

Хмельницький національний університет
Факультет міжнародних відносин та права
Кафедра міжнародних економічних відносин

ДИПЛОМНА РОБОТА


магістр
Освітній рівень

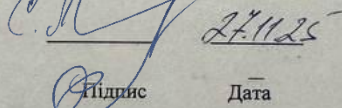
Галузь знань 29 Міжнародні відносини
Шифр і назва галузі

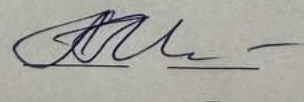
Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Міжнародні економічні відносини

На тему «Оптимізація логістичних процесів підприємств в системі
зовнішньоекономічної діяльності»

Виконав: студент 2 курсу, група МЕВм-24-1 
Підпис Ініціали, прізвище

Керівник: к.е.н., доцент 
Підпис Дата Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:
Зав. кафедри МЕВ д.е.н., професор 
Підпис Дата Ініціали, прізвище

27 листопада 2025 р.

Хмельницький, 2025

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота на тему «Оптимізація логістичних процесів підприємств в системі зовнішньоекономічної діяльності» містить 62 сторінки тексту, 14 рисунків, 12 таблиць та список використаних джерел із 47 найменувань

Мета дослідження: комплексний аналіз теоретичних засад, сучасних тенденцій та практичних механізмів оптимізації логістичних процесів підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, а також розроблення рекомендацій щодо підвищення їх ефективності.

Завдання дослідження:

- проаналізувати економічну природу логістичної діяльності та ключові показники її результативності;
- визначити зовнішні й внутрішні фактори, що формують ефективність міжнародних логістичних процесів;
- дослідити сучасні глобальні тенденції розвитку логістики та трансформації міжнародних ланцюгів постачань;
- здійснити аналітичну оцінку логістичного забезпечення підприємства ТОВ «Віннер Імпорте Україна, ЛТД»;
- визначити «вузькі місця» логістичних операцій у системі ЗЕД та обґрунтувати напрями їх оптимізації;
- запропонувати комплекс практичних заходів щодо вдосконалення логістичного забезпечення у міжнародній діяльності підприємств.

Об'єкт дослідження: логістичні процеси підприємств у системі зовнішньоекономічної діяльності.

Предмет дослідження: теоретичні, організаційно-економічні та прикладні механізми оптимізації логістичних процесів у міжнародних ланцюгах постачань.

Інструментарій дослідження: у роботі використано методи аналізу та синтезу, системний підхід, статистичні методи оцінювання показників логістики, КРІ-аналіз, SWOT-аналіз, методи порівняльного та економіко-аналітичного дослідження, що дало змогу комплексно оцінити ефективність логістичного забезпечення підприємства та визначити напрями його оптимізації.

Ключові слова: логістичні процеси, зовнішньоекономічна діяльність, ланцюги постачань, оптимізація логістики, міжнародні перевезення, цифровізація логістики, ефективність логістичних операцій.

ABSTRACT

The Master's thesis titled "Optimization of Logistics Processes of Enterprises within the System of Foreign Economic Activity" contains 62 pages of text, 14 figures, 12 tables, and a list of 47 references

The purpose of the study is to conduct a comprehensive analysis of theoretical foundations, current trends, and practical mechanisms for optimizing logistics processes of enterprises engaged in foreign economic activity, as well as to develop recommendations aimed at improving their efficiency.

Research objectives:

- to analyze the economic essence of logistics activities and key performance indicators of logistics systems;
- to identify external and internal factors influencing the efficiency of international logistics processes;
- to examine global trends in logistics development and transformations of international supply chains;
- to conduct an analytical assessment of logistics performance at Winner Imports Ukraine, LTD;
- to identify bottlenecks in logistics operations within foreign economic activity and substantiate directions for their optimization;
- to propose a set of practical measures to improve logistics support in international business operations.

Object of research: logistics processes of enterprises operating in the system of foreign economic activity.

Subject of research: theoretical, organizational, economic, and practical mechanisms for optimizing logistics processes within international supply chains.

Tools and methodology: the study applies methods of analysis and synthesis, a systems approach, statistical methods for evaluating logistics indicators, KPI analysis,

SWOT analysis, comparative analysis, and economic-analytical methods, which together provide a comprehensive assessment of logistics efficiency and identify opportunities for optimization.

Keywords: logistics processes, foreign economic activity, supply chains, logistics optimization, international transportation, logistics digitalization, logistics performance.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОЦІНЮВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна природа та ключові показники результативності логістичної діяльності підприємства

1.2. Чинники, що формують ефективність логістичних операцій у міжнародному середовищі

1.3. Підходи й інструменти вимірювання результативності логістичного забезпечення у зовнішньоекономічній сфері

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Огляд глобальних тенденцій розвитку логістичних процесів

2.2. Дослідження показників логістичного забезпечення діяльності ТОВ «Віннер Імпортс Україна, ЛТД»

2.3. Визначення динаміки та закономірностей ефективності логістичних операцій у зовнішньоекономічній діяльності підприємства

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У ЗЕД ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Формування комплексу заходів щодо покращення логістичних процесів у міжнародній торгівлі на основі практики ТОВ «Віннер Імпортс Україна, ЛТД»

3.2. Економічне обґрунтування впровадження запропонованих логістичних удосконалень

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки та зростання взаємозалежності міжнародних ринків логістика набуває статусу стратегічного чинника конкурентоспроможності підприємств. Особливо це стосується компаній, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД), адже саме логістичні процеси визначають ефективність міжнародних поставок, стабільність ланцюгів постачань, рівень витрат і швидкість реагування на зміни попиту. Порушення логістичних маршрутів, зростання транспортних витрат, ускладнення митного регулювання, геополітичні ризики та інфраструктурні обмеження актуалізують потребу в оптимізації логістичних процесів на підприємствах.

Для України питання ефективної організації логістики у ЗЕД є особливо важливим з огляду на трансформацію міжнародних торговельних потоків, пошук нових логістичних коридорів, відновлення експорту та інтеграцію у світові ланцюги постачань. Це зумовлює необхідність формування науково обґрунтованих підходів до оптимізації логістичних процесів, що забезпечать скорочення витрат, прискорення міжнародних поставок і підвищення конкурентних позицій українських компаній на глобальному ринку.

Ступінь наукової розробки. Теоретичні та практичні засади міжнародної логістики та оптимізації логістичних процесів досліджуються в працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких: В. Аулін, Л. Балабанова, Б. Буркинський, М. Григорак, Дж. Дант, М. Крістофер, А. Єнсен, В. Лисак, Л. Лісовська, О. Ляшук, А. Мельник, О. Нікішина, Г. Пфоль, Ю. Савченко, Х. Чжан та інші. Дослідники розглядають проблеми підвищення ефективності управління ланцюгами постачань, цифровізації логістичних процесів, управління ризиками, впровадження інноваційних моделей логістичних систем. Водночас комплексний підхід до оптимізації логістичних процесів саме в контексті зовнішньоекономічної діяльності підприємств, з урахуванням сучасних глобальних викликів та національних особливостей, потребує подальшого розвитку.

Мета роботи полягає у комплексному дослідженні теоретичних засад, сучасних тенденцій та практичних аспектів оптимізації логістичних процесів підприємств у системі зовнішньоекономічної діяльності, а також у розробленні рекомендацій щодо підвищення їхньої ефективності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- проаналізувати теоретико-методологічні основи формування та розвитку логістичних процесів у міжнародному середовищі;
- дослідити фактори та умови, що впливають на ефективність логістичного забезпечення підприємств у ЗЕД;
- охарактеризувати сучасні тенденції розвитку логістики та глобальних ланцюгів постачань;
- здійснити аналітичну оцінку логістичних процесів на прикладі конкретного підприємства, визначити ключові показники їх результативності та «вузькі місця»;
- розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо оптимізації логістичних процесів підприємств, що працюють у сфері міжнародної торгівлі.

Об'єктом дослідження є логістичні процеси підприємств у системі зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом дослідження є теоретичні, організаційно-економічні та практичні механізми оптимізації логістичних процесів у міжнародних ланцюгах постачань.

Методи дослідження. Методологічну основу дипломної роботи становлять положення сучасної теорії логістики, міжнародної економіки та менеджменту ланцюгів постачань. У процесі дослідження використано:

- методи аналізу й синтезу — для уточнення сутності логістичних процесів;
- системний підхід — для вивчення логістики як інтегрованої багаторівневої системи;
- порівняльний аналіз — для дослідження міжнародних практик оптимізації логістики;
- статистичні методи — для оцінювання динаміки логістичних показників;
- SWOT-аналіз — для виявлення сильних і слабких сторін логістичного

забезпечення

підприємства;

– економіко-аналітичні методи — для оцінки ефективності та пошуку резервів оптимізації логістичних процесів.

Інформаційною базою дослідження виступають офіційні документи міжнародних організацій, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, аналітичні звіти логістичних компаній, наукові праці українських і зарубіжних дослідників, а також внутрішні дані підприємства, що розглядається у роботі.

Апробація результатів. Результати дослідження були презентовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародні економічні відносини: сталий розвиток та діджиталізація» (м. Хмельницький, 21 травня 2025 р.).

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 62 сторінки тексту, 14 рисунків та 12 таблиць. Список використаних джерел включає 47 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОЦІНЮВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Економічна природа та ключові показники результативності логістичної діяльності підприємства

Логістична діяльність підприємства розглядається сучасною економічною наукою як цілісна система управління матеріальними, інформаційними та супутніми фінансовими потоками, спрямована на забезпечення безперервності відтворювального процесу та створення доданої вартості для споживача. У широкому розумінні логістика інтегрує закупівельні, виробничі, збутові й сервісні процеси в єдиний ланцюг постачань, де кожен елемент підпорядковується загальній меті – мінімізації сукупних витрат за одночасної максимізації рівня обслуговування клієнтів. Таке трактування підкреслює, що логістична діяльність не обмежується транспортуванням чи складськими операціями, а охоплює стратегічне, тактичне й оперативне управління потоками, які формують конкурентоспроможність підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [42].

Зміст логістичної діяльності включає планування потреб у ресурсах, вибір постачальників, організацію транспортування, управління запасами, складську обробку, митно-документарний супровід міжнародних операцій, управління замовленнями та сервісним обслуговуванням споживачів. Об'єднання цих процесів у єдину систему дає змогу скоротити часові розриви між окремими стадіями руху товару, уникнути дублювання функцій, зменшити непродуктивні витрати та логістичні ризики. В умовах глобалізації й цифрової трансформації бізнесу логістика все більше спирається на інформаційні технології, системи відстеження вантажів, інтегровані платформи управління ланцюгами постачань, що підвищує вимоги до оцінювання її результативності [21].

Ефективність логістичної діяльності підприємства доцільно трактувати як ступінь досягнення запланованих результатів логістичної системи за умов раціонального використання ресурсів і прийняттого рівня ризику. З економічної точки зору йдеться про співвідношення між отриманим ефектом (зростанням

прибутку, оборотності капіталу, частки ринку) та витратами, понесеними на організацію логістичних процесів. Водночас для повноцінної характеристики ефективності важливо враховувати не лише фінансові результати, а й якісні параметри сервісу, стабільність постачань, гнучкість реагування на коливання попиту та надійність виконання зобов'язань перед контрагентами [18].



Рисунок 1. 1 – Показники оцінювання логістичної системи підприємства

У системі логістичного менеджменту виокремлюють декілька ключових вимірів ефективності: вартісний (cost), часовий (time), якісний (quality), ресурсний (resources), а також вимір надійності та гнучкості. Вартісний вимір відображає рівень логістичних витрат у структурі собівартості й доходів підприємства, включаючи витрати на транспортування, зберігання, пакування, митне оформлення, страхування вантажів тощо. Часовий вимір характеризує швидкість виконання логістичних операцій – тривалість циклу замовлення, час доставки, простої транспорту, швидкість обробки вантажів на складах і терміналах. Якісні та сервісні параметри пов'язані з точністю виконання замовлень, відсутністю пошкоджень чи втрат, відповідністю поставок умовам контрактів і очікуванням споживачів [31].

Критерії ефективності логістичної діяльності підприємств формуються на перетині зазначених вимірів і дозволяють інтегрально оцінити результативність

функціонування логістичної системи. До базових критеріїв належать: мінімізація сукупних логістичних витрат; забезпечення необхідного рівня логістичного сервісу; оптимізація часу логістичного циклу; підвищення надійності й безперервності постачань; раціональне використання матеріально-технічної бази та трудових ресурсів. Важливо, що ці критерії взаємопов'язані й часто перебувають у конфлікті: скорочення запасів зменшує витрати на їх утримання, але може призвести до дефіциту товарів і погіршення рівня обслуговування, тоді як підвищення сервісу нерідко супроводжується збільшенням витрат [24].

У науковій літературі та практиці управління поширеним є підхід до оцінювання ефективності логістики через систему ключових показників результативності (Key Performance Indicators – KPI), які конкретизують обрані критерії. Такі показники відображають, з одного боку, економічну віддачу логістичних рішень, а з іншого – якість і стабільність логістичного обслуговування. Вони мають бути вимірюваними, об'єктивними, релевантними стратегічним цілям підприємства та такими, що піддаються динамічному аналізу. Правильно сформована система KPI дає змогу логістичному менеджменту оперативно виявляти відхилення від запланованих параметрів, ідентифікувати «вузькі місця» та коригувати бізнес-процеси [6].

Серед основних показників результативності логістичної діяльності виокремлюють: рівень логістичних витрат (у абсолютному вираженні та у відсотках до обороту або собівартості), рентабельність логістичних операцій, коефіцієнти використання складських потужностей і транспортних засобів. Додатково використовуються показники швидкості та надійності операцій: середній час виконання замовлення, частка доставок «точно вчасно», частка замовлень, виконаних без помилок, рівень збереженості вантажів. Для оцінювання сервісного виміру застосовують індикатори задоволеності клієнтів, частку повторних замовлень, кількість рекламацій, середній термін реагування на претензії. У сукупності ці показники дають змогу сформувати багатовимірний профіль ефективності логістичної системи підприємства [22].

Особливе значення для промислових і торговельних компаній, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, має показник сукупних

логістичних витрат, у структурі яких вагомою складовою є витрати на міжнародне транспортування, митно-брокерські послуги, страхування, складські послуги в портах і логістичних хабах. Зростання цих витрат без відповідного збільшення обсягів продажу або підвищення рівня сервісу прямо знижує конкурентоспроможність продукції на зовнішніх ринках, тому підприємства прагнуть оптимізувати маршрути, інтегрувати транспортно-складські операції, використовувати консигнаційні склади й логістичний аутсорсинг. У багатьох випадках ефект досягається за рахунок переходу від локальної оптимізації окремих ділянок до системної оптимізації всього ланцюга постачань [28].

У міжнародному контексті оцінка ефективності логістичної діяльності підприємств доповнюється використанням агрегованих індикаторів, зокрема глобального індексу ефективності логістики (Logistics Performance Index – LPI), який відображає якість митного оформлення, інфраструктури, міжнародних відправлень, компетентність логістичних операторів, відстежуваність вантажів і своєчасність доставок у країні базування підприємства. Хоча LPI не є показником окремого підприємства, він формує інституційне зовнішнє середовище логістичної діяльності та впливає на витрати, тривалість і надійність операцій у ланцюгу постачань. Для компаній, орієнтованих на зовнішні ринки, важливим критерієм ефективності стає здатність адаптувати власні логістичні стратегії до умов країни перебування контрагентів та ключових транзитних хабів [22].

