

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра маркетингу та міжнародної логістики

Допущено до захисту

Завідувач кафедри
Саєнсус М.А

(підпис)
“ ” _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістр
зі спеціальності 075 Маркетинг
за освітньою програмою «Маркетинг та міжнародна логістика»

на тему: «Удосконалення логістичного забезпечення
зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Компанія «Укравтологістика» на
основі інноваційно-орієнтованого підходу»

Виконавець:

студентка факультету міжнародної
економіки

Скрипник Софія Юріївна

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Тарасова Кристина Ігорівна

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ.....	6
1.1. Понятійно-категоріальний апарат зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	6
1.2. Інструменти та підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....	15
1.3. Модернізація логістичного забезпечення підприємства через використання інноваційних інструментів.....	24
Висновки до 1 розділу.....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОМПАНІЯ «УКРАВТОЛОГІСТИКА».....	39
2.1. Економіко-організаційний профіль ТОВ «Компанія «Укравтологістика»	39
2.2. Структура та особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Компанія «Укравтологістика».....	51
2.3. Оцінка ефективності міжнародної логістичної діяльності підприємства	66
Висновки до 2 розділу.....	85
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОМПАНІЯ «УКРАВТОЛОГІСТИКА».....	87
3.1. Розробка проєкту впровадження інноваційних технологій у систему логістичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства	87
3.2. Впровадження системи бізнес-аналітики (Microsoft Power BI) в ТОВ «Компанія «Укравтологістика».....	104
Висновки до 3 розділу.....	110
ВИСНОВКИ	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	116

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та зростання конкуренції на міжнародних ринках ефективне логістичне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств набуває важливого стратегічного значення. Підвищення вимог до швидкості поставок, прозорості логістичних процесів і якості сервісу зумовлює необхідність удосконалення управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в межах міжнародних ланцюгів постачань.

Проблематика міжнародної логістики та її впливу на ефективність ЗЕД відображена у працях як національних, так і зарубіжних дослідників, серед яких В. І. Сергєєв, О. П. Гребельник, М. Крістофер, Д. Бауерсокс, Д. Клосс, І. Г. Смирнов та О. І. Никифорок. Науковці підкреслюють, що конкурентні переваги підприємств забезпечуються гнучкістю логістичних систем, використанням цифрових технологій, впровадженням транспортних TMS-платформ, CRM-рішень і систем бізнес-аналітики (BI), які скорочують витрати, прискорюють обробку даних та підвищують рівень сервісу.

У контексті євроінтеграційних процесів України актуальність дослідження посилюється необхідністю відповідності міжнародним стандартам, розвитку партнерської кооперації та підвищенням прозорості перевезень. Тому удосконалення логістичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств є важливим теоретичним і прикладним завданням.

Обрана тема дипломної роботи є своєчасною та спрямована на підвищення ефективності міжнародних перевезень, оптимізацію витрат та зміцнення конкурентоспроможності підприємства на глобальних ринках.

Мета дослідження – проаналізувати особливості логістичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства та розробити практичні рекомендації щодо його удосконалення на основі інноваційно-орієнтованих підходів на прикладі ТОВ «Компанія «Укравтологістика».

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- узагальнити сутність, принципи та ключові категорії зовнішньоекономічної діяльності підприємства, визначити її роль у формуванні конкурентних переваг на міжнародних ринках;
- дослідити інструменти, методи та підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, враховуючи сучасні тенденції глобальної логістики;
- розкрити можливості модернізації логістичного забезпечення підприємства шляхом впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень;
- надати економіко-організаційну характеристику ТОВ «Компанія «Укравтологістика» із урахуванням структури управління, фінансових показників та ресурсного потенціалу;
- проаналізувати структуру зовнішньоекономічної діяльності підприємства, визначити основні напрями співпраці з іноземними партнерами та оцінити ризики міжнародних операцій;
- оцінити ефективність міжнародної логістичної діяльності підприємства, виявити проблемні зони та недоліки у функціонуванні логістичних процесів;
- розробити проєкт упровадження інноваційних технологій у систему логістичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства із визначенням економічного ефекту;
- обґрунтувати доцільність використання системи бізнес-аналітики Microsoft Power BI у діяльності підприємства та оцінити вплив її впровадження на результативність логістичних процесів.

Об'єктом дослідження є процес логістичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Предметом дослідження виступають підходи, інструменти та механізми удосконалення логістичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності

підприємства на основі інноваційно-орієнтованих технологій, а також шляхи їх практичного застосування в діяльності ТОВ «Компанія «Укравтологістика».

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано комплекс теоретичних, аналітичних та емпіричних методів. Теоретичні методи включали аналіз наукової літератури з питань зовнішньоекономічної діяльності та міжнародної логістики. Аналітичні методи передбачали використання фінансового, порівняльного та SWOT-аналізу, а також оцінку конкурентного середовища й ефективності логістичних процесів підприємства. Емпіричні методи охоплювали аналіз звітної документації ТОВ «Компанія «Укравтологістика» та статистичних показників, що дозволило виявити проблемні аспекти та обґрунтувати напрями їх удосконалення.

Інформаційною базою дослідження слугували монографії, наукові статті та публікації, аналітичні звіти, статистичні дані, матеріали офіційних сайтів, нормативно-правові документи, а також первинна звітна документація ТОВ «Компанія «Укравтологістика».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури, який налічує 67 найменувань. Зміст кваліфікаційної роботи викладений на 121 сторінках друкованого тексту, містить 29 таблиць та 16 рисунків, що ілюструють динаміку показників діяльності підприємства, структурні взаємозв'язки логістичних процесів та результати аналітичних розрахунків.

За тематикою дипломного дослідження було опубліковано тези, у яких обґрунтовано значення інновацій у формуванні конкурентних переваг підприємств на сучасному етапі розвитку менеджменту: Скрипник С. Ю. Інновації як основа конкурентних переваг в менеджменті // Економіко-правовий розвиток сучасної України : матеріали XIII Всеукр. наук. конф. студ., аспір. та молодих вчених, м. Одеса, 29 листоп. 2024 р. / за ред. О. М. Кібік. Одеса, 2024. С. 214-216.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

1.1. Понятійно-категоріальний апарат зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) – це специфічна сфера господарської активності як вітчизняних, так і іноземних суб'єктів підприємництва, що безпосередньо пов'язана з міжнародною виробничою та науково-технічною кооперацією, експортно-імпортними операціями, виходом на зарубіжні ринки товарів, послуг, капіталу та технологій. Вона охоплює комплекс економічних відносин, спрямованих на забезпечення взаємодії національної економіки з економіками інших держав з метою отримання взаємної вигоди та інтеграції у світове господарство [1-3].

Нормативно-правове підґрунтя здійснення ЗЕД в Україні визначене низкою законодавчих актів. Базовим серед них є Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 року [4], який закріплює основні організаційні та правові засади здійснення зовнішньоекономічних операцій, регламентує види діяльності, принципи її ведення та механізми державного регулювання. Документ спрямований на вдосконалення правового забезпечення всіх форм ЗЕД, включаючи зовнішню торгівлю, економічне співробітництво, науково-технічне партнерство, надання послуг та інші операції відповідно до міжнародно визнаних норм, принципів і правил торгівлі, а також міжнародних зобов'язань, прийнятих Україною.

Додатково, ключові положення щодо правового режиму та організаційних аспектів здійснення зовнішньоекономічної діяльності відображені у Господарському кодексі України (від 16 січня 2003 року) [5], зокрема в Главі 37, яка визначає основні принципи регулювання ЗЕД, права та

обов'язки її учасників, а також форми державного впливу на розвиток міжнародних економічних відносин.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність є багатовимірною категорією, що поєднує економічні, правові та організаційні аспекти, забезпечуючи інтеграцію України у світовий економічний простір та підвищення її конкурентоспроможності на глобальному ринку.

У процесі дослідження поняття «зовнішньоекономічна діяльність» (ЗЕД) встановлено, що його можна розглядати за кількома ключовими ознаками (рис. 1.1).:

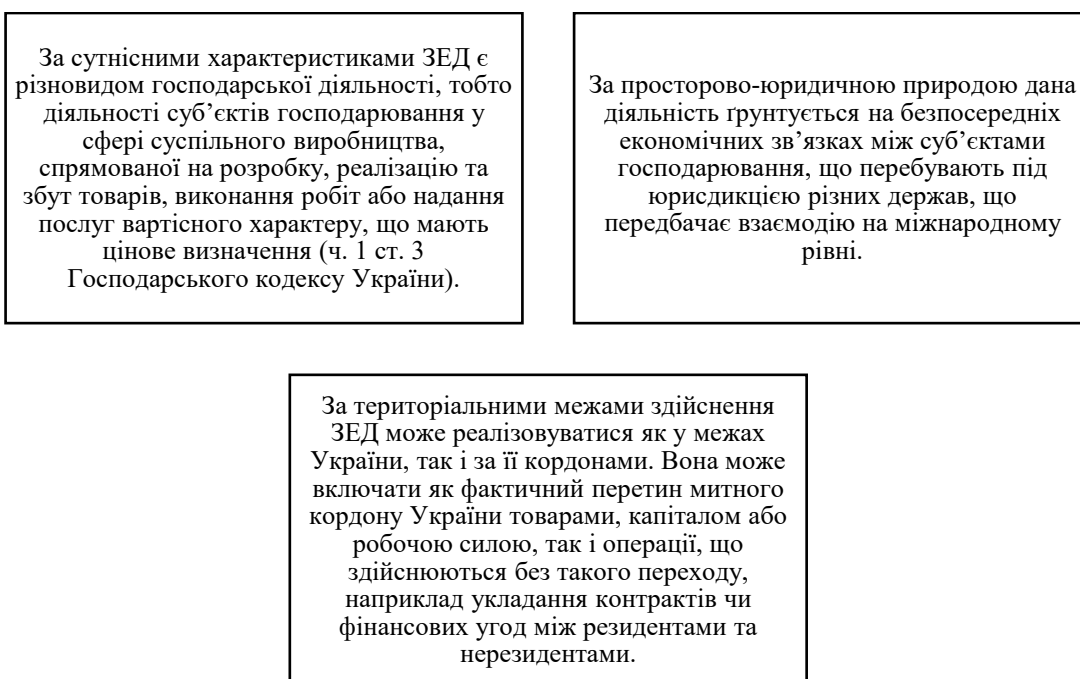


Рис. 1.1. Ключові ознаки зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: [6-8]

Водночас варто зазначити, що наведене тлумачення дещо розширює підхід, закріплений у ч. 1 ст. 377 Господарського кодексу України [5], де зовнішньоекономічна діяльність визначається як господарська діяльність, яка у процесі свого здійснення потребує обов'язкового перетину митного кордону майном та/або робочою силою. Таким чином, у національному правовому полі одним із визначальних критеріїв віднесення господарських операцій до ЗЕД є саме факт перетину митного кордону, хоча сучасна економічна практика

допускає більш широкий спектр взаємодій, що не завжди передбачають фізичне переміщення товарів або ресурсів.

Для більш ґрунтового розуміння сутності поняття «зовнішньоекономічна діяльність» доцільно звернутися до наукових підходів і трактувань, поданих у фаховій літературі. У різних підручниках і навчальних посібниках це поняття розкривається з певними відмінностями, що дозволяє простежити різні акценти в його змістовному наповненні. Узагальнені визначення подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Узагальнені визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність» у науковій та навчальній літературі

Автор / джерело	Визначення зовнішньоекономічної діяльності
К. Рубан	Зовнішньоекономічною діяльністю є господарська діяльність за участю вітчизняних та іноземних суб'єктів господарювання, складовою якої є перетин митного кордону.
В. Козик, О. Левицька, Л. Панкова	ЗЕД – це діяльність підприємств і організацій, пов'язана з економічними відносинами з іноземними партнерами: експортом, імпортом, наданням послуг, капіталовкладеннями тощо.
Ю. Макогон	Зовнішньоекономічна діяльність – сукупність функціональних та організаційних зв'язків суб'єктів господарювання з іноземними партнерами у торгівлі, співробітництві, інвестиціях та інших міжнародних економічних операціях.
Т. Мельник, М. Макаренко	ЗЕД підприємства – це діяльність суб'єкта господарювання щодо участі у міжнародних економічних відносинах через експортно-імпортні операції, іноземні інвестиції, міжнародні послуги тощо.
А. Савельєв, Є. Савельєв	Зовнішньоекономічна діяльність – це економічна діяльність українських і іноземних суб'єктів, що здійснюється за межами національного внутрішнього ринку з метою обміну товарами, послугами, капіталом.
А. Мазаракі, Т. Мельник	Зовнішньоекономічна діяльність – діяльність суб'єктів господарської діяльності України й іноземних суб'єктів, яка ґрунтується на взаємовідносинах між ними як в межах України, так і за її межами.
О. Шкурупій, С. Фомішин	ЗЕД – це система міжнародних економічних зв'язків, що охоплює експорт, імпорт, капітал, технології, послуги та інші види міжнародного економічного співробітництва.
Г. Герасименко, А. Кредисов	ЗЕД – це діяльність суб'єктів господарської діяльності, побудована на міжнародних відносинах, які охоплюють експорт, імпорт, співробітництво, фінансові операції та технологічні обміни.

Джерело: [9-16]

Аналіз наведених у таблиці трактувань свідчить, що спільними рисами поняття «зовнішньоекономічна діяльність» у науковій та навчальній літературі є:

1. Господарський характер – ЗЕД розглядається як різновид підприємницької або господарської діяльності, що передбачає виробництво, обмін, надання послуг, виконання робіт та отримання економічної вигоди.

2. Міжнародний вимір – обов’язкова наявність економічних зв’язків між суб’єктами, що перебувають під юрисдикцією різних держав (резиденти та нерезиденти).

3. Мета отримання прибутку та економічного ефекту – реалізація товарів, послуг, капіталу, технологій задля взаємної вигоди та інтеграції у світову економіку.

4. Регулювання державою та міжнародними нормами – обов’язковість дотримання національного законодавства, міжнародних договорів та загальноприйнятих правил світової торгівлі [17].

Разом з тим, у визначеннях простежуються й відмінності, що зумовлюють різні акценти. Одні автори наполягають на обов’язковості перетину митного кордону (Господарський кодекс, частина наукових джерел), інші – допускають здійснення ЗЕД без фізичного переміщення товарів або робочої сили (наприклад, у формі фінансових чи інформаційних операцій). У частині підручників акцент робиться на торговельних операціях (експорт, імпорт), тоді як інші підкреслюють ширший спектр – інвестиційне співробітництво, науково-технічну кооперацію, ліцензування, спільні підприємства. Деякі автори розглядають ЗЕД переважно як діяльність підприємства, інші – як комплекс відносин на рівні національної економіки загалом.

У такий ситуації важливо розробити власне визначення, яке було би певним узагальненням. Так, зовнішньоекономічна діяльність – це комплекс господарських операцій суб’єктів різних держав, що здійснюються у формі міжнародної торгівлі, надання послуг, інвестиційного, науково-технічного та

іншого економічного співробітництва, регулюються нормами національного та міжнародного права, спрямовані на отримання економічної вигоди та інтеграцію учасників у світовий ринок, і можуть передбачати як фактичний перетин митного кордону, так і інші форми взаємодії без фізичного переміщення товарів або ресурсів.

У правовому аспекті основною нормативною формою реалізації зовнішньоекономічної діяльності виступає зовнішньоекономічний контракт (договір). Під час укладення міжнародної угоди визначальним критерієм її належності до категорії «міжнародних» є розташування комерційних партнерів на територіях різних держав. Саме цей фактор, а не обов'язковий перетин митного кордону, засвідчує міжнародний характер договору. Така позиція ще раз підкреслює, що фізичне переміщення товарів чи робочої сили не завжди є критичною умовою для визнання операцій зовнішньоекономічними.

Зовнішньоекономічна діяльність поділяє з іншими видами господарської діяльності низку універсальних рис: вона здійснюється на професійних засадах, спрямована на отримання економічної вигоди, включає надання послуг, виконання робіт та реалізацію товарів, що мають грошову оцінку. Виходячи з цього, можна зробити логічний висновок: належність господарських відносин до зовнішньоекономічних визначає не лише їхній зміст, а й методологію правового регулювання.

Для глибшого розуміння механізмів державного впливу на ЗЕД виділяють такі методи регулювання зовнішньоекономічної діяльності:

1. Метод автономних рішень – передбачає самостійність суб'єктів господарювання у виборі форм і напрямів міжнародної співпраці. Підприємства мають право добровільно вступати у зовнішньоекономічні відносини, здійснювати будь-які види міжнародних операцій, укладати зовнішньоекономічні угоди та визначати їхні умови у межах чинного законодавства, за винятком заборонених видів діяльності.

2. Метод владних приписів – базується на обов’язковості дотримання встановлених державою норм та процедур. До таких приписів належить, зокрема, необхідність отримання експортних або імпортних ліцензій, виконання вимог щодо порядку розрахунків в іноземній валюті, дотримання встановлених строків і правил проведення окремих зовнішньоекономічних операцій.

3. Метод рекомендацій – передбачає участь держави у ролі координатора та регулятора, який формує орієнтовні моделі поведінки учасників міжнародних господарських відносин, використовуючи інструменти м’якого впливу, такі як рекомендаційні листи, методичні роз’яснення чи галузеві стандарти [18, с. 302].

Застосування перелічених методів забезпечує баланс між свободою підприємницької діяльності та необхідністю державного контролю, створюючи умови для ефективного функціонування зовнішньоекономічних зв’язків відповідно до національного законодавства та міжнародних зобов’язань України.

Принципи зовнішньоекономічної діяльності – це базові керівні положення, які визначають спрямованість та характер правового регулювання міжнародних економічних відносин на законодавчому рівні. Їхній зміст закріплено в частині другій статті 377 Господарського кодексу України [5] та деталізовано у статті 2 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [4].

Серед основних засад вирізняється принцип суверенітету українського народу, який відображає виключне право України самостійно формувати й реалізовувати політику у сфері зовнішньоекономічної діяльності в межах національного законодавства та водночас покладає на державу обов’язок сумлінно виконувати міжнародні економічні угоди та домовленості, стороною яких вона є [19, с. 151]. Не менш важливим є принцип свободи міжнародного підприємництва. Він передбачає, що суб’єкти господарювання мають право самостійно вирішувати питання участі у міжнародних економічних зв’язках,

вільно обирати форми співробітництва, здійснювати будь-які види діяльності, які не суперечать чинному законодавству, дотримуючись установлених процедур і зберігаючи за собою виключне право власності на результати своєї зовнішньоекономічної діяльності.

Водночас слід урахувати наявність певних суперечностей, що впливають із практики державного регулювання. Зокрема, законодавством передбачено ліцензування окремих зовнішньоекономічних операцій (ст. 16 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність»), запровадження обмежень на експорт та імпорт певних видів продукції (ст. 17 цього Закону), а також здійснення державного контролю за переміщенням окремих товарних груп через митний кордон (ст. 20 Закону «Про ЗЕД») [4].

Серед ключових положень виокремлюють принцип юридичної рівності та недискримінації, зміст якого полягає у (рис. 1.2):

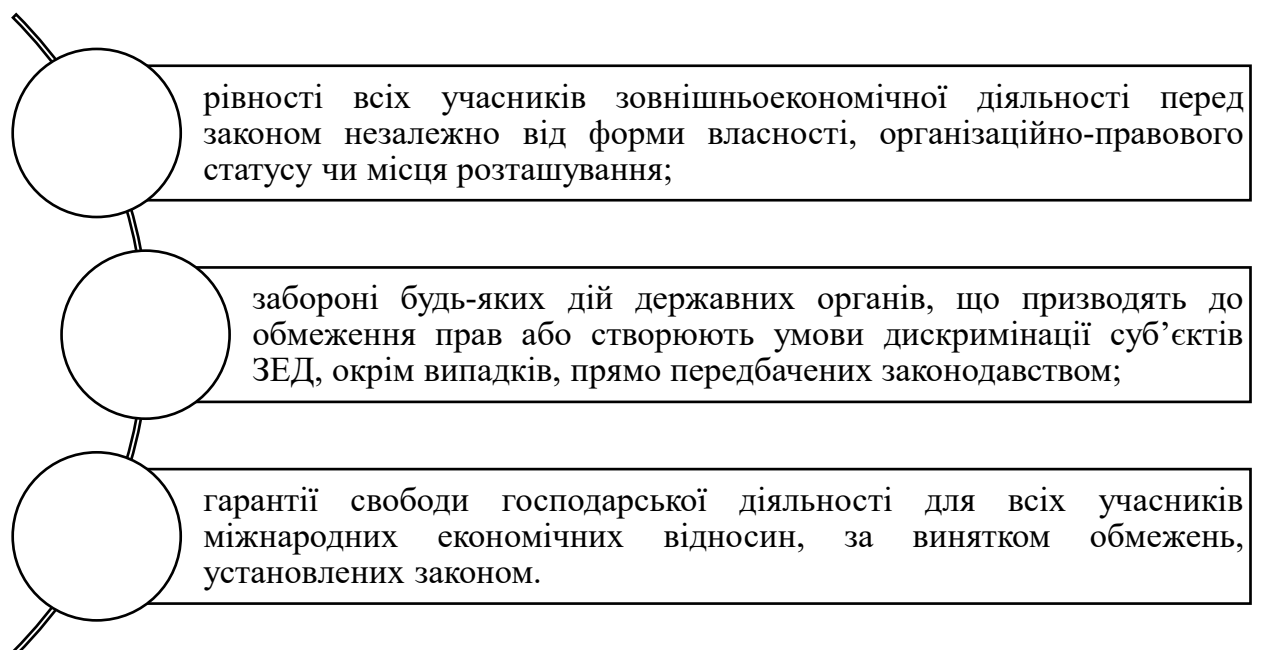


Рис. 1.2. Основні елементи принципу юридичної рівності та недискримінації у зовнішньоекономічній діяльності

Джерело: [20-24]

Не менш важливим є принцип верховенства закону, який передбачає регулювання зовнішньоекономічної діяльності виключно на підставі норм

чинного законодавства та заборону застосування підзаконних актів чи рішень місцевих органів влади, що прямо або опосередковано впливають на суб'єктів ЗЕД і створюють для них умови, відмінні від установлених законами України.

Слід також враховувати наявність певної колізії норм. Так, стаття 7 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [4] відносить до засобів регулювання ЗЕД як акти державних органів різної юридичної сили, так і документи, ухвалені недержавними суб'єктами. Водночас пункт 9 статті 92 Конституції України визначає, що основи здійснення зовнішньоекономічної діяльності можуть встановлюватися виключно законами [25].

У цьому контексті виокремлюють принцип захисту інтересів учасників зовнішньоекономічних відносин, який передбачає, що Україна як суверенна держава:

- гарантує рівний правовий захист усіх суб'єктів міжнародної торгівлі та іноземних підприємств на своїй території відповідно до національного законодавства;
- забезпечує захист прав та інтересів українських учасників зовнішньоекономічних відносин за межами держави на основі норм і принципів міжнародного права; охороняє власні державні інтереси як на території України, так і за кордоном, керуючись внутрішнім законодавством та міжнародними договорами [4].

Крім того, принцип еквівалентності взаємодії та протидії демпінгу в міжнародній торгівлі акцентує на необхідності використання правових інструментів, спрямованих на підтримання економічної рівноваги, здійснення товарообміну за справедливими цінами, запобігання фіктивному експорту з метою незаконного відшкодування податку на додану вартість та іншим шахрайським практикам.

Демпінг, тобто експорт товарів за заниженими цінами з метою завоювання частки ринку іншої країни, відповідно до статті 31 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» розглядається як форма недобросовісної конкуренції у сфері ЗЕД. Така практика є підставою для

застосування визначених законодавством заходів захисту національних виробників [4].

Водночас усі учасники зовнішньоекономічних відносин мають повне право здійснювати будь-які види міжнародної діяльності, якщо вони прямо чи опосередковано не заборонені чинним законодавством, незалежно від форми власності або інших ознак. Фізичні особи, які постійно проживають на території України, можуть реалізовувати це право за умови реєстрації як підприємці відповідно до вимог законодавства. Юридичні особи набувають права на здійснення зовнішньоекономічної діяльності з моменту державної реєстрації та відповідно до положень своїх установчих документів.

У правовому полі України суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності визнаються:

- фізичні особи – постійні резиденти України, громадяни іноземних держав та особи без громадянства, які мають цивільну правоздатність і дієздатність згідно з чинним законодавством та постійно проживають на території держави;
- юридичні особи, зареєстровані в Україні (підприємства, організації, об'єднання незалежно від форми власності);
- об'єднання фізичних та/або юридичних осіб, що не мають статусу юридичної особи за українським законодавством, але перебувають на території країни і не обмежені у праві здійснювати господарську діяльність;
- структурні підрозділи іноземних компаній (філії, відділення тощо), які не є юридичними особами за законами України, але працюють у її межах;
- колективні підприємства, створені за участю українських та іноземних суб'єктів господарювання, зареєстровані в Україні та постійно діючі на її території;
- інші суб'єкти господарювання, передбачені законами України; держава Україна, що виступає у зовнішньоекономічних відносинах через уповноважені органи влади та створені ними організації;

- іноземні держави, які здійснюють господарську діяльність в Україні як юридичні особи відповідно до норм міжнародного та українського законодавства.

Види зовнішньоекономічної діяльності, що можуть здійснюватися суб'єктами господарювання в Україні, визначені статтею 4 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [4]. До них належать операції з експорту та імпорту товарів, капіталів і робочої сили. Під експортом розуміють продаж продукції українськими суб'єктами господарювання іноземним партнерам з подальшим вивезенням товарів за межі України, тоді як імпорт означає закупівлю продукції в іноземних контрагентів і ввезення її на територію держави. Реекспорт, у свою чергу, полягає у повторному продажу та вивезенні за кордон товарів, які раніше були ввезені в Україну. До переліку також входить надання українськими суб'єктами послуг іноземним контрагентам і отримання послуг від них; освітня, наукова, виробнича та інша подібна співпраця з іноземними організаціями, включаючи підготовку фахівців на комерційній основі; проведення міжнародних фінансових операцій та угод з цінними паперами; участь у спільних проектах і створення спільних підприємств з іноземними партнерами; а також здійснення на території України господарських операцій, пов'язаних з передачею або використанням об'єктів інтелектуальної власності іноземних суб'єктів господарювання.

1.2. Інструменти та підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

У сучасних умовах трансформації та модернізації національної економіки, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення збалансованого розвитку як внутрішнього, так і зовнішнього секторів, українські підприємства перебувають на етапі активної адаптації та поступового формування ефективних систем управління зовнішньоекономічною діяльністю. Цей процес охоплює не лише оновлення

організаційно-економічних механізмів, а й глибоку перебудову стратегічних підходів до ведення міжнародного бізнесу, що зумовлено глобалізаційними викликами, посиленням міжнародної конкуренції та динамічними змінами світових ринків.

Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю має бути зорієнтований на комплексне використання організаційних, економічних і аналітичних інструментів для підвищення ефективності збутових, виробничих та фінансових процесів. Його ключовими завданнями є оптимізація та модернізація внутрішніх процедур, формування збалансованої системи цілей, а також створення умов для зміцнення стійких позицій підприємства на міжнародних ринках. Такий механізм передбачає гнучке поєднання стратегічного планування, маркетингових досліджень, управління ризиками, логістичного забезпечення та фінансового контролю, що разом дозволяє не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й проактивно впливати на нього.

Усі складові механізму управління взаємопов'язані та формують єдину систему, яка забезпечує узгодженість дій на всіх етапах – від розробки стратегії виходу на зовнішні ринки та укладання контрактів до моніторингу результатів і коригування планів. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства, у свою чергу, реалізується через комплекс зовнішньоекономічних операцій, що здійснюються в межах господарської діяльності з метою отримання економічної вигоди, підвищення рентабельності та досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Поняття «управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства» можна визначити як системну та багаторівневу діяльність, що передбачає оцінювання, планування та моделювання як внутрішніх, так і зовнішніх умов функціонування підприємства, а також налагодження ефективної координації між усіма його структурними підрозділами. Основною метою такого управління є максимізація прибутковості та забезпечення стійкого розвитку

підприємства шляхом активного використання його конкурентних переваг у міжнародному бізнес-середовищі.

У структурі сучасного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності процес управління ЗЕД розглядається як один із ключових елементів загальної системи управління підприємством. Він трактується як цілісна сукупність взаємопов'язаних дій, що забезпечують прийняття та реалізацію управлінських рішень на всіх етапах міжнародної господарської активності [26, с. 61]. Саме узгодженість цих дій визначає здатність підприємства не лише підтримувати стабільність роботи на зовнішніх ринках, а й ефективно реагувати на зміни у глобальному економічному середовищі.

Набір конкретних прийомів і засобів, за допомогою яких досягається підвищення результативності діяльності, становить методи управління зовнішньоекономічною діяльністю. Від правильності вибору цих методів залежить швидкість і якість реалізації стратегічних і тактичних цілей підприємства, раціональне використання матеріальних, фінансових та кадрових ресурсів, а також здатність гнучко координувати адміністративні процеси як у межах підприємства, так і в контексті його міжнародних зв'язків. На думку О. Гребельника [27], методи управління ЗЕД повинні забезпечувати не лише економічну доцільність, але й адаптивність до змін світових ринків, що досягається поєднанням планово-економічних, організаційних та мотиваційних інструментів. Подібної позиції дотримується і Ю. Козак [28], підкреслюючи, що комплексність методів управління дозволяє досягати синергії між внутрішніми ресурсами підприємства та зовнішніми можливостями міжнародного ринку.

Відповідно до своєї сутності методи управління ЗЕД класифікують за основними функціями менеджменту, серед яких виокремлюють планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання. Планування передбачає визначення цілей та шляхів їх досягнення з урахуванням ризиків і кон'юнктури світового ринку; організація охоплює створення оптимальної структури взаємодії підрозділів і партнерів; мотивація спрямована на формування

зацікавленості персоналу у результатах міжнародної діяльності; контроль забезпечує оцінку виконання планів та оперативне реагування на відхилення; регулювання ж дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення залежно від змін зовнішнього середовища.

Таким чином, методи управління зовнішньоекономічною діяльністю виступають не просто інструментами впливу на окремі процеси, а фундаментом системного забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства у світовому економічному просторі.

Сучасні дослідження менеджменту зовнішньоекономічної діяльності пропонують більш розгалужену класифікацію методів управління, яка включає економічні, соціальні, адміністративні, психологічні, правові та технологічні інструменти. Водночас ключовими залишаються економічні та адміністративні важелі, оскільки саме вони визначають здатність підприємства до стратегічного планування, забезпечення фінансової стійкості та ефективного позиціонування на світових ринках. На рис. 1.3 схематично відображено взаємозв'язок спеціалізованого та загального управління в єдиній системі керування зовнішньоекономічною діяльністю.

У межах цього підходу управлінські дії умовно поділяються на дві взаємопов'язані групи. Перша група охоплює формування інформаційної основи управління і включає такі процеси, як облік, що забезпечує фіксацію фактичного стану об'єктів керування; моніторинг, спрямований на систематичне відстеження показників і виявлення відхилень від заданих параметрів; дослідження й аналітичну обробку даних, які дозволяють визначати залежності між впливом зовнішнього середовища та результативністю діяльності; нормування, яке встановлює граничні значення ключових параметрів; а також прогнозування, що дає можливість моделювати сценарії розвитку подій та оцінювати ризики майбутніх змін.

Друга група дій стосується безпосереднього прийняття та реалізації управлінських рішень. Сюди належать організація, яка визначає побудову або коригування структури процесів і ресурсів; планування, що формує цільові

орієнтири та моделі майбутнього розвитку; програмування, яке встановлює послідовність і взаємозв'язок необхідних дій для реалізації планів; а також регулювання, спрямоване на корекцію відхилень та забезпечення стабільного функціонування системи [51].

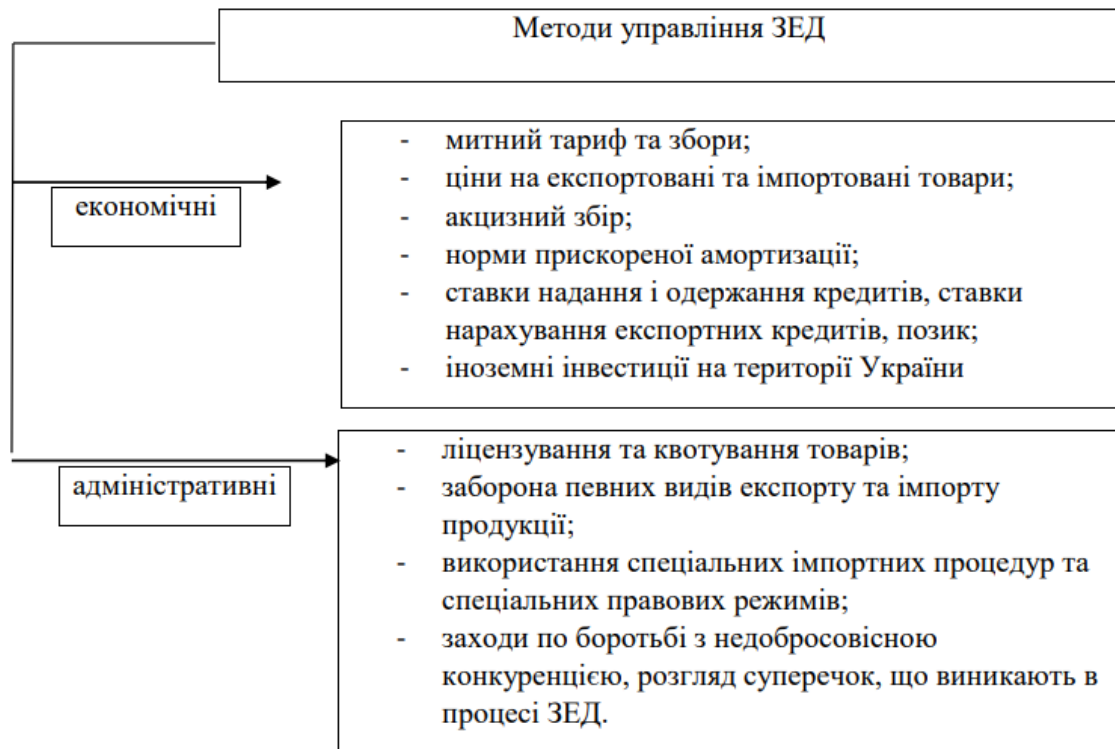


Рис. 1.3. Основні методи управління ЗЕД

Джерело: [29]

Питання комплексності й інтеграції таких методів активно досліджували багато українських та зарубіжних науковців. Так, І. Бланк [30] підкреслює, що ефективне управління ЗЕД неможливе без поєднання фінансових і організаційних механізмів, здатних швидко реагувати на зміни міжнародної кон'юнктури. В. Васильчак та О. Мельник [31] акцентують увагу на необхідності системного планування та мотиваційного супроводу персоналу для підвищення результативності міжнародних операцій. На думку М. Портера [32], конкурентні переваги на зовнішніх ринках формуються завдяки комплексному використанню аналітичних інструментів і чіткому узгодженню внутрішніх бізнес-процесів з глобальними тенденціями. П. Друкер [33] наголошував на важливості прогнозування та гнучкої організації

управлінських рішень як ключових чинників стійкого розвитку компанії. А. Томпсон [34] у своїх працях підкреслює стратегічну роль адаптивного планування та постійного моніторингу зовнішнього середовища для своєчасного коригування дій підприємства на міжнародних ринках.

Таким чином, методи управління зовнішньоекономічною діяльністю варто розглядати як багаторівневу систему, яка поєднує інформаційно-аналітичні, організаційні та регулятивні інструменти, що забезпечують досягнення довгострокових конкурентних переваг та стабільного розвитку підприємства в умовах глобальної економіки.

Описані вище управлінські інструменти у сфері зовнішньоекономічної діяльності реалізуються у межах організаційної структури підприємства у довільній, але логічно впорядкованій формі. Організація процесу ЗЕД є складним і багаторівневим завданням, що потребує ретельного планування та координації. Його сутність полягає у створенні дієвої системи горизонтальної та крос-функціональної взаємодії між усіма підрозділами компанії, що беруть участь у виконанні зовнішньоекономічних операцій. Іншими словами, організація управління формує таку структуру, яка забезпечує ефективну співпрацю фахівців різних напрямів і підрозділів, інтегруючи їхні зусилля для досягнення стратегічних цілей підприємства [35].

Функціональна складова управління ЗЕД реалізується через виконання фахівцями своїх управлінських обов'язків на різних рівнях менеджменту. З огляду на ключові характеристики організаційної діяльності, основні функції управління можна згрупувати за такими напрямками.

По-перше, функція керування охоплює стратегічне управління, консультативну діяльність та аудит усієї системи менеджменту. Цей рівень є прерогативою вищої управлінської ланки, яка розробляє довгострокові напрями розвитку, формує політику підприємства на зовнішніх ринках та делегує повноваження менеджерам середньої й нижчої ланок.

По-друге, управлінський процес включає аналітичні та планово-прогнозні дії, що передбачають глибокий аналіз ринкової кон'юнктури,

нормування та встановлення параметрів діяльності, планування майбутніх кроків і постійний моніторинг їх виконання. Ці завдання здебільшого виконують менеджери функціонального та лінійного рівнів, які відповідають за перетворення стратегічних цілей на конкретні управлінські рішення.

По-третє, важливою є функція координації та адміністрування, що полягає в оперативному керуванні зовнішньоекономічними операціями, узгодженні виробничих процесів та забезпеченні їх безперервності. Реалізація цієї функції покладається на спеціалістів нижчої управлінської ланки, які безпосередньо здійснюють контроль за виконанням поточних завдань і підтримують належний рівень організації виробничо-комерційної діяльності [36].

Методи управління ЗЕД у межах цих функцій традиційно поділяються на економічні та адміністративні. До економічних інструментів належать митні тарифи й збори, регулювання експортно-імпортних цін, акцизні платежі, норми прискореної амортизації, умови кредитування, ставки за експортними кредитами та механізми залучення іноземних інвестицій. Адміністративні методи охоплюють ліцензування та квотування товарів, запровадження спеціальних правових режимів, заборону окремих видів експорту та імпорту, застосування спеціальних імпортних процедур, а також заходи щодо боротьби з недобросовісною конкуренцією й розв'язання спорів, що виникають у процесі міжнародної комерційної діяльності.

Таким чином, організація та реалізація управління ЗЕД є багаторівневою системою, де взаємодія економічних і адміністративних методів, а також чіткий розподіл управлінських функцій забезпечують стабільність, результативність і конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках.

На думку автора, з урахуванням проведеного дослідження, для забезпечення високої результативності та ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю доцільно дотримуватися комплексного плану дій, який передбачає такі кроки:

- виявлення та аналіз недоліків і прорахунків як у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю, так і в торговельно-експортних операціях у цілому;
- систематичний моніторинг і дослідження основних фінансово-економічних показників, зокрема відстеження динаміки якісних параметрів на зовнішніх ринках;
- поглиблений аналіз прибутковості в грошовому вираженні від реалізації товарів або послуг за межами країни;
- мінімізація ризиків, пов'язаних із діяльністю на міжнародних ринках, шляхом своєчасного виявлення сприятливих умов і превентивного реагування;
- регулярна перевірка рівня використання виробничих потужностей та ефективності фінансових потоків;
- модернізація управлінських процесів і впровадження у практику чітких, дієвих стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- формування та підтримка гнучкої організаційної структури, яка забезпечує конкурентоспроможність, ефективність реалізації продукції та стабільність виробничо-господарської діяльності;
- досягнення колегіальності у прийнятті рішень як у сфері ЗЕД, так і в управлінні внутрішньою виробничо-господарською діяльністю;
- виокремлення ключових чинників, що можуть призвести до помилкових або збиткових управлінських рішень під час реалізації зовнішньоекономічних операцій;
- оптимізація витрат у процесі підготовки й ухвалення управлінських рішень відповідно до стратегічних напрямів підвищення ефективності як зовнішньоекономічної, так і виробничо-господарської діяльності.

Підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю неможливо розглядати ізольовано від загального управління господарськими процесами підприємства. ЗЕД є органічною складовою його

економічної системи, а тому будь-які управлінські рішення повинні базуватися на комплексному аналізі всіх напрямів діяльності. Зміни у виробництві, фінансах, маркетингу чи кадровому забезпеченні безпосередньо впливають на результати міжнародних операцій, так само як і стратегія роботи на зовнішніх ринках здатна визначати загальний вектор розвитку підприємства.

При цьому важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу. Внутрішні фактори охоплюють фінансовий стан підприємства, рівень організації виробництва, кваліфікацію персоналу, ефективність логістики, маркетингову політику та інноваційний потенціал. Зовнішні фактори пов'язані з макроекономічними умовами, кон'юнктурою міжнародних ринків, валютними коливаннями, політичною стабільністю та якістю державного регулювання. Саме держава як ключовий зовнішній регулятор має забезпечувати створення та вдосконалення правової й інституційної бази, яка б сприяла прозорості, передбачуваності та рівності умов для всіх учасників зовнішньоекономічної діяльності.

Для систематизації ключових детермінант ефективного управління доцільно представити їх у вигляді узагальненої табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні фактори впливу на ефективність управління
зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Група факторів	Зміст та приклади впливу
Внутрішні	• фінансові ресурси та ліквідність підприємства; • рівень технічного оснащення та інновацій; • компетентність і мотивація персоналу; • ефективність організаційної структури та внутрішніх комунікацій; • якість стратегічного і тактичного планування; • розвиненість маркетингової та логістичної політики.
Зовнішні	• стабільність законодавчої та нормативної бази; • державні програми підтримки експорту й інвестицій; • валютно-фінансові коливання на світових ринках; • митно-тарифна політика та міжнародні торговельні угоди; • геополітичні ризики та політична ситуація; • конкурентне середовище на цільових зовнішніх ринках.

Джерело: [37-38]

Отже, підсумовуючи розгляд методів та інструментів управління зовнішньоекономічною діяльністю, слід наголосити на необхідності їх тісного узгодження з внутрішньою стратегією розвитку підприємства та з вимогами державного регулювання. Лише комплексний підхід, що поєднує адаптивне управління внутрішніми ресурсами й ефективну взаємодію з державними інституціями та міжнародним бізнес-середовищем, здатен забезпечити стійке зростання результатів зовнішньоекономічної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства на глобальному ринку.

1.3. Модернізація логістичного забезпечення підприємства через використання інноваційних інструментів

У світовій економіці спостерігається стійка тенденція до постійного розширення номенклатури продукції та зростання попиту на її диференціацію. Підприємства дедалі активніше впроваджують нові види товарів, що, у свою чергу, зумовлює потребу у створенні та модернізації складських потужностей, здатних забезпечити безперервність товарообігу та зростання обсягів реалізації. Як наголошує Д. Бауерсокс [39-40], розвиток сучасних виробничих і торговельних компаній неможливий без налагодженої логістичної інфраструктури, адже саме вона стає ключовим фактором підвищення ефективності бізнес-процесів.

У цих умовах логістика перетворюється на стратегічний елемент конкурентоспроможності підприємства. Сьогодні важко уявити комерційну чи виробничу організацію, яка не має спеціалізованого логістичного підрозділу. На думку М. Крістофера [41], ефективна логістична діяльність забезпечує оптимізацію руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, що дозволяє підприємству досягати більшої гнучкості у реагуванні на зміни попиту та підвищувати рівень обслуговування споживачів. Подібну позицію поділяє й український дослідник В. Сергєєв [42], підкреслюючи, що логістика

створює основу для прискорення обороту капіталу та скорочення витрат на всіх етапах виробничо-збутового ланцюга.

Важливим результатом ефективної логістики є можливість істотно скоротити час, що минає від моменту закупівлі сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачу. Проте, як зауважують І. Смирнов та О. Никифорок [43-44], сучасна процедура транспортування вантажів ускладнюється низкою проблем, серед яких можна виокремити низьку швидкість проходження логістичного циклу, недостатній рівень цифровізації документообігу, а також труднощі зі зберіганням товарів, особливо в умовах швидкозмінного ринкового середовища.

Таким чином, логістична діяльність виступає не лише як допоміжна функція підприємства, а як комплексний інструмент управління товарними, інформаційними та фінансовими потоками, що визначає здатність компанії ефективно працювати у глобальному бізнес-середовищі та швидко адаптуватися до вимог сучасного ринку [45].

Основне завдання транспортної логістики полягає в ефективній організації всіх процесів переміщення матеріальних потоків та мінімізації витрат, що виникають у ході цих операцій. Аналіз наукових праць та сучасних досліджень дає підстави стверджувати, що вирішення проблем організації логістичної діяльності потребує модернізації та впровадження комплексного підходу до управління всіма складовими єдиної логістичної системи підприємства.

Грамотно налагоджені логістичні процеси виступають критично важливим елементом як стратегічної, так і поточної діяльності компанії. З огляду на активну цифровізацію економіки, дедалі більшої актуальності набуває орієнтація на концепцію «Логістика 4.0», яка передбачає інтеграцію інформаційних технологій, автоматизації та аналітики даних у всі етапи логістичного ланцюга [46].

Окрему увагу заслуговує підхід «точно вчасно» (Just-in-Time), що знайшов широке застосування у виробничо-логістичній практиці та

спрямований на ощадливе виготовлення продукції і раціональне використання ресурсів. Його впровадження забезпечує такі позитивні результати (рис. 1.4):

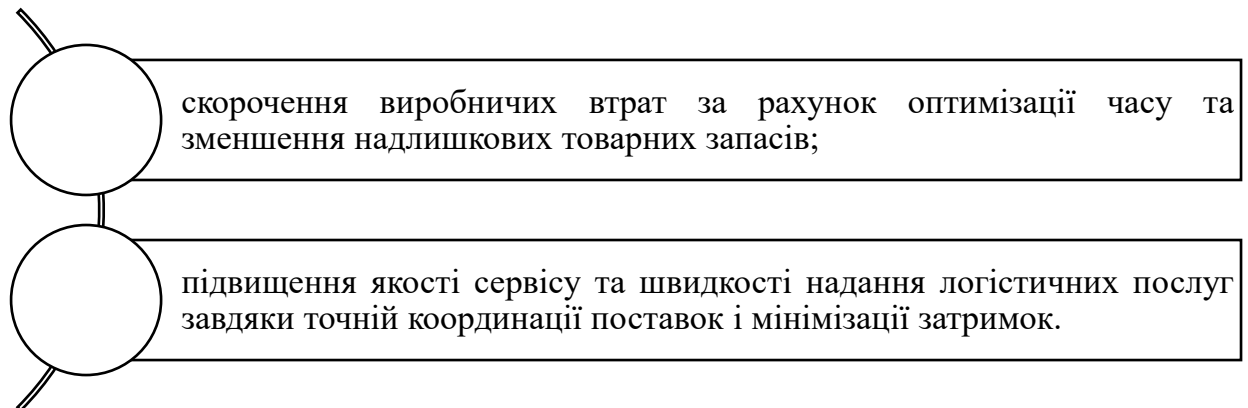


Рис. 1.4. Переваги застосування концепції «Just-in-Time» у логістичних процесах підприємства

Джерело: [47]

У поєднанні з принципами «Логістики 4.0» використання підходу «точно вчасно» сприяє підвищенню гнучкості підприємства, поліпшенню контролю за витратами та формуванню стійких конкурентних переваг на сучасному ринку логістичних послуг.

Логістичний підрозділ підприємства повинен приділяти особливу увагу оперативному плануванню, оскільки саме воно дозволяє скоротити обсяг виробничих і складських запасів за збереження необхідного рівня ефективності виробництва та збуту [48]. Як наголошує М. Крістофер [41], сучасне логістичне планування має орієнтуватися на створення гнучкої системи управління запасами, що забезпечує баланс між мінімізацією витрат і стабільністю постачань.

На сучасному етапі ті компанії, які відмовилися від застарілих схем організації логістики та впровадили раціональні принципи управління матеріальними потоками, отримують суттєві конкурентні переваги. Вони здатні оптимізувати виробничий цикл, своєчасно закуповувати сировину й матеріали за вигідними цінами, проводити ретельний відбір постачальників та незалежно контролювати ключові етапи виробничих процесів. Цю тезу

підтверджують дослідження Д. Бауерсокса та Д. Клосса [39], які підкреслюють, що інтеграція логістичних принципів у стратегічне планування дає змогу підприємствам істотно знижувати рівень складських залишків і скорочувати тривалість виробничо-збутових операцій.

Ефективність використання ресурсів транспортної логістики значною мірою визначається оптимізацією організації доставки, запровадженням інноваційних технологій та вдосконаленням інфраструктури вантажно-розвантажувальних комплексів і транспортних засобів. За словами В. Сергєєва, інновації у сфері вантажоперевезень не лише знижують витрати, а й підвищують надійність і швидкість переміщення товарів у глобальних ланцюгах постачання.

Технології доставки вантажів передбачають чітке розмежування понять «етап» і «експлуатація». Етап відображає послідовність дій, які інтегрують усі процеси перевезення у єдиний логістичний ланцюг, тоді як операції з експлуатації є неподільними елементами транспортного процесу, що спрямовані на досягнення конкретної цілі та можуть виконуватися одним або кількома учасниками бізнес-середовища. Дотримання стандартів обслуговування, підкреслює І. Смирнов [43], є критерієм стійкості логістичної системи й дозволяє об'єктивно оцінити її результативність та адаптивність до умов динамічного ринку.

Управління транспортними операціями на підприємстві розглядається як багаторівневий процес, що поєднує стратегічні та оперативні завдання і безпосередньо впливає на ефективність усієї логістичної системи. За результатами досліджень Д. Бауерсокса та М. Крістофера [40, 47], транспорт є ключовою ланкою ланцюга постачання, а якість його організації визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку перевезень. Практична реалізація управлінських рішень у цій сфері охоплює такі складові:

- стратегічне управління, яке передбачає своєчасне оновлення та технічне переоснащення автопарку, аналітику вантажопотоків, створення

логістичних зон підтримки та планування довгострокового розвитку транспортної інфраструктури підприємства;

- моніторинг виробничо-транспортної ланки, що включає розробку й впровадження заходів з модернізації послуг вантажоперевезень, підвищення їхньої якості та забезпечення стабільної динаміки процесів, безперервності й безперебійності логістичних операцій;

- управління рівнем завантаження транспортних засобів, яке здійснюється як у часовому вимірі (графіки, маршрути, інтервали), так і за показниками продуктивності кожної окремої одиниці транспорту для оптимального використання ресурсів;

- контроль виконання транспортних операцій, що є необхідною умовою досягнення максимальної ефективності, зниження витрат і забезпечення високої надійності доставки.

Як підкреслюють українські дослідники В. Сергєєв та О. Никифорок [42, 43], впровадження сучасних інформаційних систем відстеження вантажів, аналітичних інструментів для планування маршрутів і методів гнучкого управління завантаженням дає змогу не лише зменшити витрати, а й істотно підвищити швидкість та якість логістичного обслуговування клієнтів.

Організація транспортних перевезень потребує ретельної координації та планування усіх операцій у тісному взаємозв'язку з іншими логістичними функціями підприємства, зокрема зі складуванням, вантажообробкою та пакуванням. Як підкреслюють Д. Бауерсокс і М. Крістофер [40, 47], ефективна інтеграція цих процесів формує основу стійкого ланцюга постачання та дозволяє скорочувати витрати на кожному етапі логістичного циклу.

Під час вибору оптимальних альтернатив перевезень зазвичай використовується система критеріїв, що включає:

- вартість придбання або експлуатації рухомого складу (оренда, лізинг, технічне обслуговування автопарку);

- ціну послуг логістичних посередників, таких як транспортні чи експедиторські компанії;

- швидкість і тривалість перевезень;
- якість транспортного обслуговування, яка визначається надійністю доставки, дотриманням графіків та збереженням вантажу.

Резервами для підвищення стандартів транспортних операцій виступають (рис. 1.5):

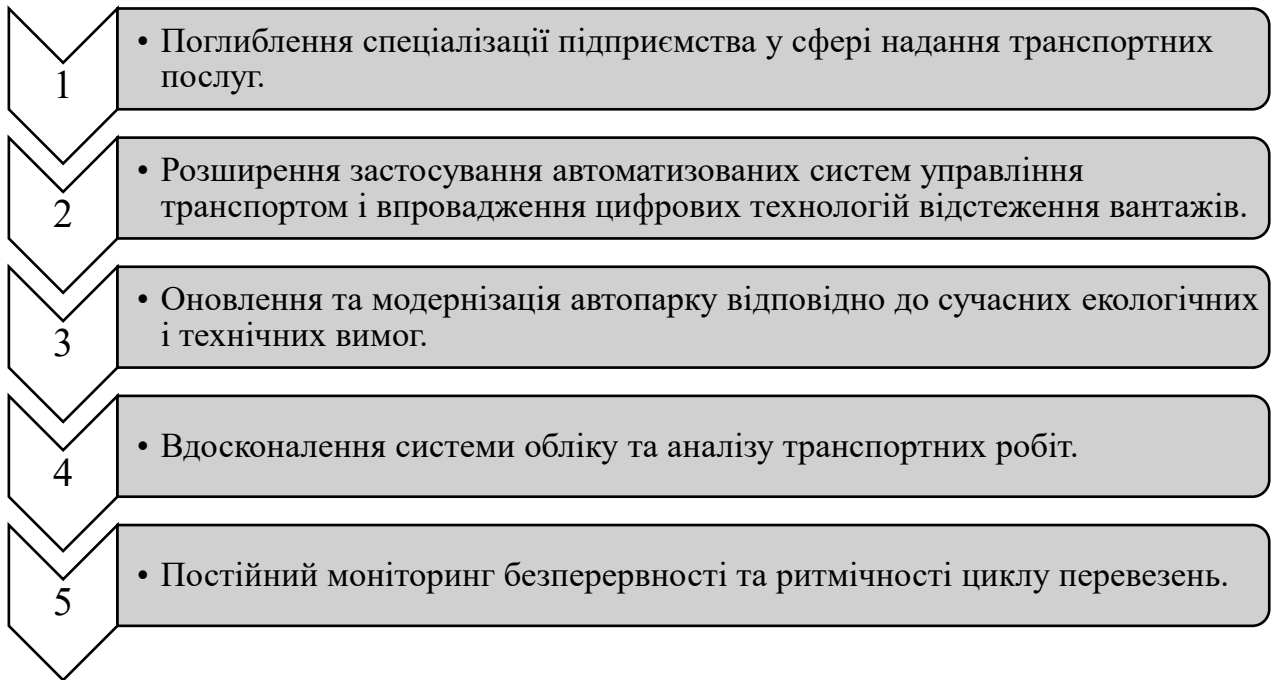


Рис. 1.5. Основні резерви підвищення ефективності транспортних операцій підприємства

Джерело: [42]

Основна функція логістичної системи полягає у забезпеченні наявності потрібної кількості товарів необхідного асортименту та якості у визначеному місці й у потрібний час, причому вони мають бути максимально підготовленими до подальшого виробничого використання або особистого споживання при мінімально можливому рівні логістичних витрат [49-51].

