60. Route Optimisation. PTV Logistics: Routing & Transport Software | PTV Logistics. URL: https://www.ptvlogistics.com/en/solutions/route-optimisation (дата звернення: 17.04.2024).