Не менш суттєвою складовою оцінювання ефективності логістики є аналіз ризиків, пов'язаних із порушенням термінів поставок, змінами митно-тарифного регулювання, коливаннями транспортних тарифів, геополітичними загрозами, природними катаклізмами та іншими форс-мажорними чинниками. Підприємства, що впроваджують ризик-орієнтований підхід у логістиці, доповнюють традиційні економічні критерії індикаторами стійкості й адаптивності – здатністю підтримувати прийнятний рівень сервісу за умов шоків, диверсифікацією маршрутів і постачальників, використанням страхових та хеджінгових інструментів. У такий спосіб ефективність логістичної діяльності розглядається не лише як досягнення мінімуму витрат у статичному періоді, а як

довгострокова здатність системи забезпечувати стабільну створювану цінність у мінливому середовищі [15].

З організаційно-управлінської точки зору критерії ефективності логістики мають відображати узгодженість логістичної стратегії з загальною стратегією розвитку підприємства, рівень інтеграції між функціональними підрозділами, ступінь цифровізації бізнес-процесів. Підприємства, які впроваджують концепції інтегрованого логістичного менеджменту та управління ланцюгами постачань, як правило, демонструють вищі результати за показниками оборотності запасів, скорочення часу виконання замовлень та підвищення задоволеності клієнтів. Це підтверджує, що ефективність логістики є не лише функцією технологічних рішень, а й результатом організаційної культури, компетентності персоналу та якості управлінських рішень [38].

Отже, сутність логістичної діяльності підприємств полягає в комплексному управлінні потоковими процесами, спрямованому на створення споживчої цінності з одночасною оптимізацією витрат і часу. Ефективність такої діяльності вимірюється системою взаємопов'язаних критеріїв і показників, що дозволяють оцінити економічну віддачу, рівень сервісу, швидкість, надійність і стійкість логістичних процесів, особливо важливих у контексті участі підприємства в міжнародних ланцюгах постачань. Формування адекватної системи критеріїв і показників є необхідною передумовою для подальшої оптимізації логістичних процесів у системі зовнішньоекономічної діяльності, що обумовлює актуальність аналітичних і прикладних досліджень у наступних розділах роботи [37].

1.2. Фактори впливу на ефективність міжнародних логістичних процесів

Ефективність міжнародних логістичних процесів формується під впливом комплексу взаємопов'язаних зовнішніх і внутрішніх факторів, які діють на різних рівнях – від глобального макросередовища до конкретної логістичної операції. У сучасних умовах структурних трансформацій світової економіки, посилення геополітичної напруженості, диджиталізації та «озеленення»

ланцюгів постачань логістичні системи підприємств змушені адаптуватися до високого рівня невизначеності та ризику. Відповідно, оцінка й класифікація факторів впливу є необхідною передумовою для розробки ефективних стратегій управління міжнародною логістикою на рівні підприємства [42].

До групи макроекономічних і глобальних факторів насамперед належать динаміка світової торгівлі, темпи економічного зростання в ключових країнах-партнерах, коливання валютних курсів та цін на енергоносії. Спади економічної активності та посилення протекціонізму знижують обсяги міжнародних перевезень, змінюють структуру товарних потоків і можуть призводити до недозавантаження транспортних потужностей. Навпаки, фази зростання й лібералізації торгівлі стимулюють попит на логістичні послуги, підвищують вимоги до їхньої швидкості та гнучкості й актуалізують завдання оптимізації витрат у масштабі глобальних ланцюгів створення вартості [16].

Важливим блоком зовнішніх факторів є геополітичні та інституційно-правові умови, в яких функціонують міжнародні логістичні мережі. До них відносяться торговельні війни, санкційні режими, військові конфлікти, політична нестабільність у транзитних державах, зміни митно-тарифного та нетарифного регулювання, а також вимоги експортного контролю. Такі чинники здатні різко змінювати маршрути перевезень, призводити до блокування окремих портів і коридорів, збільшувати часові затримки на кордонах і витрати на страхування та супровід вантажів [28].

Суттєвий вплив на ефективність міжнародної логістики мають інфраструктурні фактори: рівень розвитку транспортної інфраструктури (автомобільні й залізничні магістралі, морські та річкові порти, аеропорти, логістичні хаби), стан складських потужностей, терміналів, митної інфраструктури. Недостатня пропускна спроможність транспортних коридорів, «вузькі місця» в портах, застарілий парк рухомого складу або недостатня кількість спеціалізованих складів (холодильних, митних) призводять до збільшення затримок, черг і непродуктивних витрат. Навпаки, модернізована інфраструктура, розгалужена мережа логістичних центрів, інтегровані

транспортно-складські комплекси здатні суттєво знизити час і вартість проходження вантажів міжнародними ланцюгами постачань [6].

В окрему групу виділяються регуляторно-адміністративні фактори, зокрема ефективність митних процедур, прозорість і передбачуваність регуляторного середовища, рівень бюрократії, корупційні ризики. Складні та нестандартизовані документообіги, велика кількість дозвільних процедур, низька швидкість митного огляду, часті зміни правил оформлення та ставок зборів негативно впливають на часові параметри й витратну складову міжнародних логістичних операцій. Натомість запровадження електронного декларування, систем «єдиного вікна», спрощених процедур для уповноважених економічних операторів, ризик-орієнтованих методів контролю сприяє скороченню простоїв і підвищенню передбачуваності поставок [42].

Технологічні фактори сьогодні є одним із ключових драйверів ефективності міжнародних логістичних процесів. До них відносять рівень цифровізації логістичних операцій, використання систем планування ресурсів (ERP), управління складом (WMS), транспортом (TMS), платформ відстеження вантажів у реальному часі, технологій Інтернету речей, блокчейну, штучного інтелекту та аналітики великих даних. Використання сучасних ІТ-рішень забезпечує прозорість ланцюгів постачань, скорочує інформаційні розриви між учасниками, оптимізує маршрути та завантаження транспорту, дає змогу прогнозувати попит і управляти запасами на основі аналітичних моделей, що безпосередньо впливає на показники витрат, часу та надійності поставок [1].

До екологічних та соціальних факторів належать посилення екологічних стандартів і вимог щодо викидів парникових газів, розвиток «зеленої» логістики, впровадження ESG-підходів, зміна споживчих пріоритетів на користь стійких ланцюгів постачань. У відповідь підприємства вимушені переходити до енергоефективних транспортних засобів, комбінованих видів транспорту, оптимізувати маршрути для зниження вуглецевого сліду, впроваджувати екологічно безпечні пакувальні матеріали та утилізаційні практики. Такі зміни впливають як на структуру логістичних витрат, так і на репутаційні ризики й

конкурентоспроможність компаній на міжнародних ринках, де «зелений» імідж стає вагомим критерієм вибору партнера [1].

На мезорівні важливу роль відіграють галузеві та ринкові чинники: структура й концентрація ринку логістичних послуг, рівень конкуренції між логістичними операторами, галузева специфіка вантажів (масові, наливні, швидкопсувні, небезпечні тощо), сезонність попиту. Висока конкуренція стимулює логістичних провайдерів до впровадження інновацій, зниження тарифів, покращення сервісу, тоді як монополізація окремих сегментів може зумовлювати завищення цін і нижчу якість послуг. Галузеві особливості вантажів визначають вимоги до спеціалізованого транспорту, складської інфраструктури, режимів перевезення та зберігання, що безпосередньо впливає на ризики та витрати в міжнародних логістичних процесах [4].

Внутрішні фактори ефективності міжнародної логістики пов'язані зі стратегією та організацією діяльності конкретного підприємства. До них належать: рівень інтеграції логістики в загальну бізнес-стратегію, організаційна структура управління логістикою, компетентність персоналу, система планування й контролю, корпоративна культура взаємодії між функціональними підрозділами. Підприємства, які розглядають логістику як стратегічну функцію, а не лише як операційну підтримку, частіше впроваджують інтегровані системи управління ланцюгами постачань, активно розвивають партнерства з перевізниками й 3PL/4PL-операторами, що позитивно відбивається на їхній міжнародній конкурентоспроможності [34].

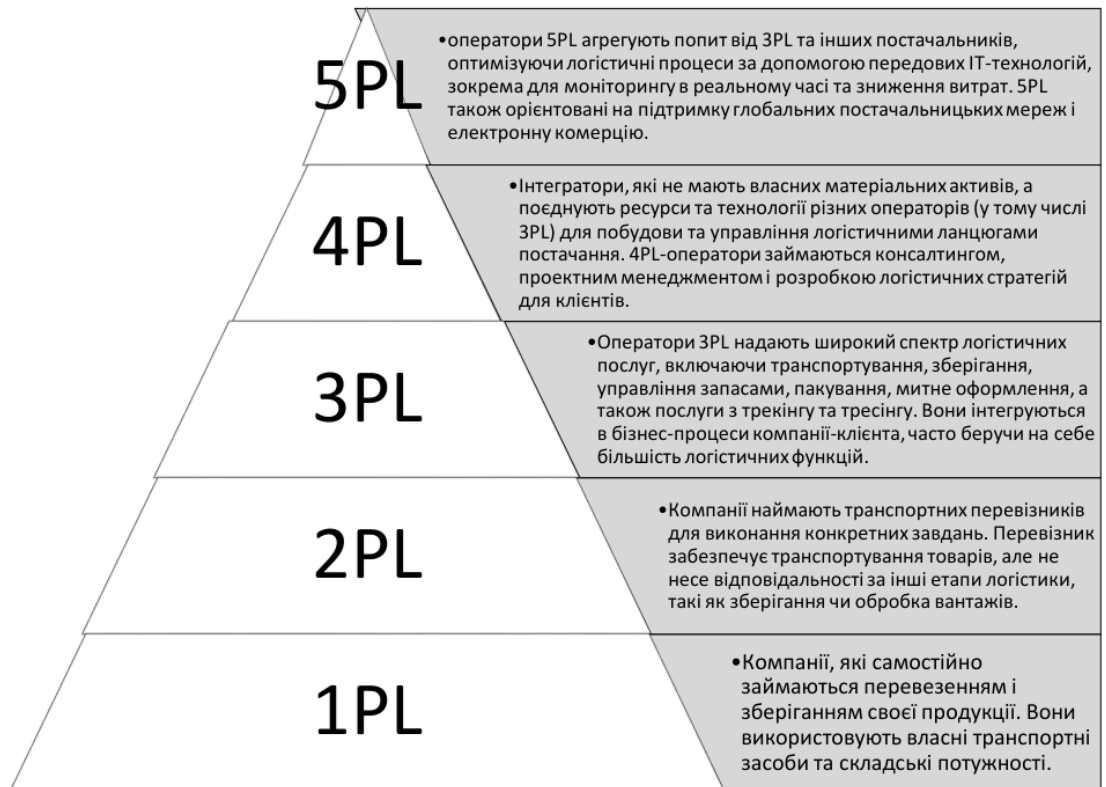


Рисунок 1.2 – Функціональні можливості логістичних операторів 1PL-5PL

Суттєвим внутрішнім чинником є кадровий потенціал: професійна підготовка логістичного персоналу, рівень знань у сфері міжнародних митних процедур, INCOTERMS, транспортного права, фінансових інструментів зовнішньоекономічних розрахунків. Низька кваліфікація співробітників призводить до помилок у документації, неправильного вибору умов поставки, недооцінки ризиків, що обертається затримками, штрафами та додатковими витратами. Інвестування в навчання, сертифікацію, розвиток міжкультурних комунікацій та управлінських компетенцій персоналу є одним із найважливіших напрямів підвищення ефективності міжнародних логістичних процесів [24].

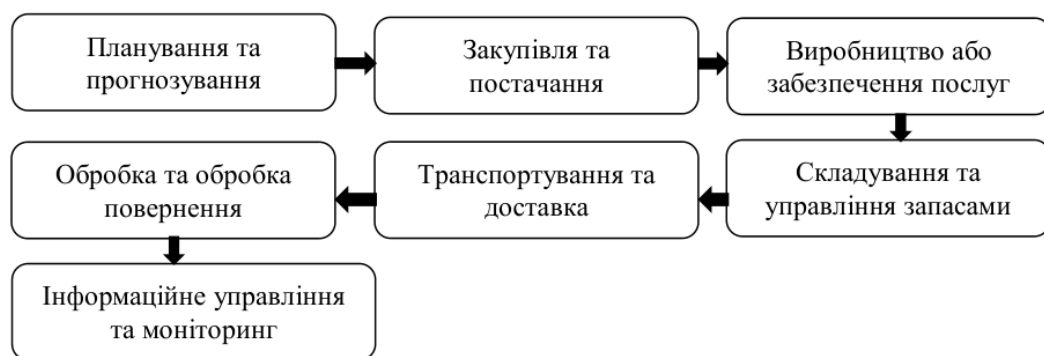


Рисунок 1.2 – Універсальна послідовність логістичних процесів

Не менш важливою внутрішньою групою факторів є фінансові можливості підприємства: доступ до кредитних ресурсів, платоспроможність, структура капіталу, наявність інвестиційного бюджету для модернізації логістичної інфраструктури та цифрових рішень. Обмежені фінансові ресурси стримують оновлення автопарку, впровадження систем управління, розширення складських потужностей, що знижує здатність підприємства реагувати на зростання міжнародного попиту та впроваджувати більш ефективні логістичні схеми. Фінансово стійкі компанії, навпаки, мають змогу інвестувати в інноваційні технології й інфраструктурні проекти, що забезпечує їм довгострокові переваги в швидкості й якості логістичних операцій [27].

До організаційно-технологічних внутрішніх чинників відносять рівень стандартизації та регламентації логістичних процесів, ступінь інтеграції інформаційних систем між підрозділами, застосування методів процесного та проектного управління. Високий рівень стандартизації операцій, наявність чітких інструкцій і регламентів, використання методів «бережливої логістики» (lean logistics), управління на основі показників (KPI) знижують ймовірність помилок і сприяють стабільності логістичного сервісу. Водночас надмірна жорсткість процедур може зменшувати гнучкість реагування на нетипові ситуації в міжнародних перевезеннях, тому важливим завданням менеджменту є досягнення балансу між стандартизацією та адаптивністю [11].

Ризики, притаманні міжнародним логістичним процесам, – ще одна важлива група факторів, яка впливає на їхню результативність. До основних ризиків належать: транспортні (аварії, затримки, пошкодження вантажів), митно-правові (зміна режимів регулювання, посилення контролю, помилки в документах), валютні та цінові (коливання курсів і ставок фрахту), форс-мажорні (природні катаклізми, епідемії, блокування транспортних маршрутів). Ефективність логістики значною мірою залежить від того, наскільки підприємство спроможне ідентифікувати, оцінити й управляти цими ризиками, застосовуючи відповідні інструменти диверсифікації, страхування, хеджування та резервування потужностей [1].

Отже, ефективність міжнародних логістичних процесів формується під впливом багатовимірної системи факторів різного рівня – від глобальних макроекономічних і геополітичних умов до внутрішніх організаційно-технологічних особливостей підприємства. Для підвищення результативності логістики в міжнародному середовищі підприємства мають не лише враховувати наявний набір зовнішніх обмежень і можливостей, а й активно формувати власні компетенції, інвестувати в інфраструктуру, цифрові технології та розвиток персоналу, впроваджувати ризик-орієнтований підхід та ESG-принципи. Системне врахування цих факторів у логістичній стратегії створює основу для подальшої оптимізації логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності, що стане предметом аналізу в наступних підрозділах [2].