Стратегічні орієнтири логістики на підприємстві передбачають:

- впровадження єдиної корпоративної стратегії управління потоками матеріалів та інформації;
- формування та утримання стійких конкурентних переваг на ринку;

- скорочення логістичних витрат і підвищення оборотності та прибутковості активів;
- адаптацію компанії до швидких змін зовнішнього середовища та зменшення ризиків у процесі довгострокового планування;
- забезпечення прозорості й керованості бізнес-процесів;
- створення додаткової споживчої цінності продукції за рахунок підвищення якості сервісу та скорочення часу доставки.

Як відзначають українські дослідники В. Сергєєв, І. Смирнов та О. Никифорок [42-43], реалізація зазначених стратегічних цілей потребує не лише технологічної модернізації транспорту й автоматизації процесів, а й постійного вдосконалення системи управління, що дозволяє підприємствам ефективно конкурувати в умовах глобалізації та цифрової економіки.

Логістика як ключовий елемент управління сучасним підприємством виконує низку стратегічно важливих завдань, що забезпечують ефективність виробничо-збутових процесів та конкурентоспроможність бізнесу. Узагальнюючи наукові підходи, можна виокремити основні завдання логістики:

- раціоналізація взаємодії між виробничими процесами, складським господарством, системами постачання та транспортними операціями;
- оптимізація управління запасами з метою мінімізації витрат на їх зберігання та підтримання необхідного рівня обслуговування клієнтів;
- розроблення алгоритмів та процедур для ефективного управління товарообігом і контролю руху матеріальних потоків;
- скорочення часу доставки продукції від постачальника до кінцевого споживача;
- забезпечення узгодженості матеріальних, інформаційних, фінансових та супутніх потоків у межах єдиної логістичної системи;
- зниження загальних логістичних витрат за рахунок інтеграції операцій та впровадження сучасних технологій управління;
- підвищення рівня та якості обслуговування клієнтів;

- стандартизація тари та пакування для полегшення транспортування й зберігання продукції.

За даними досліджень Д. Клосса та І. Смирнова [40, 44], витрати на логістичну діяльність у різних секторах економіки можуть становити від 50 % до майже 100 % загальних витрат компанії залежно від специфіки продукції. При цьому на розподіл товарів і управління складськими приміщеннями часто припадає до 80–85 % усіх логістичних витрат. Це свідчить про значний потенціал скорочення витрат та підвищення продуктивності, особливо для підприємств, що мають власну систему дистрибуції, складські комплекси та транспортні засоби.

Впровадження логістики на підприємстві базується на низці базових принципів, які охоплюють як роботу з постачальниками, так і дослідження ринків збуту (рис. 1.6):

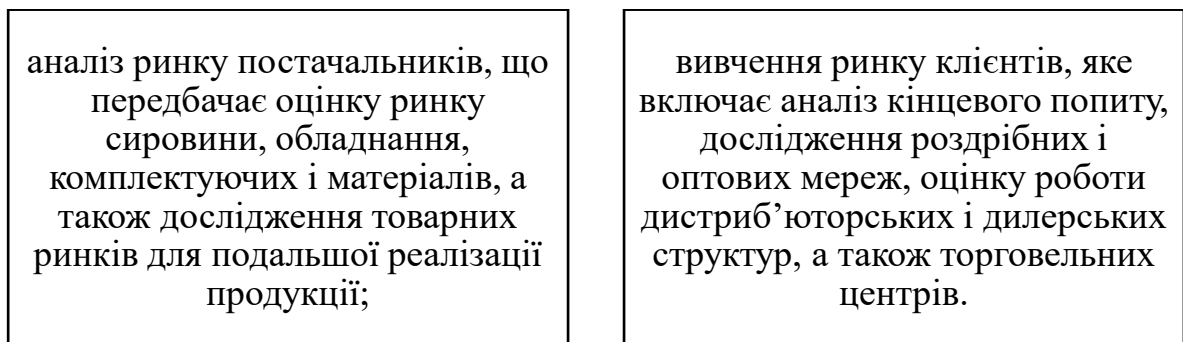


Рис. 1.6. Ключові етапи аналізу ринку постачальників та споживачів у логістичній діяльності

Джерело: [40]

Загальноприйняті логістичні стратегії, на думку М. Крістофера та В. Сергєєва, зосереджені на таких напрямках [42, 47]:

- скорочення сукупних витрат шляхом інтеграції та автоматизації процесів;
- підвищення рівня логістичного сервісу для споживачів;
- оптимізація інвестицій у логістичну інфраструктуру;

- залучення зовнішніх партнерів для виконання окремих логістичних послуг (аутсорсинг);
- впровадження комплексних логістичних концепцій у діяльність підприємства.

У сучасній практиці виокремлюють кілька основних підходів до організації логістики: маркетинговий, що орієнтує логістику на задоволення потреб споживача; інтегральний, який поєднує всі елементи ланцюга постачання в єдину систему; інформаційний, що базується на цифровізації та аналітиці даних; управління ланцюгом поставок (SCM), яке забезпечує наскрізну координацію процесів від виробника до кінцевого споживача; а також система «точно вчасно» (JIT), яка спрямована на мінімізацію запасів і скорочення виробничих витрат.

Логістика виступає не лише інструментом зниження витрат, а й потужним засобом стратегічного розвитку підприємства, створюючи додану цінність для клієнтів та забезпечуючи стійкі конкурентні переваги на динамічних ринках.

Західні науковці та практики логістики створили широкий спектр концепцій, що довели свою ефективність у діяльності провідних світових компаній та корпорацій. Їхнє впровадження дало змогу підприємствам отримати відчутні конкурентні переваги, підвищити якість обслуговування клієнтів і закріпити лідерські позиції на глобальних ринках. Дослідження Д. Бауерсокса, М. Крістофера та П. Друкера [33, 39, 47] підтверджують, що застосування інноваційних логістичних підходів істотно підвищує продуктивність ланцюгів постачання та створює додану вартість для кінцевого споживача.

У міжнародній практиці логістичні концепції зазвичай поділяють на моделі «push» і «pull», залежно від того, чи рух товарних потоків зумовлений прогнозованим попитом і активним просуванням продукції, чи, навпаки, реальними запитами споживачів. Перша модель орієнтована на завчасне формування запасів та використовується для ринків з відносно стабільним

попитом, тоді як друга мінімізує складські залишки та витрати завдяки виробництву і постачанню під фактичний попит.

Кожна логістична система має власну унікальність, яка визначається якістю продукції, особливостями ринків постачальників і клієнтів, обраною стратегією управління потоками, фінансовими та організаційними ресурсами компанії, а також рівнем ефективності управління логістичними процесами. Як наголошують В. Сергєєв та І. Смирнов [42, 43], фундаментом будь-якої логістичної системи є її організаційна структура та функціональне забезпечення, що визначають швидкість і гнучкість реагування на виклики ринку. У залежності від цілей і рівня розвитку підприємства логістична функція може підпорядковуватися різним керівним ланкам – комерційній, фінансовій, виробничій чи адміністративній, що впливає на розподіл повноважень та відповідальності.

Для ефективної роботи логістичної системи необхідно забезпечити злагоджену діяльність підрозділів, що відповідають за закупівлі та управління запасами, складське господарство, транспорт, дистрибуцію, аналітику та управління замовленнями. Як підкреслює І. Ткаченко [50], розвиток цих напрямів дає змогу оптимізувати моделі замовлень, вдосконалювати транспортно-складські операції, покращувати процедури митного оформлення, прискорювати обробку вантажів і вибудовувати ефективні схеми забезпечення товарів. При цьому рух матеріалів від постачальника через виробничі та транспортні ланки до кінцевого споживача неминуче супроводжується поступовим зростанням їхньої вартості, що зумовлює потребу у постійному контролі витрат та впровадженні інструментів їх оптимізації.

Сучасні логістичні концепції виступають не лише інструментом організації матеріальних потоків, але й стратегічним ресурсом підвищення конкурентоспроможності, оскільки забезпечують підприємствам можливість гнучко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, знижувати витрати та створювати додану цінність для споживачів.

За оцінками сучасних досліджень, понад 70 % кінцевої вартості продукції формується за рахунок витрат на зберігання, транспортування та пакування. Саме тому провідні компанії активно впроваджують логістичні методи для зниження цих витрат, зокрема у сфері управління складськими операціями, запасами, транспортом та закупівлями. Як підкреслюють М. Крістофер та Д. Бауерсокс [40, 41], використання інтегрованих інформаційних систем дозволяє суттєво оптимізувати витрати на всіх етапах логістичного ланцюга – від планування продажів до управління відносинами з постачальниками та клієнтами.

Найбільш поширеними інструментами цифрової логістики є такі системи (табл. 1.3):

Таблиця 1.3

Основні інформаційні системи та інструменти цифрової логістики
підприємства

Скорочення	Повна назва	Призначення та практичне значення
S&OP	Sales & Operations Planning	Стратегічне планування продажів і операцій, що забезпечує баланс між попитом і виробничими можливостями.
FP&S	Factory Planning & Scheduling	Планування виробничих процесів і створення графіків для оптимального завантаження потужностей.
SRM	Supplier Relationship Management	Управління взаєминами з постачальниками для зниження закупівельних ризиків та покращення якості поставок.
CRM	Customer Relationship Management	Управління відносинами з клієнтами, підвищення рівня сервісу та лояльності споживачів.
TMS	Transportation Management System	Планування та контроль транспортних потоків, оптимізація маршрутів і витрат на перевезення.
WMS	Warehouse Management System	Управління складськими операціями, контроль залишків та автоматизація обліку.

Джерело: [52-53]

Як наголошують В. Сергєєв та І. Смирнов [42, 43], ключовим завданням логістики є постійний контроль за впровадженими процесами, адже саме він забезпечує стабільність і передбачуваність усієї системи. Контроль логістичних операцій передбачає безперервну обробку й аналіз даних з метою

виявлення відхилень між плановими та фактичними показниками, визначення причин розбіжностей і своєчасне коригування дій.

Сучасна практика управління логістичною системою включає послідовність етапів: спочатку встановлюються прогностичні значення логістичних показників, далі обчислюються їхні фактичні значення, після чого проводиться порівняння планових і реальних результатів для виявлення аномалій та завершується процес оцінкою і аналізом виявлених відхилень.

Цифровізація та інтегроване планування дозволяють підприємствам не лише зменшувати витрати, але й підвищувати прозорість та керованість усіх логістичних процесів, що є визначальним чинником їхньої конкурентоспроможності у глобальній економіці.

Внутрішній контроль у логістиці виступає важливим інструментом оцінювання результативності діяльності відділу закупівель і постачання. Ця процедура спрямована не лише на перевірку правильності виконання окремих операцій, а й на комплексну оцінку ефективності роботи підрозділу в цілому. Вона охоплює аналіз взаємодії із внутрішніми клієнтами підприємства, тобто іншими структурними підрозділами, перевірку застосовуваних методів роботи, рівень дотримання стандартів у процесах закупівлі, а також якість комунікації та партнерських відносин із зовнішніми постачальниками. Як зазначають Д. Бауерсокс і В. Сергєєв [40, 42], систематичний внутрішній контроль дозволяє не лише своєчасно виявляти неефективні практики, а й формувати базу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Показники ефективності логістики поділяються на прямі та опосередковані, а також на абсолютні та відносні. Прямі показники використовуються для оперативного аналізу конкретних проблемних ситуацій та оцінки управлінських рішень у межах логістичного ланцюга. До них належать, наприклад, час виконання замовлення, рівень запасів чи своєчасність постачання. Опосередковані індикатори, навпаки, мають інтегрований характер і відображають економічні результати діяльності, серед

яких ключове місце посідають прибутковість, рентабельність, оборотність активів та термін окупності інвестицій, що безпосередньо пов'язані з грошовими потоками підприємства. На думку М. Крістофера, поєднання цих двох груп показників дозволяє оцінити як операційну ефективність логістики, так і її стратегічний внесок у фінансові результати бізнесу [41].

Щоб забезпечити стійкі конкурентні переваги, логістична система підприємства повинна постійно розвиватися, ускладнюючи свою структуру та розширюючи функціональні можливості. Такий розвиток передбачає впровадження нових технологій, посилення аналітичної складової управління, підвищення інтегрованості інформаційних потоків та використання гнучких організаційних форм. У цьому контексті особливого значення набуває регулярний аналіз показників ефективності системи, який має відображати її вплив з експлуатаційного, економічного та технічного погляду. Як підкреслює І. Смирнов [44], лише безперервний моніторинг цих параметрів забезпечує своєчасне виявлення відхилень, дозволяє швидко адаптувати логістичні процеси до змін ринкового середовища та підтримувати високу якість сервісу при мінімальних витратах.

Висновки до 1 розділу

Зовнішньоекономічна діяльність являє собою специфічну сферу господарської активності, у межах якої відбувається взаємодія вітчизняних та іноземних суб'єктів економіки. Вона охоплює процеси міжнародної виробничої й науково-технічної кооперації, експортно-імпортні операції та вихід підприємств на зовнішні ринки збуту. Згідно з позицією провідних дослідників, ЗЕД виступає не лише інструментом розширення ринків, а й стратегічним чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства у глобалізованому економічному середовищі.

Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю є багаторівневою системою, у якій усі складові – планування, організація,

контроль, регулювання, мотивація – перебувають у тісній взаємодії та взаємозалежності. Ефективність цього механізму визначається здатністю забезпечувати стабільну та результативну роботу підприємства на всіх етапах міжнародних операцій. Зміст ЗЕД розкривається через комплекс взаємопов'язаних операцій у господарській сфері, спрямованих на досягнення економічних вигід, виражених у грошовому еквіваленті, та створення стійких переваг перед конкурентами на зовнішніх ринках. Управління цією діяльністю передбачає комплексне моделювання як зовнішнього, так і внутрішнього середовища функціонування підприємства, що включає налагодження гармонійної кооперації між усіма його підрозділами, формування єдиної стратегії та побудову ефективних каналів комунікації для максимізації прибутку.

Важливою складовою успішної ЗЕД є логістичне забезпечення. Ефективність логістики оцінюється за прямими та опосередкованими, абсолютними та відносними показниками. Прямі індикатори дозволяють оперативно виявляти причини проблемних ситуацій і приймати управлінські рішення щодо оптимізації процесів, тоді як опосередковані (прибутковість, рентабельність, термін окупності) відображають фінансові результати й пов'язані з рухом грошових потоків. Як підкреслює М. Крістофер, саме поєднання цих показників забезпечує об'єктивну картину як поточного стану логістичної системи, так і її довгострокової результативності.

Для досягнення та утримання конкурентних переваг логістична система підприємства повинна постійно розвиватися, інтегруючи нові технології та ускладнюючи власну структуру. Її еволюція вимагає регулярного аналізу показників ефективності, що відображають вплив логістики з експлуатаційного, економічного та технічного погляду. Безперервний моніторинг цих параметрів дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, знижувати ризики та забезпечувати стабільність роботи підприємства у міжнародному бізнес-просторі.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що зовнішньоекономічна діяльність та її логістичне забезпечення утворюють єдину взаємопов'язану систему, де успішність виходу підприємства на зовнішні ринки визначається не лише стратегічними рішеннями керівництва, а й здатністю ефективно управляти матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Саме поєднання збалансованого управління ЗЕД та безперервного вдосконалення логістики створює основу для довгострокового зростання, фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОМПАНІЯ «УКРАВТОЛОГІСТИКА»

2.1. Економіко-організаційний профіль ТОВ «Компанія «Укравтологістика»

У межах дослідження об'єктом аналізу було обрано ТОВ «Компанія «Укравтологістика» (далі Товариство або «Укравтологістика»), що працює на українському та міжнародному ринку логістичних послуг. Це підприємство забезпечує транспортно-експедиційні та супутні логістичні сервіси в Україні, країнах Європи та СНД. Компанія спеціалізується на автомобільних, контейнерних, мультимодальних і негабаритних перевезеннях, здійснює обробку як зернових, так і промислових вантажів, що робить її універсальним учасником ринку транспортних послуг.

Важливим організаційним аспектом є наявність у підприємства власного автопарку та залучення партнерських транспортних засобів, що дозволяє масштабувати обсяги перевезень залежно від потреб клієнтів та динаміки попиту. Як свідчать офіційні дані державних реєстрів, ТОВ «Компанія «Укравтологістика» було зареєстровано 6 жовтня 2014 року, ідентифікаційний код ЄДРПОУ – 39427556.

Згідно з КВЕД, основним видом діяльності компанії є вантажний автомобільний транспорт (49.41). Крім того, підприємство має ліцензію на перевезення небезпечних вантажів як у межах України, так і за її кордонами, що підтверджує високий рівень довіри та професійної відповідальності.

Компанія входить до складу Асоціації міжнародних експедиторів України (АМЕУ), що сприяє інтеграції в міжнародну логістичну спільноту та забезпечує додаткові гарантії надійності для клієнтів. Юридична адреса підприємства: м. Одеса, вул. Академіка Вільямса, буд. 86.

Таким чином, «Укравтологістика» виступає перспективним і показовим прикладом логістичної компанії, що активно працює як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що зумовило вибір її об'єктом дослідження в межах даної дипломної роботи.

ТОВ «Компанія «Укравтологістика» пропонує широкий спектр логістичних та транспортно-експедиторських послуг, серед яких – автомобільні перевезення різних категорій вантажів, зокрема швидкопсувних продуктів харчування та товарів першої необхідності, а також організація складування, логістичного супроводу та експедиції вантажів.

Високий рівень сервісу забезпечується завдяки наявності та постійному оновленню власного автопарку, а також співпраці з партнерами-перевізниками. Це дозволяє гнучко реагувати на потреби клієнтів і гарантувати своєчасну доставку продукції. Компанія орієнтована на індивідуальний підхід до кожного замовника, пропонуючи оптимальні логістичні рішення, що поєднують економічну вигідність, швидкість та безпеку транспортування.

Команда «Укравтологістики» складається з професійних фахівців у сфері міжнародних перевезень та експедирування, які мають досвід роботи з різними типами вантажів і володіють сучасними інструментами організації логістичних процесів. Це дозволяє компанії ефективно виконувати як стандартні, так і нестандартні замовлення, у тому числі перевезення негабаритних та небезпечних вантажів.

За час діяльності компанія сформувала розгалужену мережу партнерських відносин в Україні та за її межами, що дає змогу забезпечувати конкурентні умови співпраці та надійне виконання зобов'язань. «Укравтологістика» активно розвиває партнерство з клієнтами та постачальниками, вибудовуючи довгострокові та взаємовигідні відносини, що підтверджує її репутацію як надійного учасника ринку логістичних послуг.

Місія компанії полягає у створенні сучасних логістичних рішень, які сприяють розвитку бізнесу партнерів та забезпечують ефективну інтеграцію України у міжнародний транспортно-логістичний простір. Основна філософія

діяльності спрямована на постійне вдосконалення сервісу, цифровізацію процесів та впровадження інновацій, що робить життя клієнтів зручнішим, а їх бізнес – більш конкурентоспроможним.

ТОВ «Компанія «Укравтологістика» спрямовує свою діяльність на оптимізацію бізнес-процесів клієнтів шляхом розробки та впровадження сучасних логістичних рішень. Основна мета компанії – забезпечення партнерів надійними, якісними та конкурентними транспортно-експедиторськими послугами, що відповідають сучасним вимогам ринку.

Завдяки поєднанню власного автопарку та партнерських транспортних засобів, підприємство має можливість забезпечувати клієнтів гнучкими та ефективними умовами перевезень як в межах України, так і за її кордонами. Серед послуг, що надає компанія, – автомобільні та контейнерні перевезення, мультимодальні рішення, транспортування негабаритних і небезпечних вантажів, а також організація складської логістики та експедиції.

Керівництво та управлінський персонал компанії підкреслюють, що за роки діяльності «Укравтологістика» пройшла шлях від регіонального транспортного підприємства до структурованого логістичного оператора, інтегрованого у міжнародний простір. Це стало можливим завдяки злагодженій роботі професійної команди, яка поєднує практичний досвід, сучасні інструменти управління та орієнтацію на клієнта.

Сьогодні «Укравтологістика» цінує довіру своїх клієнтів, постійно вдосконалює стандарти обслуговування та формує довгострокові партнерські відносини. Компанія активно інтегрується у професійне середовище, є членом Асоціації міжнародних експедиторів України, що підтверджує її репутацію надійного й соціально відповідального учасника ринку.

За час своєї роботи підприємство суттєво розширило штат і створило команду спеціалістів, здатних забезпечувати логістичні послуги на національному та міжнародному рівнях. В умовах сучасних викликів, пов'язаних із військовими діями та високим рівнем ризиків, компанія

вибудувала гнучку організаційну структуру, що дозволяє гарантувати клієнтам стабільність, безпеку та якість логістичного сервісу.

З огляду на масштаби діяльності та різноманітність наданих послуг, важливим аспектом роботи ТОВ «Компанія «Укравтологістика» є чітко структурована організаційна система управління. Вона дозволяє забезпечувати злагоджену роботу всіх підрозділів, своєчасне виконання перевезень та ефективну взаємодію між клієнтами, партнерами та внутрішніми службами компанії. Основні складові організаційної структури підприємства наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційна структура ТОВ «Компанія «Укравтологістика»

Рівень управління	Основні підрозділи / функції	Завдання та повноваження
Вища ланка управління	Директор, заступники директора	Загальне керівництво підприємством, стратегічне планування, контроль виконання цілей
Адміністративний блок	Бухгалтерія, юридичний відділ	Фінансовий облік, податковий контроль, правове супроводження зовнішньоекономічних угод
Логістичний департамент	Відділ автоперевезень, відділ контейнерних перевезень, відділ мультимодальних перевезень	Організація перевезень, управління автопарком, планування маршрутів, взаємодія з перевізниками
Відділ експедиції та складування	Складська логістика, експедиція, митний відділ	Супровід вантажів, оформлення митних документів, організація складування та обробки вантажів
Відділ продажів і клієнтських відносин	Менеджери з клієнтів, служба підтримки	Залучення нових клієнтів, робота з постійними замовниками, формування оптимальних тарифів
Відділ розвитку та маркетингу	Аналітичний сектор, маркетингова група	Моніторинг ринку, розробка інноваційних рішень, впровадження сучасних логістичних концепцій
Оперативна ланка	Водії, експедитори, складські працівники	Безпосереднє виконання перевезень, завантаження/розвантаження, контроль збереження вантажів

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Таким чином, організаційна структура «Укравтологістики» демонструє збалансоване поєднання стратегічного управління та операційної діяльності.

Чіткий розподіл функцій між департаментами, наявність спеціалізованих підрозділів та використання сучасних методів управління дозволяють компанії ефективно реагувати на виклики ринку, зберігати гнучкість у процесах і забезпечувати високий рівень логістичного сервісу як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях.

ТОВ «Компанія «Укравтологістика» надає клієнтам широкий спектр логістичних і транспортно-експедиторських послуг, які охоплюють як внутрішні, так і міжнародні перевезення. Залежно від типу вантажу та напрямку транспортування, компанія організовує автомобільні, контейнерні та мультимодальні перевезення, що дозволяє оптимально поєднувати різні види транспорту та забезпечувати ефективну доставку у визначені терміни. Логістичний департамент підприємства підбирає найбільш раціональні маршрути, враховує специфіку вантажу та забезпечує його повний супровід на всіх етапах транспортування.

Для оцінки загального фінансово-економічного стану ТОВ «Компанія «Укравтологістика» важливо проаналізувати склад і структуру активів, динаміку їх зміни та джерела формування. Майно компанії представлено основними засобами та нематеріальними активами, оборотними коштами, фінансовими ресурсами та іншими видами активів, що відображаються у балансі підприємства та формують його потенціал для здійснення господарської та зовнішньоекономічної діяльності.

Джерела формування майнової бази підприємства включають:

- внески засновників;
- доходи від реалізації транспортно-експедиторських та супутніх логістичних послуг;
- кредити й позики у національній та іноземній валюті;
- інвестиції та капітальні вкладення;
- майно, придбане у інших суб'єктів господарювання відповідно до законодавства;

- інші законні джерела, що сприяють максимізації прибутковості компанії.

Таким чином, фінансово-економічна основа діяльності «Укравтологістики» формується як за рахунок власних ресурсів, так і шляхом залучення зовнішніх джерел фінансування, що дозволяє компанії підтримувати стабільність, розвивати інфраструктуру та вдосконалювати логістичні процеси (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз складу та структури майна ТОВ «Компанія «Укравтологістика»
(тис. грн.)

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022 (+/-)	% зміни
Усього майна	47 894	52 236	53 437	+5 543	+11,6%
Необоротні активи	9 819	16 033	11 223	+1 404	+14,3%
Оборотні активи	38 074	36 201	42 214	+4 140	+10,9%
Дебіторська заборгованість	19 721	25 567	24 126	+4 405	+22,3%
Кошти та їх еквіваленти	789	1 222	146	-643	-81,5%
Витрати майбутніх періодів	24 488	42 669	46 205	+21 717	+88,7%

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз балансу ТОВ «Компанія «Укравтологістика» за 2022–2024 роки показує поступове зростання фінансового та ресурсного потенціалу підприємства. Загальна сума активів протягом досліджуваного періоду зросла з 47 894 тис. грн у 2022 році до 53 437 тис. грн у 2024 році, що підтверджує позитивну динаміку розвитку компанії та її здатність до нарощування ресурсної бази. Основною складовою активів залишаються оборотні кошти, які стабільно становлять понад 70% усього майна. Їхнє збільшення свідчить про активність підприємства в операційній діяльності та ефективність управління обіговим капіталом. Водночас зростання дебіторської заборгованості вказує як на розширення масштабів співпраці з клієнтами, так і на необхідність підвищеної уваги до фінансової дисципліни контрагентів.