1.3. Методи оцінювання ефективності логістичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності

Оцінювання ефективності логістичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є ключовою умовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації ланцюгів постачань, зниження витрат і підвищення рівня сервісу в міжнародній торгівлі. У контексті глобальної конкуренції підприємства вже не можуть покладатися на інтуїтивні підходи до управління логістикою, натомість потребують формалізованих методів вимірювання результативності, які враховують специфіку ЗЕД: наявність митних процедур, валютних ризиків, транзитних операцій, мультимодальних перевезень і міжнародних стандартів. Сукупність таких методів охоплює систему показників, коефіцієнтів, інтегральних індексів, моделі витрат–результат, а також інструменти багатокритеріального аналізу та контролінгу логістичних процесів [32].

Однією з найбільш поширених методичних основ оцінювання ефективності логістичного забезпечення ЗЕД є підхід, що ґрунтується на системі ключових показників результативності (Key Performance Indicators – KPI). KPI

дозволяють кількісно відобразити критичні параметри логістики: час виконання замовлення, рівень сервісу, структуру й рівень витрат, використання транспортних і складських потужностей, точність прогнозування попиту та виконання контрактних зобов'язань з іноземними контрагентами. Перевагою КРІ-підходу є його гнучкість: набір показників можна адаптувати до специфіки конкретного підприємства, товарних потоків і ринків, на які воно орієнтується, а також використовувати як інструмент порівняння з галузевими бенчмарками [35].

Методи КРІ-аналізу зазвичай передбачають формування збалансованої системи показників із охопленням чотирьох основних блоків: час, вартість, якість/сервіс і продуктивність. До часових КРІ міжнародної логістики належать: середня тривалість логістичного циклу (від розміщення замовлення до отримання товару імпортером), час митного оформлення, час простою транспорту на кордоні, середній час обробки вантажу в порту або терміналі. Вартісні показники охоплюють частку логістичних витрат у собівартості експортно-імпортних операцій, витрати на тонно-кілометр перевезення, витрати на митно-брокерські послуги, страхування та складське зберігання. Якісно-сервісний блок включає відсоток своєчасних поставок, рівень повноти й точності виконання замовлень, кількість рекламаций, рівень задоволеності іноземних партнерів [43].

Наступною важливою групою методів є витратні методи оцінювання ефективності логістики, що ґрунтуються на аналізі логістичних витрат і показниках їхньої віддачі. Одним з таких інструментів є розрахунок коефіцієнта логістичної витратомісткості або логістичного фактору витрат, що відображає співвідношення сукупних логістичних витрат до обсягу реалізації або до логістичного обсягу (наприклад, тонно-кілометри, кількість замовлень, площа складу). Динамічний аналіз зазначеного коефіцієнта в часовому розрізі дозволяє оцінити, наскільки впроваджені логістичні рішення (зміна маршруту, аутсорсинг, модернізація складу) сприяють зниженню відносних витрат у ЗЕД. Окремо застосовуються показники рентабельності логістичних операцій, які

співвідносять прибуток від зовнішньоекономічних контрактів із витратами на їх логістичне забезпечення [38].

До витратних методів також належить аналіз «total cost of ownership» (ТСО), який дає змогу врахувати не лише прямі транспортні й складські витрати, але й супутні витрати – митно-адміністративні платежі, витрати на дотримання регуляторних вимог, ризикові надбавки, втрати від затримок тощо. У міжнародних ланцюгах постачань саме приховані складові витрат, пов'язані з нестабільністю регуляторного середовища та інфраструктурними обмеженнями, часто визначають реальну ефективність логістичної схеми. Застосування ТСО-аналізу дозволяє порівнювати альтернативні маршрути, види транспорту, форми співпраці з логістичними провайдерами й обирати ті варіанти, які забезпечують мінімум сукупних витрат у довгостроковому періоді [30].

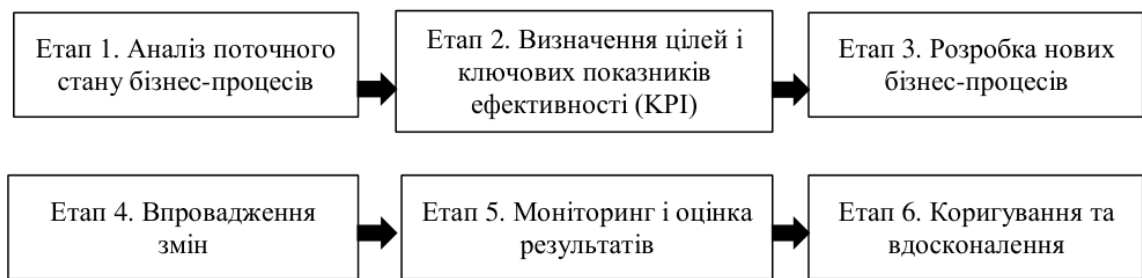


Рисунок 1.3 – Методологія оцінювання ефективності реінжинірингу бізнес-процесів у логістичних підприємствах

Значне поширення отримали моделі оцінювання ефективності логістики на основі інтегральних індексів, що дозволяють консолідувати різноспрямовані показники в єдиний узагальнений критерій. На макрорівні таким інструментом є Індекс ефективності логістики (Logistics Performance Index – LPI), який використовується для міжнародних порівнянь якості логістичного середовища в країнах. Хоча LPI безпосередньо не вимірює ефективність конкретного підприємства, він відображає параметри зовнішньої інституційної та інфраструктурної системи, в якій здійснюється логістичне забезпечення ЗЕД: ефективність митного оформлення, якість інфраструктури, простоту організації міжнародних відправлень, компетентність логістичних операторів, можливості відстежування вантажів і своєчасність доставок [27].

На мезо- та мікрорівні інтегральні індекси формуються на базі набору внутрішніх KPI підприємства або галузевих показників і використовуються для порівняння між різними бізнес-одинацями, регіонами чи періодами часу. Методика побудови таких індексів передбачає нормалізацію окремих показників, визначення вагомості критеріїв (застосовуючи, наприклад, метод ентропії, CRITIC, експертне зважування) та агрегацію в єдине оціночне значення. Це дає змогу отримати комплексну оцінку ефективності логістики, яка враховує як витратний, так і сервісний, часовий та екологічний виміри, що особливо важливо для ЗЕД, де баланс між швидкістю, вартістю та якістю має стратегічне значення [30].

Окрему групу становлять методи багатокритеріального прийняття рішень (Multi-Criteria Decision Making – MCDM), які використовуються для оцінювання та ранжування альтернативних логістичних стратегій, маршрутів і конфігурацій ланцюгів постачань. До найпоширеніших MCDM-методів належать аналіз ієрархій (АНР), методи TOPSIS, ELECTRE, PROMETHEE, SAW, MOORA, які дозволяють враховувати одночасно кілька критеріїв – вартість перевезення, час доставки, рівень ризику, надійність партнерів, відповідність екологічним стандартам, гнучкість логістичної схеми. У сфері ЗЕД такі інструменти застосовуються для вибору оптимальних маршрутів транзиту, портів перевалки, видів транспорту, а також для порівняння різних постачальників логістичних послуг [15].

У практиці оцінювання ефективності логістичного забезпечення ЗЕД важливе місце посідають моделі, побудовані на методах аналізу даних і економетричного моделювання. За допомогою регресійного аналізу можна оцінити вплив окремих логістичних змінних (час доставки, обсяг запасів, частота затримок на кордоні, витрати на митні послуги) на фінансові результати експорту чи імпорту, що дозволяє кількісно визначити ефект від змін у логістичній системі. Більш складні підходи, зокрема моделі панельних даних, структурні рівняння та симуляційне моделювання, дають змогу враховувати часові лаги, взаємозв'язки між показниками та сценарні впливи шоків у глобальних ланцюгах постачань [22].

Методологія контролінгу логістики, яка поєднує елементи фінансового й операційного аналізу, також є важливим інструментом оцінювання ефективності логістичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. Логістичний контролінг передбачає систематичний збір, обробку й інтерпретацію інформації щодо витрат, результатів і ризиків логістичних процесів, формування бюджетів і планів, аналіз відхилень та розробку коригувальних заходів. У межах контролінгу застосовуються такі методи, як аналіз «витрати–обсяг–прибуток» (CVP-аналіз) для логістичних рішень, аналіз беззбитковості маршрутів і складів, бюджетування логістичних підрозділів, внутрішній аудит логістичних процесів [22].

Таблиця 1. 1 – Інструменти автоматизації логістичних процесів

Інструменти автоматизації логістичних процесів	Переваги	Недоліки
Системи управління складами	Точне ведення обліку запасів	Високі витрати на впровадження і підтримку системи
Системи управління транспортними процесами	Ефективне планування та маршрутизація	Складність інтеграції з іншими системами
Системи управління запасами	Оптимізація рівня запасів	Потреба в стандартизації процесів
Інтернет речей	Реальний час моніторинг стану товарів	Проблеми з безпекою даних та приватністю
Автоматизовані сортувальні лінії	Підвищена швидкість та точність сортування	Високі витрати на підтримку та обслуговування

Сучасні тенденції цифровізації сприяють впровадженню в практику оцінювання ефективності логістики інструментів бізнес-аналітики та панелей управління (dashboards), які забезпечують візуалізацію KPI та інтегральних показників у режимі реального часу. Використання таких інструментів дозволяє оперативно відстежувати ключові метрики (on-time delivery, fill rate, cost per shipment, lead time, dwell time), будувати прогностичні моделі, виявляти аномалії й «вузькі місця» у міжнародних ланцюгах постачань. Інтеграція логістичних систем з ERP, CRM та фінансовими модулями підвищує якість даних, на основі яких здійснюється оцінювання ефективності, що безпосередньо впливає на точність управлінських рішень у ЗЕД [15].

Важливою складовою сучасних методів є включення екологічного та соціального вимірів у систему оцінювання ефективності логістики, зокрема через концепцію «зеленої» логістики та ESG-критерії. До відповідних показників

належать обсяг викидів парникових газів, енергоємність перевезень, частка використання екологічно чистих видів транспорту, рівень виробничого травматизму в логістичних операціях. Для підприємств, що активно працюють на розвинених ринках, де ESG-вимоги стають елементом контрактних умов, врахування цих показників є не лише іміджевою, а й економічною необхідністю, оскільки невідповідність стандартам може обмежувати доступ до ринків і підвищувати вартість капіталу [28].

Таким чином, методи оцінювання ефективності логістичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства формують багаторівневу систему, що поєднує витратний, сервісний, часовий, ризиковий та екологічний виміри. Їхнє комплексне використання дозволяє не лише фіксувати поточний стан логістичної системи, а й виявляти внутрішні резерви підвищення результативності, порівнювати альтернативні логістичні стратегії та адаптувати ланцюги постачань до змін у глобальному середовищі. У подальших розділах роботи зазначені методи будуть використані для аналітичної оцінки логістичного забезпечення ЗЕД конкретного підприємства та обґрунтування напрямів оптимізації його логістичних процесів [41].

Висновки до розділу 1

У першому розділі було систематизовано теоретико-методологічні засади дослідження логістичної діяльності підприємств у контексті зовнішньоекономічної діяльності. Уточнено сутнісні характеристики логістики як інтегрованої системи управління матеріальними, інформаційними та супровідними фінансовими потоками, яка формує конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому й міжнародному ринках через оптимізацію витрат, часу та рівня сервісу. Показано, що логістична діяльність охоплює не лише транспортування й складські операції, а й планування, організацію, контроль і координацію всього ланцюга постачань у межах і поза межами національної економіки.

Обґрунтовано, що ефективність логістики доцільно оцінювати як багатовимірну категорію, яка відображає співвідношення між досягнутими результатами (прибутковість, ринкова частка, стабільність поставок, задоволеність клієнтів) і сукупними витратами ресурсів за умов обмежень і ризиків міжнародного середовища. Визначено ключові критерії результативності логістичної діяльності: мінімізація сукупних логістичних витрат, скорочення часу логістичного циклу, забезпечення заданого рівня сервісу, надійність і гнучкість ланцюга постачань, раціональне використання матеріально-технічної бази та кадрового потенціалу. Наголошено на необхідності балансу між витратами та сервісом, оскільки надмірне скорочення запасів або інфраструктурних витрат може погіршити якість обслуговування, тоді як завищений рівень сервісу зумовлює зростання витрат.

Проаналізовано зовнішні та внутрішні фактори, що визначають ефективність міжнародних логістичних процесів. До зовнішніх віднесено макроекономічні, геополітичні, інфраструктурні, регуляторно-адміністративні, технологічні, екологічні й соціальні чинники, які формують рамкові умови функціонування міжнародних ланцюгів постачань. Внутрішніми чинниками є стратегія підприємства, організаційна структура й культура, рівень цифровізації логістичних процесів, компетентність персоналу, фінансові можливості, системи планування й контролю, ступінь стандартизації операцій та ефективність управління ризиками. Показано, що стійкість логістичної діяльності в умовах глобальної турбулентності залежить від здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх змін і розвивати власні компетенції.

Узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності логістичного забезпечення ЗЕД, зокрема методи КРІ-аналізу, витратні підходи (у тому числі TCO), інтегральні індекси, багатокритеріальні моделі (MCDM), економетричні та контролінгові інструменти, а також сучасні цифрові рішення для моніторингу показників. Підкреслено, що використання цих методів у комплексі дозволяє формувати об'єктивну картину стану логістичної системи підприємства, виявляти «вузькі місця» та резерви підвищення результативності в міжнародних

ланцюгах постачань, включно з екологічним і соціальним вимірами ефективності.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Оцінка розвитку логістичних процесів у світі

Розвиток логістичних процесів у світі відбувається в умовах глибокої трансформації глобальних ланцюгів постачань, зумовленої поєднанням технологічних, геополітичних та екологічних викликів. Порушення транспортних маршрутів, зміна структури світової торгівлі, зростання вимог до прозорості й стійкості ланцюгів постачань зумовлюють перехід від традиційних, переважно витратно-орієнтованих моделей логістики до концепцій, що базуються на стійкості, гнучкості та цифровізації. У цих умовах логістика перетворюється на стратегічний чинник конкурентоспроможності держав і компаній, а оцінювання глобальних логістичних процесів набуває системного характеру через використання міжнародних індексів, статистичних показників та аналітичних оглядів [37].

Одним із ключових інструментів оцінки рівня розвитку логістичних процесів у країнах світу виступає Індекс ефективності логістики (Logistics Performance Index – LPI), що розраховується Світовим банком. LPI інтегрує шість основних вимірів: ефективність митних процедур, якість торговельно-транспортної інфраструктури, простоту організації міжнародних відправлень, компетентність логістичних операторів, можливості відстеження вантажів і своєчасність поставок. У виданні 2023 року до індексу додатково включено нові показники, пов'язані зі швидкістю контейнерних і авіаперевезень, поштовою логістикою та затримками імпорту й експорту, що відображає тренд до використання «великих даних» для вимірювання реальної швидкості торгівлі [34].

Результати останнього LPI свідчать, що лідерами глобальної логістики залишаються високорозвинені країни з потужною інфраструктурою та інституційною спроможністю – Сінгапур, Фінляндія, Данія, Німеччина, Нідерланди, Швейцарія. Їхні високі оцінки зумовлені поєднанням розвиненої

портової, аеропортової та сухопутної інфраструктури, ефективних митних процедур, високої компетентності логістичних операторів і широкого впровадження цифрових систем відстеження вантажів. Натомість країни з низьким рівнем доходів, слабкою інфраструктурою й нестабільною інституційною системою демонструють значно нижчі показники логістичної ефективності, що безпосередньо обмежує їхню участь у глобальних ланцюгах створення вартості [16].