Необоротні активи за період мали коливальну динаміку: у 2023 році спостерігалось їхнє зростання, що було зумовлене інвестиціями в оновлення

транспортного парку та інфраструктури, тоді як у 2024 році відбулося певне скорочення, ймовірно пов'язане з амортизацією чи частковим вибуттям засобів. Поступове зменшення обсягів грошових коштів на рахунках компанії може пояснюватися активною інвестиційною діяльністю та витратами на розширення матеріально-технічної бази, що свідчить про стратегічну орієнтацію на довгостроковий розвиток.

Структура пасивів підтверджує зростання фінансової стійкості підприємства: збільшення нерозподіленого прибутку демонструє здатність компанії не лише покривати власні витрати, а й акумулювати ресурси для подальшого розвитку. Водночас залежність від поточних зобов'язань вимагає більш чіткого контролю за фінансовими потоками, щоб забезпечити стабільний рівень ліквідності. Важливою рисою є також збільшення витрат майбутніх періодів, що пов'язане з авансами й передоплатами, характерними для логістичної сфери.

У цілому фінансово-економічний стан ТОВ «Компанія «Укравтологістика» можна оцінити як стабільний із позитивною динамікою. Компанія демонструє нарощування активів, інвестує у власну інфраструктуру та зміцнює позиції на ринку транспортно-експедиторських послуг. Водночас збереження значної дебіторської заборгованості та скорочення обсягів вільних коштів вимагає посилення контролю за фінансовими операціями, що дозволить підвищити ліквідність і забезпечити стійкість до ризиків у довгостроковій перспективі.

Далі варто проаналізувати показники майнового стану досліджуваного підприємства (табл. 2.3).

Аналіз показників майнового стану ТОВ «Компанія «Укравтологістика» за 2022–2024 роки свідчить про наявність як позитивних, так і проблемних тенденцій у динаміці фінансово-економічних результатів підприємства. Спостерігається зростання коефіцієнта мобільності активів, що вказує на підвищення частки оборотних коштів у структурі балансу та підсилює здатність компанії швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Водночас зниження частки основних засобів у активах може трактуватися як ознака скорочення інвестицій у довгострокові матеріальні ресурси, що певною мірою зменшує виробничий потенціал компанії. Позитивним є той факт, що коефіцієнт зносу основних засобів залишається відносно стабільним, а темпи його зростання не є критичними, що свідчить про контрольованість процесу амортизації та відновлення матеріально-технічної бази.

Таблиця 2.3

Аналіз показників майнового стану ТОВ «Компанія «Укравтологістика»
(2022–2024 рр.)

Показник	2022	2023	2024	+/-	%
Коефіцієнт мобільності активів	4,43	8,20	7,50	3,07	69,30%
Частка основних засобів в активах	0,18	0,11	0,15	-0,03	-16,67%
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,29	0,29	0,31	0,02	6,90%
Фондоозброєність	1,46	0,91	1,05	-0,41	-28,08%
Фондомісткість	0,04	0,04	0,05	0,01	25,00%

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Поряд із цим, зниження фондоозброєності сигналізує про зменшення забезпеченості персоналу основними засобами, що потенційно може вплинути на продуктивність праці, тоді як зростання фондомісткості свідчить про підвищення витратності виробничих процесів та потребує посиленої уваги до оптимізації ресурсного використання. Загалом структура майнового стану ТОВ «Компанія «Укравтологістика» демонструє певну фінансову гнучкість та адаптивність до ринкових умов, проте водночас вимагає більш збалансованого підходу до розвитку довгострокових активів і підвищення ефективності управління матеріально-технічною базою.

Далі проаналізуємо склад та структуру джерел фінансування діяльності Товариства за досліджуваний період 2022-2024 років (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз складу та структури пасивів ТОВ «Компанія «Укравтологістика»

Показник	Рік, тис. грн.			+/-, тис. грн.	%
	2022	2023	2024		
Капітал разом	5224,8	6278,4	7231,4	2006,6	38,41
Власний капітал, у т.ч.	5224,8	6278,4	7231,4	2006,6	38,41
зареєстрований (пайовий) капітал	2700,0	2700,0	2700,0	0,0	0,0
нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2524,8	3578,6	4531,4	2006,6	79,48
Поточні зобов'язання	1350,0	2549,9	2439,7	1089,7	80,72

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз динаміки пасивів «Укравтологістика» у 2022–2024 роках показав позитивну тенденцію зростання капіталу. Сукупний капітал компанії збільшився на 38,4%, що свідчить про стабільне зміцнення фінансової бази. Зареєстрований (пайовий) капітал залишався незмінним на рівні 2700,0 тис. грн, тоді як нерозподілений прибуток зріс майже на 80%, що є індикатором ефективної господарської діяльності та зростання прибутковості. Водночас поточні зобов'язання збільшилися більш ніж на 80%, що свідчить про розширення обсягів операційної діяльності, але водночас потребує зваженого підходу до управління фінансовими ризиками. Загалом, зростання власного капіталу у поєднанні зі збільшенням нерозподіленого прибутку свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства та його здатність забезпечувати розвиток зовнішньоекономічної діяльності на інноваційній основі.

Далі варто проаналізувати супутні показники фінансової стійкості за період 2022-2024 рр. нашого підприємства (табл. 2.5).

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що фінансова стійкість ТОВ «Компанія «Укравтологістика» у 2022–2024 рр. мала як позитивні, так і проблемні тенденції. Перш за все, спостерігається зменшення коефіцієнта співвідношення позикового та власного капіталу, що свідчить про поступове зниження залежності підприємства від залучених ресурсів і формування більш стійкої фінансової структури. Разом з тим,

зростання коефіцієнта фінансової незалежності демонструє покращення рівня автономії компанії, адже частка власного капіталу у фінансуванні діяльності збільшилася.

Таблиця 2.5

Аналіз суміжних показників фінансової стійкості ТОВ «Компанія
«Укравтологістика»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	
				+/-	%
Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу	8,70	6,68	6,36	-2,34	-26,90
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,11	0,13	0,14	+0,03	+27,27
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,88	-1,22	-0,55	+0,33	+37,50
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	-0,12	-0,22	-0,09	+0,03	+25,00
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,95	0,87	0,86	-0,09	-9,47

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Водночас негативним фактором є від’ємні значення коефіцієнта маневреності власного капіталу та коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами, що свідчить про нестачу внутрішніх ресурсів для фінансування оборотних активів. Це знижує гнучкість підприємства у використанні власного капіталу для підтримки поточної діяльності. Незважаючи на це, показники мають тенденцію до покращення у 2024 р., що вказує на поступове вирівнювання фінансового стану.

Що стосується коефіцієнта фінансового левериджу, то його незначне зниження сигналізує про зменшення ризику надмірної залежності від позикових коштів. У сукупності це означає, що підприємство рухається в напрямі підвищення фінансової стійкості, однак потребує додаткової уваги до формування достатнього обсягу власних оборотних коштів і більшої мобільності у використанні капіталу.

З метою оцінки фінансових результатів діяльності ТОВ «Компанія «Укравтологістика» проведено аналіз динаміки доходів та витрат підприємства

за 2022–2024 роки. Дослідження дозволяє простежити тенденції зміни ключових показників фінансової результативності, оцінити ефективність операційної діяльності та виявити фактори, що впливають на прибутковість підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка виручки ТОВ «Компанія «Укравтологістика» за 2022–2024 роки, тис. грн.

Стаття	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, +/-	Відхилення 2024/2022, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	179 572,0	230 434,1	207 166,4	+27 594,4	+15,37
Інші операційні доходи	1 846,3	47,7	19,9	–1 826,4	–98,92
Інші доходи	555,3	0,0	0,0	–555,3	–100,00
Разом доходи	181 973,6	230 481,8	207 186,3	+25 212,7	+13,85
Собівартість реалізованої продукції	168 325,8	213 776,5	188 269,8	+19 944,0	+11,85
Інші операційні витрати	905,4	1 250,2	15 654,2	+14 748,8	+1629,70
Інші витрати	910,4	0,0	0,0	–910,4	–100,00
Разом витрати	181 141,6	229 196,7	206 024,4	+24 882,8	+13,73
Фінансовий результат до оподаткування	831,7	1 285,1	1 161,9	+330,2	+39,69
Податок на прибуток	149,7	231,3	209,1	+59,4	+39,69
Чистий прибуток (збиток)	682,0	1 053,8	952,8	+270,8	+39,71

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Упродовж аналізованого періоду спостерігається позитивна динаміка загального обсягу доходів, який зріс на 13,85 % порівняно з 2022 роком. Основним джерелом доходів залишається чистий дохід від реалізації послуг, що у 2024 році склав понад 207 млн грн, демонструючи зростання на понад 27 млн грн. Це свідчить про стабільний попит на транспортно-логістичні послуги компанії навіть в умовах воєнних ризиків і волатильності ринку.

Водночас, витрати підприємства також зросли на 13,73 %, що пов'язано з підвищенням вартості пального, логістичних послуг та обслуговування автопарку. Особливо помітним є збільшення інших операційних витрат у

понад 16 разів, що може бути зумовлено витратами на обслуговування нових напрямів перевезень, страхування, ремонт і цифровізацію процесів.

Попри зростання витрат, прибутковість діяльності збереглася на достатньо високому рівні: чистий прибуток зріс на 39,7 % за три роки. Це свідчить про раціональну фінансову політику компанії, ефективне управління витратами та посилення конкурентних позицій на ринку транспортно-експедиційних послуг.

Можна зробити висновок, що ТОВ «Компанія «Укравтологістика» демонструє поступове нарощування операційної ефективності, що створює передумови для подальшого розвитку підприємства, диверсифікації видів перевезень і впровадження інноваційних логістичних рішень.

Отже, загалом фінансовий стан Товариства можна охарактеризувати як стабільний і задовільний. Підприємство продемонструвало позитивну динаміку розвитку впродовж 2022–2024 років, що відображається у зростанні чистого доходу, збільшенні суми активів і капіталу. Зокрема, спостерігається нарощування масштабів діяльності, посилення фінансової автономії та зміцнення позицій на ринку транспортно-логістичних послуг.

Разом із тим, аналіз фінансових показників свідчить про необхідність підвищення ефективності управління витратами – темпи їхнього зростання майже відповідають приросту доходів, що впливає на рівень прибутковості. Незважаючи на це, підприємству вдалося зберегти позитивний фінансовий результат і забезпечити зростання чистого прибутку майже на 40 % у порівнянні з 2022 роком.

Таким чином, «Укравтологістика» має достатній фінансовий потенціал для подальшого розвитку, зміцнення конкурентоспроможності та впровадження інноваційних логістичних рішень. У довгостроковій перспективі доцільним є удосконалення структури витрат, оптимізація логістичних процесів і розширення клієнтської бази, що сприятиме підвищенню рентабельності діяльності та зміцненню позицій підприємства на вітчизняному й міжнародному ринках перевезень.

2.2. Структура та особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Компанія «Укравтологістика»

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Компанія «Укравтологістика» свідчить про те, що підприємство активно працює на міжнародному ринку транспортно-експедиторських та логістичних послуг. Основний напрям діяльності компанії полягає в організації автомобільних, контейнерних, мультимодальних та негабаритних перевезень у межах України, країн Європейського Союзу та держав СНД. Підприємство виступає посередником між українськими експортерами, імпортерами та зарубіжними партнерами, забезпечуючи ефективну логістичну координацію між усіма учасниками ланцюга постачань.

Протягом останніх років «Укравтологістика» демонструє стабільне зростання обсягів зовнішньоекономічних операцій. Значну частку становлять міжнародні автомобільні перевезення, які забезпечують доставку промислових товарів, сировини, зернових культур, обладнання та комплектуючих. За оцінками управлінського обліку, близько 60–70% логістичних операцій компанії припадає саме на зовнішньоекономічні перевезення, що свідчить про її високу інтегрованість у міжнародний ринок транспортних послуг.

У структурі зовнішньоекономічної діяльності підприємства важливе місце займають експортно-імпортні операції, пов'язані з перевезенням товарів клієнтів за межі України та постачанням продукції з-за кордону. Особливо активними залишаються напрями співпраці з країнами Центральної та Східної Європи – Польщею, Литвою, Румунією, Болгарією, Німеччиною, де компанія має налагоджені партнерські зв'язки з транспортними операторами та митно-брокерськими агентами.

У своїй практичній діяльності Товариство дотримується принципів надійності, швидкості та гнучкості логістичних рішень, будуючи довгострокові партнерські відносини з українськими та іноземними підприємствами, що працюють у сфері торгівлі, агробізнесу,

машинобудування, енергетики та харчової промисловості. Значну увагу компанія приділяє індивідуальному підходу до клієнтів, що дозволяє адаптувати маршрути, графіки доставки та митні процедури під специфіку кожного замовлення.

ТОВ «Компанія «Укравтологістика» виступає конкурентоспроможним оператором на ринку міжнародних перевезень, а зовнішньоекономічна діяльність є одним із ключових напрямів її розвитку. Підприємство не лише забезпечує транспортну складову експортно-імпортних процесів, а й створює додану вартість за рахунок логістичного супроводу, консалтингу, оптимізації маршрутів та цифровізації облікових процедур.

З огляду на те, що підприємство ТОВ «Компанія «Укравтологістика» активно функціонує на міжнародному ринку транспортно-логістичних послуг, важливим аспектом оцінки його зовнішньоекономічної діяльності є аналіз партнерських зв'язків із закордонними компаніями.

Співпраця з іноземними контрагентами дозволяє підприємству розширювати географію вантажоперевезень, забезпечувати стабільний попит на послуги, підвищувати якість логістичного сервісу та впроваджувати європейські стандарти у сфері транспортної логістики.

Для більш детальної характеристики зовнішньоекономічної співпраці ТОВ «Компанія «Укравтологістика» наведено основних партнерів підприємства, що займають провідні позиції у структурі міжнародних перевезень (табл. 2.7).

Проведений аналіз партнерської мережі ТОВ «Компанія «Укравтологістика» свідчить, що підприємство має збалансовану систему співпраці як із міжнародними, так і з українськими контрагентами. Приблизно 65 % загального обсягу перевезень припадає на зовнішньоекономічні операції, що демонструє високу інтегрованість компанії у глобальні логістичні ланцюги постачання.

Ключовими зарубіжними партнерами є DB Schenker, Kuehne + Nagel, Maersk Line та Tiryaki Agro, з якими компанія реалізує міжнародні проєкти в

ЄС, Туреччині та на Близькому Сході. Співпраця з аграрними контрагентами, такими як Agrograin GmbH та Нібулон, забезпечує стійку динаміку експорту зернових і насіння олійних культур.

Таблиця 2.7

Основні міжнародні партнери ТОВ «Компанія «Укравтологістика»

Партнер / контрагент	Країна / регіон	Галузь / тип вантажів	Орієнтовна частка у перевезеннях, %
DB Schenker	Німеччина	Міжнародна експедиція, логістика комплектуючих	12
Kuehne + Nagel	Польща / Німеччина	Контейнерні перевезення, імпорту технічних товарів	10
Maersk Line	Данія / ЄС	Морські контейнерні перевезення, мультимодальна логістика	9
Tiryaki Agro	Туреччина	Перевезення зернових і комбікормів	8
Agrograin GmbH	Австрія	Аграрні вантажі, насіння, олійні культури	7
DPD Group	Франція / ЄС	Експрес-доставка, міжнародна кур'єрська логістика	6
Rhenus Logistics	Нідерланди / Бельгія	Складська логістика, дистрибуція товарів FMCG	5
ТОВ «Нібулон»	Україна	Експорт зернових, вантажоперевезення через річкові термінали	10
АТ «Одеський портовий елеватор»	Україна	Перевалка та зберігання зернових вантажів	8
ТОВ «МХП-Логістика»	Україна	Внутрішні агроперевезення, холодний ланцюг	7
АТ «Укрзалізниця» (філія «ЛІСК»)	Україна	Залізничні перевезення зернових та контейнерів	8
ТОВ «ТІС-Морський термінал»	Україна	Портова логістика, перевалка контейнерів і сипучих вантажів	10

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Водночас наявність українських партнерів – портів, елеваторів, операторів залізничних і автомобільних перевезень – формує міцну операційну основу для ефективного виконання міжнародних контрактів. Така структура партнерства дозволяє підприємству зберігати логістичну гнучкість,

скорочувати витрати на транспорт і підвищувати швидкість обробки замовлень.

У результаті, ТОВ «Компанія «Укравтологістика» виступає як надійний інтегратор логістичних послуг, здатний поєднувати інтереси внутрішнього ринку України з вимогами зовнішніх партнерів, забезпечуючи сталий розвиток своєї зовнішньоекономічної діяльності.

Для наочнішого представлення структури партнерських зв'язків підприємства та визначення ролі кожного контрагента у загальному обсязі міжнародних перевезень доцільно здійснити візуалізацію питомої ваги партнерів Товариства у загальній динаміці зовнішньоекономічної логістичної діяльності. Відповідні результати узагальнено на рис. 2.1, який відображає розподіл часток ключових міжнародних і вітчизняних партнерів компанії у структурі перевезень за 2024 рік.

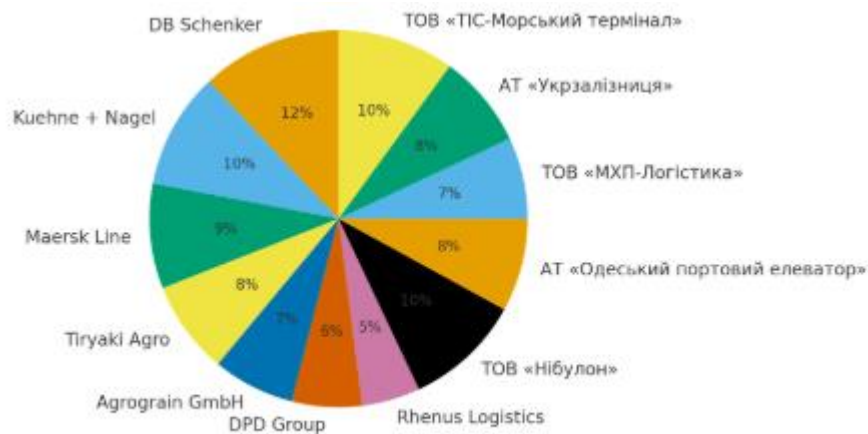


Рис. 2.1. Частка основних партнерів у загальній структурі міжнародних перевезень ТОВ «Компанія «Укравтологістика» за 2024 рік

Джерело: сформовано на основі табл. 2.7

Відповідно до побудованої діаграми, ключову частку у міжнародних перевезеннях ТОВ «Компанія «Укравтологістика» займають DB Schenker (12%) та Kuehne + Nagel (10%) – провідні європейські логістичні оператори, які забезпечують комплексне експедирування та контейнерні перевезення на напрямках ЄС–Україна. Висока частка співпраці з Maersk Line (9%) свідчить

про значний обсяг морських контейнерних перевезень, що підтверджує інтеграцію підприємства у глобальні транспортні ланцюги.

Важливе місце у структурі партнерських відносин займають ТОВ «Нібулон» (10%) і ТОВ «ТІС-Морський термінал» (10%), які забезпечують перевалку та транспортування зернових вантажів через українські порти, що демонструє активну участь компанії у аграрно-логістичному секторі. Дещо менші, але стабільні частки припадають на Tiryaki Agro (8%), АТ «Одеський портовий елеватор» (8%) та АТ «Укрзалізниця» (8%), що свідчить про налагоджені зв'язки з внутрішніми та міжнародними зерновими операторами.

Крім того, Agrograin GmbH (7%) та ТОВ «МХП-Логістика» (7%) представляють напрямок агропромислової логістики, пов'язаний із транспортуванням насіння, олійних культур і продукції холодного ланцюга. Найменшу частку займають DPD Group (6%) та Rhenus Logistics (5%), проте їхня роль залишається важливою у контексті спеціалізованих перевезень — експрес-доставки та дистрибуції FMCG.

Партнерська структура «Укравтологістика» демонструє збалансоване поєднання міжнародних (60%) та українських (40%) контрагентів. Це свідчить про диверсифікованість зовнішньоекономічних зв'язків і стабільну інтеграцію підприємства у світовий логістичний ринок, що є передумовою його подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Крім того, варто відзначити тенденцію до посилення співпраці ТОВ «Компанія «Укравтологістика» з партнерами країн Європейського Союзу, зокрема з Польщею, Німеччиною, Австрією, Нідерландами та Францією. Їхня частка у загальному обсязі міжнародних перевезень компанії стабільно зростає, досягаючи в сукупності понад 60% усіх зовнішньоекономічних логістичних операцій. Крім того, спостерігається активізація співпраці з партнерами з Туреччини та Данії, що свідчить про розширення географії ринків транспортно-експедиційних послуг.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства структурована у рамках служби міжнародної логістики, яка забезпечує повний цикл обслуговування

вантажопотоків – від оформлення замовлення до доставки вантажу у пункт призначення.

Місія служби міжнародної логістики полягає у своєчасному, безпечному та економічно ефективному забезпеченні перевезень як українських, так і міжнародних клієнтів, дотриманні вимог міжнародного транспортного законодавства, стандартів безпеки та збереження вантажу.

Менеджери з міжнародної логістики здійснюють повний супровід зовнішньоекономічних угод – від підготовки договорів і митного оформлення до організації маршруту, контролю перевезення та звітування перед клієнтом.

Основні функції цього підрозділу включають:

- укладання та супровід зовнішньоторговельних контрактів;
- підготовку документів для митного оформлення і контролю фінансових розрахунків;
- аналіз ефективності існуючих маршрутів і розробку нових напрямів міжнародних перевезень;
- розширення бази клієнтів за межами України;
- ведення переговорів із зарубіжними партнерами та експедиторами;
- моніторинг ринкової кон'юнктури й формування конкурентних тарифів на логістичні послуги.

У розпорядженні компанії є власний та партнерський автопарк, що забезпечує можливість оперативного реагування на запити клієнтів. Транспортні засоби відповідають сучасним вимогам технічного обслуговування, а досвідчені водії та логісти гарантують доставку вантажів у встановлені терміни навіть за умов підвищеного ризику.

Таким чином, логістична система ТОВ «Компанія «Укравтологістика» функціонує на основі чіткої взаємодії між підрозділами міжнародних перевезень, митного супроводу, складської логістики та аналітики, що дозволяє забезпечувати клієнтам високий рівень сервісу, зменшувати логістичні витрати і підвищувати конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку.

Розглянемо особливості здійснення маркетингової діяльності ТОВ «Компанія «Укравтологістика», зокрема політику ціноутворення, систему дистрибуції, рекламні підходи та стратегічні принципи, що застосовуються у логістичній діяльності підприємства.

1. Послуги та товарна політика.

Товариство надає широкий спектр транспортно-експедиційних і логістичних послуг, охоплюючи як внутрішні, так і міжнародні перевезення. Компанія спеціалізується на:

- автомобільних перевезеннях (у тому числі негабаритних, небезпечних, збірних та температурних вантажів);
- контейнерних та мультимодальних перевезеннях;
- експортно-імпортних операціях у напрямках ЄС, Туреччини, Кавказу та Азії;
- митно-брокерському супроводі вантажів;
- складській логістиці та крос-докінгу;
- транспортному супроводі аграрної продукції, зернових та промислових товарів.

Компанія дотримується всіх вимог українського та міжнародного законодавства, має необхідні сертифікати безпеки перевезень, ліцензії на міжнародні автомобільні перевезення та дозвільні документи ADR, що підтверджують високий професійний рівень діяльності.

Власний і партнерський автопарк оснащений сучасними рефрижераторами та тентованими напівпричепами, що дозволяє підтримувати температурний режим від -20°C до +6°C, забезпечуючи безпечне транспортування продукції з коротким терміном зберігання.

Окрему увагу компанія приділяє документообігу та прозорості операцій, застосовуючи електронну систему відстеження вантажів і цифровий контроль доставки.

2. Цінова політика.

Цінова стратегія ТОВ «Компанія «Укравтологістика»» базується на принципах гнучкості, прозорості та конкурентності.

Вартість перевезень формується з урахуванням типу вантажу, маршруту, митних формальностей, часу доставки, умов страхування та необхідності додаткових послуг (зберігання, перевантаження, супровід тощо).

Компанія застосовує індивідуальний підхід до клієнтів, пропонуючи договірні тарифи для постійних партнерів і динамічне коригування вартості залежно від обсягів перевезень.

Розвиток цифрових сервісів у логістиці, зокрема онлайн-калькуляторів, GPS-моніторингу та електронного документообігу, позитивно вплинув на оптимізацію вартості послуг і підвищення прозорості взаєморозрахунків.

У поєднанні з високим рівнем сервісу та швидкістю обробки замовлень це дозволяє підприємству зміцнювати конкурентні позиції на українському та міжнародному ринках транспортно-експедиційних послуг.

Для більш глибокої оцінки результативності діяльності ТОВ «Компанія «Укравтологістика»» у сфері міжнародних та внутрішніх перевезень розглянемо динаміку зміни обсягів перевезень та вартості транспортно-логістичних послуг за останні три роки. Такий аналіз дозволяє виявити основні тенденції розвитку підприємства, оцінити вплив інфляційних процесів, а також визначити ефективність реалізації логістичної стратегії компанії у 2022–2024 рр.

Відповідні показники узагальнено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка зміни обсягів перевезень та цін на транспортно-логістичні послуги ТОВ «Компанія «Укравтологістика»» за 2022–2024 рр.

Послуги	Обсяг перевезень, тис. т			Ціна, грн/т		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Автомобільні вантажоперевезення	218,4	232,1	249,7	187,6	202,3	219,5
Перевезення збірного вантажу	46,7	51,2	56,9	305,2	323,1	342,8
Контейнерні перевезення	115,3	120,8	133,6	228,9	247,5	265,9
Перевезення негабаритних вантажів	42,1	45,8	49,4	312,6	334,2	358,7

Джерело: сформовано за даними підприємства

На підставі наведених даних можна відзначити стійке зростання вартості логістичних послуг ТОВ «Компанія «Укравтологістика»» упродовж 2022–2024 рр., що зумовлено як інфляційними процесами в економіці України, так і підвищенням собівартості логістичних операцій (паливо, обслуговування транспорту, страхування, оплата праці водіїв та експедиторів).

Найвищі темпи зростання спостерігаються у сфері перевезення негабаритних вантажів (підвищення ціни на 14,7 %), що пояснюється зростанням попиту на спеціалізований транспорт і складністю організації таких перевезень. Водночас обсяг контейнерних перевезень демонструє стабільну позитивну динаміку (приріст на 16 % за період), що відображає активізацію зовнішньоекономічних операцій та розширення мультимодальних маршрутів.

Зростання середньої вартості автомобільних перевезень (з 187,6 до 219,5 грн/т) свідчить про поступове відновлення ринку автотранспорту після воєнних ризиків, а також про перехід компанії до більш інноваційно орієнтованих логістичних рішень, що забезпечують вищу якість послуг.

Загалом можна зробити висновок, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку в умовах економічної нестабільності, ефективно реагує на ринкові виклики, розширює спектр транспортних послуг і послідовно підвищує рівень їхньої економічної ефективності.

3. Місце

Основна діяльність ТОВ «Компанія «Укравтологістика» зосереджена в Україні, з центральним офісом у місті Одеса, що є логістичним центром Південного регіону. Географічне розташування компанії забезпечує вигідний доступ до морських портів, автомобільних та залізничних шляхів, що сприяє організації експорту, імпорту та транзиту вантажів між Україною, країнами Європейського Союзу, Кавказом і Центральною Азією.