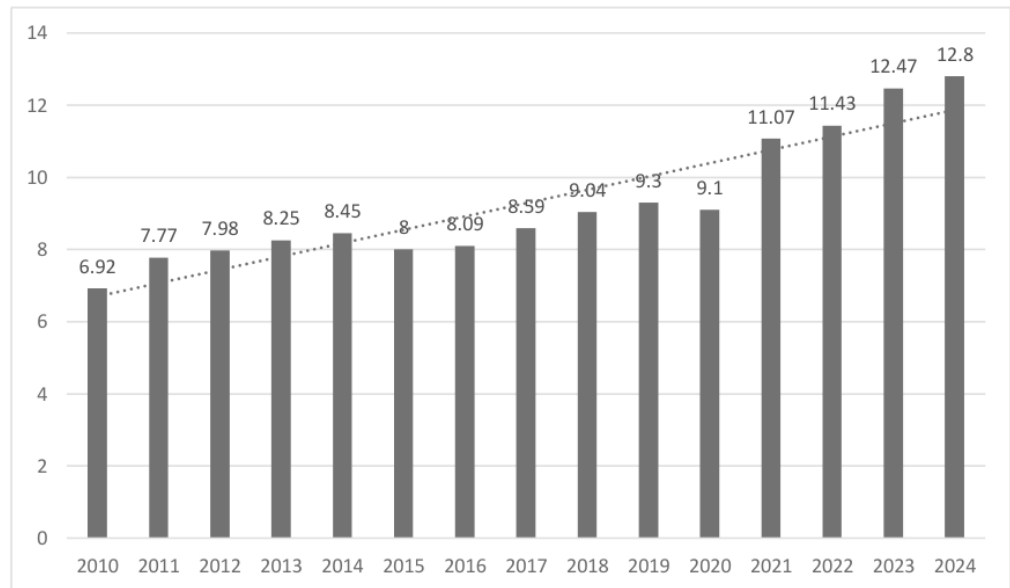


Рисунок 2.1 – Динаміка витрат на логістичну галузь у всьому світі з 2010 по 2024 роки *прогнозовані дані, у трлн. дол. США

Серед глобальних тенденцій розвитку логістики домінує цифровізація й автоматизація процесів, що проявляється в широкому впровадженні систем штучного інтелекту, Інтернету речей, блокчейну, роботизованих складів, автономних транспортних засобів. Ці технології покликані забезпечити прозорість ланцюгів постачань, зменшити кількість помилок, оптимізувати маршрути, скоротити час простоїв і краще прогнозувати попит, що в підсумку підвищує ефективність і стійкість логістичних мереж. Особливо динамічно розвиваються «розумні склади» та системи управління транспортом, які інтегрують дані в реальному часі й забезпечують оперативну оптимізацію вантажопотоків на глобальному рівні [44].

Важливим напрямом еволюції світової логістики є посилення ролі стійкості й «зеленої» логістики, коли екологічні, соціальні та управлінські (ESG)

критерії стають повноцінними параметрами оцінювання логістичної діяльності. Вимоги до декарбонізації транспорту, контролю викидів парникових газів, енергоефективності перевезень змушують логістичних операторів переходити до мультимодальних схем, використання екологічно дружніх видів транспорту, оптимізації маршрутів і інвестування в інфраструктуру з низьким вуглецевим слідом. Багато міжнародних компаній починають враховувати в ланцюгах постачань показники «carbon footprint», що впливає на вибір логістичних партнерів і транспортних коридорів [40].

Таблиця 2.1 – Дохід ринку логістики, за видами транспорту за 2020-2023 роки, у млрд дол. США

Тип транспорту	2020	2021	2022	2023
Повітряні шляхи	390.66	410.38	428.41	485.38
Водні шляхи	2,311.03	2,422.81	2,524.17	2,853.85
Залізниця	1,721.34	1,796.11	1,862.44	2,095.78
Автомобільні дороги	2,988.73	3,086.94	3,168.25	3,528.38

Джерело: складено автором на основі [27]

Окремим трендом є переорієнтація глобальних ланцюгів постачань у відповідь на геополітичні та економічні шоки – пандемію, торговельні війни, регіональні конфлікти, санкційні режими. Ці події стимулювали процеси «nearshoring», «friendshoring» і диверсифікації постачальників, коли компанії скорочують залежність від окремих країн або маршрутів, переносять частину виробництва й складів ближче до ринків збуту, формують альтернативні транспортні коридори. З одного боку, такі зміни підвищують стійкість ланцюгів постачань, з іншого – ускладнюють конфігурацію логістичних мереж і вимагають нових підходів до оцінювання ризиків та ефективності [2].

Таблиця 2.2 – Дохід ринку логістики, за кінцевими споживачами за 2020-2023 роки., у млрд дол. США

Кінцевий споживач	2020	2021	2022	2023
Промисловість та виробництво	2418.05	2500.89	2570.59	2867.46
Роздрібна торгівля та електронна комерція	1349.62	1398.06	1439.24	1607.90
Охорона здоров'я	799.32	850.60	899.54	1032.35
Нафта і газ	544.54	573.43	600.09	681.54
Інші	2300.24	2393.25	2473.81	2774.13

Джерело: складено автором на основі [27]

Суттєво впливають на розвиток логістичних процесів зміни в структурі світової торгівлі, включно з ростом електронної комерції, зростанням сегмента «останньої милі» та вимогами до швидкої доставки. Розвиток B2C та B2B e-commerce стимулює появу нових логістичних моделей – мікрофулфілмент-центрів, міських складів, гнучких мереж пунктів видачі, а також застосування дронів та автономних транспортних засобів для доставки в міських агломераціях. Це змінює співвідношення між магістральними перевезеннями та локальною дистрибуцією, висуваючи нові вимоги до інтегрованості та гнучкості логістичних систем [14].

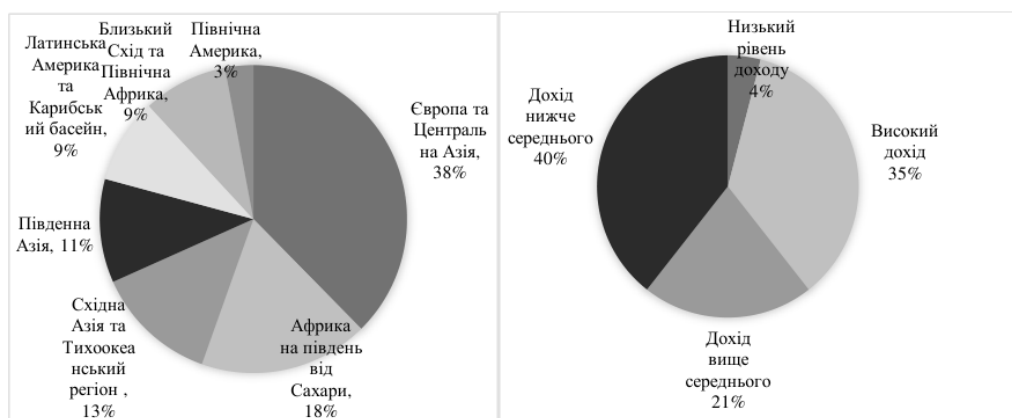


Рисунок 2.2. та 2.3 – Кількість респондентів за місцезнаходженням та дохідною групою країни за 2023 рік, у %

Аналіз глобальних статистичних даних і галузевих досліджень засвідчує, що країни й регіони з вищими показниками логістичної ефективності демонструють кращі результати в залученні прямих іноземних інвестицій, розвитку експорту й інтеграції у міжнародні виробничі мережі. Економіки з

розвиненими логістичними інфраструктурами та ефективними інституціями скорочують транзакційні витрати на торгівлю, забезпечують більш короткі терміни доставки, що робить їх привабливими для розміщення виробництва, регіональних хабів та центрів дистрибуції. Натомість країни з низьким рівнем логістичної ефективності стикаються з «logistics gap», який обмежує їхню участь у глобальних ланцюгах вартості, навіть за наявності конкурентних трудових або сировинних ресурсів [41].

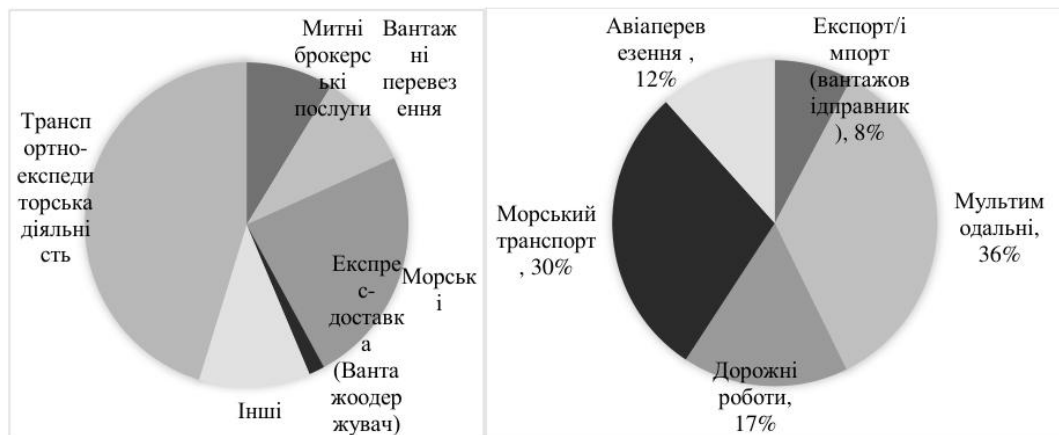


Рисунок 2.4. та 2.5 – Респонденти за видом транспорту та видом економічної діяльності за 2023 рік, у %

У той же час нові технологічні тренди – штучний інтелект, аналітика великих даних, хмарні платформи, блокчейн – створюють можливості для «стрибкоподібного» розвитку логістики в країнах, що розвиваються, за умови відповідних інвестицій і реформ. Використання цифрових платформ для відстеження вантажів, електронного документообігу, онлайн-маркетплейсів логістичних послуг, а також впровадження електронних митних систем дозволяє скорочувати транзакційні витрати й підвищувати прозорість логістичних процесів навіть на тлі інфраструктурних обмежень. Для цього країнам необхідна узгоджена політика розвитку транспортної, цифрової та інституційної інфраструктури, а також підготовка кадрів у сфері логістики й управління ланцюгами постачань [39].

Таблиця 2.3 – Індекс ефективності логістики (LPI) за країнами за 2023

рік

Країна	LPI загальний бал у 2023 році	LPI митних процедур	LPI інфраструктури	LPI міжнародних перевезень	LPI компетентності	LPI своєчасності	LPI перевезень
Сінгапур	4.3	4.2	4.6	4	4.4	4.3	4.4
Фінляндія	4.2	4	4.2	4.1	4.2	4.3	4.2
Німеччина	4.1	3.9	4.3	3.7	4.2	4.1	4.2
Нідерланди	4.1	3.9	4.2	3.7	4.2	4	4.2
Швейцарія	4.1	4.1	4.4	3.6	4.3	4.2	4.2
Данія	4.1	4.1	4.1	3.6	4.1	4.1	4.3
Канада	4	4	4.3	3.6	4.2	4.1	4.1
Бельгія	4	3.9	4.1	3.8	4.2	4.2	4
США	3.8	3.7	3.9	3.4	3.9	3.8	4.2
Південна Корея	3.8	3.9	4.1	3.4	3.8	3.8	3.8
Китай	3.7	3.3	4	3.6	3.8	3.7	3.8
Велика Британія	3.7	3.5	3.7	3.5	3.7	3.7	4
Індія	3.4	3	3.2	3.5	3.5	3.6	3.4
Індонезія	3	2.8	2.9	3	2.9	3.3	3

Отже, сучасний етап розвитку логістичних процесів у світі характеризується поєднанням цифровізації, «озеленення» логістики, переорієнтації ланцюгів постачань і посиленням вимог до стійкості та прозорості. Міжнародні індекси, зокрема LPI, та галузеві аналітичні огляди дають змогу системно оцінювати прогрес країн у сфері логістики та виявляти структурні прогалини, які потребують політичної й інвестиційної уваги.

Таблиця 2.4 – Коефіцієнти кореляції між рейтингами LPI та іншими економічними індикаторами для 30 країн світу у 2023 році

Інди-катори	LPI	GDP	Exports	Imports	FDI	GCI	DB	ГП	MPI	Best Countries for Business
LPI	1	0.623	0.690	0.660	0.720	0.910	0.750	0.860	0.710	0.880
GDP	0.623	1	0.872	0.845	0.870	0.600	0.520	0.550	0.540	0.560
Exports	0.690	0.872	1	0.989	0.900	0.690	0.530	0.670	0.750	0.570
Imports	0.660	0.845	0.989	1	0.903	0.650	0.490	0.630	0.760	0.540
FDI	0.720	0.870	0.900	0.903	1	0.651	0.530	0.610	0.710	0.600
GCI	0.910	0.600	0.690	0.650	0.651	1	0.831	0.890	0.740	0.940
DB	0.750	0.520	0.530	0.490	0.530	0.831	1	0.841	0.570	0.890
ГП	0.860	0.550	0.670	0.630	0.610	0.890	0.841	1	0.675	0.880
MPI	0.710	0.540	0.750	0.760	0.710	0.740	0.570	0.675	1	0.620
Best Countries	0.880	0.560	0.570	0.540	0.600	0.940	0.890	0.880	0.620	1

Для підприємств це означає необхідність адаптації своїх логістичних стратегій до нових глобальних трендів і використання можливостей, що відкриваються завдяки технологічним інноваціям і змінам в архітектурі світових ланцюгів постачань [37].

2.2. Аналіз показників логістичного забезпечення ТОВ «Віннер Імпорте Україна, ЛТД»

ТОВ «Віннер Імпорте Україна, ЛТД» є ядром групи Winner Group Ukraine та одним із лідерів українського автомобільного ринку, виконуючи функції офіційного імпортера та дистриб'ютора низки глобальних автомобільних брендів. Компанія забезпечує імпорт, зберігання, дистрибуцію автомобілів та запасних частин, а також підтримку дилерської мережі, яка охоплює понад 50 офіційних дилерських центрів у різних регіонах України. Така модель бізнесу зумовлює складну структуру логістичного забезпечення, що включає міжнародні поставки, внутрішньонаціональну дистрибуцію, управління складськими запасами, сервісними потужностями та логістикою запчастин і аксесуарів [43].