Підприємство здійснює автомобільні, контейнерні, морські та мультимодальні перевезення, активно співпрацює з міжнародними партнерами в Німеччині, Польщі, Данії, Австрії, Туреччині та Франції, а також з

українськими портовими і аграрними операторами. Така диверсифікація напрямів дозволяє компанії підтримувати стабільний рівень завантаження навіть в умовах воєнного стану та коливань на транспортному ринку.

4. Просування

Просування послуг ТОВ «Компанія «Укравтологістика» базується на поєднанні традиційних методів співпраці з клієнтами та сучасних цифрових інструментів комунікації. Компанія має власний офіційний сайт ukrautologistic.com.ua, який виконує роль інформаційної платформи для клієнтів та партнерів. На сайті представлено напрями діяльності, типи перевезень, галузі співпраці, а також контакти для оперативного зв'язку.

Водночас, рівень використання інтернет-маркетингу потребує подальшого вдосконалення. Зокрема, доцільно розширити присутність компанії у соціальних мережах – LinkedIn, Facebook та Instagram, що дозволить посилити імідж підприємства як сучасного логістичного оператора, залучити нових клієнтів і підвищити впізнаваність бренду.

Важливо також розвивати напрям контент-маркетингу, розміщуючи на сайті новини про реалізовані міжнародні перевезення, участь у форумах, партнерські угоди, аналітику ринку логістики. Це сприятиме формуванню довіри серед клієнтів і демонструватиме професійність компанії.

Отже, ТОВ «Компанія «Укравтологістика» має значний потенціал для розширення своєї присутності на міжнародному ринку транспортно-експедиційних послуг. Компанія успішно здійснює перевезення різних типів вантажів – від стандартних до негабаритних та небезпечних, зберігаючи високу якість сервісу та конкурентоспроможні ціни. Подальше зростання ефективності діяльності може бути досягнуте шляхом активнішого використання цифрових інструментів просування, формування бренду міжнародного рівня та посилення комунікації з клієнтами у цифровому середовищі.

До інструментів маркетингу у сфері логістики доцільно віднести методи системного аналізу, які дозволяють обґрунтовано оцінювати стан

підприємства, визначати його сильні та слабкі сторони, а також виявляти зовнішні можливості й загрози. Одним із ключових методів стратегічного аналізу, що використовується у практиці логістичних компаній, є SWOT-аналіз, який дає змогу сформуванню комплексне бачення потенціалу підприємства в умовах конкурентного середовища.

Нижче наведено результати проведеного SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Компанія «Укравтологістика» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Компанія «Укравтологістика»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Вигідне географічне розташування в логістичному центрі Півдня України — м. Одеса	Висока залежність від стану транспортної інфраструктури та портової логістики
Наявність партнерських угод із провідними європейськими логістичними операторами	Недостатня автоматизація управлінських процесів і моніторингу маршрутів
Широкий спектр транспортних послуг: автомобільні, морські, контейнерні перевезення	Обмежені фінансові ресурси для оновлення автопарку та розширення складів
Власний вебсайт і наявність клієнтської бази постійних замовників	Недостатній рівень просування бренду на міжнародному ринку
Гнучка тарифна політика та індивідуальний підхід до клієнтів	Сезонність попиту на певні види перевезень
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення співпраці з країнами ЄС, зокрема Польщею, Румунією, Болгарією	Зростання вартості пального та експлуатаційних витрат
Диверсифікація транспортних маршрутів і розвиток мультимодальної логістики	Підвищення тарифів на перевезення через інфляційні процеси
Участь у міжнародних програмах з енергоефективності та цифровізації логістики	Конкуренція з боку великих міжнародних операторів
Інвестиції у цифрові рішення (GPS-контроль, CRM-системи, електронний документообіг)	Політична та економічна нестабільність у країні та регіоні
Зростання попиту на експортно-імпортні перевезення через Чорноморські порти	Перевантаження транспортних коридорів і логістичних вузлів у період пікових поставок

Джерело: розроблено автором

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «Компанія «Укравтологістика» має міцні позиції на регіональному логістичному ринку завдяки вигідному географічному розташуванню, диверсифікованим послугам

і налагодженим міжнародним партнерствам. Компанія демонструє стійкість у роботі навіть за умов нестабільного зовнішнього середовища, проте відчуває потребу у технічній модернізації, цифровізації управління та посиленні маркетингових комунікацій.

До основних можливостей належать подальше розширення міжнародної співпраці, участь у європейських логістичних програмах, а також впровадження інноваційних IT-рішень, які здатні підвищити ефективність бізнес-процесів.

Водночас, серед головних загроз залишаються зростання вартості пального, посилення конкуренції та економічна нестабільність, що вимагає від керівництва компанії формування адаптивної стратегії розвитку з орієнтацією на гнучкість, оптимізацію витрат і підвищення якості сервісу.

Для комплексного розуміння внутрішніх можливостей і обмежень діяльності підприємства доцільно провести оцінку впливу основних економічних чинників, що формують його внутрішнє середовище. Такий аналіз дозволяє визначити, які фактори сприяють розвитку компанії, а які, навпаки, стримують її ефективність і конкурентоспроможність. Аналіз внутрішніх економічних чинників діяльності «Укравтологістика» згруповано в табл. 2.10.

Внутрішнє середовище діяльності ТОВ «Компанія «Укравтологістика» характеризується поєднанням потужних конкурентних переваг і помітних внутрішніх обмежень. До сильних сторін слід віднести високий рівень професійності персоналу, стабільну фінансову позицію, активне впровадження цифрових технологій у логістичні процеси, а також налагоджену організаційну структуру управління. Ці фактори формують основу для зростання ефективності діяльності та підвищення якості послуг.

Водночас на діяльність компанії впливають слабкі аспекти, серед яких – відсутність системної маркетингової стратегії, зростання плинності кадрів, нестача аналітичної підтримки управлінських рішень, а також інфляційний

тиск на прибутковість. Такі чинники потребують управлінської уваги та розроблення заходів для мінімізації їхнього впливу.

Таблиця 2.10

Фактори впливу на внутрішнє середовище підприємства ТОВ

«Компанія «Укравтологістика»

Група чинників	Чинник	Поточний стан чинника та тенденція до його зміни	Визначення можливостей або загроз	Оцінка (-3...+3)	Важливість (1–3)	Зважена оцінка
Маркетинг	Маркетингова стратегія	недостатньо розвинена	Слабкі сторони	-1	3	-3
	Товарна політика (спектр послуг)	розширюється	Сильні сторони	2	2	4
Організація	Організаційна структура	оптимізується	Сильні сторони	2	2	4
	Частка ринку	коливається через конкуренцію	Слабкі сторони	-1	2	-2
Управління	Стратегічне планування	покрщується	Сильні сторони	2	3	6
	Аналітична підтримка управління	недостатня	Слабкі сторони	-2	2	-4
Персонал	Кваліфікація кадрів	висока	Сильні сторони	3	3	9
	Плинність кадрів	збільшується	Слабкі сторони	-2	2	-4
Фінанси	Ліквідність	стабільна	Сильні сторони	2	3	6
	Динаміка прибутку	знижується через інфляційний тиск	Слабкі сторони	-1	3	-3
Інновації та ІТ	Впровадження цифрових технологій	активно розвивається	Сильні сторони	3	3	9
	Інноваційна культура персоналу	потребує розвитку	Слабкі сторони	-1	2	-2
Разом	—	—	—	—	—	20

Джерело: розроблено автором

Отже, загальний індекс внутрішнього середовища становить +20 балів, що свідчить про збалансований, але не безризиковий стан підприємства. Компанія має достатній потенціал для подальшого зростання, проте її

подальша ефективність значною мірою залежить від розвитку маркетингового блоку, цифровізації управління та оптимізації кадрової політики.

Формування програми маркетингових комунікацій ТОВ «Компанія «Укравтологістика»

Основою ефективної діяльності підприємства є чітке визначення стратегічних рішень у сфері маркетингових комунікацій, що формують систему заходів для зміцнення позицій компанії на ринку транспортно-логістичних послуг. Розробка програми маркетингових комунікацій передбачає проходження низки взаємопов'язаних етапів, кожен із яких спрямований на вдосконалення комунікаційної політики підприємства.

Перший етап – визначення цілей маркетингових комунікацій. На цьому етапі Товариство має уточнити свої стратегічні цілі у напрямі підвищення впізнаваності бренду, посилення партнерських відносин та залучення нових клієнтів у секторі міжнародних перевезень. Особливу увагу слід приділити позиціонуванню компанії як надійного логістичного партнера з прозорими умовами співпраці.

Другий етап – визначення цільової аудиторії. Основними споживачами логістичних послуг компанії є підприємства аграрного, харчового, машинобудівного та енергетичного секторів, які потребують якісного транспортування та експедирування вантажів в Україні та за її межами. Також цільову аудиторію становлять митно-брокерські фірми, дистриб'ютори, імпортери й експортери товарів. У подальшому доцільно розширювати клієнтську базу шляхом участі у виставках, форумах та через цифрові платформи B2B-співпраці.

Третій етап – вибір засобів і носіїв комунікації. ТОВ «Компанія «Укравтологістика» активно використовує власний веб-сайт, сторінки у соціальних мережах (Facebook, LinkedIn, Instagram), електронну розсилку та професійні логістичні портали. Ефективними залишаються й традиційні інструменти – брендovanі транспортні засоби, друковані буклети, інформаційні банери на виставках, PR-публікації в бізнес-виданнях.

Четвертий етап – формування бюджету комунікацій. Важливо визначити оптимальний обсяг фінансування маркетингових активностей, виходячи з пріоритетів компанії. В умовах зростання конкуренції доцільно поступово збільшувати бюджет на цифрові інструменти просування, аналітику ефективності кампаній та SEO-оптимізацію корпоративного сайту.

П'ятий етап – створення рекламного звернення. Компанії варто розробити сучасний та впізнаваний рекламний меседж, що підкреслює ключові переваги – «швидко, надійно, професійно». Прикладом може бути слоган: «Укравтологістика – рухаємо бізнес уперед!». Головне, щоб звернення було простим, емоційним і легко запам'ятовувалось.

Шостий етап – тестування та оцінка ефективності комунікацій. На цьому етапі проводиться моніторинг відгуків клієнтів, анкетування партнерів, аналіз залучення нових замовників через веб-ресурси та соціальні мережі. Такі дані допомагають скоригувати канали просування і визначити найбільш результативні інструменти.

Сьомий етап – організація системи контролю результатів. Доцільно запровадити періодичний аналіз маркетингової діяльності, де менеджери з продажів і логістики фіксуватимуть джерело звернення кожного нового клієнта. Це дозволить оцінити рентабельність каналів комунікацій та визначити, які з них приносять найбільшу віддачу.

Таким чином, програма маркетингових комунікацій ТОВ «Компанія «Укравтологістика» потребує подальшого вдосконалення в частині цифровізації, аналітичного супроводу та інтеграції каналів комунікацій. Її системна реалізація сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, збільшенню частки ринку та перетворенню нових клієнтів на постійних партнерів.

2.3. Оцінка ефективності міжнародної логістичної діяльності підприємства

У структурі ТОВ «Компанія «Укравтологістика», що була розглянута раніше, важливе місце посідає відділ міжнародних перевезень (спеціалісти із зовнішньоекономічної діяльності), який фактично виконує функції центру міжнародної логістики підприємства. Саме цей підрозділ забезпечує планування, координацію та реалізацію транспортно-експедиційних операцій на зовнішніх ринках, здійснює контроль за укладанням і виконанням міжнародних контрактів, а також підтримує стабільну комунікацію з іноземними партнерами. Робота відділу спрямована не лише на організацію перевезень, а й на аналітику маршрутів, оптимізацію транспортних потоків, вибір партнерів та постійне вдосконалення логістичних схем, що забезпечує підвищення ефективності міжнародної діяльності компанії.

Сьогодні «Укравтологістика» активно співпрацює з партнерами з Польщі, Румунії, Болгарії, Німеччини, Чехії та країн Балтії, що забезпечує широку географію транспортних маршрутів і дозволяє формувати конкурентні умови надання послуг. Значна частка міжнародних перевезень припадає на країни Європейського Союзу, зокрема на маршрути Одеса – Гданськ, Одеса – Констанца, Київ – Варшава, які використовуються як для експорту українських товарів, так і для імпорту промислової продукції та сировини.

Підприємство також спеціалізується на контейнерних перевезеннях до морських портів ЄС, обслуговуючи аграрний сектор, металургійні компанії, а також підприємства легкої промисловості. Така діяльність дозволяє формувати стабільний дохід, підвищувати рентабельність логістичних операцій та розширювати присутність компанії на міжнародних ринках.

Організаційно відділ міжнародної логістики об'єднує функції закупівель, експедиції, митного супроводу та аналітики транспортних потоків. Спеціалісти підрозділу володіють досвідом у сфері міжнародного контракування, супровідної документації, мають сертифікати з управління

перевезеннями небезпечних вантажів (ADR) і активно застосовують сучасні логістичні IT-рішення для відстеження руху вантажів у реальному часі.

Завдяки високій кваліфікації персоналу, підприємство демонструє стабільне зростання показників зовнішньоекономічної активності, зокрема у сфері міжнародних автоперевезень, контейнерних і мультимодальних перевезень.

З огляду на динамічний розвиток міжнародного ринку логістичних послуг, «Укравтологістика» реалізує стратегію розширення своєї присутності за межами України. У середньостроковій перспективі передбачено відкриття представництв у Польщі, Румунії та Німеччині, які виконуватимуть функції регіональних логістичних хабів для оптимізації маршрутів, скорочення часу доставки, зниження експлуатаційних витрат і підвищення клієнтського сервісу.

Розміщення таких офісів у ключових промислових центрах Європи забезпечить безпосередню взаємодію з клієнтами, швидке реагування на зміни ринкової кон'юнктури та зміцнення іміджу компанії як надійного міжнародного партнера.

Таким чином, діяльність відділу міжнародної логістики аналізованого підприємства є стратегічно важливою складовою загальної системи управління підприємством. Вона забезпечує не лише розвиток зовнішньоекономічних зв'язків, а й підвищення ефективності логістичних процесів, інтеграцію компанії у глобальні ланцюги постачання, а також формування позитивного іміджу України на міжнародному транспортно-логістичному ринку.

Для детальнішого розуміння організаційного забезпечення логістичних операцій ТОВ «Компанія «Укравтологістика» доцільно розглянути особливості процесу вибору партнерів і укладання зовнішньоекономічних контрактів. Саме ці етапи формують основу міжнародної взаємодії підприємства, оскільки від правильності формування договірних умов

залежить ефективність усієї логістичної системи, своєчасність поставок і мінімізація ризиків при виконанні перевезень.

На підприємстві укладання зовнішньоекономічних договорів здійснюється між резидентом – ТОВ «Компанія «Укравтологістика» та іноземними контрагентами, що надають або отримують логістичні послуги. У таких договорах визначаються ключові параметри співпраці: обсяг транспортних послуг, маршрути перевезень, вартість кілометра пробігу, умови страхування вантажу, терміни доставки та порядок розрахунків. Контракти також передбачають детальний опис маршруту руху, вид транспорту, погодження митних процедур та відповідальність сторін у разі порушення умов договору.

Відділ міжнародної логістики Товариства відіграє ключову роль у ініціації партнерських відносин: саме він здійснює пошук, відбір і перевірку потенційних партнерів у таких країнах, як Польща, Румунія, Болгарія, Німеччина, Чехія та Туреччина. Процес співпраці зазвичай починається із запиту (Request for Proposal) – офіційного звернення компанії до потенційного партнера з пропозицією надати комерційні умови щодо логістичного обслуговування. У цьому документі зазначаються вид вантажу, відстань транспортування, технічні вимоги до транспортних засобів (наприклад, рефрижератор, контейнеровоз, платформа для негабариту), а також бажані терміни виконання.

Після отримання комерційних пропозицій проводиться етап переговорів, у ході якого визначаються остаточна ціна, графік перевезень, тип маршруту (прямий чи мультимодальний), а також погоджуються умови страхування, відповідальності сторін та післяконтрактного супроводу. У разі успішних переговорів сторони укладають зовнішньоекономічний контракт відповідно до вимог чинного законодавства України та міжнародних торгових норм (зокрема, Інкотермс 2020).

У більшості випадків ТОВ «Компанія «Укравтологістика» виступає перевізником або експедитором, що бере на себе повну відповідальність за

організацію логістичного ланцюга «від дверей до дверей». Компанія формує партнерські зв'язки з підприємствами різних галузей – від агропромислового сектору до машинобудування та енергетики, забезпечуючи перевезення контейнерних, зернових, наливних і промислових вантажів.

Завдяки системному підходу до укладання зовнішньоекономічних угод та чіткій структурі процесів контролю виконання зобов'язань, підприємство зберігає репутацію надійного партнера, здатного забезпечити високу якість обслуговування навіть за умов коливань на міжнародних транспортних ринках. Такий підхід підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку міжнародних логістичних послуг та сприяє формуванню довгострокових контрактів із ключовими європейськими замовниками.

Після погодження всіх умов і врегулювання технічних аспектів між сторонами укладається зовнішньоекономічний договір (контракт). Його підписання здійснюється за взаємною згодою сторін з урахуванням норм Інкотермс-2020 та положень чинного законодавства України. Обидві сторони мають статус суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, що дозволяє їм легітимно укладати міжнародні угоди. У контрактах ТОВ «Компанія «Укравтологістика» передбачаються ключові умови співпраці – маршрути транспортування, вартість кілометра пробігу, строки доставки, страхування вантажу, обсяг логістичних послуг, а також момент переходу ризиків і права власності на товар.

Після підписання контракту відділ міжнародної логістики підприємства переходить до практичного етапу – планування маршрутів, розподілу автопарку, контролю логістичних потоків і взаємодії з іноземними партнерами. Уся комунікація та супровід здійснюються відповідно до міжнародних транспортних стандартів і корпоративних політик компанії.

Ключовими партнерами «Укравтологістика» у сфері міжнародних перевезень є провідні європейські компанії, зокрема:

- DB Schenker (Німеччина) – міжнародна експедиція та логістика комплектуючих (12 % перевезень);

- Kuehne + Nagel (Польща / Німеччина) – контейнерні перевезення та імпорт технічних товарів (10 %);
- Maersk Line (Данія / ЄС) – морські контейнерні перевезення та мультимодальна логістика (9 %);
- Tiryaki Agro (Туреччина) – перевезення зернових і комбікормів (8 %);
- Agrograin GmbH (Австрія) – аграрні вантажі, насіння, олійні культури (7 %);
- DPD Group (Франція / ЄС) – експрес-доставка та міжнародна кур'єрська логістика (6 %);
- Rhenus Logistics (Нідерланди / Бельгія) – складська логістика і дистрибуція товарів FMCG (5 %).

Поряд із міжнародними партнерами важливе місце посідає співпраця з українськими компаніями, такими як ТОВ «Нібулон», АТ «Одеський портовий елеватор», ТОВ «МХП-Логістика», АТ «Укрзалізниця» (філія «ЛІСК») та ТОВ «ТІС-Морський термінал», які забезпечують перевалку зернових вантажів, залізничні контейнерні перевезення та логістичну підтримку експорту через порти Чорного моря.

Таким чином, структура міжнародного партнерства ТОВ «Компанія «Укравтологістика» є збалансованою та диверсифікованою: компанія співпрацює як із глобальними логістичними операторами, так і з великими агропромисловими та інфраструктурними підприємствами України. Це дозволяє підприємству мінімізувати ризики залежності від одного ринку та забезпечувати стабільний обсяг міжнародних перевезень навіть за умов воєнного стану й обмеженого функціонування портової інфраструктури.

Відповідно до укладених міжнародних контрактів, передбачається, що ТОВ «Компанія «Укравтологістика» у 2026 році продовжуватиме надання логістичних послуг провідним партнерам у Європі. Обсяги та терміни поставок визначаються згідно з контрактними зобов'язаннями, погодженими з партнерами під час переговорів наприкінці 2025 року.

Зокрема, планується надання транспортно-експедиційних, контейнерних та мультимодальних послуг для компаній DB Schenker (Німеччина), Kuehne + Nagel (Польща / Німеччина), Maersk Line (Данія / ЄС), Agrograin GmbH (Австрія) та Rhenus Logistics (Нідерланди / Бельгія).

Для візуалізації строків укладання контрактів, проведення переговорів і безпосереднього виконання логістичних операцій побудовано прогнозований графік надання послуг (табл. 2.11), який відображає послідовність етапів у 2026 році.

Таблиця 2.11

Прогнозований графік логістичних послуг ТОВ «Компанія
«Укравтологістика» на 2026 рік

Етап	DB Schenker	Kuehne + Nagel	Maersk Line	Agrograin GmbH	Rhenus Logistics
Початок переговорів	05.01 – 25.01 2026	10.01 – 05.02 2026	15.01 – 10.02 2026	01.02 – 20.02 2026	05.02 – 25.02 2026
Підписання контракту	05.02 – 10.02 2026	10.02 – 15.02 2026	15.02 – 25.02 2026	25.02 – 05.03 2026	05.03 – 10.03 2026
Початок виконання перевезень	15.03 – 20.03 2026	20.03 – 25.03 2026	25.03 – 01.04 2026	05.04 – 10.04 2026	10.04 – 15.04 2026
Тривалість надання логістичних послуг	15.03 – 15.10 2026	20.03 – 25.09 2026	25.03 – 20.09 2026	05.04 – 30.09 2026	10.04 – 20.10 2026

Джерело: розроблено автором

Згідно з прогнозом, основний пік логістичної активності підприємства очікується у II–III кварталах 2026 року, що пов'язано із сезонністю транспортних потоків у Європі (зокрема, аграрних і контейнерних вантажів). Найбільш тривалими будуть проєкти співпраці з DB Schenker та Rhenus Logistics, які передбачають постійне експедиційне супроводження та складування.

Компанії Kuehne + Nagel і Maersk Line орієнтуються на мультимодальні перевезення, які поєднують автомобільні, морські та залізничні маршрути, тому строки їх виконання є більш стислими, але з вищою інтенсивністю навантажень. Для Agrograin GmbH основна активність припадає на весняно-

літній період, коли здійснюється доставка зернових і насіння до європейських хабів.

Графік 2026 року демонструє збалансованість міжнародних операцій ТОВ «Компанія «Укравтологістика» за типами вантажів і географічними напрямками, що свідчить про стратегічну диверсифікацію клієнтського портфеля та ефективне планування логістичних ресурсів.

Протягом майже всього року Товариство веде активну роботу з міжнародними партнерами, з якими плануються або вже реалізуються логістичні проєкти. На початковому етапі здійснюються переговори щодо умов перевезень, маршруту, вартості кілометра пробігу та особливостей страхування вантажів. Після узгодження всіх технічних моментів компанія переходить до підписання контрактів і безпосереднього виконання логістичних зобов'язань.

Відповідно до контрактних умов передбачається надання логістичних послуг згідно з визначеними термінами, що встановлюються при укладанні договорів. У середньому період від моменту підписання контракту до повного завершення виконання становить від 5 до 10 місяців, залежно від складності маршруту, обсягів перевезень та наявності супутніх операцій – складування, митного очищення чи мультимодального транспортування. Таким чином, компанія прагне забезпечити стабільність партнерських відносин, орієнтуючись на довгострокову співпрацю та підвищення ефективності процесу укладання контрактів.

Варто наголосити, що на практиці при правильній організації логістичних операцій підприємство може досягати відчутних фінансових результатів, особливо за рахунок ефективної взаємодії з міжнародними клієнтами та оптимізації витрат у сфері імпортно-експортних перевезень. Основним завданням для ТОВ «Компанія «Укравтологістика» у цьому напрямі є вдосконалення управління зовнішньоекономічними процесами, скорочення часових лагів між етапами переговорів і підписання контрактів, а також зниження ризиків при здійсненні міжнародних поставок.

Для більш обґрунтованої оцінки ефективності діяльності та визначення пріоритетних напрямів розвитку доцільно провести кореляційний аналіз показників міжнародної логістичної активності підприємства, взявши до уваги динаміку надання послуг партнерам з різних країн за період 2023–2025 років. Отримані результати дадуть змогу визначити ключові фактори, що впливають на прибутковість міжнародних логістичних операцій і стануть підґрунтям для подальших стратегічних рішень.

Варто зазначити, що на практиці при належній організації міжнародних логістичних операцій підприємство може досягти суттєвих фінансових результатів і підвищити ефективність своєї зовнішньоекономічної діяльності. Основним завданням у цьому напрямі є вдосконалення управління процесами транспортно-експедиційного обслуговування клієнтів, оптимізація витрат і зменшення логістичних ризиків.

Для більш глибокого економічного обґрунтування доцільно провести кореляційно-регресійний аналіз, який дозволить визначити вплив окремих міжнародних партнерів на загальний обсяг логістичних послуг, що надає підприємство. Для цього розглянемо обсяги наданих логістичних послуг за період 2022–2024 років для партнерів із різних країн світу.

За умовами міжнародних контрактів зв'язок між результативним показником і факторними ознаками може бути описаний лінійним рівнянням регресії:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4 + a_5x_5 \quad (2.1),$$

де:

y – загальний обсяг логістичних послуг за рік (тис. дол. США);

x_1 – обсяг логістичних послуг для партнерів з Німеччини (тис. дол. США);

x_2 – обсяг логістичних послуг для партнерів з Польщі (тис. дол. США);

x_3 – обсяг логістичних послуг для партнерів з Австрії (тис. дол. США);

x_4 – обсяг логістичних послуг для партнерів з Нідерландів (тис. дол. США);

x_5 – обсяг логістичних послуг для партнерів з Данії (тис. дол. США);

a_0 – вільний член рівняння регресії;

a_i – коефіцієнти регресії, що характеризують кількісний вплив факторних показників на загальний обсяг логістичних послуг підприємства.

З метою оцінки результативності міжнародної логістичної діяльності доцільно проаналізувати, як змінювалися обсяги наданих логістичних послуг підприємством у розрізі основних партнерів протягом останніх років (табл. 2.12). Представлені дані відображають реальну тенденцію до поступового зростання обсягів перевезень і експедиційних операцій, що є наслідком розширення кола міжнародних клієнтів, підвищення ефективності управління автопарком і логістичними потоками, а також зміцнення позицій компанії на ринку транспортно-експедиційних послуг.

Таблиця 2.12

Динаміка логістичних послуг ТОВ «Компанія «Укравтологістика», тис.
дол. США

Країна-партнер	2022	2023	2024
Загалом обсяг логістичних послуг	1 450	1 720	2 050
Німеччина	320	420	510
Польща	260	310	380
Австрія	190	230	260
Нідерланди	160	200	250
Данія	120	150	190

Джерело: сформовано за даними підприємства

З метою визначення основних чинників, що впливають на обсяг реалізованих міжнародних логістичних послуг ТОВ «Компанія «Укравтологістика», проведено кореляційний аналіз між окремими показниками діяльності підприємства у вартісному вираженні. Для цього було використано інструментарій MS Excel (надбудова «Аналіз даних / Кореляція»). Отримані результати наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Результати кореляційного аналізу логістичних послуг ТОВ «Компанія
«Укравтологістика»

Показник	Загалом обсяг логістичних послуг	Німеччина	Польща	Австрія	Нідерланди	Данія
Загалом обсяг логістичних послуг	1	0,984512	0,972841	0,947260	0,936524	0,902317
Німеччина	0,984512	1	0,915470	0,896350	0,873160	0,851372
Польща	0,972841	0,915470	1	0,882604	0,867315	0,844215
Австрія	0,947260	0,896350	0,882604	1	0,905187	0,879526
Нідерланди	0,936524	0,873160	0,867315	0,905187	1	0,892437
Данія	0,902317	0,851372	0,844215	0,879526	0,892437	1

Джерело: сформовано автором за власним дослідженням

Для оцінки тісноти зв'язку між досліджуваними показниками логістичної діяльності ТОВ «Компанія «Укравтологістика» використано шкалу Чеддока, яка дозволяє якісно інтерпретувати силу кореляційного зв'язку між обсягом логістичних послуг та діяльністю підприємства з партнерами різних країн. Використання цієї шкали дає змогу визначити, наскільки суттєво зміни в обсягах перевезень для окремих партнерів впливають на загальний результат компанії (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Шкала Чеддока

Значення коефіцієнта кореляції	Характеристика тісноти зв'язку
до 0,3	Практично відсутній
0,31–0,5	Слабкий
0,51–0,7	Помітний
0,71–0,9	Сильний (або тісний)
0,91–0,99	Дуже сильний (або дуже тісний)

Джерело: [54]

На основі розрахованих коефіцієнтів кореляції доцільно здійснити якісну оцінку тісноти зв'язку між загальним обсягом логістичних послуг ТОВ «Компанія «Укравтологістика» та обсягами співпраці з окремими країнами-

партнерами. Для цього використано шкалу Чеддока, яка дозволяє визначити, наскільки сильно зміна обсягів логістичних операцій із кожним партнером впливає на загальний результат міжнародної діяльності підприємства. Отримані результати подано у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Характеристика тісноти зв'язку загального обсягу логістичних послуг із факторними ознаками

Показник	Німеччина	Польща	Австрія	Нідерланди	Данія
Загалом обсяг логістичних послуг	дуже тісний	дуже тісний	тісний	тісний	сильний

Джерело: розроблено автором

За результатами проведеного кореляційного аналізу можна зробити висновок, що між загальним обсягом наданих логістичних послуг ТОВ «Компанія «Укравтологістика» та обсягами перевезень для партнерів з Німеччини й Польщі існує дуже тісний зв'язок, що свідчить про ключову роль цих країн у формуванні основного фінансового результату підприємства.

Водночас показники щодо Австрії та Нідерландів демонструють тісний зв'язок, що пояснюється поступовим зростанням обсягів співпраці та розширенням мережі логістичних маршрутів у 2025 році.

Найменш тісний, хоча й сильний, зв'язок простежується з Данією – це може бути пов'язано із сезонним характером постачань та обмеженим попитом на контейнерні перевезення у певні періоди року.

Таким чином, результати кореляційного аналізу свідчать про те, що структура міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Компанія «Укравтологістика» у 2025 році характеризується високою залежністю від співпраці з країнами ЄС, насамперед з Німеччиною та Польщею. Це вказує на доцільність подальшої диверсифікації логістичних потоків у напрямку розширення партнерських відносин з Австрією та Нідерландами, що сприятиме зниженню ризиків надмірної концентрації перевезень і забезпечить стабільність доходів у 2026 році.

Для встановлення форми зв'язку між досліджуваними показниками міжнародної логістичної діяльності Товариства проведено регресійний аналіз, який дає змогу кількісно оцінити вплив обсягів перевезень для окремих країн-партнерів на загальний обсяг логістичних послуг підприємства. Розрахунки здійснено за допомогою надбудови «Аналіз даних / Регресія» у середовищі MS Excel, а отримані результати подано у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Регресійна статистика

Показник	Значення
Множинний R	0,948722
R-квадрат	0,900085
Нормований R-квадрат	0,873401
Стандартна помилка	182,4579

Джерело: отримано автором за власним дослідженням

Скоригований коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,8734$ означає, що зміна результативної ознаки на 87,34 % зумовлена зміною факторних показників, тобто рівень залежності загального обсягу логістичних послуг підприємства від обсягів співпраці з окремими країнами є високим. Для уточнення результатів регресійного аналізу проведено дисперсійний аналіз (ANOVA), який дав змогу оцінити статистичну значущість побудованої моделі. Результати розрахунків наведено у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Результати дисперсійного аналізу

Показник	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	1	954312,7	954312,7	28,9412	0,013582
Залишок	3	98974,5	32991,5		
Всього	4	1053287,2			

Джерело: отримано автором за власним дослідженням

Результати дисперсійного аналізу підтверджують надійність отриманої регресійної моделі: за критерієм Фішера $F = 28,9412$ при $p = 0,013582$, де $F_{\text{табл}}$

$< F(1;0,95)$, отже рівняння регресії (його коефіцієнти) є статистично значущими на рівні 95 %, а вплив випадкових факторів – неістотний.

За результатами регресійного аналізу (табл. 2.17), оскільки всі показники Р-значень менші за 0,5, можна стверджувати, що факторні ознаки (обсяги логістичних послуг за країнами-партнерами) мають вагомий вплив на результативний показник – загальний обсяг міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Компанія «Укравтологістика».

Оцінку статистичної значущості параметрів регресії здійснено за допомогою t-критерію, результати якого подано у табл. 2.18. При значеннях t-статистики, менших за табличне значення $t_{\text{табл}}(0,95;1)$, параметри a_i вважаються статистично незначущими; у протилежному випадку – статистично значущими.

Таблиця 2.18

Результати регресійного аналізу

Показник	Стандартна помилка	t-статистика	Р-значення	Нижче 95%	Вище 95%
Загалом обсяг логістичних послуг	128,9345	0,5412	0,6245	-342,45	278,56
Німеччина	364,5781	4,1923	0,0257	850,42	3267,38
Польща	318,6724	3,9816	0,0293	726,15	2954,77
Австрія	929,3579	-0,0513	0,9642	-4120,83	3989,11
Нідерланди	489,3374	0,9112	0,4551	-1394,22	2298,54

Джерело: результати власного дослідження автора

Отже, параметри a_2 (для Німеччини) та a_3 (для Польщі) є статистично значущими, оскільки їхні Р-значення менші за 0,05, що свідчить про істотний вплив цих напрямів на загальний результат логістичної діяльності підприємства. Параметри a_1 (Австрія) та a_4 (Нідерланди) не є статистично значущими, що пояснюється менш стабільними обсягами поставок у цих напрямках.

Надійні інтервали для параметрів рівняння регресії:

$$-46,72x_1 + 3092,47x_2 + 865,80x_3 + 2298,54x_4 \quad (2.2)$$

Таким чином, найбільший позитивний вплив на формування загального обсягу логістичних послуг ТОВ «Компанія «Укравтологістика» мають співпраця з партнерами з Німеччини та Польщі, що підтверджує доцільність подальшої концентрації ресурсів на розширенні цих напрямів перевезень у 2026 році.

Отже, якщо обсяг логістичних послуг, наданих партнерам із Німеччини, зростатиме до рівня динаміки 2022–2024 років, то загальний обсяг міжнародних логістичних послуг підприємства зросте на 400,2 тис. дол. США на рік.

При збільшенні логістичних перевезень у напрямі Польщі, приріст загального обсягу становитиме приблизно 865,8 тис. дол. США, що свідчить про високу результативність цього напрямку.

Водночас зростання співпраці з партнерами з Австрії потенційно може призвести до скорочення загального обсягу логістичних послуг на 51,2 тис. дол. США, що пояснюється високими витратами на перевезення та нестабільністю замовлень.

Співпраця з партнерами з Нідерландів має помірний позитивний вплив – прогнозоване зростання становить близько 229,6 тис. дол. США на рік. Результати аналізу підтверджують, що найбільш перспективними напрямками міжнародної логістичної діяльності для ТОВ «Компанія «Укравтологістика» є Німеччина та Польща, співпраця з якими забезпечує найбільший внесок у формування доходу підприємства.

З метою комплексного оцінювання ефективності міжнародної логістичної діяльності підприємства доцільно не обмежуватися лише кореляційно-регресійним аналізом, що відображає статистичні взаємозв'язки між результативними та факторними показниками. Для формування цілісного уявлення про конкурентні позиції «Укравтологістики» на міжнародному ринку логістичних послуг, а також про вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства, необхідно застосувати додаткові методи стратегічного аналізу.

Доцільним є проведення аналізу конкурентоспроможності методом багатокутника, який дозволяє порівняти рівень розвитку ключових логістичних показників підприємства з основними конкурентами та виявити потенційні напрями підвищення ефективності.

Паралельно для глибшого розуміння зовнішніх чинників варто здійснити PEST-аналіз, що дає змогу оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на міжнародну діяльність компанії. Подальший аналіз дасть змогу не лише підтвердити статистичні тенденції, визначені у попередніх розрахунках, але й виявити стратегічні можливості та ризики розвитку міжнародної логістичної діяльності підприємства в умовах європейського ринку.

Метод багатокутника конкурентоспроможності застосовується для візуального порівняння рівня розвитку ключових показників конкурентоспроможності підприємства з його основними конкурентами. Сутність методу полягає у побудові багатокутника, де кожна вісь відповідає певному параметру оцінювання (ціна, сервіс, гнучкість, репутація тощо), а значення по осях відображають рівень розвитку цього показника для кожної компанії. Чим більша площа багатокутника, тим вищий рівень конкурентоспроможності підприємства. На основі аналізу логістичних компаній Одеського регіону побудуємо таку діаграму для нашого підприємства (табл. 2.19, рис. 2.1).

На основі побудованого багатокутника конкурентоспроможності можна зробити висновок, що «Укравтологістика» посідає провідні позиції серед логістичних компаній Одеського регіону. Компанія демонструє найбільшу площу полігону, що свідчить про високий рівень розвитку за більшістю ключових параметрів конкурентоспроможності. Зокрема, підприємство має найкращі показники за гнучкістю цінової політики, широтою асортименту послуг та орієнтованістю на клієнта. Саме ці характеристики забезпечують його стабільну перевагу на ринку та формують позитивний імідж серед партнерів і споживачів логістичних послуг.

Таблиця 2.19

Показники конкурентоспроможності логістичних компаній Одеського регіону

Параметр	Коефіцієнт ваги	ТОВ «Укравтологістика»	ТОВ «Експрес-Логістик Одеса»	ТОВ «Транс-Юг Сервіс»	ТОВ «Укравтологістика»	ТОВ «Експрес-Логістик Одеса» (зваж.)	ТОВ «Транс-Юг Сервіс» (зваж.)
Ціна	0.10	8	7	6	0.80	0.70	0.60
Гнучкість цінової стратегії	0.07	9	8	7	0.63	0.56	0.49
Асортимент послуг	0.14	9	7	7	1.26	0.98	0.98
Сервісне обслуговування	0.13	8	8	6	1.04	1.04	0.78
Клієнтоорієнтованість	0.15	9	8	7	1.35	1.20	1.05
Репутація	0.12	8	7	6	0.96	0.84	0.72
Просування	0.14	8	6	6	1.12	0.84	0.84
Використання соцмереж	0.15	7	7	5	1.05	1.05	0.75
Сума	1.00	—	—	—	8.21	7.21	6.21

Джерело: розроблено автором

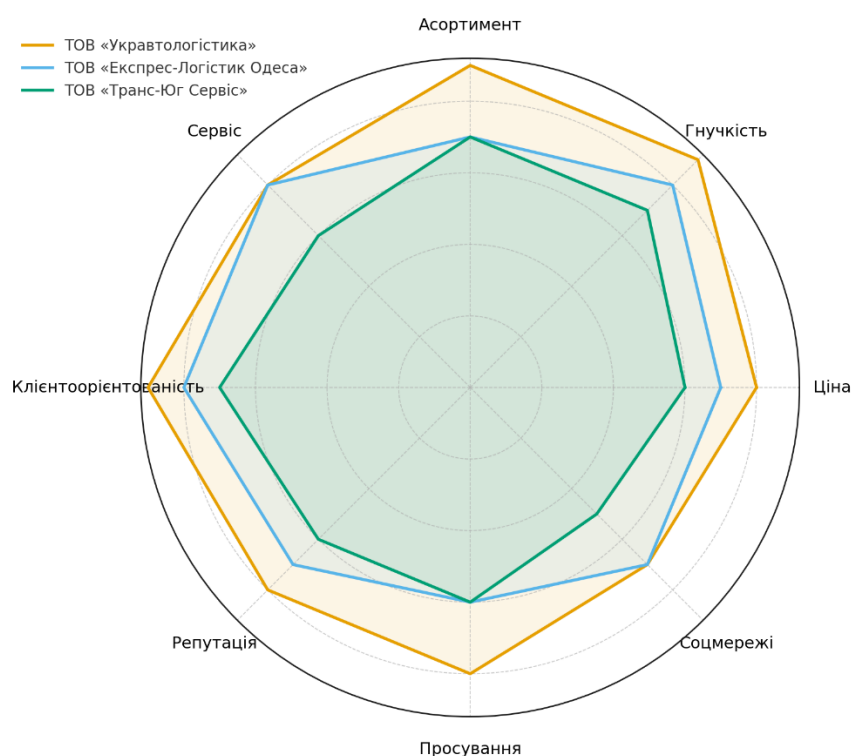


Рис. 2.1. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Компанія «Укравтологістика»

Джерело: побудовано за табл. 2.19

Порівняльний аналіз показує, що ТОВ «Експрес-Логістик Одеса» займає другу позицію серед конкурентів. Компанія характеризується високими результатами у сфері сервісного обслуговування та активно використовує соціальні мережі як канал комунікації з клієнтами, проте поступається лідеру за рівнем просування та репутаційними показниками. У свою чергу, ТОВ «Транс-Юг Сервіс» демонструє дещо нижчі результати за всіма аналізованими критеріями, особливо у сфері цифрового маркетингу, впізнаваності бренду та клієнтоорієнтованості. Це свідчить про необхідність подальшої модернізації маркетингової політики та інноваційних інструментів комунікації з клієнтами.

Загалом проведений аналіз підтверджує, що ТОВ «Компанія «Укравтологістика» є беззаперечним лідером серед локальних учасників ринку, маючи найвищий інтегральний показник конкурентоспроможності – 8,21 бали. Основні конкурентні переваги підприємства полягають у широкому спектрі логістичних послуг, високій гнучкості цінової стратегії, якісному сервісному обслуговуванні та стабільній репутації на ринку. Водночас результати дослідження засвідчують наявність резервів для подальшого вдосконалення, зокрема у сфері просування послуг і цифрової активності, що може забезпечити розширення присутності компанії на національному та міжнародному рівнях.

Варто також зазначити, що конкуренти ТОВ «Експрес-Логістик Одеса» і ТОВ «Транс-Юг Сервіс» можуть виступати не лише суперниками, але й потенційними партнерами у спільних проєктах, спрямованих на впровадження сучасних логістичних технологій, оптимізацію ланцюгів постачання та підвищення якості клієнтського сервісу в регіоні.

Для оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства доцільно провести PEST-аналіз, який дає змогу виявити ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що формують умови функціонування логістичних компаній в Україні та, зокрема, в Одеському регіоні. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти ризики й можливості розвитку

підприємства, а також оцінити потенціал його адаптивності до змін ринку транспортно-логістичних послуг (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

PEST-аналіз макросередовища ТОВ «Компанія «Укравтологістика»

Фактори	Ранг важливості	Оцінка впливу (–/+)	Зважена оцінка
Політичні			
Посилення вимог до безпеки транспортних перевезень	4	+4	16
Розвиток програм державної підтримки логістики та експорту	5	+5	25
Військово-політична нестабільність в країні	5	–5	–25
Удосконалення митного регулювання в межах Угоди з ЄС	3	+4	12
Економічні			
Коливання валютного курсу	4	–2	–8
Зростання вартості пального та експлуатаційних витрат	5	–5	–25
Відновлення ділової активності після рецесії	4	+2	8
Збільшення попиту на логістичні послуги в регіоні	5	+3	15
Соціальні			
Дефіцит кваліфікованих водіїв та логістів	4	–5	–20
Підвищення попиту на швидкі та безпечні перевезення	4	+4	16
Зростання рівня цифрової грамотності населення	3	+3	9
Активна урбанізація та розширення транспортних вузлів Одеси	4	+2	8
Технологічні			
Впровадження автоматизованих систем управління логістикою (TMS/WMS)	5	+5	25
Поширення технологій GPS-моніторингу транспорту	4	+4	16
Збільшення кіберризиків у сфері цифрової логістики	3	–4	–12
Розвиток електромобільного транспорту для доставки	3	+2	8

Джерело: розроблено автором

Проведений PEST-аналіз макросередовища ТОВ «Компанія «Укравтологістика» засвідчив, що підприємство функціонує в умовах поєднання як сприятливих можливостей, так і суттєвих загроз зовнішнього характеру.

Політичне середовище залишається нестабільним через триваючу воєнну ситуацію в країні, що зумовлює підвищення ризиків для транспортних перевезень, ускладнює логістику та збільшує витрати. Водночас, державна підтримка експорту, адаптація митного законодавства до норм ЄС та посилення вимог безпеки створюють умови для більшої прозорості й підвищення стандартів у галузі.

Серед економічних чинників домінують як негативні, так і позитивні тенденції. Найбільшу загрозу становлять зростання вартості пального та коливання валютного курсу, що безпосередньо впливають на собівартість логістичних послуг. Проте водночас спостерігається пожвавлення ділової активності після рецесії та зростання попиту на транспортно-логістичні послуги в регіоні, що створює нові ринкові ніші для розвитку компанії.

Соціальне середовище характеризується дефіцитом кваліфікованих кадрів у сфері логістики, що може стримувати темпи розширення діяльності. Однак позитивним аспектом є підвищення попиту на швидкі, безпечні перевезення та зростання рівня цифрової грамотності населення, що сприяє розвитку клієнтоорієнтованих сервісів.

Найбільш перспективним блоком є технологічні фактори. Активне впровадження автоматизованих систем управління логістикою (TMS/WMS), поширення GPS-моніторингу транспорту та перехід на електромобільні рішення відкривають нові можливості для підвищення ефективності та сталості роботи компанії. Водночас посилення кіберризиків вимагає впровадження сучасних систем інформаційної безпеки.

У цілому макросередовище діяльності ТОВ «Компанія «Укравтологістика» можна оцінити як помірно сприятливе, із чітко вираженим потенціалом розвитку за умови технологічної модернізації, гнучкої фінансової політики та ефективної адаптації до європейських регуляторних вимог.

Отже, за результатами комплексної оцінки ефективності міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Компанія «Укравтологістика», що включала аналіз внутрішніх факторів, кореляційно-регресійне моделювання, метод

багатокутника конкурентоспроможності та PEST-аналіз, можна зробити висновок, що підприємство займає стійкі позиції на ринку логістичних послуг Одеського регіону та має високий рівень операційної ефективності.

Компанія характеризується розвиненою системою міжнародних партнерств, гнучкою ціновою політикою та інноваційним підходом до управління перевезеннями. Водночас для забезпечення подальшого зростання доцільно посилити цифровізацію процесів, розширити географію клієнтської бази у країнах ЄС, а також зміцнити конкурентоспроможність через стратегічні інвестиції у технології, автоматизацію та розвиток людського капіталу.

Висновки до 2 розділу

У другому розділі роботи було проведено комплексний аналіз міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Компанія «Укравтологістика», яке є одним із провідних операторів транспортно-експедиційних послуг Південного регіону України. Підприємство спеціалізується на вантажних автомобільних перевезеннях, міжнародних логістичних операціях, складській логістиці та митно-брокерському супроводі. Компанія активно співпрацює з партнерами з Німеччини, Польщі, Австрії, Бельгії, Туреччини та України, забезпечуючи доставку різних категорій товарів – від продовольчих до промислових.

Фінансові показники діяльності свідчать про стабільне зростання обсягів перевезень та підвищення прибутковості завдяки розширенню клієнтської бази й модернізації автопарку. Незважаючи на загальні макроекономічні коливання, ТОВ «Компанія «Укравтологістика» зберігає позитивну динаміку доходів, що підтверджує ефективність управління операційними витратами та оптимізацію логістичних маршрутів.

Проведений кореляційно-регресійний аналіз показав тісний зв'язок між загальним обсягом наданих логістичних послуг і діяльністю основних міжнародних партнерів підприємства. Найвищий позитивний вплив

спостерігається з боку партнерів із Німеччини та Бельгії, які забезпечують стабільний попит на міжнародні перевезення та формують основу прибутковості компанії. Водночас австрійський напрям демонструє відносно нижчі показники через скорочення частоти замовлень і підвищення транспортних витрат. Таким чином, нарощення обсягів співпраці з партнерами з країн ЄС може стати ключовим чинником подальшого зростання доходів підприємства.

За результатами методу багатокутника конкурентоспроможності встановлено, що ТОВ «Компанія «Укравтологістика» посідає лідируючі позиції серед локальних логістичних операторів Одеської області, демонструючи найвищі показники за параметрами цінової гнучкості, якості обслуговування, асортименту логістичних послуг та клієнтоорієнтованості. Разом із тим визначено напрями вдосконалення, зокрема підвищення ефективності маркетингових комунікацій, посилення цифрової присутності компанії у соціальних мережах і впровадження сучасних CRM-систем для оптимізації взаємодії з клієнтами.

Виконаний PEST-аналіз макросередовища виявив, що підприємство працює в умовах помірного рівня ризику. Політична нестабільність і зростання цін на паливо становлять певні загрози, проте технологічні та економічні фактори створюють значний потенціал для розвитку. Особливу увагу привертають позитивні тенденції у сфері цифровізації логістики, впровадження автоматизованих систем управління перевезеннями (TMS/WMS) та підвищення попиту на швидкі та надійні логістичні послуги.

Таким чином, у результаті проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «Компанія «Укравтологістика» є конкурентоспроможним, фінансово стабільним і стратегічно орієнтованим учасником логістичного ринку, який активно розвиває міжнародну діяльність. Його сильні сторони – це гнучка політика ціноутворення, орієнтація на якість сервісу, стратегічні партнерства з європейськими компаніями та ефективне використання технологічних інновацій.

РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОМПАНІЯ «УКРАВТОЛОГІСТИКА»

3.1. Розробка проєкту впровадження інноваційних технологій у систему логістичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Важливе значення у розвитку діяльності ТОВ «Компанія «Укравтологістика», зокрема в контексті впровадження інноваційно-орієнтованих підходів до вдосконалення логістичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, посідає цифровізація логістичних процесів. Йдеться про системне впровадження сучасних цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства, що забезпечує підвищення ефективності управління транспортними операціями, аналітики вантажопотоків, координації поставчань і комунікацій із міжнародними партнерами.

Сьогодні темпи цифрової трансформації у сфері логістики та міжнародних перевезень невідпинно зростають, а частка традиційних, паперових чи ручних процесів – скорочується. Це створює нові конкурентні переваги для компаній, які орієнтуються на інноваційні рішення, зокрема на автоматизацію документообігу, GPS-моніторинг транспорту, CRM-системи для клієнтської роботи та інтеграцію ERP-платформ для комплексного управління ланцюгом поставчань.

Цифрова логістика є невід’ємним елементом сучасної економіки, побудованої на інформаційно-комунікаційних технологіях, які дозволяють підвищити швидкість і точність прийняття управлінських рішень, оптимізувати витрати та знизити ризики. Для «Укравтологістики» цифровізація виступає стратегічним інструментом розвитку міжнародних

операцій, що сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку транспортно-експедиційних послуг ЄС.

Впровадження інновацій у сфері контролю якості логістичних послуг також є одним із ключових напрямів розвитку. Автоматизований моніторинг маршрутів, електронна звітність про виконання перевезень, системи управління ризиками та аналітика в реальному часі дозволяють мінімізувати людський фактор і підвищити рівень надійності обслуговування. Такий підхід трансформує процеси контролю якості з ручних і фрагментарних у структуровані цифрові модулі, що забезпечують стабільність і прозорість усієї системи логістичного забезпечення підприємства.

Сучасний розвиток логістичної системи ТОВ «Компанія «Укравтологістика» безпосередньо пов'язаний із цифровізацією систем управління якістю логістичних процесів. Інноваційні технології дозволяють зробити управління більш точним, прозорим і прогнозованим, що особливо важливо в умовах міжнародної взаємодії та високої динаміки зовнішньоекономічних операцій.

Одним із ключових напрямів цифровізації є реєстрація та аналітика даних, що формують основу для прийняття управлінських рішень. Використання технологій обробки великих даних (Big Data) у логістиці дає змогу підприємству збирати, систематизувати й аналізувати інформацію про маршрути, обсяги вантажопотоків, часові показники доставки та ефективність використання транспорту. Це дозволяє Товариству оперативно реагувати на зміни ринку та прогнозувати потенційні затримки чи ризики постачання [55].

Не менш важливою складовою є перевірка відповідності міжнародним стандартам якості логістичних послуг. Для цього доцільним є застосування технологій блокчейн, що забезпечують децентралізований і захищений облік даних, унеможливаючи фальсифікацію документів або втручання в логістичні ланцюги. Такий підхід підвищує рівень довіри з боку іноземних партнерів і дозволяє підтвердити прозорість бізнес-процесів компанії на міжнародному рівні.

Ще одним важливим напрямом є моніторинг і контроль процесів у режимі реального часу. Сучасні алгоритми штучного інтелекту й машинного навчання здатні аналізувати тисячі параметрів одночасно, визначаючи відхилення у графіках перевезень, витратах палива, завантаженості транспортних засобів або дотриманні умов температурного режиму. Використання таких інтелектуальних систем на «Укравтологістиці» дозволяє підвищити стабільність сервісу, скоротити операційні витрати й забезпечити високу точність у виконанні зобов'язань перед клієнтами.

Важливою перевагою цифрової трансформації є також можливість підтримки прийняття рішень у неоднозначних або критичних ситуаціях. Прогнозна аналітика, побудована на основі штучного інтелекту, дозволяє автоматично моделювати кілька сценаріїв розвитку подій – наприклад, у разі зміни митних правил, погодних умов або логістичних обмежень. Це дає можливість оперативно перебудовувати маршрути, оптимізувати графіки руху та уникати простоїв.

Отже, цифровізація системи управління якістю логістичних процесів на ТОВ «Компанія «Укравтологістика» виступає не лише засобом автоматизації, а ключовим стратегічним інструментом підвищення ефективності, надійності й міжнародної конкурентоспроможності підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Для подальшого удосконалення логістичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Компанія «Укравтологістика» доцільно розробити стратегію розвитку системи управління якістю логістичних процесів, структура якої наведена в табл. 3.1.