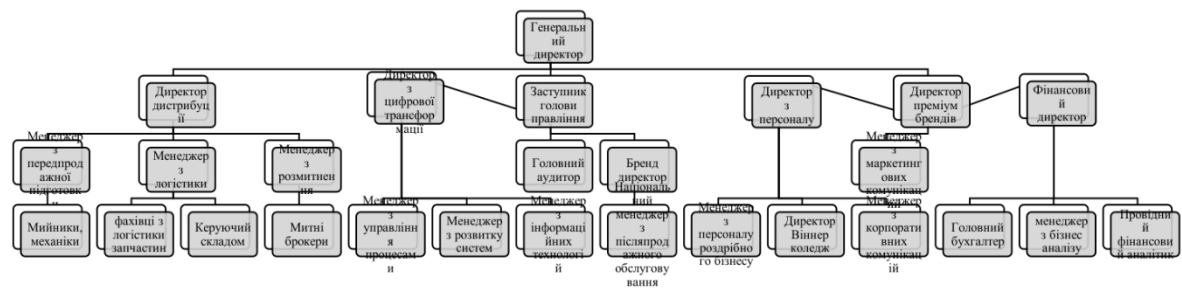


Рисунок 2.6 – Організаційно – правова структура ТОВ "Віннер Імпорте ЛТД"

Логістична система ТОВ «Віннер Імпорте Україна, ЛТД» базується на поєднанні центральних складських і дистрибуційних потужностей із розгалуженою мережею дилерських центрів, які виконують функції кінцевих ланок ланцюга постачань. Компанія виступає офіційним імпортером таких брендів, як Ford, Volvo, Jaguar, Land Rover, Porsche, Bentley та інших, що потребує координації поставок із виробничими майданчиками в різних країнах, планування морських і наземних перевезень, а також синхронізації графіків поставок із попитом дилерських центрів. Наявність мережі мультибрендових дилерських комплексів і сервісних центрів формує значні вимоги до точності планування, швидкості поповнення запасів і рівня сервісу в логістиці як нових автомобілів, так і запчастин [33].

Таблиця 2.5 – Динаміка показників активів ТОВ "Віннер Імпорте Україна" за 2022-2023 роки

Показник	2022	2023	Абс. приріст (+, -)	Відн. приріст (%)
Основні засоби	510	525,3	15,3	+3.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	380	400	20	+5.26
Необоротні активи	1,150,000	1,200,000	50	+4.35
Запаси	2,540,000	3,175,000	635	+25.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари	280	290	10	+3.57
Інша поточна дебіторська заборгованість	360	390	30	+8.33
Оборотні активи	2,920,000	3,425,000	505	+17.29

Однією з ключових передумов підвищення прозорості та керованості логістичних процесів у компанії стала побудова єдиної високофункціональної хмарної бізнес-платформи на основі Microsoft Dynamics 365 та хмарних сервісів Azure. Згідно з кейсом OntargIT, впровадження інтегрованої ERP-системи охопило фінансові, логістичні, складські, сервісні й дистрибуційні процеси, забезпечивши єдину інформаційну базу для всіх учасників – від центрального офісу до складських працівників і продавців у шоурумах. Це дозволило уніфікувати й стандартизувати логістичні процедури, скоротити кількість розрізнених систем приблизно на половину й забезпечити дилерській мережі доступ до єдиної платформи обробки замовлень і даних щодо наявності запасів [16].

Серед операційних показників, які характеризують логістичне забезпечення ТОВ «Віннер Імпорте Україна, ЛТД», важливу роль відіграють параметри управління запасами й рівень доступності продукції для дилерів. Для компанії-дистриб'ютора автомобілів критичним є підтримання такого рівня запасів автомобілів і запчастин, який дозволяє поєднати високий рівень сервісу (наявність потрібних моделей і деталей у розумні терміни) з оптимальними витратами на зберігання й фінансування складських залишків. Інтеграція

логістичних і фінансових модулів у межах ERP-платформи дозволяє здійснювати прогнозування попиту, аналіз оборотності запасів, контролювати «повільнообертові» позиції й оцінювати вплив запасів на показники ліквідності та рентабельності бізнесу [36].

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз логістичної діяльності ТОВ «Віннер Імпорте Україна, ЛТД»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Розвинена інфраструктура	Висока залежність від ручної праці деяких процесів
Досвідчена команда	Затримки у прийнятті рішень
Широка мережа постачальників	Залежність від імпортних постачальників
Високий рівень обслуговування клієнтів	Залежність від традиційних методів доставки
Гнучкість у реагуванні на зміни ринку	Залежність від політичних і економічних умов в країнах-постачальниках
Загрози	Можливості
Висока залежність від ручної праці деяких процесів	Партнерство з технологічними компаніями
Економічна нестабільність в країні	Розширення на нові ринки
Ризики пов'язані з логістичними ланцюгами	Впровадження нових технологій

Помітним напрямом підвищення ефективності логістики в компанії стало посилення інформаційної прозорості та контрольованості всіх етапів руху товарних потоків. Впроваджена система дозволяє відстежувати шлях автомобіля та запчастин від моменту замовлення виробнику до передачі дилеру, контролювати статус замовлень у реальному часі, аналізувати дотримання термінів поставок і реагувати на відхилення. Такий рівень відстежуваності (traceability) є одним із важливих критеріїв логістичної ефективності, оскільки знижує ризики затримок, дає змогу оперативно інформувати партнерів і мінімізує транзакційні витрати, пов'язані з уточненням статусу поставок [1].

Важливою складовою логістичного забезпечення ТОВ «Віннер Імпорте Україна, ЛТД» є організація логістики запасних частин, яка має вирішальне значення для підтримки сервісного обслуговування та післяпродажного сервісу. Роль фахівців з логістики запчастин полягає в обробці замовлень дилерів,

координації поставок від виробників, формуванні оптимальної структури запасів на центральних та регіональних складах, забезпеченні швидкого виконання замовлень на деталі, необхідні для ремонту й технічного обслуговування. Ефективність цієї складової визначається такими показниками, як час виконання замовлення на запчастини, рівень виконання замовлень з першої спроби (fill rate), частка термінових поставок, що потребують додаткових витрат, та рівень задоволеності дилерів і кінцевих клієнтів сервісом [13].

Інвестиції в розширення логістичних потужностей та модернізацію інфраструктури є ще одним важливим елементом логістичної стратегії компанії. Згідно з інформацією ЄБРР, Winner Group отримала цільове фінансування, спрямоване, серед іншого, на розширення логістичних потужностей, дистрибуційної та сервісної інфраструктури для транспортних засобів, включаючи електромобілі. Це свідчить про стратегічний курс компанії на розвиток матеріально-технічної бази, здатної забезпечити обробку зростаючих обсягів постачань, підтримку нових продуктів і відповідність сучасним стандартам енергоефективності та «зеленої» логістики [27].

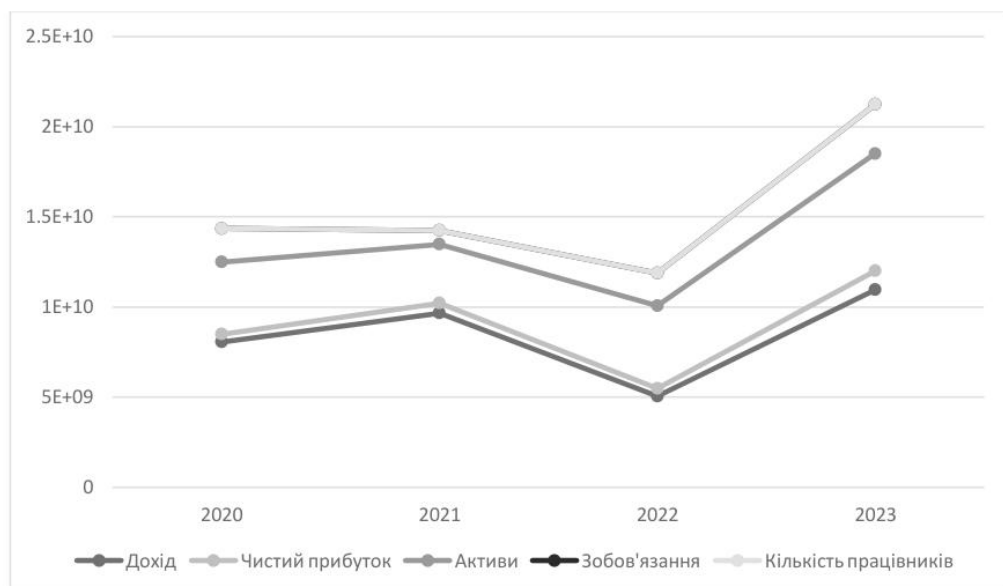


Рисунок 2.7 – Динаміка фінансових показників ТОВ "Віннер Імпорте Україна" за 2020-2023 роки

З точки зору стійкості та соціальної відповідальності, Winner Group позиціонує себе як прозорий і відповідальний бізнес, що дотримується високих стандартів корпоративного управління й соціальної відповідальності. Участь у

проектах із впровадження «зелених» стандартів будівництва (BREEAM, EDGE), підтримка інфраструктури для електромобілів, а також фокус на покращенні якості роботи дилерської та сервісної мережі мають прямий вплив на формування сучасної логістичної інфраструктури компанії. Це доповнює класичний перелік логістичних KPI екологічними та соціальними індикаторами, що відповідає глобальним трендам у сфері логістики та ланцюгів постачань [28].

Аналіз розвитку інформаційних систем у ТОВ «Віннер Імпорте Україна, ЛТД» свідчить про перехід від фрагментованих рішень до інтегрованої цифрової платформи, що охоплює транспортну, складську, дистрибуційну та сервісну логістику. Така трансформація дозволяє компанії використовувати дані для аналізу ефективності на різних рівнях – від операційних показників (час виконання замовлення, рівень запасів, завантаженість складів) до стратегічних (прибутковість продуктів, ринкова частка брендів, стійкість ланцюгів постачань). У перспективі це створює підґрунтя для впровадження більш складних інструментів аналітики та прогнозування, у тому числі на основі методів бізнес-аналітики та штучного інтелекту, що відповідає сучасним тенденціям розвитку логістики [4].

В цілому логістичне забезпечення ТОВ «Віннер Імпорте Україна, ЛТД» характеризується високим ступенем інтеграції з бізнес-процесами компанії, фокусом на якості сервісу дилерської мережі та кінцевих клієнтів, а також поступовим переходом до цифрової та стійкої моделі логістики. Наявність розгалуженої дилерської мережі, підтриманої єдиною інформаційною платформою, дозволяє компанії забезпечувати високі стандарти логістичного сервісу на національному ринку, а інвестиції в інфраструктуру й «зелені» рішення – адаптуватися до нових вимог глобального логістичного середовища. У наступному підрозділі ці характеристики будуть інтерпретовані через призму динаміки та тенденцій ефективності логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності підприємства [34].

2.3. Аналіз тенденцій ефективності логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності підприємства

Ефективність логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності підприємства формується під впливом загальносвітових трендів розвитку логістики, а також специфічних для конкретної країни інституційно-інфраструктурних умов. Дослідження засвідчують, що рівень логістичної ефективності є одним із ключових детермінантів успішності експортно-імпортних операцій, оскільки безпосередньо впливає на швидкість, вартість і надійність поставок. Зростання вимог до стійкості, прозорості й цифровізації ланцюгів постачань зумовлює зміну пріоритетів підприємств: від локальної оптимізації окремих логістичних ланок до комплексного управління всією системою забезпечення ЗЕД [4].

Сучасні емпіричні дослідження підтверджують позитивний зв'язок між підвищенням показників логістичної ефективності на рівні країни (зокрема індексу LPI) та зростанням обсягів експорту й імпорту, розширенням товарної номенклатури та географії зовнішньої торгівлі. Покращення якості інфраструктури, митних процедур, логістичного сервісу й відстежуваності вантажів створює підприємствам можливість скорочувати логістичні витрати, зменшувати час виходу продукції на іноземні ринки та підвищувати надійність виконання контрактів. Для окремих секторів, зокрема високотехнологічної та швидкопсувної продукції, логістичний фактор стає критично важливим, оскільки затримки чи високі витрати можуть повністю нівелювати конкурентні переваги за ціною або якістю [21].

Таблиця 2.7 – Динаміка доходів ринку логістики за типами транспорту у 2021-2023 роках, млрд дол. США

Вид транспорту	2020	2021	2022	2023
Повітряний	410,38	428,41	485,38	512,01
Водний	2422,81	2524,17	2853,85	2987,51
Залізничний	1796,11	1862,44	2095,78	2349,32
Автомобільний	3086,94	3168,25	3528,38	3765,98

Джерело: складено автором на основі [46]

На мікрорівні одним із ключових трендів є перехід від «реактивного» управління логістикою до проактивного й аналітично орієнтованого підходу, заснованого на використанні великих даних, прогнозної аналітики та цифрових платформ. Підприємства активно впроваджують системи моніторингу логістичних КРІ у реальному часі, що дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту, затримки на етапах митного оформлення чи транспортування, переглядати маршрути й конфігурацію запасів. Така цифрова трансформація сприяє підвищенню прозорості ланцюга постачань, мінімізації інформаційної асиметрії між учасниками й, відповідно, поліпшенню загальної результативності логістичного забезпечення ЗЕД [40].

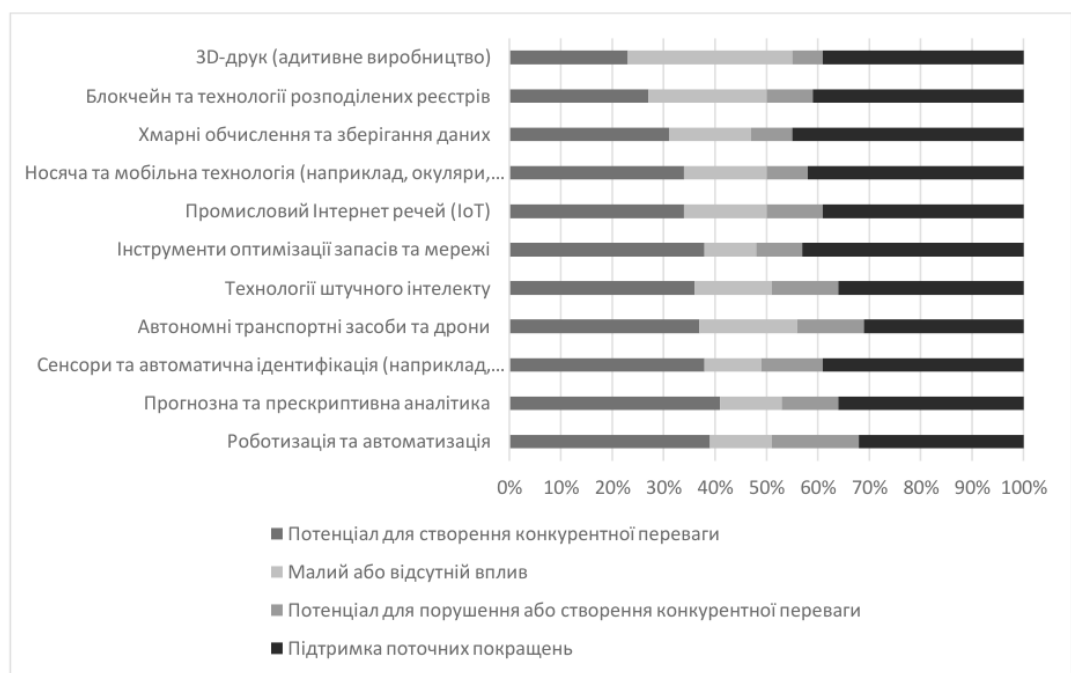


Рисунок 2.8 – Результати опитування щодо впливу технологій на ланцюг поставок у 2023 році

Іншим важливим трендом є переорієнтація логістичних стратегій у напрямі підвищення стійкості ланцюгів постачань (supply chain resilience), що потребує балансу між ефективністю за витратами та здатністю протистояти зовнішнім шокам. Пандемія, геополітичні конфлікти, обмеження судноплавства й інші кризові явища показали, що надмірна залежність від окремих маршрутів, постачальників або хабів створює високі ризики для ЗЕД. У відповідь підприємства диверсифікують джерела постачання та логістичних провайдерів, розглядають альтернативні маршрути, застосовують стратегії «nearshoring» і «friendshoring», що у короткостроковому періоді може збільшувати витрати, але в довгостроковому вимірі підвищує стійкість і прогнозованість логістичних процесів [33].

Значний вплив на тенденції ефективності логістичних процесів має розвиток електронної комерції, яка змінює структуру попиту на логістичні послуги та формати сервісу. Зростання частки онлайн-замовлень, вимоги до швидкої доставки й можливості відстеження в режимі реального часу зумовлюють розвиток спеціалізованих логістичних рішень для e-commerce: мікрофулфілмент-центрів, розгалужених мереж складів «останньої милі», інтегрованих ІТ-платформ для обробки великої кількості дрібних відправлень. Це, у свою чергу, висуває підвищені вимоги до планування, маршрутизації, управління запасами та інтеграції інформаційних систем, що при ефективній реалізації дозволяє підвищити оборотність капіталу й рівень сервісу, але потребує значних інвестицій і компетенцій [31].

Таблиця 2.8 – Динаміка доходів від логістичного ринку за промисловістю у 2020 – 2023 роках, млрд. дол. США

Промисловість	2020	2021	2022	2023
Виробництво та промисловість	2500,89	2570,59	2867,46	2978,57
Роздрібна торгівля та електронна комерція	1398,06	1439,24	1439,24	1875,89
Охорона здоров'я	850,60	850,60	899,54	1259,32
Нафта і газ	573,43	573,43	600,09	765,23
Інші	2393,25	2393,25	2473,81	2986,67

Джерело: складено автором на основі [46]

У контексті зовнішньоекономічної діяльності особливої ваги набувають тенденції, пов'язані з «озелененням» логістики й посиленням екологічного регулювання міжнародних перевезень. Введення в дію нових екологічних стандартів для морського транспорту, авіаперевезень, автомобільних перевізників, а також запровадження механізмів вуглецевого коригувального мита в окремих юрисдикціях змінює структуру логістичних витрат підприємств, що здійснюють ЗЕД. Компанії змушені враховувати у своїх логістичних стратегіях не лише тарифи й час доставки, а й вуглецевий слід, доступність інфраструктури для електричного та альтернативного транспорту, можливість використання мультимодальних схем, які зменшують негативний екологічний вплив [23].

Аналітичні огляди й дослідження міжнародних організацій свідчать про те, що державна політика у сфері розвитку логістичної інфраструктури, митного адміністрування й цифровізації торговельних процедур суттєво впливає на тенденції ефективності логістичних процесів у ЗЕД на рівні підприємств. Впровадження електронного документообігу, систем «єдиного вікна», ризик-орієнтованих митних процедур, спрощених режимів для уповноважених економічних операторів скорочує тривалість митного оформлення й зменшує транзакційні витрати. Там, де такі інструменти запроваджуються комплексно й послідовно, підприємства отримують можливість будувати більш прогностичні та ефективні логістичні моделі для забезпечення ЗЕД, що відображається в покращенні їхніх фінансових результатів [19].

Тенденції на рівні підприємств також включають активізацію співпраці з професійними логістичними провайдерами (3PL, 4PL), які беруть на себе значну частину функцій із проєктування, управління та оптимізації міжнародних ланцюгів постачань. Аутсорсинг логістики дає змогу компаніям зосередитися на основній діяльності, використовуючи досвід і масштаб операцій провайдерів для зниження витрат, підвищення сервісу й доступу до інноваційних рішень. Водночас ефективність такої співпраці залежить від якості контрактних відносин, прозорості інформаційного обміну, системи спільних KPI та механізмів розподілу ризиків і вигод між учасниками ланцюга постачань [16].

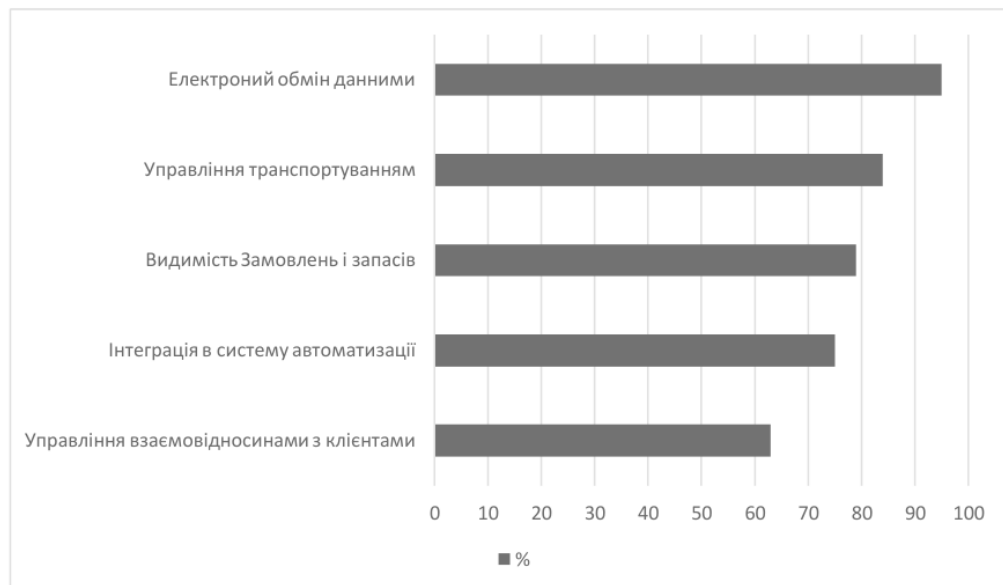


Рисунок 2.9 – Застосування технологій постачальниками ЗРЛ, у %

Джерело: складено автором на основі [45]

Сучасні дослідження підкреслюють, що підвищення ефективності логістичних процесів у ЗЕД потребує не лише технологічної модернізації та інфраструктурних інвестицій, а й удосконалення організаційних і управлінських практик на рівні підприємств. Йдеться про впровадження процесного підходу до управління, формування системи логістичного контролінгу, розвиток компетенцій персоналу, інтеграцію логістики зі стратегічним плануванням, маркетингом, фінансами та ризик-менеджментом. Підприємства, які розглядають логістику як стратегічний ресурс і забезпечують її інтеграцію в систему корпоративного управління, демонструють стійкіші тенденції зростання ефективності у зовнішньоекономічній діяльності [20].

Таким чином, аналіз тенденцій свідчить, що ефективність логістичних процесів у ЗЕД підприємств формується на перетині глобальних змін у логістиці, державної політики та внутрішніх стратегічних рішень бізнесу. Домінуючими напрямками є цифровізація, підвищення стійкості й «озеленення» ланцюгів постачань, активізація партнерства з логістичними провайдерами та посилення ролі аналітики в управлінні логістикою. У подальшому це створює як нові можливості для оптимізації логістичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств, так і нові вимоги до їхньої адаптивності, інвестиційної спроможності та інституційного середовища, в якому вони функціонують [33].

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У ЗЕД ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Розробка заходів для підвищення ефективності логістичних процесів в умовах зовнішньої торгівлі на прикладі ТОВ «Віннер Імпорте Україна, ЛТД»

Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності логістичних процесів ТОВ «Віннер Імпорте Україна, ЛТД» має базуватися на поєднанні результатів теоретичного аналізу логістичної діяльності та специфіки функціонування компанії як офіційного імпортера й дистриб'ютора провідних автомобільних брендів в Україні. Ураховуючи значну частку логістичних витрат у структурі собівартості імпорту й дистрибуції автомобілів та запчастин, а також підвищені вимоги до рівня сервісу дилерської мережі, пріоритетними стають заходи, спрямовані на оптимізацію управління запасами, удосконалення інформаційної підтримки логістики, розвиток інфраструктури та підвищення стійкості ланцюгів постачань. При цьому важливо забезпечити узгодженість запропонованих рішень із загальною стратегією Winner Group Ukraine щодо цифрової трансформації та «озеленення» бізнес-процесів [26].

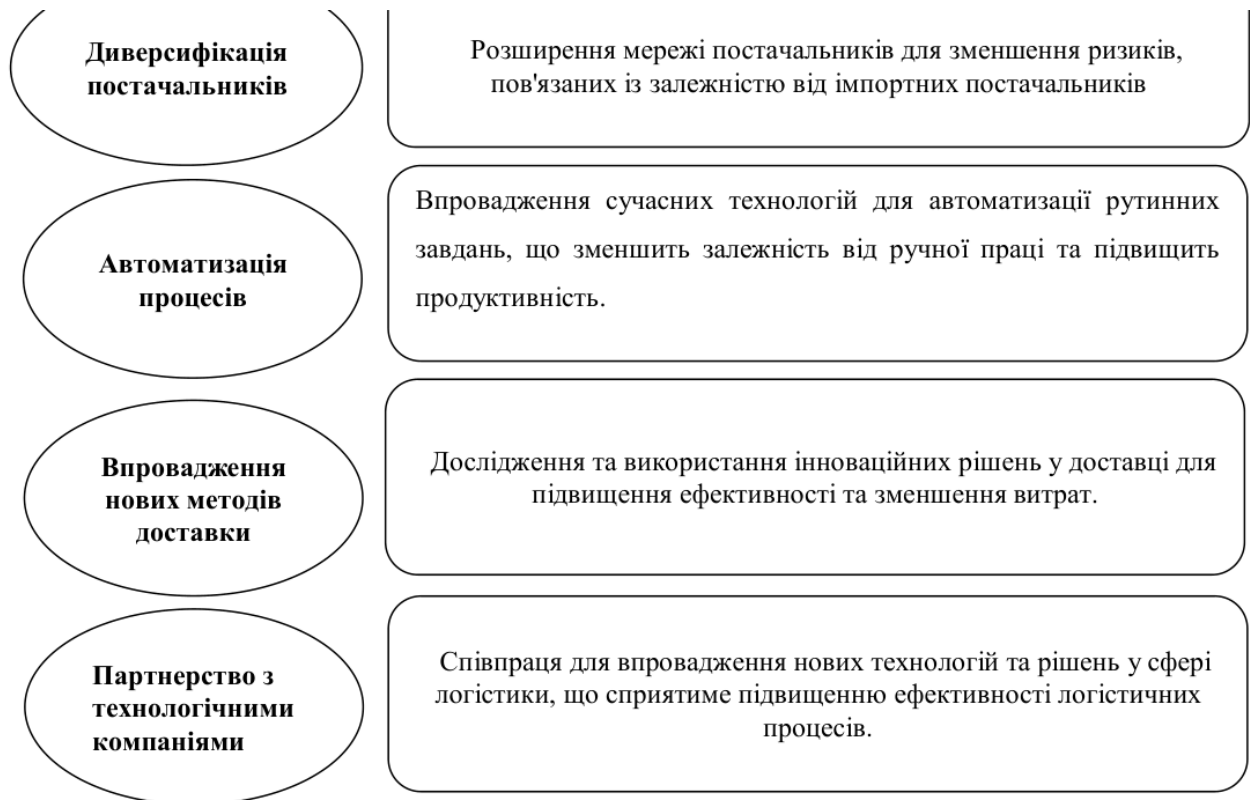


Рисунок 3.1 – Напрями для підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «Віннер Імпорте Україна. ЛТД»

Першою групою заходів є поглиблення інтеграції логістичних процесів у межах існуючої ERP-платформи Microsoft Dynamics 365 з акцентом на розвиток функціоналу планування й контролю запасів. Доцільним є впровадження удосконалених модулів прогнозування попиту й планування постачань, які використовують статистичні та машинні алгоритми для прогнозування потреб дилерської мережі з урахуванням сезонності, маркетингових акцій, модельного ряду, макроекономічних чинників та змін у регуляторному середовищі. Це дозволить оптимізувати рівень запасів автомобілів і запчастин на центральних складах і у дилерів, зменшити частку «мертвих» запасів, скоротити час виконання замовлень та знизити витрати на зберігання й оборотний капітал [43].

У межах цієї ж групи заходів слід розширити систему KPI для логістики ТОВ «Віннер Імпорте Україна, ЛТД», інтегрувавши їх у панелі управління (dashboards) ERP-системи для оперативного моніторингу. До ключових показників доцільно віднести: середній час виконання замовлення дилера, рівень виконання замовлень з першої спроби (fill rate), оборотність запасів по основних групах товарів, частку термінових (експрес) поставок, що потребують додаткових витрат, та частоту логістичних рекламацій. Візуалізація цих KPI у

розрізі брендів, регіонів і дилерських центрів забезпечить прозорість результатів логістичних рішень і стане основою для управління за відхиленнями, що є ключовим елементом логістичного контролінгу [33].

Другою групою заходів виступає оптимізація мережі складів та транспортних маршрутів у внутрішньонаціональній дистрибуції. Для компанії, що має розгалужену дилерську мережу, важливо оцінити доцільність створення або зміни конфігурації регіональних складів, які можуть виконувати функції проміжних дистрибуційних центрів для скорочення часу доставки й зменшення навантаження на центральний склад. Використання методів моделювання логістичної мережі (network design) та оптимізації транспортних маршрутів на основі даних ERP дозволить сформулювати сценарії перерозподілу потоків автомобілів і запчастин між складами й дилерами, з урахуванням транспортних витрат, часу доставки, митних особливостей та ризиків [37].

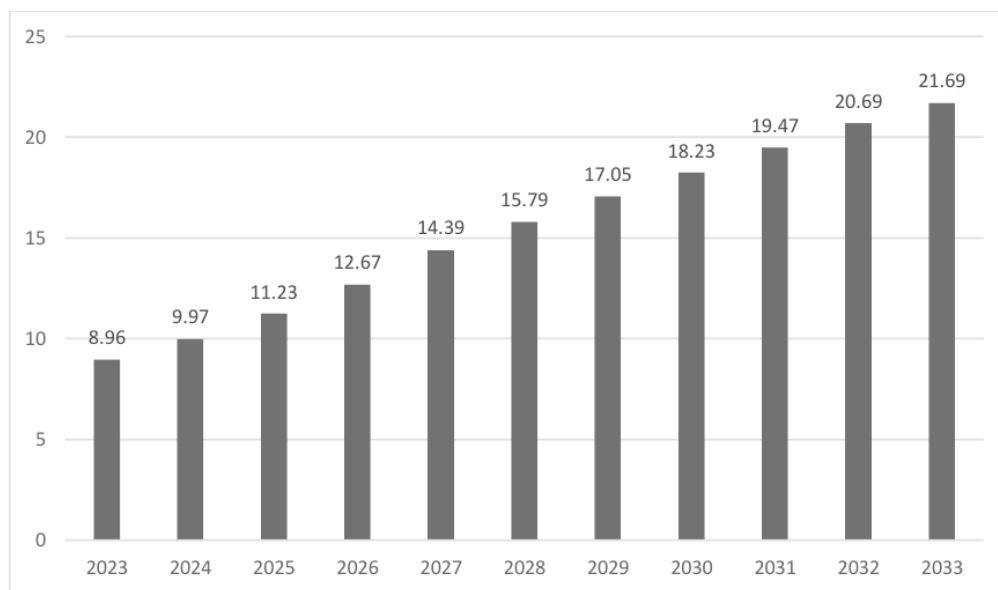


Рисунок 3.2 – Динаміка глобального ринку логістики за 2023-2033 роки*
прогнозні дані, у млрд. дол. США

Удосконалення транспортної логістики передбачає також перегляд підходів до вибору логістичних провайдерів і використання мультимодальних схем перевезення, особливо для імпорتنних потоків. Доцільним є проведення періодичних тендерів серед перевізників і логістичних операторів із включенням у договірні умови не лише тарифів, а й сервісних КРІ – своєчасності доставок, рівня пошкоджень вантажів, якості інформаційного обміну, гнучкості в умовах змін митних режимів та транспортних обмежень. Розширення співпраці з

3PL/4PL-провайдером може дозволити компанії скористатися ефектом масштабу, знизити транспортні витрати та забезпечити доступ до сучасних технологічних рішень у сфері трекінгу, оптимізації маршрутів і управління ризиками [32].