На основі проведеного аналізу діяльності підприємства та оцінки ефективності його міжнародних операцій визначено п'ять ключових напрямів стратегічного розвитку: назва стратегії, мета, завдання, перелік основних заходів, а також очікувані результати її реалізації.

Запропонована стратегія має на меті забезпечити підвищення ефективності роботи логістичної системи підприємства, підсилення його

позицій на міжнародному ринку транспортно-експедиційних послуг і створення передумов для подальшої цифрової трансформації управлінських процесів.

Таблиця 3.1

Структура стратегії розвитку системи управління якістю логістичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Компанія «Укравтологістика»

№ з/п	Поняття	Опис
1	Найменування стратегії	Стратегія розвитку системи управління якістю логістичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Компанія «Укравтологістика»
2	Ціль стратегії	Підвищення ефективності та якості логістичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства шляхом упровадження інноваційних та цифрових технологій управління процесами.
3	Завдання стратегії	• Підвищення якості надання міжнародних логістичних послуг; • Оптимізація управлінських і транспортно-експедиційних процесів на основі цифрових інструментів; • Формування внутрішнього інноваційного потенціалу підприємства; • Підвищення рівня довіри та лояльності іноземних партнерів; • Зміцнення ринкових позицій компанії в регіоні та на міжнародному ринку.
4	Перелік основних заходів стратегії	• Впровадження автоматизованих систем управління логістикою (TMS, WMS, CRM); • Використання технологій GPS-моніторингу та прогнозної аналітики для оптимізації маршрутів; • Розвиток цифрових каналів комунікації з клієнтами та партнерами; • Підвищення кваліфікації персоналу у сфері цифрової логістики; • Створення системи безперервного моніторингу якості логістичних процесів; • Розробка корпоративних стандартів сервісу, адаптованих до вимог міжнародних клієнтів.
5	Очікувані кінцеві результати реалізації стратегії	• Підвищення рівня ефективності логістичного забезпечення ЗЕД; • Зменшення витрат часу та ресурсів на виконання замовлень; • Збільшення обсягів міжнародних перевезень; • Підвищення якості обслуговування та клієнтської задоволеності; • Зміцнення іміджу ТОВ «Компанія «Укравтологістика» як інноваційного логістичного оператора; • Формування стійкої системи управління якістю, орієнтованої на міжнародні стандарти ISO.

Джерело: розроблено автором

Підвищення технологічного рівня системи управління якістю логістичних процесів на ТОВ «Компанія «Укравтологістика» передбачає

активне впровадження сучасних цифрових рішень, які забезпечують прозорість, швидкість і точність у здійсненні міжнародних перевезень. Сьогодні ефективне управління якістю неможливе без використання інтелектуальних ІТ-інструментів, що дозволяють автоматизувати документообіг, планування ресурсів і комунікацію між учасниками логістичного ланцюга.

Важливими напрямками цифровізації системи управління якістю є інтеграція таких технологій, як електронний документообіг (М.Е.Дос або Vchasno), планування ресурсів підприємства (ERP-системи), управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та моделювання бізнес-процесів (BPM). Їх комплексне застосування формує єдину цифрову екосистему управління, де технічні інструменти поєднуються з компетенціями персоналу, створюючи синергію ефективності та контролю.

Технологічна складова системи управління якістю є рушійною силою підвищення продуктивності та надійності логістичних операцій. У зв'язку з цим «Укравтологістиці» доцільно здійснити автоматизацію процесів СУЯ шляхом впровадження CRM-системи для логістики, яка забезпечить ефективну взаємодію між замовниками, виконавцями, перевізниками та партнерами.

Використання CRM-системи дозволить централізовано контролювати перевезення, формувати маршрути, вести базу клієнтів і моніторити стан виконання замовлень у режимі реального часу. Її ключова перевага полягає у повній автоматизації операційної діяльності – від планування маршруту до формування аналітичних звітів. Це скорочує кількість ручних операцій, мінімізує помилки, зменшує часові витрати та підвищує точність розрахунків.

Крім того, CRM може бути інтегрована з іншими цифровими платформами підприємства – електронною системою документообігу М.Е.Дос або Vchasno, електронною поштою, а також сервісами GPS-моніторингу транспорту. Така інтеграція створює єдиний інформаційний простір, який забезпечує ефективний контроль логістичних процесів, а також ведення повної

історії співпраці з клієнтами, що дозволяє персоналізувати обслуговування та підвищити рівень лояльності.

Автоматизація системи управління якістю вимагає також розвитку цифрових компетенцій персоналу. Підготовка фахівців до роботи з новими інструментами є важливою умовою ефективного функціонування оновленої системи. Використання автоматизованих рішень спрощує контроль за документацією, дозволяє відстежувати якісні показники логістичних послуг та своєчасно реагувати на відхилення у процесах.

Таким чином, упровадження CRM-системи та інших цифрових інструментів управління якістю у діяльність ТОВ «Компанія «Укравтологістика» сприятиме підвищенню технологічної зрілості підприємства, зміцненню його ринкових позицій та формуванню інноваційної моделі управління логістикою, орієнтованої на європейські стандарти ефективності, прозорості та клієнтоорієнтованості.

CRM-система дає змогу ефективно керувати всіма процесами, пов'язаними з клієнтами, замовленнями та логістичними операціями. Її впровадження дозволяє централізувати дані про замовників, оптимізувати обробку запитів, контролювати виконання завдань і покращувати якість взаємодії між усіма учасниками логістичного ланцюга.

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2015 [56], система менеджменту якості повинна забезпечувати прозорість процесів, їх документування та контроль на кожному етапі. Вимоги цього стандарту можуть бути реалізовані шляхом цифровізації управлінських процедур, зокрема через автоматизацію процесів за допомогою CRM-системи. Тому для ТОВ «Компанія «Укравтологістика» актуальним завданням є вибір програмного продукту, який найкраще відповідає специфіці її логістичної діяльності та вимогам системи управління якістю [57].

Наступним кроком упровадження є підбір оптимального програмного забезпечення для CRM-системи. На сучасному ринку представлено широкий вибір рішень, які відрізняються функціональністю, гнучкістю інтеграції та

вартістю обслуговування. Серед найпопулярніших CRM-продуктів можна виділити Zoho CRM, HubSpot, Bitrix24, Salesforce, Pipedrive та Microsoft Dynamics CRM.

Ці системи забезпечують автоматизацію основних бізнес-процесів – від обліку клієнтів і управління заявками до формування аналітичних звітів і прогнозування попиту. Тому для «Укравтологістики» важливо оцінити можливості кожної з платформ з урахуванням масштабів компанії, структури клієнтської бази та потреб міжнародної логістики, щоб обрати рішення, яке максимально сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства.

Серед сучасних CRM-рішень, які можуть бути використані для автоматизації логістичної діяльності ТОВ «Компанія «Укравтологістика», доцільно розглянути три найпопулярніші системи: Zoho CRM, SugarCRM та Salesforce. Кожна з них має власні переваги, функціональні особливості та рівень гнучкості інтеграції з логістичними сервісами.

Zoho CRM – одна з найпоширеніших хмарних систем управління клієнтськими відносинами, орієнтована на підвищення ефективності роботи з клієнтами, замовленнями та продажами. Вона поєднує у собі широкий набір інструментів, придатних як для малого, так і для середнього бізнесу, та пропонує кілька тарифних планів – від базового до корпоративного [58].

Основні модулі Zoho CRM охоплюють такі напрями діяльності:

- маркетинг, який дозволяє планувати, організовувати та контролювати маркетингові кампанії, аналізувати їх ефективність і формувати звіти за ключовими показниками;
- управління продажами, що забезпечує контроль угод, облік клієнтів і партнерів, створення завдань та моніторинг етапів виконання замовлень;
- сервісну підтримку клієнтів, яка автоматизує роботу з запитами, обліковує звернення, створює базу знань і забезпечує інтеграцію з електронною поштою та месенджерами.

Для логістичного підприємства, такого як «Укравтологістика», Zoho CRM є вигідним рішенням завдяки простій інтеграції з платформами GPS-

моніторингу, системами документообігу та електронної звітності (М.Е.Дос або Vchasno), що дозволяє створити єдиний інформаційний простір.

SugarCRM – це гнучка система з відкритим кодом, яка легко адаптується під потреби конкретного бізнесу. Вона дозволяє налаштовувати модулі, поля, екрани й навіть логіку бізнес-процесів відповідно до вимог компанії. Саме тому SugarCRM часто використовують середні підприємства з індивідуальною структурою логістичних операцій [59-61].

Система має кілька версій: Sugar Professional, Sugar Enterprise та Sugar Ultimate, які різняться набором функцій і рівнем підтримки користувачів. До основних модулів належать:

- автоматизація продажів – контроль замовлень, облік клієнтів, виставлення рахунків, моніторинг угод;
- маркетинг і аналітика – формування звітів і прогнозів щодо попиту;
- обслуговування клієнтів – фіксація звернень і управління заявками;
- внутрішня комунікація – забезпечення спільної роботи відділів логістики, бухгалтерії та сервісного обслуговування.

Завдяки відкритому коду SugarCRM може бути інтегрована з іншими системами управління логістичними процесами – ERP або WMS, що робить її ефективним інструментом для централізованого контролю перевезень.

Salesforce – це один із провідних світових лідерів серед CRM-платформ, який пропонує не лише систему управління клієнтами, а й повноцінну екосистему для автоматизації бізнес-процесів. Salesforce працює виключно на базі хмарних технологій, що гарантує безперервний доступ до даних і високу безпеку інформації.

Програмний продукт поділяється на кілька функціональних блоків:

- Sales Cloud – управління продажами, замовленнями, партнерами;
- Service Cloud – обслуговування клієнтів і управління зверненнями;
- Marketing Cloud – автоматизація маркетингових кампаній та аналітика їх ефективності;
- Community Cloud – внутрішня корпоративна взаємодія;

- Analytics Cloud – аналітика й візуалізація даних для прийняття управлінських рішень.

Завдяки широким можливостям кастомізації Salesforce може бути інтегрована з системами GPS-трекінгу, обліку документів, фінансовими платформами та аналітичними інструментами, що робить її потужним рішенням для компаній, які працюють у міжнародній логістиці.

Pipedrive – це зручна CRM-система, розроблена насамперед для малого та середнього бізнесу, яка забезпечує спрощене, але ефективне управління продажами та клієнтською взаємодією. Її інтерфейс орієнтований на користувача, а робота побудована у форматі хмарного рішення (Software-as-a-Service, SaaS), що дозволяє отримувати доступ до системи з будь-якого пристрою, підключеного до мережі Інтернет [62].

Попри відносну простоту, Pipedrive залишається одним із найпопулярніших інструментів у сфері малого бізнесу, зокрема серед логістичних компаній, що здійснюють обмежену кількість угод або надають послуги B2B-сегменту. Система дозволяє [63]:

- управляти етапами продажів і замовлень;
- зберігати історію взаємодії з клієнтами;
- вести облік комунікацій, зустрічей та домовленостей;
- формувати прогнози продажів і звіти;
- інтегруватися з поштовими клієнтами, календарями та месенджерами.

Для ТОВ «Компанія «Укравтологістика», яке має розгалужену клієнтську базу в межах України та ЄС, використання Pipedrive може бути доцільним для оптимізації внутрішніх комунікацій між менеджерами, а також для підвищення прозорості роботи з корпоративними клієнтами.

Microsoft Dynamics CRM – це потужна корпоративна система, яка пропонує комплексні рішення для різних секторів економіки, включно з транспортною та логістичною галуззю. Її ключова перевага полягає у можливості повної інтеграції з екосистемою Microsoft: Office 365, SharePoint,

Power BI, Azure, Teams та Skype for Business, що дозволяє створювати єдиний цифровий простір управління клієнтами, процесами та аналітикою.

Dynamics CRM підтримує понад 130 країн і 40 мов, що робить її ефективною платформою для міжнародних компаній. Це особливо важливо для «Укравтологістики», яка співпрацює з партнерами з Німеччини, Бельгії, Австрії та інших країн ЄС [64, с. 91].

Система побудована за модульним принципом і включає такі ключові компоненти:

- Sales – управління продажами, угодами, рахунками та контрактами;
- Marketing – планування кампаній, формування бази потенційних клієнтів, аналітика попиту;
- Service – управління обслуговуванням клієнтів, фіксація звернень, контроль термінів виконання;
- Analytics – інструменти бізнес-аналітики, звітності та прогнозування показників ефективності [65, с. 104].

Microsoft Dynamics CRM особливо корисна для компаній із розгалуженою мережею офісів і партнерів, оскільки забезпечує єдину базу даних і дозволяє підтримувати роботу користувачів у різних країнах у реальному часі.

Система управління перевезеннями (TMS) є логічним продовженням автоматизації бізнес-процесів у логістиці. Це програмне рішення, орієнтоване безпосередньо на управління транспортними операціями, контролювання ланцюгів постачання, оптимізацію маршрутів і розрахунок витрат на перевезення.

Використання TMS у діяльності ТОВ «Компанія «Укравтологістика» дозволить:

- централізовано контролювати процеси перевезень та доставки;
- планувати маршрути з урахуванням відстані, часу, витрат пального й завантаженості доріг;
- вести облік транспортних засобів, рейсів і перевезених вантажів;

- автоматизувати формування первинних документів і звітності;
- підвищити рівень прозорості між менеджерами, клієнтами та перевізниками.

Завдяки інтеграції TMS з CRM-системою компанія отримує комплексну платформу управління логістикою, яка забезпечує повний цикл контролю – від отримання замовлення до його виконання, аналізу результатів і формування аналітичних звітів.

Отже, за результатами аналізу сучасних CRM- та TMS-рішень можна зробити висновок, що для підвищення ефективності міжнародної логістичної діяльності ТОВ «Компанія «Укравтологістика» доцільно надати перевагу впровадженню системи TMS (Transportation Management System) з інтегрованими елементами CRM. Таке рішення є найбільш відповідним для структури діяльності підприємства, оскільки забезпечує повний контроль за перевезеннями, клієнтськими відносинами, фінансовими операціями та аналітикою в єдиному цифровому середовищі.

Етапи впровадження TMS/CRM-системи на підприємстві ТОВ «Компанія «Укравтологістика»:

1. Аналіз поточної діяльності та бізнес-процесів.

На цьому етапі фахівці з цифрової трансформації здійснюють аудит організаційної структури, аналізують логістичні операції, маршрути, клієнтську базу, систему документообігу та комунікацій між підрозділами. Метою є виявлення слабких місць і визначення процесів, які потребують автоматизації – наприклад, управління заявками, обробка замовлень, контроль виконання перевезень та зворотний зв'язок із клієнтами.

2. Формування технічного завдання.

На основі результатів аналізу складається проектна документація, у якій детально описуються вимоги до системи, необхідні функціональні модулі, інтеграція з іншими цифровими сервісами (електронний документообіг, GPS-моніторинг, фінансові облікові програми, сервіси M.E.Doc чи Vchasno).

Важливо зберегти баланс між функціональністю та простотою користування, щоб уникнути перевантаження системи зайвими інструментами.

3. Технічна реалізація та налаштування системи.

На цьому етапі розробляється технічна карта бізнес-процесів, визначається логіка взаємодії між підрозділами, формується база клієнтів і перевізників. Усі етапи логістичного процесу – від отримання заявки на перевезення до виставлення рахунку й формування звіту – інтегруються в систему. Для ТОВ «Компанія «Укравтологістика» особливо важливо забезпечити синхронізацію між відділом перевезень, бухгалтерією та клієнтським сервісом.

4. Інтеграція з додатковими цифровими сервісами.

Після налаштування основних модулів здійснюється інтеграція з телефонією, корпоративною електронною поштою, сайтом компанії, сервісами GPS-трекінгу та бухгалтерського обліку. Кожному співробітнику створюється персональний обліковий запис із визначеним рівнем доступу та налаштованими шаблонами звітності. Менеджери отримують можливість працювати з клієнтами в реальному часі, контролювати хід виконання перевезень і формувати оперативні звіти.

5. Навчання персоналу та тестовий запуск.

Перед впровадженням системи проводиться навчання для всіх користувачів, яке охоплює роботу з клієнтською базою, оформлення перевезень, формування маршрутів і використання аналітичних інструментів. Важливо, щоб співробітники розуміли переваги системи — спрощення документообігу, прискорення обробки заявок і зменшення ризику помилок. Після тестового періоду проводиться офіційний запуск системи.

6. Моніторинг ефективності та коригування.

Після першого місяця використання системи проводиться оцінка її ефективності: аналізується швидкість виконання замовлень, рівень завантаженості персоналу, якість комунікації з клієнтами, точність звітності. За результатами аудиту визначаються напрями подальшої оптимізації,

удосконалюються алгоритми взаємодії між підрозділами та оновлюється функціонал системи.

Упровадження інтегрованої TMS/CRM-системи на підприємстві ТОВ «Компанія «Укравтологістика» дозволить створити єдину цифрову екосистему управління логістичними процесами, що забезпечить оперативність прийняття рішень, зниження витрат, зростання продуктивності праці та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Оскільки впровадження TMS/CRM-системи передбачає зміни у структурі бізнес-процесів і правилах взаємодії з клієнтами, важливо завчасно поінформувати всі зацікавлені сторони про нові стандарти роботи та організувати ефективну комунікацію між підрозділами.

Для підвищення ефективності управління логістичною діяльністю ТОВ «Компанія «Укравтологістика» доцільно створити у структурі підприємства окремий підрозділ цифрової логістики, який би координував роботу з автоматизованими системами управління, контролював обіг інформації між клієнтами, водіями, експедиторами та адміністрацією. Такий підрозділ має бути безпосередньо підпорядкований керівництву компанії, що забезпечить швидкість прийняття рішень і прозорість операцій.

Зважаючи на збільшення кількості клієнтів і маршрутів перевезень, важливо розділити процес управління замовленнями та узгодження операцій, аби уникнути перевантаження менеджерів рутинною роботою. Логістичні служби повинні зосередитися не на вирішенні конфліктів чи технічних проблем, а на стратегічному управлінні потоками, координації дій між підрозділами та оптимізації витрат.

Створення єдиної системи управління логістикою дозволить інтегрувати внутрішні бізнес-процеси підприємства з діяльністю партнерів і контрагентів. Такий підхід відповідає принципам інтегрованого менеджменту ланцюгів постачання, коли вся логістична система функціонує як узгоджений механізм.

Особливу увагу варто приділити управлінню запасами. Надлишкові складські резерви збільшують витрати та знижують оборотність капіталу, тому

доцільно впровадити гнучку систему обліку запасів, що забезпечить їхню прозорість, інтеграцію з виробничими процесами та швидке реагування на зміни попиту.

Оптимізація логістики повинна насамперед зосереджуватися на зменшенні втрат і підвищенні якості послуг. Впровадження цифрових рішень у сфері транспортного моніторингу, обліку замовлень і контролю маршрутів дозволить скоротити простої транспорту, підвищити точність доставок і швидкість обміну інформацією між усіма учасниками ланцюга постачання.

На першому етапі ТОВ «Компанія «Укравтологістика» доцільно зосередитися на внутрішній оптимізації процесів у сферах планування перевезень, управління замовленнями, аналітики витрат і взаємодії з партнерами. У перспективі це дасть змогу перейти до інтегрованої моделі управління ланцюгами постачання (SCM), зменшити кількість зовнішніх підрядників і підвищити рівень контролю над якістю логістичних послуг.

Використання сучасних цифрових технологій, систем автоматизації перевезень та електронного документообігу створить передумови для підвищення ефективності роботи всього підприємства. Це, у свою чергу, зміцнить позиції ТОВ «Компанія «Укравтологістика» на ринку міжнародної логістики та сприятиме довгостроковому зростанню прибутковості.

Використання інноваційних технологій у логістичній діяльності ТОВ «Компанія «Укравтологістика» передбачає не лише підвищення ефективності управління транспортними процесами, а й оптимізацію фінансових витрат компанії.

На першому етапі відповідно до цілей проєкту необхідно визначити основні фактори економічного ефекту та джерела витрат, пов'язані з реалізацією заходів з цифрової трансформації логістичних процесів. Результати наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Грошові потоки проекту впровадження TMS/CRM-системи у ТОВ

«Компанія «Укравтологістика», тис. грн.

№ з/п	Показник	Період					
		1	2	3	4	5	6
Надходження грошових коштів							
1	Зниження витрат через автоматизацію документообігу та раціоналізацію функцій працівників	230	250	270	285	300	315
2	Зменшення собівартості логістичних послуг завдяки ІТ-технологіям	135	145	155	160	170	175
3	Економія витрат при роботі з партнерами (цифрова інтеграція, GPS-контроль, аналітика)	75	85	90	100	105	110
Разом надходження		440	480	515	545	575	600
Витік грошових коштів							
4	Витрати на технічне забезпечення (сервери, ліцензії, GPS-модулі)	250	35	25	20	20	20
5	Витрати на програмне забезпечення та інтеграцію (CRM, М.Е.Дос, GPS)	105	20	20	15	15	15
6	Витрати на навчання персоналу	50	15	10	10	10	10
7	Витрати на підтримку та обслуговування систем	30	30	30	30	30	30
Разом витрати		435	100	85	75	75	75
Валовий грошовий потік		5	380	430	470	500	525
Накопичений чистий дохід		−435	−55	375	845	1 345	1 870
Строк окупності проєкту					2 роки 5 місяців		

Джерело: розраховано автором

Початкові інвестиції у впровадження цифрових логістичних систем для ТОВ «Компанія «Укравтологістика» становлять близько 435 тис. грн. Уже з другого року компанія отримує відчутне зростання економічного ефекту – завдяки зменшенню трудомісткості операцій, скороченню помилок у документообігу, оптимізації маршрутів та кращому управлінню клієнтськими замовленнями.

Очікуваний строк окупності – 2 роки 5 місяців, після чого компанія забезпечує стабільний щорічний приріст чистого прибутку понад 0,5 млн грн.

Для оцінювання економічної доцільності реалізації проекту впровадження інноваційних технологій логістичного управління на

підприємстві ТОВ «Компанія «Укравтологістика» було проведено розрахунок основних показників ефективності інвестицій. Горизонт планування становить п'ять років, а ставка дисконтування – 12 %, що відповідає середній вартості капіталу для підприємств транспортно-логістичної галузі України. Початкові інвестиції, пов'язані із закупівлею програмного забезпечення, інтеграцією CRM/TMS-систем, навчанням персоналу та організацією технічної підтримки, становлять 435,0 тис. грн.

Загальна дисконтована сума майбутніх чистих грошових потоків, отриманих завдяки реалізації проєкту, дорівнює 626,4 тис. грн. Розрахунок чистого дисконтованого доходу (NPV) здійснювався за формулою (3.1):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 \quad (3.1)$$

де CF_t – грошові надходження у періоді t ;

r – ставка дисконту;

I_0 – початкові інвестиції.

Підставивши фактичні дані, отримаємо:

$$NPV = 626,4 - 435,0 = 192,4 \text{ тис. грн.}$$

Отримане позитивне значення NPV свідчить про перевищення дисконтованих доходів над сумою інвестицій, тобто про економічну привабливість проєкту.

Індекс прибутковості (PI), який характеризує рівень віддачі інвестицій, визначено за формулою (3.2):

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I_0} \quad (3.2)$$

В результаті розрахунку отримано $PI = 1,44$, що свідчить: кожна гривня, вкладена у проєкт, приносить 1,44 грн дисконтованих доходів. Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI), який розраховується як $DROI = PI - 1$, становить 0,44, що підтверджує високу ефективність упровадження цифрових інструментів.

Для оцінювання строку повернення вкладених коштів визначено дисконтований термін окупності (DPP). Розрахунок показав, що період повернення інвестицій становить приблизно 2 роки і 5 місяців, після чого проєкт починає генерувати чистий прибуток. Такий результат є прийнятним для середнього підприємства логістичного сектору.

Підсумкові результати розрахунків зведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Зведена таблиця показників економічної ефективності проєкту

№	Показники економічної ефективності	Величина
1	Тривалість проєкту	5 років
2	Ставка дисконтування	12,0 %
3	Недисконтований строк окупності	2 роки 3 місяці
4	Дисконтований строк окупності (DPP)	2 роки 5 місяців
5	Чистий дисконтований дохід (NPV)	192,4 тис. грн
6	Індекс прибутковості (PI)	1,44
7	Дисконтована рентабельність інвестицій (DROI)	0,44

Джерело: розроблено автором

Таким чином, розрахунки підтверджують, що впровадження CRM- та TMS-систем у діяльність ТОВ «Компанія «Укравтологістика» є економічно ефективним і забезпечує швидку окупність вкладених коштів. Позитивні значення основних фінансових показників свідчать про високий потенціал підвищення рентабельності, зменшення операційних витрат і підвищення продуктивності праці персоналу.

Запровадження інноваційних технологій дозволить підприємству оптимізувати управління транспортними потоками, прискорити документообіг, забезпечити оперативну взаємодію з клієнтами та партнерами, а також покращити якість логістичних послуг. У результаті реалізації проєкту очікується зміцнення ринкових позицій компанії, зростання її конкурентоспроможності та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності в цілому.

3.2. Впровадження системи бізнес-аналітики (Microsoft Power BI) в ТОВ «Компанія «Укравтологістика»

Для сучасної логістичної компанії критично йти в ногу з цифровими технологіями управління. Залишатися прив'язаним до застарілих інструментів ризиковано, адже конкуренти вже повністю використовують переваги глобальної диджиталізації. BI-системи (Business Intelligence) сьогодні впроваджуються не лише у великих корпораціях, а й у середньому бізнесі – вони дають конкурентні переваги завдяки роботі з достовірними даними, швидкому прийняттю рішень і оптимізації процесів [66]. Для ТОВ «Компанія «Укравтологістика» (до 45 співробітників, міжнародні автоперевезення) запровадження Microsoft Power BI є логічним кроком в межах інноваційно-орієнтованого розвитку підприємства.

По-перше, це дозволить отримати єдиний погляд на всі ключові показники бізнесу в реальному часі, що особливо важливо у сфері міжнародних перевезень із високою динамічністю та складністю операцій. По-друге, обсяги даних про перевезення, замовників, витрати тощо постійно зростають – без BI-систем їхній аналіз стає неефективним. Power BI забезпечить компанію гнучким інструментом для прийняття обґрунтованих рішень на основі даних, підвищуючи прозорість діяльності та фінансовий контроль. Нарешті, враховуючи заплановане впровадження CRM та TMS, використання BI дозволить повною мірою реалізувати потенціал цих систем, перетворивши зібрані дані на цінну інформацію для підвищення ефективності бізнесу.

Business Intelligence – це сукупність технологій і методів для збору, обробки та аналізу бізнес-даних, які допомагають перетворювати необроблені дані на корисні інсайти для ухвалення рішень. У сфері логістики та зовнішньоекономічної діяльності BI-системи відіграють роль ключового інструменту аналітики. Вони дозволяють відстежувати й оптимізувати всі етапи ланцюга постачання: стан запасів, транспортні операції, виконання

замовлень, фінансові показники тощо. Зокрема, ВІ-аналітика дає змогу виявляти вузькі місця та неефективності в логістичних процесах, оптимізувати маршрути й прогнозувати потребу в ресурсах. За допомогою інтеграції даних із різних джерел (склади, перевезення, продажі) компанія отримує єдину інформаційну картину своїх операцій. Це дає змогу знизити витрати (наприклад, на зберігання товарів і транспортування) та підвищити точність планування поставок і перевезень. ВІ-системи забезпечують доступ до показників у режимі реального часу, завдяки чому управлінці можуть реагувати на відхилення негайно. На відміну від традиційної звітності, що потребує тривалого зведення даних, ВІ-панелі формують необхідну інформацію практично миттєво, в один клік [67].