Третя група заходів пов'язана з подальшим розвитком логістики запчастин як критичного елемента сервісного обслуговування. Для підвищення рівня доступності запасних частин доцільно запровадити диференційований підхід до управління запасами (методи ABC/XYZ-аналізу) з виокремленням критичних позицій, від яких залежить швидкість ремонту й задоволеність клієнтів, та встановленням для них більш жорстких сервісних стандартів. Одночасно можна оптимізувати запаси повільнообертючих позицій, застосовуючи механізми спільного запасу з виробниками й дилерами, внутрішнього перерозподілу між складами та обмеження надлишкового поповнення [17].

Покращенню логістики запчастин сприятиме також впровадження більш глибокої інтеграції інформаційних систем із дилерською мережею – зокрема, через веб-портали або інтегровані інтерфейси для замовлень, що дозволяють дилерам у режимі реального часу бачити наявність деталей, терміни поставки й статус обробки замовлення. Це зменшує інформаційні затримки, скорочує кількість помилок у замовленнях, покращує планування робіт сервісних центрів і підвищує прозорість взаємодії між ТОВ «Віннер Імпорте Україна, ЛТД» та дилерами. Додатковим заходом є використання аналітики сервісних даних (частота поломок, типові ремонти, гарантійні випадки) для прогнозування потреб у запчастинах і коригування логістичних планів [11].

Четверта група заходів стосується підвищення стійкості логістичних процесів у умовах зовнішньоекономічних ризиків. Для компанії-імпортера автомобілів особливо актуальним є диверсифікація маршрутів постачання, портів заходу, логістичних провайдерів і страхових інструментів, що зменшує уразливість до блокування окремих коридорів, змін митних режимів або форс-мажорних подій. Доцільно розробити та затвердити сценарні плани реагування на можливі перебої в ланцюгах постачань (contingency plans), включно з альтернативними маршрутами, резервними складами, механізмами пріоритезації

постачань для критичних клієнтів і процедурою оперативного інформування дилерів [7].

П'ятий блок заходів стосується розвитку кадрового потенціалу та організаційної культури логістики. З огляду на складність міжнародних логістичних операцій доцільно посилити програми навчання персоналу для підрозділів логістики, ЗЕД і сервісу, зокрема щодо митних процедур, регуляторних вимог, застосування ERP-систем, управління запасами, аналізу KPI, ризик-менеджменту та ESG-підходів у логістиці. Важливо також розвивати міжфункціональну взаємодію між логістикою, продажами, фінансами та маркетингом через створення спільних робочих груп або координаційних комітетів, відповідальних за узгодження планів постачань, акцій, запуску нових моделей і сервісних програм [11].

Заключний блок заходів пов'язаний із посиленням «зеленого» виміру логістичних процесів ТОВ «Віннер Імпорте Україна, ЛТД» у відповідності до глобальних трендів і вимог партнерів. Йдеться про поступове оновлення автопарку логістичних партнерів у бік більш енергоефективних і екологічно чистих транспортних засобів, розширення використання мультимодальних перевезень, оптимізацію маршрутів з метою зменшення викидів і впровадження системи обліку вуглецевого сліду поставок. Такий підхід буде не лише сприяти відповідності компанії міжнародним ESG-вимогам, а й підвищить її привабливість для іноземних партнерів та інвесторів, що особливо важливо в умовах посилення уваги до стійкості логістичних ланцюгів [10].

3.2. Обґрунтування економічної доцільності впровадження запропонованих заходів

Економічне обґрунтування запропонованих заходів з удосконалення логістичного забезпечення ТОВ «Віннер Імпорте Україна, ЛТД» ґрунтується на зіставленні необхідних інвестицій із очікуваними результатами у вигляді зниження сукупних логістичних витрат, підвищення оборотності капіталу, зростання доходів та зміцнення стійкості бізнесу. З огляду на те, що в

автомобільній галузі логістична складова може становити до кількох відсотків роздрібної вартості транспортного засобу, навіть відносно невелике скорочення логістичних витрат забезпечує суттєвий ефект у загальній фінансовій результативності підприємства. Міжнародні дослідження свідчать, що оптимізація логістичної мережі, цифровізація процесів і поліпшення координації учасників ланцюга постачань здатні забезпечити економію від 5 до 20% логістичних витрат залежно від масштабу бізнесу та вихідного рівня організації [36].

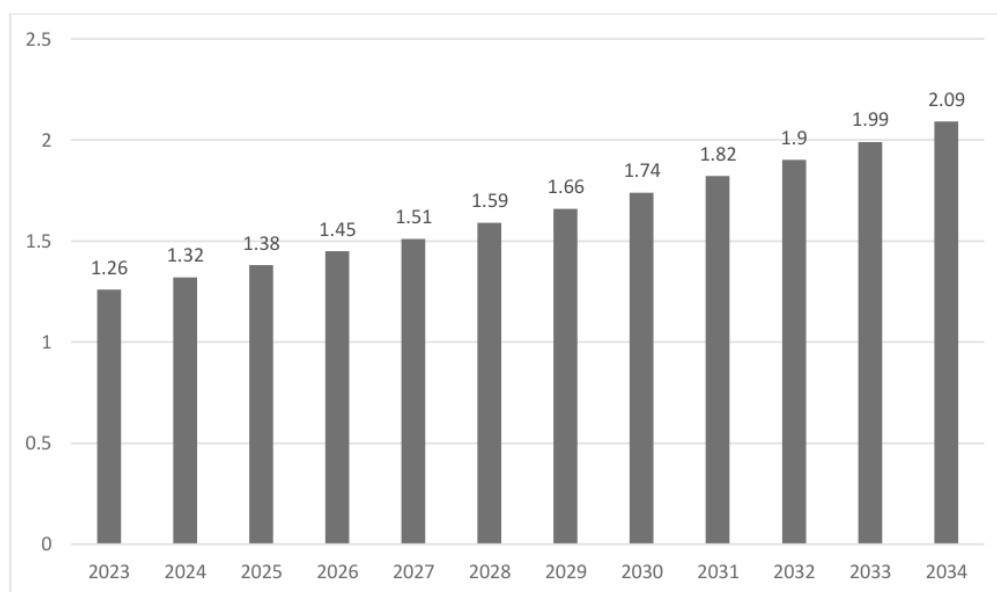


Рисунок 3.3 – Динаміка ринку логістичного аутсорсингу за 2023-2034*прогнозні дані, у трлн. дол. США

Поглиблення інтеграції логістичних процесів у межах ERP-платформи та запровадження удосконаленого функціоналу планування запасів потребуватимуть інвестицій у доопрацювання програмних модулів, ліцензії, навчання персоналу й супутні організаційні зміни. Водночас світова практика демонструє, що системи планування попиту й постачань на основі передбачувальних моделей дозволяють скоротити рівень складських запасів на 10–30% без зниження рівня сервісу, що безпосередньо зменшує витрати на зберігання, страхування й обслуговування оборотного капіталу. Для ТОВ «Віннер Імпорте Україна, ЛТД», яке оперує значними запасами автомобілів і запчастин, навіть часткове зменшення середнього рівня запасів дає відчутну

економію фінансових ресурсів і знижує ризик їх «заморожування» у малоліквідних позиціях [20].

Розширення системи КРІ та впровадження панелей управління для логістики є порівняно маловитратним заходом, оскільки базується на використанні вже існуючої ERP-інфраструктури й даних, що накопичуються в компанії. Основні витрати пов'язані з розробкою аналітичних звітів, налаштуванням показників, навчанням персоналу та впровадженням процедур управління за відхиленнями. Однак ефект від таких заходів проявляється в підвищенні прозорості логістичних процесів, скороченні кількості помилок, своєчаснішому виявленні проблемних ділянок і прийнятті рішень, що зменшують непродуктивні витрати (затримки, простої транспорту, штрафи, надлишкові термінові перевезення). У сукупності це сприяє покращенню маржинальності дистрибуційних операцій без необхідності значних капіталовкладень [26].

Оптимізація мережі складів та транспортних маршрутів потребує як аналітичної роботи (моделювання, аналіз сценаріїв), так і, ймовірно, капітальних інвестицій у розвиток або реорганізацію регіональних складів. Світові кейси в автомобільній логістиці показують, що мережевий редизайн та оптимізація маршрутів можуть забезпечити зниження транспортних витрат на 10–15% і скорочення часу доставки на 15–25%, завдяки кращому завантаженню транспорту, скороченню порожніх пробігів, раціоналізації місць розташування складів. Для ТОВ «Віннер Імпорте Україна, ЛТД» така оптимізація означатиме не лише пряме зниження витрат, а й опосередковані вигоди у вигляді підвищення задоволеності дилерів, зменшення необхідності в термінових поставках та покращення управління запасами у регіонах [39].

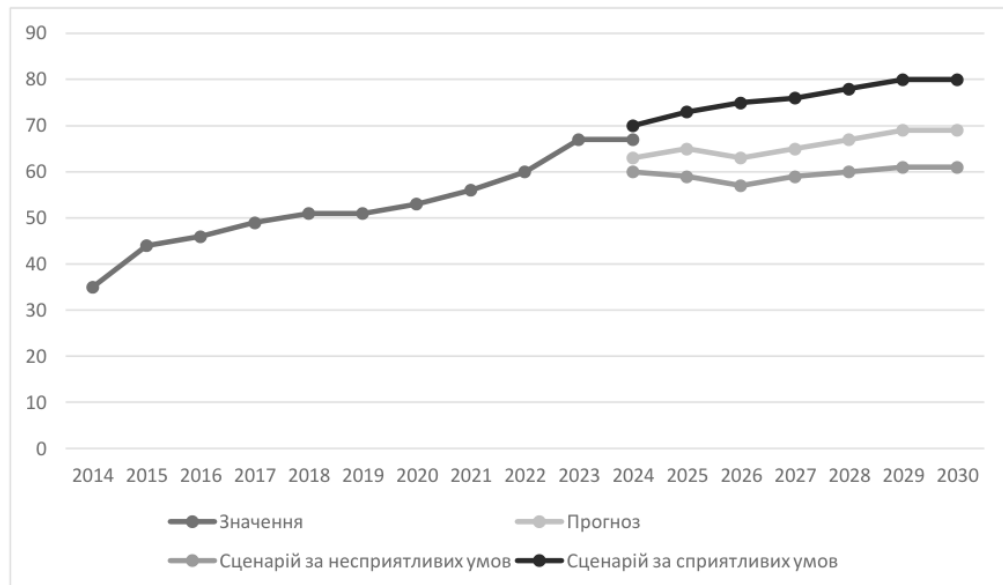


Рисунок 3.4 – Частка корпоративних даних, що зберігаються в хмарі за 2014-2023 рік, та прогноз до 2030 року з різною ймовірністю, у %

Удосконалення транспортної логістики через активнішу співпрацю з 3PL/4PL-провайдерами та впровадження сервісних KPI у контракти дає змогу досягти ефекту масштабу й розподілу ризиків. Логістичні провайдери, які працюють із великим портфелем клієнтів, мають можливість забезпечити вигідніші тарифи, кращу завантаженість транспорту та доступ до міжнародних мереж, що знижує собівартість перевезень для окремого клієнта. Для ТОВ «Віннер Імпорте Україна, ЛТД» це може означати зменшення витрат на перевезення автомобілів і запчастин, скорочення простоїв у портах, підвищення надійності графіків поставок, що в комплексі позитивно позначиться на фінансових результатах та ринковій позиції [3].

Заходи, спрямовані на оптимізацію логістики запчастин (ABC/XYZ-аналіз, диференційовані стандарти сервісу, інтегровані канали замовлень для дилерів), також мають чітке економічне обґрунтування. По-перше, скорочення надлишкових запасів повільнообертюваних деталей зменшує витрати на їх утримання й ризики списання через моральне старіння чи зміну модельного ряду. По-друге, підвищення рівня доступності критичних запчастин скорочує час простою автомобілів у сервісних центрах, що позитивно впливає на задоволеність клієнтів, повторні продажі та імідж брендів, які імпортує компанія. По-третє, зменшення частки термінових поставок і неефективних дрібних

відправлень безпосередньо знижує транспортні витрати й підвищує продуктивність логістичного персоналу [32].

Таблиця 3.1 – Сценарне моделювання інтеграції ТОВ “Віннер Імпорте Україна, ТЛД” у глобальний ринок

Сценарій	Особливості	Ймовірність настання
Сценарій 1: Захоплення значної частки світового ринку	<ul style="list-style-type: none"> - Стратегія агресивного входу на ринки ЄС та інших глобальних ринків без достатньої фінансової підтримки. - Високий рівень конкуренції з боку великих міжнародних компаній, таких як DHL, DB Schenker, та інші світові гравці. - Проблеми з адаптацією до специфічних умов ринку, митних норм, вимог щодо сертифікації товарів, стандартів якості. - Відсутність ресурсів для ефективної конкуренції на глобальному рівні. - Низька ймовірність успіху через високу конкуренцію та недостатнє стратегічне планування. 	15%
Сценарій 2: Поступове охоплення	<ul style="list-style-type: none"> - Замість миттєвого входу на глобальний ринок поступове освоєння нових регіональних ринків. - Введення інноваційних рішень, що враховують специфічні 	60%

Інвестиції в підвищення стійкості логістичних процесів (диверсифікація маршрутів, альтернативні хаби, страхові рішення, сценарне планування) мають переважно ризикозменшувальний ефект, який складніше виміряти, але який критично важливий в умовах воєнних і геополітичних ризиків для України. Вартість реалізації таких заходів (підтримка резервних маршрутів, контрактів із кількома провайдерами, додаткові страхові платежі) компенсується зниженням ймовірності значних фінансових втрат від зупинки поставок, простою дилерських центрів, невиконання контрактних зобов'язань та втрати частки ринку. Дослідження з тематики стійкості ланцюгів постачань підтверджують, що компанії, які інвестують у resilience, демонструють швидше відновлення після шоків і менші втрати доходів у кризові періоди [32].

Заходи щодо розвитку кадрового потенціалу та організаційної культури логістики мають, як правило, невисоку капіталоємність порівняно з інфраструктурними інвестиціями, але забезпечують довгостроковий мультиплікативний ефект. Навчання персоналу, підвищення кваліфікації в галузі логістики, ЗЕД та роботи з ERP-системами сприяє зменшенню операційних

помилки, скороченню часу на обробку інформації, підвищенню якості планування й контролю. Водночас зміцнення міжфункціональної взаємодії між логістикою, продажами й фінансами дозволяє краще узгоджувати плани постачань із ринковим попитом і фінансовими можливостями, що сприяє оптимізації структури запасів та покращенню оборотності капіталу [41].