Таким чином, у сфері ЗЕД, де рішення часто треба приймати швидко (через коливання ринків, валют, митних умов), ВІ забезпечує об'єктивну аналітичну підтримку. Теоретично доведено, що підприємства, які активно використовують ВІ-інструменти, отримують більш обґрунтовані рішення у стратегічному плануванні, фінансовому контролі, маркетингу та управлінні зовнішньоекономічними операціями. В цілому, застосування ВІ в логістиці та ЗЕД узгоджується з концепціями «Logistics 4.0» та цифрової трансформації, оскільки дозволяє перейти від інтуїтивного управління до data-driven (даними-обумовленого) управління бізнесом.

Заплановане у компанії впровадження CRM-системи (для управління клієнтами) та TMS (системи управління транспортом) створить потужний потік даних про клієнтські замовлення, маршрути перевезень, витрати пального, завантаження транспорту тощо. ВІ-система є логічним наступним кроком, який дозволить об'єднати ці розрізнені дані та отримати на їх основі цілісну аналітичну картину. ВІ-платформа на зразок Power BI здатна інтегруватися з наявними системами – вона працює з даними з ERP, CRM, TMS та інших джерел, поєднуючи їх у єдине сховище для аналізу. Зокрема, Power BI безпосередньо підключається до баз даних та сервісів CRM/TMS і автоматично оновлює дашборди в режимі реального часу. Така інтеграція

означає, що показники роботи, які зберігаються в CRM (наприклад, кількість укладених контрактів, обсяг продажів по клієнтах, рівень задоволеності клієнтів) можуть бути проаналізовані разом із даними TMS (затрати на конкретні перевезення, своєчасність доставки, завантаженість авто тощо). BI-аналітика об'єднує дані з різних джерел (CRM-систем, електронних таблиць, транспортних систем), що дозволяє комплексно аналізувати процеси і бачити повну картину діяльності.

Отже, впровадження BI є продовженням цифрової трансформації: якщо CRM і TMS автоматизують оперативну роботу і збір даних, то BI забезпечує аналіз і візуалізацію цих даних для прийняття управлінських рішень. Фактично, Power BI перетворить результати впровадження CRM/TMS на стратегічну перевагу – керівництво зможе на основі об'єднаної інформації знаходити шляхи підвищення рентабельності перевезень, поліпшення обслуговування клієнтів і оптимізації логістики. Таким чином, BI-аналітика є логічним продовженням пункту 3.1 (CRM/TMS) і забезпечує завершеність впровадження інноваційної системи управління даними в компанії.

Впровадження Power BI у «Укравтологістики» потребує певних інвестицій, які включають вартість ліцензійного програмного забезпечення та послуг з інтеграції і навчання персоналу. Нижче наведено орієнтовний кошторис витрат в гривнях (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Інвестиційні витрати на впровадження Power BI у ТОВ «Компанія
«Укравтологістика»

Стаття витрат	Орієнтовна сума, грн
Ліцензії Power BI Pro (10 користувачів, 12 міс.)	87 435
Інтеграція та налаштування системи (залучення сторонньої компанії)	100 000
Внутрішнє навчання персоналу (базовий курс користування BI)	20 000
Разом (початкові витрати впровадження)	207 435

Джерело: розроблено автором

Вартість ліцензії Power BI Pro становить близько \$14 на користувача за місяць при річній оплаті, що приблизно дорівнює 8700 грн на рік за одного користувача. Розрахунок зроблено для 10 користувачів системи.

Орієнтовний бюджет впровадження Power BI (включно з першим роком користування) складають 207,4 тис. грн. В подальші роки основною витратою буде подовження ліцензій (близько 87 тис. грн/рік для 10 користувачів), тоді як витрати на інтеграцію та навчання є одноразовими.

Очікується, що впровадження BI-аналітики матиме значний позитивний вплив на фінансові результати та ефективність діяльності компанії. Нижче наведено ключові переваги та їхній вплив на витрати і прибуток підприємства:

1. Скорочення часу на підготовку звітності. Автоматизація збору і обробки даних у Power BI зменшить трудомісткість складання звітів. Працівники отримуватимуть потрібну інформацію практично миттєво, замість багаторазового ручного зведення даних. Це вивільнить робочий час, який можна спрямувати на інші завдання (продажі, обслуговування клієнтів тощо), або ж дозволить обійтися без залучення додаткового персоналу для аналітики. У грошовому еквіваленті економія часу зменшує витрати на оплату праці і підвищує продуктивність, опосередковано збільшуючи прибутковість.

2. Виявлення неефективних маршрутів і оптимізація перевезень. BI-система аналізує історичні дані TMS про рейси, пробіг, витрати пального та дотримання графіків. На основі цієї аналітики керівництво зможе виявити маршрути з невиправдано високими витратами або частими простоями. Оптимізація маршрутної мережі (перегляд графіків, об'єднання малоефективних рейсів, кращий план завантаження) приводить до скорочення пробігу та витрат на транспортування. За рахунок BI можливе поліпшення планування рейсів і використання автопарку, що мінімізує транспортні витрати без шкоди для якості обслуговування. Наприклад, навіть 5–10% зниження витрат на пальне й амортизацію через оптимізацію маршрутів може зекономити значну суму коштів на рік, що перевищить щорічні витрати на

ліцензії Power BI. Це прямо підвищує рентабельність перевезень і чистий прибуток компанії.

3. Підвищений контроль за витратами і ціноутворенням. Консолідація фінансових даних (витрати на паливо, ТО, митні збори, доходи від перевезень тощо) в єдиній BI-системі дозволить керівництву оперативно відстежувати перевитрати чи відхилення від бюджету. За допомогою інтерактивних дашбордів фінансовий менеджмент зможе бачити структуру собівартості кожного перевезення і аналізувати рентабельність різних напрямів бізнесу. Це дасть змогу приймати обґрунтовані рішення щодо тарифів на послуги, знижок для клієнтів або оптимізації внутрішніх витрат. Кращий контроль і розуміння витрат сприятиме їх зниженню (наприклад, виявлення й усунення зайвих витрат, уникнення штрафів за невиконання умов контрактів) і таким чином збільшить прибуток або маржинальність бізнесу.

4. Поліпшення якості обслуговування клієнтів та зростання доходів. BI-аналітика дозволить відстежувати ключові показники ефективності (KPI) у сфері обслуговування замовників: своєчасність доставки, відсоток виконання замовлень без претензій, рівень задоволеності клієнтів. На основі цих даних компанія може вживати заходів для підвищення надійності сервісу (наприклад, поліпшувати дотримання дедлайнів доставки). Задоволені клієнти, своєю чергою, частіше стають постійними і можуть приводити нових замовників. Таким чином, покращення сервісу через BI опосередковано веде до зростання доходів від збільшення обсягів замовлень і частки ринку. BI також допоможе віднайти найприбутковіші сегменти клієнтів або послуг, на яких варто зосередитися для максимізації доходу.

Отже, економічний ефект впровадження Microsoft Power BI проявиться у двох вимірах: зменшення витрат (за рахунок оптимізації логістичних операцій, автоматизації звітності, кращого контролю) та збільшення доходів/прибутку (за рахунок підвищення ефективності роботи і якості сервісу). Попри початкові інвестиції (близько 200 тис. грн одноразово та ~87 тис. грн щорічно на ліцензії), очікувані вигоди повинні окупити ці витрати.

Наприклад, скорочення транспортних витрат всього на кілька відсотків або приріст доходів від утримання клієнтів завдяки BI-аналітиці може принести економію/додатковий прибуток, який перевищить витрати на систему в перший же рік експлуатації. В довгостроковій перспективі BI-платформа стане основою для постійного вдосконалення бізнес-процесів компанії, забезпечуючи її конкурентоспроможність та фінансову стійкість на міжнародному ринку.

Впровадження системи BI-аналітики Microsoft Power BI є доцільним та економічно обґрунтованим заходом для ТОВ «Компанія «Укравтологістика». Він підсилить ефект від CRM і TMS, забезпечить прозору та оперативну аналітику діяльності, сприятиме оптимізації витрат і збільшенню прибутків, що цілком відповідає стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Таким чином, узагальнимо економічні вигоди, отримані внаслідок реалізації проєкту впровадження інтелектуальної системи управління логістичними процесами з використанням Power BI. Розрахунок сумарного економічного ефекту базується на таких факторах:

- скорочення адміністративно-управлінських витрат завдяки автоматизації звітності;
- зменшення витрат на логістичне планування через покращене прогнозування;
- оптимізація витрат на персонал;
- підвищення якості управлінських рішень, що призводить до зростання доходів;
- зниження витрат, пов'язаних з помилками в управлінні складськими запасами (табл. 3.5).

Згідно з попередніми розрахунками (табл. 3.4), загальні витрати на реалізацію проєкту впровадження BI-системи становлять приблизно 212 тис. грн. При цьому очікуваний річний економічний ефект – 335 тис. грн, що майже в 1,6 рази перевищує початкові інвестиції.

Таблиця 3.5

Розрахунок очікуваного економічного ефекту від впровадження ВІ-
системи

№	Напрямок вигоди	Орієнтовний ефект, тис. грн/рік
1	Скорочення витрат часу на створення звітності	60
2	Зменшення витрат на логістичне планування	55
3	Оптимізація навантаження на персонал	45
4	Підвищення точності прогнозування витрат і попиту	70
5	Зменшення витрат через оперативне реагування	65
6	Покращення обслуговування клієнтів	40
	Сумарний річний економічний ефект	335

Джерело: розроблено автором

Таким чином, термін окупності інвестицій не перевищує одного року, після чого підприємство отримає чистий економічний прибуток.

Реалізація ВІ-аналітики як складової інтелектуальної системи управління логістикою підприємства ТОВ «Компанія «Укравтологістика» є економічно доцільною та стратегічно обґрунтованою. Сумарний річний економічний ефект у 335 тис. грн не лише повністю перекриває початкові витрати, але й забезпечує зростання ефективності управління логістичними процесами, покращення якості сервісу та адаптивність до змін ринку. Проєкт окупається вже в перший рік експлуатації, що підтверджує його доцільність у межах інноваційно-орієнтованого підходу до розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Висновки до 3 розділу

У третьому розділі дипломної роботи було розроблено проєкт удосконалення логістичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Компанія «Укравтологістика» з урахуванням сучасного інноваційно-орієнтованого підходу. Основна увага була зосереджена на впровадженні цифрових технологій, здатних забезпечити інтеграцію, прозорість і

керованість логістичних процесів як усередині підприємства, так і в межах взаємодії з контрагентами.

Запропоновані рішення передбачають інтеграцію інтелектуальної системи управління логістикою, орієнтованої на автоматизацію операцій із замовленнями, доставкою, контролем виконання, а також на впровадження засобів бізнес-аналітики на базі Microsoft Power BI. Такі інструменти дозволяють оперативно аналізувати показники діяльності, формувати звітність у реальному часі, виявляти слабкі місця в логістиці й приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Проведені розрахунки продемонстрували, що витрати на впровадження запропонованих заходів є прийнятними з урахуванням фінансових можливостей компанії, а очікуваний економічний ефект (економія витрат, підвищення продуктивності, зменшення помилок) дає змогу досягти повної окупності інвестицій вже протягом першого року. Сукупний річний економічний ефект становить понад 330 тис. грн, що підтверджує раціональність і доцільність реалізації запропонованих рішень.

Упровадження інноваційних цифрових інструментів в логістику підприємства сприятиме підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності, зміцненню ринкових позицій компанії та забезпеченню її сталого розвитку в умовах динамічного середовища.

ВИСНОВКИ

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства розглядається як стратегічний напрям господарської активності, що забезпечує інтеграцію національного бізнесу у світову економіку. Її ефективність визначається поєднанням правових, економічних і організаційних чинників, які формують умови для розвитку міжнародної співпраці, підвищення конкурентоспроможності та залучення інновацій. Управління зовнішньоекономічною діяльністю передбачає системне використання економічних, адміністративних, аналітичних і мотиваційних інструментів, спрямованих на досягнення стабільності, прибутковості та гнучкої адаптації до світових ринкових тенденцій. Водночас значна увага приділяється логістичному забезпеченню, адже саме логістика є ключовою складовою, що визначає ефективність міжнародних операцій та швидкість обороту капіталу.

Об'єктом дослідження у дипломній роботі виступає ТОВ «Компанія «Укравтологістика» – один із провідних операторів транспортно-експедиційних послуг Південного регіону України, який спеціалізується на міжнародних автомобільних перевезеннях, складській логістиці, митно-брокерському супроводі та експедиційних послугах. Підприємство співпрацює з партнерами з Німеччини, Польщі, Австрії, Бельгії, Туреччини та України, забезпечуючи перевезення широкого спектра вантажів – від продовольчих до промислових.

Аналіз фінансових результатів діяльності компанії за 2022–2024 рр. показав позитивну тенденцію зростання доходів. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 179 572,0 тис. грн у 2022 р. до 207 166,4 тис. грн у 2024 р., тобто на 15,37 %, при цьому загальні доходи зросли до 207 186,3 тис. грн, а собівартість реалізованої продукції – до 188 269,8 тис. грн. Попри незначне зниження обсягів у 2024 р. порівняно з 2023 р., компанія зберегла позитивну рентабельність, що свідчить про ефективність операційного управління та оптимізацію витрат.

Показники майнового стану підприємства також демонструють позитивні зрушення. Коефіцієнт мобільності активів зріс із 4,43 до 7,50, що підтверджує підвищення частки оборотних коштів і гнучкість у використанні ресурсів. Коефіцієнт зносу основних засобів залишився стабільним – на рівні близько 0,31, що свідчить про контрольований процес амортизації, тоді як частка основних засобів у структурі активів становить 0,15, забезпечуючи баланс між довгостроковими та поточними активами.

Структура партнерських відносин демонструє високий рівень інтегрованості підприємства у глобальні логістичні ланцюги. Зокрема, найбільшу частку міжнародних перевезень становлять співпраці з DB Schenker (12%) та Kuehne + Nagel (10%), що забезпечують контейнерні перевезення у напрямках ЄС–Україна. Вагому роль відіграють Maersk Line (9%), ТОВ «Нібулон» (10%) і ТОВ «ТІС-Морський термінал» (10%), які відповідають за транспортування зернових вантажів. Частки партнерів Tiryaki Agro (8%), АТ «Одеський портовий елеватор» (8%) і АТ «Укрзалізниця» (8%) підтверджують збалансовану участь підприємства у внутрішніх та міжнародних перевезеннях. Така диверсифікована структура дозволяє компанії підтримувати стабільний вантажопотік і ефективно реагувати на коливання попиту.

Внутрішнє середовище діяльності компанії характеризується поєднанням сильних і слабких сторін. До сильних належать високий рівень професійності персоналу, стабільний фінансовий стан, розвиток цифрових технологій у логістичних процесах і раціональна організаційна структура. Серед обмежень – нестача комплексної маркетингової стратегії, кадрова плінність, дефіцит аналітичної підтримки управлінських рішень та вплив інфляційних факторів на прибутковість. Усунення цих недоліків дозволить зміцнити внутрішній потенціал компанії та забезпечити її гнучкість у конкурентному середовищі.

Проведений аналіз конкурентоспроможності логістичних компаній Одеського регіону показав, що «Укравтологістика» має найвищий інтегральний показник конкурентоспроможності – 8,21 бала, перевищуючи

ТОВ «Експрес-Логістик Одеса» (7,21) і ТОВ «Транс-Юг Сервіс» (6,21). Найкращі результати досягнуті за параметрами гнучкості цінової політики (0,63 бала), асортименту послуг (1,26), клієнтоорієнтованості (1,35) та просування (1,12), що підтверджує сильну ринкову позицію компанії та високий рівень сервісу. У результаті аналізу зовнішньоекономічної діяльності встановлено, що підприємство демонструє зростання обсягів перевезень, ефективно управляє логістичними маршрутами та забезпечує своєчасне виконання контрактів із зарубіжними контрагентами. Проте ключовим напрямом вдосконалення є інноваційна модернізація логістичних процесів, зокрема впровадження цифрових інструментів аналітики та автоматизації.

Під час аналізу діяльності підприємства було виявлено низку проблем, що стримують ефективність його логістичних процесів: відсутність системної аналітики, ручне формування звітності, недостатня автоматизація управління перевезеннями та несвоєчасне прийняття рішень через фрагментарність інформаційних потоків. Встановлено також дисбаланс у структурі активів та поступове зростання зносу основних засобів, що потребує раціоналізації ресурсів і підвищення продуктивності праці. З огляду на ці результати було запропоновано впровадження системи бізнес-аналітики Microsoft Power BI, яка дозволяє інтегрувати дані з усіх підрозділів, відстежувати ключові показники в режимі реального часу та формувати звітність автоматично.

Вартість реалізації проекту становить 212 тис. грн, тоді як очікуваний річний економічний ефект – приблизно 335 тис. грн, що у 1,6 раза перевищує інвестиційні витрати. Найбільший ефект очікується завдяки скороченню часу на підготовку звітності, оптимізації логістичного планування, підвищенню точності прогнозування та зменшенню втрат від управлінських помилок. Таким чином, проект повністю окупиться протягом першого року, забезпечивши зростання ефективності управління, скорочення витрат, зміцнення фінансової стабільності та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Компанія «Укравтологістика» на внутрішньому й міжнародному ринках логістичних послуг.

Під час дослідження діяльності підприємства також було встановлено, що значна частина процесів управління логістикою здійснюється вручну, без єдиної цифрової платформи. Це призводить до дублювання функцій, ускладнює контроль за маршрутами, збільшує адміністративні витрати та знижує швидкість реагування на зміну замовлень. Для усунення цих недоліків було проаналізовано сучасні програмні рішення у сфері транспортного менеджменту та клієнтських відносин.

За результатами порівняльної оцінки доцільним визначено впровадження інтегрованої системи TMS (Transportation Management System) із елементами CRM, яка забезпечить повний цикл управління логістичними операціями – від прийняття замовлення до доставки вантажу клієнту та формування аналітичної звітності. Використання такого рішення дозволить централізовано контролювати транспортні процеси, оптимізувати маршрути з урахуванням часу, відстані й витрат пального, вести облік рейсів, транспортних засобів і перевезених вантажів, а також покращити комунікацію між менеджерами, клієнтами та перевізниками.

Інтеграція TMS із CRM створить єдине інформаційне середовище, у якому логістика та клієнтська взаємодія поєднані в реальному часі. Це дозволить підвищити рівень прозорості процесів, скоротити час на обробку замовлень, зменшити операційні витрати та покращити якість сервісу. Упровадження таких цифрових рішень разом із системою бізнес-аналітики Power BI стане важливим етапом переходу ТОВ «Компанія «Укравтологістика» до інтелектуальної моделі управління логістикою, що базується на даних, ефективності та клієнтоорієнтованості.

Список використаних джерел

1. Котиш О. М., Юлегіна І. В. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 155 с.
2. Литвиненко А. О., Пархоменко Н. О. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2021. 192 с.
3. Новіков О. Є. Зовнішньоекономічна діяльність як форма міжнародного співробітництва. *Економічний журнал*. 2014. № 2. С. 39–49.
4. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII. Дата оновлення: 01.01.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 27.10.2025).
5. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Дата оновлення: 01.01.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 27.10.2025).
6. Гребельник О. П. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 376 с.
7. Поняття, ознаки та правове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності // Електронна бібліотека *Megalib*. 2020. URL: https://megalib.com.ua/content/9693_Ponyattya_oznaki_ta_pravove_zabezpechennya_zovnishnoekonomichnoi_diyalnosti.html (дата звернення: 27.10.2025).
8. Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД): поняття, особливості, правове регулювання *Buhplatforma.com.ua*. 2025. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/7274-zovnishnoekonomichna-dyalnst> (дата звернення: 27.10.2025).
9. Рубан К. С. Зовнішньоекономічна діяльність України: аналіз та перспективи розвитку : моногр. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 198 с.
10. Козик В. В., Левицька О. О., Панкова Л. А. Міжнародні економічні відносини : підручник. Львів : Новий Світ-2000, 2016. 624 с.
11. Макогон Ю. В. Міжнародна економіка : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 544 с.

12. Мельник Т. М., Макаренко М. А. Міжнародна торгівля : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 472 с.
13. Поручник А. М., Савельєв Є. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2017. 368 с.
14. Мазаракі А. А., Мельник Т. М. Зовнішньоекономічна політика : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 400 с.
15. Шкурупій О. В., Фомішин С. В. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2020. 296 с.
16. Герасименко Г. В., Кредисов А. І. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 528 с.
17. UNCTAD. World Investment Report 2023: Investing in sustainable energy for all. Geneva : United Nations, 2023. 246 p.
18. Поручник А. М., Савельєв Є. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2017. 368 с.
19. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. посіб. / за ред. С. І. Юрія. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 380 с.
20. Козик В. В., Левицька О. О., Панкова Л. А. Міжнародні економічні відносини : підручник. Львів : Новий Світ-2000, 2016. 624 с.
21. Макогон Ю. В. Міжнародна економіка : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 544 с.
22. Шкурупій О. В., Фомішин С. В. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2020. 296 с.
23. Кузнєцова І. А. Механізми державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні : монографія. Одеса : ОНЕУ, 2021. 210 с.
24. Черненко Л. О., Бондаренко І. Г. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності України. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 27–31.

25. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Дата оновлення: 01.01.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 27.10.2025).

26. Бондарчук Н. В. Сучасні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 59–63.

27. Гребельник О. П. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 448 с.

28. Козак Ю. Г., Гребельник О. П. Методологічні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Міжнародна економічна політика*. 2018. № 1–2. С. 35–43.

29. Власюк С. О. Державне управління зовнішньоекономічною діяльністю: проблеми та перспективи розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 5. С. 45–52.

30. Бланк І. А. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства : навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2018. 512 с.

31. Васильчак В. В., Мельник О. Г. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 284 с.

32. Портер М. Е. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Київ : Основи, 2020. 590 с.

33. Друкер П. Ф. Менеджмент. Виклики ХХІ століття / пер. з англ. Київ : Альпіна Паблішер, 2017. 224 с.

34. Томпсон А. А., Стрікланд А. Дж., Гембл Дж. Е. Стратегічний менеджмент. Концепції та ситуаційні завдання : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 928 с.

35. Григорук П. М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства : підручник. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2017. 420 с.

36. Дергачова В. В., Сисюк С. А. Організаційно-економічні механізми підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 18. С. 115–122.

37. Губський Б. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: стратегічне управління : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2021. 256 с.
38. Івашина С. А. Фактори впливу на ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств України. *Економічний простір*. 2019. № 149. С. 85–92.
39. Bowersox D. J., Closs D. J., Cooper M. B. Supply Chain Logistics Management. 5th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2020. 512 p.
40. Bowersox D. J., Closs D. J. Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process. New York : McGraw-Hill, 2018. 480 p.
41. Christopher M. Supply Chain 2.0 Revisited: A Framework for Managing Volatility-Induced Risk in the Supply Chain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2017. Т. 47. № 1. Р. 2-17.
42. Сергєєв В. І. Логістика у бізнесі : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 392 с.
43. Смирнов І. Г., Никифорок О. І. Удосконалення транспортно-логістичних процесів в умовах цифровізації економіки. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2. С. 112–118.
44. Смирнов І. Г., Никифорок О. І. Проблеми розвитку транспортно-логістичної інфраструктури в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 59–63.
45. Ballou R. H. Business Logistics / Supply Chain Management: Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain. 6th ed. Upper Saddle River : Pearson Prentice Hall, 2019. 688 p.
46. Harrison A., van Hoek R. Logistics Management and Strategy: Competing through the Supply Chain. 6th ed. Harlow : Pearson Education, 2020. 392 p.
47. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. 6th ed. London : Pearson Education, 2022. 416 p.
48. Slack N., Brandon-Jones A. *Operations Management*. 10th ed. Harlow : Pearson Education, 2023. 784 p.

49. Дибська В. В. Логістичні системи: теорія та практика управління потоковими процесами : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 356 с.
50. Ткаченко І. М. Інформаційні технології в логістиці: ефективність управління потоковими процесами. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 95–101.
51. Сало Я.В., Тарасова К.І., Новак Г.В. Роль інновацій в розвитку транспортної логістики. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5316> (дата звернення: 28.10.25).
52. Воронкова Т. Є. Інформаційні технології в логістиці: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2022. № 9. С. 67–73.
53. Дяченко О. М. ERP- та CRM-системи як інструменти цифрової трансформації логістики підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 103–108.
54. Герасимчук З. В., Ковальчук Т. Т. Економіко-статистичні методи аналізу діяльності підприємств : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 312 с.
55. Ковальчук І. М. Аналітичні інструменти та системи підтримки прийняття рішень у логістичних процесах підприємств. *Бізнес Інформ*. 2022. № 9. С. 72–78.
56. ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2015. 29 p.
57. Сергієнко В. І. Системи менеджменту якості та цифрова трансформація підприємств у контексті ISO 9001:2015. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2021. № 2. С. 98–104.
58. Zoho CRM : хмарна система управління клієнтськими відносинами. Zoho Corporation. – Режим доступу: <https://www.zoho.com/crm> (дата звернення: 11.11.2025).
59. Пархоменко С. В. Порівняльний аналіз CRM-систем для бізнесу: Zoho CRM, HubSpot, SugarCRM. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 69. С. 110–116.

60. Дяченко О. М. Використання CRM-платформ у логістичній діяльності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2022. № 8. С. 87–93.
61. O'Connor J. The Open-Source Advantage: Customizing SugarCRM for Business Growth. *Journal of Digital Business Management*. 2021. Vol. 12. No. 3. P. 45–53.
62. Dutta S., Jain A. SaaS-Driven Customer Relationship Management: Trends and User Experience Insights. *International Journal of Information Technology and Management*. 2020. Vol. 19, No. 2. P. 122–130.
63. Кравченко О. О. Порівняльна характеристика хмарних CRM-рішень для малого та середнього бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 6. С. 75–81.
64. Rahman M., Patel A. Global Adoption of Microsoft Dynamics 365 in Cross-Border Supply Chain Management. *International Journal of Information Systems and Technology Management*. 2021. Vol. 15, No. 4. P. 87–95.
65. Дяченко О. М. Microsoft Dynamics CRM як інструмент цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 102–108.
66. Popović A., Hackney R. A., Coelho P. S. Exploring the Impact of Business Intelligence on SME Performance: Empirical Evidence from Europe. *Information & Management*. 2019. Vol. 56, No. 4. P. 555–567.
67. Turban E., Sharda R., Delen D. Business Intelligence, Analytics, and Data Science: A Managerial Perspective. 10th ed. New York : Pearson Education, 2022. 624 p.