«Зелений» вимір логістики, що передбачає зниження вуглецевого сліду, використання більш енергоефективного транспорту й мультимодальних схем, також має економічне підґрунтя, особливо в середньо- та довгостроковій перспективі. З одного боку, інвестиції в екологічні рішення можуть супроводжуватися підвищеними початковими витратами; з іншого – вони дозволяють зменшити споживання пального, скоротити транспортні витрати, знизити ризики майбутнього посилення екологічного регулювання та підвищити привабливість компанії для міжнародних партнерів і фінансових інституцій. Показово, що фінансування ЄБРР для Winner Group, серед іншого, спрямоване саме на розвиток «зеленої» інфраструктури та логістичних потужностей, що свідчить про визнання економічної доцільності таких інвестицій на інституційному рівні [42].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що запропонований комплекс заходів з удосконалення логістичного забезпечення ТОВ «Віннер Імпорте Україна, ЛТД» є економічно доцільним, оскільки забезпечує поєднання прямого витратного ефекту (зниження сукупних логістичних витрат, оптимізація запасів, скорочення часу простоїв і затримок) з непрямыми вигодами у вигляді зростання рівня сервісу, стійкості ланцюгів постачань, привабливості для партнерів та інвесторів. Додатковою перевагою є можливість поетапного впровадження заходів із пріоритизацією найбільш економічно ефективних та інтеграція їх у вже існуючу цифрову платформу компанії, що мінімізує ризики й прискорює отримання результатів. Це створює стійку основу для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку імпорту та дистрибуції автомобілів і запчастин в Україні в умовах посилення глобальної конкуренції й структурних змін у логістиці [20].

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розроблено комплекс практичних заходів щодо удосконалення логістичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств на прикладі ТОВ «Віннер Імпорте Україна, ЛТД» та обґрунтовано їх економічну доцільність. Запропоновані рішення охоплюють удосконалення інформаційно-логістичної системи на базі інтегрованої ERP-платформи, оптимізацію мережі складів і транспортних маршрутів, поглиблення співпраці з логістичними провайдерами, розвиток логістики запчастин, підвищення стійкості ланцюгів постачань, зміцнення кадрового потенціалу та «озеленення» логістичних процесів. Підхід до модернізації логістики сформовано як системний, що передбачає не лише одноразові організаційні зміни, а й запровадження механізмів постійного контролінгу, моніторингу КРІ та безперервного вдосконалення логістичних процесів.

Економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів показало, що вони забезпечують поєднання прямого та опосередкованого ефектів. До прямих ефектів належать зниження сукупних логістичних витрат за рахунок оптимізації запасів, скорочення транспортних витрат, зменшення кількості термінових поставок, зменшення втрат від простоїв і операційних помилок. Опосередковані вигоди проявляються у зростанні рівня сервісу для дилерської мережі, підвищенні задоволеності кінцевих клієнтів, зміцненні репутації компанії як надійного та соціально відповідального партнера, зростанні стійкості ланцюгів постачань до зовнішніх шоків і підвищенні інвестиційної привабливості бізнесу. Інституційна підтримка з боку міжнародних фінансових організацій, зокрема ЄБРР, підтверджує економічну доцільність інвестицій у модернізацію логістичної інфраструктури та цифрову трансформацію логістики Winner Group Ukraine.

Узагальнення результатів розділу 3 дає підстави стверджувати, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності логістичних процесів ТОВ «Віннер Імпорте Україна, ЛТД» у системі зовнішньоекономічної діяльності, посиленню його конкурентних позицій на

ринку імпорту та дистрибуції автомобілів, а також формуванню сучасної, цифрової та стійкої моделі логістики, яка відповідає глобальним тенденціям розвитку галузі. Отримані результати мають прикладне значення як для досліджуваного підприємства, так і для інших компаній-імпортерів, що функціонують в умовах підвищених логістичних ризиків і потребують комплексної оптимізації логістичних процесів у ЗЕД.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі теоретично узагальнено та практично розв'язано наукове завдання, пов'язане з удосконаленням логістичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств на прикладі ТОВ «Віннер Імпорте Україна, ЛТД». На основі системного підходу логістична діяльність розглянута як інтегрована система управління матеріальними, інформаційними та супровідними фінансовими потоками, що забезпечує створення споживчої цінності та формування конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому й зовнішньому ринках. Обґрунтовано, що ефективність логістики має багатовимірний характер і визначається поєднанням витратних, часових, сервісних, ризикових та екологічних параметрів, що вимагає використання комплексних методів її оцінювання.

У першому розділі було поглиблено теоретичні засади розуміння сутності та критеріїв ефективності логістичної діяльності підприємств. Уточнено, що ключовими критеріями результативності логістики є мінімізація сукупних логістичних витрат, скорочення часу логістичного циклу, забезпечення належного рівня сервісу, надійність і гнучкість ланцюга постачань, раціональне використання матеріально-технічної бази та кадрового потенціалу. Систематизовано зовнішні й внутрішні фактори, що впливають на ефективність міжнародних логістичних процесів, серед яких виокремлено макроекономічні, геополітичні, інфраструктурні, регуляторні, технологічні, екологічні та соціальні чинники, а також стратегія підприємства, організаційна структура, рівень цифровізації, фінансові можливості й кадрові ресурси. Узагальнено методи оцінювання ефективності логістичного забезпечення ЗЕД, зокрема КРІ-підходи, витратні методи (з урахуванням концепції TCO), інтегральні індекси, багатокритеріальні моделі, економетричні інструменти та логістичний контролінг.

У другому розділі проаналізовано глобальні тенденції розвитку логістичних процесів і виявлено, що сучасний логістичний простір характеризується цифровізацією, «озелененням» ланцюгів постачань,

переорієнтацією мереж у відповідь на геополітичні ризики та швидким зростанням електронної комерції. На основі міжнародних індексів, зокрема LPI, показано, що рівень логістичної ефективності країни визначає її спроможність інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості, залучати інвестиції та нарощувати експорт. Проведено аналіз логістичного забезпечення ТОВ «Віннер Імпорте Україна, ЛТД», встановлено, що компанія сформувала розгалужену систему імпорту та дистрибуції автомобілів і запчастин, інтегровану в єдину ERP-платформу Microsoft Dynamics 365, що забезпечує високий рівень прозорості, керованості й стандартизації логістичних процесів. Виявлено тенденції підвищення ефективності логістики підприємства через цифрову трансформацію, розвиток сервісної складової, інвестиції в інфраструктуру та орієнтацію на стійкість ланцюгів постачань.

У третьому розділі було розроблено комплекс практичних заходів щодо удосконалення логістичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Віннер Імпорте Україна, ЛТД» та обґрунтовано їхню економічну доцільність. Запропоновано поглибити інтеграцію логістичних процесів в ERP-системі, розвинути функціонал прогнозування попиту й планування запасів, сформувати розширену систему логістичних KPI та панелей управління, оптимізувати мережу складів і транспортних маршрутів, активізувати співпрацю з 3PL/4PL-провайдерами, удосконалити логістику запчастин, посилити стійкість до зовнішніх ризиків, розвивати кадровий потенціал і впроваджувати «зелені» логістичні рішення. Економічне обґрунтування показало, що реалізація цих заходів забезпечує скорочення сукупних логістичних витрат, підвищення оборотності запасів, зменшення транспортних витрат, зниження втрат від затримок і помилок, а також зростання рівня сервісу й стійкості ланцюгів постачань.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання ТОВ «Віннер Імпорте Україна, ЛТД» для удосконалення логістичного забезпечення ЗЕД, підвищення конкурентоспроможності на ринку імпорту та дистрибуції автомобілів, а також для інших підприємств, що функціонують у подібних умовах високої логістичної ризикованості.

Запропонований комплекс заходів і методичні підходи до їх економічного обґрунтування можуть слугувати основою для розробки корпоративних логістичних стратегій, програм цифрової трансформації та ESG-орієнтованого розвитку логістики. Перспективами подальших досліджень є поглиблений кількісний аналіз ефектів окремих логістичних рішень на фінансові результати підприємства, моделювання сценаріїв розвитку логістичних мереж в умовах воєнних і поствоєнних трансформацій, а також дослідження можливостей інтеграції українських компаній до регіональних і глобальних автомобільних ланцюгів постачань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М. Логістичні стратегії промислових підприємств / Б. М. Андрушків, О. В. Пушак // Економіка України. – 2020. – № 5. – С. 55–64.
2. Безуглий В. П. Організація міжнародної логістики : навч. посібник / В. П. Безуглий. – Київ: Центр учбової літератури, 2019. – 312 с.
3. Богдан Н. І. Моделі оптимізації логістичних витрат у ЗЕД / Н. І. Богдан // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2021. – № 3. – С. 87–95.
4. Бублик М. Л. Системи управління запасами на підприємствах зовнішньої торгівлі / М. Л. Бублик // Ефективна економіка. – 2020. – № 9. – С. 112–118.
5. Васильєва К. В. Інформаційні системи в логістиці : навч. посібник / К. В. Васильєва. – Харків: ХНЕУ ім. Семена Кузнеця, 2018. – 280 с.
6. Гаврилюк А. О. Оцінювання ефективності логістичних процесів підприємства / А. О. Гаврилюк // Науковий вісник ХНУ. – 2022. – № 1. – С. 45–53.
7. Гриценко О. І. Інновації в міжнародних ланцюгах постачання / О. І. Гриценко // Підприємництво і торгівля. – 2019. – № 24. – С. 69–75.
8. Даниленко С. А. Логістика : підручник / С. А. Даниленко. – Київ: Ліра-К, 2017. – 520 с.
9. Диба М. І. Міжнародна логістика: концепції, моделі, практика / М. І. Диба. – Київ: КНЕУ, 2020. – 392 с.
10. Дьяків О. Л. Цифрова трансформація логістики / О. Л. Дьяків // Інвестиції: практика та досвід. – 2021. – № 10. – С. 34–40.
11. Жук І. М. Управління транспортними потоками у міжнародній логістиці / І. М. Жук // Економічний простір. – 2018. – № 142. – С. 113–122.
12. Залуцький М. С. Формування логістичної стратегії підприємства / М. С. Залуцький // Бізнес Інформ. – 2020. – № 6. – С. 78–84.
13. Зварич Л. М. Оптимізація складських процесів у зовнішній торгівлі / Л. М. Зварич // Логістика: проблеми та рішення. – 2021. – № 3. – С. 19–27.

14. Іванців Л. В. Міжнародні ланцюги постачання: ризики та управління / Л. В. Іванців // Економіка та держава. – 2019. – № 7. – С. 54–60.
15. Кальченко Л. В. Логістика та управління ланцюгами постачання : підручник / Л. В. Кальченко. – Київ: Знання, 2018. – 410 с.
16. Коваль О. В. Митні процедури в міжнародній торгівлі / О. В. Коваль. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019. – 280 с.
17. Костенко Т. М. Інформаційна прозорість логістичних систем / Т. М. Костенко // Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. – 2020. – № 2. – С. 92–98.
18. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : підручник / Є. В. Крикавський. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», Інтеллект-Захід, 2006. – 454 с.
19. Лисенко Д. В. Стратегічний розвиток логістичних систем підприємств / Д. В. Лисенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2021. – № 1. – С. 203–211.
20. Ломакін С. М. Сучасні тенденції розвитку міжнародної логістики / С. М. Ломакін // Причорноморські економічні студії. – 2020. – № 53. – С. 112–118.
21. Мельниченко О. А. Управління логістичними витратами у ЗЕД / О. А. Мельниченко // Економічний часопис. – 2021. – № 4. – С. 43–50.
22. Мороз Ю. С. Автоматизація складських процесів / Ю. С. Мороз // Технологічний аудит. – 2020. – № 5. – С. 58–65.
23. Нестеренко П. І. Моделювання логістичних процесів у міжнародних компаніях / П. І. Нестеренко // Вісник економічної науки. – 2022. – № 3. – С. 101–108.
24. Пашко Т. В. Міжнародні транспортні коридори: управління та розвиток / Т. В. Пашко. – Київ: КНЕУ, 2019. – 300 с.
25. Пиріг С. Й. Митна логістика у зовнішній торгівлі / С. Й. Пиріг // Бізнес Інформ. – 2018. – № 3. – С. 121–128.
26. Савчук В. Г. Логістичне забезпечення імпорتنих операцій / В. Г. Савчук // Логістика: світові тенденції. – 2021. – № 2. – С. 35–41.
27. Синицька Л. Б. Оцінка ефективності ланцюгів постачання / Л. Б. Синицька // Вісник ТНЕУ. – 2020. – № 4. – С. 74–81.

28. Тарасюк Г. М. Управління зовнішньоекономічною логістикою / Г. М. Тарасюк. – Рівне: НУВГП, 2020. – 256 с.
29. Шпак Р. О. Логістика зовнішньої торгівлі: проблеми та перспективи / Р. О. Шпак // Економічний форум. – 2021. – № 1. – С. 49–56.
30. Ярова І. С. Логістична інфраструктура України: виклики та можливості / І. С. Ярова // Інфраструктура ринку. – 2019. – № 35. – С. 22–27.
31. Ballou R. Business Logistics Management / R. Ballou. – New Jersey: Prentice Hall, 2004. – 712 p.
32. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management / M. Christopher. – London: Pearson, 2016. – 350 p.
33. Chopra S. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation / S. Chopra, P. Meindl. – Boston: Pearson, 2019. – 480 p.
34. Coyle J. Supply Chain Logistics Management / J. Coyle, E. Bardi. – New York: McGraw-Hill, 2021. – 560 p.
35. Dubois A. Purchasing and Supply Chain Management / A. Dubois, L.-E. Gadde // Journal of Logistics Research. – 2018. – vol. 12. – N 2. – P. 45–56.
36. Fernie J. Logistics and Retail Management / J. Fernie, L. Sparks. – London: Kogan Page, 2018. – 432 p.
37. Hausman W. Financial Flows & Supply Chain Efficiency/Visa Commercial Solutions / W. Hausman [Electronic resource]. – New York: Harper & Row, 1999. – access mode: http://www.visa-asia.com/scm_finance.pdf. – Title from the screen. – 15.03.2013.
38. Keebler J. S. Keeping Score: Measuring the Business Value of Logistics in the Supply Chain / J. S. Keebler, K. B. Manrodt. – New York: Harper & Row, 1999. – 330 p.
39. Lambert D. Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance / D. Lambert. – Florida: SCMI, 2014. – 432 p.
40. Mentzer J. Global Supply Chain Standards / J. Mentzer // International Journal of Logistics. – 2019. – vol. 10. – N 1. – P. 13–27.
41. Monczka R. Purchasing and Supply Chain Management / R. Monczka, R. Handfield. – Boston: Cengage, 2020. – 720 p.

42. Prahalad C. K. The Core Competence of the Corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – vol. 68. – N 3. – P. 79–91.
43. Prahalad C. K. The Core Competence of the Corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel [Electronic resource] // Harvard Business Review. – 1990. – vol. 68. – N 3. – access mode: http://www.hbr.org/competence_1990.pdf. – Title from the screen. – 12.04.2012.
44. Rushton A. The Handbook of Logistics & Distribution Management / A. Rushton, P. Croucher. – London: Kogan Page, 2017. – 912 p.
45. Simchi-Levi D. Designing and Managing the Supply Chain / D. Simchi-Levi, P. Kaminsky. – New York: McGraw-Hill, 2020. – 540 p.
46. Stock J. Development and Trends in Global Logistics / J. Stock, D. Lambert // Journal of Supply Chain Management. – 2018. – vol. 22. – N 4. – P. 88–96.
47. Waters D. Global Logistics: New Directions / D. Waters. – London: Kogan Page, 2019. – 524 p.